

Rozwój dostawców w modelach portfolio relacji dostawca–nabywca

Wstęp

W ostatnich latach doskonalenie relacji z dostawcami stało się przedmiotem coraz częstszych badań. Zarówno w praktyce jak i w teorii podkreśla się rosnącą, strategiczną rolę funkcji zakupów. W zarządzaniu relacjami z dostawcami upatruje się szansy na osiągnięcie lepszych wyników i w konsekwencji przewagi konkurencyjnej. Silna baza dostawców pozwala skuteczniej osiągać cele firmy na wymagającym rynku, na którym cykl życia produktu uległ skróceniu a zapasy ogranicza się do minimum. Szczególnym wyzwaniem dla menedżerów staje się zarządzanie relacjami z dostawcami w warunkach międzynarodowych. Internalizacja przedsiębiorstw, offshoring i zaopatrywanie się w krajach rozwijających są źródłem dużej niepewności. Niepewność ta dotyczy możliwości wystąpienia różnorodnych sytuacji zakłócających ciągłość procesów i powodujących wzrost kosztów funkcjonowania łańcucha dostaw. Jej zmniejszanie wymaga w wielu przypadkach zaangażowania odbiorców w doskonalenie działań niektórych grup dostawców w ramach tzw. koncepcji rozwoju dostawców (ang. *Supplier Development*). Celem artykułu jest próba wskazania tych grup dostawców, w oparciu o modele portfolio relacji z dostawcami definiujące segmenty dostawców i strategię zarządzania nimi.

Zagadnienie rozwoju dostawców

Zagadnienie rozwoju dostawców jest częścią koncepcji zarządzania relacjami z dostawcami (ang. *Supplier Relationship Management*, SRM). Na przestrzeni ostatnich 50 lat SRM przeszło transformację z postrzegania współpracy z dostawcami jako relacji oznaczającej transakcję kupna-sprzedazy o charakterze administracyjnym, w zróżnicowane podejście o charakterze strategicznym, oparte na wielowymiarowej segmentacji dostawców i dostrzeganiu wpływu dostawców na wyniki działalności odbiorców instytucjonalnych.

Problematyka rozwoju dostawców (ang. *Supplier Development*, SD) od lat 90. XIX w jest przedmiotem wielu zagranicznych publikacji naukowych, jednak w polskiej literaturze wciąż jest niewiele opracowań z tego zakresu. Rozwój dostawców definiowany jest przez autorów różnorodnie. Jedną z najczęściej cytowanych definicji jest definicja zaproponowana przez D.R. Krause, która wskazuje, że rozwój dostawców to „każdy wysiłek nabywcy ukierunkowany na poprawę wyników i zdolności jego dostawcy celem spełnienia wymagań i oczekiwań odbiorcy w obszarze dostaw” [Krause 1997]. S.M. Wagner uzupełnia tę definicję o stwierdzenie, że rozwój dostawców to „wspieranie przez nabywcę swoich dostawców w zakresie doskonalenia produktów, ich procesów i zdolności celem uzyskania wymiernych korzyści” [Wagner 2006]. Korzyści te oznaczają eliminowanie proble-

mów i zakłóceń pojawiających się w relacjach z dostawcami. Krause i Ellram (2010) przedstawiają wyniki badania, które pozwoliło ocenić skuteczność programów rozwoju dostawców. I tak, w wyniku ich realizacji zauważono poprawę w jakości technicznej dostaw (liczba defektów z 11,65% spadła do 5,45%), terminowości (wzrosła z 79,85% do 91,02%), czasu cyklu zamówienia (skrócił się z 35,74 dni do 23,44 dnia) i kompletności dostaw (wzrosła z 85,47% do 93,33%).

Wagner i Krause (2009) wskazują dwie grupy zmiennych wspierających rozwój dostawców. W pierwszej grupie znajdują się działania, które należy przeprowadzać w zakresie SD jak: ewaluacja (np. wykorzystując narzędzie auditu), feedback (udzielanie wskazówek dotyczących procesów produkcji, wykorzystywanej technologii, rozwoju produktów i jakości), dzielenie się wiedzą (transfer pracowników nabywcy do dostawcy i odwrotnie, szkolenie pracowników dostawców), definiowanie partnerom kierunków zmian. Z kolei druga grupa to stawiane dla SD cele, które dotyczyć powinny: doskonalenia produktu, poprawy sytuacji finansowej oraz szeroko pojętych zdolności dostawców w zakresie: rozwoju produktów, zarządzania, wytwarzania.

Poprawa obszarów współpracy z dostawcami wpływa pozytywnie na konkurencyjność odbiorcy. Jej osiągnięcie determinuje realizacja następujących etapów w procesie rozwoju [Krause, Handfield i Scannell 1998]. W pierwszej kolejności należy wskazać krytyczne materiały/półprodukty a następnie krytycznych dostawców do programów rozwoju. Po zainicjowaniu komunikacji z dostawcami niezbędna jest identyfikacja wymagających poprawy krytycznych obszarów relacji przy analizie możliwości i szansy na sukces. Zaangażowanie zasobów partnerów w realizację programów powinny wspierać jasno określone warunki współpracy. Dobrą praktyką jest utworzenie systemu nagradzania dostawców a także mechanizmów gwarantujących ciągłe doskonalenie.

Modele portfolio a rozwój dostawców

Od około trzech dekad zarządzanie relacjami z dostawcami znajduje swoje uporządkowane podejście w opisywanych i stosowanych w praktyce modelach portfolio relacji dostawca – odbiorca. Bez wątpienia podejście Kraljica stanowiło przełom w postrzeganiu znaczenia dostawców. Kraljic (1983) wskazał cztery segmenty dostawców (przy wzięciu pod uwagę dwóch zmiennych: znaczenie zakupów i ryzyko zakupów) w kontekście rodzaju kupowanych dóbr (tabela 1). W przypadku modelu Kraljica, koncepcja rozwoju dostawców w największym stopniu ma swoje zastosowanie w relacjach z partnerami dostarczającymi produkty dźwignie. Sytuacja zakupowa nie wiąże się tu z dużym ryzykiem (jest wielu dostawców, pomiędzy nimi silna konkurencja) natomiast zakupy mają znaczenie strategiczne. To produkty zamawiane w dużej ilości. Generują wysokie koszty, których

zmniejszenie ma swoją szansę w programach rozwoju, zwłaszcza jeśli dostawca (np. z kraju rozwijającego się) nie spełnia wymaganych kryteriów. Dostawcy stanowiący wąskie gardła oznaczają trudną sytuację zakupową. Jest ich na rynku niewiele, mają więc przewagę negocjacyjną i siłę przetargową wynikające z zależności nabywcy. Współpraca wymaga ponoszenia przez odbiorcę dodatkowych nakładów na utrzymywanie buforów zapasów. Dostawców tych raczej

się nie rozwija, natomiast usilnie poszukuje się i rozwija nowe źródła zaopatrzenia, nawet jeśli wymagają one dużego wsparcia. Partnerzy strategiczni wiążą się z największym ryzykiem zakupowym i znaczeniem dostaw. Poszukiwane są w tym segmencie wyspecjalizowane i dojrzałe przedsiębiorstwa, mimo tego strategię zarządzania tą grupą dostawców uwzględniają programy doskonalenia, zwłaszcza krytycznych partnerów o nienajlepszych wynikach.

Tabela 1. Rozwój dostawców a segmenty w wybranych modelach portfolio relacji dostawca-odbiorca

| Autorzy | Zmienne | Segmenty | Segmenty, w których realizuje się działania w ramach rozwoju dostawców |
|---------------------------------|--|---|---|
| Kraljic (1983) | 1. ryzyko dostaw (ang. <i>supply risk</i>); 2. znaczenie zakupu (ang. <i>importance of the purchase</i>). | 1. zakupy strategiczne (ang. <i>strategic items</i>); 2. zakupy „dźwignie” (ang. <i>leverage items</i>); 3. zakupy „wąskie gardła” (ang. <i>bottleneck items</i>); 4. zakupy niekrytyczne (ang. <i>non-critical items</i>). | Dostawcy produktów: dźwignie i strategiczne. |
| Krapfel i inni (1991) | 1. wspólny interes (ang. <i>interest commonality</i>); 2. wartość relacji (ang. <i>relationship value</i>). | 1. partnerzy (ang. <i>partner</i>); 2. przyjaciele (ang. <i>friend</i>); 3. konkurencja (ang. <i>rival</i>); 4. partner transakcyjny (ang. <i>acquaintance</i>). | Dostawcy: partnerzy i przyjaciele. |
| Ellram i Olsen (1997) | 1. strategiczne znaczenie zakupów (ang. <i>strategic importance of the purchase</i>); 2. trudność w zarządzaniu sytuacją zakupową (ang. <i>difficulty of managing the purchase situation</i>); 3. atrakcyjność dostawcy; 4. siła relacji. | 1. strategiczne (ang. <i>strategic items</i>); 2. „wąskie gardła” (ang. <i>bottleneck items</i>); 3. „dźwignie” (ang. <i>leverage items</i>); 4. niekrytyczne (ang. <i>non-critical items</i>). | Dostawcy produktów: dźwignie i strategiczne. Segmenty, w których atrakcyjność dostawcy nie jest zbyt duża, relacja ma charakter długoterminowy a przedmiotem zakupu są dobra strategiczne. |
| Monczka i Trent (1998) | 1. ryzyko dostaw (ang. <i>supply risk</i>); 2. relacja cena materiału – cena produktu finalnego (ang. <i>profit contribution</i>). | 1. zakupy determinujące przewagę konkurencyjną (ang. <i>competitive advantage</i>); 2. zakupy zapewniające produkcję (ang. <i>supply assurance</i>); 3. zakupy o dużym wpływie na zysk (ang. <i>profit making</i>); 4. zakupy o małej wartości (ang. <i>low value</i>). | Dostawcy produktów determinujących przewagę konkurencyjną oraz o dużym wpływie na zysk. |
| Bensaou (1999) | 1. inwestowanie nabywcy; 2. inwestowanie dostawcy. | 1. partnerstwo strategiczne (ang. <i>strategic partnership</i>); 2. zależność nabywcy (ang. <i>captive buyer</i>); 3. zależność dostawcy (ang. <i>captive supplier</i>); 4. układ oparty na transakcjach (ang. <i>market exchange</i>). | Partnerstwo strategiczne oraz sytuacja, w której występuje przewaga zależności nabywcy. |
| Kaufman i inni (2000) | 1. technologia; 2. kolaboracja. | 1. dostawcy rozwiązujący problemy (ang. <i>problem-solving supplier</i>); 2. specjaliści od technologii (ang. <i>technology specialist</i>); 3. specjaliści od kolaboracji (ang. <i>collaboration specialist</i>); 4. dostawcy towaru (ang. <i>commodity supplier</i>). | Specjaliści od kolaboracji. |
| Nellore and Söderquist (2000) | 1. strona dostarczająca specyfikację; 2. współpraca w ramach rozwoju specyfikacji. | 1. dostawcy partnerzy (ang. <i>partner suppliers</i>); 2. dojrzały dostawcy (ang. <i>mature suppliers</i>); 3. dostawcy wymagający wsparcia (ang. <i>child suppliers</i>); 4. dostawcy kontraktowi (ang. <i>contractual suppliers</i>). | Dostawcy wymagający wsparcia. |
| Svensson (2004) | 1. zaangażowanie dostawcy (ang. <i>suppliers commitment</i>); 2. znaczenie towaru/dostawy (ang. <i>commodities importance</i>). | 1. dostawcy rodzinni (ang. <i>family</i>); 2. partnerzy gospodarczy (ang. <i>business partner</i>); 3. dostawcy przyjaciele (ang. <i>friendly</i>); 4. dostawcy transakcyjni (ang. <i>transactional</i>). | Dostawcy „rodzinni” i „przyjaciele”. |
| Pagell, Wu and Wasserman (2010) | 1. ryzyko dostaw; 2. zagrożenia dla TBL (ang. <i>Triple Bottom Line</i>). | 1. zakupy strategiczne (ang. <i>strategic items</i>); 2. zakupy „dźwignie” (ang. <i>leverage items</i>): standardowe (ang. <i>true commodity</i>), strategiczne (ang. <i>strategic commodity</i>), pośrednie (ang. <i>transitional commodity</i>); 3. zakupy „wąskie gardła” (ang. <i>bottleneck items</i>); 4. zakupy niekrytyczne (ang. <i>non-critical items</i>). | Dostawcy, z którymi współpraca oznacza wysokie ryzyko operacyjne TBL, przynajmniej dla jednego obszaru. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie dostępnej literatury przedmiotu.

Kolejny model, model segmentacji dostawców [Krapfel, Salmond i Spekman 1999] uwzględnia tzw. wspólny interes związku dostawca-nabywca (ang. *interest commonality*) oraz wartość relacji (ang. *relationship value*). Na tej podstawie definiuje cztery rodzaje współpracy, w których strony są dla siebie:

- partnerem (ang. *partner*) – wspólny interes jak i wartość relacji są duże;
- przyjacielem (ang. *friend*) – wspólny interes jest duży a wartość relacji jest mała;
- konkurencją (ang. *rival*) – wspólny interes jest mały a wartość relacji jest duża;

- partnerem transakcyjnym (ang. *acquaintance*) – wspólny interes jak i wartość relacji są małe.

Dla tego modelu zaangażowanie odbiorcy w rozwój dostawcy jest częścią współpracy z dostawcami „przyjaciółmi” głównie celem zwiększenia wartości relacji.

Model opisany przez Ellrama i Olsena (1997) segmentuje dostawców wg zmiennych: strategiczne znaczenie zakupów (ang. *strategic importance of the purchase*) oraz trudność w zarządzaniu sytuacją zakupową (ang. *difficulty of managing the purchase situation*). Model portfolio wyróżnia te same produkty co model Kraljica niemniej w lekko innym ujęciu:

- strategiczne (ang. *strategic items*) – duża trudność w zarządzaniu sytuacją zakupową i duże znaczenie zakupu;
- „wąskie gardła” (ang. *bottleneck items*) – duża trudność w zarządzaniu sytuacją zakupową i niskie znaczenie zakupu;
- „dźwignie” (ang. *leverage items*) – mała trudność w zarządzaniu sytuacją zakupową i duże znaczenie zakupu;
- niekrytyczne (ang. *non-critical items*) – mała trudność w zarządzaniu sytuacją zakupową i małe znaczenie zakupu.

Miejsce dla doskonalenia dostawców będzie podobne jak w przypadku modelu Kraljica.

W swoim podejściu Ellram i Olsen zwrócili uwagę także na model, który uwzględnia atrakcyjność dostawcy i siłę relacji będące razem z modelem portfolio punktem wyjścia do wyboru strategii zarządzania relacjami z dostawcami. Oba wskazują, że angażowanie zasobów przedsiębiorstwa w rozwój dostawców dotyczy głównie sytuacji, w których atrakcyjność dostawcy nie jest zbyt wysoka, relacja ma charakter długoterminowy a przedmiotem zakupu są dobra strategiczne.

Monczka i Trent (1998) opisali kolejny model. Uwzględnia on ryzyko dostaw (ang. *supply risk*) oraz relację: cena materiału-cena produktu finalnego (ang. *profit contribution*). Autorzy wyróżnili cztery grupy segmentów dostawców w zależności od nabywanych towarów:

- determinujące przewagę konkurencyjną (ang. *competitive advantage*) – duże ryzyko dostaw i duży udział w zyskach, np. srebro, ropa;
- zapewniające produkcje (ang. *supply assurance*) – duże ryzyko dostaw i mały udział w zyskach, np. energia elektryczna, surowce;
- dużym wpływie na zysk (ang. *profit making*) – małe ryzyko dostaw i duży udział w zyskach, np. mikroprocesory;
- małej wartości (ang. *low value*) – małe ryzyko dostaw i mały udział w zyskach, np. dostawcy materiałów biurowych.

Dla tego modelu, aspekt rozwoju dostawców dotyczy sytuacji, w których istnieje duże lub małe ryzyko dostaw i jednocześnie duży udział w zyskach, czyli przy zakupie dóbr determinujące przewagę konkurencyjną oraz dóbr o dużym wpływie na wyniki odbiorcy.

Bensaou (1999) przedstawił model uwzględniający zaangażowanie w relację, które wyraża się szeroko pojętym inwestowaniem. Nabywca inwestuje w budynki, narzędzia, maszyny, rozwiązania IT i zasoby ludzkie wspierające komunikację z dostawcami. Procesy i zamówienia dopasowane są do charakteru relacji. Inwestowanie w rozwój dostawców odbywa się poprzez szkolenie pracowników, wymianę doświadczenia i wiedzy. Dostawcy natomiast

angażują się poprzez dostosowywanie do potrzeb odbiorców infrastruktury: produkcyjnej, magazynowej (np. lokalizacja nowego magazynu w pobliżu nabywcy), informacyjnej. Opisująca macierz wyróżnia cztery rodzaje relacji:

- partnerstwo strategiczne (ang. *strategic partnership*) – duże inwestowanie nabywcy i duże inwestowanie dostawcy;
- zależność nabywcy (ang. *captive buyer*) – duże inwestowanie nabywcy i małe inwestowanie dostawcy;
- zależność dostawcy (ang. *captive supplier*) – małe inwestowanie nabywcy i duże inwestowanie dostawcy;
- układ oparty na transakcjach (ang. *market exchange*) – małe inwestowanie nabywcy i małe inwestowanie dostawcy.

Działania realizowane w ramach rozwoju dostawców prowadzone są zgodnie z tym modelem głównie w sytuacji partnerstwa strategicznego oraz gdy zależność odbiorców jest duża, co objawia się m.in. inwestowaniem w zasoby dostawców.

Handfield i inni (2000) sugerują by w rozwój dostawców włączać krytycznych dostawców strategicznych. Korzystając z zasady Pareto, 20 % dostawców odpowiada za 80% niesatysfakcjonujących wyników. Zasada ta umożliwi wybór dostawców, w których dostrzega się potencjał rozwojowy oraz tych najsłabszych, których powinno się wyeliminować ze współpracy.

Kaufman, Wood i Theyel (2000) nawiązali do taksonomii dostawców OEM wg Clark and Fujimoto i zastosowali w modelu dwie następujące zmienne: technologia i kolaboracja wyróżniając cztery grupy dostawców:

- dostawcy rozwiązujący problemy (ang. *problem-solving supplier*) – zaawansowana kolaboracja i zaawansowane technologie;
- specjaliści od technologii (ang. *technology specialist*) – ograniczona kolaboracja i zaawansowane technologie;
- specjaliści od kolaboracji (ang. *collaboration specialist*) – zaawansowana kolaboracja i standardowe technologie;
- dostawcy towaru (ang. *commodity supplier*) – ograniczona kolaboracja (dostawcy traktują współpracę jako transakcje kupna-sprzedaży) i standardowe technologie.

Z punktu widzenia angażowania się nabywców w rozwój dostawcy, dla tego typu działań wskazać należy zwłaszcza współpracę ze specjalistami od kolaboracji, czyli sytuację, w której kolaboracja jest szeroka i dotyczy standardowych technologii. Doskonalenia nie wymagają natomiast dostawcy rozwiązujący problemy i specjaliści od technologii, gdyż oferują wysoką jakość i niezawodność w realizacji zamówień.

Nellore and Söderquist (2000) segmentują dostawców w cztery grupy w zależności od tego kto dostarcza i rozwija specyfikację, opierając się na segmentacji wg Kamath and Liker (1994):

- dostawcy partnerzy (ang. *partner suppliers*) – zaangażowanie dostawcy w tworzenie, zrozumienie i wykorzystanie specyfikacji w praktyce od pierwszej chwili. Ścisła współpraca dotycząca budżetu i jakości produktów strategicznych;
- dojrzały dostawcy (ang. *mature suppliers*) – zaangażowanie dostawców po wstępnej pracy nabywcy nad identyfikacją projektu produktu, krytycznych parametrów i elementów specyfikacji. Dostawca ma zdolności do dostarczenia produktu na bazie specyfikacji zawierającej kluczowe dane

i wymagania dotyczące funkcjonalności w zakresie budżetu i jakości wspólnie określonych i zaakceptowanych;

- dostawcy wymagający wsparcia (ang. *child suppliers*) – dostawca otrzymuje pełną specyfikację utworzoną przez OEM, najczęściej w zakresie niekrytycznych i/lub standardowych produktów;
- dostawcy kontraktowi (ang. *contractual suppliers*) – OEM wybiera gotowy, standardowy produkt z katalogu dostawcy.

Przedsiębiorstwa powinny rozwijać głównie dostawców wymagających wsparcia celem wzmocnienia wartości relacji, wzmacniając ich zdolności finansowe oraz organizacyjne. Zwłaszcza, gdy zauważa się duże zaangażowanie partnera w relację.

Kolejny model portfolio to model opisany przez Svenssona (2004). Wyróżnił w nim dwie zmienne: zaangażowanie dostawcy (ang. *suppliers commitment*) i znaczenie towaru/dostawy (ang. *commodities importance*). Opisał także strategię zarządzania dla czterech segmentów dostawców, dla których koncepcja rozwoju ma zastosowanie zwłaszcza dla pierwszego i trzeciego segmentu:

- dostawcy rodzinni (ang. *family*) – duże zaangażowanie dostawcy i duże znaczenie zakupywanego towaru;
- partnerzy gospodarczy (ang. *business partner*) – małe zaangażowanie dostawcy, duże znaczenie zakupywanego towaru;
- dostawcy przyjaciele (ang. *friendly*) – duże zaangażowanie dostawcy, małe znaczenie zakupywanego towaru;
- dostawcy transakcyjni (ang. *transactional*) – małe zaangażowanie dostawcy, małe znaczenie zakupywanego towaru.

Pageł, Wu and Wasserman (2010) podkreślili w swoim artykule rolę nowego podejścia do zakupów. Uwzględnili bowiem globalizację, rozwój technologii i aspekt ryzyka. Badanie wykazało, że zrównoważone zaopatrywanie się spowodowało zmianę w podejściu do zarządzania łańcuchem dostaw. Mianowicie, część liderów nie organizuje modeli zakupów zgodnie z modelem Kraljica. Firmy dostarczające produkty dźwignie zarządzane są w sposób zbliżony do dostawców strategicznych. Związane jest to z wdrażaniem koncepcji SSCM (ang. *Sustainable Supply Chain Management*). Model segmentuje dostawców na podstawie dwóch zmiennych: ryzyko dostawy (ang. *supply risk*) i zagrożenia dla celów społecznych, środowiskowych i ekonomicznych (ang. *Triple Bottom Line*, TBL). Produkty dźwignie podzielone zostały na trzy grupy (tabela 1). Działania w ramach rozwoju dostawców powinny być realizowane w sytuacji, gdy ryzyko dla celów TBL jest wysokie, przynajmniej dla jednego trzech obszarów. Oznacza to sytuacje, w których przedsiębiorstwo kształtuje relacje z partnerami strategicznymi oraz dostawcami strategicznych produktów dźwigni. Podobnie, oznacza też współpracę z dostawcami standardowych i pośrednich produktów dźwigni, ale w tym przypadku kooperacja nie ma charakteru długoterminowego stąd zaangażowanie odbiorców w doskonalenie relacji nie jest tak silne.

Wnioski

Identyfikacja grup dostawców, które angażuje się w programy rozwoju wymagała przeglądu literatury przedmiotu i oceny opisanych strategii dla poszczególnych segmentów. W wielu przypadkach strategie przedstawiane przez autorów

modeli nie uwzględniają zagadnienia rozwoju dostawców i bezpośrednio nie wskazują segmentów, które powinny być doskonalone przez nabywców. Zaproponowane w tabeli grupy stanowią więc swoistą próbę identyfikacji opartą na dostępnej, często niepełnej informacji.

Rozważania pokazują, że w literaturze przedmiotu opisane zostało wiele modeli portfolio dla relacji dostawca – odbiorca. Większość z nich bardzo silnie odwołuje się do pierwszej macierzy, czyli modelu Kraljica. Na podstawie przeprowadzonej kwerendy można stwierdzić, że grupami dostawców, które powinny być włączane w programy rozwoju dostawców są z pewnością segmenty dostawców strategicznych (w tym głównie dostaw krytycznych) i dostawców produktów dźwigni. Wybierane przedsiębiorstwa z pewnością muszą stanowić źródło realnej szansy na osiągnięcie przez odbiorcę lepszych wyników. Ważnym warunkiem powodzenia programów rozwoju jest wyrażenie przez dostawców gotowości do doskonalenia swoich działań celem zwiększenia wartości relacji. Wielu rozwijanych dostawców zlokalizowanych jest w krajach rozwijających się. To często przedsiębiorstwa osiągające nienajlepsze wyniki, jednostki które nie w pełni funkcjonują w zgodzie z zasadami zrównoważonego rozwoju, czy z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. Wymagają więc wsparcia od dojrzałych klientów, którymi zazwyczaj są międzynarodowe korporacje posiadające dużą wiedzę i doświadczenie, opracowane wewnętrzne standardy i kodeksy współpracy.

Jak pokazują modele, elementem sukcesu programów rozwoju jest często większa siła przetargowa klienta a tym samym zależność dostawcy. Nabywca może wówczas wymagać od niego zaakceptowania swoich warunków współpracy i kierunków doskonalenia komunikacji. Niewątpliwie, podstawą zaangażowania wyrażającego się inwestowaniem w relację a tym samym w realizację programów rozwoju jest wspólny interes przekładający się na chęć długoterminowej kooperacji.

W dalszej kolejności powyższe rozważania powinny być zweryfikowane badaniami z zakresu kierunków doskonalenia modeli portfolio relacji z dostawcami przy uwzględnieniu problematyki rozwoju dostawców i szeroko pojętego ryzyka. Zwłaszcza w warunkach kryzysu i dynamicznych zmian w łańcuchach dostaw determinowanych globalizacją, współpraca z grupami dostawców ulega modyfikacjom, których kierunki wymagają obserwacji.

Słowa kluczowe: rozwój dostawców, modele portfolio, łańcuch dostaw.

LITERATURA

1. Bensaou M., 1999, *Portfolios of buyer-supplier relationships*, Sloan Management Review, Summer, Vol. 40 No. 4, pp. 35-44.
2. Ellram L. M., Olsen R. F., 1997, *A portfolio approach to supplier relationships*, Industrial Marketing Management, Volume 26, No. 2, March, pp. 101-113.
3. Handfield R. B., Krause D. R., Scannell T. V., Monczka R. M., 2000, *Avoid the Pitfalls in Supplier Development*, Vol. 41, No. 2, Sloan Management Review, pp. 37-53.
4. Kaufman A., Wood C. H., Theyel G., 2000, *Collaboration and technology linkages: A strategic supplier typology*, Strategic Management Journal, June, Vol. 21, No. 6, pp. 649-663.

5. Kamath R. R., Liker J. K., 1994, *A second look at Japanese product development*, Harvard Business Review 72(6), 154±170.
6. Kraljic, P., 1983, *Purchasing must become supply management*, Harvard Business Review, September/October, pp. 109-117.
7. Krapfel R. E., D. Salmond, R. Spekman, 1991, *A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships*, European Journal of Marketing, Vol. 25, No. 9, s. 22 – 37.
8. Krause D. R., 1997, *Critical elements of supplier development The buying-firm perspective*, European Journal of Purchasing & Supply Management, Volume 3, No. 1, March pp. 21–31.
9. Krause D. R., Ellram L. M., 2010, *Success factors in supplier development*, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 27(1):39-52 w: Robert M. Monczka, R.B. Handfield, L.C. Guinipero, J.L. Patterson, Purchasing and Supply Chain Management, South-Western Cengage Learning, Andover, pp. 231-234.
10. Krause D. R., Handfield R. B., Scannell T. V., 1998, *An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes*, Journal of Operations Management, December, Vol. 17, No. 1, pp. 39-58.
11. Svensson G., 2004, *Supplier segmentation in the automotive industry: A dyadic approach of a managerial model*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 34, No. 1, pp. 12-38, DOI:10.110809600030410515664.
12. Wagner S. M., 2006, *Supplier development practices: an exploratory study*, European Journal of Marketing; Vol. 40 No. 5/6, pp. 554-571.