

NOWOCZESNE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA RELACJAMI Z DOSTAWCĄ

Wstęp

Globalizacja, rozwój rynków elektronicznych i coraz bardziej wyraźna indywidualizacja popytu kreują obecnie nowy model współpracy przedsiębiorstw. Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania rozwoju współczesnych przedsiębiorstw zmieniają zasadniczo ich priorytety i podejście do wielu realizowanych przez nie działań. Ograniczenia wewnętrznego potencjału oraz dążenie do osiągnięcia pozycji konkurencyjnej coraz częściej skłaniają przedsiębiorstwa do weryfikacji charakteru kontaktów z podmiotami funkcjonującymi w ich otoczeniu. Coraz popularniejsze stają się koncepcje zakładające współpracę na zasadach partnerstwa między przedsiębiorstwami i powstawanie sieci powiązań.

Podyktowane pragmatyzmem partnerstwo znajduje również swoje uzasadnienie wprost na rynku. Dalsza konfrontacja, forsowne konkurowanie i walka rynkowa typu: win-lose (ja wygrywam - ty przegrywasz) staje się tak kosztowna i mało efektywna, że zaczyna ustępować rozmyślnej grze kooperacyjnej: win-win (i ja wygrywam - i ty wygrywasz)

w łańcuchach dostaw i sieciach biznesu, organizowanych zarówno w skali regionalnej, jak i globalnej³⁸.

Rośnie świadomość, że współpraca między partnerami w sieci zwykle prowadzi do ogólnej poprawy wyników działania. Zasada win-win nie musi oznaczać rozwiązania "pół na pół", ale każdy z partnerów powinien osiągnąć wymierne korzyści ze współpracy³⁹. W podejściu kooperacyjnym niezbędne są jednak kompromisy i bezwzględna szczerść wobec partnera⁴⁰. W konsekwencji występuje tutaj model kooperacji zamiast konkurencji⁴¹.

Koncepcja taka jest alternatywą wobec tradycyjnego sposobu pojmowania relacji między dostawcami i odbiorcami w kategoriach ciągłych antagonizmów i dążenia do wykorzystania siły przetargowej⁴².

Konkurencja czy kooperacja

Można odczytać tu dwa podejścia. W obu jest mowa o odnoszeniu przez obie strony korzyści z kooperacji. Jednakże w pierwszym przyjmuje się, że w relacji dostawca-odbiorca występuje zarówno konkurencja, jak i kooperacja, a znaczenie tej ostatniej rośnie. Natomiast w drugim podejściu twierdzi się, że jedno (kooperacja) zastępuje drugie (konkurencję) i zaleca się zachowania zakładające brak jakiegokolwiek konfliktu interesów.

³⁸ D. Kempny, "Co-markership, zarządzanie dostawami w biznesie przyszłości." W: "Zarządzanie łańcuchami dostaw." Materiały konferencyjne, t. I, Katowice 1998, s. 182.

³⁹ M. Christopher, "Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży", Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998., s. 43.

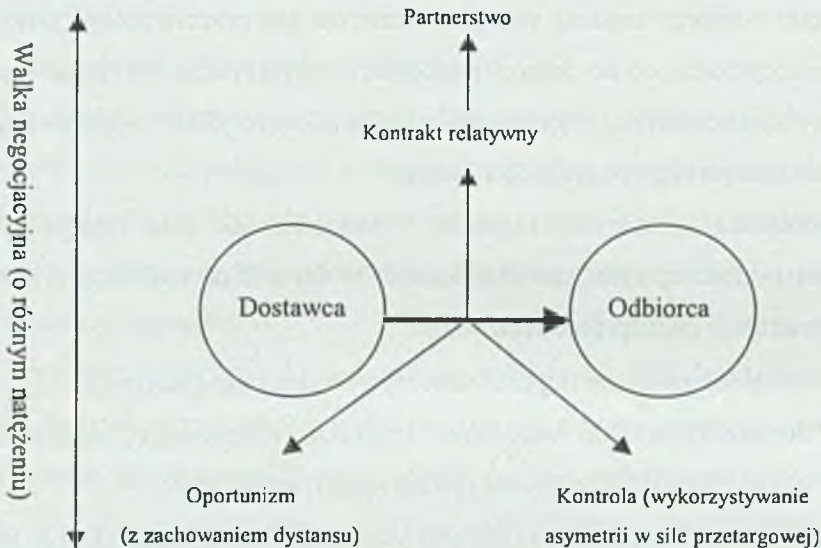
⁴⁰ J. Bohowska, "Problemy zarządzania zapasami w logistycznych łańcuchach dostaw." W: "Logistyka przedsiębiorstw w warunkach przemian." Pod red. J. Witkowskiego. Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 72

⁴¹ E. Gołemska, "Z badań nad teorią logistyki międzynarodowej." W: "Logistyka międzynarodowa w teorii i praktyce." Red. E. Gołemska. AE w Poznaniu, Poznań 2004. s. 9.

⁴² J. Witkowski, "Zarządzanie łańcuchem dostaw." PWE, Warszawa 2003, s.21

Teza o zastępowaniu konkurencji kooperacją, wynika z braku odpowiedniego schematu analitycznego, który to brak pociąga za sobą mieszanie różnych kategorii i teorii. Główne kategorie związane z relacją dostawca-odbiorca przedstawiono na Rysunku 1. Wskazano, że w tej relacji zawsze występuje jedna z odmian konkurencji - walka negocjacyjna.

Dokonywanie czy przewidywanie zmian w relacjach między przedsiębiorstwami nie jest proste. Dużą rolę odgrywa ważność pewnych zasobów dla budowy odpowiedniej relacji. Zasoby kluczowe (rzadkie) będą sprzyjać relacjom partnerskim, a niekluczowe – wykorzystywaniu sił przetargowych i dominacji⁴³.



Rysunek 1. Typy i formy relacji między dostawcą i odbiorcą

Źródło: M. Ciesielski "Relacje między dostawcami i odbiorcami", *Gospodarka Materialowa i Logistyka* nr 7/2004 s.3

⁴³ M. Ciesielski, Sz. Zimniewicz "Partnerstwo i dominacja" *"Gospodarka Materialowa i Logistyka"* nr 4/2005 s. 3

We współczesnej gospodarce działa wiele sił wzmagających walkę negocjacyjną, a jednocześnie wiele czynników wręcz zmusza przedsiębiorstwo do współpracy (dobrym przykładem jest tu kooperacja w sferze logistyki). W przypadku wielu prostych transakcji zakres współpracy jest niewielki, a obie strony dążą do maksymalizacji własnych korzyści w krótkim okresie⁴⁴. Odbiorca dąży do maksymalnego skrócenia czasu realizacji zamówienia, przy czym zamówienia składane są z coraz krótszym wyprzedzeniem i często dokonywane są w nich korekty. Dostawca natomiast chce znać zapotrzebowanie ze znacznym wyprzedzeniem. Zmiany zamówień z jego punktu widzenia są niedopuszczalne, gdyż wymagają korekty jego planów⁴⁵.

Często odbiorcy traktują swoich dostawców jak przeciwników, utrzymują ich w niepewności, co do dalszej współpracy, aby uzyskać korzystne warunki dostawy. Konfrontacje są więc nie do uniknięcia, szczególnie w przypadku, gdy jedna ze stron zajmuje pozycję dominującą⁴⁶.

Współpraca w zakresie logistyki - podobnie jak inne relacje między dostawcą i odbiorcą - jest kształtowana przez dążenie do realizacji przez obie strony transakcji dwu sprzecznych celów⁴⁷:

- zwiększenia zysku poprzez sukcesy w walce negocjacyjnej,
- doprowadzenie do warunków kontraktu relatywnego, co zmniejszy koszty transakcyjne i zwiększy korzyści transakcyjne.

Może wystąpić supremacja celu pierwszego lub równowaga między oboma celami.

⁴⁴ M. Ciesielski "Relacje między dostawcami i odbiorcami", *"Gospodarka Materialowa i Logistyka"* nr 7/2004, s.3

⁴⁵ J. Bendkowski, G. Radziejowska., *"Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie"*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005 r., s.87

⁴⁶ S. Krawczyk.: *"Zarządzanie procesami logistycznymi"*, PWE, Warszawa 2001 s. 300

⁴⁷ M. Ciesielski "Relacje między dostawcami i odbiorcami", *"Gospodarka Materialowa i Logistyka"* nr 7/2004, s.3

W tym ostatnim przypadku obie strony muszą poświęcić część korzyści, które można by uzyskać w krótkim okresie na rzecz korzyści ze współpracy, które można uzyskać tylko w warunkach kontraktu relatywnego. Kontrakt relatywny, który teoretycy prawa nazywają kontraktem dorozumianym, przez ekonomistów określany jest jako umowa domniemana, a przez socjologów jako stosunek zaufania. Wszystkie te nazwy wskazują na ważne cechy takich układów. Stosunki zależą od wzajemnego zaufania i w potocznym rozumieniu nie są w ogóle kontraktem. Kontrakt relatywny może nakładać się na serię kontraktów jednorazowych. Do najważniejszych cech kontraktu relatywnego należą:

- elastyczność,
- udogodnienia dla przepływu informacji⁴⁸.

W podejściu tradycyjnym przy dokonywaniu zakupów zazwyczaj przyjmuje się strategię polegającą na zaopatrywaniu się u wielu dostawców. Za przyjęciem takiego rozwiązania przemawiał argument, że zbytne uzależnienie się od jednego dostawcy jest niekorzystne dla firmy (mając kilku dostawców, mamy przewagę negocjacyjną).

W przypadku, gdy związki opierają się jedynie na negocjacji cen często bywa tak, że traci na tym jakość produktów. Dzieje się tak, ponieważ dostawca dążąc do zminimalizowania kosztów, spełnia jedynie podstawowe wymagania odbiorcy. Ponadto ucierpieć może też jakość obsługi klienta, jeżeli dostawca nie uznaje realizacji zamówienia za priorytetowe.

⁴⁸ J. Kay, "Podstawy sukcesu firmy" PWE, Warszawa 1996, s 86

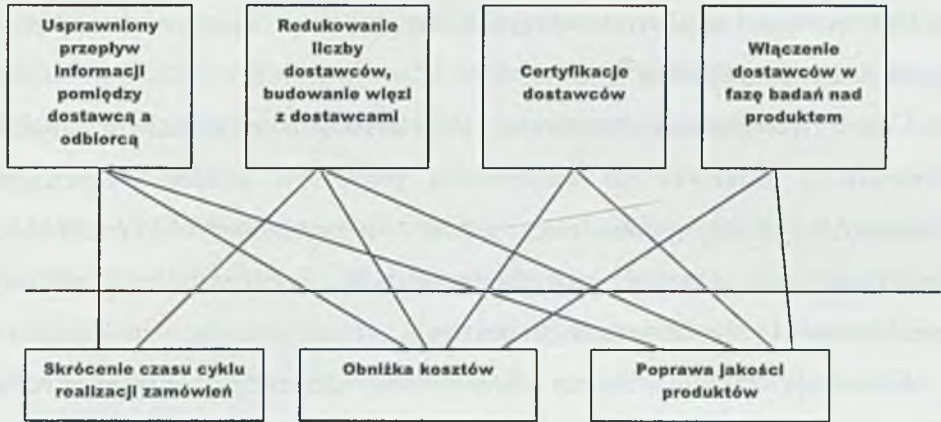
Obie strony powinny zdawać sobie sprawę z korzyści, jakie przynosi partnerska współpraca, która jest możliwa, gdy wynikają z niej korzyści finansowe zarówno dla dostawcy, jak i odbiorcy. Odbiorca powinien przyczynić się w ramach współpracy do obniżania kosztów wewnętrznych dostawcy, który dzięki niższym kosztom działalności będzie mógł obniżyć ceny oferowanych materiałów. Nie są konieczne tutaj inwestycje ze strony kupującego, wystarczy zapewnienie sprawnego przepływu informacji. Pozwoli on obniżyć kapitał zamrożony w zapasach, co zaowocuje dodatkowo zwiększoną terminowością i pewnością dostaw. Współpraca może nawet mieć swój początek w fazie projektowania wyrobu finalnego - włączając dostawcę w prace przygotowawcze, możliwe jest osiągnięcie obustronnych korzyści kosztowych. Wraz z upływem czasu relacje dostawca-odbiorca mogą przekształcić się ze sporadycznych zakupów do sojuszu strategicznego, którego celem jest wspólne osiąganie celów długookresowych. Oznacza to praktycznie daleko idącą integrację dostawcy w struktury przedsiębiorstwa kupującego⁴⁹.

Podstawowe działania i ich efekty w ramach współpracy przedstawiono na Rysunku 2. Im bliższe są związki pomiędzy dostawcą i odbiorcą, tym większe jest prawdopodobieństwo, że obie strony wykażą maksimum zaangażowania, by odnieść obopólną korzyść⁵⁰.

Zgodnie z założeniami tej koncepcji, dostawca powinien być traktowany jak "przedłużenie" zakładu odbiorcy, a szczególny nacisk powinien zostać położony na ciągłość i niezakłócony przebieg procesów w łańcuchu zaopatrzenia.

⁴⁹ B.Milewska., D. Milewski.: "Współpraca z dostawcami – możliwość zwiększenia korzyści, *Gospodarka Materialowa i Logistyka*" nr 10/1998 s.213

⁵⁰ M. Christopher, "Logistyka..." op. cit. s. 246



Rysunek 2. Działania i korzyści ze współpracy między dostawcą a odbiorcą
 Źródło: B. Milewska., D. Milewski.: *Współpraca z dostawcami – możliwość zwiększenia korzyści*, *Gospodarka Materialowa i Logistyka* nr 10/1998 s.214

Nowoczesne koncepcje zarządzania interakcjami

Wraz z rosnącą świadomością udziału dostawców w kosztach i jakości wyrobów finalnych, a tym samym ich wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstwa coraz popularniejsze stają się nowoczesne koncepcje zarządzania relacjami z dostawcą, m. in.:

- Koncepcja integrowania dostawców,
- Co-markership,
- Zarządzanie relacjami z dostawcami (SRM),
- Model VMI – Zarządzanie zapasami przez dostawcę,
- Skład konsygnacyjny,
- SMA – Zarządzanie dostępnością towarów.

Koncepcja integrowania dostawców lub zintegrowanych dostawców (ang. Integrated Suppliers) jest strategią zaopatrzenia polegającą na pokryciu przez jednego dostawcę całego zapotrzebowania na materiały zgłaszanego przez dany dział, dla co najmniej jednego zakładu wchodzącego w skład struktury koncernu. Zintegrowany dostawca zobowiązany jest również do świadczenia

szeregu wcześniej ustalonych usług, których przedmiot wykracza daleko poza czystą dostawę materiałów⁵¹.

Celem integrowania dostawców jest uzyskanie zdolności dostawców surowców i opakowań do uzupełniania produktów według wskaźników określonych przez producenta, jednak uwzględniających możliwości dostawców, jak również nawiązanie bliższej współpracy w zakresie projektowania i rozwoju nowych produktów⁵².

Koncepcją zbliżoną w swych założeniach do idei integrowania dostawców jest co-markership oznaczająca operacyjną współpracę pomiędzy dostawcami i odbiorcami.

Co-markership jest to filozofia i technika partnerstwa, która uznaje takie procesowo zorientowane podejścia jak: JIT (ang. Just in Time) i BPR. Wszystkie one poszukują definicji kluczowych procesów biznesu (ang. core business processes), eliminują zbędne czynności i redukują czas dostaw⁵³.

Zarządzanie relacjami z dostawcami SRM (ang. Supplier Relationship Management) jest kompleksowym podejściem do zarządzania interakcjami (wzajemnym oddziaływaniem) przedsiębiorstwa z organizacjami, które dostarczają produkty i usługi. Celem SRM jest usprawnienie i wzrost efektywności procesów zachodzących między przedsiębiorstwem a jego dostawcą tak jak zarządzanie relacjami z klientem CRM (ang. Customer Relationship Management) zmierza do usprawnienia i poprawy efektywności procesów między przedsiębiorstwem a klientami⁵⁴. Kluczowymi funkcjami kompleksowego systemu SRM są zaopatrzenie (ang. procurement) i szukanie źródeł zaopatrzenia (ang. sourcing) oraz obsługa całego spektrum różnych

⁵¹ S. Abt: "Logistyka ponad granicami", Wyd. Biblioteka Logistyka, Poznań 2000 r., s.197

⁵² M. Sołtysik, "Kierunki rozwoju Logistyki w Polsce w świetle tendencji światowych", Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004 r., s.118

⁵³ D. Kempny "Logistyczna obsługa klienta", Wyd. PWE, Warszawa 2001 r., s. 272

⁵⁴ http://searchsap.techtarget.com/sDefinition/0,,sid21_gci871756,00.html 17.02.2006

związków z dostawcami. Na przykład, w procesie projektowania produktu zasadnicze znaczenie mają informacje od dostawców wymaganych materiałów, części i usług, takie jak specyfika dostępnych towarów, możliwy czas ich dostawy, cena i jakość⁵⁵.

Model VMI Zarządzanie zapasami przez dostawcę (ang. Vendor Managed Inventory zwany również Supplier Managed Inventory) oznacza optymalizację funkcjonowania łańcucha dostaw, w wyniku zarządzania zapasami producenta (lub np. dystrybutora) przez dostawcę, który decyduje o czasie i zawartości zaopatrzenia, gwarantującym pełną dostępność produktów. Normalne relacje handlowe są odwrócone w wyniku transferu odpowiedzialności⁵⁶. VMI można określić jako koncepcję współpracy pomiędzy klientem i dostawcą, która optymalizuje dostępność produktów poprzez ciągłe ich uzupełnianie na podstawie informacji o wielkości aktualnego popytu, przyczyniając się do redukcji kosztów obu partnerów handlowych⁵⁷.

Zbliżonym rozwiązaniem do VMI jest skład konsygnacyjny (ang. consignment stock), definiowany jako proces dostarczenia przez dostawcę dóbr do lokalizacji klienta bez otrzymywania płatności do momentu wykorzystania lub sprzedania owych dóbr⁵⁸. Oznacza to, że w momencie dostarczenia dostawy do producenta, dostawca zachowuje prawa własności do zapasów, a płatność następuje dopiero w momencie wykorzystania danego materiału czy komponentu⁵⁹. W przypadku umowy składu konsygnacyjnego dostawca

⁵⁵ M. Kobielarz "Zarządzanie relacjami z dostawcą" Gazeta IT http://www.gazetait.pl/archiwum/git10/crm/dostawcy.html#_ftn1#_ftn1 19.02.2006 r

⁵⁶ B. Biskupski "VMI - Zarządzanie zapasami przez dostawcę" <http://www.logistica.pl/art.php?idz=53> 25.01.2006

⁵⁷ A. Baraniecka "Koncepcja zarządzania zapasami przez dostawcę- Vendor Managed Inventory", *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* nr 2/2003 s. 8-9

⁵⁸ B. Biskupski "VMI - Zarządzanie...", op.cit.

⁵⁹ D. Gościniak "VMI - optymalizuje funkcjonowanie łańcucha dostaw", http://www.logistyka.net.pl/cgi-bin/article.cgi?portal=logistyka§ion=temat_mca&sid=2005/10/18/1436229

dostarcza towary zamówione przez odbiorcę do składu konsygnacyjnego, usytuowanego najczęściej na terenie odbiorcy, oraz utrzymuje w nim określony umownie poziom zapasu tych towarów. Pojęcie składu jest tutaj umowne, niekoniecznie musi mieć on formę typowego magazynu – często dostawca dostarcza towar w różne miejsca działu produkcji odbiorcy określone w umowie znajdujące się w bezpośrednim pobliżu miejsca ich wykorzystania⁶⁰.

Rozszerzona koncepcja VMI, w której zmieniono sposób myślenia z zarządzania zapasami na zarządzanie dostępnością, spowodowała powstanie nowej koncepcji nazwanej Zarządzaniem dostępnością towarów SMA (ang. Supplier Managed Availability). Zapasy u odbiorcy w SMA nie są celem samym w sobie. Prawdziwym celem jest dostępność produktu wtedy i tylko wtedy, kiedy odbiorca realnie go potrzebuje⁶¹.

SMA skupia się na zapasach oraz ich dostępności i jednocześnie usuwa wymagania, co do minimalnego oraz maksymalnego poziomu zapasów. W tej sytuacji dostawca ma do wyboru dodatkowe opcje: może wybrać szybszy transport lub może mieć większą zdolność wytwórczą dostępną w momencie pojawienia się nieoczekiwanych zamówienia. Poziom zapasów w koncepcji SMA jest niższy niż w przypadku VMI, co jest osiągalne od czasu, w którym dostawca ma dodatkowe możliwości zapewnienia dostępności bez niepotrzebnego zwiększania zapasów po stronie klienta.

Wymienione koncepcje omówiono jedynie pobieżnie, w celu wskazania ich najważniejszych elementów.

⁶⁰ A. Zielonka "Skład konsygnacyjny jako nowa forma współpracy z dostawcą". *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* nr 8, 2002 r., s. 10

⁶¹ M. Piotrowski "Najważniejsza jest dostępność produktu" *Eurologistic* nr 5/2004 s.22

Podsumowanie

Tradycyjne relacje pomiędzy dostawcami i kupującymi określa się często jako stosunki pomiędzy "przeciwnikami". Celem zarządzania zakupami jest minimalizacja kosztów zaopatrzenia przy równoczesnym zapewnieniu wymaganego poziomu jakości.

W modelu konwencjonalnym cel ten osiąga się poprzez promowanie konkurencji między dostawcami, szczególnie w odniesieniu do cen. Często tego rodzaju polityka sprowadzała się do "napuszczania jednego dostawcy na drugiego"⁶². Zawsze uważano też, że najlepszą polityką jest posiadanie więcej niż jednego dostawcy poszczególnych kupowanych elementów, dzięki czemu unika się "stawiania wszystkiego na jedną kartę".

Dzisiaj ten sposób myślenia uległ radykalnej zmianie. Celem stało się dążenie do wykorzystania relacji z dostawcami jako źródła przewagi konkurencyjnej. Ponieważ przewaga nad konkurencją w dużej mierze bierze się z ograniczenia kosztów i/lub wyróżniającej się oferty, logicznym jest podejście zakładające, że cele te powinny doprowadzić do stworzenia nowej polityki w odniesieniu do relacji z dostawcami.

Przedsiębiorstwa powinny aktywnie poszukiwać możliwości współpracy z dostawcami, prowadzących do zmniejszenia u obu stron kosztów posiadania, i równocześnie nieustannie starać wyróżnić się na rynku poprzez doskonalenie jakości, wprowadzanie innowacji w zakresie projektowania, wykorzystanie unikalnych technologii, przy czym we wszystkie te działania powinien być głęboko zaangażowany dostawca.

⁶² M. Christopher *"Sieci i logistyka: Zarządzanie relacjami w ramach łańcucha dostaw"*
<http://www.czasopismologistyka.pl/sklep/probki/slr/pslr011.pdf> 21.03.2006

LITERATURA

1. Abt S.: *"Logistyka ponad granicami"*, Wyd. Biblioteka Logistyka, Poznań 2000,
2. Baraniecka A.: *"Koncepcja zarządzania zapasami przez dostawcę- Vendor Managed Inventory"*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* nr 2/2003,
3. Bendkowski J., Radziejowska G.: *"Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie"*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005,
4. Biskupski B.: *"VMI -Zarządzanie zapasami przez dostawcę"*
<http://www.logistica.pl/art.php?idx=53> 25.01.2006
5. Bohowska J.: *"Problemy zarządzania zapasami w logistycznych łańcuchach dostaw."* W: *"Logistyka przedsiębiorstw w warunkach przemian."* pod red. J. Witkowskiego. Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002,
6. Christopher M.: *"Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży"*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998,
7. Christopher M.: *"Sieci i logistyka: Zarządzanie relacjami w ramach łańcucha dostaw"*
<http://www.czasopismologistyka.pl/sklep/probki/slr/pslr011.pdf>
8. Ciesielski M.: *"Relacje między dostawcami i odbiorcami"*, *"Gospodarka Materiałowa i Logistyka"* nr 7/2004,
9. Ciesielski M., Zimniewicz Sz.: *"Partnerstwo i dominacja"* *"Gospodarka Materiałowa i Logistyka"* nr 4/2005,
10. Gołębska E.: *"Z badań nad teorią logistyki międzynarodowej."* W: *"Logistyka międzynarodowa w teorii i praktyce."* Red. E. Gołębska. AE w Poznaniu, Poznań 2004,
11. Gościński D., *"VMI - optymalizuje funkcjonowanie łańcucha dostaw"*,
http://www.logistyka.net.pl/cgi-bin/article.cgi?portal=logistyka§ion=temat_mca&sid=2005/10/18/1436229

12. http://searchsap.techtarget.com/sDefinition/0,,sid21_gci871756,00.html
17.02.2006
13. Kay J.: *"Podstawy sukcesu firmy"* PWE, Warszawa 1996,
14. Kempny D.: *"Logistyczna obsługa klienta"*, Wyd. PWE, Warszawa 2001,
15. Kempny D.: *"Co-markership, zarządzanie dostawami w biznesie przyszłości."* W: *"Zarządzanie łańcuchami dostaw."* Materiały konferencyjne, t. I, Katowice 1998,
16. Kobielarz M.: *"Zarządzanie relacjami z dostawcą"* Gazeta IT
http://www.gazetait.pl/archiwum/git10/crm/dostawcy.html#_ftn1#_ftn1
19.02.2006,
17. Krawczyk S.: *"Zarządzanie procesami logistycznymi"*, PWE, Warszawa 2001,
18. Milewska B., Milewski D.: *"Współpraca z dostawcami – możliwość zwiększenia korzyści"*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* nr 10/1998,
19. Piotrowski M.: *"Najważniejsza jest dostępność produktu"* *Eurologistic* nr 5/2004,
20. Sołtysik M.: *"Kierunki rozwoju Logistyki w Polsce w świetle tendencji światowych"*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004,
21. Witkowski J.: *"Zarządzanie łańcuchem dostaw."* PWE, Warszawa 2003,
22. Zielonka A.: *"Skład konsygnacyjny jako nowa forma współpracy z dostawcą"*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* nr 8, 2002.

Streszczenie

W artykule przedstawione zostały nowoczesne koncepcje zarządzania relacjami z dostawcą w opozycji do tradycyjnych. Podkreślono również znaczenie koncepcji zarządzania relacjami z dostawcą, jako przykładowego skłaniania się przedsiębiorstw do weryfikacji dotychczasowego charakteru kontaktów z podmiotami funkcjonującymi w ich otoczeniu.

Summary

In the paper modern conceptions of supplier relationship management were presented in opposite to the traditional ones. An importance of supplier relationship management's conceptions was pointed as the example of enterprises' disposition to verification of prevailing relations with subjects functioning in their surroundings.