

Mirosław MATUSEK
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

CZYNNIKI SUKCESU TRIADYCZNEJ STRATEGII ZAKUPOWEJ – STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie. Celem artykułu była identyfikacja, po stronie nabywcy – jako inicjatora relacji, potrzebnych kompetencji kierowniczych i zdolności organizacyjnych, umożliwiających skuteczne zarządzanie relacjami w triadycznej strategii zakupowej. Zaproponowany zbiór ograniczono do kompetencji menadżerskich (głównie do tzw. technicznych), zdolności relacyjnych oraz zdolności komunikacyjnych. Zidentyfikowane kompetencje zostały zweryfikowane na podstawie studium przypadku. Wyniki wskazują, że na plan pierwszy wysuwają się takie kompetencje i umiejętności jak bieżąca ocena relacji, koordynacja, zarządzanie konfliktami, skuteczna wymiana informacji, umiejętność identyfikacji słabych i mocnych stron zarówno swoich, jak i przyszłych dostawców oraz umiejętność oceny wzajemnego dopasowania.

Słowa kluczowe: strategie zakupowe, relacje, zdolności sieciowe, studium przypadku, czynniki sukcesu

TRIADIC SOURCING STRATEGY SUCCESS FACTORS – CASE STUDY

Summary. The aim of the study was to propose a set of competencies which were divided into three groups – managers and staff members competences (primarily technical corresponding to their function within the organization), relational and communication capabilities. In each of the categories proposed subcategories in the form of required purchaser capabilities. Case study confirmed managerial skills, communication and only some relational capabilities.

Keywords: sourcing strategy, relations, network capabilities, case study, success factors

1. Wprowadzenie

Pomimo że problem strategii zakupowych badany jest od kilku dekad, to miały one głównie charakter badań nad relacjami diadycznymi (np. kupujący - dostawca lub dostawca - dostawca)¹. Obecnie ich kierunek przenosi się w stronę analizy relacji bardziej złożonych, tj. sieciowych^{2,3,4}. Wyniki badań wskazują, że efektywne strategie to te, które idą w stronę zmniejszenia liczby dostawców i kreowania długoterminowych relacji z nimi⁵. Jednak należy zauważyć wciąż tocząca się dyskusję nad wadami i zaletami pomiędzy jednym a wieloma źródłami zaopatrzenia⁶. Literatura oprócz tak skrajnych form strategii, wyróżnia formy hybrydowe, jak strategię podwójnego zakupu (ang. *dual sourcing*), strategię dwoistego zakupu (ang. *double sourcing*) czy strategię „huśtawki” (gdzie podział wolumenu pomiędzy dostawcami niej jest równy)⁷. Mają one na celu połączenie korzyści pochodzących zarówno z pojedynczych, jak i z wielu źródeł zaopatrzenia dzięki konkurencji między dostawcami, a także kreowaniu współpracy między kupującym a dostawcami. Należą one do różnych form relacji triadycznych. Różnica między nimi polega m.in. na współpracy/częściowej współpracy/jej braku/konkurencji/koopetycji pomiędzy dostawcami w kontekście diadycznych relacji nabywca - dostawca⁸. Struktury takie bada się m.in. ze względu na możliwość uchwycenia natury relacji sieciowej, czego nie można zbadać przy relacjach diadycznych⁹. W artykule rozważa się jedną z form takiej struktury, którą Dubois i Fredriksson nazwali triadyczną strategią zakupową¹⁰. Na podstawie badań przeprowadzonych w branży motoryzacyjnej wyróżnili jej charakterystyczne cechy, tj. dwóch dostawców dostarczających podobne produkty na rzecz tego samego nabywcy, nabywca aktywnie współuczestniczy w relacji pomiędzy dostawcami, dostawcy jednocześnie współpracują i konkurują. W takiej strukturze można obserwować cechy sieci przedsiębiorstw czy zjawisko koopetycji (w relacji dostawca - dostawca). Sieci

¹ Choi T.Y., Wu Z.: Triads in supply networks: theorizing buyer-supplier-supplier relationships. „Journal of Supply Chain Management”, Vol. 45(1), 2009, p. 8-25.

² Rutkowski K.: Zakupy w biznesie – potrzeba strategicznej reorientacji. „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 4, 2013, s. 35-45.

³ Kowalak B., Brzóska J., Gadowski R., Hołub-Iwan J., Rakoczy J.: Benchmarking parków technologicznych w Polsce, Raport 2010. PARP Warszawa 2010.

⁴ Brzóska J.: Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe. Politechnika Śląska, Gliwice 2014.

⁵ Sarkar A., Mohapatra P.: Evaluation of supplier capability and performance: a method for supply base reduction. „Journal of Purchasing and Supply Management”, No. 12, 2006, p. 148-163.

⁶ Dubois A., Fredriksson P.: Cooperating and competing in supply networks: Making sense of a triadic sourcing strategy. „Journal of Purchasing and Supply Management”, Vol. 14(3), 2008, p. 170-179.

⁷ Grzybowska K.: Strategie zakupowe. Politechnika Poznańska, Poznań 2011.

⁸ Różne konfiguracje takich relacji zostały przedstawiono np. [w:] Choi T.Y., Wu Z.: Triads in supply networks: theorizing buyer-supplier-supplier relationships. „Journal of Supply Chain Management”, Vol. 45(1), 2009, p. 8-25.

⁹ Dubois A., Fredriksson P.: op.cit.

¹⁰ Ibidem.

przedsiębiorstw stanowią określoną przestrzeń współdziałania względnie niezależnych podmiotów, tworzoną ze względu na ich wspólne lub indywidualne cele, w której istnieją więzi gospodarcze i społeczne, a zarządzanie realizowane jest przez umowy oraz interpersonalne procesy decyzyjne¹¹.

Autorzy w swoich badaniach ograniczyli się do identyfikacji podstawowych cech, które wyróżniają tę strategię zakupową od pozostałych¹². Niestety nie dają pełnej odpowiedzi m.in. na pytania: jakie czynniki wpływają na powodzenie triadycznej strategii zakupowej? Jakie kompetencje musi mieć przedsiębiorstwo chcąc nawiązać i rozwijać takie relacje? Jakie warunki należy spełnić, aby można było skutecznie wdrożyć tego typu strategię w przedsiębiorstwie produkcyjnym? Dla jakich przedsiębiorstw (materiałów, komponentów) strategia triadyczna jest korzystna, a dla jakich nie jest?

W artykule skupiono się na identyfikacji, po stronie nabywcy – jako inicjatora relacji, potrzebnych kompetencji kierowniczych i zdolności organizacyjnych umożliwiających skuteczne zarządzanie relacjami nabywca - dostawca, ale także dostawca - dostawca. Zdolności rozumiane są jako umiejętność (oparta na wiedzy)¹³ wykorzystania zasobów, zwykle w konfiguracji, przy wykorzystaniu procesów organizacyjnych w celu osiągnięcia zakładanego celu.¹⁴ Zaproponowany zbiór zdolności ograniczono do menadżerskich (głównie tzw. technicznych), zdolności relacyjnych oraz zdolności komunikacyjnych. Wybór tak określonych grup został dokonany korzystając z dorobku nauk o zarządzaniu (zarządzania strategicznego, zarządzania łańcuchem dostaw, logistyki zaopatrzenia). Ponadto zidentyfikowane czynniki zostały zweryfikowane na podstawie studium przypadku. W dalszej części artykułu, na podstawie przeglądu literatury zidentyfikowano i uzasadniono wybór trzech głównych kategorii kompetencji oraz ich podkategorii. Następnie przedstawiono studium przypadku, które miało na celu potwierdzić lub zanegować występowanie zidentyfikowanych wcześniej kompetencji i zdolności. Artykuł zakończono wnioskami o charakterze teoretycznym oraz w postaci zaleceń menadżerskich.

2. Identyfikacja wymaganych zdolności nabywcy w triadzie nabywca - dostawca - dostawca – przegląd literatury

Zasobowa teoria przedsiębiorstwa przyjmuje, że kluczowe kompetencje niezbędne do wypracowania przewagi konkurencyjnej organizacji należy wykształcić „wewnątrz”

¹¹ Czakon W.: Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa. „Przegląd Organizacji”, nr 9, 2005.

¹² Dubois A., Fredriksson P.: op.cit.

¹³ Rokita J.: Zarządzanie strategiczne – tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 2005, s. 139.

¹⁴ Czakon W.: Sieci w zarządzaniu strategicznym. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.

przedsiębiorstwa. Z kolei technologie mogą być pozyskane z otoczenia w formie outsourcingu. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest możliwe w przypadku, gdy przedsiębiorstwo ma wyjątkowe zasoby i zdolności produkcyjne. Uwzględniając jeszcze w takiej konstrukcji procesy, które niosą ze sobą systematyczny sposób wykonywania określonych działań dochodzi się do zdefiniowania kompetencji przedsiębiorstwa¹⁵. Z kolei, biorąc pod uwagę, że firmy mogą nie być właścicielem wszystkich wymaganych zasobów, które nadają przewagę konkurencyjną, teoria ta nie jest całkowicie odpowiednia dla zrozumienia osiągniętych korzyści przez przedsiębiorstwo, które wynikają z dostępu, a nie z własności zasobów czy szerzej kompetencji (taka sytuacja ma miejsce w triadzie nabywca - dostawca - dostawca). Pojawia się tutaj co najmniej jedna z czterech grup przesłanek skłaniających decydenta do tworzenia więzi organizacyjnych, tj. budowania zasobów przedsiębiorstwa, poprawy efektywności przedsiębiorstwa, uczenia się czy ograniczenia niepewności¹⁶. Za M. Bratnickim wyróżnia się siedem kategorii zasobów przedsiębiorstwa, tj. rzeczowe, finansowe, rynkowe, własność intelektualną, ludzi, organizacyjne oraz relacyjne¹⁷. W. Czakon podkreśla, że każda z tych kategorii z osobna może stanowić przesłankę tworzenia więzi międzyorganizacyjnych¹⁸. Należy zauważyć, że udział innych partnerów w procesie dostarczania klientowi rozwiązań złożonych z dóbr i usług, nawet w przypadku, gdy ma on charakter kooperacji produkcyjnej (kwalifikowanej jako przesłanki jednostronnej), wymaga, aby wszystkie strony podzielały potrzebę współdziałania¹⁹.

Układ relacji nabywca - dostawca - dostawca ma charakter sieciowy. Występujące tutaj relacje pomiędzy uczestnikami składają się na sieć współpracujących ze sobą podmiotów. Stąd jej uczestnicy, a zwłaszcza nabywca często jako jej inicjator, powinni mieć kompetencje nie tyle relacyjne co sieciowe. Przez kompetencję sieciową (najogólniej) rozumie się zdolność uczestnictwa oraz eksploatacji sieci międzyorganizacyjnych²⁰. Jednym z wyróżników kompetencji sieciowej jest jednocześnie występowanie zdolności specjalistycznych i społecznych. W literaturze proponuje się różne ujęcia kompetencji sieciowej przedsiębiorstwa²¹. Wśród nich wymienia się m.in. negocjacyjne, zarządzanie relacjami, formułowanie strategii, międzyorganizacyjne systemy informacyjne, zarządzanie wiedzą i uczenie się, efektywność doboru partnerów, orkiestracji sieci, narastającej

¹⁵ Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa – od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Placet, Warszawa 2000.

¹⁶ Czakon W.: Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007.

¹⁷ Bratnicki M.: Kompetencje..., op.cit.

¹⁸ Czakon W.: Dynamika..., op.cit.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Czakon W.: Sieci..., op.cit.

²¹ Ibidem.

i radykalnej innowacji i inne²². Jednocześnie próbuje się je grupować w kompetencje podstawowe, kompetencje zarządzania sieciami strategicznymi (jak robi to Moller²³) czy na kompetencje na poziomach organizacji oraz indywidualnym²⁴.

Na potrzeby niniejszych badań wyodrębniono trzy główne grupy kompetencji, tj. menadżerów i personelu pracowniczego (przede wszystkim techniczne odpowiadające pełnionej funkcji w organizacji, ale także postawy i zdolności intelektualne), relacyjne oraz komunikacyjne. W każdej z kategorii zaproponowano podkategorie w postaci wymaganych umiejętności po stronie nabywcy.

2.1. Zdolności menadżerskie i personelu

W obliczu rozmywania się granic współczesnych organizacji rola kompetencji pracowniczych urasta do rangi kluczowych kompetencji organizacji²⁵. Stopień wykorzystania zasobów firmy, efektywność procesów oraz zdolności przedsiębiorstwa wynikają z poziomu kompetencji pracowniczych, w tym menadżerskich, które ostatecznie zintegrowane są w formie kluczowych kompetencji organizacji. Dlatego kompetencje pracownicze (w tym menadżerskie) można traktować jako podstawowy zasób przedsiębiorstwa²⁶. W literaturze przedmiotu pojęcie kompetencji menadżerskich jest różnie definiowane, co wynika z ich analizy na gruncie różnych dyscyplin naukowych²⁷. W niniejszych badaniach przyjęto (za Gupta), że kompetencje menadżerskie i personelu obejmują umiejętności (przede wszystkim specjalistyczne/techniczne, tj. odpowiadające pełnionej funkcji w organizacji), zdolności intelektualne rozumiane jako zdolność do innowacji, wszechstronność, bystrość umysłu i postawy, np. umiejętność pracy w grupie, chęć dzielenia się wiedzą, chęć nauki, chęć samorozwoju.²⁸ Wytyczanie strategii, alokacja zasobów, tworzenie, a później rozwój długoterminowych relacji czy organizacyjne uczenie się to obszary, w których zaangażowanie kierownictwa odgrywa istotną rolę. Wytyczona strategia odzwierciedla ogólną postawę kierownictwa, a realizowane działania w ramach niej są dowodem zaangażowania kierownictwa w tworzeniu więzi. Kierownictwo musi przeznaczyć odpowiednie zasoby

²² Więcej np. [w:] Moller K., Rajala A., Svahn S.: Strategic Business Nets – Their Type and Management. „Journal of Business Research”, Vol. 58, 2005, p. 1274-1284.

²³ Ibidem.

²⁴ Ritala P., Armila L., Blomqvist K.: Innovation Orchestration Capability – Defining the Organizational and Individual Level Determinants. „International Journal of Innovation Management”, Vol. 13, No. 4, 2009, p. 569-591.

²⁵ Jabłoński M.: Model rozwoju kompetencji menadżerskich. Prace i Materiały, nr 5. Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania. Gdańsk 2005, s. 80-90.

²⁶ Jarugowa A., Fijałkowska J.: Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.

²⁷ Jabłoński M.: op.cit.

²⁸ Gupta O., Roos G.: Mergers and Acquisitions through an Intellectual Capital Perspective. „Journal of Intellectual Capital”, Vol. 2, No. 3, 2001.

(kapitał, pracowników), zapewniające możliwość nawiązywania i utrzymania relacji²⁹. Zarząd musi umieć opracowywać efektywne i skuteczne strategie pozyskiwania i alokacji zasobów³⁰. Brak wymaganych zasobów może utrudniać współpracę, a nawet doprowadzić do jej zerwania. Współtworzenie i rozwój długoterminowych relacji wymaga umiejętności identyfikacji słabych i mocnych stron zarówno swoich, jak i swoich przyszłych partnerów. Inicjator relacji dokonuje samooceny, precyzując swoje potrzeby, słabości, umiejętności i przewagę konkurencyjną³¹. Pozwala to decydentowi skierować uwagę na zbiór poszukiwanych, a później ocenianych cech przyszłej więzi. W efekcie nawiązania długoterminowych relacji, w ramach współpracy, każda ze stron musi być świadoma przejścia od tej drugiej jej mocnych i słabych stron. Wzajemne rozpoznanie pomaga w lepszym zrozumieniu drugiego uczestnika, co ułatwia proces ewentualnej poprawy ich relacji. Formalizacja więzi wymaga umiejętności tworzenia, negocjacji oraz systematycznego przeglądu umów. Relacje pomiędzy przedsiębiorstwami mogą być oparte na zaufaniu lub w postaci formalnych porozumień. Ich okresowe przeglądy służą utrzymaniu współpracy. Ponadto okresowy przegląd może pomóc w zacieśnianiu relacji przez dzielenie się informacjami zmniejszając prawdopodobieństwo konfliktów. Podstawowe kompetencje są wynikiem uczenia się zbiorowego, obejmują nie tylko poszczególne umiejętności, ale także koordynację tych umiejętności³². Proces organizacyjnego uczenia się może odbywać się zarówno w kontekście całego przedsiębiorstwa, jak i jego pracowników³³. Tworzone systemy motywacyjne są narzędziem, które mają zachęcać pracowników do aktywności w uczeniu się i dzieleniu się wiedzą z innymi pracownikami. Przedsiębiorstwo musi umieć zapewnić przyjazne do tego środowisko wspierające rozwój kultury dzielenia się wiedzą.

2.2. Kompetencje relacyjne

Kompetencja relacyjna to wyuczony wzorzec działań organizacji, opisujący pozyskiwanie oraz wspólną eksploatację zasobów, realizowany na podstawie celowo utworzonych ram instytucjonalnych i skierowany na konkretnego partnera³⁴. Analizowana może być w różnych wymiarach: technologicznym, ludzkim, menadżerskim, kulturowym. Jednym z podejść poznawczych obecnych w literaturze jest podejście dynamiczne

²⁹ Kwai-Sang Chin Boris L. Chan Ping-Kit Lam: Identifying and prioritizing critical success factors for cooperation strategy. "Industrial Management & Data Systems", Vol. 108, Iss. 4, 2008, p. 437-454.

³⁰ Ketchen D.J. Jr.: Research on competitive dynamics: recent accomplishments and future challenges. "Journal of Management", Vol. 30, No. 6, 2004, p. 779-804.

³¹ Czakon W.: Sieci..., op.cit.

³² Rokita J.: Organizacja ucząca się. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2004.

³³ Bratnicki M.: Doskonalenie procesu zarządzania w przedsiębiorstwie. Akademia Ekonomiczna, Katowice 1993.

³⁴ Czakon W.: Sieci..., op.cit.

(np. w kontekście cyklu życia relacji). Podejście takie wykorzystali Mitrega, Forkmann³⁵ czy Reinartz³⁶ prezentując kompetencje sieciowe z podziałem na trzy główne etapy procesu zarządzania relacjami, tj. inicjacji, rozwoju i zakończenia. Na etapie inicjacji uwaga skupia się na identyfikacji potencjalnych partnerów, ich oceny czy negocjacjach, uwzględniając kondycję finansową, technologię, innowacyjność rozwiązań, reputację, skłonność do dzielenia się wiedzą.

Na etapie rozwoju relacji celem osiągnięcia korzyści są wymagane zdolności umożliwiające nabywcy rozwijać, zarządzać i wzmacniać relacje biznesowe. Rozwój relacji odbywa się na dwóch poziomach, tj. rozwoju relacji między organizacjami i interpersonalnych. Johnsen badając takie działania w ramach sieci zaopatrzenia wyróżnił m.in.: przepływ wiedzy, wspólne podejmowanie decyzji, dzielenie się korzyściami, ale także ryzykiem oraz zarządzanie konfliktami³⁷. Skuteczny przepływ wiedzy wymaga zdolności identyfikowania przydatnej wiedzy³⁸.

Wraz ze wzrostem złożoności wspólnie wykonywanych działań wzrasta ich ryzyko niepowodzenia. Podział ryzyka ma kluczowe znaczenie w umożliwieniu współpracy konkurujących ze sobą dostawców. Podział ryzyka w ramach współpracujących stron może doprowadzić do efektu synergii w osiąganym produktywności³⁹.

Bliskie relacje z dostawcami, oprócz korzyści zwiększają prawdopodobieństwo konfliktów. Podczas wymiany pomiędzy stronami dochodzi do wielu konfliktów, wynikających ze zgłaszanych reklamacji, niewywiązywania się z umów itp. Dlatego inną, często wymienianą umiejętnością na tym etapie życia relacji jest rozwój zaufania. Zaufanie jest istotnym elementem budowanych relacji⁴⁰. Wysoki poziom zaufania wzmacnia zachowania kooperacyjne pomiędzy konkurującymi dostawcami.

Zakończenie relacji rozumiane jest jako zespół działań i procedur na poziomie organizacyjnym, mające na celu zakończenie niepożądanych relacji biznesowych⁴¹. Reinartz wskazuje na umiejętność wyboru niekorzystnych relacji biznesowych oraz zdolności przedsiębiorstwa do ich zaprzestania⁴². Powinny one występować łącznie. Przedsiębiorstwo może mieć procedury umożliwiające zakończenie relacji z dostawcami czy klientami, a jednocześnie może nie mieć niezbędnych umiejętności dostrzegania wczesnych sygnałów i ich analizowania, aby określić, które z utrzymywanych obecnie relacji powinny zostać

³⁵ Mitrega M., Forkmann S., Ramos C., Henneberg S.C.: Networking capability in business relationships. Concept and scale development. "Industrial Marketing Management", Vol. 41(5), 2012, p. 739-751.

³⁶ Reinartz W., Krafft M., Hoyer W.D.: op.cit., p. 293-305.

³⁷ Mitrega M., Forkmann S., Ramos C., Henneberg S.C.: op.cit.

³⁸ Ibidem.

³⁹ Morgan R.M., Hunt S.D.: The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. "Journal of Marketing", Vol. 58, No. 3, 1994, p. 20-38.

⁴⁰ Kruczek M., Żebruński Z.: Charakterystyka współpracy przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw wybranych branż. „Logistyka”, 2011.

⁴¹ Mitrega M., Forkmann S., Ramos C., Henneberg S.C.: op.cit.

⁴² Reinartz W.: op.cit.

zakończone. Może to prowadzić do sytuacji zakończenia wartościowych relacji z pozostawieniem tych niekorzystnych. Podsumowując należy stwierdzić za Ritter i Geersbro, że badania nad wymaganymi kompetencjami na etapie zakończenia relacji są wciąż niewystarczające.⁴³ Jak podkreślają autorzy w literaturze wciąż brakuje zrozumienia tego zjawiska jako problemu decyzyjnego.

2.3. Zarządzanie komunikacją i wymianą danych pomiędzy uczestnikami relacji

Wypracowany system komunikowania się pomiędzy uczestnikami przedstawiany jest jako jedna z podstawowych zdolności w procesie zarządzania łańcuchem dostaw⁴⁴. Zarządzanie komunikacją jest systematycznym procesem planowania, wdrażania, monitorowania i przeglądu wszystkich kanałów komunikacji w organizacji oraz między stronami relacji. Wymaga to wypracowania strategii komunikacji na poziomie organizacji, zaprojektowania procedur komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, w tym komunikacji online oraz wsparcia skutecznymi systemami informacyjnym i informatycznym. Umożliwia on efektywną wymianę informacji pomiędzy przedsiębiorstwami, koordynację działań i zarządzanie konfliktami. Systemy informacyjny i informatyczny odgrywają ważną rolę w koordynowaniu i kontroli wspólnych przedsięwzięć. To kluczowe rozwiązania wspomagające wymianę informacji międzyorganizacyjnej⁴⁵. System informacyjny umożliwia np. koordynowanie wspólnego planowania produkcji, efektywne zarządzanie dostawami, czyli te działania, które składają się na współtworzenie wartości w takich relacjach. Skuteczna wymiana informacji zapewnia aktualne dane, co zwiększa zdolność organizacji do reagowania na szybko zmieniającym się rynku, a jednocześnie może zmniejszyć liczbę zakłóceń (nieporozumień pomiędzy uczestnikami, opóźnień w dostawach). System informacyjny wspomaga koordynację działań. Skuteczna koordynacja dzięki przekształceniu cennych danych, pochodzących od uczestników w postać wspólnie dostępnej informacji stwarza warunki do skutecznych, efektywnych i w odpowiednim czasie podejmowanych decyzji, przy niższych całkowitych kosztach posiadania tych danych.

W literaturze oprócz korzyści przedstawia się także „ciemną stronę” rozwoju relacji, np. oportunizm, konflikty między organizacjami⁴⁶. Wynika to m.in. z konieczności intensywnej współpracy konkurentów. Zarządzanie konfliktem powinno mieć miejsce na każdym poziomie działań między organizacjami, a jego celem powinno być zwiększenie wzajemnego zrozumienia, koordynacji i adaptacji zarówno zasobów, jak i kompetencji

⁴³ Ritter T., Geersbro J.: Organizational relationship termination competence: A conceptualization and an empirical test. "Industrial Marketing Management", Vol. 40(6), 2011, p. 988-993.

⁴⁴ Chang K.H., Chen Y.R., Huang H.F.: Information technology and partnership dynamic capabilities in international subcontracting relationships. "International Business Review", Vol. 24(2), 2015, p. 276-286.

⁴⁵ Ibidem.

⁴⁶ Mitrega M., Forkmann S., Ramos C., Henneberg S.C.: op.cit.

współpracujących przedsiębiorstw. System taki powinien umożliwiać pracownikom zbieranie informacji, zrozumienie ich kontekstu oraz wspomagać w ich rozwiązywaniu (podejmowaniu wymaganych decyzji), tym samym zwiększając zdolność pracowników do radzenia sobie z kłopotami. Proces rozwiązywania konfliktów może zawierać różne fazy, w których biorą udział różni członkowie organizacji stosując przy tym różne formy komunikacji⁴⁷. Monitorowanie konfliktów to kolejna zdolność, która jest podstawą innej, tj. doskonalenia procesu zarządzania konfliktami. Realizowane w sposób ciągły dają podstawę do podjęcia działań w kierunku poprawy efektywności zarządzania konfliktami.

Dla tak zdefiniowanego zbioru kompetencji (tabela 1) poniżej scharakteryzowano realny przypadek triady nabywca - dostawca - dostawca, szukając potwierdzenia przyjętych założeń.

Tabela 1

Kategorie i podkategorie kompetencji nabywcy w relacji triadycznej
nabywca - dostawca - dostawca

Kategoria kompetencji		Zdolności i umiejętności
Kompetencje kierownicze i pracownicze		<ol style="list-style-type: none"> Umiejętność identyfikacji i zrozumienia słabych i mocnych stron u nabywcy i dostawców przy nawiązywaniu, rozwoju i ewentualnym zakończeniu relacji oraz oceny dopasowania. Alokowanie zasobów. Kreowanie środowiska i systemów motywacyjnych pracowników zachęcających do dzielenia się wiedzą.
Kompetencje relacyjne	Zdolności na etapie inicjowania relacji	<ol style="list-style-type: none"> Identyfikacja potencjalnych dostawców. Umiejętność tworzenia, negocjacji umów długoterminowych. Ocena potencjalnych dostawców. Wybór potencjalnych dostawców.
	Zdolności na etapie rozwoju relacji	<ol style="list-style-type: none"> Ocena istniejących partnerów/relacji. Systematyczny przegląd umów długoterminowych. Współpraca z dotychczasowymi dostawcami. Zarządzanie istniejącymi partnerów biznesowych. Negocjacje z dotychczasowymi partnerami biznesowymi. Zarządzanie konfliktami. Osobiste relacje z istniejącymi dostawcami. Dzielenie się ryzykiem.
	Zdolności na etapie zakończenia relacji	<ol style="list-style-type: none"> Negocjacje z partnerami biznesowymi, z którymi nie należy kontynuować współpracy. Umiejętność wyboru niekorzystnych relacji biznesowych. Zarządzanie procesem zakończenia współpracy.

⁴⁷ Kwai-Sang Chin Boris L. Chan Ping-Kit Lam: op.cit.

cd. tabeli 1

Kompetencje komunikacyjne		<ol style="list-style-type: none"> 1. Zaprojektowanie procedur komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, w tym komunikacji online. 2. Systematyczny proces planowania, wdrażania, monitorowania i przeglądu wszystkich kanałów komunikacji w organizacji oraz między stronami relacji. 3. Koordynacja przepływu informacji. 4. Identyfikacja wiedzy i efektywne dzielenie się nią. 5. Monitorowanie i doskonalenie systemu zarządzania konfliktami. 6. Wsparcie skutecznymi systemami informacyjnym i informatycznym.
---------------------------	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Mitrega M., Forkmann S., Ramos C., Henneberg S.C.: op.cit., Kwai-Sang Chin Boris L. Chan Ping-Kit Lam: op.cit.

3. Charakterystyka relacji nabywca - dostawca - dostawca – studium przypadku

Obecnie badania nad zdolnościami i kompetencjami relacyjnymi w literaturze postrzegane są jako ich wczesny etap⁴⁸, ponadto ze względu na znaczenie konkretnego kontekstu badawczego i złożoność przedmiotu badań zastosowano metodykę studium przypadku. Badaną triadę wyłoniono w trybie doboru celowego, mając na uwadze cechy triady nabywca - dostawca - dostawca, w tym: strategię zakupową nabywcy, nawiązane relacje pomiędzy nabywcą a każdym z dwóch dostawców, nawiązane relacje pomiędzy dwoma dostawcami (dostarczający ten sam lub podobny komponent), współpracujących na rzecz nabywcy.

W ramach studium przypadku zebrano podstawowe informacje o przedsiębiorstwie (nabywcy), zidentyfikowano produkt, który jest kupowany w strategii dwóch dostawców, strategicznych celów nabywcy, scharakteryzowano relacje nabywca - dostawca, zebrano informacje na temat każdego z dostawcy oraz historię budowy relacji, które istnieją/istniały między zidentyfikowanymi dostawcami. Osobami, z którymi przeprowadzono wywiady byli zarówno pracownicy przedsiębiorstwa produkcyjnego (nabywcy), jak i dostawców.

Wywiady zostały przeprowadzone z kierownikami działu zakupów strategicznych, działu produkcji, działu zaopatrzenia, działu jakości oraz wskazanych przez nich pracowników operacyjnych (przede wszystkim z działu zakupów strategicznych i zakupów), którzy odpowiedzialni byli za wybór, ocenę i bieżącą współpracę z dostawcami. Kontakt z przedstawicielami dostawców D1 i D2 zapewnił kierownik działu zakupów strategicznych. Rozmowy odbyły się w dwóch rundach spotkań w siedzibach przedsiębiorstw, jednego wspólnego spotkania (podczas organizowanego przez nabywcę spotkania przedstawicieli wszystkich stron triady, poświęconego analizie problemom w bieżących, wspólnych

⁴⁸ Czakon W.: Sieci..., op.cit.

projektach). Ponadto miał miejsce kontakt telefoniczny i mailowy (głównie w celu wyjaśnienia i uzupełnienia zbieranych informacji). Średni czas jednego spotkania wynosił 1,5 h. Dane zbierano w postaci ustrukturyzowanego wywiadu, który powstał na podstawie wcześniejszego przeglądu literatury z zakresu strategii zakupowych, teorii sieci przedsiębiorstw, więzi międzyorganizacyjnych, teorii zasobowej, kompetencji dynamicznych. Główna część wywiadu składała się z zestawu pytań, mających na celu identyfikację potencjalnych działań realizowanych na etapach inicjacji relacji, rozwoju i jej rozwiązania. Zestaw końcowych pytań miał na celu ocenę znaczenia każdej zidentyfikowanej aktywności oraz ocenę poziomu wiedzy rozmówców na temat poruszanych zagadnień. Wybór dostawców do studium przypadku rozpoczęto od zidentyfikowania produktów i komponentów, dla których strategią zakupową było *dual sourcing*. Ponadto dostawcy musieli być konkurentami na rynku (mieć podobne zdolności produkcyjne i ofertę produktów) oraz musieli być głównymi dostawcami nabywcy (znaczący udział wartości zakupów w całym portfelu zakupowym nabywcy). Nabywca jest przedsiębiorstwem produkcyjnym funkcjonującym w branży automatyki przemysłowej. Przedsiębiorstwo ma swoje zakłady produkcyjne m.in. w Kanadzie, Anglii, Polsce, Chinach i Meksyku. Jeden z podzespołów (elektroniczny sterownik) wyrobu gotowego kupowany jest od dwóch dostawców. Ze względu na wymagania klientów, produkt końcowy podlega częstym zmianom konstrukcyjnym i technologicznym. Czasami wymaga to wspólnych działań projektowych z pracownikami działów inżynierskich jednego i/lub drugiego dostawcy. Każdy z nich jest dostawcą kontraktowym, który ma status „dostawcy preferowanego”, tj. dostawcy wywiązują się z wszystkich wyznaczonych celów, a wskazaniem dla działu zakupów strategicznych jest „kontynuacja współpracy wraz ze strategią rozwoju z możliwym transferem wolumenu od dostawców ze statusem „Wyjście”. Siedziby zakładów produkcyjnych dostawców znajdują się na terenie Europy (Anglia, Holandia i Polska). Nabywca ma dłuższe i bliższe relacje z dostawcą D1 niż z D2.

Współpraca z dostawcą D2 wynika z przyjętej strategii zakupowej na ten komponent, dla którego obowiązuje „reguła 40%” (zlecany dostawcy do produkcji wolumen komponentów nie powinien przekroczyć jego 40% zdolności produkcyjnych). Jest to forma zabezpieczenia się nabywcy przed ryzykiem braku dostaw zarówno przy wzroście, jak i spadku koniunktury gospodarczej. Krótki cykl życia produktu spowodował, że nabywca przeniósł na dostawców zadania z etapu prototypowania i ewentualnie wdrażania oraz testowania zmian projektowych. Współpraca pomiędzy dostawcą D1 a nabywcą została nawiązana przez tego ostatniego i obecnie trwa już ponad pięć lat. W ciągu tego okresu strony zdobyły do siebie zaufanie i rozwinęto system komunikacji. Współpraca z dostawcą D2 trwa od trzech lat, w trakcie której nabywca systematycznie poszerza zakres współpracy m.in. przez rozszerzenie kupowanego asortymentu produktów. Można więc stwierdzić, że nabywca ma

bliskie relacje w przypadku zarówno dostawcy D1, jak i D2. Każdy nich ma zapewnione wsparcie techniczne oraz dostęp do projektów produktów. Strategia dwóch źródeł dostaw z jednej strony zapewnia nabywcy elastyczność zdolności produkcyjnych, wsparcie przy rozwoju nowych produktów, a z drugiej możliwość tworzenia warunków konkurencji cenowej pomiędzy dostawcami. Jednocześnie nabywca zachęca dostawców D1 i D2 do ich wzajemnej współpracy. Nabywca tworzy warunki do współpracy pomiędzy dostawcami do wspólnego rozwiązywania problemów produkcyjnych i jakościowych, wykorzystując tym samym efekt synergii technicznych zdolności i umiejętności inżynierów dostawców D1 i D2. Taka współpraca uwzględniania jest przez nabywcę przy ich ocenie. Pozwala to na proces tworzenia więzi międzyorganizacyjnych pomiędzy dostawcami. Posiadaczem własności intelektualnej projektu produktu i podzespołów jest nabywca. Stąd często wymieniana wada podwójnego zaopatrzenia, tj. możliwa zmowa dostawców, w tym przypadku raczej nie wystąpi. W tabeli 2 przedstawiono ogólną charakterystykę analizowanej relacji triadycznej.

Tabela 2

Ogólna charakterystyka analizowanej triady nabywca - dostawca - dostawca

Kryterium	Opis
Profil branży nabywcy	Automatyka przemysłowa
Profil branży dostawców	Producenci podzespołów mechanicznych i elektronicznych
Właściciel projektów nowych produktów i ich podzespołów	Nabywca
Strategia zakupowa i intencje tworzenia relacji nabywcy z dostawcami	Strategia podwójnego zakupu (<i>dual sourcing</i>), redukcja ryzyka w łańcuchu dostaw, poprawa efektywności operacyjnej dostawców
Charakterystyka relacji nabywca - dostawca	Alians z dostawcą D1 (długoterminowa współpraca). Relacja z D2 oparta na współpracy, zaufaniu
Charakterystyka relacji dostawca - dostawca	Relacja współpracy z wymianą wiedzy jawnej i częściowo wiedzy cichej, konkurencja o zwiększenie wolumenu oraz nowe projekty, zlecenia
Korzyści i problemy dla nabywcy ze współpracy z D1 i D2	Skrócenie czasu dostaw, wzrost elastyczności, obniżka ceny produktu, poprawa jakości produktów, zmniejszenie ryzyka
Korzyści i problemy dla dostawcy ze współpracy z nabywcą oraz ze współpracy z drugim dostawcą	Nabycie wiedzy technicznej, utrata kontraktów, nabycie wiedzy cichej o nabywcy poprzez drugiego dostawcę, dobre zrozumienie potrzeb klientów

Źródło: Opracowanie własne.

Głównym celem strategicznym nabywcy było zmniejszenie ryzyka dostaw przez nawiązanie kolejnej relacji z nowym dostawcą. Pozwala to jednocześnie zapewnić nabywcy stwarzanie atmosfery stałej presji na pierwszego dostawcę. Każdy z dostawców ma świadomość, że może zostać zastąpiony przez drugiego. Jednocześnie nabywca wykorzystuje kompetencje techniczne dostawców. Nabywca był inicjatorem i koordynatorem takich działań, ale zdarzały się sytuacje, gdzie sami dostawcy byli inicjatorami współpracy. Relacje dostawca - dostawca (dwóch konkurencyjnych firm) mają bardziej złożony i dynamiczny związek niż relacje nabywca - dostawcy. Różnica ta wynika z dwóch powodów. Po pierwsze,

relacje dostawca - dostawca charakteryzują się jednoczesną konkurencją i współpracą. Po drugie, wynika z konieczności wymiany informacji.

Jednym z istotnych problemów nabywcy, który stosuje triadyczną strategię zaopatrzenia są działania koordynujące. W strategii tej nabywca ma możliwość oddziaływania i stymulowania działań dostawców przez przyznawanie im różnego wolumenu w różnych wymiarach czasowych. Jednocześnie powinien tak koordynować działania dostawców, aby dzielili się wzajemnie wiedzą technologiczną, wspólnie dostosowując rozwiązania do potrzeb nabywcy. W zmiennym otoczeniu nabywca musi stale koordynować takie relacje. Wybór, a później ocena dostawców podczas trwania współpracy są o tyle istotne, że nabywca pełni rolę pośrednią w relacji dostawca - dostawca. Nabywca korzysta ze wspólnych umiejętności dostawców oraz ich chęci i zaangażowania we współtworzeniu innowacyjnych rozwiązań.

4. Wnioski

Relacje triadyczne pozwalają na uchwycenie istoty sieci współpracujących przedsiębiorstw. Na ich podstawie można badać wpływ jednej relacji na inną (np. jak relacja nabywca - dostawca wpływa na relacje dostawca - dostawca). Ponadto istnieje możliwość zbadania, jaki wpływ ma jeden z węzłów sieci na relację, z którą połączony jest w sposób pośredni (jak nabywca wpływa na relacje pomiędzy dwoma dostawcami).

Nabywca w takiej triadzie, często jako jej inicjator, powinien mieć kompetencje nie tyle relacyjne, ile sieciowe. Jednym z wyróżników kompetencji sieciowej jest jednoczesne występowanie zdolności specjalistycznych i społecznych. W literaturze proponuje się różne ujęcia kompetencji sieciowej przedsiębiorstwa. Próbuje się je grupować w kompetencje podstawowe, kompetencje zarządzania sieciami strategicznymi czy kompetencje na poziomie organizacji oraz kompetencje na poziomie indywidualnym.

W artykule zaproponowano zestaw kompetencji i umiejętności, które podzielono na trzy grupy, tj. kompetencje, menadżerów i personelu pracowniczego (przede wszystkim techniczne odpowiadające pełnionej funkcji w organizacji), relacyjne oraz komunikacyjne. W każdej z kategorii zaproponowano podkategorie w postaci wymaganych umiejętności po stronie nabywcy.

W przedstawionym studium przypadku przede wszystkim udało się zidentyfikować kompetencje i umiejętności menadżerskie, komunikacyjne i tylko część relacyjnych. Kompetencje relacyjne zostały pogrupowane w układzie dynamicznym (w kontekście cyklu życia, tj. inicjowanie, rozwój i zakończenie relacji). Najwięcej z nich udało się potwierdzić na etapie rozwoju relacji. Wśród nich szczególnie na plan pierwszy wysuwają się takie kompetencje i umiejętności jak bieżąca ocena relacji, koordynacja i zarządzanie konfliktami. Skuteczna wymiana informacji ma charakter wspierający te kompetencje. Zmniejsza liczbę

zakłóceń (nieporozumień pomiędzy uczestnikami, opóźnień w dostawach), jednocześnie zapewnia aktualne dane, co zwiększa zdolność organizacji do reagowania na szybko zmieniającym się rynku. Od menadżerów oczekuje się umiejętności identyfikacji słabych i mocnych stron zarówno swoich, jak i swoich przyszłych partnerów. Wzajemne rozpoznanie pomaga w lepszym zrozumieniu drugiego uczestnika, co ułatwia proces doskonalenia relacji na etapie ich rozwoju.

Należy zaznaczyć, że studium przypadku wykorzystano, aby głębiej rozpoznać badane zjawisko. Jednak jedno studium przypadku nie upoważnia do uogólnień i generalizacji. W celu lepszego zrozumienia konfiguracji wymaganych kompetencji przedsiębiorstwa (zwłaszcza na etapach nawiązywania i zakończenia relacji) należy podjąć dalsze badania. Wypracowane modele operacyjne relacji triadycznych wciąż muszą być rozwijane i testowane w relatywnie podobnych warunkach, dając odpowiedź na wcześniej postawione pytania.

Bibliografia

1. Bendkowski J., Radziejowska G.: Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie. Politechnika Śląska, Gliwice 2005.
2. Bratnicki M.: Doskonalenie procesu zarządzania w przedsiębiorstwie. Akademia Ekonomiczna, Katowice 1993.
3. Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa – od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Placet, Warszawa 2000.
4. Brzóška J.: Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe. Politechnika Śląska, Gliwice 2014.
5. Chang K.H., Chen Y.R., Huang H.F.: Information technology and partnership dynamic capabilities in international subcontracting relationships. "International Business Review", Vol. 24(2), 2015.
6. Choi T.Y., Wu Z.: Triads in supply networks: theorizing buyer-supplier-supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 45(1), 2009, p. 8-25
7. Czakon W.: Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007.
8. Czakon W.: Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa. „Przegląd Organizacji”, nr 9, 2005.
9. Czakon W.: Sieci w zarządzaniu strategicznym. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

10. Dubois A., Fredriksson P.: Cooperating and competing in supply networks: Making sense of a triadic sourcing strategy. "Journal of Purchasing and Supply Management", Vol. 14(3), 2008.
11. Grzybowska K.: Strategie zakupowe. Politechnika Poznańska, Poznań 2011.
12. Gupta O., Roos G.: Mergers and Acquisitions through an Intellectual Capital Perspective. „Journal of Intellectual Capital”, Vol. 2, No. 3, 2001.
13. Jabłoński M.: Model rozwoju kompetencji menedżerskich. Prace i Materiały, nr 5. Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Gdańsk 2005.
14. Jarugowa A., Fijałkowska J.: Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.
15. Ketchen D.J. Jr.: Research on competitive dynamics: recent accomplishments and future challenges. "Journal of Management", Vol. 30, No. 6, 2004.
16. Kowalak B., Brzóška J., Gadowski R., Hołub-Iwan J., Rakoczy J.: Benchmarking parków technologicznych w Polsce, Raport 2010. PARP, Warszawa 2010.
17. Kruczek M., Żebrucki Z.: Charakterystyka współpracy przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw wybranych branż. „Logistyka”, 2011.
18. Kwai-Sang Chin Boris L., Chan Ping-Kit Lam: Identifying and prioritizing critical success factors for cooptation strategy. "Industrial Management & Data Systems", Vol. 108, Iss. 4, 2008.
19. Mitrega M., Forkmann S., Ramos C., Henneberg S.C.: Networking capability in business relationships. Concept and scale development. "Industrial Marketing Management", Vol. 41(5), 2012.
20. Moller K., Rajala A., Svahn S.: Strategic Business Nets – Their Type and Management. "Journal of Business Research", Vol. 58, 2005.
21. Morgan R.M., Hunt S.D.: The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. "Journal of Marketing", Vol. 58, No. 3, 1994.
22. Reinartz W., Krafft M., Hoyer W.D.: The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. "Journal of Marketing Research", Vol. 41(3), 2004.
23. Ritala P., Armila L., Blomqvist K.: Innovation Orchestration Capability – Defining the Organizational and Individual Level Determinants. "International Journal of Innovation Management", Vol. 13, No. 4, 2009.
24. Ritter T., Geersbro J.: Organizational relationship termination competence: A conceptualization and an empirical test. "Industrial Marketing Management", Vol. 40(6), 2011.
25. Rokita J.: Organizacja ucząca się. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2004.
26. Rokita J.: Zarządzanie strategiczne – tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 2005.

27. Rutkowski K.: Zakupy w biznesie – potrzeba strategicznej reorientacji. „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 4, 2013.
28. Sarkar A., Mohapatra P.: Evaluation of supplier capability and performance: a method for supply base reduction. “Journal of Purchasing and Supply Management”, Vol. 12, 2006.

Abstract

The paper proposes a set of competencies which were divided into three groups – managers and staff members competences (primarily technical corresponding to their function within the organization), relational and communication capabilities. In each of the categories proposed subcategories in the form of required purchaser capabilities. Case study confirmed managerial skills, communication and only some relational capabilities. Relational capabilities are grouped in the context of the life cycle – initiation, development and termination. Most were confirmed at the development stage. Among the most important were such capabilities as the current evaluation of relationships, coordination and conflict management. Effective exchange of information is a supporting these competencies. Reduces the number of disturbances (confusion between the participants, delays in deliveries), while providing current data which increases the organization's ability to respond to rapidly changing market. From managers expected to be able to identify the strengths and weaknesses of both their own and their future partners. Mutual recognition helps in better understanding the other participant which facilitates the process of improving relations on the stage of their development.