

WPŁYW ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM RELACJI Z DOSTAWCAMI NA ROZWÓJ INNOWACJI W ŁAŃCUCHACH DOSTAW

Wprowadzenie

Rozwój innowacji jest warunkiem koniecznym dla budowania przewagi konkurencyjnej nowych, jak również przetrwania już obecnych przedsiębiorstw w otoczeniu biznesowym XXI wieku. Różne rodzaje innowacji odgrywają odpowiednio znaczącą rolę dla zwiększania udziałów rynkowych, transformacji modeli biznesowych czy wzrostu wartości współczesnych przedsiębiorstw. Tworzenie i dostarczanie wartości dla klientów i innych interesariuszy wymaga innowacji w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Podstawę dla ich rozwoju tworzą zasoby materialne i niematerialne powiązanych ze sobą podmiotów – poszczególnych ogniw, zaś wykorzystanie potencjału synergii między nimi wymaga zarządzania kapitałem relacyjnym. M. Christopher utożsamił istotę zarządzania łańcuchem dostaw z zarządzaniem relacjami z dostawcami i klientami w celu dostarczenia najwyższej wartości dla klientów i przy kosztach niższych z punktu widzenia łańcucha dostaw jako całości [5, s. 3].

Wykorzystując w rozwoju innowacji oprócz wewnętrznych także zewnętrzne źródła, przedsiębiorstwa osiągają korzyści w świetle założeń zarządzania innowacjami otwartymi [2]. Wśród głównych argumentów przemawiających za współpracą z różnymi podmiotami w zakresie innowacji wymienia się: współdzielenie kosztów i ryzyka innowacyjnych projektów, potrzebę szybkich i częstych zmian w produktach ze względu na skracanie się ich cykli życia, rosnące znaczenie interdyscyplinarnego charakteru innowacji, powodujące, iż pojedynczym przedsiębiorstwom coraz trudniej jest rozwijać innowacje, wyłącznie bazując na własnych zasobach [10, 27]. Chociaż innowacje mogą być współtworzone w kooperacji w górę i w dół

* Dr Barbara Ocicka – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

łańcucha dostaw, z rezultatów badania empirycznego przeprowadzonego przez autorkę w 2016 r. w Polsce wynika, że dostawcy stanowią najważniejszą grupę wśród uczestników łańcuchów dostaw współpracujących z producentami w rozwoju innowacji, niezależnie od strategii zarządzania łańcuchem dostaw i rodzaju innowacji [26]. W literaturze określono, iż od 40% do 60% możliwości tworzenia innowacji w łańcuchach dostaw pochodzi od dostawców [12, s. 98]. Na podstawie wyników badań The Center for Advanced Procurement Strategy o zasięgu międzynarodowym stwierdzono, że 83% badanych przedsiębiorstw dotychczas rozwinęło lub planuje rozwinąć programy rozwoju innowacji we współpracy z dostawcami [16, 39, s. 153]. Eksperti The Chartered Institute of Procurement and Supply również podkreślają, że budowanie partnerskich relacji z dostawcami stanowi istotny element strategii współczesnych łańcuchów dostaw jako potencjalne źródło innowacji [32]. Na przykład wśród liderów biznesu, wg raportu Unilever, zarządzanie projektami w relacjach ze strategicznymi dostawcami jest źródłem 70% innowacji w globalnym łańcuchu dostaw firmy [1].

Celem artykułu jest ocena wpływu zarządzania kapitałem relacyjnym z dostawcami na rozwój innowacji w łańcuchach dostaw. Skoncentrowano uwagę na poszukiwaniu odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jakie znaczenie ma kapitał relacyjny z dostawcami w zarządzaniu współczesnymi łańcuchami dostaw?
- Jakie relacje budują i jakie praktyki wykorzystują przedsiębiorstwa produkcyjne w zarządzaniu kapitałem relacyjnym z dostawcami w celu rozwoju innowacji?
- Jakie rodzaje innowacji są efektem współpracy z dostawcami?
- Jakie jest znaczenie partnerstwa innowacji z dostawcami w zarządzaniu procesem innowacyjnym oraz budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw?

W artykule wykorzystano wnioski z pogłębionej kwerendy źródeł oraz wyniki badania przeprowadzonego od października do grudnia 2016 r. wśród 202 dużych (zatrudniających 250 i więcej pracowników) przedsiębiorstw produkcyjnych, prowadzących działalność w Polsce, reprezentujących różne branże. Badanie zrealizowano we współpracy z Centrum Badań Marketingowych Indicator Sp. z o.o. w Warszawie, za pomocą metody telefonicznych wywiadów wspomaganých komputerowo, tj. CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*). Operat losowania stanowiła baza największych polskich przedsiębiorstw z tzw. Listy 500 według „Rzeczpospolitej” oraz baza Bisnode. Poza tym, na przykładzie strategii i praktyk wybranych przedsiębiorstw z różnych branż, przedstawiono studia przypadków i wypowiedzi menedżerów zarządzających zakupami i relacjami z dostawcami.

1. Kapitał relacyjny z dostawcami jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa

Jak podkreślił K. Obłój, „organizacja jest zbiorem aktywów (zasobów) i umiejętności” [25, s. 127]. W zarządzaniu wartością przedsiębiorstw następuje przesuwanie środka ciężkości ich wartości z zasobów materialnych na zasoby niematerialne. Zgodnie z konstatacją M. Marcinkowskiej „dopiero pod koniec XX wieku świadomość, jaką już od dawna mieli przedsiębiorcy – że to właśnie w zasobach niematerialnych tkwią korzenie wartości przedsiębiorstwa – zaczęła na dobre przedzierać się do teorii zarządzania” [24, s. 194]. Przemiana podejścia doprowadziła do powstania terminu „kapitał intelektualny”, który jest definiowany jako różnica między wartością rynkową i księgową przedsiębiorstw [31, s. 43]. Składają się nań różne elementy w zależności od wyboru koncepcji kategoryzacji spośród podejść przedstawionych w tabeli 1.

Tabela 1. Zestawienie najpopularniejszych koncepcji kategoryzacji kapitału intelektualnego

L. Edvinsson	H. Saint-Onge	N. Bontis	K.-E. Sveiby	G. Roos i J. Roos	T. Stewart	A. Brooking
Kapitał ludzki	Kapitał ludzki	Kapitał ludzki	Indywidualne kompetencje	Kapitał ludzki	Kapitał ludzki	Aktywa dotyczące ludzi
Kapitał strukturalny: ■ kapitał Klienta, ■ kapitał organizacyjny	Kapitał klientów (relacyjny)	Kapitał relacyjny	Struktura zewnętrzna	Kapitał organizacyjny	Kapitał strukturalny	Aktywa rynkowe
	Kapitał organizacyjny (strukturalny)	Kapitał strukturalny	Struktura wewnętrzna	Kapitał klienta	Kapitał klienta	Aktywa infrastruktury Aktywa własności intelektualnej

Źródło: [19, s. 82–93].

Według N. Bontisa kapitał relacyjny obejmuje nie tylko relacje z klientami, lecz także inne interakcje zewnętrzne organizacji, m.in. z dostawcami, a w rezultacie jego wartość zależy zarówno od reputacji firmy, lojalności oraz satysfakcji klientów, jak i od postrzegania przedsiębiorstwa przez dostawców [19, s. 88]. W literaturze określa się także, że kapitał relacyjny organizacji rozwija się w perspektywach wewnętrznej i zewnętrznej, kolejno odnoszących się do zasobów relacyjnych tworzonych przez interesariuszy, stanowiących organizację, oraz zbioru relacji z interesariuszami w otoczeniu [29, s. 307]. Kluczową umiejętnością jest zdolność do akumulacji, eksploatacji i odnawiania kapitału relacyjnego. Korzyścią z zarządzania kapitałem relacji jest renta relacyjna [9, s. 95]. Szczególną perspektywę dla jej osiągnięcia stanowi

zarządzanie łańcuchem dostaw, zwłaszcza w uwarunkowaniach konkurencji, bazujących na dążeniu do ograniczania posiadania aktywów na korzyść zwiększania ich dostępności przez współpracę z innymi podmiotami. Łańcuch dostaw obejmuje organizacje zaangażowane, przez powiązania z dostawcami i odbiorcami, w różne procesy i działania, które tworzą wartość w formie produktów i usług dostarczanych ostatecznym konsumentom [5, s. 13]. Termin „łańcuch dostaw” sugeruje liniowy charakter powiązań i występowanie na każdym szczeblu jednego podmiotu, podczas gdy w rzeczywistości na każdym szczeblu funkcjonuje wiele firm, a każda z nich może być uczestnikiem różnych łańcuchów dostaw. Zgodnie z konstatacją M. Christopha słowo „łańcuch” powinno zostać zastąpione słowem „sieć”, ponieważ zwykle ma się do czynienia z wieloma dostawcami, dostawcami dostawców i wieloma klientami oraz klientami klientów, którzy tworzą cały system [5, s. 3]. Sieć dostaw może oznaczać sumę łańcuchów dostaw danego przedsiębiorstwa. Jak podkreślił M. Ciesielski, „na współczesnym rynku można spotkać sieci ze skomplikowanym układem łańcuchów dostaw” [6, s. 34]. Kapitał relacyjny stanowi zasób niematerialny przedsiębiorstw tworzących sieci dostaw, będących w istocie swoistymi „sieciami relacji”, zaś umiejętność ich konfiguracji zyskała miano kluczowej kompetencji menedżerów zarządzania łańcuchem dostaw w XXI wieku.

Teoria zasobowa determinuje potrzebę spojrzenia na relacje międzyorganizacyjne przez pryzmat nierównowagi. W dążeniu do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej organizacja powinna posiadać zasoby wartościowe (cenne), rzadkie, nieimitowane lub trudne do imitacji, trudne do zastąpienia przez substytuty oraz efektywnie je wykorzystywać. Należy wskazać, że ograniczenie imitacji zasobów jest wynikiem głównie trzech powodów, takich jak: unikalność, historia i niejasność związków przyczynowo-skutkowych [25, s. 137]. Warto podkreślić, że „przedsiębiorstwa silniej konkurują ze sobą o zasoby niematerialne niż materialne”, a „wynika to z faktu, że zasoby niematerialne są trudniejszymi w imitacji i substytucji, stąd stają się kluczowymi w tworzeniu przewag konkurencyjnych” [8, s. 31].

Wartość sieci dostawców wynika z ich znaczenia dla budowania przewagi konkurencyjnej i skutecznej realizacji strategii rozwoju firmy kupującej przez zarówno wykorzystywanie szans, jak i neutralizowanie zagrożeń. Dostawcy są źródłem różnorodnych zasobów materialnych i niematerialnych, determinujących rozwój innowacji, jak np.: innowacyjne materiały i komponenty, nowoczesne technologie produkcji, potencjał badawczo-rozwojowy pracowników czy wiedza o najlepszych praktykach i trendach rynkowych. Konfiguracja sieci dostawców firmy kupującej ma zwykle charakter unikatowy ze względu na powiązania rozwijające się w czasie, zarówno z bezpośrednimi dostawcami, jak i pośrednio z poddostawcami i innymi interesariuszami w ich otoczeniu biznesowym, tworzące związki przyczynowo-skutkowe. W rezultacie ocena atrakcyjności danej bazy dostawców ma zawsze charakter względny i stanowi źródło wartości w łańcuchu dostaw w zależności od strategii rozwoju przedsiębiorstwa

kupującego. Szczególnie mocno podkreśla się, że sieć dostawców mających potencjał rozwoju innowacji jest zasobem wartościowym, rzadkim, nieimitowanym oraz niepodlegającym zastąpieniu przez substytuty [39, s. 155–156], zaś umiejętność zarządzania kapitałem relacji z dostawcami decyduje o jego efektywnym wykorzystaniu w celu dyfuzji innowacji. Tymczasem wyniki badania KPMG wśród przedsiębiorstw w Polsce wykazały, że największą barierę dla współpracy z dostawcami w rozwoju innowacji stanowią w świetle opinii nabywców – niewystarczający kontakt z dostawcą i relacja biznesowa (44% wskazań respondentów), natomiast według odpowiedzi dostawców – sformalizowane, wielopoziomowe podejmowanie decyzji (43% wskazań) [18, s. 46].

Kapitał relacji z dostawcami – jako niematerialny zasób przedsiębiorstwa – tworzy sumę jego relacji z obecnymi dostawcami. Jednak na podstawie analizy wydatków oraz wyników segmentacji charakter relacji przedsiębiorstwa z poszczególnymi grupami dostawców jest zróżnicowany. Ogólnie można zauważyć, że skłonność firm do budowania partnerskich relacji z dostawcami rośnie m.in. wraz ze zwiększającą się potrzebą poszukiwania zewnętrznych zasobów potrzebnych w procesach tworzenia i dostarczania wartości w łańcuchach dostaw, w szczególności zasobów rzadkich czy wymagających czasu i znaczących nakładów finansowych w celu ich wytworzenia we własnym zakresie. Natomiast zaangażowanie w pogłębianie współpracy w kierunku partnerstwa innowacji zostaje ograniczone i skoncentrowane na wybranych (kluczowych) dostawcach o strategicznym znaczeniu.

2. W dążeniu do partnerstwa innowacji z dostawcami

Według C. Cordóna i T.E. Vollmanna większość relacji we współczesnym biznesie ma charakter konfrontacyjny. Zostały one jednoznacznie nazwane przez wspomnianych autorów jako konfrontacja „rotwailerów”, czyli stron mających przede wszystkim na celu osiągnięcie najlepszego wyniku dla siebie przez zastosowanie agresywnych technik negocjacji [7, s. 17]. Natomiast współpraca jest określana jako rodzaj relacji między przedsiębiorstwami, w ramach której zaangażowane strony, na podstawie wzajemnych uzgodnień, inwestują i współdzielą zasoby, wspólnie podejmują decyzje, realizują cele, rozwiązują problemy. Bazuje ona na wzajemnym zaufaniu, współdzieleniu korzyści i ryzyka prowadzącym do osiągania lepszych efektów aniżeli bez jej podejmowania. W relacjach współpracy istnieją jednak jej różne poziomy, wśród których partnerstwo jest zaawansowaną formą powiązań i dotyczy szczególnie istotnej grupy uczestników łańcucha dostaw. Relacje partnerskie cechują się na tyle wysokim stopniem zaufania, iż ich rozwój może efektywnie zastąpić posiadanie zasobów, dlatego m.in. problematyka partnerstwa jest przedmiotem badań i prezentacji ich wyników w kontekście zasobowej teorii zarządzania.

Partnerstwo jest definiowane jako ciągła współpraca między prawnie niezależnymi organizacjami, bazująca na obustronnym zaangażowaniu we wspólne osiągnięcie i współdzielenie kosztów, ryzyka i korzyści [3, s. 123]. Wśród elementów partnerstwa wymienia się: zaufanie, współdzielenie efektów, regularną i częstą komunikację, ograniczoną liczbę stron relacji, przejrzystość informacji, wykorzystywanie dedykowanych zasobów, wspólne rozwiązywanie problemów i koordynowanie przedsięwzięć, wymianę wiedzy i doświadczeń oraz długoterminowe oczekiwania [38, s. 321]. Mianem „partnera” określana jest firma, z którą dane przedsiębiorstwo posiada trwałą relację dostawca–odbiorca, obejmującą zaangażowanie w dość znaczącym, długim okresie, wzajemne dzielenie się informacjami oraz korzyściami i ryzykiem wynikającymi z tej relacji [35, s. 207]. Jak wskazał A. Van Weele, partnerstwo według tej definicji jest osiągnięte przez mniej niż 1% firm w łańcuchach dostaw [35, s. 207]. Relacje partnerskie znajdują odzwierciedlenie w zawieraniu sojuszy czy aliansów strategicznych, definiowanych jako „porozumienia o współpracy między organizacjami pozostającymi autonomicznymi podmiotami, obejmujące przepływy i powiązania wykorzystujące ich zasoby i uzgodnioną strukturę zarządzania w celu wspólnego osiągnięcia celów zgodnych ze strategią rozwoju każdej z zaangażowanych stron” [38, s. 316]. Partnerstwo rozwija się między organizacjami, które wzajemnie uznają się za kluczowych partnerów dla rozwoju swej działalności i działają jak jedno „rozszerzone przedsiębiorstwo”. Niniejsze podejście można dostrzec w wiodących przedsiębiorstwach. Na przykład A. Jones, dyrektor zarządzająca strategicznymi sojuszami z dostawcami w łańcuchu dostaw Royal Philips, podkreśliła, że „biznes firmy rozwija się wraz z najlepszymi dostawcami, którzy aktywnie uczestniczą w innowacjach, współtworząc rozszerzone przedsiębiorstwo¹” [17].

Zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami jest definiowane jako zarządzanie relacjami stron, między którymi występuje znaczący poziom integracji procesów biznesowych i postrzegają się one wzajemnie jako rozszerzenie własnej działalności [33, s. 110]. Relacje te charakteryzują się wysokim poziomem zaangażowania, w którym osiągnięte korzyści przewyższają koszty rozwoju relacji. Budowanie partnerskiej współpracy zależy zatem od obu stron relacji. Równoległe do oceny i segmentacji dostawców przez nabywcę również dostawcy określają kryteria oceny i pozycjonowania klientów [35]. W dążeniu do partnerstwa mającego na celu współtworzenie innowacji w łańcuchach dostaw warunkiem koniecznym jest obustronne rozpoznanie atrakcyjności przez potencjalnych partnerów, którzy w rezultacie zarządzania kapitałem relacyjnym mogą stworzyć „sieć współzależnych i współpracujących ze sobą na partnerskich zasadach podmiotów, swoistą konfederację wzajemnie uzupełniających się zasobów i kompetencji” [30].

¹ „We will grow business with our best suppliers, those that actively contribute to innovation as our extended enterprise!” – Alison Jones, Head of Strategic Alliance Sourcing, Royal Philips.

W literaturze wskazuje się czynniki w największym stopniu decydujące o wyborze przedsiębiorstwa mającego potencjał partnera w łańcuchu dostaw. Jednym z najważniejszych aspektów jest dopasowanie organizacji pod względem strategicznym, relacyjnym i technologicznym, zorientowane na zbieżność długoterminowych celów strategicznych, podobieństwo kultur i struktur organizacyjnych oraz komplementarność zasobów i kompetencji [11]. Zwraca się również uwagę na etapy budowania partnerstwa zorientowanego na współtworzenie innowacji z perspektywy nabywcy, wśród których wyróżniono: inicjowanie, wybór partnera, formalne uzgodnienie warunków współpracy, implementację i ocenę relacji [34]. M. Tepic i inni zaakcentowali potrzebę i wartość zawierania formalnych porozumień o partnerstwie obejmujących m.in. prawa i obowiązki partnerów biznesowych, udział i rodzaj zasobów inwestowanych przez strony, zasady dotyczące praw własności intelektualnej czy procedury podziału korzyści i ryzyka lub rozstrzygania sporów. Podkreśla się także, że partnerstwo jest rodzajem powiązań międzyorganizacyjnych, które mogą nie być efektem formalnie negocjowanych porozumień i umów, lecz przede wszystkim wynikiem relacji międzyludzkich rozwijanych w sposób ciągły w perspektywie długoterminowej. W tym kontekście w pewnym stopniu jest ono także rezultatem mechanizmów społecznych, m.in. budowania relacji bazujących na personalnych interakcjach między ludźmi, zaufaniu czy podobieństwie kultur organizacji [38, s. 321]. Ich znaczenie w budowaniu partnerstwa stopniowo wzrasta wraz z doświadczeniem we wzajemnych relacjach i rosnącą reputacją partnera.

Warto również odnotować, że inwestycje w innowacje prowadzą do lepszych efektów, jako rezultat budowania długookresowych aniżeli krótko- i średniookresowych relacji z dostawcami. Y. Kim, T.Y. Choi oraz P.F. Skilton wykazali, że potencjał współtworzenia innowacji zależy od charakteru, struktury i intensywności relacji między partnerami biznesowymi [22]. Wspomniani autorzy wykazali zależność między potencjałem tworzenia innowacji a wymiarami relacyjnym i strukturalnym dwustronnych relacji biznesowych, które zostały zdefiniowane w tabeli 2. Najlepszym scenariuszem dla współtworzenia innowacji jest rozwój orientacji na partnerstwo przy jednoczesnej wysokiej intensywności relacji.

Dążenie do budowania partnerskich relacji może się zakończyć niepowodzeniem ze względu na brak zrozumienia układu sił między stronami. Im bardziej firma kupująca angażuje się w inicjatywy służące tworzeniu wartości, polegające na integracji dostawców we własne procesy biznesowe, np. przez wczesne włączanie dostawców w projektowanie i rozwój oraz w transfer wiedzy, tym większa staje się jej zależność od dostawców [20]. Wartość wynikająca z tej zależności powinna przewyższać jej potencjalne negatywne efekty, w innym przypadku firma musi podjąć działania zmniejszające tę zależność, skierowane na odzyskanie równowagi sił w relacjach. Z perspektywy dostawcy wraz z jego rosnącym zaangażowaniem zwiększa się bariera wejścia nowych podmiotów do bazy dostawców firmy kupującej. Wyniki badań wykazały,

że im wyższa jest koncentracja klientów danego dostawcy, tym wyższe są jego inwestycje w sferę badań i rozwoju związane z relacją z danym z klientem, a dodatkowo rozwój innowacji staje się procesem istotniejszym i efektywniejszym [23]. Silniejsze relacje dostawcy z danym klientem oraz integracja i koordynacja ich działań skutecznie motywują dostawcę do większych inwestycji w B+R i tworzenia innowacji w celu utrzymania konkurencyjnej pozycji rynkowej. Natomiast dostawcy znacząco redukują inwestycje w sferę B+R w relacjach z klientami zyskującymi względem nich zbyt wysoką siłę przetargową, a w rezultacie w tych uwarunkowaniach wyraźnie maleje intensywność, istotność i efektywność rozwoju innowacji [23]. Wskazuje się, że za silna presja na efekty działań dostawcy wpływa ujemnie na jego ocenę atrakcyjności danego klienta oraz redukuje potencjał i zaangażowanie dostawcy związane z daną relacją [7, s. 63]. Podobny efekt powodują uwarunkowania silnej konkurencji na rynku dostawców zapewniające możliwość szerokiego wyboru, która przyczynia się do wzmocnienia siły przetargowej klientów stającej się istotnym zagrożeniem dla zwiększania innowacyjności przez dostawców, zwłaszcza gdy klienci dążą do ścisłej kontroli ich marż zysku. Znajduje on również odzwierciedlenie w teorii zarządzania kontraktami niekompletnymi – dostawcy spodziewający się wzrostu siły przetargowej klienta i presji na własne zyski nie chcą podejmować ustaleń kontraktowych odnośnie inwestycji w innowacje *ex-ante* [23].

Tabela 2. Wymiary dwustronnych relacji B2B

Wymiar	Kierunek	Definicje
Relacyjny	Orientacja na partnerstwo	Celem budowania relacji jest osiągnięcie wysokiego poziomu obustronnego zaangażowania. Między partnerami panuje wysoki poziom zaufania, znajdujący odzwierciedlenie w sprawnym przepływie informacji. Współdzielą oni również normy oraz wartości istotne dla rozwoju relacji, m.in. dotyczące zarządzania konfliktami.
	Orientacja na transakcje	Celem każdej ze stron relacji jest osiągnięcie bezpośrednich korzyści. Poziom zaufania i zaangażowania obu stron jest niski, dlatego dzielą się one tylko wybranymi informacjami. Podstawą rozwiązywania konfliktów jest przede wszystkim dążenie do najlepszego własnego wyniku.
Strukturalny	Wysoka intensywność	Strony uzgadniają zasady i różnorodne sposoby rozwoju relacji. Częstotliwość nawiązywania interakcji jest wysoka, a ponadto bazują one na wypracowanych wspólnie procedurach i dobrych praktykach. Strony dokonują inwestycji związanych z relacją.
	Niska intensywność	Relacje, w których zasady i sposoby ich rozwoju są określone w ograniczonym stopniu i słabo zdefiniowane. Interakcje między stronami zachodzą nieregularnie i sporadycznie, nie bazują one na wspólnie uzgodnionych procedurach czy wypracowanych praktykach. Firmy dokonują w minimalnym stopniu lub w ogóle nie dokonują inwestycji związanych z relacją.

Źródło: [22, s. 321].

3. Zarządzanie kapitałem relacyjnym z dostawcami jako katalizator innowacji – wyniki badań i dyskusja

Rozwój współpracy z dostawcami, zorientowanej na innowacje, wymaga zaangażowania zakupów jako funkcji biznesowej o znaczeniu strategicznym. Determinuje ono praktyki zarządzania m.in. w zakresie definiowania potrzeb organizacji, kryteriów wstępnej i okresowej oceny dostawców czy zarządzania bazą dostawców. Prowadzi to do przedsięwzięć i projektów międzyfunkcyjnych, włączających dostawców, w dążeniu do współtworzenia innowacji w łańcuchu dostaw. Włączenie danego dostawcy w proces współtworzenia wartości zależy od wielu czynników, np.: rozpoznanego w segmentacji potencjału i kapitału relacji B2B, odzwierciedlonych zarówno w strategii zakupowej, jak i jej pochodnych, czyli w strategiach kategorii zakupowych i wobec dostawców [14]. Z perspektywy nabywcy nie wystarczy zidentyfikowanie dostawcy z innowacyjnym potencjałem, ważne jest również pozyskanie i utrzymanie jego zaangażowania [36]. Przedsiębiorstwa mogą podejmować różnorodne inicjatywy mające na celu pozyskanie dostawcy, utrzymanie relacji i jego ciągłe motywowanie do innowacyjnych projektów. Wśród bodźców zachęcających dostawców do współtworzenia innowacji – według oceny nabywców – można wymienić:

- długoterminowe partnerstwo,
- długookresowe umowy,
- przyjęcie do bazy stałych dostawców,
- lepsze warunki umów,
- preferencyjny wybór w nowych zakupach,
- podział korzyści (np. oszczędności) i ryzyka,
- wsparcie finansowe rozwoju dostawców,
- wyróżnienia i nagrody dla dostawców,
- współdzielenie większej ilości informacji z dostawcami (np. prognoz popytu i planów produkcji).

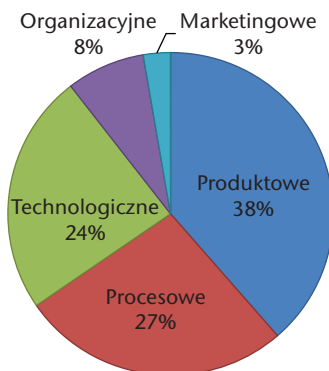
W ocenie dostawców determinantami wzrostu ich zaangażowania są czynniki, takie jak: możliwość rozwoju biznesu, pomoc w wejściu na nowe rynki, współdzielenie korzyści i ryzyka, wysoki stopień zaawansowania współpracy, czas trwania kontraktu i relacji [37, 28]. Bardzo ważnym aspektem integrującym kilka wymienionych dotychczas elementów jest rozwój dostawców (*supplier development*), określany w podejściu procesowym jako wspólny proces między dostawcą i nabywcą, stanowiący integralną część zarządzania relacjami z dostawcami, mający na celu realizację innowacyjnych projektów i działań w dążeniu do osiągnięcia wspólnych efektów, zdobywania przewagi konkurencyjnej i zwiększania wartości dodanej dla obu stron [13]. Rezultatem zaangażowania nabywcy w rozwój dostawcy jest zdobywanie pozycji preferowanego klienta, co może przynosić bardzo ważne korzyści, jak np.:

lepszy w porównaniu z konkurentami dostęp do innowacyjnych lub ograniczonych zasobów czy innowacji na wyłączność [28]. Jedną z firm, która podkreśla pozytywne efekty wspierania obszaru B+R przez funkcję zakupów zorientowaną na innowacje i blisko współpracującą z dostawcami, jest Faurecia, wskazująca jednocześnie, że zdobycie pozycji preferowanego klienta u dostawców jest dla przedsiębiorstwa najlepszym sposobem utrzymania przywództwa technologicznego oraz tworzenia wartości w długim okresie [15].

Współpraca zorientowana na współtworzenie innowacji rozwija się w relacjach z dostawcami mającymi strategiczne znaczenie w sieciach dostaw przedsiębiorstw, czyli w relacjach „par asów” [7]. Zarządzanie kapitałem relacyjnym z dostawcami stanowi zatem katalizator rozwoju innowacji w łańcuchach dostaw – im bardziej jest pogłębiona współpraca między dostawcą a nabywcą, a zatem im wyższy kapitał relacyjny, tym częściej przedsiębiorstwa współpracują w rozwoju innowacji. Dostawcy dodają wartość przez integrację własnej wiedzy i kompetencji z zasobami swych poddostawców i ich dyfuzję z klientami. Innowacje, w których rozwoju dostawcy nie tylko wymieniają wiedzę z klientami, lecz także ją wspólnie tworzą, powiększając zakres własnej innowacyjności i aktywnego zaangażowania, zostały określone w literaturze jako determinowane przez dostawców (*supplier-driven innovations*) [4]. Zaangażowanie dostawców w rozwój innowacji odnosi się do zasobów (technologii, inwestycji, informacji, wiedzy i pomysłów), których dostarczają, zadań, które wykonują, odpowiedzialności, którą ponoszą, ról, które odgrywają w łańcuchach dostaw. Ów potencjał jest wykorzystywany w różnych etapach procesu innowacyjnego. W fazach badań, rozwoju, projektowania, prototypowania i testowania, mających na celu tworzenie nowych i doskonalenie istniejących produktów, dysponując wiedzą ekspercką o rynkach surowców, materiałów, komponentów czy modułów oraz technologiach produkcji, dostawcy inicjują zastosowanie nowych elementów i wprowadzanie zmian w produktach lub procesach, dostarczają innowacyjne zasoby, podejmują przedsięwzięcia ich elastycznego dopasowania do potrzeb klientów, a także uczestniczą w przygotowywaniu prototypów i ich testach. Rozwijają innowacyjne procesy produkcji i dostaw, stosują innowacje technologiczne i organizacyjne, mając na celu tworzenie i dostarczanie jak najwyższej wartości dla klientów. Dostawcy w łańcuchach dostaw wielu branż pełnią rolę ogniwa posiadającego coraz większą odpowiedzialność nie tylko za produkcję, lecz także za projektowanie i rozwój produktów, transformując modele biznesowe w kierunku ODM (*original design manufacturer*).

Przedsiębiorstwa produkcyjne, uczestniczące w badaniu przeprowadzonym przez autorkę w Polsce w 2016 r., najczęściej współpracują z dostawcami w rozwoju innowacji produktowych (38,5% wskazań). Mając na uwadze liczbę i udział proc. wskazań przez respondentów, w dalszej kolejności dostawcy uczestniczą w rozwoju innowacji procesowych, technologicznych, organizacyjnych i marketingowych. Szczegółowe dane zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Rodzaje innowacji współtworzonych z dostawcami przez badane przedsiębiorstwa produkcyjne



Źródło: badanie własne.

Warto podkreślić, że dostawcy stanowią najważniejszą grupę partnerów współpracujących w procesach innowacyjnych w łańcuchach dostaw badanych przedsiębiorstw produkcyjnych. Producenci częściej budują partnerstwo innowacji z dostawcami bezpośrednimi, tzn. I szczebla – 155 wskazań, aniżeli z dostawcami II- i n-szczebla w strukturze łańcuchów dostaw – 64 wskazania wśród 202 firm uczestniczących w badaniu.

W zarządzaniu kapitałem relacji z dostawcami przedsiębiorstwa produkcyjne wykorzystują formy zaangażowania o różnym charakterze, skali i zasięgu, np.: wspólne projekty koncepcyjne i wdrożeniowe w obszarach głównych funkcji i procesów biznesowych, wzajemne oddelegowanie pracowników, fora dyskusyjne, seminaria, warsztaty i konferencje z dostawcami, wykorzystywane z jednej strony, do komunikowania dostawcom potrzeb w zakresie innowacji, a z drugiej zaś, do bliższego poznania ich potencjału i innowacyjnych projektów, a także w celu wyróżnienia przedsięwzięć godnych naśladowania. Wśród inicjatyw, których znaczenie wzrasta, wspieranych przez nowoczesne technologie, warto odnotować centra B+R oraz platformy cyfrowe. Źródłem przykładów dobrych praktyk w zarządzaniu relacjami zorientowanych na innowacje może być model wypracowany przez firmę Philips. Prowadzi ona Philips Research Center w Eindhoven, działające jako centrum otwartych innowacji, ułatwiające współpracę między różnymi uczestnikami sieci i ich interesariuszami, m.in. instytucjami naukowo-badawczymi i start-upami. Dodatkowo firma utworzyła specjalny portal dedykowany dla rozwoju otwartych innowacji, wykorzystywany w relacjach z dostawcami, o nazwie Join SPICE, który zapewnia dostęp do informacji i transfer wiedzy o innowacjach między jednostkami biznesowymi prowadzącymi działalność na całym świecie, wspierając dyfuzję innowacji w sieci.

Wykorzystanie potencjału współtworzenia i wdrażania innowacji we współpracy z dostawcami pozwala istotnie zwiększać wartość dostarczaną klientom i innym interesariuszom łańcuchów dostaw [21]. Innowacyjność dostawców może generować różnorodne korzyści, mając pozytywny wpływ na takie procesy biznesowe, jak np.: projektowanie produktów i ich komercjalizacja, zarządzanie przepływami produkcyjnymi czy realizacja zamówień, a także na kluczowe czynniki konkurencyjności, w tym np.: koszty, jakość, cykl dostaw, elastyczność czy odporność na negatywny wpływ zagrożeń. Do efektów istotnych dla obu stron relacji B2B w łańcuchu dostaw zaangażowanych w partnerstwo innowacji należą:

- wyższa koncentracja na kluczowej działalności przedsiębiorstwa;
- synergia poprzez integrację (połączenie) komplementarnych zasobów przedsiębiorstwa i dostawcy, w tym obustronny transfer wiedzy;
- rozwój dostawców;
- wzmocnienie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przez wzrost przychodów, redukcję kosztów lub wyższą efektywność zarządzania aktywami trwałymi i obrotowymi;
- zwiększenie przewagi konkurencyjnej całego łańcucha dostaw poprzez wzrost wartości dla klientów końcowych i innych interesariuszy;
- poprawa efektywności i elastyczności procesu innowacyjnego;
- skrócenie czasu rozwoju i wdrożenia innowacji;
- podział kosztów i ryzyka w zarządzaniu procesem innowacyjnym.

Podsumowanie

Przewodnim wnioskiem z rozważań autorki jest stwierdzenie, iż zarządzanie kapitałem relacyjnym z dostawcami stanowi silny katalizator rozwoju innowacji w łańcuchach dostaw. Kapitał relacyjny z dostawcami jest strategicznym zasobem niematerialnym, który zyskuje na znaczeniu w zarządzaniu sieciami dostaw wraz z rosnącą rolą strategiczną zakupów w biznesie XXI wieku. Im wyższa wartość kapitału relacyjnego z dostawcami, tym większy potencjał rozwoju partnerstwa zorientowanego na innowacje w relacjach B2B. Jego budowanie i zwiększanie na potrzeby rozwoju innowacji staje się istotnym elementem w działalności przedsiębiorstw, które realizują strategie biznesowe zorientowane na innowacje i konsekwentnie przenoszą cele strategiczne w tym zakresie na zarządzanie procesami i relacjami w łańcuchach dostaw. W świetle wniosków z kwerendy źródeł oraz wyników badania i studiów przypadków wybranych firm dostawcy są bardzo ważnymi uczestnikami powiązań sieciowych we współczesnym biznesie, dostarczającymi i współtworzącymi różne rodzaje innowacji w relacjach B2B. Włączanie dostawców we współtworzenie innowacji ma pozytywny wpływ na wartość i przewagę konkurencyjną zaangażowanych

przedsiębiorstw, a w rezultacie konkurencyjność łańcuchów dostaw. Celem dalszych prac naukowo-badawczych autorki będzie opracowanie założeń koncepcji i modelu zarządzania kapitałem relacji z dostawcami zorientowanych na rozwój innowacji oraz metody jego pomiaru.

Bibliografia

- [1] Buch D., *Working together*, <https://www.unilever.com/about/suppliers-centre/working-together/> [26.11.2017].
- [2] Chesbrough H., *The Era of Open Innovation*, „MIT Sloan Management Review” 2003, Vol. 44.
- [3] Chicksand D., *Partnerships: The role that power plays in shaping collaborative buyer-supplier exchanges*, „Industrial Marketing Management” 2015, Vol. 48.
- [4] Christensen P.R., Munksgaard K.B., Bang A.L., *The wicked problems of supplier-driven innovation*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2017, Vol. 32.
- [5] Christopher M., *Logistics & Supply Chain Management*, Pearson Education Limited, Harlow 2011.
- [6] Ciesielski M., *Strategiczna rola łańcuchów dostaw*, [w:] *Strategie łańcuchów dostaw*, M. Ciesielski, J. Długosz (red.), PWE, Warszawa 2010.
- [7] Cordon C., Vollmann T.E., *The Power of Two. How Smart Companies Create Win-Win Customer-Supplier Partnerships that Outperform the Competition*, Palgrave Macmillan, New York 2008.
- [8] Cygler J., *Relacje między organizacjami – zarys koncepcji teoretycznych*, [w:] *Relacje między producentami a detalistami. Kontekst modeli biznesu*, J. Cygler, M. Witek-Hajduk, A. Napiórkowska, T. Napiórkowski, A. Sznajder, WN PWN, Warszawa 2016.
- [9] Czakon W., *Świadomość sieciowa w strategiach relacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2.
- [10] Danik L., Żukowska J., *Jakość współpracy w innowacjach*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce*, A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- [11] Emden Z., Calantone R.J., Droge C., *Collaborating for new product development: selecting the partner with maximum potential to create value*, „Journal of Product Innovation Management” 2006, Vol. 23.
- [12] Ferreiro T., Zappone-Fabre E., Cordon C., *The organizational design shift*, [in:] *The value chain shift. Seven challenges facing top executives*, C. Cordon, T. Ferreiro (eds.), IMD Global Value Chain Center, Lausanne 2014.
- [13] Gupta A., Margolis B., *Sustaining High Performance through Effective Supplier Development*, Accenture 2011.

- [14] Hespings F.H., Schiele H., *Purchasing strategy development: A multi-level review*, „Journal of Purchasing & Supply Management” 2015, Vol. 21.
- [15] *Innovating with existing and future suppliers*, <http://www.faurecia.com/en/innovation/innovation-faurecia-global-innovation-ecosystem> [26.11.2017].
- [16] Jennings R.J., *Managing Supplier Innovation*, CAPS Research 2015.
- [17] Jones A., <https://www.supplierinnovation.philips.com/> [29.11.2017].
- [18] Karasek J., Cichoń K., Żagun K., Stępień O., *Procurement Innovation Challenge – jak kupować innowacje, kupując innowacyjnie?*, KPMG 2017.
- [19] Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [20] Kähkönen A.K., Lintukangas K., Hallikas J., *Buyer's dependence in value creating supplier relationships*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2015, Vol. 20.
- [21] Kibbeling M., van der Bij H., van Weele A., *Market Orientation and Innovativeness in Supply Chains: Supplier's Impact on Customer Satisfaction*, „The Journal of Product Innovation Management” 2013, Vol. 30.
- [22] Kim Y., Choi T.Ch., Skilton P.F., *Buyer-supplier embeddedness and patterns of innovation*, „International Journal of Operations & Production Management” 2015, Vol. 35.
- [23] Królikowski M., Yuan X., *Friend or foe: Customer-supplier relationships and innovation*, „Journal of Business Research” 2017, No. 78.
- [24] Marcinkowska M., *Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.), Difin, Warszawa 2006.
- [25] Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- [26] Ocicka B., *Rozwój innowacji otwartych w świetle strategii zarządzania łańcuchem dostaw*, „Management Sciences. Nauki o Zarządzaniu” 2017, nr 2(31).
- [27] Pełka W., *Nowe formy współpracy w zakresie działalności innowacyjnej firm*, [w:] *Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- [28] Penka A., Schipper K., *Innovation in procurement. A new era of innovation in procurement process*, Capgemini 2012.
- [29] Perechuda K., Chomiak-Orsa I., *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4.
- [30] Rutkowski K., Ocicka B., *Awans Polski do światowej ligi zarządzania łańcuchami dostaw XXI w. – nieziszczalne marzenie czy realna przyszłość?*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH” 2011, nr 31.
- [31] Sopińska A., *Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, P. Wachowiak (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.

- [32] Stevens J., *Three things you must know to build a strong supply chain*, <http://www.cips.org/en/supply-management/opinion/2017/october/three-ways-to-build-a-strong-supply-chain/> [21.11.2017].
- [33] Teller Ch., Kotzab H., Grant D.B., Holweg Ch., *The importance of key supplier relationship management in supply chains*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2016, Vol. 44.
- [34] Tepic M., Omta S.W.F., Fortuin F.T.J. M., Saris A., *Managing co-innovation partnerships: the case of Unilever and its preferred flavour suppliers*, [in:] *Open Innovation in the Food and Beverage Industry*, Woodhead Publishing Series in Food Science, Technology and Nutrition 2013, pp. 254–275.
- [35] van Weele A., *Purchasing and Supply Chain Management*, Cengage Learning, Andover 2014.
- [36] Wagner S.M., *Getting Innovation from Suppliers*, „Research Technology Management”, January 2009.
- [37] Wagner S.M., Bode Ch., *Supplier relationship-specific investments and the role of safeguards for supplier innovation sharing*, „Journal of Operations Management” 2014, No. 32.
- [38] Wallace W.L., Xia Y., *Delivering customer value through procurement and strategic sourcing*, Pearson Education Limited, New Jersey 2015.
- [39] Yan T., Yang S., Dooley K., *A theory of supplier network-based innovation value*, „Journal of Purchasing and Supply Management” 2017, No. 23.

WPŁYW ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM RELACJI Z DOSTAWCAMI NA ROZWÓJ INNOWACJI W ŁAŃCUCHACH DOSTAW

Streszczenie

Zarządzanie relacjami z dostawcami zyskuje coraz większą uwagę zarówno autorów prac naukowo-badawczych z zakresu zarządzania łańcuchem dostaw, jak i menedżerów w praktyce gospodarczej ze względu na istotne znaczenie w budowaniu wartości i przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Kapitał relacyjny z dostawcami stanowi strategiczny zasób przedsiębiorstw zarządzających sieciami dostaw. Celem artykułu jest określenie wpływu zarządzania kapitałem relacji z dostawcami na rozwój innowacji w łańcuchach dostaw. Wnioski z kwereńdy źródeł literatury i badania empirycznego, zaprezentowane w artykule, prowadzą do konstatacji, iż zarządzanie kapitałem relacji z dostawcami stanowi silny katalizator rozwoju

innowacji. Dostawcy są głównymi partnerami w relacjach B2B we współtworzeniu innowacji w łańcuchach dostaw przedsiębiorstw produkcyjnych prowadzących działalność w Polsce.

SŁOWA KLUCZOWE: INNOWACJE, ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM RELACYJNYM, ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z DOSTAWCAMI, ZARZĄDZANIE ŁAŃCUCHEM DOSTAW

THE INFLUENCE OF SUPPLIER RELATIONAL CAPITAL MANAGEMENT ON INNOVATIONS DEVELOPMENT IN SUPPLY CHAINS

Abstract

Supplier relationship management has received increasing attention in the recent supply chain management research and literature as well as in business practice due to its significance in building value and competitive advantage of contemporary companies. Supplier relational capital is a strategic resource of companies managing supply networks. The purpose of this paper is to outline the impact of supplier relational capital management on innovations development in supply chains. The findings based on both the literature review and empirical research presented in the article allow to conclude, that the supplier relational capital management is a strong catalyst for innovation development. Suppliers are main business partners in B2B relationships, participating in innovation co-creation in supply chains of manufacturing companies in Poland.

KEY WORDS: INNOVATIONS, RELATIONAL CAPITAL MANAGEMENT, SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT, SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

JEL: L200, M110, O310