

**Sabina Wyrwich-Płotka**

Uniwersytet Opolski  
e-mail: swyrwich@uni.opole.pl

---

**ZALEŻNOŚCI PARTNERSKIEJ WSPÓLPRACY  
I POZIOMU DOJRZAŁOŚCI ŁAŃCUCHA DOSTAW  
W WARUNKACH GLOBALIZACJI**

---

**RELATIONSHIPS OF PARTNERSHIP COOPERATION  
AND THE LEVEL OF SUPPLY CHAIN MATURITY  
IN TERMS OF GLOBALIZATION**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.505.13

**Streszczenie:** W artykule podjęto rozważania na temat zależności między współpracą partnerską a poziomem dojrzałości łańcucha dostaw w warunkach globalizacji. Poziom dojrzałości łańcucha dostaw wzięto pod uwagę jako czynnik determinujący nawiązanie partnerskiej współpracy pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw. W konsekwencji podjęto próbę zidentyfikowania korzyści i zagrożeń dla poszczególnych uczestników łańcucha dostaw. Artykuł składa się z pięciu części. Pierwsza część to wprowadzenie. Druga dotyczy dojrzałości łańcucha dostaw, trzecia obejmuje wyjaśnienie znaczenia partnerskiej współpracy, a w czwartej podjęto próbę wskazania przesłanek zaistnienia partnerskiej współpracy w łańcuchu dostaw przez pryzmat dojrzałości łańcucha dostaw. Ostatnia część stanowi studium przypadku.

**Słowa kluczowe:** łańcuch dostaw, dojrzałość łańcucha dostaw, współpraca, współpraca partnerska, globalizacja.

**Summary:** The article discusses the relationship between partner cooperation and the level of supply chain maturity in the conditions of globalization. The level of supply chain maturity was taken into account as a factor determining the establishment of partner cooperation between the links in the supply chain. As a consequence, an attempt was made to identify benefits and threats for individual participants in the supply chain. The article consists of five parts. The first part is the introduction. The second one concerns the maturity of the supply chain, the third covers the explanation of the importance of partner cooperation, and in the fourth attempt was made to indicate the premises of partner cooperation in the supply chain through the prism of supply chain maturity. The last part is a case study.

**Keywords:** supply chain, supply chain maturity, cooperation, partnership cooperation, globalization.

## 1. Wstęp

Postępujące procesy globalizacyjne, rozwój techniki i technologii oraz dynamicznie zmieniające się uwarunkowania rynkowe powodują konieczność poszukiwania rozwiązań, które będą przykładały się na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nie tylko dla przedsiębiorstwa, ale i dla łańcuchów dostaw. Nawiązanie partnerskiej współpracy w łańcuchu dostaw uwarunkowane jest poznaniem partnera biznesowego, a w konsekwencji podejmowaniem działań w kierunku dzielenia się informacjami, wiedzą oraz realizowania wspólnych przedsięwzięć. Idea współpracy partnerskiej polega na osiągnięciu pewnej równowagi w dążeniu do wspólnych interesów dla wszystkich. Z kolei uwarunkowania wynikające z ewolucji łańcuchów dostaw stanowią kluczową przesłankę do określenia jego poziomu dojrzałości. Modele dojrzałości łańcuchów dostaw określają, jakie czynniki są niezbędne i jak powinny być wykorzystywane ich powiązania, aby można było uzyskać pełną integrację procesów w łańcuchu dostaw [Szymczak (red.) 2014].

## 2. Dojrzałość łańcucha dostaw – modele i istota

Dojrzałość łańcucha dostaw jest zagadnieniem, które często rozpatrywane jest z punktu widzenia pojedynczego przedsiębiorstwa. Należy jednak podjąć rozważania dotyczące dojrzałości łańcucha dostaw w kontekście relacji z partnerami biznesowymi. Takie podejście koresponduje z możliwymi do uzyskania korzyściami, wynikającymi chociażby ze zwiększenia skuteczności zarządzania przepływami w łańcuchu dostaw.

Rozwój łańcuchów dostaw uwarunkowany jest wieloma czynnikami, które mają źródło między innymi w otoczeniu i rozwoju technologii informatycznych. Przy w miarę możliwości kompleksowym rozpatrywaniu tej koncepcji bardzo istotna jest integracja jako czynnik scalający poszczególne ogniwa i procesy. W literaturze wyróżnia się różne poziomy integracji i rozwoju łańcucha dostaw. Wśród najbardziej znanych modeli doskonałości i dojrzałości łańcucha dostaw jest model Ch.C. Poiriera [Poirier, Quinn 2004], na którym oparte będą rozważania tego artykułu. Ponadto można wyróżnić następujące modele doskonałości i dojrzałości łańcucha dostaw [Poirier, Quinn 2004]:

- pięciopoziomowy model Kompas; Simchi-Levi, Kaminsky i Simchi-Levi (2000)
- model rozwoju łańcucha dostaw A.T. Kearney; Rutkowski (1999), Witkowski (2003, 2010)
- model ewolucji łańcucha dostaw PRTM/PMG; Ayers (2004)
- pięć stopniowalnych form współdziałania przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw D. Kisperskiej-Moroń (2000)
- poziomy integracji łańcucha dostaw; D. Kempny (2001)
- model doskonałości łańcucha dostaw A. Baranieckiej i B. Rodawskiego (2007).

Rozpatrywanie i analiza poziomów integracji łańcucha dostaw z punktu widzenia partnerskiej współpracy stanowi istotne uwarunkowanie, które umożliwia lub

ogranicza skuteczne nawiązanie partnerskiej współpracy w łańcuchu dostaw. Z punktu widzenia nawiązania, a także utrzymywania partnerskich relacji należy bardzo szczegółowo rozpatrzyć poszczególne poziomy integrowania łańcuchów dostaw. Utrzymywanie partnerskich relacji pomiędzy partnerami w obszarach łańcucha dostaw wymaga między innymi sprawnej komunikacji między współdziałającymi przedsiębiorstwami oraz integracji między ogniwami łańcucha dostaw. Integracja zaś partnerów łańcucha dostaw już sama w sobie stanowi wyzwanie i jednocześnie klucz do osiągnięcia pełnej spójności działań, zgodnej z koncepcją zarządzania łańcuchem dostaw. Jednym z popularniejszych modeli dotyczących dojrzałości łańcucha dostaw jest model poziomów integrowania łańcuchów dostaw według Ch.C. Poiriera. Osiąganie poszczególnych poziomów integrowania łańcucha dostaw stanowi jednocześnie grunt do nawiązania partnerskiej współpracy pomiędzy partnerami. Kolejne poziomy integracji odzwierciedlają pewne przygotowanie poszczególnych partnerów do podjęcia wspólnych działań. W tabeli 1 zaprezentowano następujące po sobie poziomy integrowania łańcucha dostaw.

**Tabela 1.** Poziomy integrowania łańcucha dostaw według Ch.C. Poiriera

| Poziomy integrowania łańcucha dostaw |  | Uwarunkowania   |
|--------------------------------------|--|---|
| Integracja wewnętrzna                | I poziom – integracja przedsiębiorstwa     | Ten poziom integracji wewnętrznej skupiony jest na współpracy pomiędzy działami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa. Zorientowany jest na intuicyjne podejmowanie decyzji zazwyczaj w obszarze redukcji kosztów związanych z działalnością logistyczną. Usprawnienia i koncentracja dotyczą wewnętrznych obszarów przedsiębiorstwa, a nie relacji z pozostałymi ogniwami łańcucha dostaw. Brak synchronizacji podaży i popytu.  |
|                                      | II poziom – doskonałość korporacyjna       | Koncentracja na usprawnieniach wewnątrz przedsiębiorstwa, jednak zwrócenie szczególnej uwagi na przepływ informacji i większą koordynację przepływów informacyjnych dotyczących synchronizacji podaży i popytu. Wdrażanie zintegrowanych systemów zarządzania przedsiębiorstwem. Skupianie się na wewnętrznej doskonałości.   |
| Integracja zewnętrzna                | III poziom – współpraca z partnerami       | Systematyczne nawiązywanie partnerskich relacji z partnerami biznesowymi. Nawiązywanie partnerskich relacji w celu poprawy efektywności i obsługi klienta, które wymaga pozyskiwania i przetwarzania informacji, a także dzielenia się nimi z partnerami biznesowymi. Na tym poziomie dojrzałości łańcucha istotny jest dostęp do informacji w czasie rzeczywistym przez wszystkich partnerów.  |
|                                      | IV poziom – współpraca w łańcuchu wartości | Współpraca pomiędzy zarządzającymi wszystkimi ogniwami łańcucha dostaw w celu redukcji kosztów, efektywniejszej alokacji zasobów, poprawy obsługi klienta i zaspokajania jego potrzeb oraz pozycji rynkowej. Ważne jest tutaj zachowanie solidarnego wpływu wszystkich ogniw łańcucha dostaw i rozwijanie wspólnych systemów informacyjnych. Koordynacja przepływów pomiędzy rozproszonymi na globalnym rynku poszczególnymi ogniwami intensyfikuje zapotrzebowanie i wykorzystywanie nowoczesnych technologii teleinformatycznych. |

Tabela 1, cd.

|  |                                       |   |
|--|---------------------------------------|---|
|  | V poziom –<br>łączenie się<br>w sieci | W ramach sieci dostaw dochodzi do współdzielenia się informacjami i podejmowane są wspólne decyzje, dotyczące lepszego funkcjonowania całej sieci za sprawą usprawnień, koordynacji i synchronizacji przepływów materiałowych, informacyjnych i środków pieniężnych. Warunkiem współpracy w sieci jest jej sformalizowanie, które powinno zapewnić: terminowość dostaw, wysoką jakość, cenę, warunki dostaw i zwrotów, konsekwencje za niedotrzymanie terminów, ilość i miejsce składowania zapasów itp. Łączenie się w sieci ma na celu zacieśnianie więzi między członkami sieci, aby lepiej i wspólnie skupić uwagę na potrzebach nabywcy. |
|--|---------------------------------------|---|

Źródło: opracowanie na podstawie [Witkowski 2010, s. 67–73, za: Poirier, Quinn 2004; Bauer 2001].

Integracja w łańcuchu dostaw jest stale postępującym procesem, który wynika z coraz bardziej zacieśnionej współpracy między tworzącymi je ogniwami. Duża konkurencja oraz wymagania klientów skłaniają poszczególne przedsiębiorstwa do podejmowania inicjatyw związanych z nawiązywaniem współpracy partnerskiej w łańcuchu dostaw. Poziomy integracji w łańcuchu dostaw, za Ch.C. Poirierem, jednoznacznie wskazują na ten postępujący proces. W praktyce można również zauważyć, że przedsiębiorstwa coraz bardziej zainteresowane są integracją z pozostałymi ogniwami w łańcuchu dostaw.

### 3. Partnerska współpraca w łańcuchu dostaw

Zagadnienia partnerstwa w łańcuchu dostaw w warunkach wzrastającej niepewności i dynamicznych zmian zapotrzebowania klientów oraz strategii konkurentów nabierają szczególnego znaczenia. Poza obniżką kosztów i redukcją ryzyka przedsiębiorstwa zacieśniają współpracę w celu zwiększania zdolności konkurowania, łączenia dopełniających się kompetencji czy zdobywania wiedzy w celu pozyskania nowych kompetencji [Nowicka 2011]. Mimo takich założeń partnerskie relacje oparte są na wielu innych elementach, których przestrzeganie pozwoli na osiągnięcie sukcesu w postaci nawiązania takiej współpracy. Relacje partnerskie są oparte na realizacji i przestrzeganiu wielu wytycznych i czynników, których urzeczywistnienie pozwala na osiągnięcie sukcesu w tego rodzaju współpracy. Głównymi czynnikami, które należy brać pod uwagę, są zaufanie i komunikacja. Ciągłość realizacji tych czynników i zasad, a jednocześnie dalsza integracja, ukierunkowane są na długoterminowe efekty dla partnerów w łańcuchu dostaw. W wyniku wielu ograniczeń, których głównym podłożem jest brak zaufania do partnerów, jeszcze bardzo trudno odnaleźć przykłady nawiązywania partnerskich relacji w obrębie całego łańcucha dostaw.

Idea partnerskiej współpracy w łańcuchu dostaw zakłada troskę partnerów nie tylko o własne interesy, ale o interesy wszystkich partnerów. Zatem chodzi o wypracowanie pewnej równowagi w realizacji przedsięwzięć i osiąganiu wyników w ramach współpracujących w łańcuchu dostaw partnerów. Wrażliwość rynkowa w warunkach globalnej konkurencji, której efektem jest zmienność warunków rynkowych, powoduje

wiele komplikacji w nawiązywaniu długotrwałych, partnerskich relacji. Z drugiej strony powoduje konieczność uwrażliwienia uczestników łańcucha dostaw na sprawną reakcję i zwiększenie działań o charakterze proaktywnym. Do czynników, które komplikują sprawne i skuteczne funkcjonowanie łańcuchów dostaw, a jednocześnie stanowią wyzwania, którym muszą sprostać, należą [*The Global...* 2011]:

- zmienność popytu i rynku (40%),
- wzrost kosztów towarowych i usług wykorzystywanych w procesach logistycznych (35%),
- odpowiedź na zmienne oczekiwania klientów (34%),
- konieczność neutralizacji negatywnego wpływu na środowisko (33%),
- rozwój nowych rynków (30%).

Czynniki te wskazują jednoznacznie na konieczność bieżącego obserwowania i reagowania na to, co dzieje się na rynku. Przy czym narastające zagrożenia cywilizacyjne, pogorszenie się warunków pracy i stanu środowiska naturalnego powodują, że kierunek rozwoju łańcuchów dostaw musi iść w parze z zaangażowaniem w aspekty społeczne i ekologiczne. Ważne jest także określenie ról, zadań i zakresów odpowiedzialności dostawców i klientów oraz sprawiedliwe dzielenie się ryzykiem, kosztami i zyskami wynikającymi z wprowadzenia nowych inicjatyw [Lee 2005]. Wypracowanie partnerskich relacji w łańcuchu dostaw jest procesem długotrwałym, który często ma swój początek w relacjach transakcyjnych. Realizacja wspólnych przedsięwzięć uwarunkowana jest zaufaniem do partnerów biznesowych, które w konsekwencji umożliwi swobodny przepływ informacji. Przepływ informacji jest kluczowy z punktu widzenia rozpoznania potrzeb rynkowych, które są podstawowym elementem dostarczania właściwych produktów na rynek. W warunkach globalnej konkurencji i rozproszonych łańcuchów dostaw wyzwania, jakie przed nimi stoją, są coraz trudniejsze do osiągnięcia. W tym przypadku partnerska współpraca oznacza zaangażowanie partnerów w realizację wspólnych projektów i badań. Wymaga wdrożenia wspólnych systemów informatycznych i komunikacyjnych, a co najmniej takich, które będą kompatybilne z systemami pozostałych partnerów. Konieczne jest też wprowadzenie pewnych standardów czy przestrzegania polityki przyjętej przez partnerów, a także solidarnego ponoszenia ryzyka związanego z funkcjonowaniem całego łańcucha dostaw. Efekty, które mogą uzyskać partnerzy dzięki partnerskiej współpracy w łańcuchu dostaw, poprzedzone są przesłankami, które uzasadniają jej wdrożenie czy wypracowanie. W związku z tym partnerskie relacje uzasadnione są tylko wówczas, kiedy mogą przynieść lepsze rezultaty niż przy braku partnerstwa [Douglas, Lambert, Knemeyer 2013]. Nawiązanie takiej współpracy wymaga czasu, nie można zatem oczekiwać, że od momentu nawiązania współpracy będzie ona przebiegała bez konfliktów czy niepowodzeń. Kluczowe w tym przypadku jest wypracowanie wzajemnych zasad współpracy, które będą bazowały na zaufaniu do partnerów. Z kolei relacje oparte na zaufaniu są podstawą sprawnego przepływu informacji wzdłuż łańcucha dostaw i umożliwiają partnerom niemal w czasie rzeczywistym dostosowanie się do wahań popytu. W warunkach globalnej konkurencji

jest to szczególnie ważne. W sytuacji kiedy mamy do czynienia z łańcuchem dostaw o zasięgu globalnym, nawiązanie partnerskich relacji przez pryzmat swobodnego przepływu informacji stanowi jeszcze większe wyzwanie. Tutaj partnerzy w łańcuchu dostaw muszą brać pod uwagę dodatkowe czynniki [Slone 2011]:

- zrozumienie zindywidualizowanych potrzeb klienta,
- identyfikowanie priorytetów partnerów handlowych,
- porównanie z konkurencją,
- budowanie relacji z myślą o przyszłości.

W tym przypadku globalizacja, z jednej strony, stanowi szansę na rozwój oraz ekspansję na nowe rynki, ale z drugiej jest zagrożeniem niepowodzeniem funkcjonowania na globalnym rynku. Funkcjonowanie na globalnym rynku wymaga bardzo często redefiniowania dotychczasowych założeń związanych ze sprawnym i skutecznym funkcjonowaniem na określonym rynku.

#### **4. Dojrzałość łańcucha dostaw jako asumpt partnerskiej współpracy**

Integracja w łańcuchu dostaw jest stale postępującym zjawiskiem, które w naturalny sposób związane jest z jego rozwojem. Duża konkurencja o zasięgu globalnym, dywersyfikacja potrzeb klientów i ich dynamizm, a także wiele innych czynników skłania partnerów w łańcuchu dostaw do podejmowania różnych inicjatyw związanych z poprawą reakcji na takie uwarunkowania rynkowe. Jednym z możliwych obszarów, w których zauważany jest potencjał związany z odpowiednią reakcją na takie wyzwania, jest nawiązanie partnerskiej współpracy w łańcuchu dostaw. Partnerska współpraca w łańcuchu dostaw jest dużym wyzwaniem dla partnerów, wymaga wypracowania wspólnych zasad współpracy opartych na asertywności, zaufaniu i w następstwie realizowaniu wspólnych celów, których konsekwencją są korzyści dla wszystkich partnerów albo solidarna odpowiedzialność za niepowodzenia. Nawiązanie partnerskiej współpracy jest procesem długotrwałym i kosztownym i nie zawsze uwieńczonym sukcesem. Z pewnością do wspólnego sukcesu doprowadzą integracja i koordynacja procesów przebiegających i realizowanych w łańcuchu dostaw. W tabeli 2 zaprezentowano zależności pomiędzy poziomami integrowania łańcucha dostaw wg klasyfikacji Ch.C. Poiriera a nawiązaniem partnerskiej współpracy w łańcuchu dostaw. Osiąganie poszczególnych poziomów integracji/dojrzałości w łańcuchu dostaw jest bezpośrednio związane z nawiązywaniem partnerskiej współpracy w łańcuchu dostaw. Możliwości w tym zakresie będą odmienne już ze względu na osiągnięcie integracji wewnętrznej i zewnętrznej. A to za sprawą realizowanych celów w procesach integracyjnych. W przypadku integracji wewnętrznej przeważa nastawienie na redukcję kosztów, zaś dla zintegrowanej sieci dostaw głównym celem jest maksymalizacja zysków i udziałów w rynku jako podstawa wzrostu wartości dla uczestników [Witkowski 2010].

Poszczególne poziomy integrowania łańcuchów dostaw w pewnym stopniu uwarunkowane są przepływem informacji. Jak podkreśla M. Szymczak [2013], „aby łańcuch dostaw mógł wyróżnić się spośród łańcuchów konkurencyjnych, musi podnosić wartość dostarczaną klientom, ustanawiać nowe standardy funkcjonowania, a to wymaga optymalizacji w wielu obszarach działalności. Wówczas sam przepływ informacji dostosowany do potrzeb klienta może nie być wystarczający. Znaczenia nabiera umiejętność zarządzania informacją”. To stwierdzenie jednocześnie podkreśla konieczność wypracowania takich zasad współpracy, które pozwolą w elastyczny sposób pozyskiwać, gromadzić i przekazywać informacje między partnerami w łańcuchu dostaw.

Badanie empiryczne dotyczące postawionego problemu badawczego, jakim jest wskazanie zależności pomiędzy poziomem dojrzałości łańcucha dostaw a nawiązywaniem partnerskiej współpracy, zostaną zaprezentowane w formie studium przypadku. Metoda studiowania przypadku ma charakter użyteczny, a jej wyniki mają duże znaczenie w praktyce. Ponadto badania empiryczne w formie studium przypadku w kontekście tak postawionego problemu badawczego są adekwatną formą z uwagi na charakter łańcuchów dostaw, które są dynamiczne i podlegają ciągłym zmianom. W studium przypadku został zaprezentowany przykład producenta okien. Punktem wyjścia jest poziom dojrzałości łańcucha dostaw, w którym funkcjonuje, i przesłanki, jakie tworzy w celu nawiązywania partnerskiej współpracy. Analizowany producent okien funkcjonuje na rynku polskim i światowym od 1991 r. Branża budowlana, której jest uczestnikiem, na przestrzeni lat bardzo się zmieniła, a to za sprawą wymagań

**Tabela 2.** Poziom dojrzałości łańcucha dostaw wg Ch.C. Poiriera jako przesłanka nawiązania partnerskiej współpracy

| Poziomy integrowania łańcucha dostaw |  | Poziom integrowania łańcucha dostaw jako determinanta partnerskiej współpracy  |
|--------------------------------------|--|--|
| Integracja wewnętrzna                | I poziom – integracja przedsiębiorstwa | Na tym poziomie integracji wewnętrznej przedsiębiorstwa skupione są na usprawnianiu własnej działalności i ograniczaniu kosztów, natomiast nie są zainteresowane pozyskiwaniem informacji w czasie rzeczywistym i dzieleniem się nimi. Skupianie się na wewnętrznej doskonałości operacyjnej może nawet uniemożliwiać skuteczne nawiązanie partnerskiej współpracy. Jeśli istotą współpracy będzie tylko możliwość ograniczania kosztów, przedsiębiorstwa mogą być nią zainteresowane, jednak ze względu na zachowawcze postawy współpracujących partnerów na tym poziomie integracji wydaje się zbędna i zarządzający nie będą zainteresowani jej wdrożeniem. |
|                                      | II poziom – doskonałość korporacyjna   | Skupianie się przedsiębiorstw na poprawianiu funkcjonowania własnych procesów biznesowych, a nie integrowaniu się z partnerami biznesowymi. Na tym poziomie dojrzałości kładzie się nacisk na poprawę jakości obsługi klienta, ale w obszarze wewnętrznych procesów. Przepływ informacji i dzielenie się nią z partnerami biznesowymi w celu poprawy relacji między ogniwami łańcucha nie jest główną domeną tego poziomu integracji, jednocześnie nadal nie stanowi istotnej przesłanki nawiązywania partnerskiej współpracy.   |

Tabela 2, cd.

|                       |  |   |
|-----------------------|--|---|
| Integracja zewnętrzna | III poziom – współpraca z partnerami       | Na tym poziomie zarządzający zauważają potrzebę współdziałania z pozostałymi ogniwami łańcucha dostaw, która ma przynieść wszystkim partnerom określone korzyści. Bardzo istotny staje się sprawny system komunikacji, dostęp wszystkich partnerów do informacji, dzielenie się nimi. Na tym etapie dojrzałości łańcucha zarządzający poszczególnymi jednostkami zauważają konieczność współpracy z pozostałymi partnerami jako sposób na osiągnięcie większych korzyści i efektywności. Nawiązanie i współdziałanie na zasadach partnerstwa możliwe jest do uzyskania właśnie na tym poziomie integracji łańcucha. Jednocześnie partnerska współpraca może stać się narzędziem umożliwiającym i usprawniającym osiągnięcie i utrzymywanie tego poziomu dojrzałości i integrowania łańcucha dostaw.   |
|                       | IV poziom – współpraca w łańcuchu wartości | Zazwyczaj działające na tym poziomie integracji łańcuchy dostaw mają globalny zasięg działania, co jednocześnie stwarza istotne przesłanki długookresowej współpracy opartej na zaufaniu. Rozproszony geograficznie rynek oznacza zarazem inne uwarunkowania zarówno po stronie podaży, jak i popytu. Bieżąca obserwacja i analiza tych rynków umożliwia wszystkim ogniwom lepszą synchronizację podaży i popytu. Pozyskiwanie i przekazywanie informacji między partnerami w ramach strumieni przepływów w łańcuchu dostaw pozwoli lepiej skoordynować zachodzące w nim procesy.   |
|                       | V poziom – łączenie się w sieci            | Poziom piąty, podobnie jak poziom czwarty, stanowią dobry grunt do nawiązania partnerstwa w łańcuchu dostaw. Rozbudowane struktury sieci dostaw i sformalizowane zasady ich funkcjonowania sprzyjają nawiązywaniu takiej współpracy. W tym przypadku są to zazwyczaj międzynarodowe i globalne łańcuchy dostaw, gdzie należy zadbać o sprawny przepływ informacji, a także usprawnienia związane z ich wykorzystaniem, w taki sposób, aby inne ogniwa również mogły z nich korzystać. Polegać to może na zdalnej wymianie informacji, wspólnym planowaniu, zarządzaniu wybranymi procesami czy nawet prowadzeniu transakcji, takich jak: zdalne zautomatyzowanie składania zamówień, powiadamianie o planowanych zamówieniach i wysłanych dostawach czy nawet dokonywanie płatności za transport itp. |

Źródło: opracowanie na podstawie [Witkowski 2010, s. 67–73, za: Poirier, Quinn 2004].

klientów, a także szeroko zakrojonych działań konkurencji. W związku z tym przedsiębiorstwo stale poszukuje czynników i obszarów, których efektem będzie poprawa konkurencyjności w długim okresie. U producenta okien dłuży nacisk kładzie się na usprawnianie komunikacji, aby zapewnić sprawny i szybki przepływ strumieni informacji oraz produktów w łańcuchu dostaw. Przykład producenta okien ukazuje, jak przedsiębiorstwo stale poszukuje obszarów skuteczniejszego i sprawniejszego wykorzystania zasobów, przystosowując się przy tym do obecnych warunków rynkowych, okazjonalnej przewagi konkurencyjnej oraz warunków e-gospodarki. W przypadku producenta okien jednym z wymiarów partnerstwa w łańcuchu dostaw jest wprowadzenie do organizacji wirtualnych pracowników, czyli takich, którzy pracują poza tradycyjnym miejscem pracy. Są to pracownicy, którzy pracują



w domu lub u klienta, a ich głównym zadaniem jest tworzenie oraz utrzymywanie stałych i partnerskich relacji z dostawcami i odbiorcami. Tworzenie poprzez wirtualnych pracowników partnerskich relacji w łańcuchu dostaw determinowane jest przez osiągnięcie co najmniej poziomu integracji zewnętrznej według klasyfikacji Ch.C. Poiriera. W konsekwencji w przypadku tegoż producenta realizowana jest zasada „win-win”, pracownik realizuje swoje cele, a przedsiębiorstwo i cały łańcuch dostaw mają określone z tego tytułu korzyści. Jak wskazują pracownicy producenta okien, sprawna komunikacja i przepływ informacji są kluczowe dla obsługi ich klientów, szczególnie tych zagranicznych, z którymi bezpośredni kontakt jest ograniczony. Informacja stała się elementem poprawy rentowności przedsiębiorstwa poprzez zmniejszenie stanów magazynowych i kontroli zapasów. Osiągnięcie przez przedsiębiorstwo trzeciego i czwartego poziomu dojrzałości łańcucha według Ch.C. Poiriera i idące za tym partnerstwo przekładają się na wiele korzyści w aspekcie wewnętrznych relacji oraz w ich zewnętrznym wymiarze, dotyczącym łańcucha dostaw. Należą do nich przede wszystkim: optymalizowanie kosztów utrzymywania zapasów i poprawa terminowości dostaw, większe zaufanie do partnerów rynkowych i realizacja wspólnych przedsięwzięć, lepszy przepływ informacji i ich dostępność dla pozostałych partnerów w łańcuchu dostaw, poprawa jakości obsługi klienta, uniezależnienie komunikacji z partnerami od przestrzeni geograficznej. Wirtualni pracownicy producenta okien, będący swego rodzaju narzędziem partnerskich relacji w łańcuchu dostaw, i realizowane przez nich funkcje, były możliwe do wdrożenia dopiero wówczas, kiedy rozpoczął się proces integracji zewnętrznej. W zasadzie w przypadku tego przedsiębiorstwa są inicjatorami tego procesu, a taka forma nawiązywania relacji stała się sposobem na budowanie i utrzymywanie trwałych relacji z dostawcami i odbiorcami, co przekłada się na wiele korzyści, w tym ekonomicznych. Wizją przyszłości dla producenta okien jako lidera tego łańcucha dostaw jest pełna integracja łańcucha dostaw.

Partnerska współpraca sprzyja pozyskiwaniu bieżących informacji, umożliwiając synchronizowanie podaży i popytu w łańcuchu dostaw. W przypadku analizowanego przykładu producenta okien kluczowe są informacje o rzeczywistym popycie, które powinny jak najszybciej dotrzeć aż do dostawcy. Ponadto globalizacja wywołuje wiele dodatkowych wyzwań, utrudnień, a także przynosi korzyści dla współpracujących partnerów. Chodzi przede wszystkim o odmienne warunki gospodarcze, społeczne i polityczne. Jednocześnie zwiększa niepewność związaną z dystansem, popytem, różnorodnością i dokumentacją w handlu międzynarodowym [Bowersox, Closs, Cooper 2010]. W takich warunkach nawiązanie partnerskiej współpracy może być kluczem do sukcesu dla wszystkich partnerów w łańcuchu dostaw. Istotny jest jednak sposób czy narzędzie nawiązywania partnerskich relacji. Te wyzwania stanowią kolejny etap badań nad poziomem dojrzałości łańcucha dostaw i korzyściami w postaci przewagi konkurencyjnej łańcuchów dostaw na globalnym rynku. Relacje pomiędzy poziomem dojrzałości, partnerstwem, a także innymi współczesnymi wyzwaniami rynku są przesłankami ku temu.

## 5. Zakończenie

Zależności partnerskiej współpracy i poziomu dojrzałości łańcucha dostaw wydają się być naturalnie postępującym procesem w dobie wysoko rozwiniętych gospodarek światowych. W globalnych warunkach funkcjonowania zarządzający stale poszukują obszarów, dzięki którym będą mogli konkurować. Za sprawą coraz bardziej rozbudowanych łańcuchów dostaw i konieczności integrowania się z partnerami biznesowymi na różnych poziomach potencjalne obszary konkurowania nie powinny mieć charakteru krótkookresowych czy doraźnych inicjatyw. W celu zdobycia przewagi konkurencyjnej partnerzy w łańcuchu dostaw muszą poszukiwać koncepcji, dzięki którym będą mogli taką pozycję osiągnąć. Sprawiedliwe i oparte na zasadach partnerskiej współpracy relacje w łańcuchu dostaw zapewniają szereg korzyści, między innymi: ekonomicznie uzasadnioną współpracę, mniejsze koszty administracyjne, lepszą jakość, dostęp do innowacji, przewagę konkurencyjną [Fawcett, Ellram, Ogden 2007, s. 349–351]. Jednak nawiązanie partnerskiej współpracy pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw uzależnione jest od przygotowania partnerów do takiej formy współpracy. Jeśli współpracujące w łańcuchu dostaw firmy kierują się jedynie własnymi korzyściami i nie zauważają potrzeby integrowania procesów z partnerami, partnerska współpraca nie przyniesie zamierzonych korzyści. Dopiero w miarę rozwoju i w zasadzie przygotowywania się partnerów do realizacji wspólnych celów, głównie dzięki sprawności w przepływie informacji. Poziomy integracji zewnętrznej, które uwarunkowane są pełnym zaangażowaniem partnerów i koniecznością podejmowania wspólnych inicjatyw usprawniających funkcjonowanie łańcucha dostaw, dają istotny asumpt do nawiązywania partnerskiej współpracy w łańcuchu dostaw.

## Literatura

- Bauer M.J., 2001, *Toward full network connectivity*, Supply Chain Management Review, March/April.
- Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B., 2010, *Supply Chain Logistics Management*, 3rd ed., McGraw-Hill.
- Douglas M., Lambert A., Knemeyer A., 2013, *To nasza wspólna sprawa [w:] Sztuka zarządzania łańcuchami dostaw*, ICAN, Warszawa, s. 76.
- Fawcett S.E., Ellram L.M., Ogden J.A., 2007, *Supply Chain Management. From Vision to Implementation*, Prentice Hall, New Jarsay, s. 349–351.
- Johansson L., 1994, *How can a TQEM approach add value to your supply chain?*, Total Quality Environmental Management, vol. 3, no. 4.
- Lee H.L., 2005, *Sekret najbardziej efektywnych łańcuchów dostaw*, HBR Polska, nr 25.
- Nowicka K., 2011, *Współpraca partnerska w łańcuchu dostaw*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 6(1198), PWE, Warszawa, s. 1.
- Poirier Ch.C., Quinn F.J., 2004, *How are we doing – a survey of supply chain progress*, Supply Chain Management Review, vol. 8, no. 8, s. 24–30.
- Slone R.E., 2011, *Breakthrough in the supply chain organization*, Harvard Business Review Press, *HBR on Managing Supply Chains*, s. 17–172.

- Szymczak M., 2013, *Modele zarządzania informacją w łańcuchu dostaw*, Organizacja i Kierowanie, nr 4 (157), s. 25–26.
- Szymczak M. (red.), 2014, *Offshoring a rozwój łańcuchów dostaw*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań.
- The Global Supply Chain Agenda. Market and demand volatility drivers the need for supply chain visibility*, Capgemini, 03/2011, s. 525.
- Witkowski J., 2010, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia*, PWE, Warszawa, s. 67–73, 77.