

*Joanna Piorunowska-Kokoszko\**

**BUDOWANIE RELACJI Z DOSTAWCAMI  
NA PRZYKŁADZIE GRUPY KAPITAŁOWEJ KOMANDOR S.A.**

**1. WPROWADZENIE**

Ostatnie lata sprawiły, że w Polsce nie można prowadzić liczącego się biznesu w oderwaniu od realiów rynku europejskiego czy światowego. Polska gospodarka jest już bowiem częścią globalnego świata ekonomii. Powstaje coraz więcej inwestycji zagranicznych, a zlokalizowane w Polsce przedsiębiorstwa stają się ogniwami w łańcuchach korporacji międzynarodowych. W sytuacji stale zmieniających się uwarunkowań i potrzeb na rynku, nie ma wątpliwości, że należy wprowadzać zmiany w zakresie koncepcji zarządzania, modernizować metody motywacyjne, rozwijać badania w zakresie optymalizacji sposobów rozwiązywania problemów, a także nieustannie myśleć o wprowadzaniu nowych technologii. Po latach cięcia kosztów i prób zwiększania efektywności, zarządy firm zaczęły zwracać uwagę na kwestie rozwoju firmy. Prawdziwie szybki rozwój mogą osiągnąć tylko organizacje, które są w stanie wykorzystać każdą okazję, która pozwoli im odróżnić się od konkurencji. Zdaniem K. Matuszczak<sup>1</sup>, w dzisiejszej sytuacji rynkowej skuteczna sprzedaż wymaga efektywnej logistyki, w której nie wystarcza już dobrze zdefiniowany i agresywnie promowany produkt o najlepszych cechach i atrakcyjnej cenie. Niskie marże, konsolidacja oraz globalizacja rynku stają się poważnym zagrożeniem dla wielu przedsiębiorstw. O przewadze konkurencyjnej coraz częściej decyduje sprawna organizacja dostaw produktów przy najmniejszych kosztach i zapewnieniu odpowiedniego poziomu obsługi klienta<sup>2</sup>. Idea łańcucha dostaw, rozumianego jako „rozszerzone przedsiębiorstwo”, zakłada takie wzajemne traktowanie się członków, jakby byli oni częściami składowymi swego własnego przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. W sieciach dostaw dominuje idea ścisłej integracji z dostawcami

---

\* Dr, Katedra Logistyki, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

<sup>1</sup> K. Matuszczak, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Stowarzyszenie Wolna Przedsiębiorczość, Oddział Terenowy, Gdańsk 2002, s. 2.

<sup>2</sup> [http://www.bcc.com.pl/pad\\_files/media\\_o\\_nas/9054\\_2006.06\\_Eurologistics\\_SCOR\\_MMazuruk\\_MRzepak.pdf](http://www.bcc.com.pl/pad_files/media_o_nas/9054_2006.06_Eurologistics_SCOR_MMazuruk_MRzepak.pdf) (odczyt 05.05.2011).

<sup>3</sup> M. Ciesielski (red.), *Sieci logistyczne*, Wydawnictwo AE, Poznań 2002, s. 29.

i odbiorcami w celu osiągnięcia dodatkowych sukcesów rynkowych i korzyści<sup>4</sup>: Niezidentyfikowane obszary w łańcuchu dostaw stanowią mogą natomiast największe źródło niestabilności więzi dostawca – odbiorca, stając się tym samym głównym źródłem ryzyka.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja procesu budowania relacji dostawca-odbiorca w grupie kapitałowej KOMANDOR w kontekście obowiązującej teorii.



Firma KOMANDOR powstała w 1992 r. w Warszawie<sup>5</sup>. Podstawowy przedmiot działalności stanowił handel importowanymi profilami do drzwi przesuwanych i tworzenie własnej sieci dystrybucji. Głównym dostawcą była kanadyjska firma DSH Inc., produkująca okucia stalowe i aluminiowe do drzwi przesuwanych. Pomysł okazał się trafiony. W ciągu niespełna dwóch lat spółka osiągnęła wyraźny sukces rynkowy, a jej sieć sprzedaży objęła swym zasięgiem terytorium całego kraju. W czerwcu 1994 r. firmę przekształcono w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością z kapitałem zakładowym w wysokości 50 000 PLN. W 1993 r. zarząd spółki, mając na uwadze dynamiczny jej rozwój i konieczność dostosowania firmy do obsługi coraz większej sieci sprzedaży, podjął decyzje uruchomienia jedynego wówczas w Polsce zakładu produkcyjnego profili drzwi przesuwanych. W 1993 r. powstała spółka akcyjna KOMANDOR z kapitałem zakładowym w wysokości 95 050 000 PLN. Od upadających zakładów w Radomiu odkupiono fabrykę i dokonano jej modernizacji. W 1994 r. ruszyła pierwsza linia produkcyjna, a siedziba spółki została przeniesiona do Radomia.

Od 1998 r. Komandor S.A. zaczęła tworzyć swoją grupę kapitałową<sup>6</sup>. Rozpoczęto inwestycje w rozbudowę zakładów prefabrykacji elementów. Na terenie Polski poszukiwano pręźnie rozwijających się zakładów stolarskich, a następnie włączano je do własnej struktury poprzez fuzję lub przejęcia<sup>7</sup>. W taki sposób KOMANDOR stworzył najbardziej rozbudowaną sieć dystrybucji produktu opartą o 16 zakładów kompletacji, stanowiących odrębne firmy powiązane ze

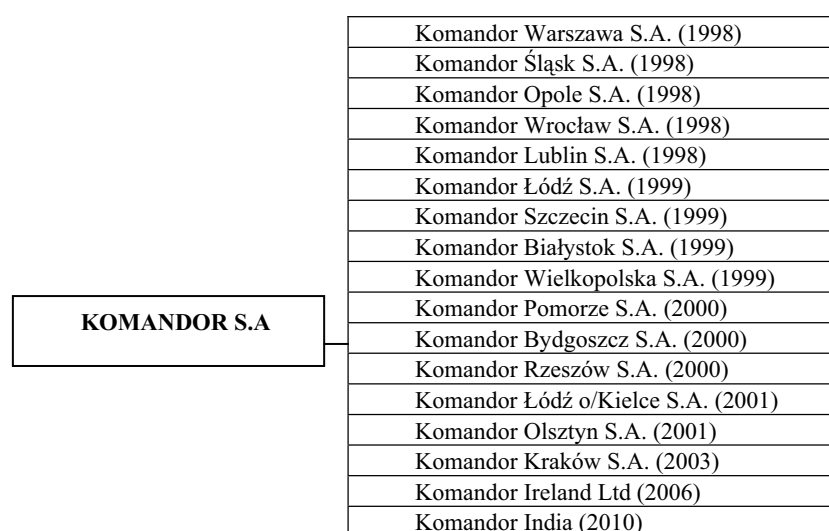
<sup>4</sup> M. Ciesielski (red.), *Logistyka w biznesie*, PWE, Warszawa 2006, s. 161.

<sup>5</sup> Wejście na rynek KOMANDOR S.A. poprzedziły staranne przygotowania prowadzone od połowy lat 80. Zlecone przez właścicieli badania rynku meblarskiego potwierdziły duże zapotrzebowanie na garderoby wnekkowe i szafy z drzwiami przesuwanymi. Utworzenie firmy było więc przemyślaną reakcją na oczekiwania klientów. Bariery wejścia do sektora były w owym czasie niezbyt wysokie, stąd uruchomienie spółki nie wymagało dużych nakładów kapitałowych, a o przewadze rynkowej stanowiła znajomość rynku dostawców unikatowego wtedy wyrobu.

<sup>6</sup> Opis rozwoju grupy przedstawiono w: J. Jeżak, J. Piorunowska-Kokoszko, *Fuzje i przejęcia jako strategia rozwoju małego i średniego przedsiębiorstwa (studium przypadku GK Komandor SA)*, [w:] Jan Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 141–149.

<sup>7</sup> Często przejmowane spółki charakteryzowała współzależność produktowo-rynkowa, a łańcuchy wartości firm – w chwili pojawienia się możliwości połączenia były bardzo komplementarne, stąd potencjał synergiczny uznawany był na etapie planowania za wysoki.

sobą kapitałowo, na terenie całej Polski. Obszar działalności każdego zakładu wyznaczają granice województw. Każdy zakład otoczony był i jest siecią autoryzowanych dealerów, których zadaniem jest aktywna obsługa rynku lokalnego i jego zadaniem jest wspieranie Komandor S.A. we wdrażaniu strategii firmy w regionach oraz dbanie o pozycje rynkową<sup>8</sup>. Obecnie firma posiada 400 punktów handlowych w Polsce oraz jest obecna w 32 krajach świata m.in. Brazylii, Indiach, Rosji, Kanadzie, Szwajcarii, Belgii, Niemczech, Wielkiej Brytanii, Irlandii czy Słowacji.



**Rysunek 1. Struktura Grupy Komandor S.A.**

Źródło: Materiały wewnętrzne KOMANDOR S.A.

Jednym z głównych założeń firmy było zbudowanie dobrze zorganizowanej grupy przedsiębiorstw działających na jasnych, jednolitych zasadach. Cel ten wpłynął na opracowanie nowatorskiego systemu informatycznego przygotowanego w oparciu o własne zasoby. Dzięki temu oprogramowaniu każdy użytkownik KOMANDOR, niezależnie od swojej lokalizacji w Polsce, czy na świecie działa w ten sam optymalny sposób<sup>9</sup>. Opracowany system informatyczny umożliwia kontrolę polityki cenowej oraz eliminuje konkurencję wewnątrz struktur samej grupy. Dzięki ujednoczeniu wszystkich procedur związanych

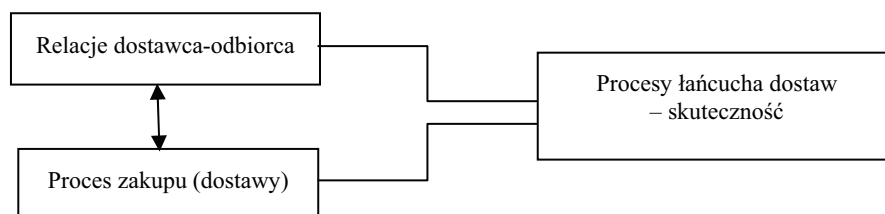
<sup>8</sup> W nielicznych przypadkach (dotyczy 3 spółek) rozwój podmiotów zależnych nie wynikał z przejścia innego podmiotu, a był konsekwencją polityki firmy i wiązał się z powołaniem nowej spółki z udział Komandor S.A.

<sup>9</sup> Technika informatyczna została użyta do wsparcia, utrwalenia i powielania technologii KOMANDOR, czyli sposobu na realizację celów organizacji. Dzięki opracowaniu systemu Komandor Designer skrócono czas realizacji zamówienia z 14 do 5 dni roboczych.

z pozyskaniem zlecenia, jego weryfikacją produkcyjną, kompletacją i montażem KOMANDOR wypracował najbardziej zaawansowany system pracy w Polsce w tej branży, doceniony przez zagraniczne firmy konkurencyjne. Projekt ten stał się głównym źródłem przewagi i umożliwił wzrost rynku.

## 2. PROCES BUDOWANIA RELACJI Z DOSTAWCAMI

Trafne wydaje się odniesienie budowania relacji z dostawcą do metafory budowy domu. Nie da się bowiem nie zacząć od fundamentów, nie da się ominąć wysychania zaprawy przed montażem dachu, „przyoszczędzenie” na materiale musi skończyć się źle – prędzej czy później. Etapy budowy relacji zabezpieczające kupca przed eskalacją konfliktu interesów. Dostawcy i obszar zaopatrzenia, podobnie jak w przytoczonej metaforze, determinuje sukces łańcucha dostaw, a partnerstwo prowadzące do integracji w łańcuchu dostaw wspiera elastyczność w reagowaniu na zmiany popytu. Zarządzanie relacjami z dostawcą ma zatem istotne znaczenie dla kształtowania łańcucha dostaw i powinno być ukierunkowane na identyfikację kluczowych dostawców i kreowanie efektywnej strategii zarządzania tymi relacjami. Budowanie relacji z dostawcami pozwala, zarówno firmie, jak i jej kontrahentom, na zwiększenie powodzenia prowadzonej działalności oraz zminimalizowanie ryzyka<sup>10</sup>.



**Rysunek 2. Elementy relacji dostawca – odbiorca w łańcuchu dostaw**

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z literaturą przedmiotu relacje dostawca – odbiorca, wpływające na efektywność łańcucha dostaw, można odnieść do dwóch sfer: budowania relacji z dostawcą i samego procesu dostawy (rys. 2). Skuteczne budowanie i zarządzanie relacjami dostawca – odbiorca w każdym obszarze łańcucha dostaw staje się warunkiem wstępnym biznesowego sukcesu. Ten typ relacji jest bowiem stałym elementem tegoż łańcucha, a jego charakter uzależniony jest od pozycji, którą w danej strukturze zajmują współpracujące ze sobą przedsiębiorstwa.

<sup>10</sup> [http://www.laraco.eu/?page=audyty\\_jakosciowe](http://www.laraco.eu/?page=audyty_jakosciowe) (odczyt 29.11.2011).

W obszarze budowania relacji dostawca – odbiorca można uszczegółowić przedstawioną klasyfikację o sferę związaną z działaniami operacyjnymi (odnoszącymi się *stricte* do dokonania zakupu) i działaniami strategicznymi związanymi z budowaniem wspólnych planów rozwojowych i systemów wsparcia. W aspekcie operacyjnym budowanie relacji z dostawcami w procesach zakupu można odnieść do wskazanych przez M. Urbaniaka<sup>11</sup> czterech fazach. Są to:

- definiowanie wymagań w stosunku do źródeł zakupu w zakresie jakości technicznej oraz usług serwisowych, wielkości i częstotliwości zamówień, potencjału dostawcy, warunków finansowych
- wybór dostawcy, który poprzedza identyfikacja potencjalnych dostawców, kwalifikacja dostawcy oraz negocjacje warunków;
- realizacja zamówienia (obejmująca przekazywanie zamówień, monitorowanie dostaw oraz dokumentowanie procesu zakupów);
- ewaluacja współpracy i rozwój relacji partnerskich, obejmująca okresową ocenę dostawców (punktową lub wskaźnikową), ocenę wpływu współpracy z dostawcą na poprawę efektywności procesów w ramach łańcucha dostaw (projektowania, zakupów, magazynowania, produkcji, serwisu, zarządzania środowiskiem).

Opisane działania operacyjne można uznać za początki trwałych powiązań. N. Narayandas<sup>12</sup> odważnie potwierdza, że nawet jednorazowa transakcja pomiędzy dostawcą a odbiorcą może zostać przekształcona w długookresowe, niosące korzyści relacje, pogłębiane poprzez kompleksowe, wzajemne zrozumienie znaczenia tych relacji. W przyszłości partnerom ułatwia współpracę jasne zdefiniowanie wskazanych przez M. Urbaniaka<sup>13</sup> faz, a wypracowane procedury stwarzają możliwość obiektywnej oceny relacji dostosowanych do obranych celów strategicznym (w tym jakościowych) partnerów.

Przedstawione teoretyczne aspekty relacji dostawca-odbiorca znalazły swoje odzwierciedlenie w polityce grupy Komandor, która to, poprzez rozpoczęcie działań w obszarze współpracy z dostawcami, postanowiła wykorzystać stworzoną strukturę i efekt skali. Założenia te wpłynęły na konieczność zbudowania łańcucha dostaw pozwalającego utrzymywać pozycję lidera rynkowego. Grupa stworzywszy solidną strukturę przygotowana była do budowania relacji z dostawcami. W początkowym okresie działania grupy Komandor głównymi dostawcami były firmy: KRONOPOL Żary Sp. z o.o, Exellent S.A. – Glaverbell,

---

<sup>11</sup> M. Urbaniak, *Rola jakości w procesach budowania relacji z dostawcami na rynku B2B (cz. 1)*, „Logistyka” 6/2008, s. 30.

<sup>12</sup> M. Lagace, *Building a Better Buyer-Seller Relationship*, HBS Working Knowledge, June 23, 2003, s. 22.

<sup>13</sup> M. Urbaniak, *Rola jakości w procesach...*, s. 30.

Prestige S.A, Gamet Sp. z o.o, Unitek i oczywiście zakład produkcyjny Komandor S.A. jako producent okuć systemów drzwiowych<sup>14</sup>.

Dążąc do standaryzacji produktu, wszystkie spółki grupy KOMANDOR dokonywały zakupów u tych samych dostawców. Relacje pomiędzy podmiotami były jednak relacjami typowo transakcyjnymi, nie były związane ustalonymi z góry kryteriami. Na tym etapie pojawiały się jednak już pierwsze sygnały chęci budowania trwalszych powiązań ze strony dostawców, np. firma Gamet podjęła się przygotowania zindywidualizowanych akcesoriów meblowych dla grupy Komandor, mniejsze podmioty gotowe były produkować serie kolorystyczne dostosowane wyłącznie do oferty handlowej Komandor. Działania były wykonywane, jednak zostały przez zarząd grupy zbagatelizowane. Przychylniej postawie dostawców na pewno sprzyjało pojawieniem się firmy na liście najlepiej rozpoznawalnych marek na rynku polskim opublikowanej na łamach „Rzeczpospolitej”<sup>15</sup>.

Kolejną fazę w budowaniu relacji dostawca – odbiorca spowodował szybki wzrost gospodarczy w Polsce, w latach 2007–2008 i towarzyszący mu intensywny rozwój logistyki, który wymusił konieczność szybkiej reakcji na wzrastające wymagania klientów, wymuszające sprawne przepływy potoków towarowych w łańcuchu. W okresie tym pojawiła się elektroniczna wymiana informacji związana głównie z przeglądem zasobów magazynowych dostawców (jednak nie wszystkich). W konsekwencji wzrostu grupa KOMANDOR zaczęła dostrzegać skutki zaakceptowanej liberalizacji stosunków z partnerami, które w konsekwencji doprowadziły do problemów z zaspokojeniem popytu. Okres ten okazał się być rzeczywistym sprawdzianem współpracy pomiędzy dostawcami a podmiotami grupy KOMANDOR i równocześnie cezurą w budowaniu łańcucha dostaw dla całej grupy, w którym Komandor S.A. uznał się za koordynatora sieci.

Doświadczenia lat ubiegłych i implementacja rozwiązań logistycznych u dostawców (wprowadzenie EDI w ich łańcuchach dostaw) wymusiły konieczność stworzenia jednolitego systemu zarządzania spółkami grupy KOMANDOR, a jako pierwszy element budowanego łańcucha dostaw dokonano zdefiniowania zasad współpracy z dostawcami, dostosowując je do własnych potrzeb. Towarzyszyło temu procesowi przygotowanie mapy procesów zachodzących we wszystkich przedsiębiorstwach grupy KOMANDOR obejmujących całość ich funkcjonowania i ujednolicono zasady oceny poszczególnych działań poprzez wprowadzenie jednolitych mierników parametrycznych, częściowo wymuszone przez implementację systemu zarządzania jakością 9001–2008. W celu ujednolicenia funkcjonowania spółek utworzono, w ramach struktury, stanowisko Przewodniczącego Zarządów Spółek Komandor, który to w imieniu wszystkich

<sup>14</sup> Dostawcy grupy to firmy o ukształtowanej pozycji na rynku polskim w branży meblarskiej, co wpłynęło na ich siłę przetargową w budowaniu wzajemnych relacji z podmiotami grupy KOMANDOR

<sup>15</sup> [http://www.rankingmarek.pl/?id=rw\\_2010](http://www.rankingmarek.pl/?id=rw_2010) (odczyt 1.12.2011).

spółek grupy występuje wobec dostawców i odpowiada za wymianę danych, plany rozwojowe, marketingowe i przebieg integracji procesów.

W ramach ustalania polityki współpracy z dostawcami podjęto decyzję dokonania ich segmentacji według następujących kryteriów: wielkość obrotu, znaczenie strategiczne dla produktu firmy (według siły wpływu na zaspokojenie potrzeb klienta), stopień rozwoju dostawcy i chęć współpracy w zakresie budowania ścisłych relacji wykraczających poza działania ściśle zakupowe, okres współpracy i jakość relacji (oceny przez kwalifikacje dostawcy i dotychczasową, systematyczną ocenę). Jako kluczowych dostawców uznano firmy, z którymi współpraca przebiegała w ścisły sposób, choć ograniczała się wyłącznie do procesów transakcyjnych.

Wzrost gospodarczy wymusił jednak stosunkowo szybkie wdrożenia różnorodnych rozwiązań informatycznych ułatwiających zarówno planowanie zakupów, szybkie przetwarzanie zapytań ofertowych i przeprowadzania przetargów, jak i elektroniczne przesyłanie danych pomiędzy spółkami Komandor a jej dostawcami. W konsekwencji grupa Komandor zainicjowała wprowadzanie systemu ERP do swoich struktur. W 2009 r. podpisano umowę z firmą Microsoft Dynamics, której celem było utworzenie systemu ERP II i przeprowadzenia wdrożenia we wszystkich spółkach do końca 2012 r. Wdrażany system ERP ma on działać we wszystkich 16 zakładach grupy KOMANDOR i stanowić ukoronowanie budowanego zintegrowanego modelu zarządzania łańcuchem dostaw, gdzie głównym integratorem jest spółka Komandor S.A.

Przedstawione dane potwierdzają, iż proces zakupowy w miarę upływu czasu wywołał świadomość w gronie kierownictwa budowania trwałych więzi z dostawcami. Dzięki ujednoliconym standardom zarządzania wspieranym systemami ISO 9001–2008, w budowanie relacji z dostawcami w grupie KOMANDOR zaangażowani mogą być nie tylko pracownicy bezpośrednio zajmujący się zakupami (np. dział zakupów), ale także pracownicy z innych obszarów. Obecnie podstawowe zasady kwalifikacji dostawcy i ocena relacji kształtowane są zgodnie z zatwierdzoną Księgą Zarządzania Jakością opracowaną według normy 9001–2008 (Spółki posiadają certyfikaty ISO 9001–2008 wydane przez DNV Norske Veritas lub DECRA Certification Group). Celem obranych procedur jest ustanowienie skutecznego i efektywnego nadzoru nad dostawcami mającymi istotny wpływ na jakość wyrobów produkowanych przez spółki KOMANDOR. Jest to pierwotna forma kodeksu dostawcy, prezentująca ogólne zasady postępowania w biznesie. Kodeks ten również powstaje w miarę rozwoju relacji z dostawcami i zdobytych doświadczeń.

Zgodnie z kartami parametryzacji procesów dział zaopatrzenia jest odpowiedzialny za poszukiwanie nowych dostawców materiałów, zbieranie informacji o warunkach, jakie oferują oraz prowadzenie okresowej oceny jakości współpracy z nimi. Prezes zarządu jest odpowiedzialny za zatwierdzanie decyzji o dopuszczaniu nowych dostawców materiałów do współpracy oraz decyzji o wykluczeniu dostawców materiałów z grona dostawców kwalifikowanych.

Specjalista ds. zaopatrzenia, oraz każdy inny pracownik, dokonujący zakupu materiałów, musi korzystać z zatwierdzonych dostawców, funkcjonujących w wykazie dostawców kwalifikowanych przyjętym dla grupy Komandor oraz sprawdzonych, drobnych dostawców lokalnych. Specjalista ds. zaopatrzenia, dokonujący zakupu od nowego dostawcy, kompletuje jego dokumenty i, jeżeli nie budzą one żadnych wątpliwości, może dokonać zakupu próbnego. Wielkość zakupu próbnego jest uzależniona od charakteru dostawcy i musi umożliwiać dokonanie pełnej kwalifikacji. Zakup próbny nie jest obowiązkowy w sytuacji, gdy możliwe jest wydanie opinii o dostawcy bez dokonania zakupu. Po dokonaniu zakupu próbnego specjalista ds. zaopatrzenia dokonuje kwalifikacji dostawcy, zgodnie z określonymi kryteriami, i przekazuje wypełnioną kartę do prezesa zarządu, celem zatwierdzenia. Prezes zarządu dokonuje przeglądu karty i, w przypadku, gdy ewaluacja kończy się pozytywnie, przekazuje zatwierdzoną kartę do specjalisty ds. zaopatrzenia. W przypadku, gdy dostawca nie uzyskał wymaganego minimum punktów, a z jakichś względów jest istotny dla funkcjonowania firmy, prezes może warunkowo dopuścić go do współpracy, określając na karcie oceny dostawcy warunki, które zapewnią bezpieczną kooperację. Specjalista ds. zaopatrzenia, na podstawie zatwierdzonej karty, wpisuje nowego dostawcę do wykazu dostawców kwalifikowanych.

Ocenie podlega również bieżąca współpraca z dostawcą. Zgodnie z przyjętą w firmie procedurą, wszelkie negatywne bądź pozytywne uwagi mające wpływ na jakość współpracy powinny być odnotowywane w karcie oceny dostawcy. W obecnej sytuacji wszelkie zlecenia przesyłane są pocztą elektroniczną, jednak często nie mają bezpośredniego potwierdzenia w formie e-maila czy faxu. Wszelkie wynikające z tego faktu opóźnienia dostaw, niedomówienia mają wpływ na jakość przepływu poszczególnych strumieni. W przypadku rażącego niedotrzymania warunków współpracy, specjalista ds. zaopatrzenia / koordynator sieci może dokonać wcześniejszej oceny dostawcy. Specjalista ds. zaopatrzenia/koordynator sieci sprzedaży krajowej/eksportowej jest zobowiązany do okresowej oceny dostawców nie rzadziej niż co 12 miesięcy. Ocena przeprowadzana jest na podstawie przebiegu dotychczasowej współpracy, z wykorzystaniem uwag zawartych w karcie oceny dostawcy. Przed dokonaniem oceny, specjalista ds. zaopatrzenia / koordynator sieci sprzedaży krajowej / eksportowej dokonuje oceny adekwatności ustalonych kryteriów i w razie potrzeby, zmienia je w porozumieniu z zarządem oraz pełnomocnikiem zarządu ds. jakości. Jeżeli w przeciągu roku firma nie korzystała z usług dostawcy, jest on w wykazie oznaczany kolorem czerwonym – oznacza to, że jego ocena będzie możliwa po skorzystaniu z jego usług. W sytuacji, gdy w wyniku okresowej oceny dostawca uzyska ocenę niższą niż kwalifikujące minimum, karta oceny tego dostawcy powinna zostać przekazana do prezesa /wiceprezesa zarządu, celem jej akceptacji. Po zatwierdzeniu dostawcy, specjalista ds. zaopatrzenia aktualizuje wykaz dostawców kwalifikowanych.



Podjęte po stronie dostawców inicjatywy spowodowały skrócenie cykli produkcyjnych (z 10 do 5 dni) i ostatecznie szybszą reakcję na potrzeby odbiorców. Sprawne koordynacje dostaw i mocy produkcyjnych powoduje, że grupa KOMANDOR zyskała znaczące zaplecze magazynowo-produkcyjne gotowe zrealizować różnorodne kontrakty krajowe oraz z powodzeniem konkurować na rynkach zagranicznych. We współpracy z dostawcami zaangażowane są działy marketingu i rozwoju spółek KOMANDOR.

Przedstawiony rozwój współpracy jest zgodny z podejściem literaturowym. Zdaniem J. C. Andersona i J. A. Narusa<sup>16</sup> relacje z dostawcą należy bowiem rozpatrywać jako zakres wzajemnego rozpoznania i zrozumienia faktu, iż sukces każdej z firm współpracujących w łańcuchu zależy od zaangażowania stron, konsekwentnego działania w kierunku zapewnienia skoordynowanego wysiłku skoncentrowanego na dążeniu do wspólnego satysfakcjonowania rynku docelowego. Czyste stosunki współpracy obejmują zatem proces, w którym klient i firma dostawcy tworzą z upływem czasu silne, rozległe więzi społeczne, ekonomiczne, usługowe i techniczne. R. Dwyer, P. Schurr oraz S. Oh<sup>17</sup> podają bardzo zbliżoną definicję kooperacji między dostawcą i nabywcą. Zgodnie z nią, kooperacja to podobne lub komplementarne, skoordynowane działania podjęte przez firmy pozostające we współzależnej relacji w celu osiągnięcia wzajemnych korzyści, zgodnych z obustronnymi oczekiwaniami w dłuższym okresie.

W świetle powyższych rozważań uzupełnieniem definicji jest model przedstawiony przez R. M. Morgana i S. D. Hunta wskazujący, iż w relacjach z dostawcą kluczowe znaczenie mają zobowiązanie i zaufanie. Zaufanie definiuje się, jako wiarę danej firmy, iż druga będzie działać w sposób przynoszący jej pozytywne rezultaty, jak również nie dokona nieoczekiwanych przedsięwzięć, mogących mieć negatywny wpływ na jego wyniki, prowadzący do utrzymania ciągłości relacji<sup>18</sup>. Zobowiązanie natomiast to deklaracja dostawców do przestrzegania kodeksu odbiorców i polityk środowiskowych. Podpisanie tego typu zobowiązań może stanowić dobry wstęp do określenia zasad współpracy, ale nie może się do nich ograniczać<sup>19</sup>. J. Świątowiec<sup>20</sup> podaje, że zobowiązanie i zaufanie są kluczem relacji partnerskich, skłaniającym menedżerów do:

---

<sup>16</sup> J.C. Anderson, J.A. Narus, *Business Marketing: Understand What Customers Value*, „Harvard Business Review” 1998, vol. 76, issue 6, s. 55.

<sup>17</sup> R. Dwyer, P. Schurr, S. Oh. R. Dwyer, *Developing Buyer Seller Relationships*, „Journal of Marketing” 1987, vol. 51, no. 2, s. 11–27.

<sup>18</sup> J. Świątowiec, *Zależność i zaufanie w relacjach między nabywcą a dostawcą*, „Marketing i Rynek” 4/2001, s. 14.

<sup>19</sup> D. Wójcik, D. Kędzierska, *CSR – filantropia czy konieczność rynkowa?* <http://biznestrend.pl/artykuly/fb/218> (odczyt 10.12.2011).

<sup>20</sup> J. Świątowiec, *Partnerstwo w relacjach dostawca-nabywca na rynkach przemysłowych*, Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych, AE w Krakowie, Kraków 2002; [http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id\\_numer=797274](http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=797274) (odczyt 10.12.2011).

- działań zabezpieczających relacyjne inwestycje poprzez kooperację z partnerami wymiany;
- opierania się atrakcyjnym, krótkoterminowym alternatywom na rzecz długoterminowych korzyści z pozostawania w istniejącym partnerstwie;
- postrzegania potencjalnie wysoce ryzykownych działań jako relatywnie bezpiecznych z powodu wiary, że ich partner nie będzie działał oportunistycznie.

Wskazane zmienne kształtują się podczas rozwijania więzi pomiędzy stronami transakcji. Mają one skłaniać menedżerów do działań inwestycyjnych w budowanie wzajemnych relacji opartych na kooperacji, odrzucania atrakcyjnych krótkoterminowych zysków na rzecz długoterminowych korzyści z pozostawania w istniejącym partnerstwie, czy też postrzegania potencjalnie wysoce ryzykownych działań jako relatywnie bezpiecznych z powodu wiary, że ich partner nie będzie działał oportunistycznie<sup>21</sup>. Model ten jest przejawem traktowania relacji z dostawcą w aspekcie działań strategicznych i właśnie z tego powodu wskazane jest również, aby dostawcy mieli świadomość konieczności rozwijania określonych czynników warunkujących pomyślny rozwój relacji.

Proces tworzenia zaufania jest uwarunkowany odpowiednimi działaniami dostawcy i rozpoczyna się często zanim dojdzie do wymiany handlowej. Według S. Ganesana<sup>22</sup> składowe zaufania stanowią następujące elementy:

- 1) reputacja dostawcy;
- 2) satysfakcja nabywcy;
- 3) doświadczenie nabywcy w zakresie współpracy z partnerem;
- 4) postrzegane specyficzne inwestycje dostawcy w więź z danym nabywcą.

Teoria ta potwierdziła się w przypadku spółek KOMANDOR. Bez zbudowanego zaufania i zrozumienia obopólnych korzyści nie można by było zintegrować działalności partnerów. Potwierdzeniem tych stwierdzeń były doświadczenia spółek grupy z początkowego okresu współpracy z dostawcami. W tym okresie kierownictwo spółek spodziewało się, iż wszystkie firmy działają na tych samych warunkach handlowych i cenowych. Rozwiązanie to wydawało się odpowiednie, jednak praktyka, a zwłaszcza zebrane dane, potwierdziły, iż nie do końca. Wszystkie zamówienia kierowane były ze spółek odrębnie, bez przepływu informacji dotyczącej wielkości zamówień i warunków jego realizacji. W początkowym etapie funkcjonowały jednolite dla spółek grupy KOMANDOR poziomy cen. Z biegiem czasu ustalone warunki współpracy zostały zróżnicowane przez dostawców według ich zasad działania i polityki cenowej. Sytuacja ta wskazała na niedojrzałość modelu zarządzania, a zwłaszcza brak narzędzi monitorujących współpracę z dostawcami przez KOMANDORA, brakiem ukształtowanych relacji partnerskich, procedur współpracy, co zostało

---

<sup>21</sup> R. M. Morgan, S.D. Hunt, *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing” 1994, vol. 58, July, s. 22.

<sup>22</sup> P.M. Doney, J.P. Cannon, *An Examination of Nature Trust in Buyer-Seller Relationships*, „Journal of Marketing” 1997, vol. 61, April, s. 39.

przez dostawców wykorzystane. Budowane zrozumienie i zaufanie z biegiem czasu stało się podstawą przyszłych relacji. Należy również mieć na uwadze fakt, iż specyfika produkcji grupy, tj. produkcja na zamówienie, wymusza pewien poziom zapasów bieżących, jednak dzięki właściwemu zmapowaniu procesów i dostosowania systemu ERP do potrzeb spółki, problem ten został zminimalizowany już w 2009 r. Wdrożenie to miało prowadzić do ścisłej integracji wewnętrznej grupy oraz synchronizacji procesów dostawców, tj. integrację z systemami zewnętrznymi. Działania zainicjowane w 2009 r. są na bieżąco realizowane, a wdrożenie ścisłej wymiany informacji pomiędzy dostawcami związanej z udostępnianiem szeregu informacji produktowych, procesowych czy marketingowych.

Okres wdrożeniowy filozofii ERP nie mógł zatem doprowadzić do braku kontroli i zawieszenia działań związanych z rozwojem relacji na linii dostawca-odbiorca, zwłaszcza że w 2010 r. do łańcucha dostaw dołączyli dwaj znaczący w Europie partnerzy: austriacki EGGGER i niemiecki HETTICH. Uzupełniającym narzędziem współpracy z dostawcami, odnoszącym się do ustalonych zasad współpracy, została stworzona przez firmę internetowa platforma komunikacyjna wspierająca i monitorująca współpracę z dostawcami. Pozwala ona na monitorowanie systemu reklamacji, ocenę przebiegu zamówienia, wielkości dostaw, ustaleniu planów przyszłych dostaw, cen i realizacji planów zakupów. Umieszczane tam dane dostarczają informacji stronom na temat bieżącej sytuacji i osiąganych na bieżąco rezultatów wspólnych działań promocyjnych lub marketingowych. System monitorujący dostawy, dzięki np. modułowi ceny minimalnej, pozwolił zweryfikować ceny dostawców dla całej grupy, co doprowadziło do znaczących oszczędności w zakupach grupy (około 10%) i podniesienie wartości kredytów kupieckich. W chwili obecnej każdorazowa zmiana cen czy warunków handlowych jest natychmiast widoczna w systemie dla zarządów wszystkich spółek. Przygotowana tak struktura danych pozwala śledzić wydajność sieci i stopień realizacji założonych planów sprzedażowo-zakupowych. Przedstawione platformy są w chwili wdrożeń systemów ERP zastępczą formą systemów składowych ERP II+ czyli systemów informatycznych wspomagających wzajemne relacje z dostawcą – SRM (amerykańskie VRM) i odbiorcą (CRM<sup>23</sup>). Dodatkowym elementem wspierającym współpracę z dostawcą został sformułowany kodeks dostawcy Grupy KOMANDOR, w którym krótko i zwięźle opisano podstawowy charakter współpracy, przypisując kluczowe znaczenie przestrzeganiu prawa zgodnie ze standardami prawości, uczciwości i sprawiedliwości z poszanowaniem stron współpracy i norm kulturowych we wszystkich wewnętrznych i zewnętrznych relacjach<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> System CRM w grupie KOMANDOR pracuje w oparciu o platformę komunikacyjną SKO, nie został on tu wskazany, ponieważ nie jest tematem niniejszego opracowania.

<sup>24</sup> Opracowanie własne według *Kodeksu postępowania dostawców Grupy KOMANDOR*, Komandor S.A., Radom 2010.

Działania prowadzone przez grupę KOMANDOR wskazują na zrozumienie i chęć wypracowania długookresowych, stabilnych relacji z dostawcami. Zgodnie z treściami literaturowymi do najważniejszych elementów sprzyjających utrzymaniu ciągłości relacji można zaliczyć następujące działania dostawcy:

- dążenie do maksymalizacji wartości<sup>25</sup>,
- wypracowywanie korzystnych dla obu stron zasad współpracy,
- rozwijanie zaufania nabywcy.

Pojęcie wartości w kontekście omawianych zagadnień oznacza postrzeganą przez nabywcę nadwyżkę korzyści nad kosztami związanymi z rozszerzaniem współpracy, przy czym wartość nie musi wyłącznie oznaczać bezpośrednich zysków, należy ją rozumieć znacznie szerzej. Przykładem może być zaoszczędzony czas, zwiększenie własnej sprzedaży, obniżenie określonych kosztów, np. kosztów pracy, itp. Nabywca musi mieć pewność, że wartość jaką otrzymuje w wyniku związku z danym dostawcą przewyższa w danym momencie istniejące, inne najlepsze możliwości. Istotna jest w tym kontekście ciągła gotowość dostawcy do negocjacji (renegocjacji) kluczowych spraw, mających wpływ na wzajemne zobowiązania i korzyści, celem maksymalizowania wartości otrzymywanej przez nabywcę<sup>26</sup>.

Przedsiębiorstwo może prowadzić jednocześnie więcej niż kilka typów relacji z tym samym lub różnymi współpracującymi podmiotami. Dobór typu relacji zależy głównie od istoty nabywanych od dostawców produktów bądź usług dla posiadanych kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa i wagi oferowanego produktu finalnego dla odbiorców. Mogą być to zatem zarówno główni dostawcy stale współpracujący z przedsiębiorstwem i tacy, których rola jest bardzo ważna, choć współpraca nie musi mieć cech ciągłości, jak i inni dostawcy<sup>27</sup>. Literatura przedmiotu<sup>28</sup> zaleca jednak, aby producenci współpracowali ze swoimi najważniejszymi dostawcami w celu zoptymalizowania wszelkich możliwych obszarów działalności. Zgodnie z powyższymi założeniami podstawowymi elementami partnerstwa z dostawcą powinny być:

- baza danych zawierająca najważniejsze informacje o dostawcy i wskaźnikach firmy,
- ocena udziału dostawcy w bieżących i przyszłych przychodach przedsiębiorstwa, na której podstawie wybiera ono strategicznych partnerów spośród dostawców o relatywnie największym udziale,

---

<sup>25</sup> Koncepcja ta w odniesieniu do łańcucha dostaw przejawiała się w łańcuchu wartości M. Portera opisanym szczegółowo w M. Porter, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985.

<sup>26</sup> J. Światowiec, *Partnerstwo w relacjach...*, s. 14.

<sup>27</sup> K. Nowicka, *Konkurencyjność i innowacyjność przedsiębiorstw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 6/2011, s. 22.

<sup>28</sup> A. Tubis, *Organizacja dostaw do sieci handlowych. Współpraca producentów z dużymi detalistami*, [http://www.logforum.net/pdf/2\\_1\\_6\\_06.pdf](http://www.logforum.net/pdf/2_1_6_06.pdf) (odczyt 29.11.2011); A. Dejnaka, *CRM Zarządzanie kontaktami z klientami*, Helion, Gliwice 2002; J. Otto, *Marketing relacji*, C.H. Beck, Warszawa 2004.

- analiza obecnego stanu partnerstwa ze wszystkimi firmami i określenie celów, które można będzie osiągnąć, zacieśniając więzi, zwłaszcza ze strategicznymi partnerami,
- porównanie wskaźników dostawców i benchmarking w kontekście ich znaczenia dla przedsiębiorstwa,
- samoocena przedsiębiorstwa pod kątem możliwości tworzenia partnerstwa z dostawcami,
- określenie korzyści z pogłębienia więzi partnerskich z dostawcami, ze szczególnym uwzględnieniem dostawców najlepszych lub strategicznych,
- wybór metody planowania procesu tworzenia nowej wartości, a także sposobu wykonania, zarządzania, szacowania i podziału ról,
- wybór metody kierowania partnerstwem,
- zarządzanie procesem wprowadzania zmian w relacjach między przedsiębiorstwem a dostawcami<sup>29</sup>.

Według H. Hakanssona i I. Snehoty<sup>30</sup> opisane relacje partnerskie w łańcuchu dostaw można grupować ze względu na treść (obejmujący podmioty, działania, zasoby) i funkcje (tworzenie nowych układów, współzależność relacji, oddziaływanie relacji na wynik). Norma ISO 9001–2008 również narzuca grupie KOMANDOR konieczność oceny współpracy z dostawcami, włączając w to również audyt zewnętrzny u dostawcy. Partnerstwo logistyczne w tych relacjach traktowane jest w szczególny sposób uwzględniając wiele operacyjnych elementów składowych.

Należy pamiętać, iż związki partnerskie częstokroć mają swój początek w czysto transakcyjnych relacjach. W celu podjęcia długoterminowej współpracy przedsiębiorstwa muszą wydzielić część posiadanych procesów, wiążąc je w zbiór współzależności działających na rzecz sukcesu wspólnego przedsięwzięcia. Taki proces wymaga odpowiedniego przygotowania, rozplanowania, zorganizowania i podlega negocjacji. Jego realizacja związana jest z pokonywaniem pewnych etapów, należą do nich: faza przed zawarciem umowy, kiedy analizowane są czynniki wpływające na potrzebę pozyskania zasobów wybranego partnera i wynikające z tego potencjalne korzyści efektów synergii działań, faza formalizacji związku, kiedy określone są zasady współpracy, zakres i podział obowiązków, negocjacje warunków kontraktu oraz jego podpisania i faza operacyjna, kiedy następuje wymiana zasobów i realizacja założeń ujętych w kontrakcie<sup>31</sup>.

<sup>29</sup> I.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 322.

<sup>30</sup> H. Hakansson, I. Snehota, *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge London 1995, s. 27.

<sup>31</sup> K. Nowicka, *Konkurencyjność i innowacyjność przedsiębiorstw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 06/2011, <http://www.praktycznateoria.pl/wspolpraca-partnerska/> (odczyt 10.12.2011).

Szczegółowo opisuje te składowe model D. J. Bowersoxa<sup>32</sup>, wskazując na przemyślany wybór partnera, współdzielenie informacji, określenie roli, podstawowe reguły i warunki wyjścia. Kolejne elementy, takie jak konieczność monitorowania relacji, wsparcie zewnętrzne, powiązania interpersonalne dodaje w swoim modelu partnerstwa w łańcuchu dostaw M. Christopher i U. Jüttner<sup>33</sup>. Uzupełnieniem tych rozważań jest model ośmiu wytycznych udanego partnerstwa Kantera (8L)<sup>34</sup>. Kluczowe, a zarazem zamykające rozważania nad problemem budowania relacji dostawca – odbiorca, jest podkreślenie, że relacje przyniosą oczekiwane rezultaty, gdy partnerzy wykażą wolę budowania wzajemnych relacji poza typowym procesem transakcyjnym i dostrzegą wzajemne korzyści w budowaniu tych relacji. W takim wypadku agresywny program budowania stosunków z dostawcą ma znaczący wpływ na osiągnięcie celów strategicznych przedsiębiorstw. Autor zaleca również podjęcie działań zorientowanych na:

- 1) zdefiniowanie motywacji do utrzymywania relacji,
- 2) skoncentrowanie się na poza transakcyjnym znaczeniu współpracy,
- 3) stworzenie jasnej procedury na okres przed i po negocjowaniu dokładnych zasad współpracy
- 4) oparcie współpracy na ogólnych zasadach partnerstwa<sup>35</sup>.

W związku z zakresem rozważań nie można pominąć faktu, iż integrację zewnętrzną z partnerami handlowymi zawsze poprzedza etap integracji wewnętrznej, co zawsze podkreśla literatura przedmiotu odnosząca się do zarządzania łańcuchem dostaw<sup>36</sup>. Synchronizacja z dostawcą musi zostać poprzedzona odpowiednim wypracowaniem procedur i przygotowaniem parametryzacji procesów wewnątrz własnych firm. Dowodem jest realistyczne ujęcie budowania relacji dostawca – odbiorca C. C. Poiriera<sup>37</sup>, który w swoim modelu opisuje

<sup>32</sup> Opisany przez E. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2000, s. 5–54.

<sup>33</sup> P. Chapman, M. Christopher, U. Jüttner, H. Peck, *Identifying and Managing Supply Chain Vulnerability*, „Logistics & Transport Focus” 2002, vol. 4, no. 4.

<sup>34</sup> R. M. Kanter, *Collaborative advantage: The art of alliances*, „Harvard Business Review” 1994, July–August, s. 93–108, za: R. D. Lasker, E.S. Weiss, R. Mille, *Partnership Synergy: A Practical Framework for Studying and Strengthening the Collaborative Advantage*, „Milbank Quarterly” 2001, vol. 79, issue 2, s. 179–205.

<sup>35</sup> K. Burnet, *Supplier Relationships, Business briefing*, „Global Purchasing & Supply Chain Strategies” 2004, s. 28.

<sup>36</sup> J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003; P. Blaik, R. Matfiejczyk, *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Wydawnictwo UO, Opole 2008; C. Bozarth, R. B. Handfield, *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Helion, Gliwice 2007.

<sup>37</sup> C. C. Poirier, *Using Models to Improve the Supply Chain*, CRC Press LCC, Boca Raton 2003, s. 79; C. C. Poirier, *Supply Chain Optimization: Building the Strongest Total Business Network*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1996; model ten przedstawiony też został przez J. Witkowskiego, *Zarządzanie łańcuchem dostaw koncepcje procedury doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010, s. 82.

poziomy integracji łańcuchów dostaw. Pierwszym poziomem (a zarazem etapem) jest poziom wewnętrzny, odnoszący się do zakupów i synchronizacji dostaw, poziom drugi, również uznany przez autora za wewnętrzny, jest etapem zrozumienia przez kierownictwo dążenia do wewnętrznej doskonałości, poziom trzeci to wyjście poza struktury firmy i konstruowanie sieci, co w konsekwencji prowadzi do przywództwa w sektorze na poziomie czwartym. Model ten ma rzeczywiste odniesienie do współczesnej gospodarki, w której elementów przewag szuka się właśnie w strukturach sieci dostaw i tam wprowadza się doskonalenia. Wspólne relacje dostawca – odbiorca są zatem podstawą ścisłych powiązań budujących jego wartość i tym samym pozycję rynkową.

Przedstawione studia literaturowe wskazują, iż w skutecznym budowaniu relacji istotnym i kluczowym elementem jest partnerstwo. Jest ono uzależnione przez wiele zmiennych, a jego wpływ potwierdzają obecne tendencje w relacjach spółek Komandor i ich dostawców. Historia współpracy, zmiana świadomości kierownictwa i uwarunkowania rynkowe wpłynęły bowiem na dokonanie w 2010 r. segmentacji dostawców według grup towarowych. Na przydział do danej grupy wpłynęła historia i ocena dotychczasowej współpracy. Rezultatem tych założeń było wydzielenie 3 grup dostawców:

**a) dostawcy strategiczni (kluczowi)** – firmy, których produkt ma kluczowe znaczenie dla jakości usługi i ciągłości pracy spółek, jak i dużą siłę wpływu na zaspokojenie potrzeb klienta, utrzymujące z grupą znaczące obroty, współpracujące intensywnie z grupą i wspólnie planujące przyszły rozwój oparty na długookresowym partnerstwie, stosujący zasady kodeksu dostawców; do tej grupy należą Egger, Hettich, HLT Sp. z o.o, Dolken, Komandor S.A.

**b) dostawcy operacyjni** – wykazujący chęć współpracy, o umiarkowanej częstotliwości dostaw, charakteryzujący się dobrymi relacjami ze spółkami grupy, których produkt ma wpływ na jakość produkcji, jednak jest możliwy do zastąpienia przez inne dostępne na rynku, relacje pomiędzy stronami wykraczają trochę poza samą transakcję, jednak są ściśle z nią związane. Podmioty z tej grupy zostały zapoznane z kodeksem dostawców, jednak grupa Komandor z uwagi na zebrane doświadczenia współpracy, rozbieżne strategie działania nie planuje z tymi firmami współpracy wykraczającej poza więzi transakcyjne; w grupie tej wyodrębniono Kronopol Żary Sp. z o.o., Schilsner, Haffele, Mikomax,

**c) dostawcy awaryjni (lokalni)** – Spółki Komandor współpracują również z innymi małymi podmiotami gospodarczymi, działającymi w sektorze wyposażenia wewnątrz na rynkach lokalnych. Wobec tych firm, z uwagi na swoją pozycję rynkową, mają siłę przetargową jako znaczący odbiorca. Dostawcy od firm lokalnych stanowią jednak znikomy odsetek w wielkości dostaw, pomimo tego faktu od 2010 r. są stale monitorowane.

Dostawcy strategiczni spółki grupy KOMANDOR w 2011 r. rozpoczęli wspólne kształtowanie planów rozwojowych, obejmujących nie tylko procesy zaopatrzenia, produkcji, ale również wspólne działania marketingowe i innowacyjne. Z uwagi na pogorszenie relacji z firmą Kronopol Żary, firma ta została przesunięta do grupy dostawców operacyjnych, pomimo że w 2010 r. podjęto wysiłek w celu wzajemnego wsparcia działań promocyjnych. Działania te nie są jednak oparte na relacjach *win-win* i wspólnym rozwiązywaniu problemów, ale na ciągłej rywalizacji, kto jest w tym związku silniejszym partnerem. Na kolejny rok zaplanowano zatem intensywne programy promocyjno-rozwojowe oraz rozpoczęto realizację wdrożenia innowacyjnego modelu obsługi klienta opartego na technologii wizualno-sensorowej z firmą EGGER.

### 3. PRZYSZŁE PLANY

Na kolejne lata planowane są dalsze formy wsparcia wspólnych działań związanych z rozwojem rynków, produktów i integracją sprzedaży. W akcje te włączane będą kolejne firmy z grona kluczowych dostawców. W obecnej chwili partnerzy budują plany na przyszły rok oparte na stałej współpracy w rozwoju produktu i rynków prowadzenia działalności. Firmy rozpoczęły rozmowy na temat wspólnych prac badawczo-rozwojowych, które zapewnić mają im przewagę konkurencyjną. Dzięki dużym współzależnościom, relacje budowane są i będą na obopólnych korzyściach, co wzmacnia omówione wcześniej partnerstwo w rozwijanym łańcuchu. Dodatkowo, w ramach współpracy organizowane są wzajemne szkolenia produktowe, działania marketingowe wspierające sprzedaż, spotkania integracyjne podnoszące jakość relacji międzyludzkich.

Przedstawione doświadczenia grupy KOMANDOR wydają się być potwierdzeniem, iż współcześnie kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej będą aspekty związane z organizacją i kształtowaniem sprawnie działających łańcuchów dostaw. Wypracowany schemat współpracy z dostawcami jest podstawą tworzenia właśnie takiej struktury, a wsparcie budowanego partnerstwa w łańcuchu dostaw systemem ERP jest znaczącym wyzwaniem, które w efekcie spowoduje, że partnerskie firmy będą działały szybciej, sprawniej i taniej na rzecz klienta. Realizacja wskazanych ambitnych planów nie byłaby możliwa bez wzajemnego zaufania i odpowiednich systemów zarządzania.

Opisany przypadek potwierdza, iż współczesne przedsiębiorstwa, chcąc wzmocnić swoją pozycję rynkową są niejako z jednej strony zobligowane do budowania ścisłych relacji transakcyjnych, z drugiej strony rozwój relacji ewaluuje równolegle ze wzrostem i rozwojem przedsiębiorstwa oraz wymaga obustronnej chęci ich budowania, które stopniowo przekształcają się w długo-



okresowe partnerstwo. Wzmacnianie wyłącznie więzi transakcyjnych jest obecnie niewystarczającym warunkiem walki konkurencyjnej i należy się spodziewać, że w konsekwencji prowadzi do stagnacji relacji biznesowych.

#### 4. PODSUMOWANIE

Wnioskując prezentowane studia literaturowe i opisany przypadek można z pełną świadomością zgodzić się z paradygmatem formowania łańcucha dostaw<sup>38</sup>, w tym i relacji dostawca – odbiorca, mówiącym, iż współpraca redukuje ryzyko, eliminuje nadmiarowe operacje, dodaje wartość uczestnikom łańcucha przez co w dużym stopniu podnosi efektywność logistyki. U podstaw efektywnej współpracy leży natomiast dzielenie się informacjami w sposób pozwalający wspólnie realizować strategię zaangażowanych stron opartych na wspólnych korzyściach.

#### BIBLIOGRAFIA

- Anderson C., Narus J. A., *Business Marketing: Understand What Customers Value*, Harvard Business Review” 1998, vol. 76, issue 6.
- Blaik P., Matfiejczyk R., *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*. Wydawnictwo UO, Opole 2008.
- Bozarth C., Handfield R.B., *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Helion, Gliwice 2007.
- Burnet K., *Supplier Relationships, Business briefing*, „Global Purchasing & Supply Chain Strategies” 2004.
- Chapman P., Christopher M., Juttner U., Peck H., *Identifying and Managing Supply Chain Vulnerability*, „Logistics & Transport Focus” 2002, vol. 4, no. 4.
- Ciesielski M. (red.), *Logistyka w biznesie*, PWE, Warszawa 2006.
- Ciesielski M. (red.), *Sieci logistyczne*, Wydawnictwo AE, Poznań 2002.
- Dejnaka A., *CRM Zarządzanie kontaktami z klientami*, Helion, Gliwice 2002.
- Doney P.M., Cannon J.P., *An Examination of Nature Trust in Buyer-Seller Relationships*, „Journal of Marketing” 1997, vol. 61, April.
- Dwyer R., Schurr P., Dwyer S. Oh. R., *Developing Buyer Seller Relationships*, „Journal of Marketing” 1987, vol. 51, no. 2.
- Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
- Hakansson H., Snehota I., *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge London 1995.

---

<sup>38</sup> G. Jokieli, *Nowy paradygmat zarządzania – orientacja na procesy*, [w:] S. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s.18–22.

- [http://www.bcc.com.pl/pad\\_files/media\\_o\\_nas/9054\\_2006.06\\_Eurologistics\\_SCOR\\_MMazuruk\\_MRzepak.pdf](http://www.bcc.com.pl/pad_files/media_o_nas/9054_2006.06_Eurologistics_SCOR_MMazuruk_MRzepak.pdf) (odczyt 05.05.2011).
- [http://www.laraco.eu/?page=audyty\\_jakosciowe](http://www.laraco.eu/?page=audyty_jakosciowe)
- [http://www.rankingmarek.pl/?id=rw\\_2010](http://www.rankingmarek.pl/?id=rw_2010)
- Jokiel G., *Nowy paradygmat zarządzania – orientacja na procesy*, [w:] S. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Kanter, R. M., *Collaborative Advantage: The Art of Alliances*, „Harvard Business Review” 1994, July–August.
- Kempny E., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2000.
- Kodeks postępowania dostawców Grupy KOMANDOR*, Komandor S.A., Radom 2010.
- Lagace M., *Building a Better Buyer-Seller Relationship*, HBS Working Knowledge, June 23, 2003.
- Lasker R.D., Weiss E.S., Mille R., *Partnership Synergy: A Practical Framework for Studying and Strengthening the Collaborative Advantage*, „Milbank Quarterly” 2001, vol. 79, issue 2.
- Matuszczak K., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Stowarzyszenie „Wolna Przedsiębiorczość”, Gdańsk 2002.
- Morgan R. M., Hunt S.D., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing” 1994, vol. 58, July.
- Nowicka K., *Konkurencyjność i innowacyjność przedsiębiorstw*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 6/2011.
- Otto J., *Marketing relacji*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Poirier C. C., *Supply Chain Optimization: Building the Strongest Total Business Network*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1996.
- Poirier C. C., *Using Models to Improve the Supply Chain*, CRC Press LCC, Boca Raton 2003.
- Porter M., *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985.
- Świątowiec J., *Partnerstwo w relacjach dostawca-nabywca na rynkach przemysłowych*, Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych, AE w Krakowie, Kraków 2002.
- Świątowiec J., *Zależność i zaufanie w relacjach między nabywcą a dostawcą*, „Marketing i Rynek” 4/2001.
- Tubis A., *Organizacja dostaw do sieci handlowych. Współpraca producentów z dużymi detalistami*, [http://www.logforum.net/pdf/2\\_1\\_6\\_06.pdf](http://www.logforum.net/pdf/2_1_6_06.pdf),
- Urbaniak M., *Rola jakości w procesach budowania relacji z dostawcami na rynku B2B (cz. 1)*, „Logistyka” 6/2008.
- Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010.
- Wójcik D., Kędzierska D., *CSR – filantropia czy konieczność rynkowa?* <http://biznestrend.pl/artykuly/fb/218> (odczyt 10.12.2011).

Joanna Piorunowska-Kokoszko

#### DEVELOPING BUYER SELLER RELATIONSHIPS ON THE EXAMPLE OF KOMANDOR CAPITAL GROUP

Supply chain performance is a rapidly developing area of research. Many companies try to find tools able to measure chain performance in response to turbulent business markets and in order to efficiently control their own business activities. The purpose of this paper is to analyze

---

various buyer-and-supplier relationships and demonstrate their impact on the efficiency of a supply chain. Article also describes the development of the channel partnership between the manufacturer (KOMANDOR) and the group of suppliers of the firm, which helped both the parts involved combine their enterprise business operations with a view to achieving a shared vision of market opportunity.