

Współpraca producentów z dostawcami w rozwoju innowacji – wyniki badań

Barbara Ocicka*

Wprowadzenie

Poszukiwanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w zarządzaniu łańcuchami dostaw wywołuje potrzebę badań potencjału współtworzenia innowacji przez ich uczestników. Współpraca B2B w rozwoju innowacji angażuje dwóch (lub więcej) partnerów biznesowych, którzy dzielą się wiedzą i realizują wspólne projekty, prowadzące do efektów synergii ze współdzielenia zasobów materialnych i niematerialnych, odzwierciedlających jeden z rodzajów i mechanizmów otwartych innowacji, tzw. współtworzone innowacje (ang. *coupled innovations*)¹. Relacje należą do wewnętrznych determinant innowacyjności przedsiębiorstw, a zatem tych czynników, które są związane ze strategią i pozycją konkurencyjną przedsiębiorstw oraz powiązaniami strukturalnymi i sieciowymi². W świetle wyników licznych badań empirycznych w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw rozwój innowacji staje się coraz bardziej istotnym elementem wartości dostarczonej w procesach zakupów i zarządzania relacjami z dostawcami³. Wyniki badania

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Katedra Logistyki.

- 1 H. Chesbrough, M. Bogers, *Explicating Open Innovation. Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation*, [w:] H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West (red.), *New Frontiers in Open Innovation*, Oxford University Press, Oxford 2014, s. 19.
- 2 M. Romanowska, *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2, s. 30–31.
- 3 T. Ferreiro, E. Zappone-Fabre, C. Cordón, *The organizational design shift*, [w:] C. Cordón, T. Ferreiro (red.), *The value shift*, International Institute for Management Development, Lausanne 2014, s. 98; KPMG, *Procurement Innovation Challenge – jak kupować innowacje, kupując innowacyjnie?*, 2017, s. 6; M. Urbaniak, *Budowanie relacji w procesach rozwoju innowacji produktowych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 321, 2017, s. 9–19; T. Yan, S. Yang, K. Dooley, *A theory of supplier network-based innovation value*, „Journal of Purchasing & Supply Management” 2017, no. 23, s. 153.

przeprowadzonego w Polsce⁴ wykazały, że dostawcy są najważniejszymi partnerami producentów we współtworzeniu innowacji w ich łańcuchach dostaw⁵.

Celem artykułu jest wskazanie rodzajów innowacji będących rezultatami współpracy przedsiębiorstw produkcyjnych z dostawcami i ocena znaczenia tej współpracy w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Zaprezentowano wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród przedsiębiorstw produkcyjnych⁶. Przedmiotem badania był interakcyjny rozwój innowacji, w ramach którego strony relacji dwustronnej wymieniają się wiedzą, doświadczeniami i innymi zasobami w dążeniu do efektu synergii w tworzeniu innowacji. Wyniki badania są podstawą dyskusji mającej na celu określenie we wnioskach końcowych wstępnych założeń koncepcji zarządzania kapitałem relacji z dostawcami zorientowanej na rozwój innowacji.

Zakupy i relacje z dostawcami jako źródło innowacji

Współczesne przedsiębiorstwa wykorzystują zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne źródła innowacji⁷, co determinuje m.in. rozwój różnych wymiarów procesu współtworzenia innowacji, z którymi są związane możliwości zaprezentowane w tabeli 1. Odnosząc je do zarządzania łańcuchem dostaw, rozwój innowacji może nastąpić w wyniku działalności pojedynczych podmiotów lub we współpracy z uczestnikami relacji B2B, B2C oraz z innymi interesariuszami w różnych rodzajach powiązań (w tym dwu- i wielostronnych relacjach międzyorganizacyjnych) w wyniku inicjatywy odgórnej lub oddolnej.

Rola funkcji i procesów zakupowych we współczesnych przedsiębiorstwach ewoluuje, zyskując coraz większe znaczenie w realizacji strategii i osiąganiu celów strategicznych⁸. Zakupy zostały zdefiniowane przez A.J. Van Weele jako zarządzanie zewnętrznymi zasobami przedsiębiorstwa w taki sposób, aby zapotrzebowanie

4 Badanie przeprowadzono wśród 202 przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce w 2016 r.

5 B. Ocicka, *Rozwój innowacji otwartych w świetle strategii zarządzania łańcuchem dostaw*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences” 2017, nr 2(31), s. 33–39.

6 Badanie przeprowadzono w ramach badań statutowych w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie w 2017 r.

7 H. Chesbrough, *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003; A. Sopińska, W. Mierzejewska, *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, OW SGH, Warszawa 2017.

8 Szerzej: B. Ocicka, *Rola zakupów w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 143–185.

na towary, usługi, umiejętności i zasoby wiedzy – niezbędne do funkcjonowania organizacji oraz do zarządzania jej czynnościami podstawowymi i wspierającymi – było zapewnione na jak najlepszych warunkach⁹. W tradycyjnym podejściu, jako funkcja biznesowa mająca charakter operacyjny i taktyczny, zakupy są przede wszystkim zorientowane na zapewnienie dostaw i redukcję kosztów w transakcyjnych relacjach z dostawcami¹⁰. Wraz ze strategiczną reorientacją wzrasta ich istotność w budowaniu wartości i przewagi konkurencyjnej organizacji¹¹, które rozwijają strategie zakupowe, strategie kategorii zakupowych oraz strategie zarządzania dostawcami¹².

Tabela 1. Wymiary procesu współtworzenia innowacji

Wymiar	Możliwości
Zewnętrzny podmiot	• Przedsiębiorstwa: klient, dostawca, konkurent • Inne podmioty: uniwersytety, laboratoria badawcze, agendy rządowe, organizacje non profit • Jednostki indywidualne: konsument/użytkownik, wynalazca, obywatel
Rodzaj powiązań	• Dwustronne: relacje z pojedynczym partnerem • W sieci: relacje z wieloma partnerami • W społeczności: nowe formy powiązań
Źródło inicjatywy współpracy	• Odgórne: inicjowane przez kadrę zarządzającą • Oddolne: inicjowane przez pracowników lub konsumentów
Koncentracja innowacji	• Rozwój dwukierunkowy: innowacje rozwijane we własnym zakresie przez pojedyncze przedsiębiorstwa dzielące się wiedzą • Rozwój interakcyjny: innowacje tworzone we współpracy jako efekt synergii

Źródło: F. Piller, J. West, *Firms, Users, and Innovation. An Interactive Model of Coupled Open Innovation*, [w:] H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West (red.), *New Frontiers in Open Innovation*, Oxford University Press, 38, Oxford 2014.

Wyniki badań A.S. Carr i J.N. Pearsona wykazały, że rosnące zaangażowanie zakupów w rozwój strategii i planowania strategicznego, jak również dostawców w zarządzanie procesami biznesowymi, ma pozytywny wpływ na budowanie strategicznej roli zakupów w przedsiębiorstwach, a z kolei wzrost niniejszego znaczenia

9 A.J. Van Weele, *Purchasing and Supply Chain Management. Analysis, Strategy, Planning and Practice*, Cengage Learning, Andover 2014, s. 8.

10 G. Chick, R. Handfield, *The procurement value proposition. The rise of supply management*, Kogan Page, London 2015, s. 37.

11 K. Rutkowski, *Zakupy w biznesie – potrzeba strategicznej reorientacji*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2013, nr 5, s. 35–45.

12 F.H. Hespings, H. Schiele, *Purchasing strategy development: A multi-level review*, „Journal of Purchasing & Supply Management” 2015, no. 21, s. 139.

oddziałuje dodatnio na ich wyniki finansowe¹³. Podkreśla się istotną rolę zakupów we współtworzeniu innowacji zarówno poprzez integrację z innymi funkcjami w modelu zamkniętym wewnątrz organizacji, jak i w modelu otwartym w relacjach z dostawcami¹⁴. Rolą działu zakupów jest poszukiwanie innowacji u dostawców oraz tworzenie z nimi relacji sprzyjających współpracy w tym zakresie¹⁵. Najszerze odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu znajduje opis współpracy w procesie rozwoju produktów w ramach koncepcji wczesnego włączania dostawców¹⁶. Tworzenie wartości poprzez wykorzystanie funkcji zakupów i relacji z dostawcami jako źródła innowacji może obejmować różnorodne działania, m.in.: wdrażanie innowacji w dziale i procesie zakupowym, identyfikację źródeł rzadkich (innowacyjnych) zasobów, zakup większej liczby innowacji w krótszym czasie, aktywny udział i zaangażowanie w projekty we współpracy z B+R, przyspieszenie cyklu projektowania, rozwoju i komercjalizacji innowacji produktowych, współpracę w projektach międzyfunkcyjnych (lub zarządzanie nimi) w celu rozwoju różnych rodzajów innowacji, rozpoznanie dostawców z innowacyjnym potencjałem, wczesne włączanie dostawców, współtworzenie innowacji z dostawcami, rozwój dostawców.

Metoda badawcza i podmiot badania

W badaniu wykorzystano metodę ankietową w formie wywiadu telefonicznego z zastosowaniem techniki CATI (ang. *Computer Assisted Telephone Interviewing*)¹⁷. Zostało ono przeprowadzone w październiku 2017 r. na próbie liczącej

- 13 A.S. Carr, J.N. Pearson, *The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance*, „International Journal of Operations & Production Management” 2002, no. 9, s. 1047.
- 14 M. Kibbeling, H. Van der Bij, A.J. Van Weele, *Market Orientation and Innovativeness in Supply Chains: Supplier's Impact on Customer Satisfaction*, „Journal of Product Innovation Management” 2013, vol. 30, no. 3, s. 500–515; J. O'Brien, *Supplier relationship management. Unlocking the hidden value in your supply base*, Kogan Page, London 2015.
- 15 J. Fundaliński, K. Pawlak, *Rola innowacyjności działu zakupów w kształtowaniu poziomu konkurencyjności firm globalnych*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 11, s. 11.
- 16 M.in.: F. Salvador, V.H. Villena, *Supplier integration and NPD outcomes: Conditional moderation effects of modular design competence*, „Journal of Supply Chain Management” 2013, vol. 49, no. 1, s. 87–113; S. Yenyurt, J.W. Henke, G. Yalcinkaya, *A longitudinal analysis of supplier involvement in buyers' new product development: working relations, inter-dependence, co-innovation and performance outcomes*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2014, no. 3, s. 291–308; G. Wieteska, *Włączanie dostawców w rozwój produktów – ewentualność czy już konieczność?*, [w:] Z. Bentyn, M. Szymczak (red.), *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw wobec wyzwań gospodarki światowej*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2016, s. 265–278.
- 17 Badanie przeprowadzono we współpracy z Centrum Badań Marketingowych Indicator w Warszawie.

36 dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych (zatrudniających 250 i więcej pracowników), po 12 podmiotów z branż aerokosmicznej, elektronicznej i motoryzacyjnej, prowadzących działalność gospodarczą na terenie Polski. Operat losowania stanowiła baza Bisnode. O wyborze wymienionych branż zdecydowały głównie dwa aspekty: stosowanie dobrych praktyk w zarządzaniu kapitałem relacji z dostawcami oraz zainteresowanie menedżerów przedsiębiorstw je reprezentujących dla rozwoju innowacji we współpracy z innymi uczestnikami łańcuchów dostaw. Dobre praktyki i doświadczenia przedsiębiorstw z tych branż są przedmiotem wielu badań i analiz¹⁸.

Dobór respondentów w badaniu miał charakter celowy według zakresu kompetencji. Podmiotem badania były osoby zajmujące stanowiska decyzyjne, w których gestii znajduje się wyznaczanie celów zarządzania zakupami w przedsiębiorstwie i zarządzania kapitałem relacji z dostawcami w łańcuchu dostaw oraz ocena rozwoju praktyk w tym zakresie, uwzględniająca ewaluację efektów współpracy mającej na celu rozwój innowacji. Respondentami były osoby zajmujące stanowiska kierownicze, pracujące głównie w działach zakupów (ds. zakupów, zaopatrzenia) przedsiębiorstw według struktury przedstawionej na wykresie 1.

W strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu funkcjonują samodzielne jednostki odpowiedzialne za zarządzanie zakupami. Średni poziom zatrudnienia w działach zakupów/ds. zakupów/zaopatrzenia w tych firmach kształtuje się na poziomie 6 osób (6,28). W 2016 r. średni udział proc. kosztów zakupów w kosztach ogółem wśród badanych przedsiębiorstw wynosił 36,39%, zaś średni udział proc. kosztów zakupów w przychodach przedsiębiorstw osiągnął wartość 27,5%¹⁹.

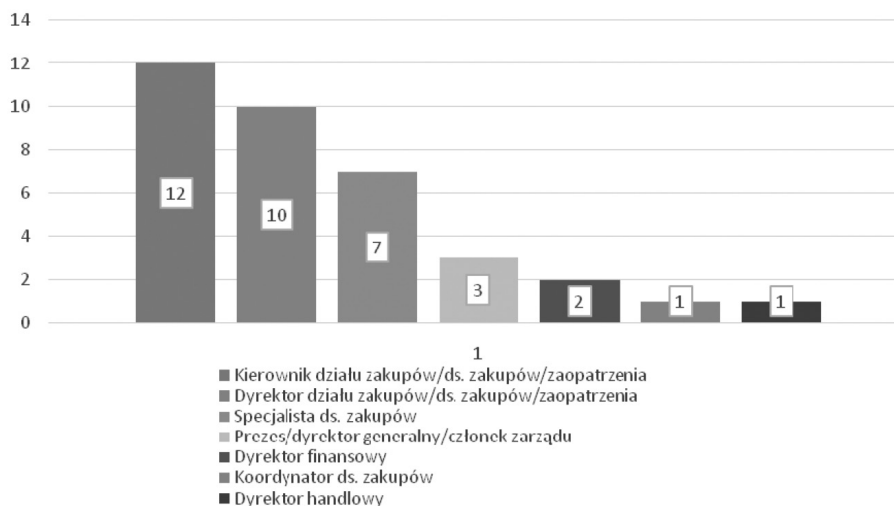
W kwestionariuszu ankietowym ujęto dwa pytania filtrujące:

1. Czy przedsiębiorstwo współpracuje z dostawcami w celu rozwoju innowacji?
2. Czy przedsiębiorstwo w ostatnich trzech latach zrealizowało przynajmniej jeden projekt mający na celu rozwój innowacji we współpracy z dostawcami zakończony jej wdrożeniem?

Wywiad był kontynuowany z respondentem, który potwierdził, że przedsiębiorstwo produkcyjne współpracuje z dostawcami w celu rozwoju innowacji oraz wdrożyło w ostatnich trzech latach przynajmniej jedną innowację będącą rezultatem tej współpracy.

18 M.in. L. Pérez, V. Dos Santos Paulino, J. Cambra-Fierro, *Taking advantage of disruptive innovation through changes in value networks: insights from the space industry*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2017, vol. 22, issue 2, s. 97–106; M. Wilhelm, W. Dolfsma, *Managing knowledge boundaries for open innovation – lessons from the automotive industry*, „International Journal of Operations & Production Management” 2018, vol. 38, issue 1, s. 230–248; F.H. Liu, T.L. Huang, *The influence of collaborative competence and service innovation on manufacturers’ competitive advantage*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2018, vol. 33, issue 4, s. 466–477.

19 W badaniu wykorzystano skalę ilorazową.



Wykres 1. Struktura respondentów według stanowisk

Źródło: badanie własne.

Cele zarządzania zakupami wśród badanych przedsiębiorstw

Bardzo ważnym aspektem charakteryzującym próbę badawczą są cele firm w zarządzaniu zakupami odnoszące się do strategii zakupowych, których średnie oceny zaprezentowano w tabeli 2. Zarówno innowacyjność, jak i współpraca, należą do najważniejszych celów zarządzania zakupami w badanych przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Tabela 2. Ocena istotności celów zarządzania zakupami w przedsiębiorstwach produkcyjnych

Cel zarządzania zakupami przedsiębiorstwa	Średnia ocena
Koszty: zapewnienie potrzebnych zasobów po najniższych kosztach całkowitych	3,34
Jakość: zapewnienie najwyższej jakości pozyskiwanych zasobów	4,39
Cykl dostaw: zapewnienie odpowiednich cykli i terminowych (punktualnych) dostaw	3,73
Innowacyjność: współtworzenie innowacji wspólnie z dostawcami	4,09
Współpraca: rozwój relacji z dostawcami zorientowanych na współpracę	4,03

Legenda: 1 – żadna, 2 – mała, 3 – średnia, 4 – duża, 5 – bardzo duża

Źródło: badanie własne.

Cele zarządzania zakupami znajdują odzwierciedlenie w kryteriach oceny pracy pracowników działów zakupów. Według istotności zostały one uporządkowane następująco: poprawa jakości pozyskiwanych zasobów (minimalizacja wad, uszkodzeń itp.), budowanie współpracy poprzez realizację projektów wspólnie z dostawcami, poprawa cyklu dostaw (skrócenie cykli dostaw, poprawa terminowości dostaw), wspomaganie innowacyjności w relacjach z dostawcami oraz redukcja kosztów. Niższa pozycja kryterium skoncentrowanego na innowacyjności w ocenie pracy pracowników, w porównaniu z jego miejscem wśród celów zarządzania zakupami przedsiębiorstw, świadczy o tym, że badane firmy w niewystarczająco spójny ze strategią sposób zarządzają jednostkami zakupowymi.

Zbadano również znaczenie kryteriów wstępnej i okresowej oceny dostawców. Jakość pozyskiwanych zasobów (4,48) stanowi najważniejsze kryterium wstępnej i okresowej oceny dostawców w łańcuchach dostaw badanych przedsiębiorstw. Wśród pozostałych kryteriów o wysokim znaczeniu znajdują się: terminowość dostaw (4,39), rozwój relacji współpracy (4,25), elastyczność dostaw (4,14), innowacyjność (4,06) oraz cykl dostaw (4,00).

Potencjał współpracy w tworzeniu i wdrażaniu innowacji – wyniki badania

Interesujące wyniki badania dotyczą ocen przez respondentów potencjału tworzenia i wdrażania innowacji²⁰ w następujących przypadkach: samodzielnie przez przedsiębiorstwo produkcyjne, przez jego dostawców oraz we współpracy obu stron relacji w łańcuchu dostaw. Porównano je w tabeli 3.

Tabela 3. Ocena potencjału tworzenia i wdrażania innowacji

Rodzaj potencjału	Średnia ocena
Ocena potencjału tworzenia i wdrażania innowacji badanego przedsiębiorstwa	3,73
Ocena potencjału tworzenia i wdrażania innowacji dostawców przedsiębiorstwa	3,28
Ocena potencjału tworzenia i wdrażania innowacji przedsiębiorstwa we współpracy z dostawcami	3,42

Legenda: 1 – brak potencjału, 2 – mały, 3 – średni, 4 – wysoki, 5 – bardzo wysoki

Źródło: badanie własne.

²⁰ Potencjał tworzenia i wdrażania innowacji został określony w badaniu jako liczba projektów, których wynikiem są innowacje wdrażane w działalności przedsiębiorstwa i/lub zarządzaniu łańcuchem dostaw.

Menedżerowie wyżej ocenili potencjał tworzenia i wdrażania innowacji przedsiębiorstw produkcyjnych – na poziomie 3,73, aniżeli dostawców – odpowiednio 3,28. Względnie małe różnice w średnich ocenach pozwalają stwierdzić, że przedsiębiorstwa kupujące nawiązują współpracę w celu rozwoju innowacji z dostawcami dysponującymi podobnym do nich potencjałem. Natomiast wartość średniej oceny potencjału tworzenia innowacji we współpracy z dostawcami (3,42) świadczy z jednej strony – o osiągnięciu umiarkowanego efektu synergii, a z drugiej – o pozytywnym wpływie współpracy na rozwój dostawców. Jednocześnie niniejsza wartość jest niższa od średniej ocen poszczególnych potencjałów (3,51), co może określać siłę oddziaływania barier na rozwój współpracy w łańcuchach dostaw.

Na podstawie wyników badania zaprezentowanych w tabeli 4 stwierdzono, że badane firmy współpracują z dostawcami różnych szczebli w celu rozwoju innowacji – najczęściej z dostawcami materiałów i surowców, a najrzadziej z dostawcami modułów i zespołów.

Tabela 4. Częstotliwość współpracy z dostawcami różnych szczebli w łańcuchu dostaw

Miejsce dostawców w łańcuchu dostaw	Ocena					
	1	2	3	4	5	Średnia
Dostawcy I szczebla – systemów i podsystemów	5	6	9	14	2	3,06
Dostawcy II szczebla – modułów i zespołów	5	11	9	10	1	2,75
Dostawcy III szczebla – podzespołów i komponentów	3	8	9	15	1	3,09
Dostawcy n-szczebli – materiałów i surowców	1	1	7	26	1	3,70

Legenda: 1 – nigdy, 2 – rzadko, 3 – czasami, 4 – często, 5 – bardzo często

Źródło: badanie własne.

Większość badanych przedsiębiorstw (26, czyli 73%) nie posiada procedur określających sposób rozwoju współpracy z dostawcami w celu współtworzenia innowacji. Podobnie, większość firm (32, czyli 89%) nie ujmuje warunków współpracy w rozwoju innowacji w umowach podpisywanych z dostawcami. Wyniki badania wskazują, że podstawą budowania kapitału relacyjnego z dostawcami w łańcuchu dostaw są inne elementy i czynniki aniżeli formalne procedury czy umowy.

Zakres i efekty współpracy producentów z dostawcami w świetle wyników badania

Ocena zaangażowania poszczególnych funkcji biznesowych w przedsiębiorstwach produkcyjnych we współtworzenie innowacji z dostawcami jest zróżnicowana. Pod tym względem kluczowe są działy produkcji, finansów i kontroli jakości. Najniższa wartość średniej oceny zaangażowania działu marketingu może świadczyć o tym, że innowacje we współpracy z dostawcami są rozwijane w ograniczonym stopniu w powiązaniu z badaniami rynku i planami marketingowymi, a zatem cechują się ograniczoną orientacją rynkową. Jednak z drugiej strony warto odnotować, że respondenci mogli głównie należeć do pracowników działów zakupów odpowiadających za zakupy produkcyjne (bezpośrednie), w mniejszym zaś stopniu za zakupy pośrednie (w tym marketingowe). Najwyższa ocena zaangażowania działu produkcji podkreśla, że współtworzenie innowacji z dostawcami wspomaga przede wszystkim kluczową działalność badanych przedsiębiorstw. Średnie oceny zaangażowania wszystkich działów i ich kolejność według wartości ocen wskazano w tabeli 5.

Tabela 5. Ocena zaangażowania działów funkcjonalnych we współpracę z dostawcami w rozwoju innowacji

Funkcja (dział) w przedsiębiorstwie	Średnia ocena	Kolejność funkcji wg średniej oceny istotności zaangażowania
Badania i rozwój	3,25	4
Zakupy	3,20	5
Produkcja	4,12	1
Kontrola jakości	3,70	3
Marketing	2,89	7
Logistyka	3,06	6
Finanse	4,00	2

Legenda: 1 – brak zaangażowania, 2 – małe, 3 – średnie, 4 – duże, 5 – bardzo duże

Źródło: badanie własne.

Najbardziej zaangażowanymi działami według rodzajów współtworzonych innowacji są:

- w innowacjach produktowych: zakupy, produkcja, finanse,
- w innowacjach procesowych: produkcja, logistyka, zakupy i finanse,

- w innowacjach technologicznych: zakupy, kontrola jakości, badania i rozwój,
- w innowacjach organizacyjnych: finanse,
- w innowacjach marketingowych: finanse, zakupy i marketing.

Bazując na ogólnej liczbie wskazań przez respondentów z możliwością wielokrotnego wyboru funkcji w odniesieniu do rodzajów innowacji, największe zaangażowanie we współpracę z dostawcami charakteryzuje: finanse (76 wskazań), zakupy (66), produkcję (50).

Badane przedsiębiorstwa współpracują z dostawcami z względnie najwyższą częstotliwością w rozwoju innowacji produktowych oraz technologicznych. Znacznie rzadziej angażują się we współtworzenie innowacji procesowych, marketingowych oraz organizacyjnych. Szczegółowe wyniki badania określające częstotliwość współpracy z dostawcami w rozwoju poszczególnych rodzajów innowacji przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Częstotliwość współpracy z dostawcami w rozwoju poszczególnych rodzajów innowacji

Rodzaj innowacji	Częstotliwość współpracy					Średnia ocena
	1	2	3	4	5	
Produktowe	0	0	9	25	2	3,81
Procesowe	3	17	11	5	0	2,50
Technologiczne	2	11	9	13	1	3,00
Organizacyjne	9	17	9	1	0	2,06
Marketingowe	8	15	11	2	0	2,20

Legenda: 1 – nigdy, 2 – rzadko, 3 – czasami, 4 – często, 5 – bardzo często

Źródło: badanie własne.

Najważniejszymi efektami współpracy z dostawcami w rozwoju innowacji są: wyższa koncentracja na kluczowej działalności przedsiębiorstwa oraz zwiększenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa-kupującego poprzez wzrost przychodów, redukcję kosztów i/lub wyższą efektywność zarządzania aktywami trwałymi i obrotowymi. Wyniki badania potwierdzają zatem, iż kapitał relacji z dostawcami jest strategicznym zasobem, a zarządzanie nim stanowi źródło budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw poprzez główne dźwignie zarządzania wartością. Respondenci ocenili także pozytywnie efekty związane z zarządzaniem procesem tworzenia i wdrażania innowacji, jak np.: podział kosztów i ryzyka, skrócenie czasu rozwoju i wdrożenia innowacji czy zwiększenie efektywności i elastyczności. Analizę średnich ocen istotności efektów współpracy z dostawcami przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Istotność efektów współpracy z dostawcami w rozwoju innowacji

Efekt współpracy z dostawcami w rozwoju innowacji		Średnia ocena
1.	Wyższa koncentracja na kluczowej działalności przedsiębiorstwa	4,23
2.	Synergia poprzez integrację (połączenie) komplementarnych zasobów przedsiębiorstwa i dostawcy, w tym obustronny transfer wiedzy	3,12
3.	Rozwój partnerskich relacji z dostawcami w łańcuchu dostaw mający pozytywny wpływ na rozwój dostawców	4,09
4.	Zwiększenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa poprzez wzrost przychodów, redukcję kosztów i/lub wyższą efektywność zarządzania aktywami trwałymi i obrotowymi	4,17
5.	Zwiększenie przewagi konkurencyjnej całego łańcucha dostaw poprzez wzrost wartości dla klientów końcowych i innych interesariuszy	4,00
6.	Zwiększenie efektywności procesu innowacyjnego	3,70
7.	Zwiększenie elastyczności procesu innowacyjnego	3,81
8.	Skrócenie czasu rozwoju i wdrożenia innowacji	3,53
9.	Podział kosztów procesu innowacyjnego	2,95
10.	Podział ryzyka w zarządzaniu procesem innowacyjnym	3,23

Legenda: 1 – żadna, 2 – mała, 3 – średnia, 4 – wysoka, 5 – bardzo wysoka

Źródło: badanie własne.

Za najbardziej istotne czynniki sukcesu dla współpracy z dostawcami w rozwoju innowacji respondenci uznali: budowanie długoterminowego partnerstwa z dostawcami, uwzględnienie współpracy z dostawcami w rozwoju innowacji wśród celów zarządzania zakupami oraz zapewnienie przepływu informacji między przedsiębiorstwami. Średnie oceny istotności uwzględnionych w badaniu czynników sukcesu zaprezentowano w tabeli 8.

Tabela 8. Istotność czynników sukcesu dla współpracy z dostawcami w rozwoju innowacji

Czynnik sukcesu dla współpracy z dostawcami w rozwoju innowacji		Średnia ocena
1		2
1.	Przyjęcie otwartego modelu rozwoju innowacji – we współpracy z innymi podmiotami, np. dostawcami – w strategii biznesowej przedsiębiorstwa	3,31
2.	Spójność strategii biznesowych przedsiębiorstwa i dostawcy	3,73
3.	Uwzględnienie współpracy z dostawcami w rozwoju innowacji wśród celów zarządzania zakupami przedsiębiorstwa	3,92
4.	Wyznaczenie celów do realizacji i weryfikacja osiągnięcia efektów przez pracowników działu zakupów w rozwoju innowacji z dostawcami	3,12

Tabela 8 (cd.)

	1	2
5.	Rozwój kompetencji pracowników działu zakupów w budowaniu relacji współpracy zorientowanych na wykorzystanie innowacyjnego potencjału dostawców	3,45
6.	Współpraca działów wewnętrznych w przedsiębiorstwie w budowaniu relacji z dostawcami zorientowanych na innowacje	3,73
7.	Uwzględnienie innowacyjności wśród kryteriów wstępnej i okresowej oceny dostawców oraz stosowanie bodźców (zachęt) do jej rozwoju	3,67
8.	Budowanie długoterminowego partnerstwa z dostawcami	3,98
9.	Zapewnienie przepływu informacji między przedsiębiorstwem a dostawcami	3,78
10.	Zarządzanie projektami poprzez zaangażowanie pracowników przedsiębiorstwa i dostawcy we wspólnych zespołach projektowych	2,89

Legenda: 1 – żadna, 2 – mała, 3 – średnia, 4 – wysoka, 5 – bardzo wysoka

Źródło: badanie własne.

Podsumowanie

Rozwój innowacji jest elementem wartości dostarczanej w procesach zakupów i zarządzania relacjami z dostawcami w łańcuchach dostaw przedsiębiorstw produkcyjnych. Przedsiębiorstwa z branż aerokosmicznej, elektronicznej i motoryzacyjnej współtworzą innowacje z dostawcami na różnych szczeblach w łańcuchach dostaw, w szczególności z partnerami dysponującymi podobnymi potencjałami rozwoju i wdrażania innowacji. Współtworzenie innowacji i współpraca z dostawcami należą do trzech głównych celów zarządzania zakupami tych przedsiębiorstw. Ich realizacja stanowi ważny aspekt w ewaluacji osiągnięć pracowników działów zakupów. Znajdują one również odzwierciedlenie w kryteriach oceny dostawców, takich jak innowacyjność i współpraca, których znaczenie jest wysokie.

Producenci współtworzą z dostawcami głównie innowacje produktowe i technologiczne, mniejszą uwagę kierują na rozwój innowacji procesowych, zaś marginalną na innowacje organizacyjne i marketingowe. Współpraca w rozwoju innowacji obejmuje zaangażowanie różnych funkcji biznesowych w przedsiębiorstwach produkcyjnych, wśród których największe znaczenie według respondentów mają: zakupy, produkcja, kontrola jakości i finanse. Wśród czynników sukcesu w zarządzaniu kapitałem relacji z dostawcami największą rolę odgrywa przyjęcie długoterminowej, strategicznej perspektywy. Rozwój innowacji

w modelu otwartym wymaga strategicznej reorientacji przedsiębiorstw polegających dotychczas na modelu zamkniętym. Z uwagi na charakter niniejszej kooperacji, obejmującej współdzielenie materialnych i niematerialnych zasobów partnerów, wiąże się ona z potrzebą budowania relacji opartej na zaufaniu i wzajemności między organizacjami, które kształtują się w średnim i długim okresie. Współpraca producentów z dostawcami w rozwoju innowacji prowadzi do poprawy efektów procesów innowacyjnych i zwiększenia przewagi konkurencyjnej rozwijających ją przedsiębiorstw.

Reasumując, w założeniach koncepcji zarządzania kapitałem relacji z dostawcami zorientowanej na rozwój innowacji, należy uwzględnić:

- możliwości tworzenia innowacji we współpracy z dostawcami z różnych szczebli w strukturze łańcuchów dostaw,
- znaczenie spójności strategii innowacji i potencjałów innowacyjnych przedsiębiorstw będących stronami relacji dla budowania współpracy zorientowanej na rozwój innowacji,
- konieczność ujęcia współpracy z dostawcami zorientowanej na rozwój innowacji wśród celów strategicznych zarządzania zakupami, znajdujących odzwierciedlenie w kryteriach ewaluacji osiągnięć pracowników jednostek zakupowych i oceny dostawców,
- szansę współtworzenia różnych rodzajów innowacji z dostawcami, z największym potencjałem rozwoju innowacji produktowych i technologicznych,
- potrzebę integracji wewnętrznej i zaangażowania różnych funkcji (działów) biznesowych w zarządzanie kapitałem relacji z dostawcami oraz projekty mające na celu rozwój innowacji,
- możliwości wykorzystania zarządzania kapitałem relacji z dostawcami w celu rozwoju innowacji jako źródła poprawy efektów procesów innowacyjnych oraz zwiększania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i wartości w łańcuchach dostaw.

Przeprowadzone badanie charakteryzuje ograniczony zakres, co determinuje potrzebę jego uzupełnienia w przyszłości. Wśród głównych aspektów ograniczających możliwości wnioskowania należy wymienić: liczbę przedsiębiorstw tworzących próbę badawczą, przeprowadzenie pojedynczych wywiadów w każdej firmie w odniesieniu do relacji dwustronnych z dostawcami. Na podstawie wyników badania nie można ocenić jakości współpracy przedsiębiorstw, a ocena jej charakteru bazuje na subiektywnych opiniach respondentów. Mimo ograniczeń dla wnioskowania zaprezentowane wyniki badania uzupełniają wiedzę z obszarów zarządzania innowacjami i zarządzania łańcuchem dostaw.

Bibliografia

- Carr A.S., Pearson J.N., *The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance*, „International Journal of Operations & Production Management” 2002, no. 9.
- Chesbrough H., *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
- Chick G., Handfield R., *The procurement value proposition. The rise of supply management*, Kogan Page, London 2015.
- Chesbrough H., Bogers M., *Explicating Open Innovation. Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation*, [w:] H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West (red.), *New Frontiers in Open Innovation*, Oxford University Press, Oxford 2014.
- Ferreiro T., Zappone-Fabre E., Cordon C., *The organizational design shift*, [w:] C. Cordón, T. Ferreiro (red.), *The value shift*, International Institute for Management Development, Lausanne 2014.
- Fundaliński J., Pawlak K., *Rola innowacyjności działu zakupów w kształtowaniu poziomu konkurencyjności firm globalnych*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 11.
- Hesping F.H., Schiele H., *Purchasing strategy development: A multi-level review*, „Journal of Purchasing & Supply Management” 2015, no. 21.
- Kibbeling M., Van der Bij H., Van Weele A.J., *Market Orientation and Innovativeness in Supply Chains: Supplier's Impact on Customer Satisfaction*, „Journal of Product Innovation Management” 2013, vol. 30, no. 3.
- KPMG, *Procurement Innovation Challenge – jak kupować innowacje, kupując innowacyjnie?*, Warszawa 2017.
- Liu F.H., Huang T.L., *The influence of collaborative competence and service innovation on manufacturers' competitive advantage*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2018, vol. 33, issue 4.
- O'Brien J., *Supplier relationship management. Unlocking the hidden value in your supply base*, Kogan Page, London 2015.
- Ocicka B., *Rola zakupów w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
- Ocicka B., *Rozwój innowacji otwartych w świetle strategii zarządzania łańcuchem dostaw*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences” 2017, nr 2 (31).
- Pérez L., Dos Santos Paulino V., Cambra-Fierro J., *Taking advantage of disruptive innovation through changes in value networks: insights from the space industry*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2017, vol. 22, issue 2.
- Piller F., West J., *Firms, Users, and Innovation. An Interactive Model of Coupled Open Innovation*, [w:] H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West (red.), *New Frontiers in Open Innovation*, Oxford University Press, Oxford 2014.

- Romanowska M., *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przełąd Organizacji” 2016, nr 2.
- Rutkowski K., *Zakupy w biznesie – potrzeba strategicznej reorientacji*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2013, nr 5.
- Salvador F., Villena V.H., *Supplier integration and NPD outcomes: Conditional moderation effects of modular design competence*, „Journal of Supply Chain Management” 2013, vol. 49, no. 1.
- Sopińska A., Mierzejewska W., *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, OW SGH, Warszawa 2017.
- Urbaniak M., *Budowanie relacji w procesach rozwoju innowacji produktowych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 321.
- Van Weele A.J., *Purchasing and Supply Chain Management. Analysis, Strategy, Planning and Practice*, Cengage Learning, Andover 2014.
- Wieteska G., *Włączanie dostawców w rozwój produktów – ewentualność czy już konieczność?*, [w:] Z. Bentyń, M. Szymczak (red.), *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw wobec wyzwań gospodarki światowej*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2016.
- Wilhelm M., Dolfsma W., *Managing knowledge boundaries for open innovation – lessons from the automotive industry*, „International Journal of Operations & Production Management” 2018, vol. 38, issue 1.
- Yan T., Yang S., Dooley K., *A theory of supplier network-based innovation value*, „Journal of Purchasing & Supply Management” 2017, no. 23.
- Yeniyurt S., Henke J.W., Yalcinkaya G., *A longitudinal analysis of supplier involvement in buyers' new product development: working relations, inter-dependence, co-innovation and performance outcomes*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2014, vol. 42, no. 3.