

Zarządzanie

Rola zarządzania kontraktami w rozwoju relacji z dostawcami

Jakub Brzeziński



Rola zarządzania kontraktami w rozwoju relacji z dostawcami



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Rola zarządzania kontraktami w rozwoju relacji z dostawcami

Jakub Brzeziński

Jakub Brzeziński (ORCID: 0000-0001-5353-8777)
Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Logistyki, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENCI

Blanka Tundys, Krzysztof Witkowski

REDAKTOR INICJUJĄCY

Katarzyna Włodarczyk

REDAKCJA

Anna Surendra, Sebastian Surendra

SKŁAD I ŁAMANIE

Editio

KOREKTA TECHNICZNA

Katarzyna Woźniak

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/ IgorTishenko

© Copyright by Jakub Brzeziński, Łódź 2025

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2025

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

<https://doi.org/10.18778/8331-676-5>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.11611.24.0.M

Ark. wyd. 12; ark. druk. 11,5

ISBN 978-83-8331-675-8

e-ISBN 978-83-8331-676-5

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-237 Łódź, ul. Matejki 34A
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wprowadzenie	7
Wykaz skrótów statystycznych	15
Rozdział 1	
Miejsce i rola zakupów w działalności przedsiębiorstw	17
1.1. Problematyka zarządzania zakupami w przedsiębiorstwach	17
1.2. Zakupy w zarządzaniu łańcuchem dostaw	26
1.3. Charakterystyka procesu zakupowego	33
1.3.1. Rozpoznanie i sprecyzowanie potrzeb zakupowych	37
1.3.2. Analiza rynku i wybór dostawcy	42
1.3.3. Negocjacje i uzgodnienie warunków zakupu	47
1.3.4. Realizacja zamówienia i ewaluacja dostawcy	51
Rozdział 2	
Znaczenie relacji w zarządzaniu łańcuchem dostaw	53
2.1. Relacje między przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw	53
2.2. Charakterystyka relacji z dostawcami	59
2.3. Rodzaje relacji z dostawcami	61
2.4. Ryzyko w relacjach z dostawcami	66
2.4.1. Źródła ryzyka w relacjach z dostawcami	68
2.4.2. Metody sterowania ryzykiem w procesie zakupowym	73
Rozdział 3	
Zarządzanie kontraktami w rozwoju relacji z dostawcami	77
3.1. Kontrakty w ujęciu prawno-ekonomicznym	77
3.1.1. Kontrakty jako umowy handlowe	79
3.1.2. Umowa sprzedaży na rynku B2B	83
3.1.3. Relacje kontraktowe w teorii ekonomii i nauk o zarządzaniu	86
3.2. Proces zarządzania kontraktami	92
3.3. Znaczenie klauzul umownych w zarządzaniu kontraktami	97
3.3.1. Klauzule umowne akcentujące współpracę stron kontraktu	101
3.3.2. Klauzule umowne wspierające sterowanie ryzykiem	104
3.4. Wpływ zarządzania kontraktami na relacje z dostawcami	107

Rozdział 4

Metodyka i wyniki badań empirycznych 113

4.1. Etapy procesu badawczego 113

4.1.1. Zidentyfikowanie luki badawczej, określenie celów badawczych oraz sformułowanie hipotez badawczych w wyniku przeglądu literatury 114

4.1.2. Zaprojektowanie i przeprowadzenie badań ilościowych 116

4.1.2.1. Określenie techniki badawczej 116

4.1.2.2. Dobór próby badawczej 116

4.1.2.3. Opracowanie narzędzia badawczego i przeprowadzenie badań ilościowych 118

4.1.3. Dobór metody analizy danych 119

4.1.3.1. Model regresji porządkowej 119

4.1.3.2. Model regresji logistycznej 120

4.1.3.3. Model regresji wielologistycznej 121

4.1.3.4. Wykorzystane oprogramowanie statystyczne 121

4.1.4. Analiza wyników badań i weryfikacja hipotez 121

4.2. Wyniki badań empirycznych 121

4.2.1. Model I. Ocena wpływu zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami w perspektywie zmiennych modelowych 125

4.2.2. Model II. Ocena wpływu zarządzania kontraktami na uwzględnianie ryzyka w procesie zakupowym 132

4.2.3. Model III. Ocena wpływu zarządzania kontraktami na sposoby sterowania ryzykiem w procesie zakupowym 136

4.2.4. Model IV. Ocena wpływu relacji z dostawcami na sposoby sterowania ryzykiem w procesie zakupowym 141

4.3. Weryfikacja hipotez 146

Zakończenie 149

Bibliografia 155

Spis rysunków 169

Spis tabel 171

Spis wykresów 173

Załączniki 175

A. Wzory klauzul umownych akcentujących współpracę stron kontraktu 175

B. Wzory klauzul umownych wspierających sterowanie ryzykiem zakupowym 178

C. Kwestionariusz ankiety 181

Wprowadzenie

Contractus ab initio voluntatis est, ex post facto necessitatis.

Zawarcie kontraktu jest dobrowolne, lecz wykonanie przymusowe.

Otoczenie gospodarcze i warunki funkcjonowania łańcuchów dostaw podlegają ciągłym przeobrażeniom, które znajdują odzwierciedlenie w sytuacji rynkowej oraz działalności przedsiębiorstw. W obliczu zmieniających się zasad konkurencyjności i rozwoju strategii zarządzania w kierunku zacieśniania współpracy w łańcuchach dostaw stałym elementem relacji między podmiotami gospodarczymi są wiążące je umowy. Kontrakty stanowią podstawę procesu zakupowego, determinując prawa i obowiązki dostawców oraz odbiorców. Regulują jednocześnie przebieg transakcji oraz formalizują relację między uczestnikami obrotu, sankcjonując ich zobowiązania do wykonania określonych działań w przyszłości.

Zgodnie z poglądem B. Zbroińskiej współczesne przedsiębiorstwa można postrzegać przez pryzmat sieci relacji z interesariuszami, których łączą kontrakty¹. Wynika to z faktu, iż poszczególne obszary działalności przedsiębiorstw są regulowane zawartymi umowami. Intensyfikacja procesów związanych z zarządzaniem organizacjami powoduje, że szukają one podmiotów zewnętrznych, dzięki którym możliwe będzie osiągnięcie zakładanych celów. Zdaniem Zbroińskiej tendencja do zlecania podstawowych procesów podmiotom zewnętrznym w skrajnej postaci prowadzi do pojawiania się przedsiębiorstw „pustych”, zajmujących się jedynie koordynacją zawieranych umów. Pogląd ten uzasadnia przypisywanie kontraktom znaczącej roli i *explicite* nawiązuje do potrzeby zarządzania związanym z nimi procesem.

Turbulentne otoczenie XXI w. wymusza potrzebę zarządzania kontraktami w kontekście zmian zarówno wewnątrz przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw, jak i w ich otoczeniu². We współczesnych warunkach gospodarczych należy zakładać,

1 B. Zbroińska, *Wkład ekonomii kosztów transakcyjnych i teorii kontraktów do nauk o zarządzaniu*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae”, 2, 2013, s. 163–174.

2 Por. A.J. van Weele, *Purchasing and Supply Chain Management*, CENGAGE Learning, Hampshire 2014; J. van der Puil, A.J. van Weele, *International Contracting. Contract Management in Complex Construction Projects*, Imperial College Press, London 2014.

że w trakcie obowiązywania kontraktu mogą nastąpić zmiany okoliczności wpływających na transakcję. Największa niepewność dotyczy umów długoterminowych o złożonym charakterze. W literaturze podkreśla się, że wraz ze wzrostem ryzyka związanego z wymianą handlową w kontraktach powinny zostać zawarte zabezpieczenia umowne minimalizujące koszty i straty wynikające z potencjalnych zagrożeń³. Dzięki wdrożeniu odpowiednich mechanizmów chroniących interesy stron pojawiające się zdarzenia postrzega się nie jako powód do niepokoju, lecz jako szansę do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej⁴. Stosowanie odpowiednich klauzul umownych umożliwia wykorzystanie niepewności rynkowej na korzyść przedsiębiorstwa. Zasada swobody umów, stanowiąca podstawę polskiego systemu prawa cywilnego, umożliwia elastyczne kształtowanie treści umów przez strony⁵. W związku z tym podmioty uczestniczące w transakcji określają warunki składanych zobowiązań i decydują o uwzględnieniu w umowach mechanizmów zabezpieczających. Charakter zapisów przyjętych w kontraktach reguluje zasady współpracy i kwestie związane z ryzykiem zakupowym. W tym kontekście należy zauważyć, iż sterowanie ryzykiem w łańcuchu dostaw jest ściśle związane z charakterem relacji z dostawcami, w szczególności w odniesieniu do zapisów kontraktowych. Zdaniem autora niniejszej monografii umożliwienie stronom procesu zakupowego swobodnego kształtowania stosunku prawnego w procesie zarządzania kontraktami wpływa na rodzaj tych relacji.

Zasada swobody umów i możliwość elastycznego konstruowania kontraktów niosą ze sobą również ryzyko – zarówno ekonomiczne, jak i prawne. Korzystanie z dostępnych instrumentów prawnych w niewłaściwy sposób może zachwiać bezpieczeństwem obrotu na poziomie danego stosunku handlowego. Błędne postrzeganie przepisów dotyczących prawa umów może prowadzić do zawierania niekorzystnych kontraktów, a w konsekwencji do konieczności realizacji ich zapisów. W związku z tym istotne jest wyposażenie działów przedsiębiorstwa odpowiadających za realizację zakupów w niezbędne kompetencje, które pozwolą na weryfikację zapisów i podjęcie adekwatnych decyzji przed zawarciem umowy. Według P. Sammons'a podstawową kompetencją w zakresie zarządzania kontraktami jest pełne zrozumienie warunków umowy i zakresu jej obowiązywania⁶. Mając na uwadze znaczenie

3 I.R. Macneil, *Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law*, „Northwestern University Law Review”, 72, 1978, s. 854–905.

4 B.A. Klein, A. Crawford, A. Alchian, *Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process*, „Journal of Law, Economics, and Organization”, 7, 1978, s. 972–991; P. Joskow, *Asset specificity and the structure of vertical relationships: Empirical evidence*, „Journal of Law, Economics, and Organization”, 4, 1988, s. 95–118; J. Heide, *Interorganizational governance in marketing channels*, „Journal of Marketing”, 58, 1994, s. 71–85.

5 Szczegółowe zagadnienia prawne dotyczące zasady swobody umów i jej ograniczeń zostaną omówione w rozdziale 3.

6 P. Sammons, *Contract Management: Core Business Competence*, Kogan Page, New York 2017.

aspektów prawnych w procesie zarządzania kontraktami, autor monografii scharakteryzował je w odniesieniu do procesu zakupowego.

Jak podkreślił L. Kähler, obecny wzrost zainteresowania procesem zarządzania kontraktami jest związany z czterema czynnikami⁷. Duża liczba umów zawieranych przez przedsiębiorstwa sprawia, iż konieczne staje się centralne i ustandaryzowane zarządzanie ich cyklem życia. Zwłaszcza w przedsiębiorstwach posiadających wielu klientów i dostawców niemożliwe jest indywidualne negocjowanie, monitorowanie i wdrażanie każdego kontraktu. Do zwiększenia istotności procesu przyczynia się również stale rosnąca długość i złożoność kontraktów. Specyfikacje techniczne oraz klauzule przyjmują szczegółową formę, wymagającą odpowiedniej organizacji procesu zarządzania kontraktami. Niezbędne wydaje się podnoszenie kompetencji prawniczych menedżerów odpowiedzialnych za proces zakupowy. Proces globalizacji jest kolejnym czynnikiem powodującym potrzebę zarządzania kontraktami. W miarę rozwoju przedsiębiorstwa stają się aktywne na różnych rynkach, charakteryzujących się odmiennymi systemami prawnymi. Konieczne jest wtedy stałe monitorowanie zapisów w poszczególnych umowach i ich walidacja w momencie zmian przepisów prawa.

W aktualnym dorobku naukowo-badawczym, odnoszącym się do relacji międzyorganizacyjnych, zarządzania łańcuchem dostaw czy zarządzania zakupami nie podjęto do tej pory zagadnienia roli zarządzania kontraktami w sposób wyczerpujący. W literaturze z zakresu poszczególnych dyscyplin w dziedzinie nauk społecznych można znaleźć opracowania podnoszące temat kontraktów, są one jednak fragmentaryczne i obejmują wąski zakres tematyczny. Brakuje natomiast badań i publikacji integrujących funkcje kontraktów w odniesieniu do procesu zakupowego oraz relacji z dostawcami.

Dorobek dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości w odniesieniu do zarządzania kontraktami obejmuje w większości publikacje zagraniczne. Są to pozycje dotyczące zarządzania łańcuchem dostaw oraz procesu zakupowego⁸. Można również zidentyfikować publikacje, których autorzy wprost traktują o procesie zarządzania kontraktami⁹, brakuje w nich jednak odniesień do zarządzania kontraktami w kontekście polskiego systemu prawnego. Zdaniem autora monografii omówienie problematyki zarządzania kontraktami w procesie zakupowym na tle prawodawstwa krajowego jest ważnym elementem bieżącej dyskusji naukowej, zwłaszcza w odniesieniu do

7 L. Kähler, *Contract-management duties as a new regulatory device*, „Law and Contemporary Problems”, 76(2), 2013, s. 89–103.

8 Por. R.B. Handfield, R.M. Monczka, L.C. Giunipero, J.L. Patterson, *Sourcing and Supply Chain Management*, South-Western Cengage Learning, Hampshire 2011; A.J. van Weele, *Purchasing and Supply Chain Management. Analysis, Strategy, Planning and Practice*, Cengage Learning, Andover 2014; D.N. Burt, S.D. Petcavage, R.L. Pinkerton, *Proactive Purchasing in the Supply Chain*, McGraw-Hill, New York 2012.

9 Por. P. Sammons, *Contract Management...*; R. Carter, S. Kirby, A. Oxenbury, *Practical Contract Management*, Cambridge Academic, Cambridge 2012.

wpływu na rozwój relacji w łańcuchu dostaw. Bieżącą literaturą przedmiotu traktującą o problematyce łączącej kontrakty i relacje międzyorganizacyjne¹⁰ nie uwzględnia aspektów związanych ze specyfiką procesu zakupowego.

W naukach prawnych kontrakty opisywane są z perspektywy kształtowanego przez nie stosunku prawnego i przepisów części ogólnej prawa cywilnego oraz zobowiązań¹¹. Literatura prawnicza nie odnosi się jednak do kontraktów w ujęciu związanym z zarządzaniem. Powiązanie zagadnień prawnych dotyczących umów z ich wymiarem gospodarczym można jednak odnaleźć w pozycjach traktujących o ekonomicznej analizie prawa¹². Ekonomisci, badając kontrakty, koncentrują swoją uwagę na efektywności wymiany i alokacji dóbr. Autorzy opracowań z zakresu ekonomii i finansów odnoszą się do kontraktów przez pryzmat teorii kosztów transakcyjnych i teorii agencji¹³.

Dotychczasowy dorobek naukowy nie ujmuje wyczerpująco tematyki związanej z zarządzaniem kontraktami, co więcej – nie wskazuje roli, jaką proces ten odgrywa w rozwoju relacji z dostawcami. W związku z tym pojawia się potrzeba interdyscyplinarnego podejścia naukowego, łączącego dorobek z zakresu poszczególnych dyscyplin nauk społecznych. Autor monografii w latach 2017–2019 zrealizował badania w zakresie zarządzania kontraktami w procesie zakupowym oraz zarządzania relacjami z dostawcami¹⁴, podejmując

-
- 10 Por. S. Deakin, F. Wilkinson, *Contract law and the economics of interorganizational trust*, [w:] C. Lane, R. Bachmann (red.), *Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press, Oxford 1998, s. 150; Y. Chen, *Promises, trust, and contracts*, „The Journal of Law, Economics, & Organization”, 16(1), 2000, s. 209–232.
 - 11 Por. Z. Kuniewicz, D. Sokołowska, *Prawo kontraktów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017; M. Łolik, *Współczesne prawo kontraktów – wybrane zagadnienia*, C.H. Beck, Warszawa 2014; J. Rajski, W. Kocot, K. Zaradkiewicz, *Prawo o kontraktach w obrocie gospodarczym*, LexisNexis, Warszawa 2002.
 - 12 Por. R. Cooter, T. Ulen, *Ekonomiczna analiza prawa*, C.H. Beck, Warszawa 2011; J. Stelmach, B. Brożek, W. Załuski, *Dziesięć wykładów o ekonomii prawa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.
 - 13 Por. O.E. Williamson, *The economics of organization: The transaction cost approach*, „American Journal of Sociology”, 87(3), 1981, s. 548–577; W. Tyc, M. Schneider, *Kontrakt jako obiekt obserwacji naukowej w teorii ekonomii*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 311, 2017, s. 48–60; M.C. Jensen, W.H. Meckling, *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, „Journal of Financial Economics”, 3(4), 1975; E.J. Zajac, C.P. Olsen, *From transactional cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies*, „Journal of Management Studies”, 30, 1993, s. 131–145; J.H. Dyer, *Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value*, „Strategic Management Journal”, 18, 1997, s. 535–556; A. Madhok, S.B. Tallman, *Resources, transactions, and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships*, „Organization Science”, 9, 1998, s. 326–339.
 - 14 Badania pt. „Zarządzanie kontraktami w procesie zakupowym” oraz „Rozwój relacji partnerskich z dostawcami” zostały przeprowadzone w wyniku uzyskanych grantów z dotacji celowej MNiSZW na realizację zadania badawczego w ramach badań naukowych lub prac rozwojowych oraz zadań z nimi związanych, służących rozwojowi młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich Wydziału Zarządzania UŁ.

próbę holistycznego opisania zarządzania kontraktami w artykułach naukowych¹⁵. Szeroki zakres zagadnienia przesądził o potrzebie gruntownego opracowania, czego efektem jest niniejsza monografia. Przy zachowaniu nadrzędnej roli nauk o zarządzaniu i jakości rozważania zostały uzupełnione o zagadnienia z obszaru takich dyscyplin, jak nauki prawne oraz ekonomia i finanse.

Na podstawie przeglądu i analizy literatury odnoszącej się do tematu pracy autor zidentyfikował lukę badawczą, wskazując brak kompleksowego podejścia do określenia roli zarządzania kontraktami w procesie zakupowym, w szczególności w odniesieniu do relacji z dostawcami. Przedstawiona luka badawcza, oprócz implikacji teoretycznych, ma także charakter aplikacyjny. Międzynarodowe organizacje¹⁶ zrzeszające menedżerów zakupów podkreślają istotność procesu zarządzania kontraktami w łańcuchach dostaw. Wskazują przy tym, że w praktyce gospodarczej dochodzi do zawierania umów niekorzystnych dla przedsiębiorstw bądź takich, które nie uzyskują akceptacji klientów wewnętrznych lub nie odpowiadają celom strategii zakupowych przedsiębiorstw. W rezultacie wiele przedsiębiorstw stosuje outsourcing procesu zarządzania kontraktami, który może utrudniać rozwój relacji w łańcuchach dostaw. Dostrzeżenie istotnej roli kontraktów może prowadzić do pozostawienia tak istotnego procesu w obrębie przedsiębiorstwa i wykorzystania go w rozwoju relacji z dostawcami.

Zidentyfikowana luka badawcza stanowiła najważniejszą przesłankę dla sformułowania problemu badawczego odnośnie do wpływu zarządzania kontraktami na relacje z dostawcami.

Za główny cel rozważań podjętych w monografii przyjęto określenie roli zarządzania kontraktami w rozwoju relacji z dostawcami na rynku B2B. Sformulowano również następujące cele szczegółowe:

1. Określenie znaczenia zarządzania kontraktami w procesie zakupowym.
2. Wskazanie czynników otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego łańcucha dostaw determinujących zarządzanie kontraktami.
3. Określenie znaczenia etapów zarządzania kontraktami dla rozwoju relacji B2B.
4. Określenie znaczenia sterowania ryzykiem w rozwoju relacji B2B.
5. Określenie znaczenia zarządzania kontraktami w sterowaniu ryzykiem w procesie zakupowym.

15 J. Brzeziński, *Zarządzanie kontraktami w procesie zakupowym*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych”, 29, 2018, s. 207–216; J. Brzeziński, *Foundations for contract management in the purchasing process*, „Problemy Jakości”, 12, 2020, s. 2–6; J. Brzeziński, A. Rudnicka-Reichel, *Proces zakupów na rynku B2B ukierunkowany na zrównoważony rozwój. Rola wytycznych ISO 20400*, [w:] E. Sońta-Drączkowska, I. Bednarska-Wnuk (red.), *Wybrane aspekty zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 25–35.

16 The Chartered Institute of Purchasing & Supply Chain (CIPS), World Commerce and Contracting (dawniej: International Association of Contract and Commercial Management).

Do celów szczegółowych 1 i 2 odniesiono się w warstwie teoretycznej monografii. Realizacja pozostałych celów wymagała sformułowania odpowiadających im pytań badawczych przedstawionych w części empirycznej. Opracowano również pięć hipotez służących rozwiązaniu problemu badawczego:

H1: Zarządzanie kontraktami ma istotny wpływ na rozwój relacji z dostawcami.

H2: Sposób sterowania ryzykiem zakupowym zależy od typu relacji z dostawcami.

H3: Uwzględnianie ryzyka zakupowego jest zróżnicowane na poszczególnych etapach zarządzania kontraktami.

H4: Zarządzanie kontraktami determinuje sposób sterowania ryzykiem zakupowym.

H5: Wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami różnicuje się w zależności od branży, pochodzenia kapitału i wielkości przedsiębiorstwa.

H5a: Wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami zależy od branży przedsiębiorstwa.

H5b: Wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami zależy od pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa.

H5c: Wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami zależy od wielkości przedsiębiorstwa.

Hipotezy zweryfikowano na podstawie wyników badań ilościowych, przeprowadzonych techniką wspomaganego komputerowo wywiadu telefonicznego CATI (ang. *Computer Assisted Telephone Interview*). Badaniem objęto średnie i duże przedsiębiorstwa z branż: chemicznej, elektrycznej i motoryzacyjnej. Zastosowano celowy dobór respondentów, ograniczając ich do pracowników odpowiedzialnych za zarządzanie zakupami. Wyznaczenie tak określonej grupy respondentów miało na celu dotarcie do pracowników odpowiedzialnych za przebieg procesów zakupowych, do których kompetencji należy m.in. zarządzanie kontraktami i rozwój relacji z dostawcami. W badaniu wzięło udział 101 przedsiębiorstw spełniających przyjęte założenia badawcze.

Sformułowanym celom i hipotezom została podporządkowana struktura monografii składająca się z czterech rozdziałów oraz wprowadzenia i podsumowania.

W pierwszym rozdziale opisano ewolucję funkcji zakupowej w działalności przedsiębiorstw oraz dokonano przeglądu definicji związanych z zakupami w łańcuchu dostaw. Scharakteryzowano również proces zakupowy, opisując jego przebieg w poszczególnych etapach.

Rozdział drugi został poświęcony charakterystyce relacji między podmiotami w łańcuchu dostaw. Omówiono w nim powiązania przedsiębiorstw, koncentrując się na relacjach z dostawcami. Przedstawiono poszczególne rodzaje relacji, akcentując znaczenie relacji partnerskich. Odwołano się do ryzyka występującego w relacjach międzyorganizacyjnych, identyfikując jego źródła. Określono również metody sterowania ryzykiem zakupowym.

Treść rozdziału trzeciego objęła zagadnienia związane z zarządzaniem kontraktami w procesie zakupowym i jego rolę w rozwoju relacji z dostawcami. Nakreślono kontekst dotyczący kontraktów w ujęciu prawnym, wskazując podstawowe

przepisy prawa dotyczące zawierania umów, ze szczególnym uwzględnieniem umowy sprzedaży. Dokonano również przeglądu teorii naukowych odwołujących się do kontraktów i transakcji realizowanych między przedsiębiorstwami. Opisano proces zarządzania kontraktami i jego poszczególne etapy, podkreślając znaczenie stosowania klauzul umownych w odniesieniu do relacji z dostawcami.

Rozdział czwarty obejmuje charakterystykę poszczególnych etapów procesu badawczego. Przedstawiono w nim również wyniki przeprowadzonego badania i analizę statystyczną pozwalającą na weryfikację hipotez.

W podsumowaniu przedstawiono najważniejsze wnioski ze studiów literaturowych i z badań empirycznych oraz rekomendacje dotyczące zarządzania kontraktami w procesie zakupowym. Treść została uzupełniona o załączniki zawierające rekomendacje dotyczące przykładów klauzul umownych akcentujących współpracę stron kontraktu i wspomagających sterowanie ryzykiem zakupowym.

Wykaz skrótów statystycznych

<i>Bulk_ESS</i>	– efektywna wielkość próby oparta na losowaniach znormalizowanych pod względem rangi
<i>EE</i>	– odchylenie standardowe parametru <i>a posteriori</i> , SD
<i>Est.</i>	– średnie parametrów <i>a posteriori</i> , SD
<i>l-95% CI</i>	– dolna granica 95% przedziału ufności
<i>Nid</i>	– liczba efektów losowych modelu hierarchicznego
<i>Nobs</i>	– liczba obserwacji modelu
<i>Pr (> z)</i>	– wartość <i>p</i> statystyki Walda
<i>Rhat</i>	– diagnostyka zbieżności modelu
<i>SD</i>	– odchylenie standardowe
<i>Tail_ESS</i>	– minimum efektywnej wielkości próby dla kwantyli 5% i 95%
<i>u-95% CI</i>	– górna granica 95% przedziału ufności
<i>z</i>	– statystyka Walda

Rozdział 1

Miejsce i rola zakupów w działalności przedsiębiorstw

1.1. Problematyka zarządzania zakupami w przedsiębiorstwach

Znaczenie zakupów w działalności przedsiębiorstw od lat stanowi przedmiot badań naukowych. R.B. Handfield i in. odnotowali pierwsze wzmianki dotyczące funkcji zakupowej w przedsiębiorstwach w literaturze pochodzącej z 1832 r.¹, jednak źródła ugruntowanej wiedzy o zakupach zaczęły ukazywać się na początku lat 70. XX w. Rolę zakupów postrzegano wtedy jako bierną, administracyjną funkcję pozyskiwania dóbr i usług po jak najniższej cenie². Kryzys ekonomiczny lat 1973–1974, a w szczególności związane z nim niedobory surowców, znacznie zmienił tę percepcję³. W konsekwencji ograniczonych dostaw i wzrostu cen rynkowych surowców zaczęto traktować zakupy jako potencjalne źródło redukcji kosztów (oszczędności). W kolejnych latach podkreślano ich istotny wpływ na działalność organizacji⁴ i dostrzeżono strategiczny charakter⁵.

1 R.B. Handfield, R.M. Monczka, L.C. Giunipero, J.L. Patterson, *Sourcing and Supply Chain Management*, South-Western Cengage Learning, Hampshire 2011, s. 17. C. Babbage opisał ówczesnych materiałoznawców jako osoby odpowiedzialne m.in. za wybór, zakup i odbiór niezbędnych dla przedsiębiorstwa materiałów; por. C. Babbage, *On the Economy of the Machinery and Manufacturers*, Charles Knight Publishing, London 1832.

2 D.S. Ammer, *Is your purchasing department a good buy?*, „Harvard Business Review”, March–April 1974, s. 36–59.

3 D. Farmer, *Developing purchasing strategies*, „Journal of Purchasing and Materials Management”, 14(3), 1987, s. 6–11.

4 D.N. Burt, W.R. Soukup, *Purchasing's role in new product development*, „Harvard Business Review”, August–September 1985, s. 90–96.

5 R.E. Spekman, *Strategic supplier selection: Understanding longterm buyer relationships*, „Business Horizons”, 31(40), 1988, s. 75–81; J.N. Pearson, K.J. Gritzmacher, *Integrating purchasing into strategic management*, „Long Range Planning”, 23(3), 1990, s. 91–99; R. Lamming, *Beyond*

Pierwotną potrzebę powiązania zakupów bezpośrednio ze strategią rozwoju i przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw postulował R.E. Spekman w 1981 r.⁶ Inni autorzy dowodzili zasadności jego tezy, podkreślając ważną rolę funkcji zakupowej dla poszczególnych procesów biznesowych⁷. Istotne znaczenie miało ujęcie przez M.E. Portera zakupów (ang. *procurement*) w modelu łańcucha wartości⁸. Zostały one przedstawione jako funkcja wspierająca (pomocnicza), natomiast logistyka zaopatrzenia (ang. *inbound logistics*)⁹ została ujęta jako jedna z funkcji podstawowych. Zgodnie z podejściem Portera rolą zakupów jest pozyskiwanie zasobów niezbędnych do realizacji działań podstawowych i wspierających (pomocniczych). Powiązał on zatem funkcję zakupową z transakcyjnym procesem nabywania dóbr, które następnie stają się przedmiotem logistyki zaopatrzenia, obejmującej działania związane z ich dostarczaniem, odbiorem, przechowywaniem i rozprowadzaniem w przedsiębiorstwie. W późniejszych publikacjach Porter podkreślał fundamentalną rolę łańcucha wartości w działalności przedsiębiorstw, zwracając szczególną uwagę na logistykę zaopatrzenia i działania operacyjne¹⁰.

Kolejnym przyczynkiem do nadania zakupom strategicznego wymiaru stała się koncepcja przedstawiona przez P. Kraljiča. Autor, podkreślając konieczność zmiany sposobu postrzegania zakupów jako funkcji operacyjnej, zaproponował podejście dotyczące zarządzania dostawami (ang. *supply management*), a następnie przekonywał o słuszności implementowania strategii w tym obszarze (ang. *strategy for supply management*)¹¹. Kraljič podjął tym samym próbę zmiany percepcji zakupów poprzez zerwanie z transakcyjnym pojmowaniem i skierowanie uwagi na

Partnership, Strategies for Innovation and Lean Supply, PrenticeHall, Wielka Brytania 1993; L. Gadde, H. Hakansson, *The changing role of purchasing: Reconsidering three strategic issues*, „European Journal of Purchasing and Supply Management”, 1(1), 1994, s. 27–35.

- 6 R.E. Spekman, *A Strategic Approach to Procurement Planning*, „Journal of Purchasing and Materials Management”, Winter 1981, s. 3–9.
- 7 D.N. Burt, W.R. Soukup, *Purchasing's role...*; J.R. Caddick, B.G. Dale, *The determination of purchasing objectives and strategies: Some key influences*, „International Journal of Physical Distribution and Materials Management”, 17(3), 1987, s. 5–16; J.M. Browning, N.B. Zabriskie, A.B. Huellmantel, *Strategic purchasing planning*, „Journal of Purchasing and Materials Management”, Spring 1983, s. 19–24.
- 8 M.E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985, s. 37.
- 9 W tym miejscu należy odnotować rozbieżności definicyjne odnoszące się do występujących w anglojęzycznej literaturze pojęć dotyczących zakupów. Autor monografii ma świadomość pojawiających się niejednoznaczności w terminologii, jednak z uwagi na logikę wywodu zagadnienie to zostanie omówione w dalszej części rozdziału.
- 10 M.E. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, Prentice-Hall, New York 1992, za: R. McIvor, P. Humphreys, E. McAleer, *The evolution of the purchasing function*, „Strategic Change”, 6, 1997, s. 165–179.
- 11 P. Kraljič, *Purchasing must become supply management*, „Harvard Business Review”, September 1983, s. 110.

postrzeganie ich jako skoordynowanego procesu zarządzania wewnętrznymi potrzebami przedsiębiorstw i potencjalnymi źródłami dostaw¹².

Dostrzeżenie strategicznej roli zakupów i zarządzania dostawami stanowiło kamień milowy dla ewolucji funkcji zakupowej w kierunku zorientowania jej na relacje z dostawcami. W konsekwencji w publikacjach zaczęły pojawiać się poglądy traktujące rozwój relacji z dostawcami i zarządzanie nimi jako ważne czynniki w odniesieniu do strategii osiągania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa¹³. Zmiany uwarunkowań gospodarczych w latach 90. XX w. skłoniły przedsiębiorstwa do zwiększenia zainteresowania źródłami dostaw. Za bezpośrednie przyczyny tej zmiany K. Ohmae uznał rosnące koszty prowadzenia działalności i gwałtowny rozwój technologii¹⁴, natomiast R.E. Spekman i in. wskazali zwiększoną konkurencję w wymiarze globalnym oraz coraz krótsze cykle życia produktów¹⁵.

Konstatując, że główne przyczyny ewolucji zakupów od lat 70. do 90. XX w., za J.N. Pearsonem, można wskazać: coraz większy nacisk na obniżanie kosztów działalności i poprawę jakości produktów, presję na skrócenie czasu realizacji dostaw oraz wzrost znaczenia relacji z dostawcami¹⁶. R. McIvor i in. zauważyli pięć istotnych czynników wynikających z ewolucji zakupów w XX w.: strategiczną rolę zakupów, rozwój współpracy z dostawcami, znaczenie decyzji *make or buy*, rolę wyboru dostawców i wagę kosztów zakupów¹⁷. Jednocześnie zaznaczyli, że funkcja zakupowa powinna być pozycjonowana w strukturze organizacyjnej równorzędnie z podstawowymi obszarami działalności przedsiębiorstw, czyli np. z marketingiem, zarządzaniem zasobami ludzkimi, finansami i produkcją¹⁸. W literaturze odnotowano również korzyści z rozwijania relacji z dostawcami oraz z doskonalenia efektów współpracy w serii transakcji¹⁹. Odnosząc się do ewolucji funkcji zakupów, P. Stannack i M. Jones zidentyfikowali jej cztery etapy, przedstawione w tab. 1.

12 *Ibidem*.

13 D.N. Burt, *Managing suppliers up to speed*, „Harvard Business Review”, 67(4), 1989, s. 127–135; M. Leenders, *Supplier development*, „Journal of Purchasing and Materials Management”, 25(1), 1989, s. 47–55.

14 K. Ohmae, *The global logic of strategic alliances*, „Harvard Business Review”, 67(2), March–April 1989, s. 143–155.

15 R.E. Spekman, J.W. Kamauff, D.J. Salmond, *At last purchasing is becoming strategic*, „Long Range Planning”, 27(2), April 1994, s. 76–84.

16 J.N. Pearson, *A longitudinal study of the role of the purchasing function: Toward team participation*, „European Journal of Purchasing & Supply Management”, 5(2), 1999, s. 67–74.

17 R. McIvor, P. Humphreys, E. McAleer, *The evolution of the purchasing function*, „Strategic Change”, 6, 1997, s. 165–179.

18 *Ibidem*.

19 L.E. Gadde, H. Håkansson, G. Persson, *Supply Network Strategies*, John Wiley & Sons, Chichester 2010, s. 4–5.

Tabela 1. Etapy ewolucji funkcji zakupowej według M. Stannacka i M. Jonesa

Etap	Charakterystyka
Etap I Zakupy zorientowane na produkty (ang. <i>product-centered purchasing</i>)	Akcent położony na produkty i ich aspekty, według których produkty mogą być przedstawiane i postrzegane
Etap II Zakupy zorientowane na procesy (ang. <i>process-centered purchasing</i>)	Akcent położony na produkty i efekty (zakupy stają się bardziej zorientowane na pomiar efektów z uwzględnieniem, w ramach jakich procesów one powstają)
Etap III Zakupy zorientowane na relacje (ang. <i>relational purchasing</i>)	Akcent położony na procesy i relacje (zakupy stają się bardziej zorientowane na współpracę i relacje między nabywcą a dostawcą oraz na sposób wykorzystania tych relacji w zarządzaniu jakością i dostawcami)
Etap IV Zakupy zorientowane na wyniki działania (ang. <i>performance-centered purchasing</i>)	Akcent położony na najlepsze metody zarządzania produktami (w zakupach stosuje się zintegrowaną metodologię zarządzania relacjami, procesami i efektami, którą wykorzystuje się wspólnie z dostawcami)

Źródło: B. Ocicka, *Zmiany w łańcuchach dostaw w świetle rozwoju zaopatrzenia z rynków niskokosztowych*, OW SGH, Warszawa 2012, s. 72, za: P. Stannack, M. Jones, *The Death of Purchasing Procedures*, PSERA, Eindhoven 1996.

Stannack i Jones przedstawili rozwój funkcji zakupowej od zorientowania na produkt aż po ukierunkowanie na wyniki działania, tym samym zaznaczając jej coraz większy wpływ na działalność przedsiębiorstw. Nieco inne podejście zastosowali G. Chick i R. Handfield, ukazując ewolucję roli zakupów w pięciu etapach przedstawionych w tab. 2. W ich ujęciu zmian zachodzących w postrzeganiu zakupów widoczne jest wyraźne przejście od dostępności zasobów, obok redukcji kosztów (osiąganie oszczędności), do włączenia w projektowanie i realizację strategii przedsiębiorstwa. Funkcja zakupowa stała się elementem przewagi konkurencyjnej dostarczającym wartość w głównej mierze poprzez zarządzanie popytem. J.L. Cavinato również przedstawił pięcioetapowy proces stopniowego wzmacniania roli zakupów, identyfikując kolejno: podstawowe planowanie budżetowe, planowanie na podstawie prognoz, planowanie na podstawie wyników analizy strategicznej, zarządzanie strategiczne i zarządzanie oparte na wiedzy²⁰. W tym modelu także przejawia się ewolucja znaczenia zakupów – od postrzegania sposobności redukcji cen do synchronizacji z ofertą przedsiębiorstwa i konkurowania wykorzystaniem potencjału sieci dostaw.

20 J.L. Cavinato, *Fitting purchasing to the five stages of strategic management*, „European Journal of Purchasing and Supply Management”, 5, 1999, s. 75–83.

Tabela 2. Etapy ewolucji funkcji zakupowej według G. Chicka i R. Handfielda

Etap	Rola zakupów	Dostarczana wartość
Etap I Zapewnienie dostaw (ang. <i>supply assurance</i>)	Wybór źródła dostaw, składanie zamówienia, realizacja dostaw	Zapewnienie dostaw właściwego produktu we właściwych miejscu i czasie
Etap II Zmniejszenie kosztów zakupów (ang. <i>purchase price reduction</i>)	Negocjacje	Redukcja kosztów dostaw i zapewnienie właściwych produktów po właściwej cenie i we właściwej jakości
Etap III Redukowanie całkowitych kosztów posiadania (ang. <i>total cost of ownership</i>)	Analiza kosztowa, analiza rynków dostaw, zarządzanie dostawcami i relacjami, planowanie dostaw, zarządzanie ryzykiem	
Etap IV Zarządzanie popytem (ang. <i>demand management</i>)	Zarządzanie relacjami z klientami, wpływ na popyt i specyfikację produktów, zarządzanie przepływami pieniężnymi	Redukcja zbędnego zapotrzebowania poprzez zmniejszanie złożoności i różnorodności zakupów
Etap V Zarządzanie wartością (ang. <i>value management</i>)	Wykorzystywanie źródeł dostaw w budowaniu przewagi konkurencyjnej	Zwiększenie wartości poprzez stymulowanie i zaspakajanie popytu dopasowanego do potrzeb przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Chick, R. Handfield, *The Procurement Value Proposition. The Rise of Supply Management*, Kogan Page, Croydon 2015, s. 37.

W literaturze polskiej pogłębione studia naukowo-badawcze nad ewolucją znaczenia zakupów w działalności przedsiębiorstw przeprowadziła B. Ocicka, przedstawiając rozwój roli funkcji zakupowej na podstawie modelu dojrzałości – od funkcji reagującej na potrzeby innych funkcji w przedsiębiorstwie, poprzez wspierającą tworzenie wartości i współpracującą w tworzeniu wartości, do funkcji o wiodącym znaczeniu w tworzeniu wartości²¹. Autorka scharakteryzowała poziomy dojrzałości funkcji zakupowej w odniesieniu do takich elementów, jak: podejście strategiczne, miejsce funkcji zakupowej w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, integracja wewnętrzna zakupów w przedsiębiorstwie, integracja zewnętrzna zakupów w łańcuchu dostaw, pomiar efektów i mierniki oraz wykorzystanie technologii²². Z uwagi na koncentrację rozważań autora w tym rozdziale na ewolucji znaczenia zakupów w działalności

21 B. Ocicka, *Rola zakupów w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 138–139.

22 *Ibidem*, s. 200–236.

przedsiębiorstw w kontekście zarządzania strategicznego w tab. 3 zaprezentowano poziomy dojrzałości podejścia strategicznego wyszczególnione przez B. Ocicką.

Tabela 3. Poziomy dojrzałości podejścia strategicznego do funkcji zakupowej według B. Ocickiej

Poziom dojrzałości podejścia strategicznego do funkcji zakupowej	Charakterystyka
0	Brak funkcji zakupowej, zakupy są realizowane przez inne funkcje biznesowe
1	Funkcja zakupowa realizuje podstawowe cele na potrzeby obsługi innych funkcji i ich strategii funkcjonalnych
2	Funkcja zakupowa rozwija i realizuje polityki i/lub procedury zakupowe, w przedsiębiorstwie nie ma strategii zakupowej lub są tworzone jej załączki
3	Funkcja zakupowa realizuje strategię zakupową, będącą pochodną strategii przedsiębiorstwa, oraz strategię kategorii zakupowych, uwzględniające zintegrowane cele i efekty synergii z innymi funkcjami biznesowymi
4	Funkcja zakupowa realizuje strategię zakupową, uwzględniającą zintegrowane cele z uczestnikami łańcucha dostaw, odgrywa wiodącą rolę w kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa poprzez rozpoznawanie szans i zagrożeń rynkowych

Źródło: B. Ocicka, *Rola zakupów...*, s. 192–195.

Podsumowując przedstawione dotychczas w literaturze poglądy dotyczące ewolucji roli zakupów w działalności przedsiębiorstw, należy odnotować diametralną zmianę sposobu ich percepcji na przestrzeni lat. Postrzeganie zakupów początkowo jedynie przez pryzmat dokonywanych transakcji rozwinęło się w kierunku tworzenia wartości w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Współcześnie obserwuje się coraz ściślejsze powiązania funkcji zakupowej z rozwojem relacji z dostawcami. Ich przejawem mogą być rozwiązania takie jak: programy wsparcia i rozwoju dostawców, zaangażowanie dostawców w projektowanie produktu, współdzielenie informacji czy wspólne prognozowanie.

Rola zakupów wciąż wzrasta i jest coraz częściej postrzegana jako strategiczna i wywierająca wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw. R. Monczka i in., obserwując trendy rozwojowe, przedstawili założenia dotyczące przyszłego znaczenia zakupów. Jednoznacznie podkreślili, że ich rola będzie wciąż rosła, szczególnie w dynamicznym otoczeniu gospodarczym. Zdaniem tych autorów długoterminowa współpraca z dostawcami nabierze w przyszłości jeszcze większego znaczenia, co

przyczyni się do wzrostu przewagi konkurencyjnej, a zakupy będą bardziej zintegrowane z innymi funkcjami przedsiębiorstw²³.

Jak wcześniej zasygnalizowano, ewolucji poglądów dotyczących roli zakupów w działalności przedsiębiorstw towarzyszyło niejednoznaczne podejście terminologiczne dotyczące ich istoty. Rozbieżności wynikały z wielu pojęć używanych jako synonimy – zarówno polskojęzycznych, jak i występujących na gruncie literatury anglojęzycznej, a odnoszących się do zarządzania zakupami. Jak zauważyła B. Ocicka, w publikacjach pojawiają się pojęcia takie jak: kupowanie, zakupy, zaopatrzenie, wybór źródła dostaw, zarządzanie dostawami, wraz z ich odpowiednikami w języku angielskim: *buying, purchasing, procurement, sourcing, supply management*²⁴. Zestawienie wybranych anglojęzycznych definicji związanych z zakupami przedstawiono w tab. 4.

Tabela 4. Wybrane definicje związane z zakupami w literaturze anglojęzycznej

Autorzy (rok)	Pojęcie	Definicja
J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley (2003)	<i>Procurement</i>	Proces składający się ze wszystkich działań, które są niezbędne do nabycia dóbr i usług zgodnych z wymaganiami użytkownika. W znaczeniu węższym jest to akt zakupu towarów i usług, w znaczeniu szerszym – proces pozyskiwania dóbr i usług dla przedsiębiorstwa
R.B. Handfield, R.M. Monczka, L.C. Giunipero, J.L. Patterson (2011)	<i>Purchasing</i>	Funkcja odpowiedzialna za pozyskiwanie wszystkich materiałów potrzebnych organizacji
D.N. Burt, S.D. Petcavage, R.L. Pinkerton (2012)	<i>Purchasing</i>	Proces nabywania produktów, usług i wyposażenia od innego podmiotu w sposób legalny i etyczny
	<i>Procurement/ Supply management</i>	Proces obejmujący identyfikację potrzeb, identyfikację dostawców, uzgodnienie warunków i współpracę z dostawcą w celu terminowego zapewnienia właściwych produktów we właściwej jakości

23 R.B. Handfield, R.M. Monczka, L.C. Giunipero, J.L. Patterson, *Sourcing...*, s. 18.

24 B. Ocicka, *Rola zakupów...*, s. 24.

Tabela 4 (cd.)

Autorzy (rok)	Pojęcie	Definicja
A.J. van Weele (2014)	<i>Purchasing</i>	Zarządzanie zewnętrznymi zasobami przedsiębiorstwa w taki sposób, by zapotrzebowanie na towary, usługi, umiejętności i zasoby wiedzy, niezbędne do funkcjonowania organizacji oraz do zarządzania jej czynnościami podstawowymi i wspierającymi, było zapewnione na jak najlepszych warunkach
	<i>Procurement</i>	Wszystkie działania związane z zarządzaniem przepływami produktów od dostawcy do miejsca ich przeznaczenia
	<i>Sourcing</i>	Proces wyboru źródła dostaw odnoszący się do strategii zaopatrzenia dla określonej kategorii produktów obejmujący decyzje dotyczące liczby dostawców, rozwoju relacji z dostawcami, czasu trwania i typów kontraktów handlowych oraz zasięgu geograficznego rynków zaopatrzenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.J. van Weele, *Purchasing and Supply Chain Management. Analysis, Strategy, Planning and Practice*, Cengage Learning, Andover 2014, s. 9–10; R.B. Handfield, R.M. Monczka, L.C. Giunipero, J.L. Patterson, *Sourcing...*, s. 10; J.J. Coyle, E.J. Bardi, J.J. Langley, *The Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective*, South-Western College Publications, Mason 2003, s. 119–122; D.N. Burt, S.D. Petcavage, R.L. Pinkerton, *Proactive Purchasing in the Supply Chain*, McGraw-Hill, New York 2012, s. 1.

Johnson i in. także zauważyli niejednoznaczność definicyjną, odnotowując, że poszczególne pojęcia są używane wymiennie. W związku z tym przyjęli podejście, zgodnie z którym zakupy łączą powiązane funkcje w celu efektywnego dostarczania organizacji produktów i usług. Autorzy zdecydowali się rozpatrywać łącznie anglojęzyczne pojęcia, takie jak *purchasing*, *supply management* oraz *procurement*²⁵. A.J. van Weele usystematyzował terminologię dotyczącą zakupów, rozgraniczając poszczególne pojęcia. Zgodnie z systematyką przyjętą przez van Weele zakupy (ang. *purchasing*) obejmują następujące działania:

- określenie specyfikacji produktów i usług zgodnie z zapotrzebowaniem organizacji,
- wybór najlepszego dostawcy na podstawie przygotowanych procedur i standardów wyboru dostawców,
- przeprowadzenie negocjacji z wybranym dostawcą w celu ustalenia ostatecznych warunków zakupu,
- zawarcie kontraktu,

25 P.F. Johnson, M.R. Leenders, A.E. Flynn, *Purchasing and Supply Management*, McGraw-Hill, New York 2011, s. 4.

- złożenie zamówienia u dostawcy,
- monitorowanie i kontrolę zamówienia w celu zabezpieczenia dostaw,
- ocenę dostawcy²⁶.

Za szersze pojęcie van Weele uznał zaopatrzenie (ang. *procurement*), obejmujące wszystkie działania związane z przepływami produktów od dostawcy do miejsca ich przeznaczenia²⁷. Zaopatrzenie wykracza więc poza zakupy aktywnościami związanymi z przepływami materiałowymi, takimi jak magazynowanie, transport, utrzymanie ruchu czy kontrola jakości. Wybór źródła zaopatrzenia (ang. *sourcing*) odnosi się natomiast do strategii zaopatrzenia dla danej kategorii produktów, obejmując decyzje związane z wyborem dostawców i rozwijaniem z nimi relacji oraz czynniki dotyczące zarządzania kontraktami, takie jak typ zawieranych kontraktów czy okres ich obowiązywania.

Również w polskiej literaturze podejmowano próby uporządkowania terminologii w zakresie zarządzania zakupami w przedsiębiorstwie. K. Rutkowski zaproponował określenie zakupów (ang. *purchasing*) jako transakcyjnej funkcji zakupu produktów i usług z reguły po możliwie najniższych kosztach. Zaopatrzenie (ang. *procurement*) odniósł natomiast do szerszej kategorii działań, które oprócz funkcji zakupu obejmują zarządzanie przepływami materiałowymi²⁸. Nawiązując do przedstawionego rozróżnienia obu pojęć i ich definicji, B. Ocicka wskazała, że zakupy obejmują działania takie jak: zidentyfikowanie potrzeby zakupowej, określenie specyfikacji zakupu, poszukiwanie i wybór dostawcy, ustalenie warunków i podpisanie umowy, złożenie zamówienia lub kontrola nad jego złożeniem przez klienta wewnętrznego, potwierdzenie przyjęcia dostawy, zatwierdzenie płatności dla dostawcy, ocena i rozwój relacji z dostawcą²⁹. Jednocześnie autorka zauważyła, że zaopatrzenie dodatkowo dotyczy zarządzania przepływami materiałowymi w przedsiębiorstwie i łańcuchu dostaw, służącymi fizycznej realizacji potrzeby zakupowej.

W niniejszej monografii, w ślad za koncepcją A.J. van Weele i polskimi autorami, przyjęto podobne rozgraniczenie pojęć *zakupy* oraz *zaopatrzenie*. Po pierwsze, jest to uzasadnione chęcią utrzymania jednolitej terminologii w polskojęzycznej literaturze. Po drugie, wymagają tego założenia koncepcyjne monografii, w której autor koncentruje się na zarządzaniu zakupami, mając na uwadze proces zakupowy, nie odnosząc się do szerszej kategorii fizycznych przepływów materiałowych w łańcuchu dostaw.

Wzrost znaczenia zakupów w działalności przedsiębiorstw koresponduje ze wzrostem liczby naukowych publikacji w tym obszarze. W ciągu ostatnich 50 lat rozwoju funkcji zakupowej w praktyce gospodarczej powstało wiele artykułów

26 A.J. van Weele, *Purchasing and Supply...*, s. 8.

27 *Ibidem*.

28 B. Ocicka, *Zmiany w łańcuchach dostaw w świetle rozwoju zaopatrzenia z rynków niskokosztowych*, OW SGH, Warszawa 2012, s. 65, za: K. Rutkowski, *Wprowadzenie do zarządzania zakupami*, materiały wykładowe.

29 *Ibidem*, s. 69.

rozwijających zagadnienie. W tab. 5 przedstawiono procentowy przyrost (okres do okresu) liczby artykułów w pięcioletnich okresach w latach 1978–2022. Obserwowane liczby zostały zidentyfikowane na podstawie analizy zasobów wybranych baz naukowych poprzez wyszukiwanie w tytułach i abstraktach następujących słów kluczowych: *purchasing*, *procurement*, *sourcing*. Wyniki były filtrowane we wskazanych w tab. 5 ramach czasowych.

Tabela 5. Procentowy wzrost liczby artykułów naukowych związanych z zarządzaniem zakupami w przedsiębiorstwach w wybranych bazach naukowych w ujęciu okres do okresu

Okres	Nazwa bazy danych				Średnia
	Emerald	Scopus	ScienceDirect	Ebsco	
1978–1982	pięcioletni okres bazowy				
1983–1987	+ 88%	+ 44%	+ 45%	+ 30%	+ 52%
1988–1992	+ 44%	+ 22%	+ 39%	+ 53%	+ 40%
1993–1997	+ 61%	+ 82%	+ 38%	+ 88%	+ 67%
1998–2002	+ 63%	+ 119%	+ 26%	+ 33%	+ 60%
2003–2007	+ 45%	+ 59%	+ 32%	+ 69%	+ 51%
2008–2012	+ 48%	+ 19%	+ 38%	+ 60%	+ 41%
2013–2017	+ 25%	+ 16%	+ 62%	+ 56%	+ 40%
2018–2022	+ 50%	+ 50%	+ 47%	+ 40%	+ 47%

Źródło: opracowanie własne.

Z zestawienia można wywnioskować, że począwszy od przełomu lat 70. i 80. XX w., liczba publikowanych artykułów przyrastała okres do okresu na poziomie nie mniejszym niż 40%³⁰. Zakupy są zatem istotnym obszarem zainteresowań naukowych współczesnych badaczy.

1.2. Zakupy w zarządzaniu łańcuchem dostaw

Proces zakupowy warunkowany jest istnieniem dwóch podmiotów – dostawcy i nabywcy. Jako immanentne strony transakcji handlowej, na gruncie niniejszej monografii, podmioty te będą również określane jako sprzedający i kupujący (w odniesieniu do zawierania umowy sprzedaży) oraz dłużnik i wierzyciel (w odniesieniu do zobowiązaniowego stosunku prawnego).

³⁰ Patrz: średni wynik bazowy z czterech baz w tabeli 5.

Niezależnie od przyjętej terminologii przedsiębiorstwa w ramach wymiany handlowej tworzą sieci zależności będące podstawą łańcuchów dostaw (ang. *supply chains*). Podobnie jak w przypadku zakupów koncepcja łańcucha dostaw ewoluowała i rozwijała się na przestrzeni lat, przede wszystkim ze względu na globalizację, zmianę warunków konkurencji i rozwój technologii³¹.

Jak zauważył M. Ciesielski, praktyczne akcenty łańcuchów dostaw można odnaleźć już w starożytnym Rzymie, jednak z naukowego i gospodarczego punktu widzenia powagę zagadnienia dostrzeżono w latach 50. XX w. w wyniku postępu informatycznego³². Podobne ramy czasowe zasygnalizował M. Szymczak, który powiązał wzrost szerszego zainteresowania łańcuchami dostaw z tematyką rozwoju kanałów dystrybucji oraz współpracy przedsiębiorstw handlowych z producentami na przełomie lat 50. i 60 XX w.³³ Kolejne lata analiz koncepcji łańcucha dostaw doprowadziły do powstania licznych definicji. Można tu przytoczyć pogląd M. Christophera, który łańcuch dostaw określił jako „sieć organizacji zaangażowanych, poprzez powiązania z dostawcami i odbiorcami, w różne procesy i działania, które tworzą wartość w formie produktów i usług dostarczanych ostatecznym konsumentom”³⁴. Wskazana definicja podkreśla sieciowość połączeń między organizacjami, a nie wyłącznie liniowe powiązania. Aspekt ten został ujęty również w definicji Harrisona i in., zgodnie z którą łańcuch dostaw oznacza „sieć partnerów przetwarzających dobra materialne w produkt gotowy zgodny z wymaganiami klienta końcowego i zarządzających zwrotami na każdym etapie przepływu”³⁵. Także C. Bozarth i R. Handfield odwołali się do sieci powiązań producentów i usługodawców, którzy współpracują w celu wytworzenia produktów lub usług potrzebnych odbiorcom końcowym³⁶. Podobne nawiązanie jest widoczne w definicji M. Ciesielskiego, zgodnie z którą łańcuch dostaw obejmuje „przepływy rzeczy i informacji przez sieci przedsiębiorstw, które są wobec siebie dostawcami i odbiorcami”³⁷. Autor zaznaczył, że pod pojęciem „rzeczy” rozumieć należy wszelkie surowce, materiały, półprodukty, części, towary itd.³⁸ Według J. Witkowskiego łańcuch dostaw tworzą „współdziałające w różnych obszarach funkcjonalnych firmy wydobywcze,

31 J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje – procedury – doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010, s. 13.

32 M. Ciesielski, *Rozwój i integracja łańcuchów dostaw*, [w:] M. Ciesielski (red.), *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2011, s. 11.

33 M. Szymczak, *Ewolucja łańcuchów dostaw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2015, s. 15.

34 M. Christopher, *Logistics & Supply Chain Management*, Pearson Education Limited, Harlow 2011, s. 13.

35 A. Harrison, R.I. van Hoek, H. Skipworth, *Logistics Management and Strategy: Competing through the Supply Chain*, Pearson Education, Harlow 2014, s. 8.

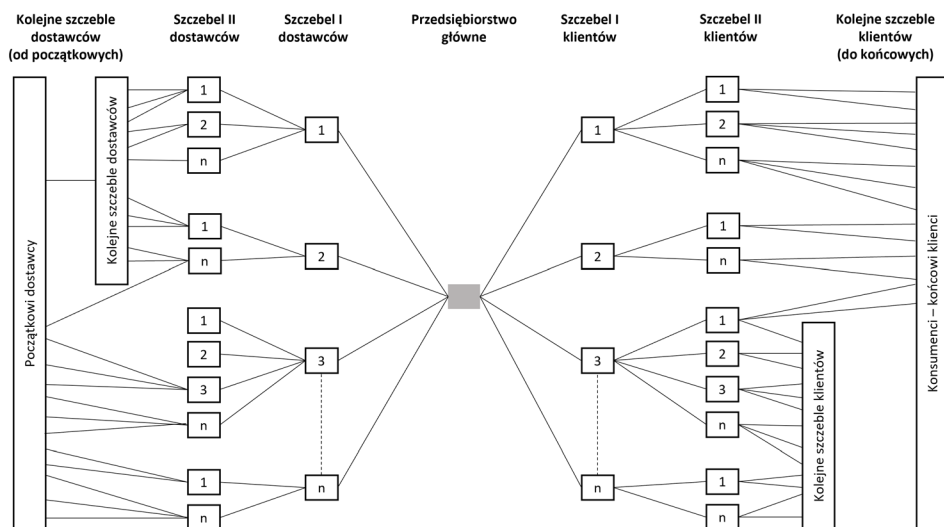
36 C.C. Bozarth, R.B. Handfield, *Introduction to Operations and Supply Chain Management*, Pearson Education Limited, Essex 2013, s. 21.

37 M. Ciesielski, *Rozwój i integracja...*, s. 12.

38 *Ibidem*.

produkcyjne, handlowe, usługowe oraz ich klienci, między którymi przepływa ją strumień produktów, informacji i środków finansowych³⁹. Podobny pogląd zaprezentował K. Rutkowski, odwołując się do grupy współpracujących ze sobą przedsiębiorstw, mających na celu zarządzanie i/lub koordynowanie przepływu produktów, poczynając od surowców, a skończywszy na wyrobach gotowych, nabywanych przez konsumentów i innych użytkowników⁴⁰.

Na podstawie przeglądu definicji można wyodrębnić kluczowe atrybuty łańcuchów dostaw. Zdaniem autora monografii są nimi: sieciowość powiązań i współpraca przedsiębiorstw, przepływy fizyczne, finansowe i informacyjne oraz wartość dostarczana ostatecznemu klientowi. Odwołując się do struktury sieciowej łańcucha dostaw (rys. 1), należy zauważyć, że przedsiębiorstwo będące w centrum łańcucha dostaw przyjmuje rolę zarówno dostawcy, jak i odbiorcy w rozwijanych relacjach. Szczegół związane z dostawcami tworzą górny łańcuch dostaw, odbiorcy pozostają natomiast w dolnym łańcuchu.



Rysunek 1. Struktura sieciowa łańcucha dostaw

Źródło: D.M. Lambert, *The Supply Chain Management and Logistics Controversy*, [w:] A.M. Brewer, K.J. Button, D.A. Hensher (red.), *Handbook of Logistics and Supply Chain Management*, Elsevier Science, Oxford 2001, s. 103.

W niniejszej monografii poruszono zagadnienia współpracy z dostawcami z perspektywy przedsiębiorstw produkcyjnych, wobec czego w polu centralnego

39 J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw...*, s. 19.

40 K. Rutkowski, *Zarządzanie logistyczne dystrybucją towarów*, [w:] K. Rutkowski (red.), *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, OW SGH, Warszawa 2005, s. 74.

zainteresowania jej autora jest górny odcinek łańcucha dostaw. Zaprezentowane w jego ramach podmioty tworzą sieć dostaw określoną przez M. Ciesielskiego jako „zbiór przedsiębiorstw powiązanych ze sobą w relacji dostawca – odbiorca”⁴¹. Celem połączonych w ten sposób podmiotów jest pozyskanie i wykorzystanie zasobów oraz dostarczenie wartości dodanej dla kolejnego ogniwa. Dostawca, a więc najogólniej ujmując organizacja dostarczająca zasoby⁴², pełni funkcję niezbędnego podmiotu, warunkującego płynne prowadzenie działalności przez odbiorcę⁴³. Przedstawiona struktura podmiotowa łańcucha dostaw ma charakter ogólny. W praktyce występują bardzo rozległe sieci wielu szczebli dostawców, rozproszonych geograficznie i zróżnicowanych pod względem organizacyjnym. Niemniej w ostatnich latach obserwuje się zmiany w strukturach, które są powodowane przede wszystkim dynamiką zmian otoczenia gospodarczego. Zjawiska takie jak pandemia SARS-CoV-2 czy wojna na Ukrainie doprowadziły do przerwania globalnych łańcuchów dostaw i zmusiły przedsiębiorstwa do weryfikacji dotychczasowych źródeł dostaw i rekonfiguracji sieci. Wyniki badań empirycznych w tym zakresie autor monografii przedstawił w opracowaniu dotyczącym wpływu pandemii na odporność łańcuchów dostaw wspólnie z B. Ocicką i W. Mierzejewską⁴⁴. Wśród praktyk stosowanych przez przedsiębiorstwa w okresie ograniczeń pandemicznych zidentyfikowano m.in. rozwój wielokanałowych strategii zakupowych, zmianę kryteriów wyboru dostawców oraz wzmocnienie roli dostawców lokalnych. Utrudnienia związane z przepływami towarowymi doprowadziły również do zwiększenia zapasów zaopatrzeniowych w ogniwach łańcucha dostaw i wydłużania terminów realizacji zamówień.

Kolejnym pojęciem odnoszącym się do prezentowanego zagadnienia jest zarządzanie łańcuchem dostaw (ang. *supply chain management*, dalej SCM). Pojęcie nie odnosi się tylko do aspektów logistycznych związanych z przepływami w łańcuchach dostaw, lecz dotyczy także elementów strategicznych, jak np. zarządzanie relacjami z dostawcami⁴⁵ czy integracja partnerów biznesowych⁴⁶. R. Tarasewicz podkreślił złożoność zagadnienia, prezentując obszary związane z zarządzaniem łańcuchem dostaw, takie jak: logistyka, zakupy, transport, marketing, zarządzanie dostawcami, zarządzanie sieciami, zachowania organizacyjne, systemy informatyczne, zarządzanie operacyjne, zarządzanie strategiczne i wiele innych⁴⁷. Katalog ten można rozszerzyć

41 M. Ciesielski, *Rozwój i integracja...*, s. 11.

42 L.F. Korzeniowski, *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków 2010, s. 408.

43 A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J. Wiktor, *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 44.

44 B. Ocicka, W. Mierzejewska, J. Brzeziński, *Creating supply chain resilience during and post-COVID-19 outbreak: The organizational ambidexterity perspective*, „Decision”, 49(1), 2022, s. 129–151.

45 J.A. Narus, J.C. Anderson, *Using teams to manage collaborative relationships in business markets*, „Journal of Business-to-Business Marketing”, 2(3), 1995, s. 17–47.

46 H. Thorelli, *Networks: Between markets and hierarchies*, „Strategic Management Journal”, 7(1), 1986, s. 37–51.

47 R. Tarasewicz, *Jak mierzyć efektywność łańcuchów dostaw?*, OW SGH, Warszawa 2014, s. 16.

choćby o kwestie związane z kosztami przedsiębiorstw, zarządzaniem ryzykiem czy jakością. Przedsiębiorstwa chcące skutecznie konkurować na współczesnym rynku muszą racjonalizować przepływy materiałów i informacji w celu poszukiwania nowych źródeł zysku⁴⁸. Zdaniem A. Kawy podstawę konkurencyjności strategii SCM stanowią integracja i koordynacja⁴⁹. K. Rutkowski zaliczył do kluczowych aspektów tworzenia zintegrowanego łańcucha dostaw: procesy planowania, prognozowania popytu oraz realizacji zamówień. Zauważył również, że w integracji wymagane jest postrzeganie potrzeb zarówno ostatecznych klientów, jak i potrzeb oraz możliwości wszystkich partnerów⁵⁰. Zarówno badacze, jak i praktycy są na ogół zgodni, że osiągnięcie pełnej integracji partnerów w ramach łańcucha dostaw jest uwarunkowane przejściem przez trudną, długą i wieloetapową drogę⁵¹. Wielość zagadnień związanych z zarządzaniem łańcuchami dostaw przejawia się w licznych definicjach przedstawionych w tab. 6.

Tabela 6. Zestawienie wybranych definicji zarządzania łańcuchem dostaw

Autorzy (rok)	Definicja
D.M. Lambert, M.C. Cooper, J.D. Pagh (1998)	Integracja kluczowych procesów biznesowych, od początkowych dostawców do końcowych użytkowników, które zapewniają produkty, usługi i informacje dodające wartość dla klientów i interesariuszy
J. Witkowski (2010)	Proces decyzyjny związany z synchronizowaniem fizycznych, informacyjnych i finansowych strumieni popytu i podaży, przepływających między uczestnikami łańcucha dostaw w celu osiągnięcia przez nich przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości dodanej z korzyścią dla wszystkich ogniw, klientów oraz pozostałych interesariuszy
M. Christopher (2011)	Zarządzanie relacjami z dostawcami i klientami w górę i w dół łańcucha dostaw w celu dostarczenia najwyższej wartości dla klientów i przy kosztach niższych z punktu widzenia łańcucha dostaw jako całości
G. Wieteska (2011)	Zarządzanie procesami przepływów w relacjach dostawca – odbiorca w celu skutecznego zaspokojenia aktualnego popytu poprzez terminowe dostarczenie wyrobu w oczekiwanej przez konsumenta jakości i odpowiedniej cenie

48 J. Witkowski, *Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 11.

49 A. Kawa, *Łańcuch dostaw*, [w:] M. Ciesielski, J. Długosz (red.), *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa 2010, s. 21.

50 K. Rutkowski, *Teoria i praktyka zarządzania zintegrowanym łańcuchem dostaw*, [w:] K. Rutkowski (red.), *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000, s. 25–27.

51 R. Domański, M. Adamczak, Ł. Hadaś, P. Cyplik, *Uwarunkowania kosztowo-logistyczne przepływu materiałów w łańcuchu dostaw*, Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu, Poznań 2018, s. 40.

Autorzy (rok)	Definicja
R.B. Handfield, R.M. Monczka, L.C. Giunipero, J.L. Patterson (2011)	Proaktywne zarządzanie i koordynacja przepływów produktów, usług, informacji i środków finansowych w łańcuchu dostaw
A.J. van Weele (2014)	Zarządzanie wszystkimi działaniami, informacjami, wiedzą i kapitałem związanymi z przepływem i przetwarzaniem dóbr i usług, od dostawców surowców naturalnych, komponentów i innych dostawców, w taki sposób, żeby oczekiwania odbiorców końcowych przedsiębiorstwa zostały spełnione lub przekroczone
S. Chopra, P. Meindl (2016)	Zarządzanie przepływami między ogniwami w łańcuchu dostaw w celu maksymalizacji globalnej rentowności łańcucha dostaw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Christopher, *Logistics & Supply Chain Management*, Pearson Education Limited, Harlow 2011, s. 3; S. Chopra, P. Meindl, *Supply Chain Management. Strategy, Planning and Operation*, Pearson Education Limited, Kendallville 2016, s. 16; J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw...*, s. 30; G. Wieteska, *Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw na rynku B2B*, Difin, Warszawa 2011, s. 59; R.B. Handfield, R.M. Monczka, L.C. Giunipero, J.L. Patterson, *Sourcing and Supply...*, s. 12; A.J. van Weele, *Purchasing and Supply...*, s. 429; D.M. Lambert, M.C. Cooper, J.D. Pagh, *Supply chain management implementation issues and research opportunities*, „The International Journal of Logistics Management”, 11(1), 1998, s. 1–20.

Systematyzację procesów w ramach zarządzania łańcuchem dostaw proponują również globalne organizacje. Międzynarodowe Stowarzyszenie dla Zarządzania Operacyjnego (ang. *The Association for Operations Management*, APICS) przedstawiło 12. już edycję rozpoznawalnego na świecie modelu referencyjnego zarządzania łańcuchem dostaw – SCOR (ang. *Supply Chain Operations Reference*). Model obejmuje sześć podstawowych procesów:

- planowanie (ang. *plan*),
- pozyskiwanie (ang. *source*),
- wytwarzanie (ang. *make*),
- dostarczanie (ang. *deliver*),
- zwroty (ang. *return*),
- umożliwianie (ang. *enable*)⁵².

Z punktu widzenia niniejszej monografii istotne jest pozyskiwanie, tłumaczone również jako zakupy⁵³ lub zaopatrzenie⁵⁴. W wymienionym modelu proces ten dotyczy składania zamówień odpowiadających zapotrzebowaniu, realizacji i oceny

52 APICS, *Supply Chain Operations Reference Model – SCOR version 12.0*, Chicago 2017, <http://www.apics.org/docs/default-source/scor-training/scor-v12-0-framework-introduction.pdf?sfvrsn=2> (dostęp: 20.01.2023).

53 Por. R. Tarasewicz, *Jak mierzyć...*, s. 14.

54 Por. B. Ocicka, *Zmiany w łańcuchach...*, s. 25.

dostaw, magazynowania nabytych produktów i rozliczania transakcji w celu zaspokojenia aktualnego popytu wewnętrznego.

Kolejnym rozpowszechnionym w literaturze modelem zarządzania łańcuchem dostaw jest, zaproponowany przez Global Supply Chain Forum, model GSCF. Jego autorzy zidentyfikowali osiem bazowych procesów w zarządzaniu łańcuchem dostaw powiązanych ze strategią przedsiębiorstwa:

- zarządzanie relacjami z klientem (ang. *customer relationship management*),
- zarządzanie obsługą klienta (ang. *customer service management*),
- zarządzanie popytem (ang. *demand management*),
- realizacja zamówień (ang. *order fulfilment*),
- zarządzanie przepływami produkcyjnymi (ang. *manufacturing flow management*),
- zarządzanie relacjami z dostawcami (ang. *supplier relationship management*),
- rozwój i komercjalizacja produktu (ang. *product development and commercialization*),
- zarządzanie zwrotami (ang. *returns management*)⁵⁵.

Perspektywa procesowa w modelu obejmuje również działania powiązane z zarządzaniem zakupami ujęte w ramach zarządzania relacjami z dostawcami. Zdaniem D.M. Lamberta i in. w modelu GSCF dla każdego procesu można wyróżnić działania na poziomie strategicznym i operacyjnym⁵⁶. W odniesieniu do zarządzania relacjami z dostawcami poziom strategiczny uwzględnia m.in. opracowanie strategii zakupowych i przygotowanie zasad współpracy z dostawcami, np. programów rozwoju dostawców⁵⁷. Poziom operacyjny dotyczy natomiast działań takich jak: segmentacja dostawców, komunikacja z dostawcami czy też ich monitorowanie.

Konstatując, należy uznać, że zakupy odgrywają ważną rolę w ramach zarządzania łańcuchem dostaw. Podmioty dostarczające zasoby tworzą bazę dostaw powiązaną procesami zakupowymi z poszczególnymi przedsiębiorstwami będącymi odbiorcami. Powstająca w ten sposób sieć połączeń stanowi strukturę łańcuchów dostaw. Zakupy umożliwiają więc nie tylko zapewnienie niezbędnych zasobów, ale również integrację działań między poszczególnymi ogniwami. Pełnią przy tym kluczową funkcję łącznika między dostawcami a wewnętrznymi klientami organizacji w tworzeniu wartości dodanej dla jej klientów zewnętrznych.

55 D.M. Lambert, M.C. Cooper, J.D. Pagh, *Supply chain management implementation...*

56 D.M. Lambert, S.J. Garcia-Dastugue, K.L. Croxton, *An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks*, „Journal of Business Logistics”, 26(1), 2005, s. 25–51.

57 *Ibidem*.

1.3. Charakterystyka procesu zakupowego

W literaturze poświęconej zagadnieniom związanym z zarządzaniem zakupami pojawia się wiele modeli przedstawiających proces zakupowy. W zależności od przyjętej przez danego autora definicji i roli funkcji zakupowej struktura procesu jest mniej lub bardziej rozbudowana. W publikacjach naukowych prezentowane są modele uwzględniające proces decyzyjny, modele strategiczne, modele liniowe, modele cykliczne oraz modele hybrydowe łączące elementy modeli liniowych i cyklicznych. Prowadząc badania dotyczące procesu zakupowego, J. Bäckstrand i in.⁵⁸ zidentyfikowali występujące w literaturze i praktyce 73 modele przedstawiające różne podejścia. Po zagregowaniu wyodrębnili następujące kategorie modeli: liniowe, cykliczne, oparte na przepływach, inne oraz nawiązujące do modelu autorstwa A.J. van Weele.

Zgodnie z założeniami modeli uwzględniających proces decyzyjny proces zakupowy można określić jako proces podejmowania decyzji o zakupie. D.L. Rados przedstawił go przy pomocy schematu blokowego, w którym zaproponował pytania dotyczące potrzeb zakupowych⁵⁹. Proces zakupowy opisywano również, podkreślając aspekty przepływu informacji i decyzji⁶⁰, odnosząc się do jednostek decyzyjnych⁶¹ czy też ujmując go w formie drzewa decyzyjnego, rozpoczynającego się od decyzji *make-or-buy*, a kończącego na ocenie efektywności zakupu⁶².

Modele liniowe ujmują proces zakupowy jako sekwencję następujących po sobie etapów, powiązanych działaniami. Według J. Bäckstranda i in. modele liniowe stanowią większość występujących w literaturze prób scharakteryzowania procesu zakupowego⁶³. W zależności od podejścia przyjętego przez danego autora może się on składać z mniejszej lub większej liczby etapów. Przyjętą w monografii egzemplifikacją jest model liniowy według van Weele, obejmujący sześć etapów procesu zakupowego. Zostały one podzielone na dwie szersze kategorie – zakupy taktyczne (określenie specyfikacji, wybór dostawcy, zawarcie kontraktu) oraz zamówienie (złożenie zamówienia, przyjęcie i kontrola dostawy, ocena dostawcy). Model przedstawiono na rys. 2 wraz z opisanymi w poprzednim podrozdziale granicami terminologicznymi odnoszącymi się do zakupów.

58 J. Bäckstrand, R. Suurmond, E. van Raaij, C. Chen, *Notes and debates on purchasing process models: Inspiration for teaching purchasing and supply management*, „Journal of Purchasing and Supply Management”, 25(5), 2019, Article 100577.

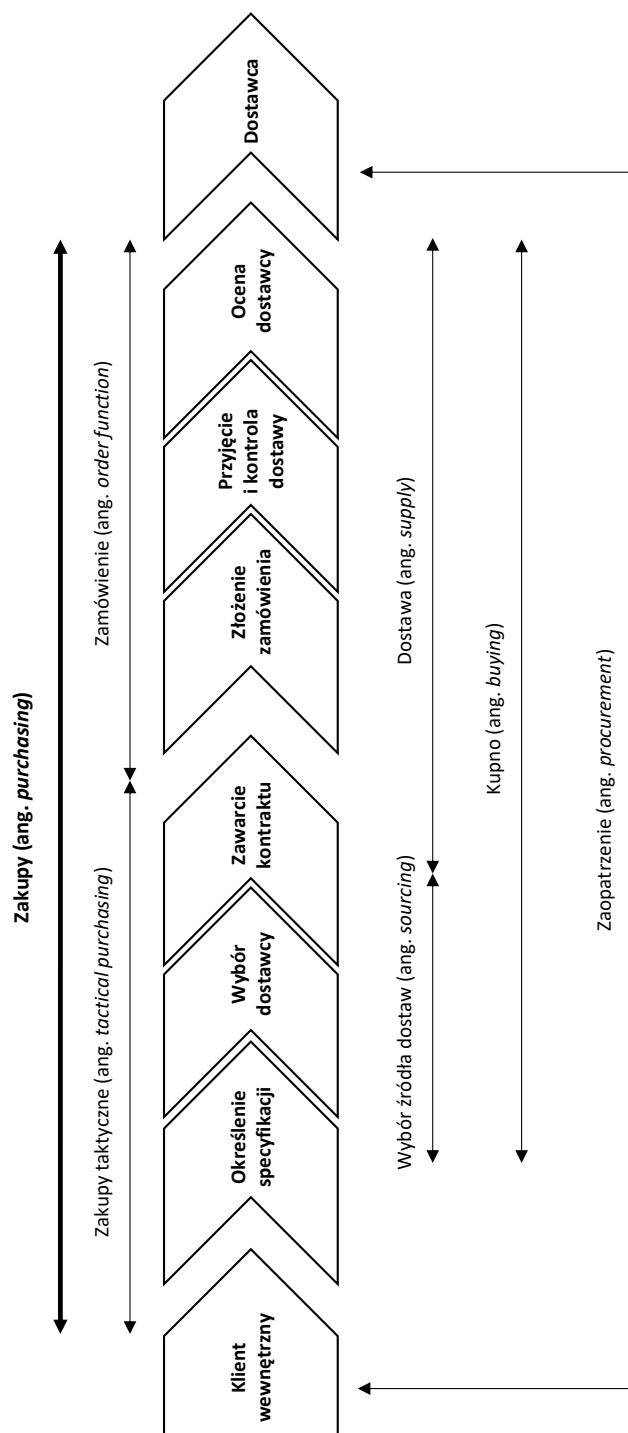
59 D.L. Rados, *Some aspects of small firm purchasing activities*, „European Journal of Marketing”, 4(1), 1970, s. 9–17.

60 R.L. Schill, *Procurement information systems: Design, implementation, and control*, „International Journal of Physical Distribution & Materials Management”, 9(2), 1978, s. 89–112.

61 R.J. Palmer, L.D. Green, M.T. Ventura, *Are corporate procurement cards for you?*, „Strategic Finance”, 78(3), 1996, s. 22.

62 J.J. Coyle, E.J. Bardi, J.J. Langlay, *The Management...*

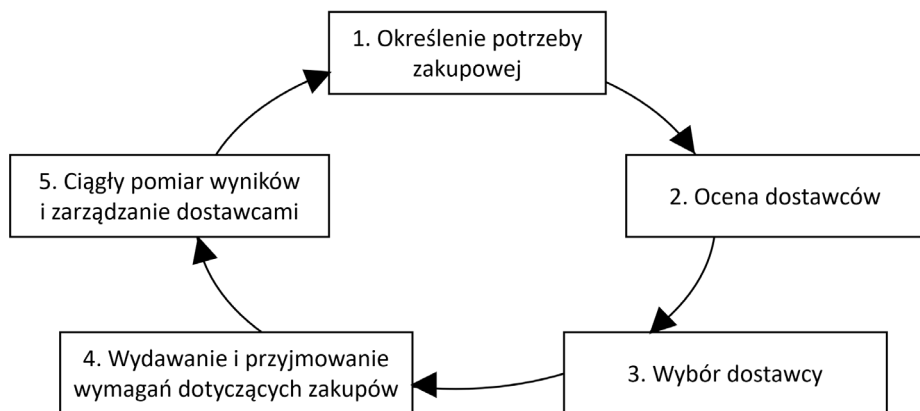
63 J. Bäckstrand, R. Suurmond, E. van Raaij, C. Chen, *Notes and debates on purchasing...*



Rysunek 2. Model liniowy procesu zakupów

Źródło: A.J. van Weele, *Purchasing and Supply...*, s. 8.

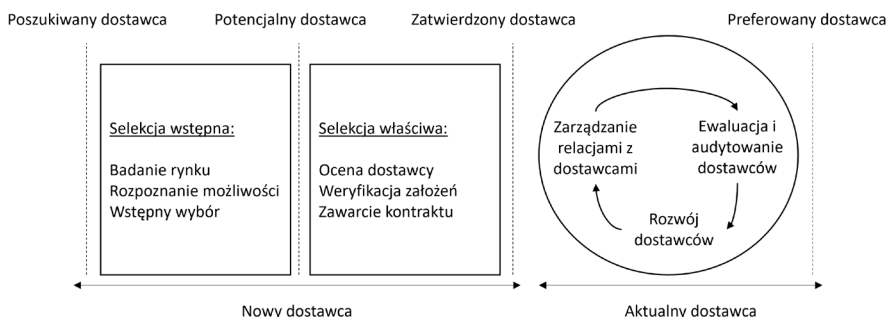
Istotą modeli cyklicznych jest wykazanie powtarzalności zakupów i regularnej współpracy z dostawcami. Modele tego typu zakładają, że przedsiębiorstwa mają doświadczenie i wiedzę dotyczącą realizacji zamówień danego towaru i na ich podstawie określają/wybierają preferowanego dostawcę. Wykorzystanie informacji zgromadzonych w procesie pozwala po zrealizowaniu sekwencji etapów na rozpoczęcie kolejnego procesu zgodnie z koncepcją cyklu (rys. 3).



Rysunek 3. Model cykliczny procesu zakupów

Źródło: R.M. Monczka, R. Trent, R.B. Handfield, *Purchasing & Supply Chain Management*, South-Western College Pub., Cincinnati 2002, s. 29.

Mając na uwadze założenia opisanych modeli, warto odnieść się do hybrydowego modelu procesu zakupowego, który łączy podejście liniowe i cykliczne w zależności od statusu dostawcy. Proces ten jest zorganizowany jako połączenie dwóch równoległych strumieni podprocesów i jednego cyklu (rys. 4).

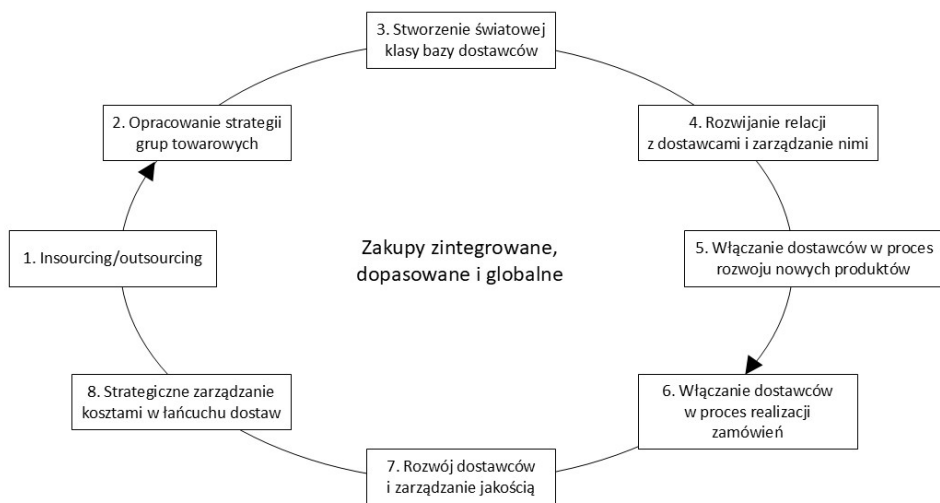


Rysunek 4. Model hybrydowy procesu zakupów

Źródło: T. Johnsen, M. Howard, J. Miemczyk, *Purchasing and Supply Chain Management: A Sustainability Perspective*, Routledge, New York 2014, s. 31.

Model hybrydowy oddziela czynności związane z poszukiwaniem i wyborem nowych dostawców od działań związanych z zarządzaniem istniejącymi dostawcami. Wskazuje również, że poszukiwanie nowych dostawców jest jednorazowym procesem liniowym, natomiast zarządzanie bazą dostawców jest procesem ciągłym o orientacji długoterminowej. Po przeprowadzeniu liniowego procesu zakupu z nowym dostawcą może on uzyskać (w zależności od przebiegu współpracy) status dostawcy preferowanego. W takim przypadku kolejne etapy są zarządzane w sposób cykliczny, a współpraca w zakresie rozwoju relacji odbywa się w sposób ciągły.

Zgodnie z podejściem strategicznym proces zakupowy przedstawiano w długo-okresowym wymiarze planowania polityki zakupowej, nie skupiając się na przebiegu transakcji. Model strategiczny nie uwzględnia żadnego z kroków taktycznych omawianych przez van Weele, wskazuje natomiast, jak zakupy mogą stać się zintegrowaną i dopasowaną częścią ogólnej strategii firmy poprzez strategiczne znaczenie funkcji zakupowej (rys. 5). Cele strategiczne przedsiębiorstwa są w tym ujęciu zintegrowane z funkcją zakupową i wymagają pogłębionych relacji z dostawcami w ich realizacji.



Rysunek 5. Model strategicznego zarządzania zakupami

Źródło: R.M. Monczka, *What is so exciting about purchasing?*, „Quality Matters”, January 1999, s. 16–17.

W monografii omówiono proces zakupowy na podstawie liniowego modelu zaprezentowanego przez A.J. van Weele (rys. 2). Główną przesłanką jego wyboru jest uniwersalność i powiązanie z procesem zarządzania kontraktami, będącym przedmiotem rozważań w rozdziale trzecim. Omawiany model w swojej istocie dotyczy procesu zakupowego niezależnie od rodzaju kontrahenta, a więc dostawcy. Nie zakłada tym samym odgórnie, jaki jest stopień rozwoju relacji ani jaka jest historia dotychczasowej

współpracy z danym dostawcą. Umożliwia tym samym odniesienie się do przebiegu procesu zakupowego z nowym kontrahentem. Jednocześnie van Weele rekomenduje ocenę realizacji procesu i przeniesienie wniosków dotyczących jego przebiegu na kolejną transakcję. Realizacja liniowego przebiegu procesu poprzedza więc decyzję o rozwoju relacji z danym dostawcą i kierunkach dalszej współpracy. Proces zakupowy i będący jego immanentną częścią proces zarządzania kontraktami determinuje zatem, czy i w jakim kierunku rozwinię się współpraca.

Konsekwencją wyboru wskazanego modelu będzie powiązanie go z procesem zarządzania kontraktami. Intencją autora jest pokazanie roli zarządzania kontraktami w rozwoju relacji z dostawcami, stąd decyzja o wyborze liniowego modelu procesu zakupowego, niezależnego od aktualnego poziomu rozwoju relacji. Należy podkreślić, że opisywany model procesu zakupowego kończy się ewaluacją dostawcy, będącą zwieńczeniem dokonywanego zakupu. Na jej podstawie przedsiębiorstwo (kupujący) projektuje bazę dostawców i zarządza nią, wyznaczając jednocześnie dostawców preferowanych. Są to podmioty, z którymi przewidywane są długofalowa współpraca i rozwój relacji partnerskich.

Przyjęta przez autora struktura monografii obejmuje scharakteryzowanie liniowego procesu zakupów w czterech punktach integrujących poszczególne etapy modelu van Weele. Kolejne podrozdziały będą więc dotyczyć:

- rozpoznania i sprecyzowania potrzeb zakupowych,
- analizy rynku i wyboru dostawcy,
- negocjacji i uzgodnienia warunków zakupu,
- realizacji zamówienia i ewaluacji dostawcy.

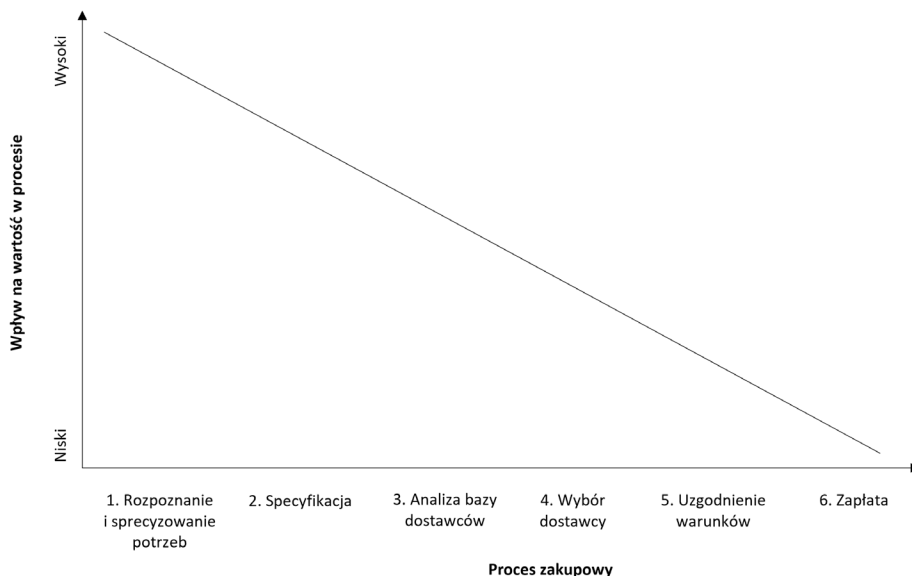
Rozważania dotyczące rozwoju relacji z dostawcami będą przedmiotem rozdziału drugiego.

1.3.1. Rozpoznanie i sprecyzowanie potrzeb zakupowych

Podstawę podjęcia w przedsiębiorstwach decyzji o zakupach stanowi potrzeba zakupowa. L. Korzeniowski, na gruncie zarządzania, określił potrzebę jako stan braku czegoś, co z jakichś względów jest niezbędne⁶⁴. W ramach procesu zakupowego podstawą określenia potrzeb jest ich identyfikacja zgodnie z założeniami klienta wewnętrznego. Właściwe rozpoznanie potrzeb przedsiębiorstwa determinuje zakupy o tyle, iż ich błędne sprecyzowanie może doprowadzić do nabywania produktów lub usług o niewłaściwej jakości, w niewłaściwej ilości czy po prostu zbędnych. P.F. Johnson i in. dowiedli, iż rozpoznanie i sprecyzowanie potrzeb zakupowych jest kluczowe z punktu widzenia pozyskiwania dóbr dla przedsiębiorstwa, odpowiadając za 70% wartości kreowanej w procesie zakupów⁶⁵ (rys. 6).

64 L.F. Korzeniowski, *Menedżment...*, s. 238.

65 P.F. Johnson, M.R. Leenders, A.E. Flynn, *Purchasing and Supply...*, s. 148.



Rysunek 6. Kształtowanie wartości w procesie zakupowym

Źródło: P.F. Johnson, M.R. Leenders, A.E. Flynn, *Purchasing and Supply Management*, McGraw-Hill, New York 2011, s. 148.

Potrzeba klienta wewnętrznego powinna być odpowiednio rozpoznana i sprecyzowana, by proces mógł dostarczyć pożądany efekt spójny z jego celem. Realizacja tego etapu procesu zakupowego obejmuje określenie potrzeby klienta wewnętrznego i rozpoznanie możliwości jej spełnienia przez struktury odpowiedzialne za zakupy przedsiębiorstwa. W konsekwencji prowadzi do decyzji *make-or-buy*, odpowiadającej na pytanie, czy właściwe jest wyjście naprzeciw potrzebie poprzez działania podejmowane w ramach organizacji, czy konieczne staje się zapewnienie zasobów zewnętrznych⁶⁶.

Potrzeby zakupowe przedsiębiorstw można rozpatrywać w odniesieniu do kategorii zakupowych. Są to grupy produktów i usług, wydzielone na podstawie analizy wydatków organizacji w zależności od ich funkcji i rynków dostaw⁶⁷. Grupy te są niezbędne dla realizacji potrzeb przedsiębiorstwa, które można skategoryzować zgodnie z tab. 7. Należy przy tym dodać, że zidentyfikowanie właściwego poziomu zapotrzebowania wymaga współpracy wewnątrz organizacji w zakresie koordynacji źródeł informacji. Aktualne potrzeby zakupowe można zdefiniować na podstawie

66 S.J. Moschuris, *Organizational participants in the make-or-buy process*, „Industrial Marketing Management”, 37(2), 2008, s. 143–153.

67 J. O'Brien, *Category Management in Purchasing. A Strategic Approach to Maximize Business Profitability*, Kogan Page, Croydon 2015, s. 6.

przyjętych zamówień, prognozowania, przeglądu stanów magazynowych czy otrzymując informacje od działów B+R.

Tabela 7. Potrzeby zakupowe w przedsiębiorstwach

Kategoria	Charakterystyka
Surowce, materiały, półprodukty (ang. <i>raw and semi-processed materials</i>)	Większość użytkowników materiałów to przetwórcy, tacy jak fabryki, a kategoria ta obejmuje towary rolnicze i przemysłowe
Części, komponenty i opakowania (ang. <i>parts, components and packaging</i>)	Przedsiębiorstwa produkcyjne wykorzystują części i komponenty wyprodukowane przez swoich dostawców do stworzenia gotowego produktu. Określone części i komponenty mogą być standardowe lub wykonywane na zamówienie klienta
Utrzymanie ciągłości (MRO, ang. <i>maintenance, repair, operations</i>)	Dostępność dostawców MRO jest krytyczna dla utrzymania ciągłej, nieprzerwanej działalności przedsiębiorstwa. Obejmują materiały eksploatacyjne, części zamienne oraz środki służące konserwacji i amortyzacji
Środki trwałe (ang. <i>capital</i>)	Kategoria ta obejmuje infrastrukturę i środki inwestycyjne związane z działalnością przedsiębiorstwa, takie jak: budynki, maszyny produkcyjne, pojazdy, infrastruktura
Usługi (ang. <i>services</i>)	Usługi świadczone w zakresie nieobjętym powyższymi kategoriami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.F. Johnson, M.R. Leenders, A.E. Flynn, *Purchasing and Supply...*, s. 140–146.

Wskazane w tab. 6 kategorie zakupowe można rozpatrywać z punktu widzenia sposobu ich użytkowania w przedsiębiorstwie i podzielić na dobra bezpośrednie (ang. *direct goods*) i pośrednie (ang. *indirect goods*). Pierwsza kategoria obejmuje dobra podstawowe dla przedsiębiorstwa, zużywane w procesie produkcyjnym i przetwarzane w wyrób gotowy, czyli surowce, materiały, półprodukty, komponenty, opakowania. Dobra pośrednie pełnią natomiast funkcję pomocniczą i nie podlegają natychmiastowemu zużyciu w ramach podstawowej działalności przedsiębiorstwa, jak MRO czy środki trwałe. Rozróżnienie obu rodzajów dóbr znacząco wpływa na proces zakupowy, odnosząc się do aspektów przedstawionych w tab. 8.

Tabela 8. Różnice w procesie zakupowym dóbr bezpośrednich i pośrednich

Aspekt w procesie zakupu	Zakup dóbr bezpośrednich	Zakup dóbr pośrednich
Asortyment	ograniczony do dużego	bardzo duży
Liczba dostawców	ograniczona, ustrukturyzowana	bardzo duża
Obrót	bardzo duży	ograniczony
Liczba zamówień	duża	bardzo duża

Tabela 8 (cd.)

Aspekt w procesie zakupu	Zakup dóbr bezpośrednich	Zakup dóbr pośrednich
Średnia wielkość zamówienia	duża	mała
Kontrola	uzależniona od sposobu planowania produkcji	oparta na prognozach bądź zarządzaniu projektami
Podmioty decyzyjne	inżynierowie, działy produkcyjne, specjaliści techniczni	zróżnicowane, w zależności od produktów lub usług

Źródło: A.J. van Weele, *Purchasing and Supply...*, s. 7.

Rozpoznane potrzeby zakupowe należy sprecyzować w formie specyfikacji, która będzie determinować przedmiot kontraktu i zamówienia. Określenie specyfikacji realizuje kilka podstawowych funkcji:

- uzgodnienie ze specjalistami zarządzającymi zakupami, co należy kupić;
- zakomunikowanie potencjalnym dostawcom, czego przedsiębiorstwo potrzebuje;
- określenie dóbr materialnych, które muszą być dostarczone zgodnie z określonymi wymaganiami;
- określenie usług dodatkowych, które mają być świadczone (np. w zakresie gwarancji, serwisu);
- ustalenie standardów, według których przeprowadzane są testy i kontrole jakości;
- zrównoważenie celów zakupowych w zakresie potrzeb poszczególnych działów, pożądanych dostawców, odpowiedniej jakości produktu lub usługi oraz oczekiwanych kosztów⁶⁸.

P. Johnson i in. wskazali pięć zasadniczych i sześć dodatkowych kryteriów, które powinny być brane pod uwagę na etapie precyzowania potrzeby zakupowej. Zestawiono je w tab. 9.

Tabela 9. Kryteria precyzowania potrzeb zakupowych

Kryteria zasadnicze	Kryteria dodatkowe
wolumen jakość warunki dostawy cena usługi dodatkowe	warunki finansowe ryzyko wpływ środowiskowy innowacyjność uwarunkowania prawne społeczna odpowiedzialność

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.F. Johnson, M.R. Leenders, A.E. Flynn, *Purchasing and Supply...*, s. 136–140.

⁶⁸ D.N. Burt, S.D. Petcavage, R.L. Pinkerton, *Proactive Purchasing in the Supply Chain*, McGraw-Hill, New York 2012, s. 134.

Odpowiednio przygotowana specyfikacja stanowi podstawę zgłaszania zapotrzebowania dostawcom. W zależności od jej kompleksowości oraz rodzaju potrzeby zakupowej zapytanie potencjalnych dostawców bądź wykonawców może mieć formę:

- zapytania o informację (ang. *Request for Information*, RFI),
- zapytania o propozycję (ang. *Request for Quotation*, RFQ),
- zapytania ofertowego (ang. *Request for Proposal*, RFP)⁶⁹.

RFI służy zebraniu informacji od potencjalnych dostawców, że będą w stanie dostarczyć wstępnie określone towary bądź usługi. Pozwala również na pozyskanie dodatkowych informacji o szczegółach dotyczących przedmiotu potencjalnego zamówienia, które w kolejnych krokach mogą zostać przełożone na specyfikację. RFI może zatem stanowić wsparcie w analizie rynku dostawców oraz dla sporządzenia bardziej szczegółowego zapytania – RFP. Zapytanie o propozycję zgodnie z nazwą ma na celu pozyskanie od dostawców informacji o możliwościach realizacji zamówienia w odpowiedzi na potrzebę przedsiębiorstwa. Kluczowe dla tego procesu jest przedstawienie jak największej liczby szczegółów i dokumentacji technicznej dotyczących przedmiotu zamówienia. Zapytanie ofertowe umożliwia natomiast pozyskanie kompleksowych ofert dotyczących ceny, jak również innych niezbędnych informacji o warunkach realizacji zakupu⁷⁰. Zestawienie informacji o możliwych zapytaniach przedstawiono w tab. 10.

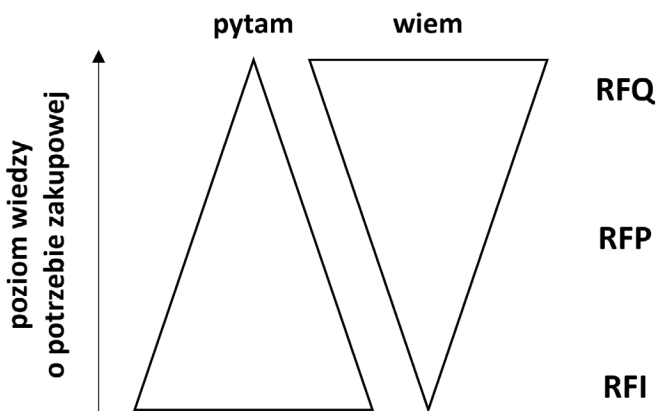
Tabela 10. Zestawienie rodzajów zapytań do potencjalnych dostawców

	Zapytanie o informację RFI	Zapytanie o propozycję RFP	Zapytanie ofertowe RFQ
Cel zapytania	stosowane w celu uzyskania kluczowych informacji o dostawcy i jego możliwościach	stosowane w celu uzyskania propozycji spełnienia potrzeby zakupowej	stosowane w celu uzyskania konkretnej oferty
Przedmiot zapytania	informacje i dane	propozycja odpowiedzi na potrzebę ze wstępnym kosztorysem	cena konkretnego produktu lub usługi
Efekt zapytania	identyfikacja potencjalnych dostawców do dalszej analizy	uzyskanie informacji o dostępnych rozwiązaniach wraz ze wstępnym kosztorysem	uzyskanie konkretnej oferty

Źródło: opracowanie własne.

69 A. Janecki, G. Smolarz, *Praktyki w negocjacjach handlowych*, [w:] Ł. Hadaś, G. Klimarczyk, K. Ragin-Skorecka (red.), *Zarządzanie zakupami. Poradnik*, OpenNexus, Poznań 2014, s. 58–61.
70 *Ibidem*.

Podjęcie decyzji o wyborze odpowiedniej formy może ułatwić tzw. reguła dwóch trójkątów⁷¹ przedstawiona na rys. 7.



Rysunek 7. Zapytanie dotyczące potrzeb zakupowych – reguła dwóch trójkątów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Kopacz, *Jak radzić sobie bez specyfikacji?*, [w:] G. Klimarczyk, K. Ragin-Skorecka, Ł. Hadaś (red.), *Klucz do zakupów w firmie, czyli od praktyków dla praktyków*, OpenNexus, Poznań 2017, s. 227.

Istotą zaprezentowanej reguły jest zbilansowanie tego, co właściciel procesu wie o przedmiocie zakupu, i tego, czego musi się dowiedzieć od dostawcy. Dysponując pełną wiedzą i szczegółową specyfikacją przedmiotu zamówienia, właściwym wyborem będzie złożenie zapytania ofertowego (RFQ). W przypadku zaś, gdy nie istnieje obiektywna możliwość dokładnego sprecyzowania potrzeby, najkorzystniejszym rozwiązaniem będzie skierowanie do potencjalnego dostawcy zapytania o informację (RFI).

1.3.2. Analiza rynku i wybór dostawcy

Odpowiednio rozpoznana i sprecyzowana potrzeba zakupowa pozwala na zbadanie rynku pod kątem dostawców mogących na nią skutecznie odpowiedzieć. Analiza rynku powinna być jednak poprzedzona zweryfikowaniem, czy przedsiębiorstwo jest w stanie odpowiedzieć na zapotrzebowanie poprzez dotychczasowych dostawców, których ma w bazie i z którymi współpracuje, czy też potrzebuje poszukiwać nowych. Skorzystanie z dotychczasowej bazy dostawców jest o tyle korzystne, iż w sposób znaczący ogranicza wysiłek związany z pozyskaniem informacji o potencjalnych nowych kontrahentach (rys. 8).

⁷¹ Z. Kopacz, *Jak radzić sobie bez specyfikacji?*, [w:] G. Klimarczyk, K. Ragin-Skorecka, Ł. Hadaś (red.), *Klucz do zakupów w firmie, czyli od praktyków dla praktyków*, OpenNexus, Poznań 2017, s. 227.

	wydajny dotychczasowy dostawca	nieskuteczny dotychczasowy dostawca
dobra o znaczeniu strategicznym	Potrzeba poszukiwania informacji: niewielka do umiarkowanej	Potrzeba poszukiwania informacji: duża
dobra bez znaczenia strategicznego	Potrzeba poszukiwania informacji: niewielka	Potrzeba poszukiwania informacji: niewielka do umiarkowanej

Rysunek 8. Stopień potrzeby poszukiwania informacji rynkowej o dostawcach

Źródło: R.M. Monczka, R.B. Handfield, L.C. Giunipero, J.L. Patterson, D. Waters, *Purchasing & Supply Chain Management*, Cengage Learning, Hampshire 2010, s. 165.

W przypadku, gdy aktualna baza dostawców przedsiębiorstwa nie obejmuje podmiotów mogących zrealizować zamówienie, konieczna staje się analiza rynku. Przykładowe możliwości pozyskiwania informacji o nowych dostawcach obejmują:

- wizyty przedstawicieli handlowych,
- specjalistyczne portale/serwisy internetowe,
- udział w targach,
- ofertę na stronach internetowych dostawców,
- składanie ofert e-mailem przez dostawców,
- składanie ofert pocztą przez dostawców,
- polecenia innych firm,
- reklamę w specjalistycznych pismach,
- reklamę internetową,
- specjalistyczne giełdy produktowe⁷².

Potencjalni dostawcy zidentyfikowani w wyniku analizy rynku w kolejnym kroku powinni być poddani wstępnej ocenie na podstawie określonych kryteriów⁷³. Jak zauważył M. Urbaniak, duże przedsiębiorstwa nie kierują się przy wyborze dostawców wyłącznie otrzymanymi ofertami, ale gromadzą więcej dowodów potwierdzających

⁷² M. Urbaniak, *Źródła informacji na temat dostawców i oferowanej przez nich jakości*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 8, 2009, s. 12–15.

⁷³ R.B. Handfield, R.M. Monczka, L.C. Giunipero, J.L. Patterson, *Sourcing...*, s. 241.

ich zdolność do spełnienia postawionych wymagań⁷⁴. Wśród innych niż oferty form wstępnej oceny dostawców wskazać można:

- posiadane atesty produktowe,
- zakupy próbne i testowanie produktów,
- wdrożone standardy jakościowe (np. ISO 9001) i środowiskowe (np. ISO 14001),
- listy referencyjne,
- wizyty referencyjne,
- kondycję finansową dostawcy,
- audyty,
- *check listy* z wymaganiami stawianymi dostawcy⁷⁵.

Wymienione działania i formy wstępnej oceny dostawców są skuteczne, gdy korelują z odpowiednio określonymi kryteriami, według których ocena jest dokonywana. W literaturze przedmiotu znaleźć można szereg kryteriów prezentowanych przez poszczególnych badaczy. Autorzy wskazywali na takie zmienne, jak: pewność dostaw, elastyczność, postrzegane ryzyko, kwestie technologiczne i środowiskowe⁷⁶, rentowność dostawców, dotychczasowa współpraca⁷⁷, jakość, cena, stabilność finansowa⁷⁸, niezawodność, szybkość reakcji⁷⁹ i wiele innych. M. Urbaniak, prowadząc badania nad kryteriami wyboru dostawców, wśród najważniejszych zidentyfikował:

- jakość techniczną produktów,
- korzystne warunki cenowe,
- deklarowany termin dostaw,
- terminy płatności,
- serwis po sprzedaży,
- zakres zobowiązań gwarancyjnych,
- zdolności technologiczne dostawcy,
- szerokość oferowanego asortymentu,

74 M. Urbaniak, *Rola wstępnej oceny dostawców w budowaniu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami na rynku B2B*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 382, 2015, s. 117–125.

75 M. Urbaniak, *Formy wstępnej oceny dostawców – wyniki badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 265, 2012, s. 357–364.

76 F.T.S. Chan, H.K. Chan, *An AHP model for selection of suppliers in the fast changing fashion market*, „International Journal of Advanced Manufacturing Technology”, 51(9), 2010, s. 1195–1207.

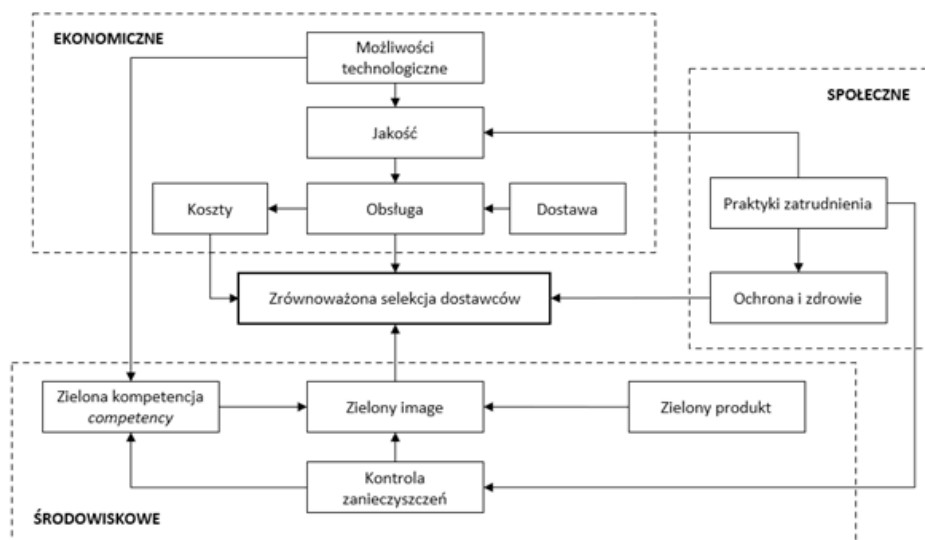
77 B. Vahdani, A.H.K. Jabbari, V. Roshanaei, M. Zandich, *Extension of the ELECTREE method for decision – Making problems with interval weights and data*, „International Journal of Advanced Manufacturing Technology”, 50(5), 2010, s. 793–800.

78 A.K. Kar, *Using artificial neural networks and analytic hierarchy process for the supplier selection problem*, Proceedings of IEEE International Conference on Signal Processing, Computing and Control in Solan, India, 2013.

79 O. Senvar, G. Tuzkaya, C. Karahman, *Multi criteria supplier selection using fuzzy PROMETHEE method*, [w:] C. Kahraman, B. Oztaysi (red.), *Supply Chain Management Under Fuzziness: Recent Developments and Techniques*, Springer, New York 2016, s. 20–34.

- kondycję finansową dostawcy,
- innowacyjność produktową,
- posiadane referencje,
- wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami ISO 9001,
- serwis przed sprzedażą,
- ekologiczność produktów,
- wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami ISO 14001⁸⁰.

W ostatnich latach, w związku z rozwijającym się trendem społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*, dalej CSR), coraz większą uwagę przy wyborze dostawców zwraca się na kwestie środowiskowe i społeczne. Odnosząc się do tej koncepcji w procesie wyboru dostawców, B. Tundys przedstawiła model zrównoważonej selekcji dostawców (rys. 9).



Rysunek 9. Kryteria zrównoważonej selekcji dostawców

Źródło: B. Tundys, *Problematyka wyboru dostawcy w zielonym łańcuchu dostaw – studium analityczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 505, 2018, s. 263–277.

Zaprezentowany model obejmuje sieć powiązań kryteriów wyboru dostawców, podkreślając współzależności między trzema grupami kryteriów: ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi. Zrównoważona selekcja dostawców jest zatem

⁸⁰ M. Urbaniak, *Rola wstępnej oceny dostawców...*

przeprowadzana nie tylko z uwzględnieniem rachunku ekonomicznego, ale dotyczy takich uwarunkowań, jak praktyki zatrudnienia czy zielone kompetencje. P. Sosnowski dokonał przeglądu środowiskowych kryteriów oceny dostawców, dzieląc je na dwie kategorie: związane z wykorzystaniem prośrodowiskowych rozwiązań oraz związane z poziomami emisji i zużycia (tab. 11).

Różnorodność i liczba przedstawionych kryteriów związanych z wyborem dostawców wymaga od przedsiębiorstw zastosowania wielokryterialnej analizy pozwalającej na ich pozycjonowanie. Coraz częściej obok klasycznych form, takich jak kwestionariusze oceny, stosuje się narzędzia informatyczne wspomagające podejmowanie decyzji, np. AHP, PROMETHEE, ELECTRE⁸¹.

Tabela 11. Wybrane kryteria środowiskowe wstępnej oceny dostawców

Kryteria związane z wykorzystywaniem prośrodowiskowych surowców i technologii w produkcji	Kryteria związane z poziomem emisji do środowiska oraz ze zużyciem energii i wody
wykorzystywanie surowców i półproduktów pochodzących z recyklingu	poziom zużycia surowców do produkcji
wykorzystywanie prośrodowiskowych technologii ograniczających zużycie surowców	ograniczenie zużycia paliwa we wszystkich dziedzinach działalności
wykorzystywanie prośrodowiskowych technologii ograniczających zużycie energii	poziom emisji i stopnia zanieczyszczenia ścieków
wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii – geotermalnej, słonecznej wiatrowej lub wodnej	poziom emisji zanieczyszczeń atmosferycznych
wykorzystywanie prośrodowiskowych opakowań – nadających się do recyklingu i/lub powtórnego użycia	poziom emisji hałasu
wykorzystanie biodegradowalnych surowców i półproduktów	poziom wykorzystania substancji niebezpiecznych
	poziom wykorzystania opakowań
	poziom zużycia energii w procesie produkcji
	poziom wytwarzania odpadów
	poziom zużycia wody w procesie produkcji
	poziom zużycia papieru

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Sosnowski, *Ewaluacja środowiskowa w relacjach z dostawcami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2022, s. 63.

Ostateczny wybór dostawcy dla realizacji konkretnej potrzeby zakupowej może wymagać podjęcia dalszych ustaleń w wyniku negocjacji. Jest to szczególnie istotne w dzisiejszym turbulentnym otoczeniu, związanym m.in. z globalizacją, pandemią, wojną i konsekwencjami tych zjawisk. W tak złożonych warunkach

81 M.C. Borges de Araújo, L.H. Alencar, J.C. Viana, *Structuring a model for supplier selection*, „Management Research Review”, 38(11), 2015, s. 1213–1232.

gospodarowania należy wziąć pod uwagę zaprezentowane tu kryteria i efekty wstępnej oceny dostawców, jak również uwarunkowania związane z makrootoczeniem.

1.3.3. Negocjacje i uzgodnienie warunków zakupu

Szczegółowe ustalenia w zakresie współpracy z potencjalnym dostawcą podejmowane są w procesie negocjacji i uzgadniania warunków zakupu, który kończy się podpisaniem kontraktu. Ze względu na wskazane już uwarunkowania zewnętrznego otoczenia organizacji współczesne negocjacje często są bardzo złożone i zmienne. Wymagają bowiem rozpatrywania licznych zagadnień oraz realizowania wielu wspólnych bądź sprzecznych celów zaangażowanych stron⁸².

Negocjacje można zdefiniować jako proces, w który zaangażowane są co najmniej dwie strony prezentujące odmienne stanowiska, będące przeszkodą w realizacji ich interesów. Podejmowane przez nie działania mają prowadzić do osiągnięcia porozumienia, w wyniku którego uzgodnione zostanie wspólne stanowisko⁸³. W takim ujęciu negocjacje są z jednej strony metodą kierowania konfliktem pomiędzy stronami, z drugiej zaś metodą osiągania porozumienia. Choć wymienione aspekty stanowią fundament negocjacji, można wskazać inne przejawy tego procesu, zależne od relacji między zaangażowanymi stronami. A. Kozina zaznaczył, że negocjacje można interpretować również jako:

- wzajemną zależność stron – strony nie mogą osiągnąć swoich celów samodzielnie, a jednocześnie każda z nich może pomóc innej w ich osiągnięciu;
- interakcyjny proces podejmowania decyzji – strony dokonują wzajemnych uzgodnień;
- proces komunikowania się – strony wymieniają się informacjami w zakresie prezentowanych przez siebie stanowisk;
- proces tworzenia wartości – strony tworzą dodatkowe korzyści wynikające z efektu synergicznego współdziałania⁸⁴.

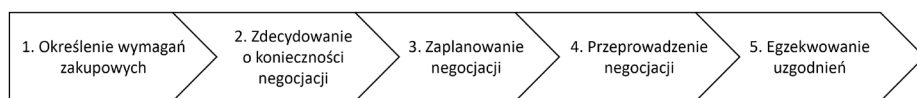
Mając na uwadze rolę negocjacji w procesie zakupowym, należy określić je jako proces formalnej komunikacji (bezpośrednio lub drogą elektroniczną), w którym dwie lub więcej stron współdziałają w celu osiągnięcia porozumienia w danej sprawie⁸⁵. W odniesieniu do zakupów sprawą tą będzie uzgodnienie warunków transakcyjnych oraz sposób ich zawarcia w treści kontraktu. Proces negocjacji zakupowych można ująć w pięciu kluczowych fazach (rys. 10).

82 A. Kozina, E. Ziota-Kowalczyk, *Kryteria oceny relacji pomiędzy partnerami negocjacji*, „Studia i Prace WNEIZ US”, 52(3), 2018, s. 69–78.

83 G. Osika, *Negocjacje – charakterystyka procesu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, 1, 2000, s. 55–63.

84 A. Kozina, *Kompetencje negocjacyjne przedsiębiorcy*, „Problemy Zarządzania”, 1(65), 2017, s. 209–225.

85 R.M. Monczka, R. Trent, R.B. Handfield, *Purchasing & Supply...*, s. 304.



Rysunek 10. Fazy procesu negocjacji zakupowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.M. Monczka, R. Trent, R.B. Handfield, *Purchasing & Supply...*, s. 306.

Podjęcie decyzji o potencjalnym zakupie rozpoczyna scharakteryzowane już określenie potrzeb i wymagań (faza 1). Na tej podstawie przedsiębiorstwo dokonujące zakupu określa możliwości oferowane przez dostawców i decyduje, czy konieczne będzie przeprowadzenie negocjacji (faza 2). Negocjacje nie są immanentnym etapem dokonywanych transakcji, gdyż w praktyce dochodzi do zawierania umów w oparciu o składane zapytania i otrzymywane oferty, które z natury realizują cele określone przez strony. Z drugiej strony negocjacje są wskazane, gdy dotyczą dużych i złożonych zamówień. R.M. Monczka i in. wskazali pięć kluczowych sytuacji, w których należy przeprowadzić negocjacje zakupowe:

- całkowita wartość kontraktu jest duża;
- zakup wiąże się ze złożonymi wymogami technicznymi, mogącymi obejmować specyfikacje produktów i procesów, które wciąż się rozwijają;
- zakup dotyczy drogiego urządzenia i wyposażenia, przy czym dostawcy dostosowują zakupy kapitałowe do potrzeb kupującego;
- uzgodnienia obejmują szczególną lub opartą na współpracy relację, odnoszącą się do kwestii wykraczających poza konwencjonalny kontrakt zakupowy (np. wspólne opracowanie nowej technologii z podziałem nakładów na badania i rozwój);
- dostawca będzie wykonywał usługi dodające wartość (np. projektowanie produktu, testowanie, pakowanie, zarządzanie zapasami), które wymagają znaczących konsultacji⁸⁶.

Podjęcie decyzji o przeprowadzeniu negocjacji prowadzi do konieczności zaplanowania ich przebiegu (faza 3). Skuteczne planowanie pozwala negocjatorowi przygotować się na spotkanie, zrozumieć cele i interesy stron oraz wypracować strategię, która pomoże osiągnąć korzystne rezultaty. E.J. Biesaga-Słomczewska wskazała kluczowe kwestie w zakresie planowania negocjacji, które ujęła jako „merytoryczną diagnozę” negocjatora⁸⁷. Autorka podkreśliła konieczność określenia m.in.:

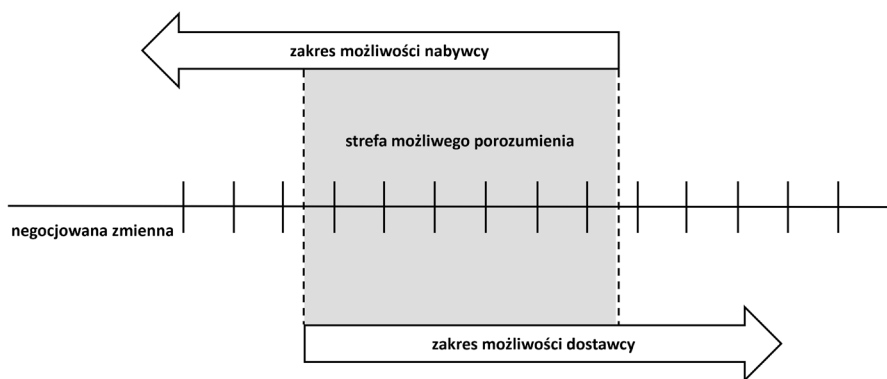
- celu maksymalnego i minimalnego oraz obszaru ewentualnego porozumienia,
- zakresu swobody w prowadzeniu negocjacji,
- możliwości realizacji celów w przypadku, gdyby nie doszło do porozumienia,

⁸⁶ *Ibidem*, s. 307.

⁸⁷ E.J. Biesaga-Słomczewska, *Rozwój i doskonalenie umiejętności negocjacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 67.

- argumentów pomocnych w osiągnięciu celu,
- alternatyw, celu i motywów działania partnera negocjacyjnego⁸⁸.

Przed rozpoczęciem negocjacji konieczne jest zebranie jak największej ilości informacji na temat drugiej strony i o jej potrzebach, oczekiwaniach, zasobach oraz ograniczeniach. W trakcie negocjacji (faza 4) pozwala to na określenie granic, w ramach których możliwe jest osiągnięcie celu w układzie *win-win*. Na rys. 11 przedstawiono zaproponowaną przez Harvard Business School strefę możliwego porozumienia (ZOPA, ang. *Zone of Possible Agreement*). Jest to obszar, w którym obie strony mogą zrealizować swoje cele negocjacyjne⁸⁹.



Rysunek 11. Strefa możliwego porozumienia w procesie negocjacji

Źródło: A. Reynolds, I. Thompson, *Purchasing Models Handbook*, Chartered Institute for Purchasing & Supply, Stamford 2013, s. 101.

Odnosząc się do realizacji celów negocjacyjnych, należy podkreślić znaczenie BATNA (ang. *Best Alternative To a Negotiated Agreement*). Jest to określenie oznaczające najlepszą alternatywę negocjowanego porozumienia. Metoda negocjacji z uwzględnieniem BATNA zakłada rozważenie wszystkich możliwości postępowania w danym przypadku i wybranie najkorzystniejszej opcji⁹⁰. BATNA wyznacza również granicę określonego poziomu satysfakcji, który musi zostać przekroczony, jeśli umowa ma być zaakceptowana przez daną stronę.

Przebieg negocjacji jest determinowany przez poziom siły przetargowej stron. Można ją zdefiniować jako „zdolność do zapewnienia porozumienia na preferowanych warunkach albo spowodowania, że druga strona ustąpi”⁹¹. E.M. Christopher określił siłę przetargową w negocjacjach jako „umiejętność nakłonienia innych, by robili to, co chcemy, najlepiej w sytuacji, gdy będą nam wdzięczni, że mają okazję

⁸⁸ *Ibidem*, s. 8.

⁸⁹ A. Reynolds, I. Thompson, *Purchasing Models Handbook*, Chartered Institute for Purchasing & Supply, Stamford 2013, s. 101.

⁹⁰ R. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998, s. 46.

⁹¹ R. Rządca, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003, s. 73.

to uczynić⁹². Według innej interpretacji za jej ważne elementy uznaje się: wpływ na decyzje, możliwości nacisku, siłę argumentów i determinację negocjatora⁹³. Warunkiem oceny siły przetargowej jest sformułowanie odpowiednich kryteriów, a więc określenie cech opisujących tę siłę i stanowiących podstawę jej oceny. A. Kozina przedstawił następującą typologię czynników kształtujących siłę przetargową:

- zasoby (ludzkie, informacyjne, rzeczowe i finansowe) wyznaczające potencjał kompetencyjny i materialny przedsiębiorstwa,
- legitymizacja określająca prawo wywierania nacisku i egzekwowania żądań poprzez wydawanie poleceń, wynikające z zajmowanej pozycji, statusu, aurytety formalnego etc.,
- przymus będący zdolnością do oddziaływania na partnera przez nagradzanie lub karanie przy użyciu różnego rodzaju bodźców,
- środowisko (wsparcie) zewnętrzne dające możliwość wywierania pośredniego wpływu na partnera za pośrednictwem trzeciej strony, np. poprzez reprezentowanie silnego mocodawcy lub organizacji o dominującej pozycji,
- korzystne relacje między stronami, będące czynnikiem zwiększającym siłę przetargową obu stron – pozytywne stosunki i dobre kontakty sprzyjają tworzeniu obopólnie korzystnych rozwiązań i osiągnięciu porozumienia⁹⁴.

M. Romanowska odniosła się do pojęcia siły negocjacyjnej, wskazując, że po stronie dostawców wzmacnia ją wpływ ich produktów na koszty przedsiębiorstwa nabywcy (oraz możliwość osiągnięcia przewagi na rynku), duży poziom koncentracji w sektorze oraz wysoki popyt na oferowane produkty. Siłę negocjacyjną odbiorców wzmacnia natomiast ich siła ekonomiczna, duży udział w sektorze, dobry wizerunek, nadprodukcja w sektorze dostawców, a także stosowanie różnych form uzależnienia dostawców, np. kupowanie mniejszościowych udziałów, udzielanie pożyczek i gwarancji bankowych⁹⁵.

Rezultat negocjacji jest wynikiem kompromisu osiągniętego między stronami w wyniku procesu negocjacyjnego. Najbardziej pożądaną formą jest porozumienie, w którym obie strony zgadzają się na określone warunki i zobowiązują się do ich przestrzegania (faza 5). Porozumienie może obejmować ustalenie całej treści kontraktu bądź częściowych warunków handlowych, harmonogramów, cen, warunków płatności. Jest to ostateczne i satysfakcjonujące rozwiązanie dla obu stron, egzekwowane w formie realizacji zamówienia.

92 E.M. Christopher, *Umiejętność negocjowania w biznesie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998, s. 78.

93 A. Fowler, *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 2001, s. 22–32.

94 A. Kozina, *Ocena siły przetargowej w negocjacjach*, „Management and Business Administration. Central Europe”, 3, 2014, s. 71–84.

95 M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2017, s. 143.

1.3.4. Realizacja zamówienia i ewaluacja dostawcy

Realizację zamówienia można postrzegać jako spełnienie zobowiązań złożonych wzajemnie przez dostawcę i odbiorcę. Jest to wykonanie postanowień zawartych w kontrakcie na ustalonych wspólnie zasadach. W procesie zakupowym realizacja zamówienia wymaga dostarczenia przedmiotu zakupu bądź wykonania świadczenia w postaci usług i zrealizowania płatności. Zarówno warunki płatności, jak i warunki dostaw powinny znaleźć się w treści kontraktu, by uzgodnienia były transparentne dla dostawcy i odbiorcy. Równie istotne są postanowienia dotyczące odpowiedzialności za towar i ograniczające ryzyko stron transakcji.

Na etapie realizacji zamówienia dochodzi do kontroli jakościowej przedmiotu zakupu. A.J. van Weele wskazał trzy możliwości jej przeprowadzenia:

- ocena towaru przed wysłaniem – w magazynie dostawcy,
- ocena towaru po dostarczeniu – podczas przyjęcia przez odbiorcę,
- ocena towaru w momencie jego użytkowania – np. w procesie produkcyjnym⁹⁶.

W przypadku, gdy zamawiany towar jest produktem niestandardowym o złożonej i skomplikowanej specyfikacji, dodatkowa kontrola i ocena może odbyć się jeszcze na etapie jego produkcji – w zakładzie dostawcy. W efekcie oceny realizacji zamówienia odbiorca może wystąpić z roszczeniami, jeśli nie zostało ono wykonane w należyty sposób. Roszczenia mogą dotyczyć jakości przedmiotu zakupu, terminowości dostawy oraz wywiązania się z określonych obowiązków umownych. Charakter potencjalnych roszczeń wynika z treści kontraktu bądź wprost z przepisów prawa cywilnego dotyczących zobowiązań (w przypadku braku odpowiednich zapisów kontraktowych).

Ewaluacja dostawcy jest pojęciem szerszym niż ocena realizacji zamówienia. Polega ona na określeniu znaczenia skuteczności działań dostawcy w stosunku do stawianych mu oczekiwań w celu poprawy jego możliwości oraz skuteczności działań⁹⁷. Zdaniem M. Urbaniaka ewaluację stanowi ocena okresowa oraz ocena wpływu współpracy z dostawcą na przedsiębiorstwo będące odbiorcą i na łańcuch dostaw⁹⁸. Inni autorzy podkreślają natomiast, że ewaluacja jest oceną wartości dostawcy poprzez pomiar jego zdolności i skuteczności⁹⁹. Celu przeprowadzania ewaluacji upatruje się w umożliwieniu podjęcia decyzji o kontynuacji lub przerwaniu współpracy z dostawcami¹⁰⁰ oraz ustaleniu działań na rzecz ich rozwoju¹⁰¹.

96 A.J. van Weele, *Purchasing and Supply Chain Management...*, s. 41.

97 L. Osiro, F.R. Lima-Junior, L.C.R. Carpinetti, *A fuzzy logic approach to supplier evaluation for development*, „International Journal of Production Economics”, 153, 2014, s. 95–112.

98 M. Urbaniak, *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 190.

99 J. Park, K. Shin, T.W. Chang, *An integrative framework for supplier relationship management*, „Industrial Management & Data Systems”, 110(4), 2010, s. 495–515.

100 P.F. Johnson, M.R. Leenders, A.E. Flynn, *Purchasing and Supply...*, s. 357.

101 A.J. van Weele, *Purchasing and Supply...*, s. 352.

Według S. Luthry i in. obszary, w których dokonywana jest ewaluacja, można podzielić na ekonomiczne, społeczne i środowiskowe¹⁰². Konkretyzując, S.H. Hashemi i in. wskazali m.in.: koszty, jakość, przebieg dostawy, technologię wykorzystywaną przez dostawcę, elastyczność współpracy, kulturę organizacyjną czy innowacyjność dostawcy¹⁰³. Jak wynika ze wskazanych definicji ewaluacji, można ją powiązać z oceną dostawcy (choć ewaluacja jest pojęciem szerszym). W związku z tym kryteria, względem których weryfikowany jest dostawca, będą tożsame w obu procesach. Mając na uwadze omówienie kryteriów oceny dostawców we wcześniejszych rozważaniach, autor zdecydował się nie powtarzać ich w niniejszej części rozdziału. Podstawowym narzędziem wykorzystującym przyjęte kryteria w przeprowadzaniu oceny okresowej jest karta wyników dostawcy (ang. *supplier scorecard*). Jej działanie polega na nadawaniu określonym kryteriom wag i przyznawaniu punktów w poszczególnych kategoriach. M. Urbaniak przedstawił klasyfikację dostawców ze względu na wynik oceny okresowej, wyróżniając:

- dostawców preferowanych, zajmujących wiodącą pozycję w zakresie spełniania stawianych im oczekiwań;
- dostawców czynnych, którzy spełniają stawiane im wymagania i mają potencjał, by stać się dostawcami preferowanymi;
- dostawców, których wyniki oceny budzą zastrzeżenia stanowiące barierę do dalszej współpracy;
- dostawców zdyskwalifikowanych, którzy nie spełniają stawianych im oczekiwań¹⁰⁴.

W wyniku przeprowadzenia oceny przebiegu procesu zakupowego oraz ewaluacji dostawcy przedsiębiorstwo może podjąć decyzję o kontynuowaniu współpracy z danym dostawcą i składaniu kolejnych zamówień. W przypadku niewystarczającej jakości lub braku zgodności z oczekiwaniami mogą zostać podjęte działania naprawcze lub decyzja o zakończeniu współpracy.

102 S. Luthra, K. Govindan, D. Kannan, S.K. Mangla, P.C. Garg, *An integrated framework for sustainable supplier selection and evaluation in supply chains*, „Journal of Cleaner Production”, 140, 2017, s. 1686–1698.

103 S.H. Hashemi, A. Karimi, M. Tavana, *An integrated green supplier selection approach with analytic network process and improved Gray relational analysis*, „International Journal of Production and Economics”, 140(1), 2012, s. 69–82.

104 M. Urbaniak, *Okresowa ocena dostawców jako narzędzie ograniczania poziomu ryzyka związanego z zakupami*, „Logistyka”, 3, 2014, s. 7283–7287.

Rozdział 2

Znaczenie relacji w zarządzaniu łańcuchem dostaw

2.1. Relacje między przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw

Immanentnym warunkiem funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce jest konieczność podejmowania interakcji¹ z innymi zewnętrznymi podmiotami działającymi na rynku. Na przestrzeni lat powiązania te postrzegane były głównie przez pryzmat konkurencji i dążeń monopolistycznych. Podstawy tej tendencji wynikały z szerokiego zainteresowania koncepcjami ekonomicznymi i poglądami zaprezentowanymi przez A. Smitha w 1776 r.² Postępujący w kolejnych latach rozwój społeczno-ekonomiczny oraz zachodzące zmiany rynkowe doprowadziły do ukształtowania się alternatywnego sposobu postrzegania relacji – kooperacji. Zainteresowanie naukowców kooperacyjnym współdziałaniem przedsiębiorstw zaczęło wzrastać w połowie lat 80. XX w. i jak zauważyła J. Światowiec-Szczepańska, nic nie wskazuje na to, żeby miało ono charakter przejściowy³. Rynkowa współpraca stała się działaniem niezbędnym dla utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, mając na uwadze postępującą globalizację, dążenie do redukcji kosztów operacyjnych, rosnące oczekiwania konsumentów czy wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem.

- 1 Interakcje można postrzegać jako najprostszą formę relacji między przedsiębiorstwami. Por. K. Rupik, *Istota i zakres relacji*, [w:] K. Bilińska-Reformat (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Poltext, Warszawa 2009, s. 65.
- 2 W wydanej w 1776 r. pracy pt. *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* autor opisywał konkurencję jako rywalizację o ograniczoną ilość towarów, źródło zwiększania sprzedaży, reakcję na pojawienie się nowych sił rynkowych i mechanizm osiągania równowagi rynkowej. Por. A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- 3 J. Światowiec-Szczepańska, *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 16.

W związku z tym jest obecnie traktowana jako działanie równie naturalne co konkurowanie⁴. Obydwa podejścia można rozpatrywać w ramach podstawowych zachowań strategicznych przedsiębiorstw, które należy podejmować w odpowiednim stopniu, by umacniać pozycję rynkową. Jak zauważyli G. Hamel i C.K. Prahalad, „sztuka równoważenia współpracy oraz konkurencji jest delikatna i kluczowa”⁵. W literaturze opisywane jest również zjawisko koopetycji, a więc jednoczesnej konkurencji i kooperacji między co najmniej dwoma przedsiębiorstwami, przy założeniu, że dochodzi między nimi do powtarzalnych interakcji⁶. W publikacjach z zakresu nauk o zarządzaniu⁷ równorzędnie do koopetycji traktowane jest wprowadzone przez A. Sulejewicza pojęcie kooperencji⁸.

M. Ciesielski, odnosząc się do związków konkurencji i kooperacji, podkreślił, że ogniwa w łańcuchu dostaw dążą we wzajemnych relacjach do maksymalizacji korzyści z kooperacji, przy jednoczesnym unikaniu sytuacji, kiedy byłyby one partnerem o mniejszej sile przetargowej. Zaznaczył również, że istnienie konkurencji między dostawcami tego samego rzędu w strukturze łańcucha nie jest przeszkodą dla korzyści wynikających z kooperacji w całym łańcuchu⁹. Przedsiębiorstwa mogą budować swoje sieci dostaw w sposób zdywersyfikowany, korzystając z usług wielu dostawców, nie wpływając negatywnie na powiązania występujące w łańcuchu.

W modelu C. Brito i S. Costa de Silvy warunkiem efektywnej kooperacji jest realizacja czterech „C”: wspólnych zainteresowań (ang. *common interests*), dzielenia się zasobami (ang. *conjoint resources*), koordynacji działań (ang. *coordination of activities*) i zaufania (ang. *confidence-trust*)¹⁰. Współpraca w łańcuchu dostaw, zmierzająca do jego integracji, wymaga zaangażowania strategicznego poszczególnych ogniw, wspieranego przez ściśle skoordynowane zarządzanie operacyjne. Osiągnięcie trwałych i stabilnych powiązań odpornych na działania konkurencji wymaga ścisłej współpracy przedsiębiorstw w wielu obszarach funkcjonalnych,

4 P. Ingram, L.Q. Yue, *Structure, affect and identity as bases of organizational competition and cooperation*, „The Academy of Management Annals”, 2, 2008, s. 277.

5 G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 191.

6 F. Zerbini, S. Castaldo, *Stay in or get out the Janus? The maintenance of multiplex relationships between buyers and sellers*, „Industrial Marketing Management”, 36, 2007, s. 941–954.

7 J. Cygler, *Charakterystyka kooperencji*, [w:] J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M.K. Witek-Hajduk, G. Materna, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 16.

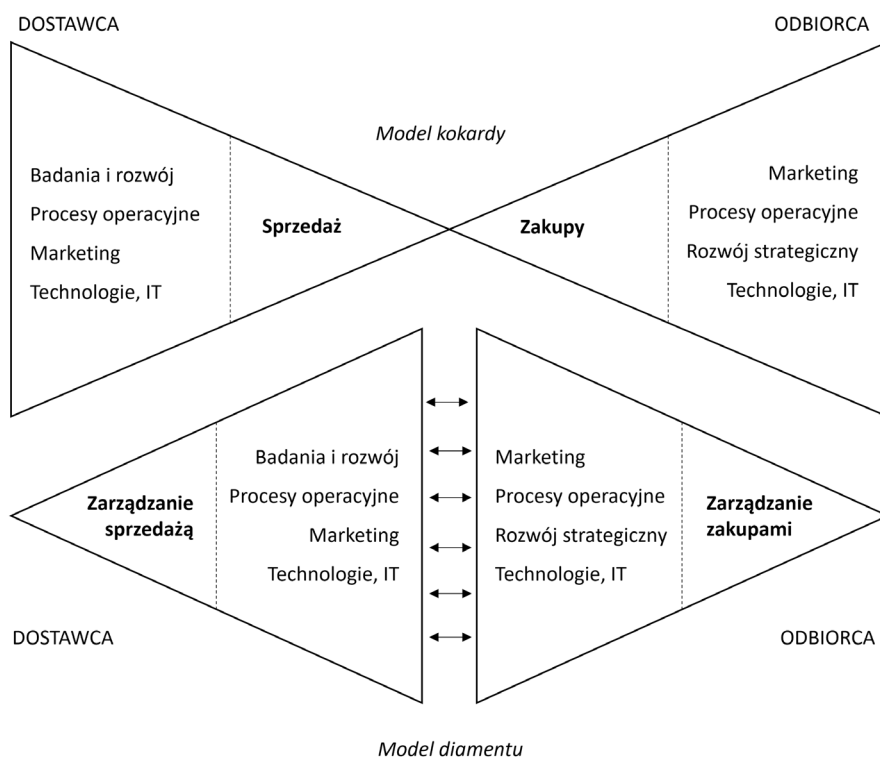
8 A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s. 67.

9 M. Ciesielski, *Relacje między dostawcami i odbiorcami*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 7, 2004, s. 2–4.

10 C. Brito, S. Costa de Silva, *When trust becomes the fourth „C” of cooperation*, „The Marketing Review”, 9(4), 2009, s. 289–299.

wykraczającej poza dokonywane transakcje¹¹. Rozwój relacji w kierunku integracji zaprezentowano w modelach „kokardy” (ang. *bow-tie model*) i „diamentu” (ang. *diamond model*) (rys. 12).

Zgodnie z założeniami modelu kokardy obie strony współpracują, ograniczając relacje do powiązań między dostawcą i odbiorcą na styku funkcji sprzedaż – zakupy. Współpraca jest skoncentrowana na skutecznej finalizacji transakcji, przy możliwie najkorzystniejszych warunkach finansowych. Jest to relatywnie mało trwała relacja, nieodporna na działania konkurencji.



Rysunek 12. Relacje w łańcuchu dostaw – model kokardy i diamentu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Christopher, U. Juttner, *Supply Chain Relationships: Making the Transition to Closer Integration*, „International Journal of Logistics Research and Applications”, 3(1), 2000, s. 5–23.

Model diamentu zakłada natomiast istnienie wielu połączeń między obszarami funkcjonalnymi organizacji. Charakteryzuje tym samym związek bardziej trwały, w którym obie strony współpracują dla osiągnięcia wzajemnie uzgodnionych celów.

¹¹ M. Christopher, U. Juttner, *Supply chain relationships: Making the transition to closer integration*, „International Journal of Logistics Research and Applications”, 3(1), 2000, s. 5–23.

Rozwój relacji w tym kierunku wymaga odpowiednio ukształtowanej funkcji zakupowej (oraz sprzedażowej u partnera), integrującej poszczególne obszary działalności biznesowej. Relacje można określić jako szczególny zasób niematerialny, obejmujący zachowania, kulturę i współdziałanie, który może prowadzić do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej¹².

Wykorzystując możliwości związane ze współpracą, przedsiębiorstwa dążą do realizacji wspólnych celów, wzmacniając wzajemnie swoją pozycję konkurencyjną. W literaturze przedstawiono dotychczas szereg czynników, które uzasadniają istotność współpracy (tab. 12).

Tabela 12. Korzyści wynikające ze współpracy przedsiębiorstw

Autor (rok)	Korzyści
D.C. Mowery, J.E. Oxley, B. Silverman (1996) B. Tyler, H. Steensma (1995) F.T. Rothaermel, W. Boeker (2008)	wymiana zasobów i umiejętności
W. Shan, G. Walker, B. Kogut (1994) J.F. Hennart (1991)	redukcja kosztów
	rozwój innowacji
	rozwój kompetencji
S. Chan i in. (1997) P. Kothandaraman, D.T. Wilson (2001)	tworzenie wartości dodanej
B. Kogut (1991) E. Garcia-Candal i in. (2002)	dostęp do nowych rynków
B. Kogut (1988) K.M. Eisenhardt, C.B. Schoonhoven (1996)	wzmocnienie siły przetargowej
K. Ohmahe (1989) E. Anderson (1990) P. Ring, A. van de Ven (1992) G. Wieteska (2014)	ograniczenie ryzyka
F.J. Contractor, P. Lorange (1988) J. Moh, R.E. Spekman (1994)	wykorzystanie korzyści skali
M.T. Dacin, C. Oliver, J.P. Roy (2007)	uzyskanie legitymizacji instytucjonalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.C. Mowery, J.E. Oxley, B. Silverman, *Strategic alliances and interfirm knowledge transfer*, „Strategic Management Journal”, 17, 1996, s. 77–91; B. Tyler, H. Steensma, *Evaluating technological collaborative opportunities: A cognitive modeling perspective*, „Strategic Management Journal”, 16, 1995, s. 43–70; F.T. Rothaermel, W. Boeker, *Old technology meets new technology: Complementarities, similarities, and alliance formation*, „Strategic Management Journal”, 29, 2008, s. 47–77; W. Shan, G. Walker, B. Kogut, *Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry*, „Strategic Management Journal”, 15, 1994, s. 387–394; J.F. Hennart, *The transaction costs theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States*, „Management Science”, 37, 1991, s. 483–497; S. Chan, J. Kensinger, A. Keown, J. Martin, *Do strategic alliances create value?*,

12 A. Kolembe, *Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem jako instrument budowania przewagi konkurencyjnej*, [w:] M. Cisek (red.), *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Studio Emka, Warszawa 2009, s. 64.

„Journal of Financial Economics”, 46, 1997, s. 199–221; P. Kothandaraman, D.T. Wilson, *The future of competition: Value-creating networks*, „Industrial Marketing Management”, 30, 2001, s. 379–389; B. Kogut, *Joint ventures and the options to expand and acquire*, „Management Science”, 37, 1991, s. 19–33; E. Garcia-Canal, C.L. Duarte, J.R. Ciado, A.V. Llana, *Accelerating international expansion through global alliance: A typology of cooperative strategies*, „Journal of World Business”, 37, 2002, s. 91–107; B. Kogut, *Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives*, „Strategic Management Journal”, 9, 1998, s. 319–332; K.M. Eisenhardt, C.B. Schoonhoven, *Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms*, „Organization Science”, 7, 1996, s. 136–150; K. Ohmae, *The global logic of strategic alliances*, „Harvard Business Review”, 67(2), March–April 1989, s. 143–155; E. Anderson, *Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance*, „Sloan Management Review”, 31, 1990, s. 19–30; P. Ring, A. van de Ven, *Structuring cooperative relationships between organization*, „Strategic Management Journal”, 13, 1992, s. 483–498; F.J. Contractor, P. Lorange, *Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures*, [w:] F.L. Contractor, P. Lorange (red.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington MA 1988, s. 3–30; J. Mohr, R.E. Spekman, *Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communications behavior, and conflict resolution techniques*, „Strategic Management Journal”, 5, 1994, s. 135–152; M.T. Dacin, C. Oliver, J.P. Roy, *The legitimacy of strategic alliance: An institutional perspective*, „Strategic Management Journal”, 28, 2007, s. 169–187; G. Wieteska, *Supplier risk in building B2B relationships – Portfolio models approach*, „International Journal of Supply Chain and Operations Resilience”, 1(1), 2014, s. 104–120.

Korzyści wynikające ze współpracy w łańcuchu dostaw można rozpatrywać z perspektywy siły powiązań między przedsiębiorstwami. Poziom ich integracji wyznacza możliwości tworzenia wartości dodanej. Współpraca przedsiębiorstw może w tym kontekście przybrać formę współdziałania funkcjonalnego, strukturalnego, koncentracyjnego lub kooperacyjnego, przy czym formy te mogą się nakładać¹³. Współdziałanie kooperacyjne jest rozumiane jako więzi między przedsiębiorstwami zachowującymi w procesie współpracy odrębność ekonomiczną oraz prawną. Współdziałanie funkcjonalne dotyczy sytuacji, w których działania współpracujących przedsiębiorstw odbywają się bez zmian w strukturach organizacyjnych, a więc przy zachowaniu jedności funkcjonowania przedsiębiorstw. Tworzenie powiązań systemowych na bazie nowych struktur organizacyjnych (przy jednoczesnej modyfikacji dotychczasowych) oznacza współdziałanie o charakterze strukturalnym. W sytuacji podporządkowania odrębnych przedsiębiorstw jednemu ośrodkowi decyzyjnemu dochodzi do współpracy koncentracyjnej. Jest to najbardziej integrująca forma współdziałania, w efekcie której dochodzi do skupienia funkcji oraz struktur na najwyższym szczeblu decyzyjnym i ograniczenia swobody decyzyjnej pozostałych jednostek¹⁴. Odnosząc się do przywołanych założeń, można wyodrębnić poziomy współpracy przedsiębiorstw, które za B. Kaczmakiem przedstawiono w tab. 13.

13 Z. Żebrucki, *Badania form partnerstwa logistycznego między przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012, s. 15.

14 *Ibidem*.

Tabela 13. Poziomy współpracy przedsiębiorstw

Poziom współpracy	Charakterystyka
0	Między dostawcą i odbiorcą dochodzi do jednorazowych i sporadycznych transakcji zakupowych. Podmioty są względem siebie anonimowe
1	Dostawca i odbiorca nie są dla siebie całkowicie anonimowi. Występuje pewna regularność transakcji, a oferta dostawcy jest dostosowana do potrzeb i wymagań odbiorcy. Strony nie są związane kontraktem, opierają transakcję na normach prawnych
2	Zwiększa się regularność i formalizacja więzi między dostawcą i odbiorcą. Strony zawierają kontrakt regulujący zakres podmiotowy współdziałania w zakresie świadczeń bądź podejmowanych działań. Współpraca odbywa się bez zmian w strukturze podmiotów
3	Dochodzi do powoływania wewnętrznych jednostek organizacyjnych lub ośrodków koordynacyjnych o różnych formach strukturalnych i ograniczonym zakresie swobody. Jednostki te nie są samodzielne pod względem prawno-organizacyjnym ani też wyodrębnione ze struktur współpracujących przedsiębiorstw (są to np. specjalne stanowiska pracy, wydziały)
4	Współpracujące przedsiębiorstwa tworzą jeden wspólny ośrodek decyzyjny, który zarządza całością działalności wskazanej w kontrakcie. Jednostka ta jest wyodrębniona ze struktury organizacyjnej, ma określone uprawnienia decyzyjne, samodzielność finansową i ustaloną odpowiedzialność
5	Stopień intensywności współpracy przedsiębiorstw jest najwyższy. Tworzą one nowy podmiot gospodarczy w celu prowadzenia działalności określonej w kontrakcie. Stopień swobody decyzyjnej powiązanych podmiotów staje się mniejszy, znikają formalne przejawy odrębności partnerów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 33.

Zaprezentowane w tab. 13 poziomy współpracy przedsiębiorstw obejmują pełen zakres możliwości dotyczących współdziałania – od jednorazowych transakcji handlowych do strategicznych powiązań organizacyjnych i strukturalnych. Ich przedstawienie jest o tyle istotne, iż stanowi odniesienie do relacji z dostawcami, które różnicują się w perspektywie poziomów współpracy. Poziomy 0 i 1 odnoszą się do relacji zakładających sporadyczną współpracę i brak powiązań kontraktowych. Dopiero na poziomie 2, wraz ze wzrostem regularności podejmowanych wspólnie działań, relacja zostaje sformalizowana kontraktem. Współpraca w ramach poziomu 3 intensyfikuje się poprzez wydzielenie w przedsiębiorstwach obszaru funkcjonalnego odpowiedzialnego za realizację przedmiotu współpracy. Zacieśniając współpracę, podmioty mogą zdecydować się na wyłączenie danego obszaru poza struktury organizacyjne, powierzając jego koordynację samodzielnej jednostce (poziom 4). Intensyfikacja współpracy na poziomie 5 prowadzi natomiast do utworzenia przez przedsiębiorstwa nowego podmiotu gospodarczego w celu realizacji celów wynikających z kontraktu.

2.2. Charakterystyka relacji z dostawcami

Postrzegając kooperację przez pryzmat procesu zakupowego, należy odnieść ją do relacji dostawców i odbiorców oraz charakteru ich współpracy. S. Chopra i P. Meindl zdefiniowali relacje bardzo szeroko i ogólnie jako wszelkie procesy zachodzące między dostawcą a odbiorcą¹⁵. Celem kształtowania relacji jest rozwój powiązania, które w krótkim lub długim okresie zapewni przedsiębiorstwu źródło strategicznej przewagi konkurencyjnej¹⁶. G. Wieteska określiła relacje dostawca – odbiorca na rynku B2B jako działania i zasoby przedsiębiorstw, które powiązane ze sobą w ramach pojedynczej współpracy determinują osiąganie celów obu stron, jednocześnie wzajemnie oddziałując z innymi podmiotami w sieci¹⁷. Ta definicja uwzględnia odwołanie do funkcji, jakie pełnią relacje między przedsiębiorstwami, które można rozpatrywać na trzech płaszczyznach¹⁸. Pierwszą są powiązania podmiotów, działań i zasobów prowadzące do współpracy ukierunkowanej na realizację wspólnych celów. Druga płaszczyzna obejmuje wpływ relacji na działalność współpracujących podmiotów i wyraża się w oddziaływaniu na strukturę organizacyjną, poziom kompetencji, innowacyjność i produktywność przedsiębiorstw¹⁹. Trzeci aspekt związany jest z funkcjonowaniem przedsiębiorstw w ramach łańcucha dostaw i dotyczy znaczenia relacji w sieci powiązanych w nim podmiotów. Jak zauważył R. Matwiejczuk, kształtowanie relacji z dostawcami stanowi element kompetencji potrzebnych do współpracy w łańcuchu dostaw²⁰. R.B. Handfield i in., odnosząc się do współpracy między dostawcą a odbiorcą, zwrócili uwagę na istotność następujących aspektów związanych z jej przebiegiem:

- identyfikacja rodzajów ryzyka operacyjnego oraz zarządzanie nim,
- występowanie powtarzalnych transakcji,
- ustalenie zasad i warunków kontraktu,
- wykorzystanie przepływu informacji w kluczowych procesach,
- zrozumienie wzajemnych wyzwań związanych ze współpracą,
- zwiększenie możliwości dostarczania wartości dodanej,
- identyfikacja źródeł ograniczenia kosztów,
- opracowanie systemu ewaluacji wspólnie podejmowanych działań,
- planowanie ciągłości współpracy²¹.

15 S. Chopra, P. Meindl, *Supply Chain Management. Strategy, Planning and Operation*, Pearson Education Limited, Kendallville 2016, s. 24.

16 P.F. Johnson, M.R. Leenders, A.E. Flynn, *Purchasing and Supply Management*, McGraw-Hill, New York 2011, s. 359.

17 G. Wieteska, *Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw na rynku B2B*, Difin, Warszawa 2011, s. 61.

18 K. Fonfara, *Zachowanie przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 28.

19 K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 55.

20 R. Matwiejczuk, *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2014, s. 146.

21 R.B. Handfield, R.M. Monczka, L.C. Giunipero, J.L. Patterson, *Sourcing and Supply Chain Management*, South-Western Cengage Learning, Hampshire 2011, s. 50–51.

Jak zaznaczył M. Barrat, relacje oparte na współpracy powinny charakteryzować się wzajemnością, zaufaniem, otwartością oraz komunikacją pozwalającą na wymianę informacji²². A. Walter i in. również podkreślili istotną rolę zaufania, które wraz ze wzajemnym zaangażowaniem i satysfakcją wskazali jako czynniki świadczące o jakości relacji z dostawcami²³.

Charakter współpracy z dostawcami może przybierać formę transakcyjną, określaną również jako konfrontacyjna, bądź partnerską, opartą na współpracy i zaufaniu. Pierwsze podejście koncentruje się na korzyściach osiągniętych przez nabywcę, nie uwzględniając potencjału dostawców, którzy traktowani są na zasadzie uczestnika transakcji. Pierwszorzędne znaczenie odgrywa cena oferowanego dobra, jest to więc relacja nawiązująca do roli zakupów postrzeganej jako źródło oszczędności. Zdecydowanie stabilniejszym stosunkiem między dostawcami i odbiorcami jest relacja oparta na partnerstwie pozwalająca obu podmiotom na odnoszenie satysfakcjonujących korzyści ze współpracy i wymiany handlowej. Porównanie obu podejść w kontekście cech relacji przedstawiono w tabeli 14.

Tabela 14. Różnice między relacją konfrontacyjną i partnerską

Cechy	Relacja konfrontacyjna	Relacja partnerska
Podstawa składania zamówień	Cena	Doświadczenie, zdolności, umiejętności rozwiązywania problemów
Wkład dostawcy w projekt	Brak zaangażowania	Aktywny uczestnik procesu projektowania
Postrzeganie dostawcy	Outsourcing, zastępowanie wewnętrznych umiejętności	Komplementarność wewnętrznych umiejętności i zdolności
Liczba dostawców	Duża – dla bezpieczeństwa	Bardzo ograniczona
Trwanie związku	Krótkie	Długookresowe
Rotacja dostawców	Wysoka	Niska
Rutynowe wzajemne oddziaływanie	Oparte na kontraktach	Bliskie, nieformalne, oparte na zaufaniu
Wzajemne widzenie związku	Walka o związek typu <i>win-lose</i>	Związek typu <i>win-win</i> , współpraca dla wzajemnych korzyści
Częstotliwość kontaktów	Ograniczona do wymiany zamówień i rozwiązywania problemów	Stała
Pogląd na dzielenie się informacją	Ścisła kontrola informacji służąca obronie przewagi w negocjacjach	Otwarte dzielenie się krytycznymi informacjami

22 M. Barratt, *Understanding the meaning of collaboration in the supply chain*, „Supply Chain Management: An International Journal”, 9(1), 2004, s. 30–42.

23 A. Walter, T.A. Müller, G. Helfert, T. Ritter, *Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality*, „Industrial Marketing Management”, 32(2), 2003, s. 159–169.

Cechy	Relacja konfrontacyjna	Relacja partnerska
Stopień zaufania i szacunek	Niski bądź żaden	Bardzo wysoki

Źródło: M. Mosiej, *Układy partnerskie w perspektywie łańcucha dostaw*, [w:] K. Rutkowski (red.), *Zintegrowany łańcuch dostaw: doświadczenia globalne i polskie*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000, s. 105.

Jak wynika z tab. 14, tradycyjny model transakcji oparty na relacji konfrontacyjnej charakteryzuje się wieloma ograniczeniami w kontekście osiągania celów realizowanych przez łańcuchy dostaw. Mając na uwadze generalne interakcje zachodzące między przedsiębiorstwami, autor będzie odwoływał się głównie do zachowań kooperacyjnych, upatrując w nich odzwierciedlenia dla relacji między podmiotami współtworzącymi łańcuchy dostaw.

2.3. Rodzaje relacji z dostawcami

Konsekwencją szerokiego zakresu tematycznego badań dotyczących relacji z dostawcami jest różnorodność typologii i klasyfikacji rodzajów relacji prezentowanych przez poszczególnych badaczy. W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości można wskazać dwa główne nurty w systematyzacji relacji z dostawcami²⁴.

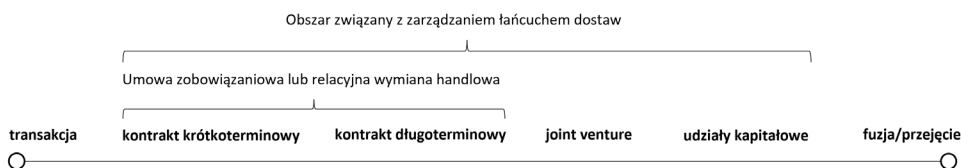
Pierwszym jest podejście skoncentrowane na ciągłości współpracy, różnicujące relacje w zależności od stopnia (lub poziomu) ich rozwoju w czasie. Główny podział polega na wyróżnieniu relacji transakcyjnych i partnerskich, których intensywność dodatkowo pozwala na identyfikację bardziej szczegółowych typizacji. Drugi nurt jest zogniskowany wokół metody portfelowej (macierzowej), która pozwala klasyfikować dostawców i relacje według kryteriów stanowiących wymiary macierzy.

Odnosząc się do stopnia rozwoju relacji, L.M. Ellram zaproponowała na początku lat 90. XX w. klasyfikację odwołującą się do integracji pionowej współpracujących przedsiębiorstw. Wyróżniła tym samym sześć typów relacji: czysto transakcyjne (ang. *transaction*), oparte na kontraktach krótko- i długoterminowych (ang. *short-term contract*, *long-term contract*) oraz powiązania strukturalne i kapitałowe: *joint venture*, wspólne udziały (ang. *equity interest*), fuzje i przejęcia (ang. *acquisition*)²⁵. Relacje transakcyjne są w tym ujęciu traktowane jako bazowy poziom powiązań,

24 J. Hallikas, K. Puumalainen, T. Vesterinen, V.M. Virolainen, *Risk-based classification of supplier relationships*, „Journal of Purchasing and Supply Management”, 11(2–3), 2005, s. 72–82.

25 L.M. Ellram, *Supply-chain management: The industrial organisation perspective*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, 21(1), 1991, s. 13–22.

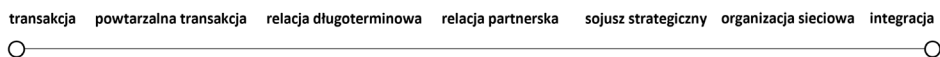
które w miarę rozwoju współpracy kontraktowej mogą prowadzić do fuzji współpracujących dotychczas przedsiębiorstw. Odnosząc się do relacji kontraktowych, wspomniana autorka zaznaczyła, że mogą się one opierać na umowach zobowiązaniowych lub na mniej sformalizowanej wymianie handlowej, odwołującej się do zaufania. Warto podkreślić, iż relacje transakcyjne oraz fuzje i przejęcia zostały w niniejszej klasyfikacji wyłączone poza obszar bezpośrednio związany z zarządzaniem łańcuchem dostaw (rys. 13).



Rysunek 13. Rodzaje relacji z dostawcami według L.M. Ellram

Źródło: L.M. Ellram, *Supply-Chain Management: The industrial organisation perspective*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, 21(1), 1991, s. 13–22.

F.E. Webster również przedstawił model rozwoju relacji z dostawcami, rozpoczynający się od relacji transakcyjnych (ang. *transactions*), które wraz z powtarzalnością dokonywanych transakcji (ang. *repeated transactions*) prowadzą do nawiązania relacji długoterminowych (ang. *long-term relationships*)²⁶. Zdaniem wspomnianego autora kamieniem milowym pozwalającym rozpatrywać relacje z dostawcami w kategorii partnerstwa (ang. *buyer-seller partnership*) jest współdziałanie oparte na zaufaniu i wzajemnej zależności. Dalsza integracja w opisywanym ujęciu prowadzi, poprzez nawiązanie strategicznego sojuszu (ang. *strategic alliance*), do relacji sieciowej (ang. *network organization*), a w najwyższym stopniu współpracy do integracji (rys. 14).



Rysunek 14. Rodzaje relacji z dostawcami według F.E. Webstera

Źródło: F.E. Webster, *The changing role of marketing in the corporation*, „Journal of Marketing”, 56(4), 1992, s. 1–17.

Podobna klasyfikacja (rys. 15) została zaprezentowana przez D.M. Lamberta i in., którzy między relacją opartą na pojedynczych transakcjach (ang. *arm's-length relationship*) a relacjami typu *joint venture* i całkowitą integracją (ang. *vertical*

²⁶ F.E. Webster, *The changing role of marketing in the corporation*, „Journal of Marketing”, 56(4), 1992, s. 1–17.

integration) wyróżnili trzy typy partnerstwa (ang. *partnership*)²⁷. Partnerstwo typu I zakłada, że dostawca i odbiorca postrzegają się wzajemnie jako partnerów handlowych w wąskim zakresie. Współpraca ogranicza się do wspólnego planowania i koordynowania działań operacyjnych w krótkim horyzoncie czasowym przy zaangażowaniu jednego ośrodka funkcjonalnego (działu, wydziału) w ramach przedsiębiorstwa. Rozwijając relacje do partnerstwa typu II, zaangażowane organizacje przechodzą od wspólnej koordynacji działań do ich integracji. Partnerstwo tego typu zakłada długoterminowy horyzont czasowy relacji, w której rozwój zaangażowane jest wiele działów i funkcji w przedsiębiorstwie. Osiągając III stopień partnerstwa, organizacje są połączone przez znaczny stopień integracji procesów operacyjnych. Dostawcy i odbiorcy postrzegają się nawzajem jako rozszerzenie własnych przedsiębiorstw, a relacja jest co do zasady nawiązywana na czas nieokreślony²⁸.



Rysunek 15. Rodzaje relacji z dostawcami według D.M. Lamberta i in.

Źródło: D.M. Lambert, M.A. Emmelhainz, J.T. Gardner, *Developing and implementing supply chain partnerships*, „The International Journal of Logistics Management”, 7(2), 1996, s. 1–18.

Autorzy modelu podkreślili, że co do zasady przedsiębiorstwa prowadzą szeroki zakres relacji obejmujący wszystkie rodzaje. Spośród stosunków, które są partnerstwem, największy odsetek stanowi partnerstwo typu I, przy jedynie ograniczonej liczbie partnerstw typu III. Najwyższy stopień partnerstwa dotyczy tych dostawców, którzy są krytyczni dla strategicznego sukcesu organizacji²⁹.

A.W. Laing i P.C. Lian opracowali z kolei pięciostopniową typologię relacji z dostawcami, wyróżniając relacje podstawowe (ang. *elementary relationships*), relacje interaktywne (ang. *interactive relationships*), relacje utrwalone (ang. *embedded relationships*), relacje partnerskie (ang. *partnering relationships*) i integrację (ang. *integration*)³⁰. G. Mollering wskazał natomiast, że istnieją trzy typy relacji różnicowane przez poziom zaufania (ang. *trust*), charakter zarządzania relacją (ang. *governance*) i osiągnane wyniki (ang. *performance*)³¹:

27 D.M. Lambert, M.A. Emmelhainz, J.T. Gardner, *Developing and implementing supply chain partnerships*, „The International Journal of Logistics Management”, 7(2), 1996, s. 1–18.

28 *Ibidem*.

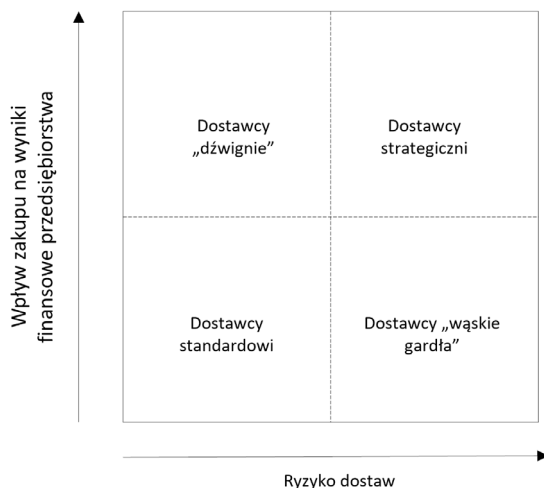
29 *Ibidem*.

30 A.W. Laing, P.C. Lian, *Inter-organisational relationships in professional services: Towards a typology of service relationships*, „Journal of Services Marketing”, 19(2), 2005, s. 114–127.

31 G. Mollering, *A typology of supplier relations: from determinism to pluralism in inter-firm empirical research*, „Journal of Purchasing and Supply Management”, 9(1), 2003, s. 31–41.

- tradycyjni ostrożni partnerzy (ang. *traditional wary traders*) – niski poziom zaufania, formalne zarządzanie i niskie wyniki,
- kontrolowani rutynowi partnerzy (ang. *controlled routine partners*) – wysoki poziom zaufania, formalne zarządzanie i wysokie wyniki,
- zaangażowani elastyczni partnerzy (ang. *committed flexible partners*) – wysoki poziom zaufania, nieformalne zarządzanie i wysokie wyniki.

Rodzaje relacji z dostawcami są również prezentowane w formie macierzy jako efekt stopniowania dwóch zmiennych. Zgodnie z ujęciem macierzowym P. Kraljič zaproponował segmentację dostawców, różnicując ich w zależności od ryzyka dostaw oraz wpływu zakupu na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Przeprowadzenie segmentacji umożliwia dopasowanie typu relacji do konkretnego produktu, rynku czy dostawcy, stanowiąc podstawę strategicznego zarządzania zakupami. Poszczególne kategorie dostawców według macierzy Kraljiča przedstawiono na rys. 16.



Rysunek 16. Segmentacja dostawców według P. Kraljiča

Źródło: P. Kraljič, *Purchasing must become supply management*, „Harvard Business Review”, September 1983, s. 109–117.

Zaprezentowana klasyfikacja nawiązuje do segmentacji produktowej tego samego autora i zawiera cztery typy dostawców. Najmniejszy wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, przy najniższym ryzyku dostaw, dotyczy dostawców standardowych. Są to podmioty, które łatwo zastąpić głównie ze względu na ich dość wysoką liczbę na rynku i relatywnie łatwą dostępność oferowanych przez nich produktów. Dostawcy „dźwignie” dostarczają produkty cechujące się relatywnie dużą różnorodnością oraz wysokim stopniem zastępowalności. Relacje są w tym segmencie rozwijane przy większej sile przetargowej odbiorców wobec dostawców. Dostawcy określani jako „wąskie gardła” są niezbędni dla prawidłowego funkcjonowania

łańcucha dostaw, a jednocześnie trudno ich zastąpić. Rynek, w ramach którego funkcjonują, cechują: niski poziom konkurencji oraz wysokie bariery wejścia. Dostawcy strategiczni mają duży wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, przy czym ryzyko dostaw również jest duże. W przypadku tego segmentu przedsiębiorstwa powinny dążyć do zacieśniania współpracy i rozwoju relacji w kierunku strategicznym.

W literaturze można także zidentyfikować szereg innych kategoryzacji rodzajów relacji uwzględniających następujące zmienne, np.:

- potrzeba budowania długotrwałych relacji z dostawcami i bieżącej wymiany rynkowej³²,
- poziom zaufania do dostawcy i poziom zaangażowania dostawcy³³,
- dojrzałość rynku i sukces rynkowy nabywcy³⁴,
- pożądaný zakres współpracy dostawców i odbiorców³⁵,
- wzajemna ocena zależności dostawców i odbiorców³⁶,
- cele zarządzania zakupami i złożoność relacji między stronami³⁷.

Na potrzeby realizacji celów badawczych autor zdecydował się przedstawić relacje z dostawcami w odniesieniu do charakteru współpracy w procesie zakupowym. Wyróżnione typy relacji nawiązują do omówionych systematyzacji i uwzględniają znaczenie takich elementów, jak: częstotliwość i regularność transakcji, wzajemne zaufanie i podejście do ryzyka, wymiana informacji, podejmowanie działań rozwojowych czy wspólne planowanie celów. W konsekwencji wyróżniono: relacje transakcyjne, relacje partnerskie, relacje strategiczne oraz strategiczne partnerstwo (rys. 17).



Rysunek 17. Rodzaje relacji z dostawcami przyjęte w monografii

Źródło: opracowanie własne.

Relacje transakcyjne odnoszą się do powiązań między przedsiębiorstwami, które dokonują nieregularnych transakcji bez długofalowego zaangażowania i perspektyw rozwojowych współpracy. Decyzje zakupowe są podejmowane przede wszystkim

32 S. Emmett, *Supplier Relationship Management in the Supply Chain*, Cambridge Academic, Cambridge 2012, s. 46–47.

33 Y. Liu, Y. Li, L. Zhang, *Control mechanisms across a buyer-supplier relationship quality matrix*, „Journal of Business Research”, 63(1), 2010, s. 3–12.

34 C. Booth, *Strategic Procurement. Organizing Suppliers and Supply Chains for Competitive Advantage*, Kogan Page, London 2010, s. 80–82.

35 J. Lilliecreutz, L. Ydreskog, *Supplier classification as an enabler for differentiated purchasing strategy*, „Global Purchasing & Supply Chain Management”, November 1999, s. 66–74.

36 J. O'Brien, *Supplier Relationship Management. Unlocking the Hidden Value in Supply Base*, Kogan Page, Croydon 2014, s. 330.

37 S. Svahn, M. Westerlund, *Purchasing strategies in supply relations*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, 24(3/4), 2009, s. 173–181.

w odniesieniu do warunków cenowych, konkurencyjności oferty dostawców i dostępności produktu. Wymiana informacji między dostawcami a odbiorcami jest ograniczona do niezbędnych danych dotyczących zamówienia, płatności i dostawy. Interakcje między stronami są formalne i oparte na standardowych procedurach zakupowych, które nie uwzględniają wzajemnego zaufania.

Relacje partnerskie zakładają współpracę i głębszą formę interakcji między dostawcami a nabywcami niż powiązania transakcyjne. Charakteryzują się długoterminowym zaangażowaniem i wzajemnym zaufaniem stron postrzegających łączącą je więź jako układ *win-win*. Współpraca jest możliwa dzięki sprawnej komunikacji między partnerami. Dostawcy i odbiorcy wymieniają się informacjami, wiedzą i doświadczeniem w celu maksymalizacji korzyści w procesie zakupowym. Wysoki poziom zaufania pozwala na wspólne podejmowanie działań minimalizujących ryzyko, zapewniając jednocześnie elastyczność współpracy.

Relacje strategiczne odnoszą się do powiązań dostawców i odbiorców przez pryzmat realizacji celów strategicznych. Relacje partnerskie zostają więc pogłębione poprzez uzgadnianie kierunków rozwoju i celów dla osiągnięcia wspólnego sukcesu stron. W ramach długofalowej współpracy na różnych poziomach organizacji partnerzy identyfikują i wykorzystują możliwości rozwoju oraz doskonałą produkty i usługi. Strony relacji strategicznych współdzielą ryzyko i razem reagują na nieprzewidziane okoliczności i pojawiające się zagrożenia.

Najwyższy poziom współpracy dotyczy relacji partnerstwa strategicznego. Kluczowym czynnikiem różnicującym ten typ powiązań od innych relacji jest współzależność podmiotów zaangażowanych we wspólne planowanie strategiczne. Dostawcy i odbiorcy razem podejmują działania inwestycyjne i rozwojowe w długoterminowym wymiarze. Poszczególne obszary funkcjonalne partnerów zostają zintegrowane wokół celów strategicznych. Pogłębiona relacja może prowadzić do powiązań kapitałowych, takich jak fuzje i *joint venture*.

2.4. Ryzyko w relacjach z dostawcami

Relacje między przedsiębiorstwami charakteryzują się wysokim stopniem niepewności i podatnością na ryzyko. Wynikają one m.in. z wpływu otoczenia, asymetrii w posiadaniu informacji, problemów dotyczących pomiarów efektów współpracy czy trudności z koordynacją współpracy i wzajemnym monitorowaniem³⁸. Łańcuchy dostaw stały się bardzo złożone i podatne na różnorodne zagrożenia, a według C. Harlanda i in. złożoność ta wynika z wielu źródeł, w tym z globalizacji, indywidualizacji produktów i usług, outsourcingu, e-biznesu oraz wymagających potrzeb

38 D. Latusek-Jurczak, *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 22.

klientów. Wyzwania gospodarcze ostatnich lat doprowadziły do rosnącego przenikania i scalania się rynków, umiędzynarodowienia produkcji, dystrybucji i marketingu oraz przyjęcia przez duże przedsiębiorstwa globalnych strategii działań³⁹. Ogromne zmiany dotyczące warunków, w jakich funkcjonują łańcuchy dostaw, wynikają również z dynamiki wyzwań związanych z pandemią SARS-CoV-2 i wojną na Ukrainie. Ze względu na wskazane tendencje przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej wrażliwe na zagrożenia związane z zewnętrznymi zasobami i źródłami ryzyka dla ich działalności⁴⁰.

W literaturze występuje duża różnorodność definicji ryzyka, wynikająca z liczby i zróżnicowania dyscyplin naukowych⁴¹. W obszarze nauk o zarządzaniu i jakości ryzyko można postrzegać jako skumulowany efekt prawdopodobieństwa niepewnych zdarzeń, które mogą w sposób korzystny bądź niekorzystny wpływać na daną jednostkę⁴². Ujęcie to uwzględnia zarówno pozytywny, jak i negatywny wymiar ryzyka, odnosząc je do możliwych konsekwencji dla działalności przedsiębiorstwa. W niniejszej monografii przyjęto negatywną koncepcję ryzyka jako możliwości wystąpienia zagrożenia i w związku z tym narażenia podmiotu na odczucie strat⁴³. Urzeczywistnienie zdarzenia niepożądanego prowadzi w tym kontekście do niekorzystnego wpływu na osiąganego przez przedsiębiorstwo cele⁴⁴ i możliwości nieosiągnięcia oczekiwanych efektów⁴⁵. Tak rozumiane ryzyko stanowi kombinację wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które bezpośrednio oddziałują na podejmowane w przedsiębiorstwie decyzje⁴⁶.

39 B. Liberska, *Współczesne problemy globalizacji gospodarki światowej*, [w:] B. Liberska (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa 2002, s. 17.

40 J. Hallikas, K. Puimalainen, T. Vesterinen, V.M. Virolainen, *Risk-based classification of supplier relationships*, „Journal of Purchasing and Supply Management”, 11(2–3), 2005, s. 72–82.

41 R.E. Spekman, E.W. Davis, *Risky business: Expanding the discussion on risk and the extended enterprise*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, 34(5), 2004, s. 414–433.

42 G. Wieteska, *Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu...*, s. 16.

43 R. Kendall, *Zarządzanie ryzykiem – dla menedżerów*, Liber, Warszawa 1998, s. 15; Z. Gil, *Zarządzanie ryzykiem i antyryzykiem w działalności gospodarczej i społecznej*, AGH Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2001, s. 15.

44 A. Zachorowska, Z. Ostraszewska, *Procesy decyzyjne podmiotów gospodarczych w warunkach ryzyka i niepewności*, [w:] Z. Ostraszewska, A. Wójcik-Mazur (red.), *Wybrane problemy zarządzania w podmiotach gospodarczych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 10.

45 K. Jajuga, *Zagadnienia teoretyczne zarządzania ryzykiem*, [w:] K. Jajuga (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 18.

46 S. Łęgowik-Świącik, *Zarządzanie ryzykiem jako element systemu kontroli w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 51, 2012, s. 49–58.

2.4.1. Źródła ryzyka w relacjach z dostawcami

Duża wrażliwość przedsiębiorstw na czynniki zewnętrzne powoduje wzrost ryzyka prowadzonej działalności z powodu braku bądź ograniczonych możliwości wpływu na zmiany zachodzące w otoczeniu. Jak podkreśliły G. Gierszewska i M. Romanowska, „w rzeczywistości otoczenie tworzy przedsiębiorstwom niejednakowe warunki, zależnie od regionu, branży, sektora, wielkości przedsiębiorstw, ich formy własności i wielu innych czynników”⁴⁷. Ryzyko zewnętrzne ma swoje źródła w mikro- oraz makrootoczeniu i wynika ze zdarzeń, na które przedsiębiorstwo nie ma bezpośredniego wpływu. H. Brdulak, opisując zewnętrzne ryzyko dla sieci dostaw, poza mikro- i makrootoczeniem wyróżniła również ryzyko związane z popytem oraz podażą. Ryzyko dotyczące popytu odnosi się do trudności związanych z jego przewidywaniem i błędami w prognozowaniu, natomiast ryzyko podażowe wynika z potencjalnego niedoboru zapasów⁴⁸.

Poszczególni autorzy precyzują ryzyko zewnętrzne, którego źródłem jest makrootoczenie, wymieniając wśród przykładów: sytuację ogólnogospodarczą i międzynarodową kraju⁴⁹, otoczenie prawne i polityczne, zjawiska przyrodnicze⁵⁰, rynek kapitałowy, cykl koniunkturalny, inflację czy bezrobocie⁵¹. Szczegółowe zestawienie czynników ryzyka uporządkowanych według założeń analizy PESTLE⁵² przedstawiono w tab. 15.

Tabela 15. Czynniki ryzyka wynikające z makrootoczenia

Charakter ryzyka	Przykładowe czynniki ryzyka
Polityczny	terroryzm, przestępczość zorganizowana, środowisko polityczne, nielegalny handel, konflikty zbrojne i wojny, niestabilność polityczna, korupcja, przestępstwa gospodarcze
Ekonomiczny	wahania cen surowców, kurczący się rynek surowców energetycznych, zmienność cen energii, kryzysy finansowe, spowolnienie gospodarcze, niestabilność kursów walut, wahania popytu

47 G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2017, s. 25.

48 H. Brdulak, *Zarządzanie ryzykiem a zarządzanie wiedzą w sieci dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 11, 2007, s. 2–7.

49 E. Ostrowska, *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, PWE, Warszawa 2002, s. 39.

50 H. Brdulak, *Zarządzanie ryzykiem a zarządzanie wiedzą...*

51 Z. Wilimowska, *Sztuka zarządzania finansami*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001, s. 10.

52 Analiza PESTLE dotyczy otoczenia zewnętrznego organizacji w następujących wymiarach: politycznym (ang. *political*), ekonomicznym (ang. *economic*), społecznym (ang. *social*), technologicznym (ang. *technological*), prawnym (ang. *legal*), środowiskowym (ang. *environmental*). Por. R. Basu, *Implementing Quality: A Practical Guide to Tools and Techniques: Enabling the Power of Operational Excellence*, Cengage Learning, London 2004.

Charakter ryzyka	Przykładowe czynniki ryzyka
Społeczny	pandemie, dysproporcje ekonomiczne, problemy społeczne i kulturowe, wzrost zadłużenia społeczeństw, spory religijne, podział na klasy i grupy społeczne
Technologiczny	zagrożenia cybernetyczne, niestabilność sieci, zakłócenia krytycznej infrastruktury informacyjnej, utrata bezpieczeństwa informacji, przestępstwa informacyjne
Prawny	przepisy krajowe regulujące działanie przedsiębiorstw, przepisy implementowane w ramach UE, zasady uczciwej konkurencji, ochrona konkurencji i konsumentów, zmienność przepisów prawnych, ustawodawstwo antymonopolowe, rosnące wymagania prawne
Środowiskowy	zmieniający się klimat, katastrofy naturalne, zanieczyszczenie powietrza, spadek bioróżnorodności, ograniczona ilość surowców naturalnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Cucchiella, M. Gastaldi, *Risk management in supply chain: A real option approach*, „Journal of Manufacturing Technology Management”, 17, 2006, s. 700–720; B. Gaudenzi, A. Borghesi, *Managing risks in the supply chain using the AHP method*, „The International Journal of Logistics Management”, 17, 2006, s. 114–136; T. Wu, J. Blackhurst, V. Chidambaram, *A model for inbound supply risk analysis*, „Computers in Industry”, 57, 2006, s. 350–365; T. Schoenherr, R. Tummala, T.P. Harrison, *Assessing supply chain risks with the analytic hierarchy process: Providing decision support for the offshoring decision by a US manufacturing company*, „Journal of Purchasing & Supply Management”, 14, 2008, s. 100–111; G. Wieteska, *Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu...*, s. 116; R. Tummala, T. Schoenherr, *Assessing and managing risks using the Supply Chain Risk Management Process (SCRMP)*, „Supply Chain Management: An International Journal”, 16, 2011, s. 474–483; G.J. Hahn, H. Kuhn, *Value-based performance and risk management in supply chains: A robust optimization approach*, „International Journal of Production Economics”, 139, 2012, s. 135–144; S. Chopra, M.S. Sodhi, *Reducing the risk of supply chain disruption*, „MIT Sloan Management Review”, 55, 2014, s. 73–80.

Czynniki ryzyka przedstawione w tab. 15 mają źródło w makrootoczeniu i pozostają poza bezpośrednią możliwością oddziaływania przedsiębiorstwa. W przeciwieństwie do makrootoczenia, ujmowanego jako otoczenie dalsze, przedsiębiorstwa mają ograniczone możliwości wpływu na makrootoczenie (otoczenie bliższe) i mogą tym samym zmniejszać poziom ryzyka swojej działalności⁵³. W przypadku mikrootoczenia ryzyko wynika ze zmiennych, takich jak sytuacja gospodarcza w sektorze, działalność konkurencji, powstające alianse, współpraca z klientami i dostawcami, relacje z interesariuszami⁵⁴. Szczegółowe zestawienie czynników ryzyka wynikających z mikrootoczenia przedstawia tab. 16.

53 P. Kokot-Stępień, *Identyfikacja ryzyka jako kluczowy element zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 74(1), 2015, s. 533–544.

54 H. Brdulak, *Zarządzanie ryzykiem a zarządzanie wiedzą...*

Tabela 16. Czynniki ryzyka wynikające z mikrootoczenia

Charakter ryzyka	Przykładowe czynniki ryzyka
Związane z popytem	niedokładne prognozy, niepewność popytu, efekt byczego bicza, niewłaściwa komunikacja między stronami, wysokie oczekiwania klientów, działania konkurencji, brak bądź niewłaściwe zarządzanie relacjami z klientami, krótkie cykle życia produktów
Produkcyjne	koszty utrzymania zapasów, koszty produkcyjne, elastyczność zdolności produkcyjnych, długie cykle produkcyjne, wymagania jakościowe, wypadki przy pracy, strajki pracowników, bezpieczeństwo produktów
Ryzyko dostaw	nieterminowe dostawy, brak możliwości zapewnienia konkurencyjnych cen, zależność od dostawców, brak alternatywnych dostawców, niski poziom relacji z dostawcami, zapewnienie ciągłości dostaw, błędy przy wyborze dostawców, siła przetargowa dostawców
Transportowe	odprawy celne i utrudnienia przy przekraczaniu granic, rozdrobienie dostawców usług transportowych, uszkodzenia i kradzieże w transporcie, wypadki i awarie, złożoność sieci dostaw
Finansowe	zmiany stawek płac, okresy kredytowania zobowiązań i należności, niskie marże, koszty ubezpieczeń i obsługi finansowej
Informacyjne	bezpieczeństwo wewnętrznych sieci informatycznych, awarie infrastruktury informatycznej, technologizacja usług, integracja sieci informatycznych z partnerami

Źródło: F. Cucchiella, M. Gastaldi, *Risk management...*; B. Gaudenzi, A. Borghesi, *Managing risks...*; T. Wu, J. Blackhurst, V. Chidambaram, *A model for inbound...*; T. Schoenherr, R. Tummala, T.P. Harrison, *Assessing supply chain...*; R. Tummala, T. Schoenherr, *Assessing and managing...*; G.J. Hahn, H. Kuhn, *Value-based performance...*; S. Chopra, M.S. Sodhi, *Reducing the risk...*

W przeciwieństwie do ryzyka wynikającego z mikro- i makrootoczenia przedsiębiorstwa mogą w większym stopniu wpływać na ryzyko wewnętrzne, pozostające w bezpośredniej zależności z ich funkcjonowaniem. Dotyczy ono procesów i procedur, a także sposobu zarządzania przedsiębiorstwem. Ze względu na wewnętrzny charakter jest to ryzyko, które można kontrolować, wyeliminować lub którego można uniknąć⁵⁵.

Podział ryzyka na zewnętrzne i wewnętrzne jest powszechny w literaturze. Jako przykładowe klasyfikacje zgodne z tym ogólnym założeniem wskazać można:

- ryzyko zewnętrzne dla sieci dostaw (ang. *external to the network*), ryzyko zewnętrzne dla przedsiębiorstwa, ale wewnętrzne dla sieci dostaw (ang. *external*

⁵⁵ S. Zapłata, *Miejsce systemowego zarządzania jakością w zarządzaniu ryzykiem organizacji*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 4(12), 2016, s. 74–94.

to the firm but internal to the supply chain network), ryzyko wewnętrzne dla przedsiębiorstwa (ang. *internal to the firm*)⁵⁶;

- ryzyko zewnętrzne (ang. *external risk*), ryzyko wewnętrzne (ang. *internal risk*)⁵⁷;
- ryzyko zewnętrzne (ang. *exogenous risk*), ryzyko wewnętrzne (ang. *endogenous risk*)⁵⁸;
- zewnętrzne ryzyko operacyjne (ang. *external operational risk*), wewnętrzne ryzyko operacyjne (ang. *internal operational risk*)⁵⁹;
- ryzyko w otoczeniu zewnętrznym (ang. *risk in the external environment*), ryzyko w łańcuchu dostaw (ang. *risk within the supply chain*), ryzyko wewnętrzne (ang. *internal risk*)⁶⁰.

Rozdzielenie ryzyka zewnętrznego i wewnętrznego jest szczególnie istotne z punktu widzenia możliwości oddziaływania na pojawiające się wyzwania⁶¹. Podział ten, choć nie jest doskonały⁶², znajduje odzwierciedlenie w kategoryzacji przyczyn i skutków wystąpienia ryzyka, pozwalając na wyodrębnienie czterech typów powiązań:

- przyczyna w otoczeniu, a skutek wewnątrz organizacji,
- przyczyna i skutek wewnątrz organizacji,
- przyczyna wewnątrz organizacji, a skutek w otoczeniu,
- przyczyna i skutek w otoczeniu⁶³.

Jak zauważył J. Zawila-Niedźwiedzki, w praktyce gospodarczej najczęściej dochodzi do sytuacji, kiedy skutki (wynikające zarówno z przyczyn zewnętrznych, jak i wewnętrznych) występują wewnątrz organizacji⁶⁴. Przedsiębiorstwa powinny więc stale identyfikować źródła ryzyka i podejmować działania w szczególności względem czynników, na które mają wpływ. Jak podkreślił P. Jedynak, jednym z głównych zadań badaczy i praktyków zarządzania jest obecnie rozpoznanie rodzajów ryzyka w celu

56 M. Christopher, H. Peck, *Building the resilient supply chain*, „The International Journal of Logistics Management”, 15, 2004, s. 1–14.

57 T. Wu, J. Blackhurst, V. Chidambaram, *A Model for inbound...*

58 P. Trkman, K. McCormack, *Supply chain risk in turbulent environments – A conceptual model for managing supply chain network risk*, „International Journal of Production Economics”, 119, 2009, s. 247–258.

59 S.K. Kumar, M.K. Tiwari, R.F. Babiceanu, *Minimisation of supply chain cost with embedded risk using computational intelligence approaches*, „International Journal of Production Research”, 48, 2010, s. 3717–3739.

60 Y. Lin, L. Zhou, *The impacts of product design changes on supply chain risk: A case study*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, 41, 2011, s. 162–186.

61 P. Kokot-Stępień, *Identyfikacja ryzyka...*, s. 533–544.

62 W kontekście wymiany międzynarodowej coraz trudniejsze staje się dokonanie podziału na ryzyko, które powstaje wewnątrz danego łańcucha dostaw oraz poza nim. Por. F. Nowacki, *Analiza ryzyka w łańcuchu dostaw i zarządzania nim w aspekcie międzynarodowym*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 4, 2014, s. 2–9.

63 J. Zawila-Niedźwiecki, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zapewnianiu ciągłości działania organizacji*, edu-Libri, Kraków–Warszawa 2013, s. 36.

64 *Ibidem*.

poznania specyfiki poszczególnych odmian, a także poszukiwania adekwatnych rozwiązań zarządczych⁶⁵. Na gruncie nauki powinny się one odnosić do problemów badawczych o charakterze decyzyjnym, natomiast na gruncie praktyki stanowić prewencyjną lub kompensacyjną odpowiedź na niepewność dotyczącą ryzyka⁶⁶.

Odnosząc kwestię ryzyka do relacji z dostawcami, należy mieć na uwadze ryzyko w wymiarze międzyorganizacyjnym, dotyczące relacji zachodzących pomiędzy organizacją a innymi podmiotami. W literaturze jest ono opisywane w różnych kontekstach, wśród których można wskazać ryzyko związane z outsourcingiem⁶⁷, ryzyko w łańcuchach dostaw⁶⁸ czy ryzyko w relacjach z interesariuszami⁶⁹. Identyfikując powiązania gospodarcze jako źródło ryzyka w relacjach dostawca – odbiorca na rynku B2B, G. Wieteska wskazała: ryzyko kooperacji w relacjach dostawca – odbiorca, ryzyko wynikające z zależności w relacjach dostawca – odbiorca, ryzyko związane z outsourcingiem i offshoringiem oraz ryzyko związane z kluczowym dostawcą lub odbiorcą⁷⁰.

Skala zagrożeń i poziom ryzyka, na jakie narażone jest przedsiębiorstwo w łańcuchu dostaw, w dużej mierze zależą od stopnia integracji między partnerami. Utrzymywanie silnej więzi relacyjnej może prowadzić do poważnych zagrożeń w razie wystąpienia sytuacji kryzysowej u jednej ze stron, dlatego szczególnie ważne jest prawidłowe postrzeganie ryzyka w relacjach partnerskich. Z drugiej strony, potencjalne korzyści z takiej współpracy mogą stanowić okoliczność wpływającą na zmniejszenie ryzyka postrzeganego przez strony i w pewnym stopniu zniwelować obawy dotyczące konkretnej współpracy⁷¹. Jednocześnie należy podkreślić, że długofalowa współpraca przedsiębiorstw poprzez wzajemne powiązania handlowe może prowadzić do pojawienia się zagrożeń zarówno dla dostawcy, jak i odbiorcy w postaci ryzyka:

- wystąpienia konfliktu w sytuacji dużych dysproporcji w zakresie przewagi konkurencyjnej (realizacja nadrzędnych celów silniejszego partnera),

65 P. Jedynak, *Znormalizowane systemy zarządzania a ryzyko działalności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017, s. 14.

66 *Ibidem*.

67 P. Jedynak, *Zarządzanie ryzykiem w procesach outsourcingu*, „Marketing i Rynek”, 9, 2015, s. 166–174.

68 P. Finch, *Supply chain risk management*, „Supply Chain Management: An International Journal”, 9(2), 2004, s. 183–196; S. Kumar, K.J. Himes, C.P. Kritzer, *Risk assessment and operational approaches to managing risk in global supply chains*, „Journal of Manufacturing Technology Management”, 25(6), 2014, s. 873–890.

69 T. Donaldson, L.E. Preston, *The stakeholder theory of the corporation: Concept, evidence, and implications*, „Academy of Management Review”, 20(1), 1995, s. 65–91; M.C. Jensen, *Value maximization, stakeholders theory, and the corporate objective function*, „Journal of Applied Corporate Finance”, 14(3), 2001, s. 8–21.

70 G. Wieteska, *Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu...*, s. 96–111.

71 J. Reuer, A. Arino, *Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity*, „Strategic Management Journal”, 28(3), 2007, s. 313–330.

- odstępowania partnerów od podejmowania wzajemnie korzystnych decyzji,
- nieosiągnięcia celów relacji,
- utraty skuteczności działań, warunkowanej wytworzonymi zależnościami między partnerami,
- utraty know-how wynikającego z różnic kulturowych między partnerami,
- niedotrzymywania warunków kontraktów,
- niewłaściwego wykorzystania informacji i oszustwa⁷².

Należy podkreślić, że wymienione rodzaje ryzyka nie są niezależne od ryzyka zewnętrznego i wewnętrznego. Stanowią jedynie odniesienie do konkretnych funkcji lub procesów pozostających w domenie działań międzyorganizacyjnych. Ryzyko związane z relacjami z dostawcami stanowi więc katalog wybranych rodzajów ryzyka pochodzącego z mikro- i makrootoczenia, które mogą negatywnie wpłynąć na daną relację, powodując niespełnienie zakładanych oczekiwań z niej wynikających.

2.4.2. Metody sterowania ryzykiem w procesie zakupowym

Identyfikacja potencjalnych czynników ryzyka w otoczeniu łańcucha dostaw stanowi punkt wyjściowy do podjęcia działań prewencyjnych, mających zapobiegać wystąpieniu negatywnego wpływu na relacje między przedsiębiorstwami. Traktowanie ryzyka w ten sposób jest przejawem aktywnego podejścia, obejmującego jego identyfikację, zapobieganie i monitorowanie. W literaturze wskazuje się również podejście pasywne, sprowadzające się do przyjmowania ryzyka bez stosowania działań zapobiegawczych, oraz podejście reaktywne, skoncentrowane na oddziaływaniu na skutki zdarzeń niepożądanych już po ich wystąpieniu⁷³. Aktywności przedsiębiorstw realizowane w odniesieniu do zaprezentowanych podejść można określić jako metody sterowania ryzykiem. G. Wieteska wyróżniła wśród nich:

- unikanie ryzyka,
- przyjmowanie ryzyka,
- redukcję ryzyka,
- transfer ryzyka,
- retencję ryzyka,
- dywersyfikację ryzyka,
- reagowanie na ryzyko,
- monitoring ryzyka⁷⁴.

Wskazane metody zostały przyjęte jako punkt odniesienia w procesie badania wpływu zarządzania kontraktami na sterowanie ryzykiem.

72 G. Wieteska, *Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu...*

73 K. Khemani, *Bring rigor to risk management*, „Supply Chain Management Review”, 6(1), 2007, s. 7–16.

74 G. Wieteska, *Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu...*, s. 40–42.

Najbezpieczniejszym z punktu widzenia przedsiębiorstwa działaniem względem potencjalnych zagrożeń jest unikanie ryzyka, sprowadzające się do niepodejmowania działań, w których poziom ryzyka jest zbyt wysoki⁷⁵. K.D. Miller uznał, że metoda ta przejawia się jako wycofywanie z transakcji, opóźnienie wejścia na rynek (do momentu obniżenia poziomu ryzyka) bądź uczestniczenie tylko w transakcjach o niskiej niepewności⁷⁶. Przyjęcie tej metody sterowania ryzykiem opiera się na założeniu, że w przedsiębiorstwie dostrzega się kompromisy podażowo-popytowe lub operacyjne, z którymi związane jest niepodejmowanie działań obarczonych zbyt dużym ryzykiem⁷⁷. W odmiennej sytuacji, tj. w przypadku zdecydowania o poniesieniu ryzyka bez względu na jego wielkość i koszty, dochodzi do stosowania metody przyjmowania ryzyka. Skutki przyjętego ryzyka można kompensować poprzez jego retencję, a więc pokrycie szkód bądź negatywnych zmian kapitałowych przeznaczonymi na ten cel środkami finansowymi. Mogą one pochodzić z wewnętrznego funduszu retencyjnego przeznaczonego na taką okoliczność lub z bieżących obrotów przedsiębiorstwa. Przyjęte ryzyko można również dywersyfikować, rozpraszając jego skutki. W wyniku takiego sposobu sterowania ryzykiem straty wynikające ze zdarzeń niepożądanych wyrównuje się działaniami podejmowanymi w innych obszarach, np. poprzez zróżnicowaną ofertę produktową lub współpracę z wieloma dostawcami⁷⁸.

Działaniem proaktywnym, mającym na celu obniżenie poziomu ryzyka, jest jego redukcja. Polega ona na minimalizowaniu prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń niepożądanych i ich skutków poprzez działania zapobiegawcze. Jak podkreślił M. Trocki, przedsiębiorstwa współpracujące w dynamicznym otoczeniu łańcucha dostaw muszą podejmować w tej sytuacji przedsięwzięcia redukujące ryzyko i niepewność działania⁷⁹. Redukcję ryzyka w procesie zakupowym umożliwia np. właściwy dobór partnerów handlowych w etapie analizy rynku i wyborze dostawców. Inne działania związane są z zarządzaniem kontraktami i ze stosowaniem w umowach zapisów zabezpieczających opisanych w rozdziale 3. Odpowiednio ukształtowane klauzule umowne wpływają również na transfer ryzyka polegający na przeniesieniu skutków zdarzeń niepożądanych i ich konsekwencji na inny podmiot, którym może być partner handlowy. Reagowanie na ryzyko dotyczy natomiast działań ochronnych podejmowanych po wystąpieniu ryzyka. Zasadniczą rolę odgrywa w tym przypadku przygotowywanie odpowiednich planów na wypadek wystąpienia zdarzenia niepożądanego. Istotną rolę w zakresie sterowania ryzykiem stanowi jego monitorowanie, które polega na ciągłej obserwacji otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego oraz

75 *Ibidem*.

76 K.D. Miller, *A framework for integrated risk management in international business*, „Journal of International Business Studies”, 23(2), 1992, s. 311–331.

77 I. Manuj, J.T. Mentzer, *Global supply chain risk management strategies*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, 38(3), 2008, s. 192–223.

78 G. Wieteska, *Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu...*, s. 41.

79 M. Trocki, *Architektura biznesu – nowe struktury działalności gospodarczej*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 41.

określaniu akceptowalnego poziomu ryzyka. Monitorowanie pełni funkcję systemu bezpieczeństwa, który ma na celu ostrzeganie przedsiębiorstwa przed nagłym bądź niekontrolowanym wzrostem ryzyka.

Scharakteryzowane w niniejszym podrozdziale metody można stosować łącznie w poszczególnych działaniach przedsiębiorstwa. Ich dobór powinien wynikać z charakteru potencjalnych zagrożeń oraz specyfiki danej transakcji. Warto podkreślić, że decyzja o wyborze określonej metody wiąże się z generowaniem w ten sposób ryzyka (tab. 17).

Tabela 17. Metody sterowania ryzykiem i stopień ryzyka związany z ich stosowaniem

Metoda sterowania ryzykiem	Stopień ryzyka	Sposób działania
przyjmowanie ryzyka	bardzo wysoki	przyjęcie całego ryzyka przez przedsiębiorstwo
retencja ryzyka	wysoki	pokrycie strat własnym kapitałem
dywersyfikacja ryzyka	średni	rozproszenie ryzyka na różne produkty, branże, rynki, klientów
redukcja ryzyka	średni	instrumenty zabezpieczające, klauzule umowne
transfer ryzyka	niski	przeniesienie ryzyka na inne podmioty, np. partnera, ubezpieczyciela
unikanie ryzyka	brak	zaniechanie działań obarczonych zbyt dużym ryzykiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie eksportującym*, ODDK, Gdańsk 2001, s. 155; G. Wieteska, *Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu...*, s. 40–42.

Rolą niniejszego rozdziału było scharakteryzowanie relacji przedsiębiorstw z dostawcami oraz wskazanie obszarów zagrożeń i metod umożliwiających sterowanie ryzykiem w procesie zakupowym. W kolejnym rozdziale zostaną przedstawione mechanizmy, które poprzez zarządzanie kontraktami mogą wpłynąć na ograniczenie zagrożeń wynikających z otoczenia i wzajemnych powiązań oraz przyczynić się do rozwoju relacji z dostawcami.

Rozdział 3

Zarządzanie kontraktami w rozwoju relacji z dostawcami

3.1. Kontrakty w ujęciu prawno-ekonomicznym

Podjęcie rozważań dotyczących procesu zarządzania kontraktami wymaga rozstrzygnięcia kwestii desygnatu pojęcia „kontrakt” i jego funkcji w obrocie gospodarczym. W ogólnym ujęciu kontrakt traktuje się jako dobrowolne porozumienie o powstaniu zobowiązania dotyczącego wymiany między stronami, postrzegając go jako instrument regulacji i kreowania rynku¹. Pojęcie kontraktu stosuje się powszechnie w różnych dziedzinach życia gospodarczego, np.:

- kontrakt jako zwyczajowe określenie umowy sprzedaży w transakcji międzynarodowej albo jako dokument prawny dotyczący tej transakcji,
- kontrakt jako narzędzie transakcji na wyniku finansowym,
- kontrakty niekompletne jako podstawa współczesnej teorii przedsiębiorstwa,
- kontrakt menedżerski, czyli specyficzny rodzaj umowy o zarządzanie przedsiębiorstwem, zawartej między właścicielem a kierownictwem².

Co warto podkreślić, w polskim systemie prawnym nie występuje wprost pojęcie kontraktu jako źródła zobowiązań w stosunku sprzedaży. W literaturze prawniczej można natomiast znaleźć publikacje traktujące o prawie kontraktów³, przy czym określenie to przyjmowane jest w odniesieniu do stosunków zobowiązaniowych w formie umów. R. Cooter i T. Ulen wskazali, iż według niektórych autorów pojęcie kontraktu ogranicza się do transakcji handlowych zawieranych z partnerem zagranicznym, podczas gdy umowa dotyczy obrotu krajowego. Inni natomiast dopuszczają użycie terminu „kontrakt” do opisu stosunków prawnych obejmujących

1 M. Łolik, *Współczesne prawo kontraktów – wybrane zagadnienia*, C.H. Beck, Warszawa 2014, s. 1.

2 J. Rajski, W. Kocot, K. Zaradkiewicz, *Prawo o kontraktach w obrocie gospodarczym*, LexisNexis, Warszawa 2002, s. 23.

3 Por. Z. Kuniewicz, D. Sokołowska, *Prawo kontraktów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017; M. Łolik, *Współczesne prawo kontraktów...*; J. Rajski, W. Kocot, K. Zaradkiewicz, *Prawo o kontraktach...*

tylko aspekt zobowiązujący, w przeciwieństwie do pojęcia umowy, rozciągającej się na skutek zobowiązująco-rozporządzający⁴. Zgodnie ze *Słownikiem języka polskiego* kontrakt oznacza „układ, umowę zawartą na piśmie między stronami, określającą warunki i zobowiązania obu stron”⁵. Umowa natomiast jest „pisemnym lub ustnym porozumieniem stron, mającym na celu ustalenie czegoś, zwłaszcza wzajemnych praw i obowiązków, zgodzenie się na coś”⁶. Na gruncie języka polskiego można więc zauważyć, że kontrakt to w istocie umowa zawarta w formie pisemnej. Pogląd ten jest bliski podejściu W. Czachórskiego, który postulował wyodrębnienie z katalogu umów cywilnoprawnych kontraktów jako gospodarczych umów zobowiązaniowych⁷. Jednocześnie należy zauważyć, że odpowiednikiem słowa „umowa” w języku angielskim jest kontrakt (ang. *contract*), co może tłumaczyć szerokie stosowanie tego określenia w praktyce biznesowej. Mając na uwadze syntezę opisanych kwestii terminologicznych, autor monografii traktuje kontrakt jako umowę handlową zawieraną na rynku B2B i w tym kontekście będzie posługiwał się oboma terminami zamiennie. Jednocześnie, celem zachowania spójności ze źródłami polskiego prawa, pojęcie umowy przyjmie charakter podstawowy w rozważaniach dotyczących zagadnień organizacyjno-prawnych, natomiast w perspektywie zarządzania łańcuchem dostaw i procesu zakupowego przeważająco stosowany będzie termin „kontrakt”.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że charakterystycznymi cechami kontraktu są: porozumienie się stron w sprawie swoich relacji oraz istnienie legalnych sankcji, które można prawnie egzekwować⁸. Czachórski zauważył, że współczesne kontrakty charakteryzuje ponadto wysoki stopień swobody kontraktowania, typizacja i szablonowość umów, szczególne znaczenie pewności i bezpieczeństwa obrotu, podwyższony standard staranności przy wykonywaniu umów oraz rola szczególnego zaufania między stronami. Zaznaczył, że wśród umów tego typu dominują kontrakty długoterminowe, o znacznym stopniu złożoności, „rozwijające się” i operujące klauzulami adaptacyjnymi, uwzględniającymi zmianę okoliczności warunkujących umowę⁹. Kontrakt jest więc elastycznym środkiem umożliwiającym stronom dopasowanie treści stosunku do zindywidualizowanych możliwości i potrzeb oraz osiągnięcie kompromisu między ich interesami¹⁰.

Na gruncie literatury można wyróżnić trzy związane ze sobą interpretacje kontraktu: ekonomiczną, prawną i społeczną. Zgodnie z interpretacją ekonomiczną zobowiązania wynikające z kontraktu wykonywane są w efekcie racjonalnego postępowania stron, a w szczególności oczekiwania korzyści z obecnej i przyszłej

4 R. Cooter, T. Ulen, *Ekonomiczna analiza prawa*, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 234.

5 *Słownik języka polskiego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983, s. 999.

6 *Ibidem*, s. 600.

7 W. Czachórski, *Zobowiązania*, LexisNexis, Warszawa 2009, s. 121.

8 Ł. Hardt, *Instytucje a koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Gospodarka Narodowa”, 1–2, 2005, s. 1–19.

9 W. Czachórski, *Zobowiązania...*, s. 121.

10 *Ibidem*, s. 118.

współpracy¹¹. W ramach interpretacji prawnej zakłada się, że zobowiązania wynikające z kontraktu mogą być wykonane na mocy postanowień prawa i egzekwowane z udziałem podmiotów zewnętrznych¹². Społeczna interpretacja kontraktu eksponuje rolę norm społecznych (zwyczajów) oraz związek kontraktów między członkami zbiorowości a jej działaniem jako całości. Jak zasygnalizował M. Łolik, znajomość i rozumienie charakteru prawnego określonych instytucji prawa kontraktów jest elementarnym wymogiem, aby sprawnie poruszać się we współczesnej rzeczywistości gospodarczej¹³. Mając więc na uwadze doniosłość stosunku zobowiązaniowego dla wymiany handlowej, kolejny podrozdział zostanie poświęcony miejscu umów w systemie prawa, co stanowić będzie pewne odstępstwo od ujmowania zagadnień poruszanych w pracy w kontekście nauk o zarządzaniu i jakości. Zdaniem autora monografii takie podejście jest uzasadnione w świetle interdyscyplinarności zagadnienia oraz konieczności wskazania złożoności zarządzania kontraktami w odniesieniu do polskiego porządku prawnego.

3.1.1. Kontrakty jako umowy handlowe

Czynności prawne w formie umów można rozpatrywać w znaczeniu wąskim (*sensu stricto*) oraz szerokim (*sensu largo*). W ścisłym znaczeniu handlowym dotyczą one relacji między przedsiębiorstwami (są dwustronnie profesjonalne), a więc relacji B2B. Umowy handlowe w szerokim kontekście dotyczą sytuacji, gdy po jednej stronie występuje przedsiębiorca, a po drugiej konsument (B2C)¹⁴. Przedmiotem dalszych rozważań pozostaną jedynie umowy między przedsiębiorstwami, które mogą być dowolnie kształtowane przez strony, w granicach zasady swobody umów. Ta, wyrażona w art. 353 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (dalej jako k.c.), zasada przejawia się w swobodzie decydowania przez strony o tym, czy chcą zawarcia określonej umowy, z kim chcą ją zawrzeć, jaka ma być jej treść (jakie prawa i obowiązki przyjmuje każda ze stron) oraz w jakiej formie zostanie zawarta. Według treści wskazanego przepisu „strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości (naturze) stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego”¹⁵. Zasada swobody umów dotyczy zarówno treści, jak i celu, któremu dana umowa ma służyć, przy czym za cel umowy przyjmuje się zamiar osiągnięcia rezultatu

11 W. Stankiewicz, *Instytucjonalna teoria kontraktów – presja prawa i ekonomii*, „Ekonomia”, 4(25), 2013, s. 237–288.

12 M. Łolik, *Współczesne prawo kontraktów...*, s. 8.

13 *Ibidem*.

14 A. Kidyba, *Prawo handlowe*, C.H. Beck, Warszawa 2015, s. 855.

15 Por. art. 353¹ ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93 ze zm.

gospodarczego, społecznego lub innego, wynikającego z jej zawarcia i realizacji¹⁶. Co istotne, przepisy dotyczące konkretnych umów (zawarte w Kodeksie cywilnym i w aktach prawnych) stanowią częściowo normy względnie obowiązujące. Znaczy to, że strony mogą te przepisy zastosować albo dokonać zmian w ich postanowieniach, stosownie do potrzeb tworzonego umownego stosunku prawnego¹⁷. Z perspektywy przedsiębiorstw prowadzących wymianę handlową podkreślić należy, że umożliwia im to instytucjonalizację wymiany dóbr i usług w sposób elastyczny i dostosowany do zindywidualizowanych okoliczności. Warto jednak podkreślić, że zasada swobody umów oprócz wskazanych zalet, niesie ze sobą również ryzyko – zarówno ekonomiczne, jak i prawne. Wynika to z faktu, iż niewłaściwe wykorzystanie dostępnych instrumentów prawnych może zachwiać bezpieczeństwem obrotu na poziomie danego stosunku zobowiązaniowego. Implikuje to potrzebę poznania zasad regulujących zobowiązania umowne, które służą do optymalnego ukształtowania stosunków prawnych w sposób zapewniający efektywną i bezpieczną wymianę między partnerami handlowymi.

Definiując umowę w świetle dorobku prawniczego, należy uznać, iż obejmuje ona zgodny zamiar stron doprowadzenia do powstania, zmiany lub ustania skutków prawnych¹⁸. Z definicji tej wynika, iż podstawową funkcją umowy jest kształtowanie stosunku zobowiązaniowego. Istotą umowy jest zatem „samozobowiązanie się” stron – poprzez jej zawarcie strony zobowiązują się zarazem do wykonania ustaleń określonych poprzez treść. Umowa, jako wyraz realizacji interesów stron w obrocie gospodarczym, ma także chronić ich interesy poprzez oznaczenie praw i obowiązków (a więc treści stosunku zobowiązaniowego). Obejmuje więc uzgodnienie przez same strony warunków realizacji ich interesów, które mogą być odmienne, ale niekoniecznie przeciwstawne. Prawidłowo zaprojektowany i zrealizowany kontrakt sprzyja ponadto ekonomicznej efektywności wymiany handlowej oraz prowadzi do zharmonizowania interesów stron. Funkcją stosunku zobowiązaniowego wykreowanego umową jest doprowadzenie do realizacji treści jej postanowień¹⁹.

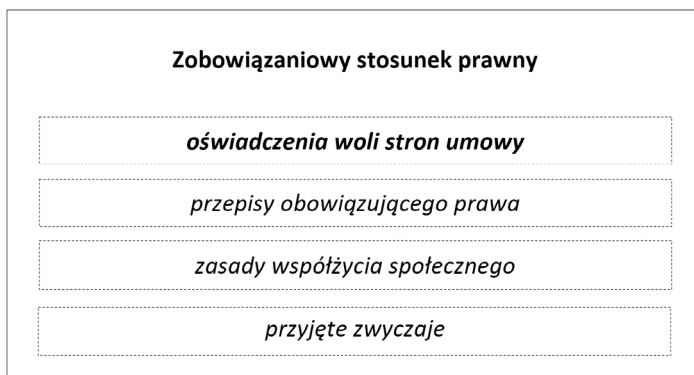
Umowy stanowią podstawowy instrument wymiany handlowej, który – jak wykazano – pozwala na maksymalną racjonalizację obrotu z punktu widzenia interesu stron. Warto podkreślić, że prawa i obowiązki, będące przejawem tych interesów, tylko częściowo wynikają z postanowień spisanego kontraktu. Treść kontraktu kształtowana przez strony jest jedynie fragmentem większej całości, jaką stanowi ukonstytuowany przez umowę zobowiązaniowy stosunek prawny (rys. 18).

16 W.J. Katner, *Zasada swobody umów i jej granice*, [w:] W.J. Katner (red.), *Prawo gospodarcze i handlowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 399.

17 *Ibidem*.

18 W. Czachórski, *Zobowiązania...*, s. 118.

19 *Ibidem*.



Rysunek 18. Treść zobowiązaniowego stosunku prawnego

Źródło: opracowanie własne.

Pojęcie zobowiązaniowego stosunku prawnego jest terminem szerszym niż treść umowy, którą stanowią jedynie te postanowienia, które strony zawarły w swoich oświadczeniach woli. Treść kontraktu jest więc ucieleśnieniem przede wszystkim woli stron, natomiast stosunek prawny kształtowany jest ponadto przez przepisy obowiązującego prawa, zasady współżycia społecznego i przyjęte zwyczaje²⁰.

Koncentrując się w dalszej części rozważań wyłącznie na treści kontraktu w ścisłym znaczeniu, należy podkreślić, iż jej ustalenie dokonuje się wskutek interpretacji zachowania stron i złożonych przez nie oświadczeń woli zgodnie z normą art. 65 k.c.²¹ Nie zawsze bowiem nawet najbardziej przejrzyste i klarowne postanowienia oddają właściwie sens zawartej umowy. W związku z tym, mając na uwadze treść kontraktu, należy uwzględniać nie tylko sam spisany tekst kontraktu (o ile był on zawarty w formie pisemnej), ale również, a może przede wszystkim, treść wynikającą z interpretacji oświadczenia woli i towarzyszących mu okoliczności będących elementem czynności prawnej²². Istotnym elementem związanym z treścią kontraktu jest kwestia jego minimalnej treści, co do której strony muszą uzyskać konsens, by kontrakt uzyskał moc prawną oraz zaistniał w ramach obrotu prawnego. Należy zauważyć, że umowa zobowiązaniowa powinna określać co najmniej następujące elementy: strony danego zobowiązania, przedmiot zobowiązania (a zatem należne świadczenia) oraz inne postanowienia wymagane przez przepisy bezwzględnie obowiązujące (dotyczące poszczególnych rodzajów umowy). Należy również zauważyć, iż treść kontraktu nie musi być stała od początku do końca jego obowiązywania, co oznacza, iż może ona ulegać zmianie w trakcie jego obowiązywania. Jest to zjawisko coraz częściej spotykane w obliczu wciąż zmieniających się warunków ekonomicznych i w dużej mierze wspiera proces zarządzania

²⁰ Por. art. 56 k.c.

²¹ Por. art. 65 k.c.

²² M. Łolik, *Współczesne prawo kontraktów...*

kontraktami. Strony mogą zastrzec w umowie stosowne normy adaptacyjne czy też obowiązek negocjowania w określonych warunkach poszczególnych postanowień danego kontraktu tak, aby dostosować jego treść do zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego. Zawarcie kontraktu w dobie dynamicznie zmieniających się uwarunkowań społecznych, politycznych, a przede wszystkim gospodarczych często nie stanowi definitywnego zakończenia etapu kształtowania jego treści, prowadząc do nakładania się poszczególnych etapów procesu zarządzania kontraktami wskutek negocjacji *ex post*.

Transparentność postanowień umownych oraz ich właściwa interpretacja może zaoszczędzić stronom wielu spornych sytuacji. Jeżeli strony nie mają pewności co do właściwej treści, skłonne są dochodzić swoich racji na drodze postępowania arbitrażowego bądź też sądowego. Znaczna część postępowań jest właśnie skutkiem odmiennej interpretacji postanowień umownych, a w konsekwencji rozbieżności co do przyjętego rozkładu praw i obowiązków. Jeżeli bowiem strona, która nie wykonała bądź też nienależycie wykonała daną umowę, nie będzie miała co do tego wątpliwości, w wielu przypadkach będzie ona wolała uznać swój błąd i ponieść konsekwencje tego, niż starać się wyjaśnić to na drodze sądowej bądź arbitrażowej – co niewątpliwie wiąże się z dodatkowymi kosztami. Strony wówczas mogą samodzielnie polubownie próbować rozwiązać zaistniały spór, gdyż precyzyjniej mogą określić, jakie konsekwencje mogłoby mieć dla nich wystąpienie na drogę postępowania spornego. Prawidłowa interpretacja umów oraz właściwe (jasne i uniemożliwiające dwuznaczną wykładnię) kształtowanie treści kontraktów mogą przyczynić się do usprawnienia obrotu prawnego w ramach prawa umów.

Prawidłowa wykładnia kontraktów jest jednym z najtrudniejszych działań związanych z konkretną umową. Ważne jest zatem, aby pamiętać o tym już na etapie przygotowywania projektu kontraktu oraz jego negocjacji. W świadomości osób odpowiedzialnych za negocjowanie kontraktu zawsze musi pozostawać myśl, że precyzyjność postanowień ma ogromną doniosłość prawną i często jej brak przesądza o sukcesie lub porażce jednej ze stron. Muszą one również być świadome okoliczności, iż kontrakt nie jest pisany dla nich, ale często dla innych osób, które następnie muszą go zinterpretować oraz wykonać zgodnie z „obrazem”, który wyłoni się z owej interpretacji. Przy interpretowaniu oświadczeń woli nie wysuwa się na pierwszy plan wykładnia słowna i bezpośrednia treść użytych w umowie zwrotów i sformułowań, lecz zbadanie, co strony chciały w umowie postanowić i jaki był cel, któremu miała ona służyć²³.

Wielość aspektów dotyczących kontraktów wymaga integracji funkcji zakupowej z interesariuszami wewnętrznymi przedsiębiorstwa, w szczególności z działem prawnym. Działy zajmujące się obsługą prawną oraz odpowiedzialne za zakupy pośrednio odpowiadają za minimalizację kosztów i ryzyka w działalności przedsiębiorstwa. Z perspektywy procesu zakupowego dział prawny może wspierać funkcję zakupową

23 W. Siuda, *Elementy prawa dla ekonomistów*, Scriptum, Poznań 2000, s. 180.

m.in. poprzez analizę i ocenę ryzyka związanego z warunkami umowy przed jej podpisaniem, wsparcie w zakresie wątpliwości co do postanowień kontraktowych, przygotowanie wzorców umów dostosowanych do poszczególnych segmentów dostawców czy też weryfikację zgodności kontraktu z prawem. Integracja funkcjonalna obu działów pozwala na szybsze podejmowanie decyzji, ustalanie korzystniejszych warunków handlowych i zwiększenie bezpieczeństwa obrotu, co pośrednio może wpływać na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

3.1.2. Umowa sprzedaży na rynku B2B

W perspektywie procesu zakupowego zawierany między stronami kontrakt jest w istocie umową sprzedaży opisaną w art. 535 i nast. k.c. Zgodnie z kodeksową regulacją „przez umowę sprzedaży sprzedawca zobowiązuje się przenieść na kupującego własność rzeczy i wydać mu rzecz, a kupujący zobowiązuje się rzecz odebrać i zapłacić sprzedawcy cenę”²⁴. Po stronie sprzedawcy (dostawcy, producenta, hurtownika) chodzi więc o zbycie rzeczy sprzedawanej i uzyskanie za nią ceny, a po stronie kupującego (nabywcy będącego kolejnym ogniwem łańcucha dostaw) o możliwość korzystania z kupionej rzeczy, zwłaszcza poprzez bycie jej właścicielem i posiadaczem. Odnosząc regulacje kodeksowe do procesu zakupowego, należy zwrócić uwagę na wskazane w przepisach obowiązki sprzedawcy i kupującego. Stanowią one wprost o konieczności określonego zachowania się dostawcy i nabywcy, wpływając na ich relacje. Przed przystąpieniem do właściwych obowiązków sprzedawcy związanych z wykonywaniem umowy należy zwrócić uwagę na przepisy, które nakazują udzielenie kupującemu szeregu informacji o sprzedawanej rzeczy jeszcze przed zawarciem umowy²⁵. Zgodnie z art. 546 k.c. sprzedawca ma obowiązek udzielenia kupującemu przed zawarciem umowy potrzebnych wyjaśnień o stosunkach prawnych i faktycznych dotyczących rzeczy oraz obowiązany jest wydać posiadane dokumenty dotyczące rzeczy i potrzebne instrukcje. Przepisy chronią więc kupującego, zwiększając zaufanie do dostawcy i ograniczając ryzyko potencjalnej transakcji.

Najważniejszym obowiązkiem sprzedawcy, wynikającym z zawartej umowy, jest konieczność przeniesienia na kupującego własności rzeczy lub przeniesienia prawa majątkowego stanowiącego przedmiot zbycia. Sprzedawca powinien więc zachować należytą staranność, by uczynić to, co ma doprowadzić do nastąpienia skutku rozporządzającego, lub zaniechać wszystkiego, co mogłoby temu przeszkodzić. Kolejnym obowiązkiem jest wydanie rzeczy będącej przedmiotem umowy kupującemu, które powinno nastąpić we wskazanym w kontrakcie miejscu i czasie. Art. 545 k.c.

²⁴ Por. art. 535 k.c.

²⁵ W.J. Katner, *Umowy w obrocie towarowym. Umowa sprzedaży handlowej. Sklep internetowy. Umowa dostawy*, [w:] W.J. Katner (red.), *Prawo gospodarcze i handlowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 510.

precyzuje tę kwestię, zaznaczając, że sposób wydania i odebrania rzeczy sprzedanej powinien zapewniać jej całość i nienaruszalność, a opakowanie i przewóz powinny odpowiadać jej właściwościom. Przepisy odwołują się również do będącej elementem procesu zakupowego kontroli jakości, wskazując, że po dostarczeniu rzeczy kupujący powinien zbadać przesyłkę, jeśli chce skorzystać z prawa reklamacji²⁶. Chwila wydania rzeczy jest znamienna, mając na uwadze ryzyko związane z transakcją. Decyduje ona o przejściu na kupującego korzyści i ciężarów związanych z rzeczą, w tym również o niebezpieczeństwie jej przypadkowej utraty lub uszkodzenia²⁷. Mając na uwadze zasadę swobody umów, strony mogą jednak inaczej kształtować chwilę przejścia korzyści i ciężarów, a także ryzyka związanego z transakcją. Dobrą praktyką jest odwoływanie się do standardów funkcjonujących na szczeblu międzynarodowym. Powszechnym rozwiązaniem w tym zakresie są reguły Incoterms 2020 (ang. *International Commercial Terms*) opracowane przez Międzynarodową Izbę Handlową²⁸. Określają one podział kosztów, ryzyka i odpowiedzialności podczas transportu oraz regulują moment sprzedaży i przeniesienie odpowiedzialności ze sprzedającego na kupującego. Warto mieć na uwadze, że wytyczne Incoterms 2020 nie mogą unieważniać żadnych praw i obowiązków wynikających z umowy sprzedaży, która pełni funkcję nadrzędną dla stron transakcji²⁹.

W kontekście obowiązków i odpowiedzialności stron umowy sprzedaży należy również podkreślić regulacje odnoszące się do rękojmi za wady fizyczne i prawne. Celem tych przepisów jest zrównoważenie pozycji kupującego i sprzedającego w ekwiwalentnej umowie. Świadczenie ustalonej w umowie ceny powinno więc odpowiadać świadczeniu rzeczy niewadliwej fizycznie i prawnie³⁰. Stosownie do regulacji kodeksowych wada fizyczna polega na niezgodności rzeczy sprzedanej z umową, co ma miejsce w szczególności, gdy rzecz sprzedana:

- nie ma właściwości, które rzecz tego rodzaju powinna mieć ze względu na cel oznaczony w umowie albo wynikający z okoliczności lub przeznaczenia;
- nie ma właściwości, o których istnieniu sprzedawca zapewnił kupującego, w tym przedstawiając próbkę lub wzór;
- nie nadaje się do celu, o którym kupujący poinformował sprzedawcę przy zawarciu umowy, a sprzedawca nie zgłosił zastrzeżenia co do takiego jej przeznaczenia;
- została kupującemu wydana w stanie niezupełnym³¹.

26 Por. art. 545 k.c.

27 W.J. Katner, M. Stahl, W. Nykiel, *Umowa sprzedaży w obrocie gospodarczym, zagadnienia prawa cywilnego, administracyjnego i podatkowego*, Warszawa 1996, s. 109–110.

28 Międzynarodowa Izba Handlowa, <https://iccwbo.org/business-solutions/incoterms-rules/incoterms-2020/> (dostęp: 20.03.2023).

29 Polska Agencja Inwestycji i Handlu, https://www.paih.gov.pl/abc_eksportu/incoterms (dostęp: 20.03.2023).

30 W.J. Katner, *Umowy w obrocie towarowym...*, s. 525.

31 Por. art. 556¹ k.c.

Przez wadę prawną rozumie się natomiast własność rzeczy sprzedanej przysługującą osobie trzeciej, obciążenie rzeczy prawem osoby trzeciej lub ograniczenie w korzystaniu z rzeczy wynikające z decyzji odpowiedniego organu³². W ramach rękojmi kupujący ma cztery podstawowe możliwości dochodzenia roszczeń:

- obniżenia ceny wadliwej rzeczy,
- wymiany rzeczy wadliwej na wolną od wad,
- usunięcia wady,
- odstąpienia od umowy.

Uprawnienia wynikające z rękojmi dotyczą wszystkich rzeczy będących przedmiotem obrotu, przysługują z mocy prawa i nie są zależne od wiedzy ani winy sprzedawcy, co nie oznacza, że sprzedawca odpowiada na zasadzie ryzyka³³. Jeżeli bowiem kupujący wiedział o wadzie rzeczy w chwili zawarcia umowy sprzedaży lub w chwili wydania rzeczy (w odniesieniu do rzeczy oznaczonych co do gatunku i przyszłych), uważa się, że wyraził dorozumianą zgodę na nabycie rzeczy niepełnowartościowej³⁴. Warto podkreślić, że w przypadku transakcji na rynku B2B kupujący przedsiębiorca traci uprawnienia z tytułu rękojmi, jeżeli nie zbadał rzeczy w odpowiedni sposób oraz nie poinformował niezwłocznie sprzedawcy o ujawnieniu wady³⁵. Zapisami takiego wyłączenia przepisy prawa kolejny raz podkreślają rolę kontroli jakości i zgodności w procesie zakupowym.

Rozpatrując obowiązki wynikające z umowy sprzedaży z perspektywy kupującego, jako podstawowy (poza odebraniem rzeczy) należy wskazać obowiązek zapłaty ceny. Kluczową kwestią jest jego terminowe spełnienie, które prawo pozwala egzekwować. W tym kontekście regulacje chronią sprzedającego przed nieotrzymaniem zapłaty za sprzedany towar bądź nieterminowym świadczeniem. Co do zasady termin zapłaty w transakcjach handlowych nie może przekraczać 60 dni, jednak przepisy ustawy³⁶ pozwalają na pewne wyjątki³⁷. W przypadku przekroczenia tego terminu w transakcjach handlowych wierzycielowi bez wezwania przysługują odsetki ustawowe za opóźnienie w transakcjach handlowych. Zgodnie z przepisami odsetki należą się także w sytuacji, gdy strony zamierzają co prawda w terminie regulować należności, ale przewidują w umowach stosunkowo długie terminy zapłaty. Jeżeli strony zawarły w umowie termin zapłaty dłuższy niż 30 dni, wierzyciel może żądać odsetek ustawowych po ich upływie, od dnia spełnienia świadczenia przez wierzyciela

32 Por. art. 556³ k.c.

33 W.J. Katner, *Umowy w obrocie towarowym...*, s. 527.

34 Uchwała SN z 5 lutego 1987 r., III CZP 97/86, OSNC 1988, nr 2–3, poz. 32.

35 Por. art. 563 k.c.

36 Ustawa z dnia 8 marca 2013 r. o przeciwdziałaniu nadmiernym opóźnieniom w transakcjach handlowych, Dz. U. 2013 poz. 403 ze zm.

37 Wyjątkiem od tej zasady jest sytuacja, w której strony w umowie wyraźnie ustaliły inny (zazwyczaj dłuższy) termin, wierzycielem nie jest mikroprzedsiębiorca, mały przedsiębiorca albo średni przedsiębiorca i ustalenie dłuższego terminu nie jest wobec niego rażąco nieuczciwe.

i doręczenia dłużnikowi faktury lub rachunku, które potwierdzają dostawę towaru lub wykonanie usługi. Odsetki takie można jednak naliczać do dnia zapłaty, ale nie dłużej niż do dnia wymagalności świadczenia pieniężnego (od tego momentu obowiązują bowiem odsetki za opóźnienia w transakcjach handlowych).

Kwestia odsetek oraz terminów płatności w procesie zakupowym jest ważnym czynnikiem świadczącym o rodzaju relacji łączącej dostawcę z odbiorcą. Wiele zależy od tego, czy terminy płatności są zgodne z oczekiwaniami i standardami branżowymi oraz czy są one dotrzymywane. Dostawcy preferują krótsze terminy płatności, ponieważ pozwalają one na szybsze uzyskanie płatności i zapobiegają opóźnieniom w procesach zakupowych. Stabilność finansowa odbiorców jest pożądanym elementem współpracy, skłaniającym do utrzymywania i rozwijania długoterminowych relacji. Z drugiej strony długie terminy płatności pozwalają na sprawniejsze zarządzanie przepływami finansowymi i zwiększenie poziomu płynności finansowej z perspektywy odbiorcy. Nie zmienia to faktu, że opóźnienia w płatnościach mogą powodować konflikty między stronami, przekładając się na ograniczenia dostępności towarów i usług, podnoszenie cen, a nawet odwoływanie zamówień.

Przedstawione regulacje dotyczące prawa zobowiązań oraz *stricte* umowy sprzedaży są jedynie wycinkiem szerokiej gamy przepisów kształtujących transakcje handlowe. Ich wybór był podyktowany znaczeniem dla relacji między stronami procesu zakupowego w kontekście współpracy w łańcuchu dostaw. Intencją autora było również przybliżenie powiązań między szeroko pojętym systemem prawa a wymianą rynkową, które będą podkreślane w dalszej części rozdziału w postaci klauzul umownych.

3.1.3. Relacje kontraktowe w teorii ekonomii i nauk o zarządzaniu

Liczne kwestie dotyczące kontraktów w interakcjach związanych ze współdziałaniem przedsiębiorstw znajdują odzwierciedlenie w teorii ekonomii i zarządzania. Ujmując zagadnienie kontraktów przez pryzmat procesu zakupowego, można odwołać się do teorii zależności od zasobów (ang. *resource dependence theory*) oraz teorii podejścia zasobowego (ang. *resource based view*) jako tych, które uzasadniają celowość transakcji handlowych. Zgodnie z tą pierwszą przedsiębiorstwa postrzega się w kontekście braku samowystarczalności i ograniczonego dostępu do istotnych zasobów. Przekłada się to na konieczność nawiązania relacji z innymi podmiotami, które przybierają charakter zależności w celu uzyskania dostępu do niezbędnych zasobów³⁸. Tworzone w ten sposób powiązania mają formalny charakter i nawiązują do scharakteryzowanych w poprzednim rozdziale rodzajów relacji z dostawcami.

38 E. Stańczyk-Hugiet, *Implikacje teorii zależności w badaniach relacji*, „Organizacja i Kierowanie”, 2, 2017, s. 15–26.

Przedstawiona przez J. Pfeffera i G.R. Salancika³⁹ teoria zależności od zasobów koncentruje się w związku z tym na problematyce negocjowania porozumień między przedsiębiorstwem a zewnętrznymi interesariuszami oferującymi kluczowe zasoby. Zdaniem autorów rzadkość występowania określonych zasobów stanowi przyczynę powstania międzyorganizacyjnych relacji przedsiębiorstw. Z tego względu w teorii zależności od zasobów akcentuje się próby wykorzystywania przez podmioty własnych sił, wpływów oraz stosowanie kontroli nad przedsiębiorstwami posiadającymi potrzebne zasoby. Wskazuje to na konfliktowy i represyjny charakter relacji opartej na dominacji między stronami⁴⁰. Z drugiej strony niedobór kluczowych zasobów może skutkować w dążeniu do relacji kooperacyjnych, opartych na wzajemnym wsparciu i zaufaniu. Taki rodzaj współpracy jest możliwy, gdy przedsiębiorstwa dostrzegą przewagę korzyści nad wadami kooperacji międzyorganizacyjnej, w szczególności dotyczącymi kosztów zarządzania relacją i mniejszą swobodą podejmowania decyzji.

Znaczenie współpracy między przedsiębiorstwami jest bardziej akcentowane w teorii podejścia zasobowego, gdzie kooperacja postrzegana jest jako podstawowy sposób umożliwiający zdobycie zasobów, zdolności i wiedzy⁴¹. Zgodnie z przedstawioną przez B. Wernerfelta teorią⁴² ostateczne wyniki przedsiębiorstwa są pochodną posiadanych lub kontrolowanych przez nie unikatowych aktywów⁴³. Przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę konkurencyjną, jeśli wdroży strategię tworzącą wartość, jednak pod warunkiem, że nie będzie ona posiadana i wdrożona przez konkurentów⁴⁴. Uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej jest w takich warunkach możliwe dzięki posiadaniu kluczowych zasobów oraz ich efektywnemu rozwojowi poprzez unikalną syntezę elementów (kombinację zasobów i umiejętności)⁴⁵. Zasoby są w tym kontekście definiowane jako materialne i niematerialne

39 J. Pfeffer, G.R. Salancik, *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press, Stanford 2003.

40 J. Światowiec-Szczepeńska, *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 54.

41 G. Hamel, *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliance*, „Strategic Management Journal”, 12, 1991, s. 83–103; R.D. Ireland, M.A. Hitt, D. Vaidyanath, *Alliance management as a source of competitive advantage*, „Journal of Management”, 28, 2002, s. 413–446.

42 Teoria podejścia zasobowego rozwinęła się dzięki pracy B. Wernerfelta, jednak badania dotyczące gospodarowania zasobami były podejmowane już w latach 30. przez E.H. Chamberlina, który mierzył wpływ zróżnicowania posiadanych zasobów na konkurencję oraz uzyskanie zysków. Por. E.H. Chamberlein, *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge 1933.

43 B. Wernerfelt, *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal”, 5, 1984, s. 171–180.

44 J.B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management”, 17, 1991, s. 99–120.

45 A. Ujwary-Gil, *Koncepcja zasobowej teorii przedsiębiorstwa – całościowe ujęcie i kierunek dalszych badań*, „Przegląd Organizacji”, 6, 2009, s. 24–27.

aktywa, posiadane lub kontrolowane przez organizację⁴⁶. Aktywa niematerialne mogą przybrać formę umiejętności, odwołując się do możliwości wykorzystania zasobów w celu osiągnięcia wyznaczonych celów⁴⁷. Na gruncie podejścia zasobowego ukształtowała się koncepcja kluczowych kompetencji, sformułowana przez C.K. Prahalada i G. Hammela. Autorzy zdefiniowali kluczowe kompetencje jako cały zestaw umiejętności i wyróżniających zasobów przedsiębiorstwa odpowiednio ze sobą połączonych, a nie jako pojedynczą zdolność lub technologię⁴⁸. W nurcie zasobowym akcentuje się również różnorodność firm, które, działając na rynku tych samych zasobów, osiągają zróżnicowane wyniki⁴⁹.

Zarówno teoria zależności od zasobów, jak i podejścia zasobowego za główny przedmiot analizy przyjmuje poziom przedsiębiorstwa, choć założenia obu nurtów nawiązują jednocześnie do otoczenia konkurencyjnego i roli relacji międzyorganizacyjnych. Kontrakty regulujące transakcje handlowe i wyznaczające kierunki współpracy oraz relacji przedsiębiorstw są bardziej akcentowane w konstrukcjach teorii kosztów transakcyjnych (ang. *transaction costs theory*), teorii wartości transakcyjnej (ang. *transaction-value theory*) oraz teorii agencji (ang. *agency theory*), które zdaniem J. Światowiec-Szczepańskiej uzasadniają współpracę na poziomie relacji⁵⁰ (tab. 18).

Tabela 18. Wybrane teorie nawiązujące do roli kontraktów w relacjach między przedsiębiorstwami

Teoria	Główny poziom analizy	Założenia teorii
teoria zależności od zasobów (ang. <i>resource-dependence theory</i>)	przedsiębiorstwo	racjonalność ekonomiczna; brak samowystarczalności przedsiębiorstw
teoria podejścia zasobowego (ang. <i>resource based view</i>)	przedsiębiorstwo	racjonalność ekonomiczna; heterogeniczność zasobów
teoria kosztów transakcyjnych (ang. <i>transaction costs theory</i>)	transakcja	ograniczona racjonalność; oportunizm

46 R. Amit, P.J.H. Schoemaker, *Strategic assets and organizational rents*, „Strategic Management Journal”, 14, 1993, s. 33–46.

47 *Ibidem*.

48 C.K. Prahalad, G. Hamel, *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review”, 68(3), 1990, s. 79–91.

49 E. Marcinkowska, *Wpływ teorii kosztów transakcyjnych i teorii zasobowej na proces decyzyjny outsourcingu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 341, 2017, s. 220–229.

50 J. Światowiec-Szczepańska, *Ryzyko partnerstwa strategicznego...*, s. 64.

Teoria	Główny poziom analizy	Założenia teorii
teoria wartości transakcyjnej (ang. <i>transaction-value theory</i>)	transakcja	ograniczona racjonalność; zaufanie
teoria agencji (ang. <i>agency theory</i>)	kontrakt między agentem a pryncypałem	ograniczona racjonalność; asymetria informacji; awersja do ryzyka; dążenie do realizacji własnego interesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Światowiec-Szczepeńska, *Ryzyko partnerstwa strategicznego...*, s. 47–48.

Teoria kosztów transakcyjnych odnosi się do kosztów, jakie ponoszą firmy lub jednostki w procesie nawiązywania, negocjowania, zawierania i wykonania kontraktów. Koszty te wynikają z faktu, że transakcje między dwiema stronami wymagają nakładów w postaci czasu, energii, środków finansowych i innych zasobów. Wyeksponowanie transakcji jako podstawowej jednostki obserwacji ekonomicznych nauka zawdzięcza J.R. Commonsowi⁵¹, który w kontekście wyjaśniania pojęcia działania zbiorowego podkreślał, że współdziałanie realizowane jest poprzez kontrakty, transakcje i powiązania organizacyjne. Zwrócił też uwagę, że owo współdziałanie wymaga przejrzystych reguł prawnych. O.E. Williamson⁵² zauważył, że każdy problem wymiany można interpretować jako kontrakt, którego zawarcie i realizacja wymagają ponoszenia kosztów transakcyjnych, traktując je zarazem jako uniwersalną miarę oceny efektywności instytucji. W. Stankiewicz ujął to celnie w stwierdzeniu, że kontrakt jako umowa zawierana w praktyce, zaczął „żyć własnym życiem” i stał się obiektem obserwacji naukowej⁵³.

Koszty transakcyjne są generowane w całym cyklu życia kontraktu – od jego negocjacji, poprzez wdrażanie i monitorowanie, aż po wykonanie bądź rozwiązanie. Wszystkie etapy wymagają zaangażowania w podejmowanie szczegółowych działań, np. zbieranie i analizowanie danych, opracowanie i negocjacje warunków kontraktu, nadzorowanie wykonywania umowy i rozwiązanie sporów. W związku z tym koszty transakcyjne wynikają z takich czynników, jak złożoność kontraktu, poziom zaangażowania stron, niepewność rynkowa czy zmiany regulacji prawnych. Teoria kosztów transakcyjnych jest dominującą teorią uzasadniającą kształtowanie relacji międzyorganizacyjnych. Opiera się na argumentie, że tradycyjne systemy rachunkowości zarządczej są niewystarczające do pomiaru kosztów transakcji, a tym samym nie są w stanie w pełni uchwycić łącznych kosztów takich relacji

51 Por. J.R. Commons, *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, t. 1, Transaction Publishers, New Brunswick–London 1990.

52 Por. O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

53 W. Stankiewicz, *Instytucjonalna teoria kontraktów – presja prawa i ekonomii*, „Ekonomia”, 4(25), 2013, s. 237–288.

w łańcuchach dostaw⁵⁴. Z perspektywy teorii kosztów transakcyjnych istotna jest kwestia zaufania w relacjach w ramach łańcucha dostaw, ponieważ w warunkach niekompletnych kontraktów istnieje ryzyko zachowań oportunistycznych. I. Sobańska podkreśliła, że kontrakty zawierane w relacjach nabywca – dostawca mają charakter niekompletny, zgodnie z założeniem ograniczonej racjonalności w teorii kosztów transakcyjnych, co oznacza, że uczestnicy kontraktu nie są w stanie przewidzieć i uwzględnić wszystkich ewentualnych sytuacji, które mogą wystąpić w długim okresie jego realizacji⁵⁵. Znaczenie teorii kosztów transakcyjnych w odniesieniu do łańcuchów dostaw wynika z faktu, iż odnosi się ona nie tylko do kwestii determinujących podjęcie przez przedsiębiorstwo decyzji o nabyciu określonych środków poprzez transakcję rynkową lub wytwarzaniu we własnym zakresie (*make or buy*), ale też uwzględnia podejmowanie decyzji długoterminowych, jak np. wybór podwykonawcy w celu rozwijania długoterminowych relacji, dotyczy kosztów koordynacji i kontroli oraz kosztów związanych z ryzykiem dostawcy działającego w sposób oportunistyczny lub nieefektywny⁵⁶.

Kolejna teoria odnosząca się do relacji między uczestnikami wymiany handlowej opiera się na krytyce i kombinacji dwóch wspomnianych tu teorii – podejścia zasobowego i kosztów transakcyjnych. Teoria wartości transakcyjnej łączy obydwie koncepcje i w swoich założeniach kieruje uwagę na konieczność maksymalizacji wartości z transakcji opartej na współpracy⁵⁷. Rozszerza tym samym poziom analizy poza wąsko ujmowane koszty transakcyjne, podkreślając jednocześnie inne aspekty współpracy. Teoria wartości transakcyjnej przyjmuje możliwość wystąpienia i zaakceptowania wyższych kosztów transakcyjnych w relacji kooperacyjnej, jeśli tym samym przyczynią się one do wygenerowania unikatowej wiązki aktywów wpływających na wzrost dochodów w większym stopniu, niż pozwalają na to alternatywne możliwości⁵⁸. Podejście to pozwala więc na dostrzeżenie wartości wynikającej z kooperacji, która mogłaby nie zostać uwzględniona w orientacji *stricte* kosztowej (za teorią kosztów transakcyjnych). Opisywana teoria odnosi się do relacji partnerskich, podkreślając dążenie kooperujących przedsiębiorstw do maksymalizacji wartości wynikającej ze współpracy. Według A. Madhoka i S.B. Tallmana wartość ta ma być m.in. wynikiem synergii uzyskiwanej z włączenia komplementarnych aktywów

54 A. Surowiec, *Teoria kosztów transakcyjnych a system kontroli zarządczej w łańcuchach dostaw*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 224, 2015, s. 220–228.

55 I. Sobańska, *Zmiany w rachunkowości zarządczej w kontekście teorii kosztów transakcyjnych*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, 249, 2011, s. 35–46.

56 A. Surowiec, *Teoria kosztów transakcyjnych...*

57 E.J. Zajac, C.P. Olsen, *From transactional cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies*, „Journal of Management Studies”, 30, 1993, s. 131–145.

58 J.H. Dyer, *Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value*, „Strategic Management Journal”, 18, 1997, s. 535–556.

we współpracę oraz redukowania niepotrzebnego powielania zasobów i zdolności przedsiębiorstw związanych relacją⁵⁹.

Teorie kosztów transakcyjnych i wartości transakcyjnej za główny przedmiot analizy przyjmują transakcję, teoria agencji koncentruje się natomiast na relacji między stronami wymiany. Ścisłej rzecz ujmując, traktuje ona o relacji wynikającej z kontraktu, według którego jeden podmiot posługuje się usługami drugiego w celu wypełnienia określonego zadania. Strony relacji agencyjnej dążą do maksymalizacji funkcji użyteczności, w związku z czym realizują własne oportunistyczne i egoistyczne interesy⁶⁰. Kontrakt będący podstawą relacji implikuje delegacje uprawnień od mocodawcy (pryncypała) do agenta. Zgodnie z teorią agencji: „osoba lub grupa osób umawiają się z innymi osobami, aby wykonały one wskazaną działalność w imieniu tych pierwszych, którzy w związku z tym przekazują niezbędne uprawnienia decyzyjne i środki działania”⁶¹. W stosunku tym w uprzywilejowanej pozycji znajduje się agent, co umożliwia mu osiąganie korzyści kosztem pryncypała. W odniesieniu do teorii agencji relacje partnerskie oznaczają sytuację, w której strony stają się dla siebie nawzajem agentami. Założenia teorii wiążą się z występującą asymetrią informacji, do której dochodzi wskutek tzw. ukrytej informacji związanej z wiedzą agenta dotyczącą przedmiotu wymiany, niedostępną pryncypałowi. W myśl ogólnej zasady teorii agencji im większa asymetria informacji, tym trudniejsze i kosztowniejsze jest dla pryncypała uzyskanie potwierdzenia potencjału i zachowań agenta⁶².

Zasadniczym celem teorii agencji jest określenie optymalnego kontraktu zapewniającego działanie agenta zgodne z interesem pryncypała. Podstawowym narzędziem umożliwiającym realizację tego celu są mechanizmy kontraktowe, dostosowywane do poziomu asymetrii informacji – im większy wpływ asymetrii informacji na ryzyko agencyjne, tym bardziej oczekuje się obszernych i szczegółowych kontraktów zawierających zabezpieczenia⁶³. To z kolei wiąże się ze zwiększonymi kosztami transakcyjnymi, które w odniesieniu do kontraktu można ująć w czterech grupach:

- koszty konstruowania kontraktów,
- koszty monitorowania i kontrolowania postępowania agenta przez mocodawcę,
- koszty agenta realizującego interesy mocodawcy,

59 A. Madhok, S.B. Tallman, *Resources, transactions, and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships*, „Organization Science”, 9, 1998, s. 326–339.

60 W. Tyc, M. Schneider, *Kontrakt jako obiekt obserwacji naukowej w teorii ekonomii*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 311, 2017, s. 48–60.

61 M.C. Jensen, W.H. Meckling, *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, „Journal of Financial Economics”, 3(4), 1975, s. 308.

62 J. Światowiec-Szczepańska, *Ryzyko partnerstwa strategicznego...*, s. 72.

63 *Ibidem*.

- koszty straty rezydualnej wynikającej z różnicy wartości powodowanej rozbieżnością interesów mocodawcy i agenta (ponosi je mocodawca)⁶⁴.

W kontekście poszukiwania optymalnego kontraktu problem normatywnej teorii agencji związany jest z brakiem możliwości przewidzenia wszystkich okoliczności, w jakich znajdzie się agent, co uniemożliwia spisanie kontraktu kompletnego, czyli takiego, który z góry określiłby, jakie działania może on podjąć w przyszłych warunkach.

3.2. Proces zarządzania kontraktami

Dotychczasowe rozważania odnosiły się do kontraktów głównie przez pryzmat ich znaczenia prawnego i miejsca w dziedzinie nauk społecznych. Przedstawiona charakterystyka miała na celu wskazanie ich znaczenia z różnych perspektyw w odniesieniu do procesu zakupowego. Rola, jaką kontrakty odgrywają w odniesieniu do relacji między uczestnikami transakcji, a także możliwości, jakie oferują w zakresie sterowania ryzykiem, stanowią o znaczeniu procesu zarządzania kontraktami⁶⁵ (ang. *contract management*). Tematyka ta nie jest rozpowszechniona w literaturze naukowej tak szeroko jak obszar zarządzania łańcuchem dostaw, relacjami z dostawcami czy zakupami. Jednocześnie mało jest ugruntowanych naukowych definicji zarządzania kontraktami, a w wielu przypadkach są one proponowane przez praktyków biznesu zrzeszonych w branżowych stowarzyszeniach i organizacjach⁶⁶. Kompleksowe omówienie zagadnienia wymaga zatem analizy dostępnych definicji.

A.J. van Weele określił zarządzanie kontraktami jako proces, który ma zapewnić, że wszystkie strony kontraktu w pełni wywiązują się ze swoich zobowiązań⁶⁷. W innej publikacji rozszerzył to ujęcie, wprowadzając kategorię celu. Tak rozumiane zarządzanie kontraktami jest procesem, który ma zapewnić, że wszystkie strony kontraktu w pełni wywiązują się ze swoich zobowiązań, aby spełnić cele operacyjne umowy i strategiczne cele biznesowe klientów⁶⁸. Podobne ujęcie zaprezentowała organizacja The Office of Government Commerce (OGC), określając zarządzanie kontraktami jako proces, który umożliwia obu stronom kontraktu wywiązanie się ze swoich zobowiązań, by zapewnić osiągnięcie celów wynikających z umowy. Obejmuje on

64 W. Tyc, M. Schneider, *Kontrakt jako obiekt obserwacji naukowej...*

65 R. Carter, S. Kirby, A. Oxenbury, *Practical Contract Management*, Cambridge Academic, Cambridge 2012, s. 8.

66 Por. Chartered Institute of Purchasing and Supply; World Commerce and Contracting (dawniej: International Association of Contract and Commercial Management).

67 A.J. van Weele, *Purchasing and Supply Chain Management. Analysis, Strategy, Planning and Practice*, Cengage Learning, Andover 2014, s. 93.

68 J. van der Puil, A.J. van Weele, *International Contracting. Contract Management in Complex Construction Projects*, Imperial College Press, London 2014, s. 35.

również budowanie relacji między dostawcą i odbiorcą oraz proaktywne działania w celu przewidywania przyszłych potrzeb, jak też reagowanie na pojawiające się sytuacje⁶⁹. R. Carter i in. określili zarządzanie kontraktami jako proces, w wyniku którego obie strony kontraktu w pełni rozumieją swoje obowiązki i są one wypełniane tak sprawnie i skutecznie, jak to możliwe, aby wygenerować najwyższą wartość⁷⁰. Należy podkreślić, że autorzy tego pojęcia nie zaakcentowali znaczenia realizacji celów, a posłużyli się określeniem „wartości” w ujęciu stricte finansowym (ang. *value for money*). P. Sammons, odnosząc się do zarządzania kontraktami jako do kluczowej kompetencji biznesowej, określił ją bardzo szeroko, wskazując na funkcje takie jak: planowanie, zaangażowanie interesariuszy, opracowanie strategii handlowej i kontraktowej, ocena ryzyka, negocjacje, realizacja kontraktu i administrowanie kontraktem. Ostatnia z funkcji ma według Sammonsa znaczenie taktyczne, obejmując: monitorowanie kontraktu w trakcie jego trwania i raportowanie niezgodności wraz z działaniami naprawczymi, kontrolę kontraktu, rozwiązywanie problemów i ostateczne zamknięcie zobowiązań między stronami (rys. 19).



Rysunek 19. Funkcje zarządzania kontraktami według P. Sammonsa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Sammons, *Contract Management: Core Business Competence*, Kogan Page, New York 2017.

Autor podkreślił również istotę zarządzania kontraktami jako zapewnienie, że wszystkie cele handlowe i planowane korzyści biznesowe są osiągane, a wszystkie wydatki są uzasadnione na gruncie handlowym⁷¹. Według źródeł opracowanych przez The Chartered Institute of Purchasing and Supply (CIPS) zarządzanie kontraktami stanowi proces tworzenia, wykonywania i weryfikacji kontraktów⁷². Inna definicja

69 The Office of Government Commerce, *Contract Management Guidelines*, OGC, 2002, s. 10.

70 R. Carter, S. Kirby, A. Oxenbury, *Practical Contract Management...*, s. 1.

71 P. Sammons, *Contract Management...*, s. 37.

72 The Chartered Institute of Purchasing and Supply (CIPS), <https://www.cips.org/intelligence-hub/contract-management> (dostęp: 25.02.2023).

odnosi się do zarządzania cyklem życia kontraktu jako do procesu systematycznego i sprawnego zarządzania tworzeniem, realizacją i analizą kontraktów w celu maksymalizacji wyników operacyjnych i finansowych oraz minimalizacji ryzyka⁷³.

Odnosząc się do przedstawionych definicji, można odnaleźć w nich pewne powtarzalne elementy, a mianowicie:

- tworzenie (projektowanie), wykonywanie (realizacja), monitorowanie, analiza, weryfikacja – w odniesieniu do kontraktu,
- zapewnienie stronom kontraktu możliwości zrozumienia i wywiązania się ze swoich zobowiązań (w sposób sprawny i skuteczny),
- zrealizowanie celów wynikających z kontraktu,
- zrealizowanie celów strategicznych; celów operacyjnych; celów finansowych; celów biznesowych (w zależności od definicji),
- antycypacja, ocena i minimalizacja ryzyka.

Dokonując syntezy wskazanych elementów, jak również uwzględniając wnioski z rozważań przedstawionych w poprzednich rozdziałach, autor zdecydował się na zaproponowanie następującej definicji: **zarządzanie kontraktami jest procesem obejmującym projektowanie, realizację i weryfikację kontraktów w sposób umożliwiający skuteczne wywiązanie się przez strony ze swoich zobowiązań, aby osiągnąć cele współpracy i sterować związanym z nią ryzykiem w dążeniu do maksymalizacji wartości współtworzonej przez strony kontraktu.**

Zdefiniowany w ten sposób proces wymaga podjęcia szeregu działań prowadzących do jego skutecznej realizacji. Poszczególne działania można określić jako podprocesy i pogrupować jako kolejne etapy zarządzania kontraktami. A.J. van Weele podzielił je na cztery fazy zgodnie z tab. 19.

Tabela 19. Fazy zarządzania kontraktami według A.J. van Weele

Fazy zarządzania kontraktami	Podprocesy zarządzania kontraktami
faza przedkontraktowa (ang. <i>pre-contractual stage</i>)	– specyfikacja – ofertowanie
faza kontraktowa (ang. <i>contractual stage</i>)	– negocjacje – finalizacja
faza realizacji kontraktu (ang. <i>contract execution</i>)	– zapewnienie technicznych warunków wykonania kontraktu – zawieranie kontraktów z poddostawcami – dostawa, kontrola jakości i zgodności
faza pokontraktowa (ang. <i>post-contractual stage</i>)	– reklamacje i skargi

Źródło: A.J. van Weele, *Purchasing and supply...*, s. 97–98.

⁷³ *Ibidem*.

Inny podział etapów zarządzania kontraktami zaproponował A. Saxena, odnosząc się do „cyklu życia” kontraktu (ang. *contract lifecycle*). Zarządzanie kontraktem obejmuje w tej perspektywie etapy i podprocesy zawarte w tab. 20.

Tabela 20. „Cykl życia” kontraktu według A. Saxena

Etapy zarządzania kontraktami	Podprocesy zarządzania kontraktami
projekt koncepcji kontraktu (ang. <i>contract conception and creation</i>)	– rozpoczęcie współpracy – ustalenie wspólnych celów
współpraca stron kontraktu (ang. <i>contract collaboration</i>)	– ustalenie wzajemnych relacji i treści kontraktu
wykonanie kontraktu (ang. <i>contract execution</i>)	– operacyjna realizacja kontraktu
administrowanie kontraktem (ang. <i>contract administration</i>)	– monitorowanie i egzekwowanie postanowień
zamknięcie i analiza kontraktu (ang. <i>contract closeout and analysis</i>)	– analiza postanowień kontraktu i realizacji celów

Źródło: A. Saxena, *Enterprise Contract Management: A Practical Guide to Successfully Implementing an ECM Solution*, J. Ross Publishing, Florida 2008, s. 13.

„Cykl życia” kontraktu stanowi punkt odniesienia do grupowania podprocesów zarządzania kontraktami również w ujęciu przedstawionym przez S. Cullen. Autorka wyróżniła cztery etapy procesu zaprezentowane w tab. 21.

Tabela 21. Cykl życia kontraktu według S. Cullen

Etapy zarządzania kontraktami	Podprocesy zarządzania kontraktami
projektowanie kontraktu (ang. <i>architect</i>)	– rozpoznanie potrzeb (ang. <i>investigate</i>) – wybór celu (ang. <i>target</i>) – opracowanie strategii (ang. <i>strategy</i>) – projekt kontraktu (ang. <i>project</i>)
zatwierdzenie kontraktu (ang. <i>engage</i>)	– przedstawienie kontraktu kontrahentom (ang. <i>submit</i>) – negocjacje handlowe (ang. <i>negotiate</i>)
obsługa kontraktu (ang. <i>operate</i>)	– adaptacja postanowień umownych (ang. <i>transition</i>) – osiągnięcie porozumienia (ang. <i>manage</i>)
odtworzenie kontraktu (ang. <i>regenerate</i>)	– rewizja kontraktu (ang. <i>refresh</i>)

Źródło: S. Cullen, *The Contract Scorecard: Successful Outsourcing by Design*, Ashgate Publishing, Burlington 2009, s. 96.

W wyniku syntezy zidentyfikowanych klasyfikacji oraz poprzedzającej je treści autor monografii zdecydował się na przedstawienie alternatywnego ujęcia procesu zarządzania kontraktem. Za bazowy punkt odniesienia posłużył podział na etapy ujęte w formie faz według van Weele. Podejście to umożliwiło powiązanie procesu

zarządzania kontraktami ze scharakteryzowanym w rozdziale 1 procesem zakupowym (rys. 20).



Rysunek 20. Etapy zarządzania kontraktami w procesie zakupowym

Źródło: opracowanie własne.

W konsekwencji zaprezentowanego na rys. 20 powiązania dostrzegalna jest komplementarność etapów w obu procesach. Poszczególne etapy procesu zakupowego, w całości bądź w części, pokrywają etapy zarządzania kontraktami. Z drugiej strony zarządzanie kontraktami ujęte w etapach jest elementem przebiegu procesu zakupowego. Przyjęty w procesie badawczym podział zarządzania kontraktami na etapy i będące ich częścią podprocesy przedstawiono w tab. 22.

Tabela 22. Etapy zarządzania kontraktem – konstrukt w procesie badawczym

Etapy zarządzania kontraktami	Podprocesy zarządzania kontraktami
faza przedkontraktowa (projektowanie kontraktu)	– analiza potrzeb – sporządzanie specyfikacji – ofertowanie – wybór dostawcy
faza kontraktowa (ustalenie warunków kontraktu)	– negocjacje warunków kontraktowych – uzgodnienie wspólnych celów – finalizacja kontraktu
realizacja kontraktu (wykonywanie postanowień kontraktu)	– dostawa przedmiotu zamówienia – kontrola zgodności – kontrola jakości
faza pokontraktowa (analiza i ocena realizacji kontraktu)	– rozpatrzenie roszczeń (reklamacje, gwarancje) – rozstrzyganie sporów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Cullen, *The Contract Scorecard: Successful Outsourcing by Design*, Ashgate Publishing 2009, s. 96; A. Saxena, *Enterprise Contract Management: A Practical Guide to Successfully Implementing an ECM Solution*, J. Ross Publishing 2008; A.J. van Weele, *Purchasing and Supply...*, s. 98.

Etapy zarządzania kontraktami ujęte jako fazy zostały opatrzone nazwą pomocniczą zawartą w nawiasach. Forma ta została zaproponowana w wyniku operacjonalizacji zmiennych na potrzeby przeprowadzonego badania⁷⁴. Poszczególne podprocesy zarządzania kontraktami ujęte w tab. 22 korespondują z etapami procesu zakupowego. Wskazuje to na ściśle powiązanie obu obszarów, niemniej odmienna pozostaje płaszczyzna pełnionych przez nie funkcji. Zarządzanie kontraktami determinuje przebieg procesu zakupowego poprzez uregulowania stanowiące treść kontraktu, przybierające formę klauzul umownych. Ich znaczenie w poszczególnych etapach zarządzania kontraktami i rola w procesie zakupowym zostały przedstawione w kolejnych podrozdziałach.

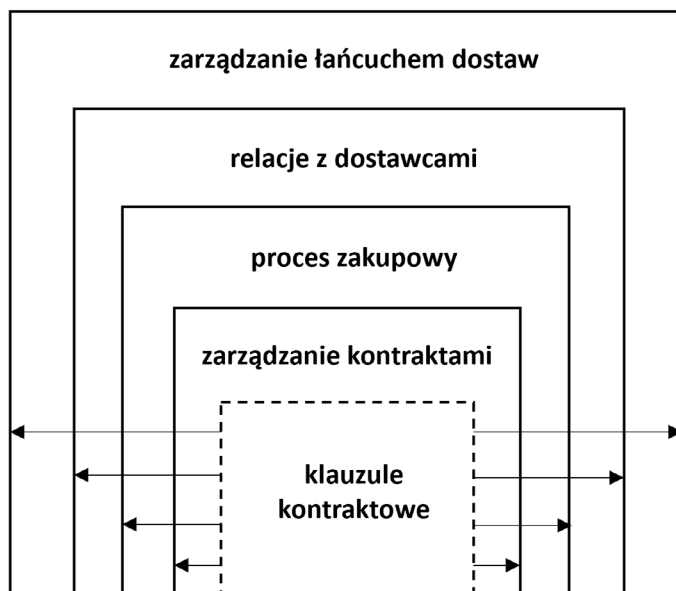
3.3. Znaczenie klauzul umownych w zarządzaniu kontraktami

Klauzule umowne odgrywają kluczową rolę w procesie zarządzania kontraktami, stanowiąc zasadnicze narzędzie umożliwiające stronom kontraktu uregulowanie wzajemnych relacji i ryzyk wynikających z zawarcia umowy. Klauzule można określić jako składające się na umowę zapisy regulujące prawa i obowiązki stron. Są one szczególnie istotnym elementem fazy kontraktowej, ponieważ pozwalają na precyzyjne określenie warunków umowy i uregulowanie kwestii związanych z jej realizacją. Należy również zwrócić uwagę na znaczenie klauzul w fazie wykonania kontraktu. Regulacje kontraktowe pozwalają na precyzyjne określenie warunków dostawy, w tym terminów, ilości, jakości, cen, sposobu transportu, odpowiedzialności stron za towar. Szczegółowe określenie tych wymagań umożliwia dostawcy i nabywcy skuteczne planowanie i kontrolowanie procesów zakupowych. Ponadto klauzule umowne pozwalają na uregulowanie kwestii związanych z weryfikacją i kontrolą jakości dostarczanych produktów. Zapisy dotyczące procedur kontroli jakości, audytów dostawcy czy też wymagań certyfikacji produktów pozwalają nabywcy na skuteczną kontrolę jakości dostarczanych towarów i zapewniają dostawcy wytyczne w zakresie wymagań. Istotność klauzul w fazie wykonania kontraktu przejawia się również w kontekście zmiany warunków umowy, czyli renegocjacji warunków kontraktowych. Umożliwiają one bowiem dokonanie zmian postanowień, zapewniając jednocześnie, że będą one zgodne z wymaganiami prawnymi i umownymi. Kolejnym ważnym aspektem dotyczącym klauzul umownych jest ich wpływ na rozwiązywanie konfliktów pojawiających się w relacjach między

⁷⁴ Nazwa pomocnicza służyła osiągnięciu wyższego poziomu percepcji respondentów będących praktykami biznesu. Szczegółową charakterystykę próby badawczej oraz proces operacjonalizacji zmiennych przedstawiono w rozdziale 4.

stronami. Zapisy dotyczące arbitrażu lub rozstrzygania sporów są ważne dla zapewnienia skutecznego i szybkiego rozstrzygania sporów, co może znacząco zredukować koszty transakcyjne. Klauzule umowne odgrywają również ważną rolę w końcowej fazie procesu zarządzania kontraktami, której celem jest zapewnienie, że wszystkie strony spełniły swoje zobowiązania wynikające z umowy oraz że wszystkie kwestie związane z umową zostały uregulowane i zamknięte. Klauzule umowne, dotyczące gwarancji, zobowiązań jakościowych czy też odpowiedzialności dostawcy w przypadku uszkodzenia towaru w trakcie transportu lub magazynowania, pozwalają na uregulowanie kwestii związanych z ewentualnymi roszczeniami.

Treść i sposób kształtowania klauzul umownych, a także decyzja o zawarciu (bądź wyłączeniu) ich w kontrakcie, stanowią kluczowe czynniki procesu zarządzania kontraktami. Należy jednak zauważyć, że ich oddziaływanie jest szersze, bowiem w praktyce determinują one przebieg procesu zakupowego oraz kształtują relacje z dostawcami. Mając na uwadze sieciowość współpracujących i powiązanych kontraktami przedsiębiorstw, można odnotować wpływ klauzul na otoczenie wewnętrzne łańcucha dostaw (rys. 21).



Rysunek 21. Wpływ klauzul umownych na otoczenie wewnętrzne łańcucha dostaw

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiednie kształtowanie i stosowanie klauzul umownych jest istotą zarządzania kontraktami, gdyż treść umów reguluje działania związane ze współpracą stron. W zależności od tego, jakie klauzule zostaną zapisane w kontrakcie oraz jaki będzie zakres ich wpływu (np. czy będą rygorystycznie określać prawa i obowiązki,

czy zapewniać wysoki poziom elastyczności), strony będą mogły formalnie określić łączącą je relacje. Przykłady zakresu wpływu klauzul umownych na zarządzanie kontraktami zaprezentowano w tab. 23.

Tabela 23. Zakres wpływu klauzul umownych na zarządzanie kontraktami

Obszar regulacji	Zakres wpływu klauzul umownych
szczegółowość zapisów	stopień, w jakim klauzule są szczegółowo skonstruowane
kompletność kontraktu	stopień, w jakim umowa zawiera jasne wymagania względem obu stron
zabezpieczenie kontraktu	zakres, w jakim klauzule ochronne są zawarte w umowie; zakres, w jakim strony są w stanie odstąpić od umowy
elastyczność kontraktu	stopień, w jakim strony są w stanie dostosować warunki współpracy do okoliczności
zakres współpracy stron	stopień, w jakim strona postrzega drugą stronę jako współzależnego partnera i wykazuje gotowość do współpracy w celu osiągnięcia wspólnych celów
transparentność postanowień kontraktowych	stopień, w jakim jest jasne dla obu stron, kto musi wykonywać jakie zadania oraz kto ma prawo do wydawania poleceń i podejmowania decyzji
monitorowanie wyników współpracy	stopień, w jakim strona jest w stanie ocenić wyniki drugiej strony; zakres, w jakim strona podejmuje inicjatywę i inwestuje zasoby w działania monitorujące
równowaga kontraktowa	stopień, w jakim kontrakt jest postrzegany jako wyrównany między obiema stronami
wymiana informacji między stronami	zakres, w jakim udostępniane i wymieniane są dane na temat wykonywania kontraktu i pojawiających się okoliczności mogących wpływać na jego realizację
ewaluacja kontraktu	stopień, w jakim obie strony oceniają współpracę i określają sposoby poprawy relacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Klein Woolthuis, B. Hillebrand, B. Nooteboom, *Trust, contract and relationship development*, „Organization Studies”, 26(6), 2005, s. 813–840; R.F. Lusch, J.R. Brown, *Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels*, „Journal of Marketing”, 60(4), 1996, s. 19–38; D. Faems, M. Janssens, A. Madhok, B. van Looy, *Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics, and contract application*, „Academy of Management Journal”, 51(6), 2008, s. 1053–1078; W. van der Valk, J. van Iwaarden, *Monitoring in service triads consisting of buyers, subcontractors and end customers*, „Journal of Purchasing & Supply Management”, 17(3), 2011, s. 198–206; L. Poppo, K.Z. Zhou, *Managing contracts for fairness in buyer-supplier exchanges*, „Strategic Management Journal”, 35(10), 2014, s. 1508–1527.

Decydując się na przedstawienie roli i funkcji wybranych klauzul umownych, autor monografii przyjął perspektywę relacji w procesie zakupowym. W konsekwencji klauzule zostały podzielone na dwie kategorie związane z cechami relacji partnerskich (tab. 24). Pierwsza grupa dotyczy klauzul, które akcentują współpracę stron.

Obejmuje więc zapisy pozwalające na konsensualne rozwiązywanie ewentualnych sporów, negocjacje w przypadku zmiany zewnętrznych uwarunkowań czy też odwoływanie się do wspólnie wskazanych instytucji pojednawczych. W drugiej grupie zawarto klauzule dotyczące głównie ryzyka zakupowego. Odwołują się one do przedstawionych sposobów sterowania ryzykiem i w zależności od charakteru zapisów pozwalają na ograniczanie ryzyka obu stron bądź przekierowanie go w określonym stopniu na kontrahenta. Należy zaznaczyć, że ze względu na specyfikę rozwiązań prawnych przyjęcie takiej kategoryzacji nie musi być jednoznaczne. Poszczególne klauzule mogą bowiem pełnić różne funkcje w zależności od kontekstu, w jakim są wykorzystywane. Zaprezentowany podział uwzględnia jednak kluczowe role klauzul i jako taki odnosi się do procesu zakupowego.

Tabela 24. Funkcje i przykłady klauzul umownych w procesie zakupowym

Funkcja klauzul w procesie zakupowym	Przykładowe klauzule
Klauzule akcentujące współpracę stron kontraktu	klauzula adaptacyjna
	klauzula renegocjacyjna
	klauzula salwatoryjna
	klauzula integralności (ang. <i>merger clause</i>)
	klauzula prawa właściwego
	klauzula jurysdykcyjna
	klauzula arbitrażowa
	klauzula poufności
	klauzula formy następczych czynności prawnych
	klauzula umownego prawa odstąpienia
	klauzula odstępnego
	klauzula siły wyższej
Klauzule wspierające sterowanie ryzykiem zakupowym	klauzula nadzwyczajnej zmiany stosunków (łac. <i>rebus sic stantibus</i>)
	klauzula kary umownej
	klauzula kasatoryjna
	klauzula wyłączająca zbieg roszczeń odszkodowawczych
	klauzula waloryzacyjna
	klauzula przejścia korzyści i ciężarów
	klauzula zadatku
	klauzula gwarancji bankowej

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione klauzule zostały uszczegółowione w formie tabel (załączniki A–B) zawierających praktyczne przykłady ich zastosowania oraz określających funkcje w umowie. Analizując klauzule przedstawione w załącznikach, należy mieć na uwadze, że są przykładami zapisów występujących w umowach. W praktyce obrotu

gospodarczego stosowane klauzule są często ustandaryzowane, powtarzalne i występują powszechnie na zasadzie wzorców. W kontekście zasady swobody umów warto mieć jednak na uwadze, że treści klauzul mogą być również formułowane w sposób zapewniający indywidualny charakter dla danej umowy poprzez implementację do jej treści postanowień obu stron.

3.3.1. Klauzule umowne akcentujące współpracę stron kontraktu

Klauzule przedstawione w niniejszym podrozdziale zapewniają stronom kontraktu możliwość elastycznego decydowania o łączącym je stosunku prawnym w kontekście zmieniających się okoliczności. Podkreślają tym samym cechy typowe dla relacji partnerskiej, dając stronom możliwość konsensualnego kształtowania stosunku opartego na zaufaniu i współpracy. Mogą one obejmować postanowienia przewidujące podjęcie renegotjacji umowy w celu dostosowania jej do zmieniających się okoliczności (klauzula adaptacyjna), pozasądowego zażegnania konfliktu wynikłego między stronami (klauzula renegotjacyjna) czy też zastąpienia w umowie postanowień, które okazały się nieważne, innymi skutecznymi regulacjami (klauzula salwatoryjna).

Klauzule adaptacyjne (wzór A.1) stosowane są jako postanowienia przewidujące podjęcie negocjacji w celu dostosowania umowy do okoliczności, które uległy zmianie po jej zawarciu⁷⁵. Zbliżoną konstrukcję przewidują **klauzule renegotjacyjne** (wzór A.2), które dotyczą podjęcia negocjacji w przypadku zaistnienia sporu między stronami umowy. Podobieństwo obu klauzul można dostrzec w zakresie zobowiązania stron do podjęcia i prowadzenia negocjacji w okolicznościach w nich wskazanych⁷⁶. Klauzula adaptacyjna jest szczególnie przydatna w realizacji kontraktów długoterminowych z uwagi na możliwość występowania zmiany warunków zewnętrznych, które mogłyby uniemożliwić dalsze funkcjonowanie umowy w zakresie celów, dla których została zawarta. W procesie wznowionych negocjacji strony mają możliwość dostosowania umowy do nowych okoliczności, co umożliwia jej dalsze realizowanie zgodnie z pierwotnymi założeniami. Podobna zasada dotyczy występowania między stronami sytuacji spornych. Zawarcie w umowie klauzuli renegotjacyjnej jest w tym przypadku okazaniem przez strony wzajemnego zaufania na etapie tworzenia kontraktu i wyraża ich wolę do wspólnego radzenia sobie z potencjalnymi konfliktami.

75 A. Brzozowski, *Wpływ zmiany okoliczności na zobowiązania. Klauzula rebus sic stantibus*, C.H. Beck, Warszawa 2014, s. 299.

76 R. Strugała, *Standardowe klauzule umowne: adaptacyjne, salwatoryjne, merger, interpretacyjne oraz pactum de forma*, C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 211.

Klauzule salwatoryjne (wzór A.3) to z kolei postanowienia umowne, w których treści zastrzega się, że mimo nieważności niektórych postanowień umowy jest ona ważna w pozostałym zakresie⁷⁷. Mogą przybierać dwie formy:

- zapisu, w którym strony przesądzają jedynie, że w razie nieważności niektórych postanowień umownych inne pozostają w mocy (ang. *saving clause*);
- zapisu zapewniającego regulację zastępczą, mającą „wypełnić lukę” po nieważnych postanowieniach. W praktyce występuje on jako postanowienie z góry przewidujące regulację zastępczą (ang. *replacing clause*) bądź jako postanowienie wyrażające wolę stron do ustalenia regulacji zastępczej.

Przydatność klauzul salwatoryjnych w procesie zarządzania kontraktami można odnieść do sytuacji, w których strony mają wątpliwości co do interpretacji określonych postanowień prawa, a co za tym idzie – do bazujących na nich postanowień umownych⁷⁸. Są one w związku z tym stosowane m.in. w przypadkach, gdy postanowienia umowy zostały oparte na przepisach nowych i niestosowanych w praktyce lub w przypadku skomplikowanych umów⁷⁹. W literaturze niekiedy podkreśla się, że rozwiązanie w postaci klauzul salwatoryjnych jest działaniem wtórnym względem art. 58 §3 k.c., którego treść wprost reguluje wpływ pojedynczych zapisów na nieważność umowy⁸⁰, co stawia pytanie o zasadność ich stosowania w kontraktach⁸¹. Autor monografii podziela ten pogląd jako stosowny w odniesieniu do sytuacji wyłączających skutki klauzuli z uwagi na opisywane w niniejszym rozdziale przepisy ogólne prawa umów⁸². Jednocześnie prezentuje zdanie, że w przypadkach szczegółowych wprowadzanie klauzuli salwatoryjnej do kontraktów zakupowych pozwala uniknąć wielu nieprzewidzianych sytuacji oraz (poprzez jej konsensualność) wnieść korzyść dla rozwoju relacji partnerskiej między podmiotami będącymi stronami umowy.

Klauzule integralności, nazywane również klauzulami *merger* (wzór A.4), sprządzają się do uzgodnienia przez strony, że kontrakt zawarty w formie pisemnej stanowi całość łączącego je stosunku prawnego. Oznacza to, że wszelkiego rodzaju wcześniejsze oświadczenia, postanowienia lub zachowania stron nie wpływają na interpretację postanowień łączącej je umowy. Klauzula zapewnia, że treść kontraktu ogranicza się do uprawnień i obowiązków dających się wyinterpretować z samego

77 R. Strugała, *Postanowienia umowne dotyczące zakresu zobowiązania umownego*, [w:] R. Strugała (red.), *Wykładnia umów. Standardowe klauzule umowne*, C.H. Beck, Warszawa, s. 141.

78 M. Łolik, *Współczesne prawo kontraktów...*, s. 138.

79 A. Cempura, A. Kasolik, *Metodyka sporządzania umów gospodarczych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021, s. 489.

80 R. Strugała, *Standardowe klauzule umowne...*, s. 211.

81 A. Cempura, A. Kasolik, *Metodyka sporządzania umów...*, s. 487.

82 W niektórych przypadkach nieważność jednego z zapisów umowy powoduje jej całkowitą nieważność, np. gdy jej pozostała treść nie wypełnia warunku minimum treści umowy bądź jest niezgodna z zasadami współżycia społecznego. Por. R. Trzaskowski, *Skutki sprzeczności umów obligacyjnych z prawem. W poszukiwaniu sankcji skutecznych i proporcjonalnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

dokumentu⁸³. Należy jednak zaznaczyć, że klauzula integralności nie ma mocy wyłączenia wykładni umowy dokonywanej na zasadach ogólnych. Jej rolą w przypadku postępowania sądowego jest wskazanie możliwości interpretacyjnych poprzez wspólne oświadczenie woli stron wskazujące ich intencje w zakresie związania się jedynie postanowieniami kontraktowymi⁸⁴. W odniesieniu do współpracujących partnerów handlowych rozwiązanie ma wyeliminować ewentualne wątpliwości co do treści kontraktu oraz zwiększyć pewność w zakresie obowiązywania właściwych postanowień.

Stosowanie wymienionych klauzul nie wyklucza konieczności zaangażowania zewnętrznego organu w relacje stron w przypadku nierozwiązania sytuacji konfliktowej, np. gdy negocjacje nie przyniosłyby pożądanego efektu, nie zamyka to stronom możliwości poddania sporu pod rozstrzygnięcie sądu⁸⁵. Co więcej, zachowanie woli współpracy może doprowadzić do stosowania klauzul, które w pewnym stopniu wpłyną na sprawność rozstrzygnięć, uwzględniając konsensualne uzgodnienia. Powszechnie stosowanym zapisem w tym zakresie jest **klauzula prawa właściwego** (wzór A.5). W jej treści strony zgodnie postanawiają, jakiemu prawu podlega ich kontrakt. W zależności od rodzaju relacji łączącego strony mogą się one zdecydować na wybór prawa innego niż polskie. Pomocna jest również **klauzula jurysdykcyjna** (wzór A.6), na podstawie której strony stwierdzają właściwość sądu odpowiedniego do rozstrzygania sporów wynikających z kontraktu (np. w przypadku transakcji handlowych z partnerem zagranicznym). **Klauzula arbitrażowa** (wzór A.7) pozwala natomiast na podjęcie decyzji o poddaniu potencjalnych sytuacji konfliktowych sądom arbitrażowym. Są to polubowne sądy stanowiące rozwiązanie alternatywne dla sądów powszechnych, rozstrzygające bardzo często w sprawach między partnerami zagranicznymi⁸⁶.

Klauzule poufności (wzór A.8) są dla stron umowy wzajemnym zobowiązaniem do nieujawniania określonych informacji (wskazanych w treści klauzuli) oraz do niewykorzystywania ich w celu innym niż wykonywanie umowy. Jeśli strony umowy regulują kwestie poufności jeszcze w fazie przedkontraktowej, obowiązek dochowania tajemnicy może dotyczyć informacji uzyskanych jeszcze przed zawarciem umowy, np. w toku negocjacji (jako element np. umowy przedwstępnej). W pozostałych przypadkach obowiązek poufności dotyczy zwykle informacji związanych z wykonywaniem umowy, ale także z jej treścią i stronami. Warto podkreślić, że omawiane klauzule umożliwiają poszerzenie ochrony stron, która jest również przewidziana w przepisach ogólnych prawa gospodarczego i handlowego. Ze względu

83 M. Pecyna, *Merger clause jako zastrzeżenie wyłączności dokumentu, klauzula integralności umowy, reguła wykładni umowy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 26.

84 A. Szlęzak, *Polemicznie o skutkach zastrzegania tzw. merger clause*, „Przegląd Prawa Handlowego”, 2, 2013, s. 31–34.

85 M. Tomaszewski, *Nieprawidłowości zawarcia umowy o arbitraż oraz ich skutki*, [w:] A. Szumański (red.), *Arbitraż handlowy*, C.H. Beck, Warszawa 2015, s. 380.

86 M. Łolik, *Współczesne prawo kontraktów...*, s. 143.

na fakt, że skutki naruszenia zobowiązań wynikających z klauzuli poufności są trudne do udowodnienia i oszacowania (w znaczeniu powstałych kosztów), strony zazwyczaj decydują się na zastosowanie zryczałtowanego odszkodowania w postaci kary umownej⁸⁷.

Klauzule formy następnych czynności prawnych (wzór A.9) zastrzegają, że dla dokonania zmian i uzupełnień w umowie wymagane jest zachowanie określonej formy, np. pisemnej, przy wspólnej zgodzie obu stron. Ta prosta w swoim wyrazie klauzula ma na celu ochronę stron przed zbyt spontanicznymi czy nieprzemyślanymi zmianami umowy, które mogłyby nastąpić ustnie i wpłynąć na łączący strony stosunek kontraktowy. Z tego względu, w celu zachowania stabilności współpracy, strony mogą zdecydować się na wprowadzenie rzeczowego zapisu do treści umowy.

Kolejne omawiane klauzule dotyczą sytuacji związanych z chęcią (lub koniecznością) odstąpienia od umowy przez jedną ze stron. Znalazły się jednak w katalogu klauzul wzmacniających współpracę, gdyż warunki takiego odstąpienia są ustalane w porozumieniu przez obie strony, które ustalają konsekwencje takiej sytuacji. **Klauzula umownego prawa odstąpienia** (wzór A.10) daje stronom prawo do odstąpienia od umowy w określonych sytuacjach. Jest ona zwykle stosowana w przypadku umów zawieranych na długi czas, gdyż w takich przypadkach strony mogą nie być w stanie przewidzieć wszystkich okoliczności wpływających na ich zdolność do wywiązania się z warunków umowy w przyszłości. Z tego względu klauzula umownego prawa odstąpienia daje stronie możliwość rozwiązania umowy w przypadku wystąpienia nieprzewidzianych okoliczności. Szczególnym rodzajem umownego prawa odstąpienia jest **klauzula odstępnego** (wzór A.11), dająca stronie możliwość odstąpienia od umowy za zapłatą określonej sumy pieniężnej⁸⁸.

3.3.2. Klauzule umowne wspierające sterowanie ryzykiem

Klauzule dotyczące sterowania ryzykiem stanowią niezwykle istotne wsparcie dla zarządzania kontraktami w procesie zakupowym. W ostatnich latach ich znaczenie wzrosło ze względu na postępującą globalizację, dynamiczny rozwój technologiczny czy zagrożenia związane z cyberbezpieczeństwem. Jako szczególnie istotne okoliczności związane z koniecznością stosowania tego typu zabezpieczeń kontraktowych można uznać pandemię COVID-19 oraz wojnę w Ukrainie. W wyniku tych wydarzeń wiele przedsiębiorstw na całym świecie znalazło się w trudnej sytuacji, a niektóre kontrakty stały się niemożliwe do wykonania z powodu ograniczeń wprowadzonych przez rządy, zakłóceń w dostawach czy zamknięcia granic. Klauzule umowne, umożliwiające sterowanie ryzykiem, mogą stanowić dla stron kontraktu

⁸⁷ *Ibidem*, s. 161.

⁸⁸ W. Dubis, *Ogólne przepisy o zobowiązaniach umownych*, [w:] E. Gniewek, P. Machnikowski (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2021, s. 860.

wsparcie w przypadku wystąpienia nieoczekiwanych zdarzeń, takich jak opóźnienia lub problemy w dostawach. Klauzule umowne dotyczące sterowania ryzykiem stanowią zatem istotne wsparcie procesu zarządzania kontraktami, pomagając w minimalizacji ryzyka związanego z realizacją umów, zwiększając bezpieczeństwo i stabilność biznesową oraz chroniąc przed niepotrzebnymi kosztami i stratami.

Szczególne znaczenie w tym zakresie odgrywa **klauzula siły wyższej** (wzór B.1), określana również jako klauzula *force majeure*. Obejmuje ona dwa główne elementy: definicję tego, co strony rozumieją przez zdarzenie siły wyższej, oraz określenie skutków wystąpienia takiego zdarzenia. Strony konsensualnie wskazują więc zdarzenia, które mogą być zakwalifikowane jako siła wyższa, np. sytuacje pozostające poza kontrolą stron danego węzła obligacyjnego, nieprzewidywalne, nieuchronne oraz umożliwiające wywiązanie się z obciążających zobowiązań. Określone w ten sposób zdarzenia traktowane są jako okoliczności, których wystąpienie powoduje wyłączenie odpowiedzialności stron kontraktu za niewykonanie bądź nienależyte wykonanie jego postanowień. Jednocześnie, dla zapewnienia stabilności współpracy w przypadku zaistnienia siły wyższej, klauzula wprowadza obowiązki obwarowane dochowaniem określonej procedury, np. w formie niezwłocznego poinformowania kontrahenta o wystąpieniu danego zdarzenia. W celu ograniczenia możliwych nadużyć klauzule siły wyższej nakładają na strony obowiązek dołożenia najwyższej staranności w celu minimalizowania negatywnych skutków wystąpienia zdarzenia. Wystąpienie nadzwyczajnych okoliczności jest również przedmiotem **klauzuli *rebus sic stantibus*** (łac. „biorąc pod uwagę istniejące okoliczności”), nazywanej również klauzulą nadzwyczajnej zmiany stosunków (wzór B.2). Stwarza ona stronom, w określonych okolicznościach, możliwość domagania się w postępowaniu sądowym ingerencji przez sąd w treść umowy. Ingerencja może dotyczyć oznaczenia odmiennego sposobu wykonania umowy, zmiany wysokości świadczenia lub nawet rozwiązania umowy. Klauzula ta wynika bezpośrednio z regulacji kodeksowych⁸⁹ i obowiązuje strony na mocy przepisów ogólnych. Z tego względu w treści kontraktu strony regulują zakres, w jakim stosowanie zasady *rebus sic stantibus* jest przez nie pożądane. Mogą również całkowicie wyłączyć jej stosowanie w celu ograniczenia ryzyka ingerencji przez sąd w treść umowy na wniosek jednej ze stron.

Kontraktową możliwością zabezpieczenia się przed niewykonaniem bądź nienależytym wykonaniem zobowiązań umownych przez jedną ze stron jest **klauzula kary umownej** (wzór B.3). Umowa może zawierać klauzulę kary umownej w odniesieniu do określonych postanowień, takich jak terminy realizacji, jakość wykonania czy gwarancje. W przypadku naruszenia tych zobowiązań strona, która jest winna, musi zapłacić określoną kwotę jako rekompensatę za szkodę poniesioną przez drugą stronę. Wprowadzenie do kontraktu klauzuli kary umownej może mieć pozytywny wpływ na proces zarządzania kontraktami, ponieważ zabezpiecza ona interesy stron umowy i zapewnia, że będą one dążyć do pełnego wykonania swoich

89 Por. art. 357¹ k.c.

zobowiązań. Należy jednak mieć na uwadze, że zbyt wysoka kwota kary umownej może zniechęcać do zawarcia umowy lub utrudniać jej realizację (jeśli u którejś ze stron wystąpią problemy ze spełnieniem określonych wymagań). Niewywiązanie się przez jedną ze stron kontraktu ze swoich obowiązków może mieć również dale idące skutki. Wprowadzenie do treści umowy **klauzuli kasatoryjnej** (wzór B.4) daje bowiem możliwość odstąpienia od umowy w przypadku naruszenia przez stronę obowiązków umownych. Rozwiązanie to jest w swojej istocie zbliżone do opisanego już umownego prawa odstąpienia, jednak uwzględnia inne okoliczności i ma na celu zabezpieczenie interesów potencjalnie poszkodowanej strony. Naruszenie warunków wykonania kontraktu może w pewnych przypadkach rodzić oprócz odpowiedzialności kontraktowej odpowiedzialność deliktową (karną). Jest to związane z sytuacjami, kiedy naruszenie umowy będzie wynikiem czynu niedozwolonego. **Klauzula wyłączająca zbieg roszczeń odszkodowawczych** (wzór B.5) jest mechanizmem regulującym zobowiązania na wypadek jednoczesnego zakwalifikowania konieczności naprawienia szkody z dwóch źródeł. W razie takiego zbiegu roszczeń w myśl opisywanej klauzuli poszkodowanemu przysługuje możliwość poniesienia, według jego swobodnego wyboru, albo roszczeń z tytułu odpowiedzialności kontraktowej, albo tych z odpowiedzialności deliktowej. Rozwiązanie to ma zabezpieczać stronę przed nadmiernymi obciążeniami finansowymi.

Ryzyko finansowe jest również powodem wprowadzania do kontraktów **klauzuli waloryzacyjnej** (wzór B.6), która ma na celu zabezpieczenie strony oczekującej na spełnienie świadczenia pieniężnego przed ryzykiem zmiany jego wartości. Zastosowanie tej klauzuli wymaga od stron umowy określenia, że wysokość świadczenia pieniężnego zostanie określona według określonego miernika, np. kurs danej waluty według NBP, wskaźnik inflacyjny. Zamieszczenie w kontrakcie klauzuli waloryzacyjnej co do zasady wyłącza możliwość dokonywania waloryzacji sądowej. Innym rozwiązaniem wzmacniającym bezpieczeństwo obrotu finansowego jest **klauzula gwarancji bankowej** (wzór B.7). Zapewnia ona ochronę w przypadku, gdy jedna ze stron nie spełni swoich zobowiązań. W treści klauzuli zapewnia się, że strona przedstawi w oznaczonym terminie gwarancję bankową będącą poświadczeniem instytucji finansowej o zabezpieczeniu wykonalności roszczeń. W konsekwencji, gdy zobowiązany nie spełnia warunków umowy, druga strona może zgłosić roszczenie do banku, który wydał gwarancję. Bank następnie wypłaci określoną kwotę lub spełni inne uzgodnione świadczenia na rzecz beneficjenta.

Ograniczenie ryzyka związanego z niewykonaniem umowy umożliwia **klauzula zadatku** (wzór B.8). Na mocy tego zapisu jedna ze stron przekazuje drugiej stronie przy zawarciu kontraktu zabezpieczenie finansowe. W przypadku niewykonania umowy przez jedną ze stron druga strona może bez wyznaczenia dodatkowego terminu odstąpić od umowy i zachować otrzymany zatek, a jeśli sama go dała, może żądać sumy dwukrotnie wyższej⁹⁰. Funkcją klauzuli zadatku jest zatem skłó-

90 A. Cempura, A. Kasolik, *Metodyka sporządzania umów...*, s. 348.

nienie stron do wykonania umowy, jak również zabezpieczenie strony uprawnionej do odstąpienia od umowy (poprzez zrekompensowanie poniesionej z tego tytułu szkody). Poza wskazaną funkcją zadatek potwierdza zawarcie umowy, zabezpiecza jej wykonanie i pełni funkcję zaliczki.

Ostatnią z omawianych klauzul wspierających sterowanie ryzykiem zakupowym jest **klauzula przejścia korzyści i ciężarów** (wzór B.9). Daje ona możliwość uregulowania momentu przejścia odpowiedzialności za towar w inny sposób, niż wynika to z opisanych w niniejszym rozdziale zasad kodeksowych. W konsekwencji strony mają możliwość sterowania ryzykiem poprzez samodzielne ustalenie, w jakim zakresie i czasie będą one odpowiadały za niebezpieczeństwo utraty lub uszkodzenia towaru. Należy jednak dodać, że w obrocie profesjonalnym klauzula ta sprowadza się do przywołania określonej reguły Incoterms.

3.4. Wpływ zarządzania kontraktami na relacje z dostawcami

Istotnym czynnikiem wspierającym budowanie relacji z dostawcami jest kwestia zaufania, jakim darzą się strony transakcji handlowych. Poszczególni autorzy podkreślają, że zaufanie w relacjach przedsiębiorstw jest głównym czynnikiem w tworzeniu i utrzymywaniu stabilnej współpracy, przyczyniającym się m.in. do wzrostu wyników⁹¹, lepszej współpracy i strategicznej integracji⁹², a także niższego postrzeganego ryzyka relacyjnego⁹³. Odnosząc się do scharakteryzowanych teorii, kontrakt można postrzegać jako podstawę zaufania w relacjach, ponieważ ogranicza on możliwości i bodźce do oportunistów. Uczestnicy transakcji dążą do wzajemnego zaufania, gdyż ich oportunistyczny może być obwarowany sankcją w formie zastrzeżeń kontraktowych. W tym przypadku kontrakt i zaufanie są pozytywnie powiązane, przy czym kontrakt jest warunkiem wstępnym zaufania. Warto w tym miejscu podkreślić istotność zaufania kontraktowego (ang. *contractual trust*), oznaczającego oczekiwanie, że

91 P.S. Aulakh, M. Katabe, A. Sahay, *Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach*, „Journal of International Business Studies”, 27, 1996, s. 1005–1032.

92 A. Parkhe, *Strategic alliance structuring: A game theory and transaction cost examination of interfirm cooperation*, „Academy of Management Journal”, 36, 1993, s. 794–829; J.L. Johnson, J.B. Cullen, T. Sakano, H. Takenouchi, *Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese U.S. cooperative alliances*, „Journal of International Business Studies”, 27, 1996, s. 981–1004.

93 B. Nooteboom, N.G. Noorderhaven, H. Berger, *Effects of trust and governance on relational risk*, „Academy of Management Journal”, 40, 1997, s. 308–338.

partner będzie honorował ustne lub pisemne porozumienia⁹⁴. W literaturze podkreśla się również stanowisko stawiające kontrakty w sprzeczności z zaufaniem⁹⁵. Poszczególni autorzy postrzegają zagrożenia dla zaufania w postaci wykorzystania kontraktu w celu wywołania sporu⁹⁶, zwiększenia oportunistyzmu⁹⁷ czy też wymuszania działań obronnych jednej ze stron⁹⁸. W takim ujęciu kontrakt i zaufanie są negatywnie powiązane – sporządzenie kontraktu obniża poziom istniejącego zaufania lub ogranicza jego rozwój. Odnosząc się do tej rozbieżności poglądów, warto podkreślić, że wysokie zaufanie i kontrola formalna wynikająca z kontraktów występują razem i mogą być postrzegane jako komplementarne mechanizmy w relacjach między firmami, czego dowodzi szereg badań naukowych⁹⁹. W literaturze pojawiają się również publikacje wykazujące, że zaufanie jest warunkiem wstępnym dla kontraktów¹⁰⁰. Autor monografii podziela stanowisko traktujące o komplementarnej roli kontraktów i zaufania, a co za tym idzie – rozwijania relacji między przedsiębiorstwami. Scharakteryzowane w niniejszym rozdziale prawo umów, poprzez egzekwowanie dotrzymywania przyrzeczeń, umożliwia uczestnikom procesu zakupowego składanie wiarygodnych zobowiązań do współpracy. Tworzy tym samym bodźce do rozwoju relacji w procesie zakupowym. Regulacje prawa kontraktów mogą także korygować niesprawności rynkowe, powstające w otoczeniu zewnętrznym, takie jak kwestie asymetrii informacji czy potencjalne monopole. Przekłada się to na zmniejszenie występowania w relacji zachowań oportunistycznych, które ograniczają skłonność

-
- 94 M. Sako, *Prices, Quality and Trust: Inter-Firm Relationships in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge 1992, s. 10.
- 95 J.L. Bradach, R.G. Eccles, *Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms*, „Annual Review of Sociology”, 15, 1989, s. 97–118; D. Neu, *Trust, contracting and prospectus process*, „Accounting Organisations and Society”, 6, 1991, s. 193–211.
- 96 J.F. Gaski, *The theory of power and conflict in channels of distribution*, „Journal of Marketing”, 48, 1984, s. 9–29.
- 97 S. Goshal, P. Moran, *Bad for practice: A critique of the transaction cost theory*, „Academy of Management Review”, 21(1), 1996, s. 13–47.
- 98 D.E. Zand, *Trust and managerial problem solving*, „Administrative Science Quarterly”, 17(2), 1972, s. 229–239.
- 99 J.C. Anderson, J.A. Narus, *A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships*, „Journal of Marketing”, 54, 1990, s. 42–58; W.W. Powell, *Neither market nor hierarchy: Network forms of organisations*, „Research in Organisational Behaviour”, 12, 1990, s. 295–336; A. Zaheer, N. Venkatraman, *Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange*, „Strategic Management Journal”, 16, 1995, s. 373–392; L. Poppo, T. Zenger, *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?*, „Strategic Management Journal”, 23, 2002, s. 707–725; Y. Luo, *Contract, cooperation, and performance in international joint ventures*, „Strategic Management Journal”, 23, 2002, s. 903–919.
- 100 A. Larson, *Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships*, „Administrative Science Quarterly”, 37(1), 1992, s. 76–104; P.S. Ring, A.H. van de Ven, *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*, „Academy of Management Review”, 19(1), 1994, s. 90–118.

do wzajemnych zobowiązań. Prawo umów może również ułatwiać rozwiązywanie problemów współpracy, w minimalnym stopniu opierając się na aparacie państwowym. Strony kontraktu same decydują o swoich relacjach, stosując odpowiednie klauzule umowne w ramach zasady swobody umów. A.J. van Weele zasygnalizował, że poziom zaufania w procesie zakupowym jest odwrotnie związany z wielkością i złożonością kontraktu – im bardziej „podejrzliwe” są strony, tym większa jest potrzeba zawarcia wszechstronnej i szczegółowej umowy. Z drugiej strony, im bardziej dojrzałe są relacje między stronami, tym mniejsza potrzeba projektowania szczegółowych zapisów¹⁰¹. Pogląd ten nawiązuje do teorii kosztów transakcyjnych poprzez odniesienie do kontraktów kompletnych i niekompletnych. Kontrakty kompletne są umowami, które precyzyjnie określają wszystkie warunki współpracy między stronami. Oznacza to, że zawierają w sobie każdy możliwy scenariusz sytuacji, które mogą wystąpić w trakcie trwania umowy, a także określają sposób postępowania w każdej z nich. S. Deakin i F. Wilkinson podkreślili, że bardziej szczegółowe zapisy kontraktowe są łatwiejsze do egzekwowania, ponieważ ograniczają możliwości błędnej interpretacji¹⁰². O.E. Williamson zasygnalizował, że brak możliwości uwzględnienia w umowach wszystkich możliwych warunków prowadzi do zawierania w praktyce kontraktów niekompletnych¹⁰³, a więc takich, które nie precyzują w pełni wszystkich aspektów współpracy między stronami umowy. Kontrakty niekompletne mogą zawierać luki w zakresie określenia odpowiedzialności stron, sposobu postępowania w przypadku wystąpienia nieoczekiwanych sytuacji lub nieokreślonych warunków umowy. Pozostawiają więc szerszą przestrzeń interpretacyjną, co zdaniem Y. Chena świadczy o tym, że są mniej wiążące¹⁰⁴. Kontrakty niekompletne mogą prowadzić do powstania wyższych kosztów transakcyjnych, wynikających z potrzeby negocjacji, monitorowania, egzekwowania i interpretowania umowy. Warto natomiast zaznaczyć, że poszczególne klauzule umowne umożliwiają stronom ich zredukowanie. Regulacje prawa umów mogą także obniżać koszty transakcyjne współpracy poprzez np. zmniejszanie kosztów negocjacji.

Jak starano się wykazać, poprzez zarządzanie kontraktami i stosowanie klauzul umownych strony procesu zakupowego mogą wpływać na wiążące je relacje. Relacje te mogą zmieniać się w czasie, w związku z czym istotne jest stałe monitorowanie kontraktów, by ograniczać ryzyko związane z transakcją. Stosowanie klauzul wspierających sterowanie ryzykiem może zwiększyć zaufanie między stronami umowy, co jest szczególnie istotne w przypadku umów długoterminowych. Warto jednak

101 A. van Weele, *Purchasing and Supply...*, s. 189.

102 S. Deakin, F. Wilkinson, *Contract law and the economics of interorganizational trust*, [w:] C. Lane, R. Bachmann (red.), *Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press, Oxford 1998, s. 150.

103 O.E. Williamson, *The economics of organization: The transaction cost approach*, „American Journal of Sociology”, 87(3), 1981, s. 548–577.

104 Y. Chen, *Promises, trust, and contracts*, „The Journal of Law, Economics, & Organization”, 16(1), 2000, s. 209–232.

odnotować, że zbyt daleko idące zastrzeżenia umowne mogą prowadzić do zachowań oportunistycznych i wpłynąć negatywnie na potencjalną współpracę. Dokonując ekonomicznej analizy prawa kontraktów, J. Stelmach i in. przedstawili postulat dotyczący zasadności granic zabezpieczeń kontraktowych. Według autorów „umowa zostanie zawarta i wykonana, jeśli wysokość świadczenia odszkodowawczego, jakie musi ponieść każda ze stron w razie niewykonania lub nienależytego wykonania przez siebie zobowiązania umownego, jest równa sumie wartości straty majątkowej drugiej strony i utraconych korzyści tejże strony oraz gdy strony nie są obciążone nadmiernym ryzykiem związanym z tą umową”¹⁰⁵. Z twierdzenia wynikają następujące wnioski:

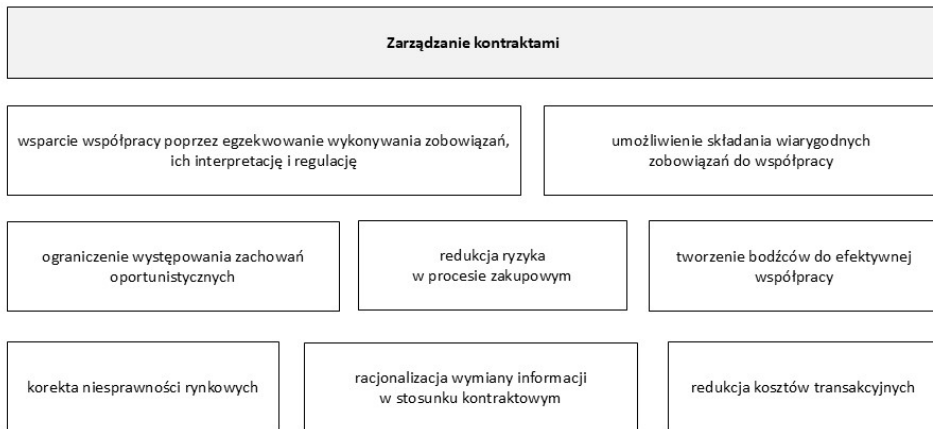
- strona będzie mieć motywację do wykonania zobowiązania umownego, jeśli rozmiar jej odpowiedzialności z tytułu niewykonania zobowiązania jest nie mniejszy niż koszt wykonania zobowiązania;
- strona będzie mieć motywację do zawarcia umowy tylko wtedy, gdy wie, że w razie niewykonania zobowiązania przez drugą stronę wysokość świadczenia odszkodowawczego, jaką otrzyma, jest co najmniej równa sumie jej straty majątkowej i utraconych korzyści;
- strona będzie mieć motywację do zawarcia umowy, jeśli wysokość świadczenia odszkodowawczego, jakie będzie musiała spełnić w razie niewykonania przez siebie zobowiązania wynikającego z umowy, jest nie większa niż suma straty majątkowej drugiej strony i utraconych korzyści tejże strony¹⁰⁶.

Zaprezentowane wnioski, oparte na zasadach logiki i ekonomii, przekładają się na zabezpieczenia kontraktowe w formie m.in. klauzul kar umownych czy odstępnego. W przypadku, gdy jedna ze stron podczas negocjacji w fazie kontraktowej zaproponuje zbyt daleko idące sankcje za naruszenie warunków umowy, może doprowadzić do braku chęci podjęcia z nią współpracy (z wymienionych tu powodów współpraca może być nieopłacalna i obciążona zbyt dużym ryzykiem). Warto za O.E. Williamsonem dodać, że efektywne wyniki współpracy są zakładane, gdy forma kontraktu właściwie odzwierciedla niepewność, specyficzność aktywów i częstotliwość transakcji¹⁰⁷. Konstatacja ta ma na celu wykazanie, jak istotne dla rozwoju partnerskich relacji z dostawcami są: odpowiednie sterowanie klauzulami umownymi oraz współpraca nad treścią kontraktu równo traktującą obie strony. Możliwości wpływu zarządzania kontraktami na relacje z dostawcami przedstawiono na rys. 22.

105 J. Stelmach, B. Brożek, W. Załuski, *Dziesięć wykładów o ekonomii prawa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007, s. 123.

106 *Ibidem*, s. 119–123.

107 O.E. Williamson, *Strategizing, economizing and economic organization*, „Strategic Management Journal”, 12(2), 1991, s. 75–94.



Rysunek 22. Wpływ zarządzania kontraktami na relacje z dostawcami

Źródło: opracowanie własne.

Odnosząc się w rozdziale do uregulowań w zakresie zarządzania kontraktami, warto na koniec dodać, że doniosłość znaczenia kontraktów i klauzul umownych doprowadziła do powstania rozwiązań prawa modelowego, tj. Zasad Międzynarodowych Kontraktów Handlowych (UNIDROIT)¹⁰⁸, Zasad Europejskiego Prawa Umów (PECL)¹⁰⁹ oraz Projektu Wspólnej Ramy Odniesień (DCFR)¹¹⁰. Spotkały się one z pozytywnym przyjęciem doktryny i ustawodawców, podejmujących wysiłek modernizacji i harmonizacji krajowych regulacji prawa cywilnego i dostosowania ich do potrzeb współczesnego obrotu kontraktowego¹¹¹. Weryfikacja użyteczności przywołanych standardów dla procesu zarządzania kontraktami może stanowić dalszy kierunek badań w omawianym obszarze.

108 Szerzej: International Institute for the Unification of Private Law, www.unidroit.org (dostęp: 29.05.2023).

109 *Principles of European Contract Law*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52001DC0398> (dostęp: 29.05.2023).

110 Draft Common Frame of Reference, https://www.trans-lex.org/400725/_/outline-edition-/ (dostęp: 29.05.2023).

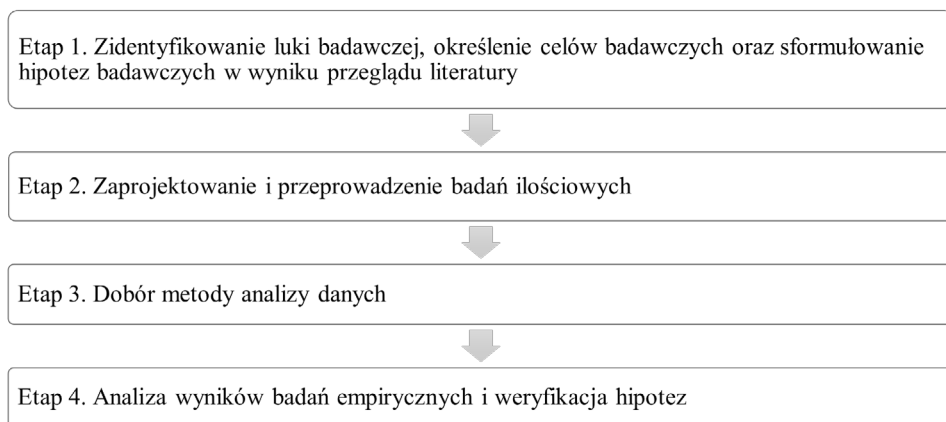
111 M. Łolik, *Współczesne prawo kontraktów...*, s. 2.

Rozdział 4

Metodyka i wyniki badań empirycznych

4.1. Etapy procesu badawczego

Z uwagi na złożoność problemu badawczego, dla potrzeb realizacji założonych celów, proces badawczy obejmował cztery etapy przedstawione na rys. 23.



Rysunek 23. Procedura przeprowadzenia badań empirycznych

Źródło: opracowanie własne.

4.1.1. Zidentyfikowanie luki badawczej, określenie celów badawczych oraz sformułowanie hipotez badawczych w wyniku przeglądu literatury

Przeprowadzenie badań właściwych poprzedzał przegląd literatury z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości oraz ekonomii i finansów. Analizie poddano źródła literaturowe w języku polskim oraz angielskim obejmujące wybrane monografie i artykuły naukowe. Wykorzystano zbiory biblioteczne oraz repozytoria i bazy naukowe, m.in. Ebsco, Emerald, ScienceDirect, Scopus i Web of Science (dla źródeł anglojęzycznych), Central and Eastern European Online Library (CEEOL), Ibuk Libra (dla źródeł polskojęzycznych). W wyniku przeglądu literatury zidentyfikowano lukę badawczą korespondującą z celem głównym rozważań. W kolejnym etapie sformułowano pytania badawcze odpowiadające celom szczegółowym (tab. 25).

Tabela 25. Zestawienie celów, pytań, metod i technik badawczych przyjętych w badaniu

Cele badawcze	Pytania badawcze	Metoda i technika badawcza
<i>Cel szczegółowy 1</i> Określenie znaczenia zarządzania kontraktami w procesie zakupowym	<i>Pytanie badawcze 1</i> Jakie znaczenie ma zarządzanie kontraktami w procesie zakupowym?	Przegląd literatury
<i>Cel szczegółowy 2</i> Wskazanie czynników otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego łańcucha dostaw determinujących zarządzanie kontraktami	<i>Pytanie badawcze 2</i> Jakie czynniki otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego łańcucha dostaw wpływają na zarządzanie kontraktami?	
<i>Cel szczegółowy 3</i> Określenie znaczenia etapów zarządzania kontraktami dla rozwoju relacji B2B	<i>Pytanie badawcze 3</i> Jaki wpływ na rozwój relacji z dostawcami mają poszczególne etapy zarządzania kontraktami?	Badanie ilościowe – kwestionariusz ankiety CATI
<i>Cel szczegółowy 4</i> Określenie znaczenia sterowania ryzykiem w rozwoju relacji B2B	<i>Pytanie badawcze 4</i> Jaki wpływ na sposoby sterowania ryzykiem zakupowym ma rodzaj relacji z dostawcami?	
<i>Cel szczegółowy 5</i> Określenie znaczenia zarządzania kontraktami w sterowaniu ryzykiem w procesie zakupowym	<i>Pytanie badawcze 5</i> Jaki wpływ na uwzględnianie ryzyka w procesie zakupowym ma zarządzanie kontraktami?	
	<i>Pytanie badawcze 6</i> Jaki wpływ na sposoby sterowania ryzykiem w procesie zakupowym ma zarządzanie kontraktami?	

Źródło: opracowanie własne.

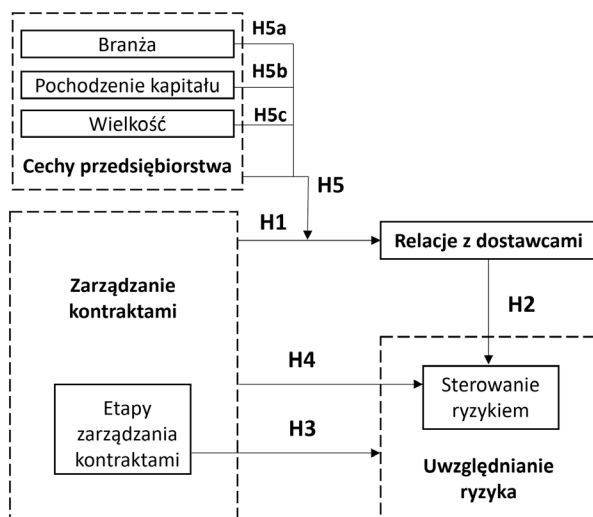
Przyjęcie wskazanych w tab. 25 celów badawczych skutkowało sformułowaniem pięciu hipotez (H1–H5):

- H1: Zarządzanie kontraktami ma istotny wpływ na rozwój relacji z dostawcami.
 H2: Sposób sterowania ryzykiem zakupowym zależy od typu relacji z dostawcami.
 H3: Uwzględnianie ryzyka zakupowego jest zróżnicowane na poszczególnych etapach zarządzania kontraktami.
 H4: Zarządzanie kontraktami determinuje sposób sterowania ryzykiem zakupowym.
 H5: Wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami różnicuje się w zależności od branży, pochodzenia kapitału i wielkości przedsiębiorstwa.
 H5a: Wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami zależy od branży przedsiębiorstwa.
 H5b: Wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami zależy od pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa.
 H5c: Wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami zależy od wielkości przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone studia literaturowe umożliwiły operacjonalizację zmiennych dla badań ilościowych. Zostały one scharakteryzowane w rozdziałach 1–3 i objęły:

- rodzaje relacji z dostawcami,
- sposoby sterowania ryzykiem,
- etapy zarządzania kontraktami.

Schemat powiązań zmiennych ujętych w hipotezach przedstawia rys. 24.



Rysunek 24. Zależności między hipotezami i zmiennymi przyjęte w badaniu

Źródło: opracowanie własne.

W weryfikacji hipotez wykorzystano modele statystyczne opisane w dalszej części monografii.

4.1.2. Zaprojektowanie i przeprowadzenie badań ilościowych

Drugi etap procedury badawczej obejmował następujące działania: określenie techniki badawczej, dobór próby badawczej oraz opracowanie narzędzia na potrzeby przeprowadzenia badań ilościowych z uwzględnieniem zoperacjonalizowanych zmiennych.

4.1.2.1. Określenie techniki badawczej

Uwzględniając charakter przedmiotu badań, jako technikę badawczą przyjęto wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny CATI (ang. *Computer Assisted Telephone Interview*). Czynniki przemawiającymi za wyborem tej techniki były m.in. wysoka osiągalność respondentów¹, sprawność procesu badawczego i wysoki poziom standaryzacji². Wykorzystanie techniki CATI zakładało przeprowadzenie badania przez teleankieterów wyposażonych w elektroniczne narzędzie badawcze, w którym podczas rozmowy telefonicznej wprowadzano odpowiedzi respondentów. Elektroniczna forma kwestionariusza wywiadu pozwoliła automatycznie odrzucać niepoprawne lub nielogiczne odpowiedzi, uniknąć ręcznego kodowania bazy danych oraz wprowadzania odpowiedzi respondentów z papierowego kwestionariusza do bazy.

4.1.2.2. Dobór próby badawczej

W badaniu zastosowano celowy dobór przedsiębiorstw według rodzaju prowadzonej działalności zgodnie z określonymi kodami PKD³. Źródło danych stanowiła baza Bisnode⁴. Do próby badawczej zakwalifikowano przedsiębiorstwa spełniające założone kryteria:

- prowadzenie działalności produkcyjnej w Polsce,
- prowadzenie działalności produkcyjnej w danych sektorach PKD (tab. 26),
- średnie i duże przedsiębiorstwa (na podstawie liczby pracowników).

1 R. Tourangeau, T.W. Smith, *Asking sensitive questions: The impact of data collection mode, question format, and question context*, „Public Opinion Quarterly”, 60, 1996, s. 275–304.

2 K. Olson, J.D. Smyth, *The effect of CATI questions, respondents, and interviewers on response time*, „Journal of Survey Statistics and Methodology”, 3(3), 2015, s. 361–396.

3 Polska Klasyfikacja Działalności.

4 Od 1.01.2023 r. jako Dun & Bradstreet Company.

Tabela 26. Badane sektory działalności gospodarczej wg PKD

Dział wg PKD	Rodzaj prowadzonej działalności
Dział 20	produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych
Dział 21	produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych
Dział 22	produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych
Dział 26	produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych
Dział 27	produkcja urządzeń elektrycznych
Dział 29	produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli

Źródło: Polska Klasyfikacja Działalności, <https://www.biznes.gov.pl/tabela-pkd> (dostęp: 8.01.2023).

Zagregowano działy PKD wskazane w tab. 26 i w konsekwencji w badaniu uwzględniono trzy następujące branże⁵:

- branża chemiczna (działy PKD 20, 21, 22),
- branża elektryczna (działy PKD 26 i 27),
- branża motoryzacyjna (dział PKD 29).

Dodatkowym założeniem dla doboru próby była porównywalna liczebność przedsiębiorstw reprezentujących poszczególne branże – nie mniej niż 25 przedsiębiorstw w każdej. Dobór próby zakładał również uwzględnienie co najmniej 25 przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 250 osób. Zastosowano celowy dobór respondentów, ograniczając ich do pracowników odpowiedzialnych za zarządzanie zakupami (jeden pracownik z danego przedsiębiorstwa). Wyznaczenie tak określonej grupy respondentów miało na celu dotarcie do pracowników odpowiedzialnych za przebieg procesów zakupowych, do których kompetencji należy m.in. zarządzanie kontraktami i rozwój relacji z dostawcami.

Na podstawie przyjętych założeń badaniem objęto 101 przedsiębiorstw: 45 z branży chemicznej, 25 z branży elektrycznej oraz 31 z branży motoryzacyjnej. Pod względem wielkości przedsiębiorstw próba badawcza obejmowała 68 podmiotów o liczbie pracowników 50–249 oraz 33 o liczbie 250 pracowników lub więcej. Rozkład źródeł pochodzenia kapitału objął 77 przedsiębiorstw z kapitałem polskim oraz 24 z kapitałem zagranicznym. Szczegółowe zestawienie liczebności badanych przedsiębiorstw względem przyjętych kryteriów zaprezentowano w tab. 27.

⁵ Sektor jest częścią branży grupującą przedsiębiorstwa produkujące wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu i sprzedające je na tym samym geograficznie rynku, za: M. Romanowska, *Sektor*, [w:] M. Romanowska (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2014, s. 508. Przyjęto, że branża obejmuje różne sektory.

Tabela 27. Charakterystyka ilościowa próby badawczej

Cecha	Liczebność w próbie	Udział procentowy
Reprezentowana branża		
Chemiczna	45	44,6
Elektryczna	25	24,8
Motoryzacyjna	31	30,6
Wielkość przedsiębiorstwa		
Średnie	68	67,3
Duże	33	32,7
Pochodzenie kapitału		
Polski	77	76,2
Zagraniczny	24	23,8

Źródło: opracowanie własne.

4.1.2.3. Opracowanie narzędzia badawczego i przeprowadzenie badań ilościowych

Zaprojektowanie narzędzia badawczego było ściśle związane z przyjętymi pytaniami badawczymi. Ze względu na metodę prowadzonych badań narzędzie badawcze przybrało formę kwestionariusza ankiety. Kwestionariusz składał się z dwóch części pytań: metryczkowych oraz merytorycznych. Opis zoperacjonalizowanych zmiennych przyjętych w pytaniach merytorycznych został dołączony do kwestionariusza celem jednoznacznego rozumienia pytań przez uczestników badania. Dokument (załącznik C) obejmował pięć pytań merytorycznych, w tym: trzy umożliwiały wybór zmiennej na pięciostopniowej skali Likerta, jedno pozwalało na wybór na skali dychotomicznej, a jedno umożliwiało wybór na skali nominalnej o liczbie poziomów powyżej dwóch.

Kwestionariusz ankiety został skonsultowany ze statystykiem oraz z dwoma przedstawicielami menedżerów zakupów z badanych branż. Poszczególne etapy jego doskonalenia były przedmiotem prezentacji autora dysertacji i dyskusji podczas seminariów w Katedrze Logistyki Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Treść pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety jest konsekwencją regularnego wprowadzania otrzymywanych uwag i rezultatem ostatecznej korekty przed przeprowadzeniem badań właściwych. Pilotaż badań z wykorzystaniem zaprojektowanego narzędzia badawczego nie wykazał potrzeby dokonywania dalszych modyfikacji. Kwestionariusz ankiety został wykorzystany do przeprowadzenia badania we współpracy z zewnętrzną agencją badawczą. Agencja realizująca badania została wybrana z należytą starannością zgodnie ze standardami podejmowania współpracy z dostawcami usług obowiązującymi na Uniwersytecie Łódzkim.

Badanie pilotażowe na próbie pięciu przedsiębiorstw (dobranych z uwzględnieniem założeń przyjętych dla próby właściwej) przeprowadzono w dniach

9.05.–16.05.2022 r. W związku z brakiem uwag do narzędzia badawczego i uzyskaniem kompletnych odpowiedzi przystąpiono do badania właściwego, zrealizowanego w terminie od 30.05. do 15.07.2022 r.

4.1.3. Dobór metody analizy danych

Opracowanie wyników badań, przeprowadzonych zgodnie z przyjętymi założeniami, wymagało wykorzystania trzech odmiennych modeli statystycznych. Każdy z nich odpowiadał typowi poszczególnych pytań i możliwości wyboru zmiennych.

4.1.3.1. Model regresji porządkowej

Model regresji porządkowej wykorzystano w analizie danych otrzymanych z odpowiedzi udzielonych przez respondentów na skali Likerta. Model zastosowano w przypadku zmiennej zależnej Y na skali porządkowej (zmienna na skali Likerta od 1 do 5, gdzie „1” oznacza najmniejszą⁶ wartość cechy badanej, „5” odpowiednio największą jej wartość). Zastosowanie w tym przypadku regresji liniowej na zmiennej Y nie wydało się zasadne, ponieważ różnice między jej kategoriami nie są znane. Założenia modeli liniowych byłyby więc naruszone, ponieważ nie można zakładać, że zmienna zależna jest ciągła lub normalnie rozłożona. Do obliczenia poszczególnych modeli porządkowych wykorzystano probitowy model kumulatywny (CM).

Zgodnie z założeniami modelu kumulatywnego obserwowana zmienna porządkowa Y pochodzi z kategoryzacji latentnej (nieobserwowalnej) zmiennej ciągłej $\tilde{Y}$. Oznaczało to, że istnieją latentne progi τ_k ($1 \leq k \leq K$), które partycjonują wartości $\tilde{Y}$ na $K + 1$ obserwowalnych, uporządkowanych kategorii Y^7 . Model wyrażono wzorem 1.

$$Y = k \Leftrightarrow \tau_{k-1} < \tilde{Y} \leq \tau_k, \text{ (wzór 1)}$$

Wektor progów $-\infty = \tau_0 < \tau_1 < \dots < \tau_K < \tau_{K+1} = \infty$ jest zapisywany jako $\tau = (\tau_1, \dots, \tau_K)$. Regresja liniowa ma jednak zastosowanie do $\tilde{Y}$. Użycie η do symbolizacji członu predykcyjnego prowadzi do wzoru 2.

$$\tilde{Y} = \eta + \epsilon, \text{ (wzór 2),}$$

gdzie ϵ jest błędem losowym regresji z wartością oczekiwaną $E(\epsilon) = 0$, η reprezentuje zmienność w $\tilde{Y}$, która może być wyjaśniona przez zmienne wyjaśniające, a druga (ϵ) reprezentuje zmienność, która pozostaje niewyjaśniona.

⁶ Lub jej brak.

⁷ P.C. Bürkner, M. Vuorre, *Ordinal regression models in psychology: A tutorial*, „Advances in Methods and Practices in Psychological Science”, March 2019, s. 77–101.

W przypadku zmiennej porządkowej w postaci zmiennej rozkładu F zastosowano rozkład kumulatywny z funkcją powiązania probitowego. Zakładając, że ϵ_η ma rozkład zgodnie z F , prawdopodobieństwo, że Y należy do kategorii k lub mniejszej (w zależności od η), jest równe wartości rozkładu F w punkcie $\tau_k - \eta$ i określono je wzorem 3.

$$\Pr(Y \leq k|\eta) = \Pr(\tilde{Y} \leq \tau_k|\eta) = \Pr(\eta + \epsilon \leq \tau_k) = \Pr(\epsilon \leq \tau_k - \eta) = F(\tau_k - \eta) \quad (\text{wzór 3}),$$

gdzie zapis $|\eta$ oznacza, że prawdopodobieństwa będą zależały od wartości predyktora η . W tym kontekście F jest funkcją odpowiedzi lub funkcją przetwarzania. W przypadku modelu kumulatywnego F modeluje prawdopodobieństwo wyniku binarnego $Y \leq k$ względem $Y > k$ (stąd nazwa model „kumulatywny”).

Model kumulatywny zakłada, że składnik predyktora η jest stały we wszystkich kategoriach odpowiedzi, zgodnie ze wzorem 4.

$$\Pr(Y = k|\eta) = \Pr(Y \leq k|\eta) - \Pr(Y \leq k-1|\eta) = F(\tau_k - \eta) - F(\tau_{k-1} - \eta), \quad (\text{wzór 4})$$

Szacowanie parametrów regresji jako zmieniających się w różnych kategoriach odpowiedzi w modelu kumulatywnym nie zawsze jest możliwe, ponieważ może skutkować ujemnymi prawdopodobieństwami⁸. W modelu porządkowym nie ma przecięcia w członie predyktora, gdyż progi τ_k zastępują przecięcie modelu (progi i przecięcia nie są identyfikowane jednocześnie).

W celu zweryfikowania hipotez badawczych zastosowano uogólnione liniowe wielopoziomowe modele mieszane w ujęciu Bayesowskim. Konwergencja i stabilność próbkowania Bayesowskiego została oceniona za pomocą wskaźników R-hat oraz Effective Sample Size (ESS)⁹. Każdy model oszacowano z użyciem czterech łańcuchów, każdy o liczbie iteracji = 2000, z których 1000 iteracji to rozgrzewka (ang. *warmup*). Całkowita liczba losowań po rozgrzewce wynosiła 4000 iteracji.

4.1.3.2. Model regresji logistycznej

Model regresji logistycznej zastosowano w przypadku zmiennej zależnej na skali dychotomicznej. Jedyną odmiennością od opisanego tu modelu porządkowego było zastosowanie w postaci zmiennej F rozkładu Bernoulliego z funkcją powiązania logitowego.

8 L.A. van der Ark, *Relationships and properties of polytomous item response theory models*, „Applied Psychological Measurement”, 25, 2001, s. 273–282.

9 Wartość R-hat powinna być niższa niż 1,1; wartość ESS powinna być wyższa niż 1000, za: A. Vehtari, A. Gelman, D. Simpson, B. Carpenter, P.C. Bürkner, *Rank-normalization, folding, and localization: An improved R-hat for assessing convergence of MCMC*, „Bayesian Analysis”, 2020, s. 1–28.

4.1.3.3. Model regresji wielologistycznej

Model regresji wielologistycznej zastosowano w przypadku zmiennej zależnej na skali nominalnej o liczbie poziomów powyżej dwóch. Odmiennością od modelu porządkowego było zastosowanie w postaci zmiennej F modelu kategoryjnego z funkcją powiązania logitowego, pozwalającego na przeprowadzenie regresji wielologistycznej.

4.1.3.4. Wykorzystane oprogramowanie statystyczne

Analizy przeprowadzono przy użyciu języka statystycznego R¹⁰ (wersja 4.2.1), który umożliwia modelowanie odpowiedzi porządkowych z wykorzystaniem szeregu pakietów. W celu weryfikacji hipotez zdecydowano się na użycie pakietu *brms* (wersja 2.17.0), gdyż umożliwia on oszacowanie modelu kumulatywnego zarówno dla zmiennych porządkowych, jak i zmiennych dychotomicznych¹¹, oraz pozwala na oszacowanie modelu w ujęciu Bayesowskim. Umożliwia tym samym uzyskanie większej liczby informacji o modelach i ich parametrach niż podejście częstościowe, pozwala na bardziej naturalną kwantyfikację niepewności i umożliwia estymację modeli, gdy tradycyjne metody oparte na maksymalnym prawdopodobieństwie zawodzą¹².

4.1.4. Analiza wyników badań i weryfikacja hipotez

Dane zebrane w wyniku przeprowadzonego badania zostały poddane analizie za pomocą opisanych metod. W efekcie zaproponowano cztery modele oceny wpływu zmiennych, które umożliwiły weryfikację hipotez badawczych. Wyniki analizy statystycznej przedstawiono w kolejnych podrozdziałach.

4.2. Wyniki badań empirycznych

Pierwsze pytanie kwestionariusza dotyczyło rodzaju relacji rozwijanych z dostawcami przez przedsiębiorstwa respondentów. Ponad połowa badanych (50,5%) wskazała na relacje partnerskie. Najmniejsza liczba odpowiedzi dotyczyła strategicznego partnerstwa. Szczegółowe wyniki przedstawiono w tab. 28.

10 R Core Team, *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria, <https://www.R-project.org/> (dostęp: 10.12.2022).

11 P.C. Bürkner, *Advanced Bayesian multilevel modeling with the R package brms*, „The R Journal”, 10, 2018, s. 395–411.

12 J.K. Kruschke, *Doing Bayesian data analysis: A tutorial introduction with R*, Academic Press, Burlington 2014, s. 297–306.

Tabela 28. Rodzaj relacji z dostawcami w badanych przedsiębiorstwach

Rodzaj relacji	Liczba wskazań	Udział wskazań (w %)
Relacje transakcyjne	34	33,7
Relacje partnerskie	51	50,5
Relacje strategiczne	28	27,7
Strategiczne partnerstwo	23	22,8

Źródło: opracowanie własne.

Drugie pytanie w przeprowadzonym badaniu dotyczyło oceny stopnia wpływu poszczególnych etapów zarządzania kontraktami na rozwój danego typu relacji z dostawcami. Odpowiedzi były uzależnione od rodzajów relacji wskazanych w pierwszym pytaniu. Dzięki temu respondenci odnosili się do relacji, które są prowadzone przez przedsiębiorstwa.

Należy zauważyć, że niezależnie od rodzaju relacji wpływ wszystkich etapów zarządzania kontraktami był oceniany powyżej średniej. W każdym przypadku (poza jednym wyjątkiem, jakim był etap projektowania kontraktu w relacjach transakcyjnych) ponad 50% respondentów wskazało oceny wpływu „wysoki” bądź „bardzo wysoki”. Wskazanie najwyższej oceny „bardzo wysoki” odnotowano w przypadku etapu ustalania warunków kontraktu w odniesieniu do relacji strategicznych. Szczegółowe wskazania nominalne oraz odsetek udzielonych wskazań przedstawiono w tab. 29.

Tabela 29. Ocena stopnia wpływu poszczególnych etapów zarządzania kontraktami na rozwój danego typu relacji z dostawcami

Etap zarządzania kontraktami	Stopień wpływu*	Liczba wskazań Udział wskazań (w %)***							
		relacje transakcyjne		relacje partnerskie		relacje strategiczne		strategiczne partnerstwo	
projekt kontraktu	1	–	0	1	2	–	0	1	4,3
	2	3	8,8	–	0	3	10,7	–	0
	3	15	44,1	19	37,3	8	28,6	6	26,1
	4	13	38,2	26	51	15	53,6	14	60,9
	5	3	8,8	5	9,8	2	7,1	2	8,7
łącznie w etapie		N=34		N=51		N=28		N=23	
ustalenie warunków kontraktu	1	–	0	1	2	–	0	1	4,3
	2	3	8,8	1	2	2	7,1	1	4,3
	3	10	29,4	21	41,2	6	21,4	3	13
	4	16	47,1	19	37,2	13	46,4	13	56,5
	5	5	14,7	9	17,6	7	25	5	21,7
łącznie w etapie		N=34		N=51		N=28		N=23	
realizacja kontraktu	1	–	0	1	2	–	0	1	4,3
	2	2	5,9	1	2	1	3,6	1	4,3
	3	12	35,3	16	31,4	8	28,6	5	21,7
	4	15	44,1	26	51	16	57,1	12	52,2
	5	5	14,7	7	13,7	3	10,7	4	17,4

Etap zarządzania kontraktami	Stopień wpływu*	Liczba wskazań Udział wskazań (w %) **							
		relacje transakcyjne		relacje partnerskie		relacje strategiczne		strategiczne partnerstwo	
łącznie w etapie		N=34		N=51		N=28		N=23	
analiza i ocena realizacji kontraktu	1	–	0	1	2	–	0	1	4,3
	2	5	14,7	–	0	1	3,6	–	0
	3	5	14,7	20	39,2	6	21,4	6	26,1
	4	18	52,9	19	37,3	17	60,7	13	56,5
	5	6	17,6	11	21,6	4	14,3	3	13
łącznie w etapie		N=34		N=51		N=28		N=23	

* 1 – bardzo niski; 2 – niski; 3 – średni; 4 – wysoki; 5 – bardzo wysoki

** Z uwagi na czytelność tabeli wyniki procentowe zostały zaokrąglone do jednego miejsca dziesiętnego; tłumaczy to możliwe rozbieżności sumy wskazań procentowych w granicach 0,1%.

Źródło: opracowanie własne.

Trzecie pytanie w kwestionariuszu miało na celu zbadanie, w jakim stopniu przedsiębiorstwa uwzględniają ryzyko na poszczególnych etapach zarządzania kontraktami. W przypadku każdego etapu najwięcej wskazań dotyczyło stopnia „wysoki”. Również w przypadku pozostałych stopni oceny nie zauważono rozbieżności w ramach poszczególnych etapów zarządzania kontraktami. Szczegółowe wyniki oceny przedstawiono w tab. 30.

Tabela 30. Stopień uwzględniania ryzyka na poszczególnych etapach zarządzania kontraktami w badanych przedsiębiorstwach

Stopień uwzględniania ryzyka*	Liczba wskazań** Udział wskazań (w %)***							
	Etap zarządzania kontraktami							
	Projekt kontraktu		Ustalenie warunków kontraktu		Realizacja kontraktu		Analiza i ocena realizacji kontraktu	
1	4	4	2	2	1	1	1	1
2	11	10,9	12	11,9	9	8,9	11	10,9
3	40	39,6	38	37,6	38	37,6	35	34,7
4	41	40,6	43	42,6	44	43,6	41	40,6
5	5	5	6	5,9	9	8,9	13	12,9

* 1 – brak; 2 – niski; 3 – średni; 4 – wysoki; 5 – bardzo wysoki

** N=101

*** Z uwagi na czytelność tabeli wyniki procentowe zostały zaokrąglone do jednego miejsca dziesiętnego; tłumaczy to możliwe rozbieżności sumy wskazań procentowych w granicach 0,1%.

Źródło: opracowanie własne.

Celem kolejnego pytania było określenie znaczenia wpływu zarządzania kontraktami na poszczególne sposoby sterowania ryzykiem. Respondenci nadawali rangi, przy czym ranga „1” oznaczała najwyższy wpływ zarządzania kontraktami na dany sposób sterowania ryzykiem. W świetle zebranych odpowiedzi należy zauważyć, że rangę „1” wybierano najczęściej (43,6%) w przypadku unikania ryzyka. Rangę „2” nadano najwięcej razy w przypadku dywersyfikacji ryzyka (42,6%). Kolejne najbardziej liczne wskazania w odniesieniu do rang objęły: dla rangi „3” – przyjmowanie ryzyka (35,6%), dla rangi „4” – redukcję ryzyka (25,7%), dla rangi „5” – ponownie redukcję ryzyka (29,7%), dla rangi „6” – transfer ryzyka (30,7%). Szczegółowe wyniki w zakresie liczby i odsetka wskazań przedstawiono w tabeli 31.

Tabela 31. Wpływ zarządzania kontraktami na poszczególne sposoby sterowania ryzykiem

Stopień wpływu rangi*	Liczba wskazań** Udział wskazań (w %)***											
	sposób sterowania ryzykiem											
	unikanie		przyjmowanie		redukcja		transfer		retencja		dywersyfikacja	
1	44	43,6	10	9,9	8	7,9	13	12,9	9	8,9	17	16,8
2	11	10,9	9	8,9	8	7,9	9	8,9	21	29,7	43	42,6
3	25	24,8	36	35,6	8	7,9	13	12,9	12	11,9	7	6,9
4	8	7,9	15	14,9	26	25,7	14	13,9	24	23,8	14	13,9
5	3	3	18	17,8	30	29,7	21	20,8	18	17,8	11	10,9
6	10	9,9	13	12,9	21	20,8	31	30,7	17	16,8	9	8,9

* 1 – najwyższy stopień wpływu; 6 – najniższy stopień wpływu

** N=101

*** Z uwagi na czytelność tabeli wyniki procentowe zostały zaokrąglone do jednego miejsca dziesiętnego; tłumaczy to możliwe rozbieżności sumy wskazań procentowych w granicach 0,1%.

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnie pytanie dotyczyło wskazania sposobów sterowania ryzykiem najbardziej charakterystycznych dla poszczególnych rodzajów relacji z dostawcami. Respondenci mieli możliwość wyboru kilku sposobów sterowania ryzykiem dla danego typu relacji. Dane przedstawione w tab. 32 wskazują, że niezależnie od rodzaju relacji najczęstszym sposobem sterowania ryzykiem jest jego redukcja – w przypadku każdej relacji ten sposób był wskazywany na poziomie przekraczającym 40%. Najniższe wskazania procentowe można odnotować w przypadku retencji oraz dywersyfikacji ryzyka.

Tabela 32. Wpływ relacji z dostawcami na poszczególne sposoby sterowania ryzykiem

Rodzaj relacji	Liczba wskazań* Udział wskazań (w %)**											
	sposób sterowania ryzykiem											
	unikanie		przyjmowanie		redukcja		transfer		retencja		dywersyfikacja	
relacje transakcyjne	36	35,6	15	14,9	57	56,4	2	2	5	5	6	5,9
relacje partnerskie	24	23,8	30	29,7	43	42,6	17	16,8	4	4	6	5,9
relacje strategiczne	30	29,7	22	21,8	50	49,5	16	15,8	7	6,9	1	1
strategiczne partnerstwo	30	29,7	29	28,7	49	48,5	11	10,9	5	5	6	5,9

* N=101

** Z uwagi na czytelność tabeli wyniki procentowe zostały zaokrąglone do jednego miejsca dziesiętnego; tłumaczy to możliwe rozbieżności sumy wskazań procentowych w granicach 0,1%.

Źródło: opracowanie własne.

4.2.1. Model I. Ocena wpływu zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami w perspektywie zmiennych modelowych

Model I miał na celu zweryfikowanie, jak zarządzanie kontraktami wpływa na rozwój relacji z dostawcami w odniesieniu do następujących zmiennych: branża przedsiębiorstwa, wielkość przedsiębiorstwa, źródło pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa, rodzaj prowadzonych relacji z dostawcami, etap zarządzania kontraktami. Charakterystyka modelu I została przedstawiona wraz ze szczegółowymi informacjami dotyczącymi przeprowadzonej analizy statystycznej. Ze względu na powtarzalność informacji zostały one pominięte w przypadku pozostałych modeli.

Wzór modelu 1 został określony za pomocą standardowej składni modelowania R, w której zmienne zależne zostały zapisane po lewej stronie „~”, a predyktory po prawej; predyktory oddzielono znakiem „+” (w przypadku relacji addytywnych). Model regresji zbudowano w oparciu o wzór 5:

Stopień_wpływu ~ Branża + Wielkość + Kapitał + Relacje + Etap_ZK + (1 | id), (wzór 5)

Zapis (1|id) oznaczał, że punkt przecięcia (1) zmieniał się na poziomach czynnika grupującego (id). Modele porządkowe mają wiele punktów przecięcia (nazywanych progami), a (1|id) pozwalał, aby te progi różniły się o tę samą wartość na różnych poziomach czynnika grupującego. W modelu regresji zastosowano kodowanie typu *dummy*. Charakterystyki zmiennych wraz z wartościami odniesienia przedstawiono w tabeli 33.

Tabela 33. Charakterystyka zmiennych uwzględnionych w modelu I

Etykieta zmiennej	Opis zmiennej	Typ zmiennej	Przestrzeń wartości zmiennej	Kategoria odniesienia w modelu regresji
Stopień_wplywu	Stopień wpływu zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami	Zależna	{1: bardzo niski, 2: niski, 3: średni, 4: wysoki, 5: bardzo wysoki}	„1”
Branża	Branża przedsiębiorstwa	Niezależna	{„branża chemiczna”, „branża elektryczna”, „branża motoryzacyjna”}	„branża chemiczna”
Wielkość	Wielkość przedsiębiorstwa	Niezależna	{„50–249 pracowników”, „250 pracowników lub więcej”}	„50–249 pracowników”
Kapitał	Źródło pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa	Niezależna	{„polski”, „zagraniczny”}	„polski”
Relacje	Rodzaj relacji z dostawcami	Niezależna	{„transakcyjne”, „partnerskie”, „strategiczne”, „strategiczne partnerstwo”}	„transakcyjne”
Etap_ZK	Etap zarządzania kontraktami	Niezależna	{„projekt”, „ustalenie warunków”, „realizacja”, „analiza i ocena”}	„projekt”
Id	Id osoby badanej	Zmienna określająca efekty losowe	[1–101]	–

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki dopasowania modelu porządkowego regresji przedstawiono w tabeli 34. W kolumnie *Est.* podano średnie wartości parametrów, natomiast w kolumnie *EE* odchylenia standardowe parametrów. Wielkości te są analogiczne, ale nie identyczne w przypadku częstościowych oszacowań punktowych i błędów standardowych. W kolumnach *l-95% CI* i *u-95% CI* podano dolną i górną granicę 95-proc wiarygodnych przedziałów, a więc *CI*, które są Bayesowskimi przedziałami ufności (liczby

odnoszą się do 2,5 i 97,5 percentyla rozkładu *a posteriori*). Wiarygodne przedziały mogą być numerycznie podobne do ich częstościowych odpowiedników, przedziałów ufności. Jednak w przeciwieństwie do przedziałów ufności mogą być podstawą do intuicyjnej interpretacji probabilistycznej. Dane w kolumnach *ESS* (efektywna wielkość próby) i *Rhat* posłużyły weryfikacji, czy algorytm dopasowywania modelu zbiegł do wartości bazowych.

W pierwszych wierszach danych wyjściowych tabeli 34 zawarto cztery progi modelu kumulatywnego. W przypadku, gdy funkcja rozkładu skumulowanego F jest Φ (standardowy rozkład normalny), $\tilde{Y}$ jest standardową zmienną normalną. W związku z tym progi wskazują, gdzie ciągła zmienna ukryta $\tilde{Y}$ jest podzielona w celu wytworzenia obserwowanych odpowiedzi Y , w jednostkach odchylenia standardowego. Zastosowanie Φ do każdego progu prowadzi do skumulowanego prawdopodobieństwa odpowiedzi poniżej tego progu, jeśli wszystkie zmienne predyktorów byłyby na poziomach odniesienia.

Branża przedsiębiorstwa była predyktorem z kategorią odniesienia *branża chemiczna*. Z tego względu współczynniki *branża elektryczna* oraz *branża motoryzacyjna* wskazywały, w jakim stopniu wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami w przedsiębiorstwach tych branż różnił się od stopnia wpływu w przypadku branży chemicznej na ukrytej skali modelu badanego. Analogicznie należy dokonywać interpretacji danych w odniesieniu do pozostałych kategorii odniesienia w modelu regresji¹³. Efekty krańcowe wpływu dla poszczególnych predyktorów zilustrowano na wykresach 1–5. Posteriorowe średnie oszacowanie prawdopodobieństwa odpowiedzi w każdej kategorii zmiennej zależnej pokazano dla każdej z grup zmiennej wyjaśniającej. Słupki błędów wskazywały 95-proc. przedziały wiarygodności.

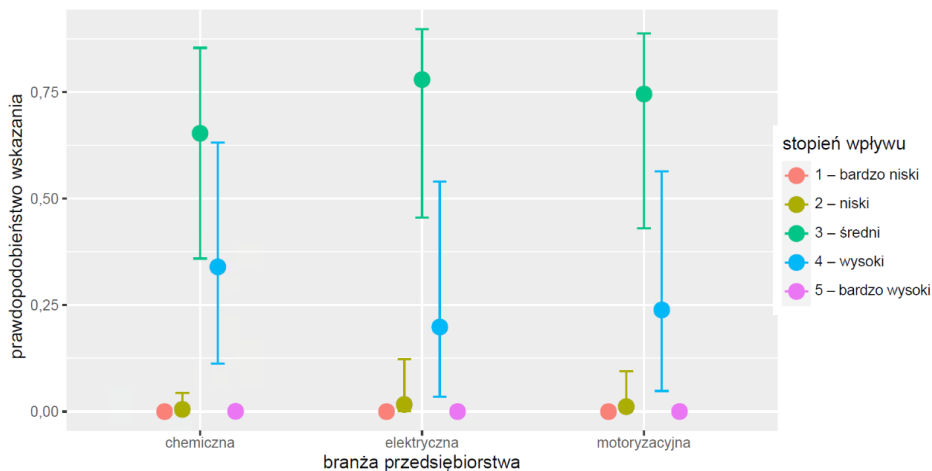
13 Patrz: ostatnia kolumna tab. 33 (kategoria odniesienia w modelu regresji).

Tabela 34. Wyniki dopasowania modelu porządkowego regresji (model I)*Efekty na poziomie populacji dopasowania modelu I, $N_{obs} = 544$, $N_{id} = 101$*

	<i>Est.</i>	<i>EE</i>	<i>l-95% CI</i>	<i>u-95% CI</i>	<i>Rhat</i>	<i>Bulk_ESS</i>	<i>Tail_ESS</i>
Próg [1]	-4,89	0,75	-6,46	-3,56	1,00	1576	2217
Próg [2]	-2,57	0,44	-3,48	-1,70	1,00	1063	1331
Próg [3]	0,41	0,40	-0,36	1,21	1,00	824	1365
Próg [4]	3,20	0,44	2,38	4,09	1,00	843	1531
Branża [branża elektryczna]	-0,43	0,55	-1,51	0,63	1,00	680	1344
Branża [branża motoryzacyjna]	-0,31	0,50	-1,26	0,67	1,01	656	1028
Wielkość [250 pracowników lub więcej]	1,04	0,47	0,13	1,95	1,01	710	1571
Kapitał [zagraniczny]	0,37	0,51	-0,64	1,37	1,01	848	1471
Relacje [partnerskie]	0,16	0,22	-0,28	0,60	1,00	2244	3008
Relacje [strategiczne]	-0,07	0,26	-0,58	0,45	1,00	2506	2896
Relacje [strategiczne partnerstwo]	0,19	0,28	-0,37	0,74	1,00	2328	2960
Etap zarządzania kontraktami [ustalenie warunków]	0,45	0,16	0,14	0,77	1,00	3775	3013
Etap zarządzania kontraktami [realizacja]	0,39	0,16	0,07	0,72	1,00	3868	3353
Etap zarządzania kontraktami [analiza i ocena]	0,53	0,16	0,22	0,85	1,00	3707	3166

Źródło: opracowanie własne.

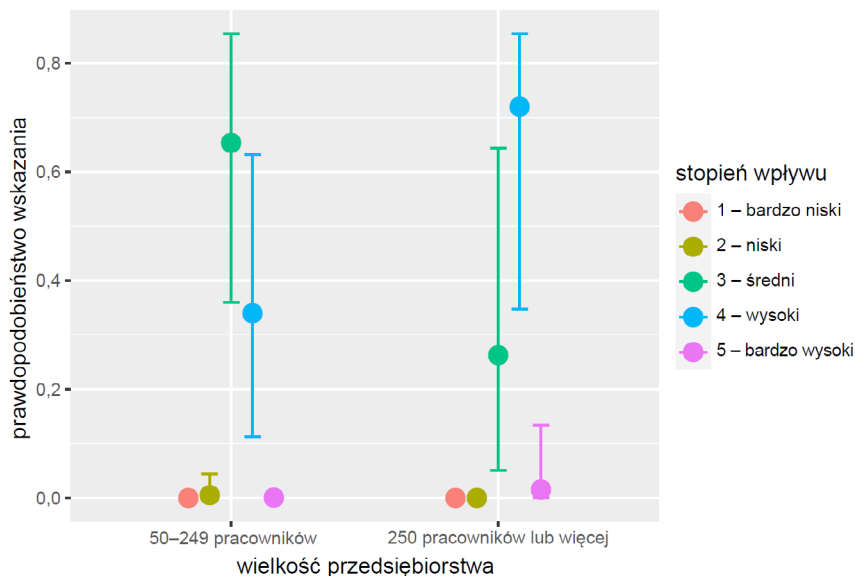
Oszacowanie punktowe zmiennych wskazywało, że na ukrytej skali wpływu branżę elektryczną charakteryzował mniejszy stopień wpływu zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami (-0,43 *SD*) w porównaniu do branży chemicznej. Analogicznie oszacowanie punktowe dla branży motoryzacyjnej charakteryzowało się o 0,31 *SD* mniejszym stopniem wpływu (wyk. 1). Zidentyfikowane różnice były małe i niepewne – jak wskazywał dość szeroki wskaźnik 95%-*CI* (zawierający zero).



Wykres 1. Wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami w zależności od branży (efekty krańcowe modelu I)

Źródło: opracowanie własne.

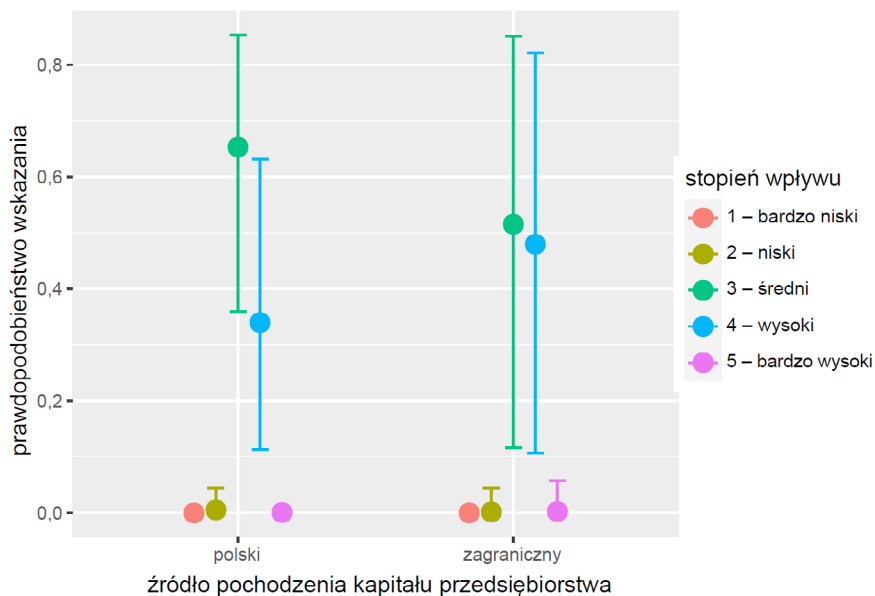
Wykazano wiarygodnie większy stopień wpływu zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami w przypadku przedsiębiorstw zatrudniających 250 lub więcej pracowników (+1,04 SD) w porównaniu do przedsiębiorstw zatrudniających 50–249 pracowników.



Wykres 2. Wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (efekty krańcowe modelu I)

Źródło: opracowanie własne.

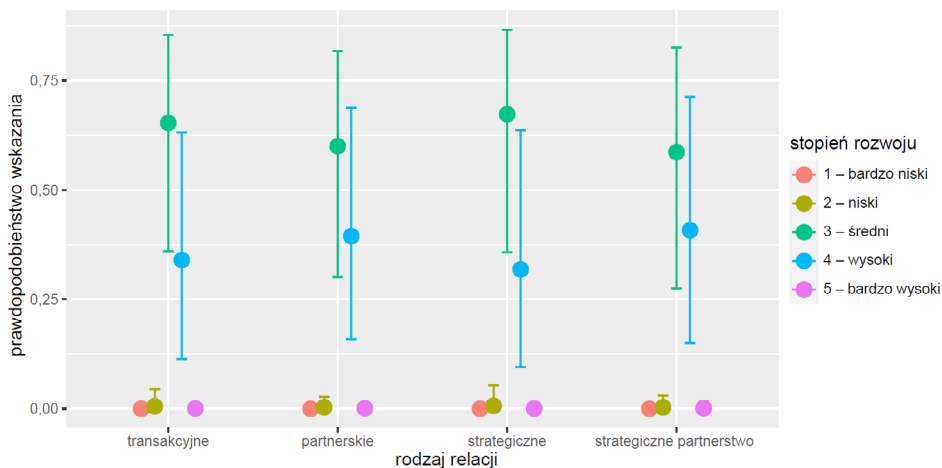
Wykazano większy stopień wpływu zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami (+0,37 SD) w przypadku przedsiębiorstw reprezentujących kapitał zagraniczny, jednak ponownie przedział ufności zawierał zero.



Wykres 3. Wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami w zależności od źródła pochodzenia kapitału (efekty krańcowe modelu I)

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku rodzaju relacji wszystkie różnice w odniesieniu do rodzaju relacji stanowiącego punkt odniesienia (relacje transakcyjne) były niepewne. Najmniejszą odmienność stopnia wpływu (+0,07 SD) odnotowano w przypadku relacji strategicznych, największą (+0,19 SD) – w przypadku partnerstwa strategicznego.



Wykres 4. Wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami w zależności od rodzaju prowadzonych relacji (efekty krańcowe modelu I)

Źródło: opracowanie własne.

Wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami różnicował się w zależności od etapu procesu (wyk. 5).



Wykres 5. Wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami w zależności od etapu procesu (efekty krańcowe modelu I)

Źródło: opracowanie własne.

Oszacowanie punktowe dla ustalania warunków kontraktu wskazało, że na ukrytej skali wpływu poszczególnych etapów zarządzania kontraktami ten obszar charakteryzował się większym wpływem na rozwój relacji z dostawcami (+0,45 SD) w porównaniu do projektowania kontraktu. Wynik ten był wiarygodny na poziomie

prawdopodobieństwa 95%. Analogicznie wykazano większe oceny punktowe dla realizacji oraz analizy i oceny kontraktu odpowiednio o 0,39 SD oraz 0,53 SD. Obie oceny były również wiarygodne na poziomie 95%.

4.2.2. Model II. Ocena wpływu zarządzania kontraktami na uwzględnianie ryzyka w procesie zakupowym

Model II miał na celu zweryfikowanie, jak zarządzanie kontraktami wpływa na stopień uwzględniania ryzyka w procesie zakupowym. Stopień wpływu zweryfikowano w odniesieniu do etapów zarządzania kontraktami oraz zmiennych metryczkowych: branży przedsiębiorstwa, wielkości przedsiębiorstwa i źródła pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa. Model regresji zbudowano w oparciu o wzór 6:

Stopień_ryzyka ~ 1 + *Branża* + *Wielkość* + *Kapitał* + *Etap_ZK* + (*1|id*), (wzór 6)

Charakterystykę zmiennych modelu II wraz z wartościami odniesienia przedstawiono w tab. 35.

Tabela 35. Charakterystyka zmiennych uwzględnionych w modelu II

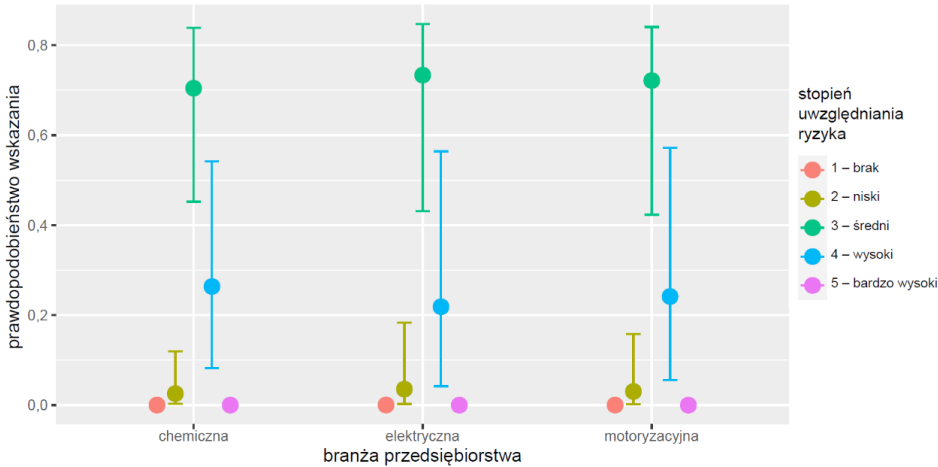
Etykieta zmiennej	Opis zmiennej	Typ zmiennej	Przestrzeń wartości zmiennej	Kategoria odniesienia w modelu regresji
Stopień_ryzyka	Stopień uwzględnienia ryzyka na poszczególnych etapach zarządzania kontraktami	Zależna	{1: brak, 2: niski, 3: średni, 4: wysoki, 5: bardzo wysoki}	„1”
Branża	Branża przedsiębiorstwa	Niezależna	{„branża chemiczna”, „branża elektryczna”, „branża motoryzacyjna”}	„branża chemiczna”
Wielkość	Wielkość przedsiębiorstwa	Niezależna	{„50–249 pracowników”, „250 pracowników lub więcej”}	„50–249 pracowników”
Kapitał	Źródło pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa	Niezależna	{„polski”, „zagraniczny”}	„polski”

Etykieta zmiennej	Opis zmiennej	Typ zmiennej	Przestrzeń wartości zmiennej	Kategoria odniesienia w modelu regresji
Etap_ZK	Etap zarządzania kontraktami	Niezależna	{„projekt”, „ustalenie warunków”, „realizacja”, „analiza i ocena”}	„projekt”
Id	Id osoby badanej	Zmienna określająca efekty losowe	[1–101]	-

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki dopasowania modelu porządkowego regresji przedstawiono w tabeli 36. Efekty krańcowe wpływu dla poszczególnych predyktorów zilustrowano na wykresach 6–9. Posteriorowe średnie oszacowanie prawdopodobieństwa odpowiedzi w każdej kategorii zmiennej zależnej zostało pokazane dla każdej z grup zmiennej wyjaśniającej. Słupki błędów wskazywały 95-proc. przedziały wiarygodności.

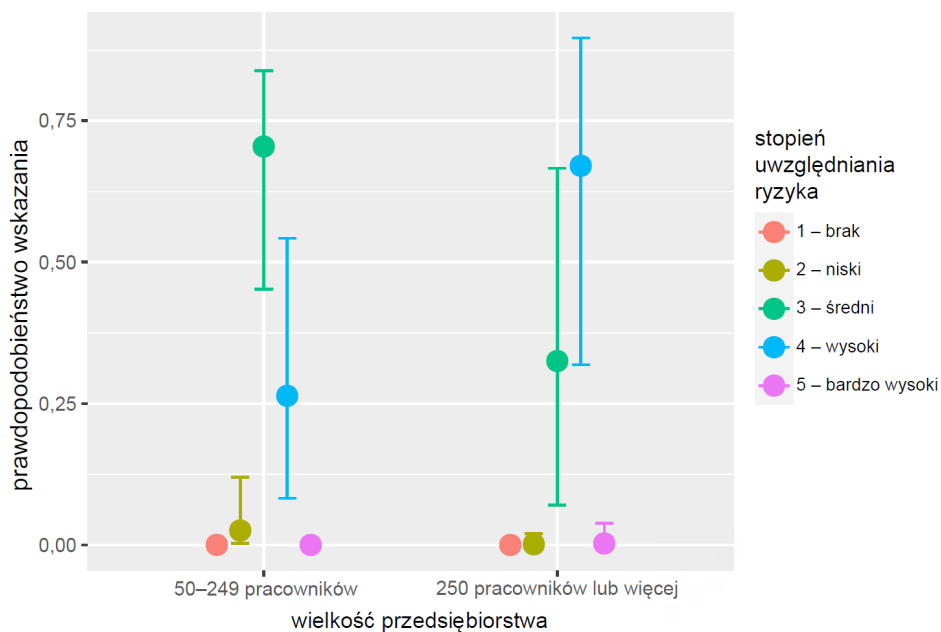
Na podstawie danych przedstawionych w tab. 36 wykazano, że stopień uwzględnienia ryzyka w przypadku branży elektrycznej i motoryzacyjnej był odpowiednio mniejszy o 0,15 SD, czyli 0,07 SD w porównaniu do stopnia uwzględnienia ryzyka w branży chemicznej. Wymienione różnice były jednak dość małe i niepewne – jak wskazywał szeroki 95%-CI.



Wykres 6. Wpływ branży na stopień uwzględnienia ryzyka w procesie zakupowym (efekty krańcowe modelu II)

Źródło: opracowanie własne.

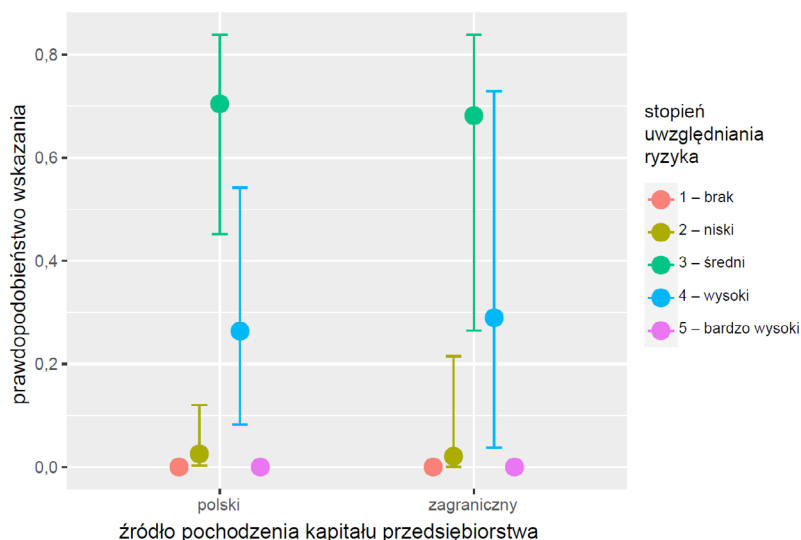
Należy podkreślić, że przedsiębiorstwa z liczbą pracowników 250+ w większym stopniu uwzględniały ryzyko w procesie zakupowym (+1,1 SD) w porównaniu do przedsiębiorstw z liczbą pracowników 50–249. Parametr ten mieścił się w przedziale od -0,14 do 2,07 z 95-proc. prawdopodobieństwem.



Wykres 7. Wpływ wielkości przedsiębiorstwa na stopień uwzględniania ryzyka w procesie zakupowym (efekty krańcowe modelu II)

Źródło: opracowanie własne.

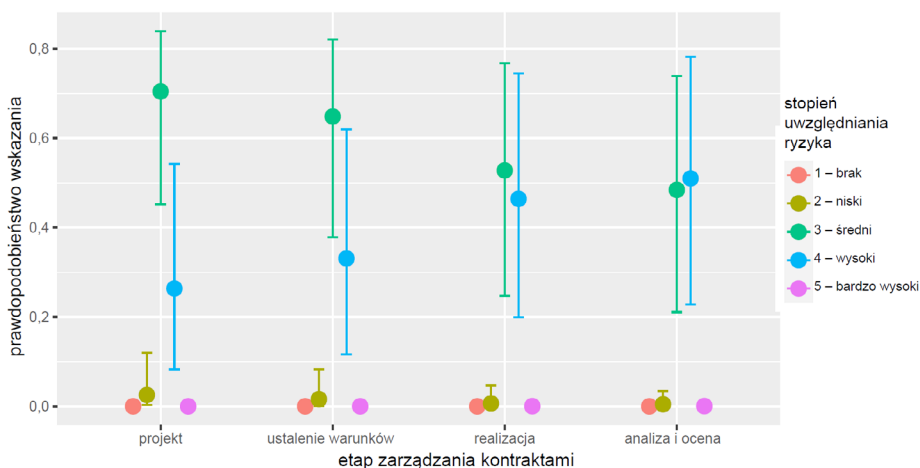
W odniesieniu do źródła pochodzenia kapitału odnotowano niewielkie różnice w stopniu uwzględnienia ryzyka na korzyść kapitału zagranicznego: +0,07 SD w odniesieniu do firm z kapitałem polskim, jednak bez wykazania wiarygodności na poziomie 95%.



Wykres 8. Wpływ źródła pochodzenia kapitału na stopień uwzględniania ryzyka w procesie zakupowym (efekty krańcowe modelu II)

Źródło: opracowanie własne.

Oszacowanie punktowe dla ustalania warunków kontraktu wskazywało, że na ukrytej skali wpływu poszczególnych etapów zarządzania kontraktami ten etap charakteryzował się większym stopniem uwzględniania ryzyka (+0,19 SD) w stosunku do projektu kontraktu (wyk. 9). Wynik ten jednak nie był wiarygodny na poziomie prawdopodobieństwa 95%.



Wykres 9. Wpływ etapów zarządzania kontraktami na stopień uwzględniania ryzyka w procesie zakupowym (efekty krańcowe modelu II)

Źródło: opracowanie własne.

Analogicznie jak w przypadku etapu ustalania warunków kontraktu wykazano większe oceny punktowe wpływu dla etapów realizacji oraz analizy i oceny wpływu kontraktu odpowiednio o 0,54 *SD* oraz 0,66 *SD*. Oceny te były wiarygodne na poziomie 95%.

Tabela 36. Wyniki dopasowania modelu porządkowego regresji (model II)

Efekty na poziomie populacji dopasowania modelu II, $N_{obs} = 404$, $N_{id} = 101$

	<i>Est.</i>	<i>EE</i>	<i>l-95% CI</i>	<i>u-95% CI</i>	<i>Rhat</i>	<i>Bulk_ESS</i>	<i>Tail_ESS</i>
Próg [1]	-3,60	0,46	-4,51	-2,73	1,01	954	1825
Próg [2]	-1,96	0,41	-2,77	-1,16	1,01	851	1704
Próg [3]	0,63	0,39	-0,11	1,39	1,00	817	1380
Próg [4]	3,89	0,46	3,04	4,83	1,00	1016	1876
Branża [branża elektryczna]	-0,15	0,54	-1,17	0,92	1,01	893	1370
Branża [branża motoryzacyjna]	-0,07	0,51	-1,08	0,93	1,01	868	1691
Wielkość [250 pracowników lub więcej]	1,10	0,50	0,14	2,07	1,01	873	1664
Kapitał [zagraniczny]	0,07	0,53	-0,95	1,15	1,00	1001	1472
Etap [ustalenie warunków]	0,19	0,18	-0,16	0,55	1,00	4989	3452
Etap [realizacja]	0,54	0,19	0,16	0,91	1,00	4536	3320
Etap [analiza i ocena]	0,66	0,19	0,29	1,03	1,00	3592	3139

Źródło: opracowanie własne.

4.2.3. Model III. Ocena wpływu zarządzania kontraktami na sposoby sterowania ryzykiem w procesie zakupowym

Model III miał na celu zweryfikowanie, jak zarządzanie kontraktami wpływa na postępowanie z ryzykiem w procesie zakupowym. Stopień wpływu zweryfikowano w odniesieniu do etapów zarządzania kontraktami oraz zmiennych metryczkowych: branży przedsiębiorstwa, wielkości przedsiębiorstwa i źródła pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa. Model regresji wielologistycznej zbudowano w oparciu o wzór 7:

$$\text{Sterowanie} \sim \text{Branża} + \text{Wielkość} + \text{Kapitał} + \text{ZK} + (1|id) \text{ (wzór 7)}$$

Charakterystykę zmiennych modelu III wraz z wartościami odniesienia przedstawiono w tab. 37. Ponieważ w postaci zmiennej zależnej występowała zmienna nominalna o liczbie kategorii powyżej dwóch, w postaci użyto modelu kategorialnego z logitową funkcją powiązania. Wyniki dopasowania modelu regresji wielologistycznej przedstawiono w tab. 38–39.

Tabela 37. Charakterystyka zmiennych uwzględnionych w modelu III

Etykieta zmiennej	Opis zmiennej	Typ zmiennej	Przestrzeń wartości zmiennej	Kategoria odniesienia w modelu regresji
Sterowanie	Sposób sterowania ryzykiem	Zależna	{„unikanie”, „przyjmowanie”, redukcja”, „transfer”, „retencja”, „dywersyfikacja”}	„unikanie”
Branża	Branża przedsiębiorstwa	Niezależna	{„branża chemiczna”, „branża elektryczna”, „branża motoryzacyjna”}	„branża chemiczna”
Wielkość	Wielkość przedsiębiorstwa	Niezależna	{„50–249 pracowników”, „250 pracowników lub więcej”}	„50–249 pracowników”
Kapitał	Źródło pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa	Niezależna	{„polski”, „zagraniczny”}	„polski”
ZK	Ranga wpływu zarządzania kontraktami	Niezależna	{1 (największy wpływ), 2, ..., 6 (najmniejszy wpływ)}	„1”
Id	Id osoby badanej	Zmienna określająca efekty losowe	[1–101]	–

Źródło: opracowanie własne.**Tabela 38.** Wyniki dopasowania modelu regresji wielologistycznej (model III)
Efekty na poziomie populacji dopasowania modelu III, $N_{obs} = 606$, $N_{id} = 101$

	Est.	EE	l-95% CI	u-95% CI	Rhat	Bulk_ESS	Tail_ESS
Przyjmowanie (Stała)	-1,55	0,41	-2,40	-0,79	1,00	2395	2639
Redukcja (Stała)	-1,79	0,45	-2,71	-0,97	1,00	2152	2750
Retencja (Stała)	-1,66	0,42	-2,57	-0,87	1,00	2249	2088
Transfer (Stała)	-1,28	0,38	-2,05	-0,57	1,00	2321	2792
Dywersyfikacja (Stała)	-1,00	0,37	-1,71	-0,34	1,00	2690	3061
Przyjmowanie – branża [branża elektryczna]	0,02	0,35	-0,71	0,72	1,00	2091	2652
Przyjmowanie – branża [branża motoryzacyjna]	0,01	0,35	-0,67	0,69	1,00	2037	2877

Tabela 38 (cd.)

	<i>Est.</i>	<i>EE</i>	<i>l-95% CI</i>	<i>u-95% CI</i>	<i>Rhat</i>	<i>Bulk_ESS</i>	<i>Tail_ESS</i>
Przyjmowanie – wielkość [250 pracowników lub więcej]	0,00	0,38	-0,70	0,69	1,00	2300	2565
Przyjmowanie – kapitał [zagraniczny]	-0,01	0,39	-0,76	0,74	1,00	2525	3007
Przyjmowanie ZK [2]	1,33	0,59	0,20	2,50	1,00	2362	2560
Przyjmowanie ZK [3]	1,92	0,44	1,07	2,83	1,00	2356	2482
Przyjmowanie ZK [4]	2,20	0,57	1,10	3,35	1,00	2046	2576
Przyjmowanie ZK [5]	3,47	0,76	2,07	5,03	1,00	1248	1983
Przyjmowanie ZK [6]	1,83	0,56	0,74	2,91	1,00	2110	2341
Redukcja – branża [branża elektryczna]	0,01	0,39	-0,76	0,77	1,00	2176	3051
Redukcja – branża [branża motoryzacyjna]	0,02	0,36	-0,69	0,73	1,00	2128	2863
Redukcja – wielkość [250 pracowników lub więcej]	0,01	0,35	-0,66	0,71	1,00	1977	2319
Redukcja – kapitał [zagraniczny]	-0,01	0,39	-0,77	0,74	1,00	2273	2972
Redukcja ZK [2]	1,44	0,61	0,26	2,65	1,00	2220	2881
Redukcja ZK [3]	0,59	0,58	-0,54	1,71	1,00	2532	2781
Redukcja ZK [4]	3,00	0,59	1,90	4,21	1,00	1738	2234
Redukcja ZK [5]	4,23	0,75	2,88	5,82	1,00	1269	1549
Redukcja ZK [6]	2,56	0,56	1,51	3,69	1,00	1916	2402
Retencja – branża [branża elektryczna]	0,01	0,37	-0,71	0,74	1,00	1954	2670
Retencja – branża [branża motoryzacyjna]	0,01	0,36	-0,70	0,70	1,00	2143	2639
Retencja – wielkość [250 pracowników lub więcej]	0,00	0,35	-0,68	0,69	1,00	2130	2524
Retencja – kapitał [zagraniczny]	0,00	0,38	-0,74	0,76	1,00	2262	2786
Retencja ZK [2]	0,89	0,54	1,31	3,41	1,00	2000	2246
Retencja ZK [3]	0,79	0,52	-0,17	1,92	1,00	2240	2200
Retencja ZK [4]	3,58	0,57	1,72	3,98	1,00	1798	2018
Retencja ZK [5]	2,21	0,75	2,14	5,14	1,00	1247	1610
Retencja ZK [6]	0,02	0,56	1,14	3,33	1,00	1836	2323
Transfer – branża [branża elektryczna]	0,01	0,38	-0,73	0,76	1,00	2057	2835
Transfer – branża [branża motoryzacyjna]	0,02	0,36	-0,67	0,73	1,00	2059	2836
Transfer – wielkość [250 pracowników lub więcej]	0,00	0,36	-0,66	0,67	1,00	2079	2326

	<i>Est.</i>	<i>EE</i>	<i>l-95% CI</i>	<i>u-95% CI</i>	<i>Rhat</i>	<i>Bulk_ESS</i>	<i>Tail_ESS</i>
Transfer – kapitał [zagraniczny]	-0,01	0,39	-0,78	0,74	1,00	2125	2760
Transfer ZK [2]	1,05	0,56	-0,03	2,19	1,00	2491	2299
Transfer ZK [3]	0,59	0,48	-0,38	1,52	1,00	2845	2675
Transfer ZK [4]	1,85	0,57	0,75	2,97	1,00	1904	2496
Transfer ZK [5]	3,35	0,73	2,02	4,87	1,00	1296	1947
Transfer ZK [6]	2,44	0,48	1,52	3,40	1,00	2072	2686
Dywersyfikacja – branża [branża elektryczna]	0,01	0,38	-0,73	0,76	1,00	2000	2719
Dywersyfikacja – branża [branża motoryzacyjna]	0,02	0,36	-0,67	0,73	1,00	2201	2374
Dywersyfikacja – wielkość [250 pracowników lub więcej]	0,00	0,35	-0,66	0,67	1,00	2245	2981
Dywersyfikacja – kapitał [zagraniczny]	0,00	0,39	-0,78	0,74	1,00	2578	2801
Dywersyfikacja ZK [2]	2,41	0,45	1,56	3,31	1,00	2213	2340
Dywersyfikacja ZK [3]	-0,34	0,54	-1,44	0,67	1,00	2788	2525
Dywersyfikacja ZK [4]	1,56	0,54	0,55	2,67	1,00	2249	2565
Dywersyfikacja ZK [5]	2,40	0,75	0,99	3,90	1,00	1367	1658
Dywersyfikacja ZK [6]	0,88	0,56	-0,19	1,94	1,00	2459	2875

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 39. Model z odwróconą skalą dla zmiennej – zarządzanie kontraktami*Efekty na poziomie populacji dopasowania modelu III, $N_{obs} = 606$, $N_{id} = 101$*

	<i>Est.</i>	<i>EE</i>	<i>l-95% CI</i>	<i>u-95% CI</i>	<i>Rhat</i>	<i>Bulk_ESS</i>	<i>Tail_ESS</i>
Przyjmowanie – ZK [1]	-1,78	0,57	-2,88	-0,67	1,00	1364	2420
Redukcja – ZK [1]	-2,51	0,55	-3,62	-1,43	1,00	1632	2499
Retencja – ZK [1]	-2,51	0,55	-3,30	-1,14	1,00	1348	2218
Transfer – ZK [1]	-2,41	0,49	-3,39	-1,48	1,00	1228	2104
Dywersyfikacja – ZK [1]	-0,84	0,56	-1,91	-0,21	1,00	1191	2131

Źródło: opracowanie własne.

Efekty krańcowe wpływu dla poszczególnych predyktorów zilustrowano na wyk. 10. Posteriorowe średnie oszacowanie prawdopodobieństwa odpowiedzi w każdej kategorii zmiennej zależnej pokazano dla każdej z grup zmiennej wyjaśniającej. Słupki błędów wskazywały 95-proc. przedziały wiarygodności.

Na podstawie danych w tab. 38 wykazano brak wiarygodnych wpływów czynników działalności firmy, wielkości firmy oraz źródła kapitału firmy na sposoby sterowania ryzykiem.

Przyjmowanie ryzyka

Szanse zaznaczenia rangi na poziomie 1 (największy wpływ) były wiarygodnie (o 1,78 SD) mniejsze w porównaniu do rangi 1 w przypadku poziomego odniesienia (unikanie ryzyka). Dla rang 2–6 te szanse były wiarygodnie większe i wynosiły odpowiednio +1,33 SD, +1,92 SD, +2,20 SD, +3,47 SD, + 1,83 SD.

Redukcja ryzyka

Szanse zaznaczenia rangi na poziomie 1 (największy wpływ) były wiarygodnie (o 2,51 SD) mniejsze w porównaniu do rangi 1 w przypadku poziomego odniesienia (unikanie ryzyka). Dla rang z 2, 4, 5, 6 te szanse były wiarygodnie większe i wynosiły odpowiednio +0,54 SD, +0,57 SD, +0,75 SD, +0,56 SD.

Retencja ryzyka

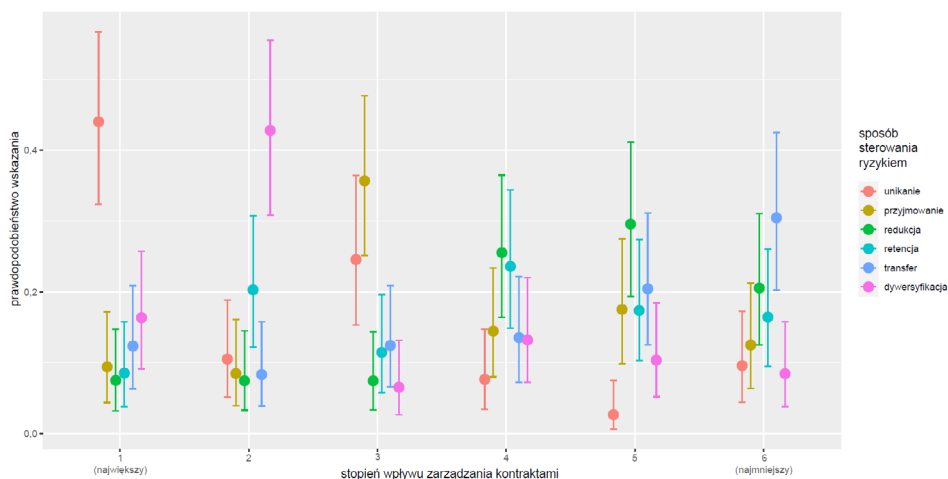
Szanse zaznaczenia rangi na poziomie 1 (największy wpływ) były wiarygodnie mniejsze (o 2,41 SD) w porównaniu do rangi 1 w przypadku poziomego odniesienia (unikanie ryzyka). Dla rang z 2, 4, 5, 6 te szanse były wiarygodnie większe i wynosiły odpowiednio +0,61 SD, +0,59 SD, +0,75 SD, +0,56 SD.

Transfer ryzyka

Szanse zaznaczenia rangi na poziomie 1 (największy wpływ) były wiarygodnie (o 2,51 SD) mniejsze w porównaniu do rangi 1 w przypadku poziomego odniesienia (unikanie ryzyka). Dla rang z 4, 5, 6 te szanse były wiarygodnie większe i wynosiły odpowiednio +0,57 SD, +0,73 SD, +0,48 SD.

Dywersyfikacja ryzyka

Szanse zaznaczenia rangi na poziomie 1 (największy wpływ) były wiarygodnie (o 2,51 SD) mniejsze w porównaniu do rangi 1 w przypadku poziomego odniesienia (unikanie ryzyka). Dla rang z 2, 4, 5 te szanse były wiarygodnie większe i wynosiły odpowiednio +0,45 SD, +0,54 SD, +0,75 SD.



Wykres 10. Wpływ zarządzania kontraktami na sposób sterowania ryzykiem (efekty krańcowe modelu III)

Źródło: opracowanie własne.

Z wykresu 10 wyniosowano, że zarządzanie kontraktami w największym stopniu (ranga 1) wpływało na unikanie ryzyka. Prawdopodobieństwo wskazania dywersyfikacji ryzyka było największe w przypadku rangi 2. Prawdopodobieństwo zaznaczenia rangi 3 było największe dla przyjmowania ryzyka. Wpływ poniżej średniego (4) lub niski (5) odnotowano w przypadku redukcji oraz retencji ryzyka. Najmniejszy wpływ (6) zarządzania kontraktami wykazano w przypadku transferu ryzyka.

4.2.4. Model IV. Ocena wpływu relacji z dostawcami na sposoby sterowania ryzykiem w procesie zakupowym

Model IV miał na celu zweryfikowanie, jak prowadzenie danego rodzaju relacji z dostawcami wpływa na sterowanie ryzykiem w procesie zakupowym. Stopień wpływu zweryfikowano w odniesieniu do rodzaju relacji oraz zmiennych metryczkowych: branży, wielkości i źródła pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa. Wzór modelu został określony za pomocą standardowej składni modelowania R, w której zmienne zależne są zapisane po lewej stronie „~”, a predyktory po prawej; predyktory są oddzielone przez „+” (w przypadku relacji addytywnych). Model regresji logistycznej zbudowano w oparciu o wzór 8:

$$\text{Stosowanie} \sim \text{obszar} + \text{firma} + \text{kapitał} + \text{relacje} + \text{sterowanie} + (1|\text{id}) \quad (\text{wzór 8})$$

Charakterystykę zmiennych modelu IV wraz z wartościami odniesienia przedstawiono w tab. 40.

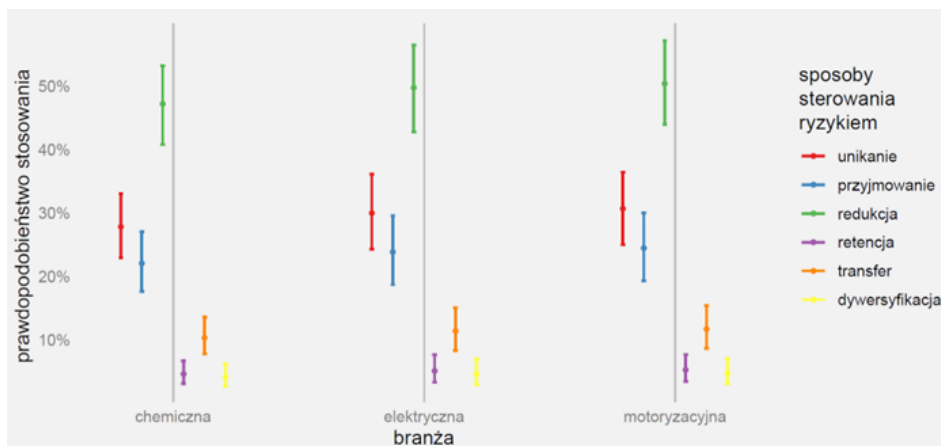
Tabela 40. Charakterystyka zmiennych uwzględnionych w modelu IV

Etykieta zmiennej	Opis zmiennej	Typ zmiennej	Przestrzeń wartości zmiennej	Kategoria odniesienia w modelu regresji
Stosowanie	Stosowanie poszczególnego sposobu sterowania ryzykiem dla rozwoju danego rodzaju relacji z dostawcami	Zależna	{0: brak stosowania, 1: stosowanie}	„0”
Branża	Branża przedsiębiorstwa	Niezależna	{„branża chemiczna”, „branża elektryczna”, „branża motoryzacyjna”}	„branża chemiczna”
Wielkość	Wielkość przedsiębiorstwa	Niezależna	{„50–249 pracowników”, „250 pracowników lub więcej”}	„50–249 pracowników”
Kapitał	Źródło pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa	Niezależna	{„polski”, „zagraniczny”}	„polski”
Relacje	Relacje z dostawcami	Niezależna	{„transakcyjne”, „partnerskie”, „strategiczne”, „strategiczne partnerstwo”}	„transakcyjne”
Sterowanie	Sposoby sterowania ryzykiem	Niezależna	{„unikanie”, „przyjmowanie”, „redukcja”, „transfer”, „retencja”, „dywersyfikacja”}	„unikanie”
Id	Id osoby badanej	Zmienna określająca efekty losowe	[1–101]	–

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki dopasowania modelu logistycznego regresji przedstawiono w tab. 41. Efekty krańcowe wpływu dla poszczególnych predyktorów wskazano na wykresach 11–15.

Na podstawie danych przedstawionych w tab. 41 wykazano, że prawdopodobieństwo stosowania poszczególnych sposobów sterowania ryzykiem w przypadku branży elektrycznej i motoryzacyjnej było odpowiednio większe o 0,10 *SD* i 0,13 *SD* w porównaniu do szans stosowania poszczególnych sposobów sterowania ryzykiem w branży chemicznej. Wymienione różnice były jednak niepewne ze względu na szeroki 95%-*CI*.



Wykres 11. Prawdopodobieństwo stosowania danego sposobu sterowania ryzykiem w zależności od branży (efekty krańcowe modelu IV)

Źródło: opracowanie własne.

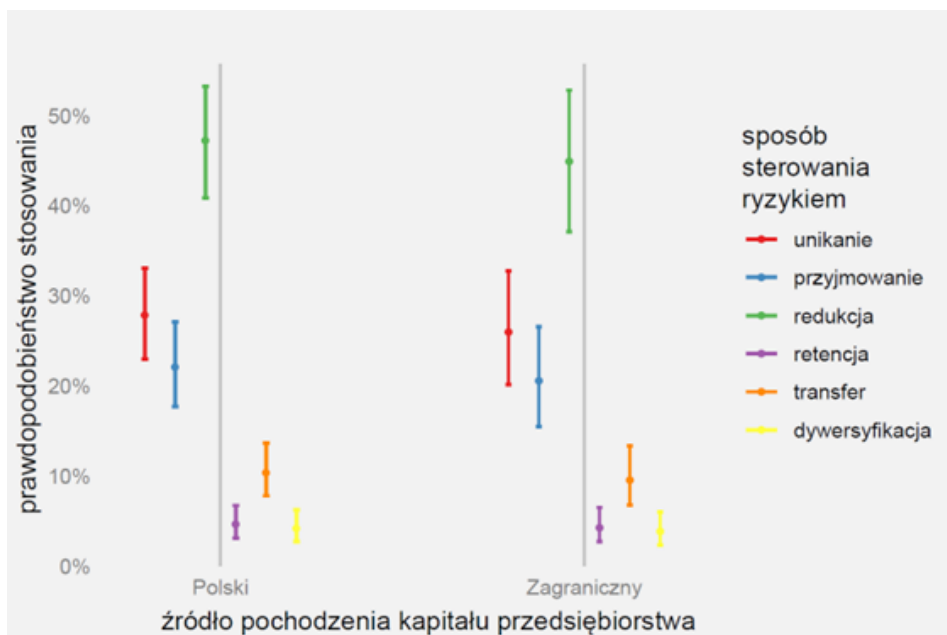
Szanse stosowania poszczególnych sposobów sterowania ryzykiem w przypadku przedsiębiorstw z liczbą pracowników 250 lub więcej były zaledwie o 0,03 SD większe w porównaniu do przedsiębiorstw z liczbą pracowników 50–249. Parametr ten mieścił się w przedziale od -0,28 do 0,23 z 95-proc. prawdopodobieństwem.



Wykres 12. Prawdopodobieństwo stosowania danego sposobu sterowania ryzykiem w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (efekty krańcowe modelu IV)

Źródło: opracowanie własne.

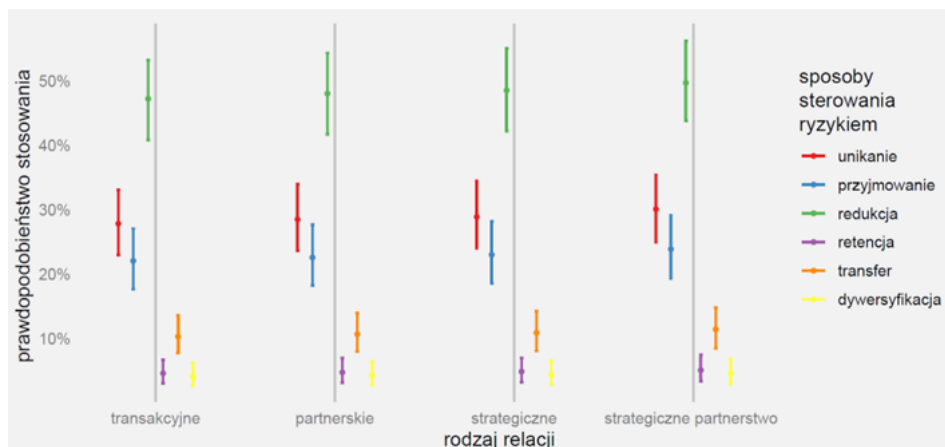
W obrębie źródła pochodzenia kapitału przedsiębiorstw odnotowano niewielkie różnice w liczbach stosowania poszczególnych sposobów sterowania ryzykiem na niekorzyść kapitału zagranicznego ($-0,07 SD$) w odniesieniu do firm z kapitałem polskim, jednak bez wykazania wiarygodności na poziomie 95%.



Wykres 13. Prawdopodobieństwo stosowania danego sposobu sterowania ryzykiem w zależności od źródła pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa (efekty krańcowe modelu IV)

Źródło: opracowanie własne.

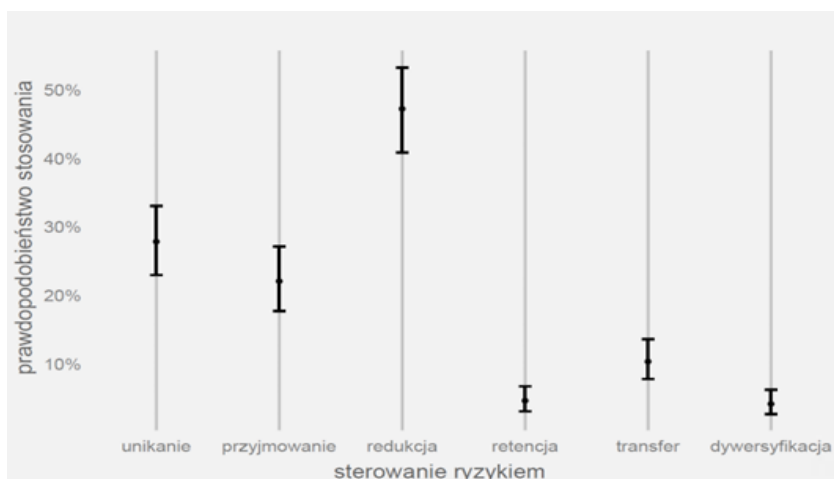
W przypadku czynnika *Relacje* wszystkie różnice poziomów w odniesieniu do relacji odniesienia (relacje transakcyjne) były niepewne, chociaż przekraczały poziom odniesienia. Najmniejszą odmienność poziomu wpływu ($+0,03 SD$) odnotowano w przypadku relacji partnerskich, największą ($+0,11 SD$) – w przypadku partnerstwa strategicznego.



Wykres 14. Prawdopodobieństwo stosowania danego sposobu sterowania ryzykiem w zależności od rodzaju prowadzonych relacji z dostawcami (efekty krańcowe modelu IV)

Źródło: opracowanie własne.

Wśród typów sterowania ryzykiem najczęściej stosowana była redukcja ryzyka: $+0,84$ SD w porównaniu do wartości odniesienia. Zdecydowanie rzadziej wskazywano retencję, transfer oraz dywersyfikację – odpowiednio $-2,07$ SD, $-1,20$ SD, $-2,20$ SD w porównaniu do unikania ryzyka. Wszystkie odmienności wymienionych typów postępowań od wartości odniesienia wykazano na poziomie 95%.



Wykres 15. Prawdopodobieństwo stosowania przez przedsiębiorstwa danego sposobu sterowania ryzykiem (efekty krańcowe modelu IV)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 41. Wyniki dopasowania modelu logistycznego regresji (model IV)
Efekty na poziomie populacji dopasowania modelu IV, $N_{obs} = 2404$, $N_{id} = 101$

	<i>Est.</i>	<i>EE</i>	<i>l-95% CI</i>	<i>u-95% CI</i>	<i>Rhat</i>	<i>Bulk_ESS</i>	<i>Tail_ESS</i>
Stała	-0,95	0,16	-1,26	-0,65	1,00	3925	2919
Branża [branża elektryczna]	0,10	0,14	-0,17	0,38	1,00	5556	3132
Branża [branża motoryzacyjna]	0,13	0,13	-0,12	0,38	1,00	5765	2956
Wielkość [250 pracowników lub więcej]	-0,03	0,13	-0,28	0,23	1,00	6070	3016
Kapitał [zagraniczny]	-0,09	0,14	-0,37	0,19	1,00	5652	2911
Relacje [partnerskie]	0,03	0,15	-0,26	0,34	1,00	3675	3156
Relacje [strategiczne]	0,06	0,16	-0,24	0,37	1,00	3874	2914
Relacje [strategiczne partnerstwo]	0,11	0,15	-0,18	0,41	1,00	3921	3348
Sterowanie [przyjmowanie]	-0,31	0,16	-0,63	0,01	1,00	4255	3167
Sterowanie [redukcja]	0,84	0,15	0,56	1,14	1,00	4410	3365
Sterowanie [retencja]	-2,07	0,25	-2,58	-1,58	1,00	4397	2982
Sterowanie [transfer]	-1,20	0,19	-1,58	-0,84	1,00	4477	3063
Sterowanie [dywersyfikacja]	-2,18	0,26	-2,71	-1,69	1,00	4896	3268

Źródło: opracowanie własne.

4.3. Weryfikacja hipotez

Na podstawie analizy wyników badania pozytywnie zweryfikowano **hipotezę 1**. Ocena wpływu zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami została przeprowadzona z wykorzystaniem modelu regresji porządkowej (model I). Uzyskano wiarygodne statystycznie potwierdzenie, że niezależnie od etapu zarządzania kontraktami proces ten wpływa na rozwój relacji z dostawcami. Prawdopodobieństwo wskazania w odniesieniu do poszczególnych etapów procesu jest zróżnicowane, jednak w każdym przypadku najwyższą wartość przypisano wpływowi w stopniu średnim i wysokim. Prawdopodobieństwo wskazań pozostałych stopni można określić jako marginalne. Szczegółowa analiza pozwala wiarygodnie stwierdzić, że największy wpływ na rozwój relacji z dostawcami dotyczy analizy i oceny kontraktu (faza pokontraktowa). Dalsze wskazania wpływu dotyczyły kolejno: ustalenia warunków kontraktu (faza kontraktowa), realizacji kontraktu oraz projektowania kontraktu (faza przedkontraktowa).

Model regresji logistycznej (model IV) służył weryfikacji **hipotezy 2** i miał na celu ocenę wpływu relacji z dostawcami na sposoby sterowania ryzykiem w procesie zakupowym. Wyniki dopasowania modelu nie pozwalają na pozytywne zweryfikowanie hipotezy 2 ze względu na brak wiarygodności statystycznej na założonym poziomie. Model uniemożliwia również negatywną weryfikację. W związku z tym hipoteza 2 nie została przyjęta, co nie pozwala na stwierdzenie, że sposób sterowania ryzykiem zakupowym zależy od typu relacji z dostawcami. Model IV w sposób wiarygodny wykazał natomiast, że najczęściej wykorzystywaną metodą sterowania ryzykiem jest jego redukcja. Następnie kolejno: unikanie, przyjmowanie, transfer, retencja, dywersyfikacja.

Hipoteza 3 została zweryfikowana pozytywnie poprzez model oceny wpływu zarządzania kontraktami na uwzględnianie ryzyka w procesie zakupowym (model II). Prawdopodobieństwo wskazania poszczególnych stopni uwzględniania ryzyka, niezależnie od etapu zarządzania kontraktami, jest największe w odniesieniu do stopnia średniego i wysokiego (prawdopodobieństwo wskazania pozostałych stopni było marginalne). Zgodnie z hipotezą 3 wyniki różnią się jednak na poszczególnych etapach. W największym stopniu ryzyko uwzględniane jest na etapie analizy i oceny kontraktu. Kolejne wyniki dotyczą odpowiednio etapów realizacji kontraktu, ustalania jego warunków oraz projektowania.

Model regresji wielologistycznej pozwolił na ocenę wpływu zarządzania kontraktami na sposoby sterowania ryzykiem w procesie zakupowym (model III). Umożliwił on pozytywną weryfikację **hipotezy 4**. Zachowując wiarygodność statystyczną, można przyjąć, że zarządzanie kontraktami determinuje sposób sterowania ryzykiem, przy czym wywiera największy wpływ na jego unikanie oraz dywersyfikację.

Hipoteza 5 składała się z hipotez częściowych H5a–H5c. W świetle rezultatów modelu regresji porządkowej (model I) nie można w całości zweryfikować jej pozytywnie. Zgodnie z wynikami analizy wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami różnicuje się w ramach branży, źródła pochodzenia kapitału oraz wielkości przedsiębiorstwa. Wiarygodne statystycznie są jednak tylko wskazania dotyczące wielkości przedsiębiorstwa. Na tej podstawie pozytywnie zweryfikować można hipotezę w części H5c. Wiarygodnie potwierdza ona, że stopień wpływu zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami jest większy w przypadku przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 250 pracowników (w odniesieniu do przedsiębiorstw średnich).

Reasumując, na podstawie wyników badań empirycznych zweryfikowano pozytywnie hipotezy H1, H3, H4. Hipotezy H2 i H5 nie zostały zweryfikowane pozytywnie ani negatywnie, przy czym przyjęto hipotezę H5c.

Zakończenie

Przedstawione w monografii rozważania na podstawie wyników szczegółowej analizy literatury oraz badań empirycznych pozwalają na sformułowanie wniosków dotyczących badanego zagadnienia w kontekście przyjętych celów.

1. Ewolucja poglądów zarówno badaczy, jak i przedstawicieli praktyki gospodarczej dotyczących roli funkcji zakupowej w działalności przedsiębiorstw doprowadziła do nadania zakupom strategicznego znaczenia. Wynika ono przede wszystkim z dostrzeżenia istotnego i rosnącego obecnie wpływu funkcji i procesów zakupowych na realizację strategicznych celów przedsiębiorstwa oraz możliwości osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Postrzeganie zakupów przez pryzmat dokonywanych transakcji od lat 70. XX w. rozwinęło się w kierunku koncepcji tworzenia wartości i traktowania zakupów jako jednej z podstawowych funkcji w przedsiębiorstwach w trzeciej dekadzie XXI w. Kluczowym wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest tworzenie i pomyślnie wdrażanie strategii zakupowych powiązanych z ich ogólnymi strategiami rozwoju na miarę wymagań turbulentnego otoczenia biznesowego. Warto wskazać, że uwarunkowania zewnętrzne cechują się coraz wyższą złożonością i niepewnością w postpandemicznej rzeczywistości i realiach konfliktu wojennego w Ukrainie. Zainteresowanie zarządzaniem zakupami jest także wyraźnie widoczne w rosnącej w ostatnich latach liczbie publikacji naukowych w tym obszarze, które podkreślają rolę funkcji zakupowej w przedsiębiorstwie i określają przyszłe kierunki rozwoju badań dotyczących m.in. wczesnego włączania dostawców w rozwój produktów, tworzenia strategii zakupowych czy zarządzania ryzykiem w procesach zakupowych.

2. Funkcja zakupowa odgrywa znaczącą rolę w zarządzaniu łańcuchem dostaw przedsiębiorstwa. W strukturze podmiotowej łańcucha dostaw odpowiada za zarządzanie bazą dostawców, a w zarządzaniu łańcuchem dostaw głównie za rozwijanie procesów i relacji między ogniwami w jego górnej części. Dostrzegalna jest potrzeba zewnętrznej integracji funkcji zakupowej poprzez rozwój współpracy z dostawcami. Korzyści wynikające ze współpracy w łańcuchu dostaw zależą od poziomu integracji i rodzaju relacji poszczególnych podmiotów tworzących i dostarczających wartość dodaną. Dotyczą one m.in. możliwości związanych z rozwojem innowacji, ze wzmacnianiem przewagi konkurencyjnej, z wykorzystaniem efektu skali czy dostępem do nowych rynków. W dobie rozwoju technologicznego integracja sieci dostawców

może być wspierana rozwiązaniami pozwalającymi nie tylko na monitorowanie aktywności poszczególnych ogniw, ale także na bardziej skoordynowaną współpracę i wczesne ostrzeżenie o potencjalnych wyzwaniach.

3. Zarządzanie kontraktami odgrywa kluczową rolę w przebiegu procesu zakupowego. Kontrakty, sankcjonując w świetle prawa postanowienia dostawców i odbiorców, wyznaczają ramy, w których odbywa się transakcja. Właściwie zastosowane klauzule umowne pozwalają na sterowanie ryzykiem zakupowym, a w rezultacie na zabezpieczenie przedsiębiorstwa przed nieoczekiwanymi negatywnymi skutkami wymiany handlowej. Jednocześnie mogą one wspierać współpracę stron, pozwalając na konsensualne podejmowanie decyzji w przypadku wystąpienia potencjalnych zagrożeń. W związku z tym istotne jest, by uczestnicy procesu zakupowego w pełni rozumieli zapisy zawarte w kontraktach, możliwości ich prawnej interpretacji oraz wpływ czynników prawnych i ekonomicznych na właściwą realizację procesu zawierania umów. Zarządzanie kontraktami jest zagadnieniem wymagającym interdyscyplinarnego podejścia, czerpie bowiem z dorobku nauk o zarządzaniu i jakości, nauk prawnych oraz ekonomii i finansów.

4. Rozważania podjęte w monografii pozwoliły na opracowane autorskiej definicji zarządzania kontraktami, uwzględniającej kluczowe elementy procesu. **Zarządzanie kontraktami jest procesem obejmującym projektowanie, realizację i weryfikację kontraktów w sposób umożliwiający skuteczne wywiązanie się przez strony ze swoich zobowiązań, aby osiągnąć cele współpracy i sterować związanym z nią ryzykiem w dążeniu do maksymalizacji wartości współtworzonej przez strony kontraktu.**

5. Należy podkreślić istotność kompetencji związanych ze znajomością regulacji prawnych dotyczących zawierania umów. Wewnętrzna integracja funkcji zakupowej i prawnej, w tym współpraca działów przedsiębiorstw odpowiedzialnych za projektowanie i realizację procesu zakupowego oraz obsługę i doradztwo prawne, ma znaczący wpływ na kształtowanie treści zawieranych kontraktów, a w konsekwencji z jednej strony – na sposób spełnienia potrzeb zakupowych, a z drugiej strony – na zobowiązania podejmowane przez przedsiębiorstwo. Ważnym czynnikiem determinującym zarządzanie kontraktami w przedsiębiorstwie jest rosnąca liczba umów zawieranych przez przedsiębiorstwa, która sprawia, iż konieczne staje się centralne i ustandaryzowane zarządzanie ich cyklem życia. Otoczenie zewnętrzne łańcucha dostaw wpływa na zarządzanie kontraktami głównie w zakresie niepewności i potencjalnych zagrożeń mogących zakłócić jego prawidłowe funkcjonowanie. Chodzi tu przede wszystkim o czynniki ryzyka, przed którymi przedsiębiorstwo powinno zabezpieczać się w treści kontraktów.

6. Warunki, w jakich funkcjonują łańcuchy dostaw, wynikają z dynamiki wyzwań dotyczących zmian w ich otoczeniu. Wzrastająca liczba źródeł i rodzajów zagrożeń w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym stanowi powód stosowania odpowiednich metod sterowania ryzykiem zakupowym. Potwierdzono, że najczęściej stosowanym rozwiązaniem w tym zakresie jest unikanie ryzyka. Pozostałe metody obejmują:

dywersyfikację, redukcję, retencję, przyjmowanie oraz transfer. Odnosząc się do studiów literaturowych, należy zauważyć, że skala zagrożeń, na jakie narażone jest przedsiębiorstwo, w dużej mierze zależy od stopnia integracji łańcucha dostaw. Wyniki przeprowadzonych badań nie pozwalają jednak wiarygodnie stwierdzić, że sposób sterowania ryzykiem zakupowym zależy od typu relacji z dostawcami. Oznacza to, że przedsiębiorstwa, świadome różnych zagrożeń, starają się ograniczyć ich skutki poprzez unikanie sytuacji problemowych bez względu na to, czy nawiązana relacja ma charakter jednostkowy, jak ma to często miejsce w relacjach transakcyjnych, czy też trwa w ramach współpracy opartej na partnerstwie. Integracja dostawców ogranicza ryzyko wystąpienia zdarzeń niepożądanych oraz wzmacnia procesy niezbędne dla zachowania ciągłości działania. Jednym z ważnych wymiarów, zwłaszcza w globalnych łańcuchach dostaw, jest przejrzystość. Tworzenie długoterminowych relacji ze sprawdzoną grupą dostawców, wyznaczanie wspólnych celów zakupowych ułatwia osiągnięcie przejrzystości na poziomie procesów.

7. W świetle wyników przeprowadzonych badań należy podkreślić istotny wpływ zarządzania kontraktami na uwzględnianie ryzyka zakupowego przez przedsiębiorstwa. Również w literaturze podkreśla się znaczenie antycypacji, oceny i minimalizacji ryzyka w tym procesie. Treść i sposób kształtowania zapisów umownych, a także decyzja o zawarciu (bądź wyłączeniu) ich w kontrakcie, stanowią zasadniczy mechanizm umożliwiający stronom uregulowanie wzajemnych relacji i ryzyka zakupowego. Badanie dowiodło, że w największym stopniu ryzyko jest uwzględniane na etapie analizy i oceny kontraktu. Kolejno w odniesieniu odpowiednio do etapów realizacji kontraktu, ustalania jego warunków oraz projektowania.

8. Wyniki badań empirycznych wskazują na rozdźwięk między dorobkiem naukowym a funkcjonowaniem przedsiębiorstw w zakresie wpływu zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami. Zdaniem uczestników badania największy wpływ w tym zakresie wywiera ostatni etap zarządzania kontraktami – analiza i ocena kontraktu (patrz: weryfikacja H1). Na gruncie przedstawionego wyводу etap ten jest konsekwencją projektowania kontraktu oraz uzgodnienia jego warunków, a zatem wynikową uwzględnionych w nim zapisów. Wszelkie roszczenia, które mogą wynikać na etapie oceny wykonania kontraktu i wpływać na relacje między stronami, wynikają wprost z treści umowy i przyjętych mechanizmów zabezpieczających. Wydaje się zatem, że etap projektowania kontraktu oraz ustalanie jego warunków w wyniku negocjacji i osiągnięcie porozumienia stron determinują możliwość rozwoju relacji z dostawcami. Wyniki przeprowadzonego badania wskazują natomiast, że etap projektowania kontraktu postrzegany jest jako najmniej wpływający na rozwój relacji.

Przedstawione rozważania prowadzące do opracowania wniosków pozwoliły zrealizować poszczególne cele szczegółowe. Realizacja celów szczegółowych 1 i 2 była możliwa w rezultacie przedstawionych w monografii efektów przeglądu literatury. Cele szczegółowe 3–5 zostały zrealizowane w kontekście rozważań na podstawie studiów literaturowych i przeprowadzonych badań empirycznych. Przeprowadzone

badania uzasadniły pozytywną weryfikację trzech z pięciu hipotez badawczych. Umożliwiło to osiągnięcie celu głównego, który stanowi określenie roli zarządzania kontraktami w rozwoju relacji z dostawcami na rynku B2B.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwoliły na sformułowanie następujących rekomendacji mających charakter implikacji praktycznych.

1. Mając na uwadze rozwój relacji z dostawcami i konieczność ograniczania ryzyka zakupowego, należy zwrócić szczególną uwagę na etapy zarządzania kontraktami dotyczące projektu i zawarcia kontraktu. Są to elementy szczególnie istotne, gdyż postanowienia na tych etapach będą determinować dalszy przebieg procesu. Kluczowe jest zapewnienie, że kontrakt jest kompletny, zrozumiały dla obu stron i zgodny z przepisami prawa. Warto zadbać o jasne określenie celów i wymagań dotyczących dostawców, gdyż pomoże to uniknąć potencjalnych sytuacji konfliktowych we współpracy.

2. Stosowanie klauzul umownych, stanowiących mechanizmy zabezpieczające interesy stron i chroniące przebieg transakcji, umożliwia sterowanie ryzykiem zakupowym. Specjaliści zarządzający kontraktami powinni wykorzystywać je elastycznie w zależności od warunków otoczenia i charakteru relacji z dostawcami. Poszczególne metody sterowania ryzykiem wspierane klauzulami umownymi mogą bowiem wpływać na charakter współpracy poprzez stopień podziału odpowiedzialności i ryzyka zakupowego. Warto przy tym podkreślić korzyści wynikające z rozwoju relacji z dostawcami w kierunku partnerstwa. Wartością dla obu stron jest tworzenie i utrzymywanie relacji opartych na zaufaniu, w których dzielone są nie tylko korzyści, ale i ryzyko. Powoduje to, że podmioty angażują się w nawiązaną współpracę, mając wspólne cele. Jest to istotny element budowania przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza w dobie rosnących wymagań ze strony otoczenia zewnętrznego.

3. Usprawnienie zarządzania kontraktami możliwe jest dzięki stosowaniu odpowiednich klauzul umownych. Autor zidentyfikował i opracował dwa katalogi zawierające przykładowe klauzule, które mogą być wprost stosowane w kontraktach. Celem usprawnienia procesu zarządzania kontraktami w praktyce gospodarczej klauzule zostały przedstawione w dwóch grupach – klauzule akcentujące współpracę stron oraz klauzule wspierające sterowanie ryzykiem. W katalogach stanowiących załączniki A i B zebrano przykłady zapisów opracowane przez profesjonalistów zajmujących się prawem zobowiązań oraz zakupami. Zostały one dodatkowo opatrzone krótkim opisem funkcji, jakie pełnią w kontrakcie.

4. W świetle interdyscyplinarnego pojmowania zarządzania kontraktami należy zwrócić uwagę na integrację wewnętrzną funkcji przedsiębiorstwa. Dział zakupowy, odgrywający nadrzędną rolę w realizacji procesu zakupowego, powinien być wspierany przez działy prawne realizujące pomocniczą rolę na poszczególnych etapach zarządzania kontraktami. Integracja funkcjonalna obu działów pozwala na szybsze podejmowanie decyzji, ustalanie korzystniejszych warunków handlowych i zapewnienie bezpieczeństwa obrotu, przekładając się na wzrost przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Mimo dbałości o zachowanie najwyższej staranności i rzetelności badawczej autor jest świadomy ograniczeń związanych z treścią monografii. Pierwsze dotyczy wielkości i charakteru próby badawczej. W badaniu ograniczono się do przedsiębiorstw działających w trzech branżach: elektrycznej, chemicznej i motoryzacyjnej. Analizy badawcze mogłyby objąć szerszy zakres działalności w celu wykazania różnic we wpływie zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami w poszczególnych branżach. Kolejne wyzwanie stanowiła relatywnie mała liczba badanych przedsiębiorstw wynikająca z bariery finansowej. Ograniczeniem związanym z podjętą tematyką jest również charakter rozwiązań systemowych odnoszących się do regulacji prawnych. Zarządzanie kontraktami zostało scharakteryzowane w perspektywie polskiego porządku prawnego. Ze względu na różnice w systemach prawnych poszczególnych państw uniemożliwione jest rozszerzenie wniosków poza ramy krajowe.

W związku ze wskazanymi ograniczeniami pojawiają się również perspektywy dalszych kierunków badań. Poza rozszerzeniem próby badawczej i analizą prawnoporównawczą praktyk zarządzania kontraktami w innych państwach oraz ich wpływu na rozwijanie relacji z dostawcami zdaniem autora warto zweryfikować zakres stosowania międzynarodowych standardów dotyczących kontraktów. W monografii nadmieniono zbiory regulacji, takie jak PECL, DCFR czy UNIDROIT, jednak ich wpływ na zarządzanie kontraktami nie został do tej pory zbadany. Dociekania naukowe można również wzbogacić o badania dotyczące skuteczności realizacji postanowień kontraktowych. Wymagałoby to przeprowadzenia badań jakościowych związanych z analizą umów zawieranych przez przedsiębiorstwa względem raportowanych efektów ich realizacji w relacjach z dostawcami. Doświadczenia autora wskazują jednak, że nawet w przypadku zagwarantowania anonimowości dostęp do kontraktów stanowi barierę, którą bardzo trudno pokonać badaczowi. Wynika ona m.in. ze stosowania klauzul umownych dotyczących zachowania poufności.

Bibliografia

- Amit R., Schoemaker P.J.H., *Strategic assets and organizational rents*, „Strategic Management Journal”, 14, 1993, s. 33–46.
- Ammer D.S., *Is your purchasing department a good buy?*, „Harvard Business Review”, March–April 1974, s. 36–59.
- Anderson E., *Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance*, „Sloan Management Review”, 31, 1990, s. 19–30.
- Anderson J.C., Narus J.A., *A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships*, „Journal of Marketing”, 54, 1990, s. 42–58.
- APICS, *Supply Chain Operations Reference Model – SCOR version 12.0*, Chicago 2017, <http://www.apics.org/docs/default-source/scor-training/scor-v12-0-framework-introduction.pdf?sfvrsn=2> (dostęp: 20.01.2023).
- Aulakh P.S., Katabe M., Sahay A., *Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach*, „Journal of International Business Studies”, 27, 1996, s. 1005–1032.
- Babbage C., *On the Economy of the Machinery And Manufacturers*, Charles Knight Publishing, London 1832.
- Bäckstrand J., Suurmond R., van Raaij E., Chen C., *Notes and debates on purchasing process models: Inspiration for teaching purchasing and supply management*, „Journal of Purchasing and Supply Management”, 25(5), 2019, Article 100577.
- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management”, 17, 1991, s. 99–120.
- Barratt M., *Understanding the meaning of collaboration in the supply chain*, „Supply Chain Management: An International Journal”, 9(1), 2004, s. 30–42.
- Basu R., *Implementing quality: A practical guide to tools and techniques: Enabling the power of operational excellence*, Cengage Learning, London 2004.
- Biesaga-Słomczewska E.J., *Rozwój i doskonalenie umiejętności negocjacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
- Booth C., *Strategic Procurement. Organizing Suppliers and Supply Chains for Competitive Advantage*, Kogan Page, London 2010, s. 80–82.
- Borges de Araújo M.C., Alencar L.H., Viana J.C., *Structuring a model for supplier selection*, „Management Research Review”, 38(11), 2015, s. 1213–1232.
- Bozarth C.C., Handfield R.B., *Introduction to Operations and Supply Chain Management*, Pearson Education Limited, Essex 2013.

- Bradach J.L., Eccles R.G., *Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms*, „Annual Review of Sociology”, 15, 1989, s. 97–118.
- Brdulak H., *Zarządzanie ryzykiem a zarządzanie wiedzą w sieci dostaw*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, 11, 2007, s. 2–7.
- Brito C., Costa de Silva S., *When trust becomes the fourth „C” of cooperation*, „The Marketing Review”, 9(4), 2009, s. 289–299.
- Browning J.M., Zabriskie N.B., Huellmantel A.B., *Strategic purchasing planning*, „Journal of Purchasing and Materials Management”, Spring 1983, s. 19–24.
- Brzeziński J., *Foundations for contract management in the purchasing process*, „Problemy Jakości”, 12, 2020, s. 2–6.
- Brzeziński J., *Zarządzanie kontraktami w procesie zakupowym*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych”, 29, 2018, s. 207–216.
- Brzeziński J., Rudnicka-Reichel A., *Proces zakupów na rynku B2B ukierunkowany na zrównoważony rozwój. Rola wytycznych ISO 20400*, [w:] E. Sońta-Drączkowska, I. Bednarska-Wnuk (red.), *Wybrane aspekty zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
- Brzozowski A., *Wpływ zmiany okoliczności na zobowiązania. Klauzula rebus sic stantibus*, C.H. Beck, Warszawa 2014.
- Bürkner P.C., *Advanced Bayesian multilevel modeling with the R package brms*, „The R Journal”, 10, 2018, s. 395–411.
- Bürkner P.C., Vuorre M., *Ordinal regression models in psychology: A tutorial*, „Advances in Methods and Practices in Psychological Science”, March 2019, s. 77–101.
- Burt D.N., *Managing suppliers up to speed*, „Harvard Business Review”, 67(4), 1989, s. 127–135.
- Burt D.N., Soukup W.R., *Purchasing’s role in new product development*, „Harvard Business Review”, September–October, 1985, s. 90–96.
- Burt D.N., Petcavage S.D., Pinkerton R.L., *Proactive Purchasing in the Supply Chain*, McGraw-Hill, New York 2012.
- Caddick J.R., Dale B.G., *The determination of purchasing objectives and strategies: Some key influences*, „International Journal of Physical Distribution and Materials Management”, 17(3), 1987, s. 5–16.
- Carter R., Kirby S., Oxenbury A., *Practical Contract Management*, Cambridge Academic, Cambridge 2012.
- Cavinato J.L., *Fitting purchasing to the five stages of strategic management*, „European Journal of Purchasing and Supply Management”, 5, 1999, s. 75–83.
- Cempura A., Kasolik A., *Metodyka sporządzania umów gospodarczych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021.
- Chan F.T.S., Chan H.K., *An AHP model for selection of suppliers in the fast changing fashion market*, „International Journal of Advanced Manufacturing Technology”, 51(9), 2010, s. 1195–1207.
- Chan S., Kensinger J., Keown A., Martin J., *Do strategic alliances create value?*, „Journal of Financial Economics”, 46, 1997, s. 199–221.
- Chartered Institute of Purchasing and Supply (CIPS), <https://www.cips.org/intelligence-hub/contract-management> (dostęp: 25.02.2023).
- Chen Y., *Promises, trust, and contracts*, „The Journal of Law, Economics & Organization”, 16(1), 2000, s. 209–232.

- Chick G., Handfield R., *The Procurement Value Proposition. The Rise of Supply Management*, Kogan Page, Croydon 2015.
- Chopra S., Meindl P., *Supply Chain Management. Strategy, Planning and Operation*, Pearson Education Limited, Kendallville 2016.
- Chopra S., Sodhi M.S., *Reducing the risk of supply chain disruption*, „MIT Sloan Management Review”, 55, 2014, s. 73–80.
- Christopher E.M., *Umiejętność negocjowania w biznesie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998.
- Christopher M., *Logistics & Supply Chain Management*, Pearson Education Limited, Harlow 2011.
- Christopher M., Juttner U., *Supply chain relationships: Making the transition to closer integration*, „International Journal of Logistics Research and Applications”, 3(1), 2000, s. 5–23.
- Christopher M., Peck H., *Building the resilient supply chain*, „The International Journal of Logistics Management”, 15, 2004, s. 1–14.
- Ciesielski M., *Relacje między dostawcami i odbiorcami*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 7, 2004, s. 2–4.
- Ciesielski M., *Rozwój i integracja łańcuchów dostaw*, [w:] M. Ciesielski (red.), *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2011.
- Commons J.R., *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, t. 1, Transaction Publishers, New Brunswick–London 1990.
- Contractor F.J., Lorange P., *Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures*, [w:] F.J. Contractor, P. Lorange (red.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington MA 1988.
- Cooter R., Ulen T., *Ekonomiczna analiza prawa*, C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Coyle J.J., Bardi E.J., Langley J.J., *The Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective*, South-Western College Publications, Mason 2003.
- Cucchiella F., Gastaldi M., *Risk management in supply chain: A real option approach*, „Journal of Manufacturing Technology Management”, 17, 2006, s. 700–720.
- Cullen S., *The Contract Scorecard: Successful Outsourcing by Design*, Ashgate Publishing, Burlington 2009.
- Cygler J., *Charakterystyka kooperencji*, [w:] J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M.K. Witek-Hajduk, G. Materna, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Czachórski W., *Zobowiązania*, LexisNexis, Warszawa 2009.
- Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J., *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Dacin M.T., Oliver C., Roy J.P., *The legitimacy of strategic alliance: An institutional perspective*, „Strategic Management Journal”, 28, 2007, s. 169–187.
- Deakin S., Wilkinson F., *Contract law and the economics of interorganizational trust*, [w:] C. Lane, R. Bachmann (red.), *Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press, Oxford 1998.
- Domański R., Adamczak M., Hadaś Ł., Cyplik P., *Uwarunkowania kosztowo-logistyczne przepływu materiałów w łańcuchu dostaw*, Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu, Poznań 2018.

- Donaldson T., Preston L.E., *The stakeholder theory of the corporation: Concept, evidence, and implications*, „Academy of Management Review”, 20(1), 1995, s. 65–91.
- Draft Common Frame of Reference, https://www.trans-lex.org/400725/_/outline-edition/ (dostęp: 29.05.2023).
- Dubis W., *Ogólne przepisy o zobowiązaniach umownych*, [w:] E. Gniewek, P. Machnikowski (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2021, s. 860.
- Dyer J.H., *Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value*, „Strategic Management Journal”, 18, 1997, s. 535–556.
- Eisenhardt K.M., Schoonhoven C.B., *Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms*, „Organization Science”, 7, 1996, s. 136–150.
- Ellram L.M., *Supply-chain management: The industrial organisation perspective*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, 21(1), 1991, s. 13–22.
- Emmett S., *Supplier Relationship Management in the Supply Chain*, Cambridge Academic, Cambridge 2012.
- Faems D., Janssens M., Madhok A., van Looy B., *Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics, and contract application*, „Academy of Management Journal”, 51(6), 2008, s. 1053–1078.
- Farmer D., *Developing purchasing strategies*, „Journal of Purchasing and Materials Management”, 14(3), 1987, s. 6–11.
- Finch P., *Supply chain risk management*, „Supply Chain Management: An International Journal”, 9(2), 2004, s. 183–196.
- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
- Fonfara K., *Zachowanie przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Fowler A., *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 2001.
- Gadde L., Hakansson H., *The changing role of purchasing: Reconsidering three strategic issues*, „European Journal of Purchasing and Supply Management”, 1(1), 1994, s. 27–35.
- Gadde L.E., Håkansson H., Persson G., *Supply Network Strategies*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester 2010.
- Garcia-Canal E., Duarte C.L., Ciado J.R., Llana A.V., *Accelerating international expansion through global alliance: A typology of cooperative strategies*, „Journal of World Business”, 37, 2002, s. 91–107.
- Gaski J.F., *The theory of power and conflict in channels of distribution*, „Journal of Marketing”, 48, 1984, s. 9–29.
- Gaudenzi B., Borghesi A., *Managing risks in the supply chain using the AHP method*, „The International Journal of Logistics Management”, 17, 2006, s. 114–136.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2017.
- Gil Z., *Zarządzanie ryzykiem i antyryzykiem w działalności gospodarczej i społecznej*, AGH Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2001.
- Gniewek E., Machnikowski P. (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2014.
- Goshal S., Moran P., *Bad for practice: A critique of the transaction cost theory*, „Academy of Management Review”, 21(1), 1996, s. 13–47.

- Hahn G.J., Kuhn H., *Value-based performance and risk management in supply chains: A robust optimization approach*, „International Journal of Production Economics”, 139, 2012, s. 135–144.
- Hallikas J., Puumalainen K., Vesterinen T., Virolainen V.M., *Risk-based classification of supplier relationships*, „Journal of Purchasing and Supply Management”, 11(2–3), 2005, s. 72–82.
- Hamel G., *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliance*, „Strategic Management Journal”, 12, 1991, s. 83–103.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutro*, Business Press, Warszawa 1999.
- Handfield R.B., Monczka R.M., Giunipero L.C., Patterson J.L., *Sourcing and Supply Chain Management*, South-Western Cengage Learning, Hampshire 2011.
- Hardt Ł., *Instytucje a koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Gospodarka Narodowa”, 1–2, 2005, s. 1–19.
- Harrison A., van Hoek R.I., Skipworth H., *Logistics Management and Strategy: Competing through the Supply Chain*, Pearson Education, Harlow 2014.
- Hashemi S.H., Karimi A., Tavana M., *An integrated green supplier selection approach with analytic network process and improved Gray relational analysis*, „International Journal of Production and Economics”, 140(1), 2012, s. 69–82.
- Heide J., *Interorganizational governance in marketing channels*, „Journal of Marketing”, 58, 1994, s. 71–85.
- Hennart J.F., *The transaction costs theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States*, „Management Science”, 37, 1991, s. 483–497.
- Ingram P., Yue L.Q., *Structure, affect and identity as bases of organizational competition and cooperation*, „The Academy of Management Annals”, 2, 2008, s. 277.
- International Institute for the Unification of Private Law, www.unidroit.org (dostęp: 29.05.2023).
- Ireland R.D., Hitt M.A., Vaidyanath D., *Alliance management as a source of competitive advantage*, „Journal of Management”, 28, 2002, s. 413–446.
- Jajuga K., *Zagadnienia teoretyczne zarządzania ryzykiem*, [w:] K. Jajuga (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.
- Janecki A., Smolarz G., *Praktyki w negocjacjach handlowych*, [w:] Ł. Hadaś, G. Klimarczyk, K. Ragin-Skorecka (red.), *Zarządzanie zakupami. Poradnik*, OpenNexus, Poznań 2014.
- Jedynak P., *Zarządzanie ryzykiem w procesach outsourcingu*, „Marketing i Rynek”, 9, 2015, s. 166–174.
- Jedynak P., *Znormalizowane systemy zarządzania a ryzyko działalności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017.
- Jensen M.C., *Value maximization, stakeholders theory, and the corporate objective function*, „Journal of Applied Corporate Finance”, 14(3), 2001, s. 8–21.
- Jensen M.C., Meckling W.H., *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, „Journal of Financial Economics”, 3(4), 1975, s. 305–360.
- Johnsen T., Howard M., Miemczyk J., *Purchasing and Supply Chain Management: A Sustainability Perspective*, Routledge, New York 2014.
- Johnson J.L., Cullen J.B., Sakano T., Takenouchi H., *Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese U.S. cooperative alliances*, „Journal of International Business Studies”, 27, 1996, s. 981–1004.

- Johnson P.F., Leenders M.R., Flynn A.E., *Purchasing and Supply Management*, McGraw-Hill, New York 2011.
- Joskow P., *Asset specificity and the structure of vertical relationships: Empirical evidence*, „Journal of Law, Economics, and Organization”, 4, 1988, s. 95–118.
- Kaczmarek T.T., *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie eksportującym*, ODDK, Gdańsk 2001.
- Kähler L., *Contract-management duties as a new regulatory device*, „Law and Contemporary Problems”, 76(2), 2013, s. 89–103.
- Kar A.K., *Using artificial neural networks and analytic hierarchy process for the supplier selection problem*, Proceedings of IEEE International Conference on Signal Processing, Computing and Control in Solan, India, 2013.
- Katner W.J., *Umowy w obrocie towarowym. Umowa sprzedaży handlowej. Sklep internetowy. Umowa dostawy*, [w:] W.J. Katner (red.), *Prawo gospodarcze i handlowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Katner W.J., *Zasada swobody umów i jej granice*, [w:] W.J. Katner (red.), *Prawo gospodarcze i handlowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Katner W.J., Stahl M., Nykiel W., *Umowa sprzedaży w obrocie gospodarczym, zagadnienia prawa cywilnego, administracyjnego i podatkowego*, Warszawa 1996.
- Kawa A., *Łańcuch dostaw*, [w:] M. Ciesielski, J. Długosz (red.), *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa 2010.
- Kendall R., *Zarządzanie ryzykiem – dla menedżerów*, Liber, Warszawa 1998.
- Khemani K., *Bring rigor to risk management*, „Supply Chain Management Review”, 6(1), 2007, s. 7–16.
- Kidyba A., *Prawo handlowe*, C.H. Beck, Warszawa 2015.
- Klein Woolthuis R., Hillebrand B., Nooteboom B., *Trust, contract and relationship development*, „Organization Studies”, 26(6), 2005, s. 813–840.
- Kogut B., *Joint ventures and the options to expand and acquire*, „Management Science”, 37, 1991, s. 19–33.
- Kogut B., *Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives*, „Strategic Management Journal”, 9, 1998, s. 319–332.
- Kokot-Stępień P., *Identyfikacja ryzyka jako kluczowy element zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 74(1), 2015, s. 533–544.
- Kolemba A., *Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem jako instrument budowania przewagi konkurencyjnej*, [w:] M. Cisek (red.), *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Studio Emka, Warszawa 2009.
- Kopacz Z., *Jak radzić sobie bez specyfikacji?*, [w:] G. Klimarczyk, K. Ragin-Skorecka, Ł. Hadaś (red.), *Klucz do zakupów w firmie, czyli od praktyków dla praktyków*, OpenNexus, Poznań 2017.
- Korzeniowski L.F., *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków 2010.
- Kothandaraman P., Wilson D.T., *The future of competition: Value-creating networks*, „Industrial Marketing Management”, 30, 2001, s. 379–389.
- Kozina A., *Kompetencje negocjacyjne przedsiębiorcy*, „Problemy Zarządzania”, 1(65), 2017, s. 209–225.

- Kozina A., *Ocena siły przetargowej w negocjacjach*, „Management and Business Administration. Central Europe”, 3, 2014, s. 71–84.
- Kozina A., Ziola-Kowalczyk E., *Kryteria oceny relacji pomiędzy partnerami negocjacji*, „Studia i Prace WNEIZ US”, 52(3), 2018, s. 69–78.
- Kraljić P., *Purchasing must become supply management*, „Harvard Business Review”, 1983, September, s. 109–117.
- Kruschke J.K., *Doing Bayesian data analysis: A tutorial introduction with R*, Academic Press, Burlington 2014, s. 297–306.
- Kumar S., Himes K.J., Kritzer C.P., *Risk assessment and operational approaches to managing risk in global supply chains*, „Journal of Manufacturing Technology Management”, 25(6), 2014, s. 873–890.
- Kumar S.K., Tiwari M.K., Babiceanu R.F., *Minimisation of supply chain cost with embedded risk using computational intelligence approaches*, „International Journal of Production Research”, 48, 2010, s. 3717–3739.
- Kuniewicz Z., Sokołowska D., *Prawo kontraktów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
- Laing A.W., Lian P.C., *Inter-organisational relationships in professional services: Towards a typology of service relationships*, „Journal of Services Marketing”, 19(2), 2005, s. 114–127.
- Lambert D.M., *The supply chain management and logistics controversy*, [w:] A.M. Brewer, K.J. Button, D.A. Hensher (red.), *Handbook of Logistics and Supply Chain Management*, Elsevier Science, Oxford 2001.
- Lambert D.M., Cooper M.C., Pagh J.D., *Supply chain management implementation issues and research opportunities*, „The International Journal of Logistics Management”, 11(1), 1998, s. 1–20.
- Lambert D.M., Emmelhainz M.A., Gardner J.T., *Developing and implementing supply chain partnerships*, „The International Journal of Logistics Management”, 7(2), 1996, s. 1–18.
- Lambert D.M., Garcia-Dastugue S.J., Croxton K.L., *An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks*, „Journal of Business Logistics”, 26(1), 2005, s. 25–51.
- Lamming R., *Beyond Partnership, Strategies for Innovation and Lean Supply*, PrenticeHall, Wielka Brytania 1993.
- Larson A., *Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships*, „Administrative Science Quarterly”, 37(1), 1992, s. 76–104.
- Latusek-Jurczak D., *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Leenders M., *Supplier development*, „Journal of Purchasing and Materials Management”, 25(1), 1989, s. 47–55.
- Liberska B., *Współczesne problemy globalizacji gospodarki światowej*, [w:] B. Liberska (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa 2002.
- Lilliecreutz J., Ydreskog L., *Supplier classification as an enabler for differentiated purchasing strategy*, „Global Purchasing & Supply Chain Management”, November 1999, s. 66–74.
- Lin Y., Zhou L., *The impacts of product design changes on supply chain risk: A case study*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, 41, 2011, s. 162–186.
- Liu Y., Li Y., Zhang L., *Control mechanisms across a buyer-supplier relationship quality matrix*, „Journal of Business Research”, 63(1), 2010, s. 3–12.
- Luo Y., *Contract, cooperation, and performance in international joint ventures*, „Strategic Management Journal”, 23, 2002, s. 903–919.

- Lusch R.F., Brown J.R., *Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels*, „Journal of Marketing”, 60(4), 1996, s. 19–38.
- Luthra S., Govindan K., Kannan D., Mangla S.K., Garg P.C., *An integrated framework for sustainable supplier selection and evaluation in supply chains*, „Journal of Cleaner Production”, 140, 2017, s. 1686–1698.
- Łęgowik-Świącik S., *Zarządzanie ryzykiem jako element systemu kontroli w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 51, 2012, s. 49–58.
- Łolik M., *Współczesne prawo kontraktów – wybrane zagadnienia*, C.H. Beck, Warszawa 2014.
- Macneil I.R., *Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neo-classical and relational contract law*, „Northwestern University Law Review”, 72, 1978, s. 854–905.
- Madhok A., Tallman S.B., *Resources, transactions, and rents: Managing value through inter-firm collaborative relationships*, „Organization Science”, 9, 1998, s. 326–339.
- Manuj I., Mentzer J.T., *Global supply chain risk management strategies*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, 38(3), 2008, s. 192–223.
- Marcinkowska E., *Wpływ teorii kosztów transakcyjnych i teorii zasobowej na proces decyzyjny outsourcingu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 341, 2017, s. 220–229.
- Matwiejczuk R., *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2014.
- McIvor R., Humphreys P., McAleer E., *The evolution of the purchasing function*, „Strategic Change”, 6, 1997, s. 165–179.
- Międzynarodowa Izba Handlowa, <https://iccwbo.org/business-solutions/incoterms-rules/incoterms-2020/> (dostęp: 20.03.2023).
- Miller K.D., *A framework for integrated risk management in international business*, „Journal of International Business Studies”, 23(2), 1992, s. 311–331.
- Mohr J., Spekman R.E., *Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communications behavior, and conflict resolution techniques*, „Strategic Management Journal”, 5, 1994, s. 135–152.
- Mollering G., *A typology of supplier relations: From determinism to pluralism in inter-firm empirical research*, „Journal of Purchasing and Supply Management”, 9(1), 2003, s. 31–41.
- Monczka R.M., *What is so exciting about purchasing?*, „Quality Matters”, January 1999, s. 16–17.
- Monczka R.M., Trent R., Handfield R.B., *Purchasing & Supply Chain Management*, South-Western College Pub., Cincinnati 2002.
- Monczka R.M., Handfield R.B., Giunipero L.C., Patterson J.L., Waters D., *Purchasing & Supply Chain Management*, Cengage Learning, Hampshire 2010.
- Moschuris S.J., *Organizational participants in the make-or-buy process*, „Industrial Marketing Management” 37(2), 2008, s. 143–153.
- Mosiej M., *Układy partnerskie w perspektywie łańcucha dostaw*, [w:] K. Rutkowski (red.), *Zintegrowany łańcuch dostaw: doświadczenia globalne i polskie*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000.

- Moverly D.C., Oxley J.E., Silverman B., *Strategic alliances and interfirm knowledge transfer*, „Strategic Management Journal”, 17, 1996, s. 77–91.
- Narus J.A., Anderson J.C., *Using teams to manage collaborative relationships in business markets*, „Journal of Business-to-Business Marketing”, 2(3), 1995, s. 17–47.
- Neu D., *Trust, contracting and prospectus process*, „Accounting Organisations and Society”, 6, 1991, s. 193–211.
- Nooteboom B., Noorderhaven N.G., Berger H., *Effects of trust and governance on relational risk*, „Academy of Management Journal”, 40, 1997, s. 308–338.
- Nowacki F., *Analiza ryzyka w łańcuchu dostaw i zarządzania nim w aspekcie międzynarodowym*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, 4, 2014, s. 2–9.
- O'Brien J., *Category Management in Purchasing. A Strategic Approach to Maximize Business Profitability*, Kogan Page, Croydon 2015.
- O'Brien J., *Supplier Relationship Management. Unlocking the Hidden Value in Supply Base*, Kogan Page, Croydon 2014.
- Ocicka B., *Rola zakupów w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
- Ocicka B., *Zmiany w łańcuchach dostaw w świetle rozwoju zaopatrzenia z rynków niskokosztowych*, OW SGH, Warszawa 2012.
- Ocicka B., Mierzejewska W., Brzeziński J., *Creating supply chain resilience during and post-COVID-19 outbreak: The organizational ambidexterity perspective*, „Decision”, 49(1), 2022, s. 129–151.
- Office of Government Commerce, *Contract Management Guidelines*, OGC, 2002.
- Ohmae K., *The global logic of strategic alliances*, „Harvard Business Review”, 67(2), March–April 1989, s. 143–155.
- Olson K., Smyth J.D., *The effect of CATI questions, respondents, and interviewers on response time*, „Journal of Survey Statistics and Methodology”, 3(3), 2015, s. 361–396.
- Osika G., *Negocjacje – charakterystyka procesu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, 1, 2000, s. 55–63.
- Osiro L., Lima-Junior F.C., Carpinetti L.C.R., *A fuzzy logic approach to supplier evaluation for development*, „International Journal of Production Economics”, 153, 2014, s. 95–112.
- Ostrowska E., *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, PWE, Warszawa 2002.
- Palmer R.J., Green L.D., Ventura M.T., *Are corporate procurement cards for you?*, „Strategic Finance”, 78(3), 1996, s. 22–29.
- Park J., Shin K., Chang T.W., *An integrative framework for supplier relationship management*, „Industrial Management & Data Systems”, 110(4), 2010, s. 495–515.
- Parkhe A., *Strategic alliance structuring: A game theory and transaction cost examination of interfirm cooperation*, „Academy of Management Journal”, 36, 1993, s. 794–829.
- Pearson J.N., *A longitudinal study of the role of the purchasing function: Toward team participation*, „European Journal of Purchasing & Supply Management”, 5(2), 1999, s. 67–74.
- Pearson J.N., Gritzmacher K.J., *Integrating purchasing into strategic management*, „Long Range Planning”, 23(3), 1990, s. 91–99.
- Pecyna M., *Merger clause jako zastrzeżenie wyłączności dokumentu, klauzula integralności umowy, reguła wykładni umowy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

- Pfeffer J., Salancik G.R., *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press, Stanford 2003.
- Polska Agencja Inwestycji i Handlu, https://www.paih.gov.pl/abc_eksportu/incoterms (dostęp: 20.03.2023).
- Poppo L., Zenger T., *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?*, „Strategic Management Journal”, 23, 2002, s. 707–725.
- Poppo L., Zhou K.Z., *Managing contracts for fairness in buyer-supplier exchanges*, „Strategic Management Journal”, 35(10), 2014, s. 1508–1527.
- Porter M.E., *Competitive Advantage of Nations*, Prentice-Hall, New York 1992.
- Porter M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.
- Powell W.W., *Neither market nor hierarchy: Network forms of organisations*, „Research in Organisational Behaviour”, 12, 1990, s. 295–336.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review”, 68(3), 1990, s. 79–91.
- Principles of European Contract Law*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52001DC0398> (dostęp: 29.05.2023).
- R Core Team, *R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing*, Vienna, Austria, <https://R-project.org/> (dostęp: 10.12.2022).
- Rados D.L., *Some aspects of small firm purchasing activities*, „European Journal of Marketing”, 4(1), 1970, s. 9–17.
- Rajski J., Kocot W., Zaradkiewicz K., *Prawo o kontraktach w obrocie gospodarczym*, Lexis-Nexis, Warszawa 2002.
- Reuer J., Arino A., *Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity*, „Strategic Management Journal”, 28(3), 2007, s. 313–330.
- Reynolds A., Thompson I., *Purchasing Models Handbook*, Chartered Institute for Purchasing & Supply, Stamford 2013.
- Ring P.S., van de Ven A.H., *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*, „Academy of Management Review”, 19(1), 1994, s. 90–118.
- Ring P., van de Ven A.H., *Structuring cooperative relationships between organization*, „Strategic Management Journal”, 13, 1992, s. 483–498.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2017.
- Romanowska M., *Sektor*, [w:] M. Romanowska (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2014.
- Rothaermel F.T., Boeker W., *Old technology meets new technology: Complementarities, similarities, and alliance formation*, „Strategic Management Journal”, 29, 2008, s. 47–77.
- Rupik K., *Istota i zakres relacji*, [w:] K. Bilińska-Reformat (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Poltext, Warszawa 2009.
- Rutkowski K., *Teoria i praktyka zarządzania zintegrowanym łańcuchem dostaw*, [w:] K. Rutkowski (red.), *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000.
- Rutkowski K., *Zarządzanie logistyczne dystrybucją towarów*, [w:] K. Rutkowski (red.), *Logistyka dystrybucji. Specyfika, Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, OW SGH, Warszawa 2005.
- Rządca R., *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003.

- Rządca R., Wujec P., *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998.
- Sako M., *Prices, Quality and Trust: Inter-Firm Relationships in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge 1992.
- Sammons P., *Contract Management: Core Business Competence*, Kogan Page, New York 2017.
- Saxena A., *Enterprise Contract Management: A Practical Guide to Successfully Implementing an ECM Solution*, J. Ross Publishing, Florida 2008.
- Schill R.L., *Procurement information systems: Design, implementation, and control*, „International Journal of Physical Distribution & Materials Management”, 9(2), 1978, s. 89–112.
- Schoenherr T., Tummala R., Harrison T.P., *Assessing supply chain risks with the analytic hierarchy process: Providing decision support for the offshoring decision by a US manufacturing company*, „Journal of Purchasing & Supply Management”, 14, 2008, s. 100–111.
- Senvar O., Tuzkaya G., Karahman C., *Multi criteria supplier selection using fuzzy PROMETHEE method*, [w:] C. Kahraman, B. Oztaysi (red.), *Supply Chain Management under Fuzziness: Recent Developments and Techniques*, Springer, New York 2016.
- Shan W., Walker G., Kogut B., *Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry*, „Strategic Management Journal”, 15, 1994, s. 387–394.
- Siuda W., *Elementy prawa dla ekonomistów*, Scriptum, Poznań 2000.
- Słownik języka polskiego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983.
- Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Sobańska I., *Zmiany w rachunkowości zarządczej w kontekście teorii kosztów transakcyjnych*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, 249, 2011, s. 35–46.
- Sosnowski P., *Ewaluacja środowiskowa w relacjach z dostawcami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2022.
- Spekman R.E., *A strategic approach to procurement planning*, „Journal of Purchasing and Materials Management”, Winter 1981, s. 3–9.
- Spekman R.E., *Strategic supplier selection: Understanding longterm buyer relationships*, „Business Horizons” 31(40), 1988, s. 75–81.
- Spekman R.E., Davis E.W., *Risky business: Expanding the discussion on risk and the extended enterprise*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, 34(5), 2004, s. 414–433.
- Spekman R.E., Kamauff J.W., Salmond D.J., *At last purchasing is becoming strategic*, „Long Range Planning”, 27(2), April 1994, s. 76–84.
- Stankiewicz W., *Instytucjonalna teoria kontraktów – presja prawa i ekonomii*, „Ekonomia”, 4(25), 2013, s. 237–288.
- Stannack P., Jones M., *The Death of Purchasing Procedures*, PSERA, Eindhoven 1996.
- Stańczyk-Hugiet E., *Implikacje teorii zależności w badaniach relacji*, „Organizacja i Kierowanie”, 2, 2017, s. 15–26.
- Stelmach J., Brożek B., Załuski W., *Dziesięć wykładów o ekonomii prawa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.
- Strugała R., *Standardowe klauzule umowne: adaptacyjne, salwatoryjne, merger, interpretacyjne oraz pactum de forma*, C.H. Beck, Warszawa 2013.
- Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997.

- Surowiec A., *Teoria kosztów transakcyjnych a system kontroli zarządczej w łańcuchach dostaw*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 224, 2015, s. 220–228.
- Svahn S., Westerlund M., *Purchasing strategies in supply relations*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, 24(3/4), 2009, s. 173–181.
- Szlęzak A., *Polemicznie o skutkach zastrzeżenia tzw. merger clause*, „Przegląd Prawa Handlowego”, 2, 2013, s. 31–34.
- Szymczak M., *Ewolucja łańcuchów dostaw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2015.
- Światowiec-Szczepańska J., *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Światowiec-Szczepańska J., *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.
- Tarasewicz R., *Jak mierzyć efektywność łańcuchów dostaw?*, OW SGH, Warszawa 2014.
- Thorelli H., *Networks: between markets and hierarchies*, „Strategic Management Journal”, 7(1), 1986, s. 37–51.
- Tomaszewski M., *Nieprawidłowości zawarcia umowy o arbitraż oraz ich skutki*, [w:] A. Szumański (red.), *Arbitraż handlowy*, C.H. Beck, Warszawa 2015, s. 380.
- Tourangeau R., Smith T.W., *Asking sensitive questions: The impact of data collection mode, question format, and question context*, „Public Opinion Quarterly”, 60, 1996, s. 275–304.
- Trkman P., McCormack K., *Supply chain risk in turbulent environments – A conceptual model for managing supply chain network risk*, „International Journal of Production Economics”, 119, 2009, s. 247–258.
- Trocki M., *Architektura biznesu – nowe struktury działalności gospodarczej*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
- Trzaskowski R., *Skutki sprzeczności umów obligacyjnych z prawem. W poszukiwaniu sankcji skutecznych i proporcjonalnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Tummala R., Schoenherr T., *Assessing and managing risks using the Supply Chain Risk Management Process (SCRMP)*, „Supply Chain Management: An International Journal”, 16, 2011, s. 474–483.
- Tundys B., *Problematyka wyboru dostawcy w zielonym łańcuchu dostaw – studium analityczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 505, 2018, s. 263–277.
- Tyc W., Schneider M., *Kontrakt jako obiekt obserwacji naukowej w teorii ekonomii*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 311, 2017, s. 48–60.
- Tyler B., Steensma H., *Evaluating technological collaborative opportunities: A cognitive modeling perspective*, „Strategic Management Journal”, 16, 1995, s. 43–70.
- Uchwała SN z 5 lutego 1987 r., III CZP 97/86, OSNC 1988, nr 2–3, poz. 32.
- Ujwary-Gil A., *Koncepcja zasobowej teorii przedsiębiorstwa – całościowe ujęcie i kierunek dalszych badań*, „Przegląd Organizacji”, 6, 2009, s. 24–27.
- Urbaniak M., *Formy wstępnej oceny dostawców – wyniki badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 265, 2012, s. 357–364.

- Urbaniak M., *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Urbaniak M., *Okresowa ocena dostawców jako narzędzie ograniczania poziomu ryzyka związanego z zakupami*, „Logistyka”, 3, 2014, s. 7283–7287.
- Urbaniak M., *Rola wstępnej oceny dostawców w budowaniu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami na rynku B2B*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 382, 2015, s. 117–125.
- Urbaniak M., *Źródła informacji na temat dostawców i oferowanej przez nich jakości*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 8, 2009, s. 12–15.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93 ze zm.
- Ustawa z dnia 8 marca 2013 r. o przeciwdziałaniu nadmiernym opóźnieniom w transakcjach handlowych, Dz. U. 2013 poz. 403 ze zm.
- Vahdani B., Jabbari A.H.K., Roshanaei V., Zandich M., *Extension of the ELECTREE method for decision – Making problems with interval weights and data*, „International Journal of Advanced Manufacturing Technology”, 50(5), 2010, s. 793–800.
- van der Ark L.A., *Relationships and properties of polytomous item response theory models*, „Applied Psychological Measurement”, 25, 2001, s. 273–282.
- van der Puil J., van Weele A.J., *International Contracting. Contract Management in Complex Construction Projects*, Imperial College Press, London 2014.
- van der Valk W., van Iwaarden J., *Monitoring in service triads consisting of buyers, sub-contractors and end customers*, „Journal of Purchasing & Supply Management”, 17(3), 2011, s. 198–206.
- van Weele A.J., *Purchasing and Supply Chain Management. Analysis, Strategy, Planning and Practice*, Cengage Learning, Andover 2014.
- Vehtari A., Gelman A., Simpson D., Carpenter B., Bürkner P.C., *Rank-normalization, folding, and localization: An improved R-hat for assessing convergence of MCMC*, „Bayesian Analysis”, 2020, s. 1–28.
- Walter A., Müller T.A., Helfert G., Ritter T., *Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality*, „Industrial Marketing Management”, 32(2), 2003, s. 159–169.
- Webster F.E., *The changing role of marketing in the corporation*, „Journal of Marketing”, 56(4), 1992, s. 1–17.
- Wernerfelt B., *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal”, 5, 1984, s. 171–180.
- Wieteska G., *Supplier risk in building B2B relationships – Portfolio models approach*, „International Journal of Supply Chain and Operations Resilience”, 1(1), 2014, s. 104–120.
- Wieteska G., *Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw na rynku B2B*, Difin, Warszawa 2011.
- Wilimowska Z., *Sztuka zarządzania finansami*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001.
- Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Williamson O.E., *Strategizing, economizing and economic organization*, „Strategic Management Journal”, 12(2), 1991, s. 75–94.

- Williamson O.E., *The economics of organization: The transaction cost approach*, „American Journal of Sociology”, 87(3), 1981, s. 548–577.
- Witkowski J., *Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje – procedury – doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010.
- Wu T., Blackhurst J., Chidambaram V., *A model for inbound supply risk analysis*, „Computers in Industry”, 57, 2006, s. 350–365.
- Zachorowska A., Ostraszewska Z., *Procesy decyzyjne podmiotów gospodarczych w warunkach ryzyka i niepewności*, [w:] Z. Ostraszewska, A. Wójcik-Mazur (red.), *Wybrane problemy zarządzania w podmiotach gospodarczych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.
- Zaheer A., Venkatraman N., *Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange*, „Strategic Management Journal”, 16, 1995, s. 373–392.
- Zajac E.J., Olsen C.P., *From transactional cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies*, „Journal of Management Studies”, 30, 1993, s. 131–145.
- Zand D.E., *Trust and managerial problem solving*, „Administrative Science Quarterly”, 17(2), 1972, s. 229–239.
- Zapłata S., *Miejsce systemowego zarządzania jakością w zarządzaniu ryzykiem organizacji*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 4(12), 2016, s. 74–94.
- Zawiła-Niedźwiecki J., *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zapewnianiu ciągłości działania organizacji*, edu-Libri, Kraków–Warszawa 2013.
- Zbroińska B., *Wkład ekonomii kosztów transakcyjnych i teorii kontraktów do nauk o zarządzaniu*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae”, 2, 2013, s. 163–174.
- Zerbini F., Castaldo S., *Stay in or get out the Janus? The maintenance of multiplex relationships between buyers and sellers*, „Industrial Marketing Management”, 36, 2007, s. 941–954.
- Żebrucki Z., *Badania form partnerstwa logistycznego między przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012.

Spis rysunków

Rysunek 1. Struktura sieciowa łańcucha dostaw	28
Rysunek 2. Model liniowy procesu zakupów	34
Rysunek 3. Model cykliczny procesu zakupów	35
Rysunek 4. Model hybrydowy procesu zakupów	35
Rysunek 5. Model strategiczny zarządzania zakupami	36
Rysunek 6. Kształtowanie wartości w procesie zakupowym	38
Rysunek 7. Zapytanie dotyczące potrzeb zakupowych – reguła dwóch trójkątów	42
Rysunek 8. Stopień potrzeby poszukiwania informacji rynkowej o dostawcach	43
Rysunek 9. Kryteria zrównoważonej selekcji dostawców	45
Rysunek 10. Fazy procesu negocjacji zakupowych	48
Rysunek 11. Strefa możliwego porozumienia w procesie negocjacji	49
Rysunek 12. Relacje w łańcuchu dostaw – model kokardy i diamentu	55
Rysunek 13. Rodzaje relacji z dostawcami według L.M. Ellram	62
Rysunek 14. Rodzaje relacji z dostawcami według F.E. Webstera	62
Rysunek 15. Rodzaje relacji z dostawcami według D.M. Lamberta i in.	63
Rysunek 16. Segmentacja dostawców według P. Kraljiča	64
Rysunek 17. Rodzaje relacji z dostawcami przyjęte w monografii	65
Rysunek 18. Treść zobowiązaniowego stosunku prawnego	81
Rysunek 19. Funkcje zarządzania kontraktami według P. Sammons	93
Rysunek 20. Etapy zarządzania kontraktami w procesie zakupowym	96
Rysunek 21. Wpływ klauzul umownych na otoczenie wewnętrzne łańcucha dostaw	98
Rysunek 22. Wpływ zarządzania kontraktami na relacje z dostawcami	111
Rysunek 23. Procedura przeprowadzenia badań empirycznych	113
Rysunek 24. Zależności między hipotezami i zmiennymi przyjęte w badaniu	115

Spis tabel

Tabela 1. Etapy ewolucji funkcji zakupowej według M. Stannacka i M. Jonesa	20
Tabela 2. Etapy ewolucji funkcji zakupowej według G. Chicka i R. Handfielda	21
Tabela 3. Poziomy dojrzałości podejścia strategicznego do funkcji zakupowej według B. Ocickiej	22
Tabela 4. Wybrane definicje związane z zakupami w literaturze anglojęzycznej	23
Tabela 5. Procentowy wzrost liczby artykułów naukowych związanych z zarządzaniem zakupami w przedsiębiorstwach w wybranych bazach naukowych w ujęciu okres do okresu	26
Tabela 6. Zestawienie wybranych definicji zarządzania łańcuchem dostaw	30
Tabela 7. Potrzeby zakupowe w przedsiębiorstwach	39
Tabela 8. Różnice w procesie zakupowym dóbr bezpośrednich i pośrednich	39
Tabela 9. Kryteria precyzowania potrzeb zakupowych	40
Tabela 10. Zestawienie rodzajów zapytań do potencjalnych dostawców	41
Tabela 11. Wybrane kryteria środowiskowe wstępnej oceny dostawców	46
Tabela 12. Korzyści wynikające ze współpracy przedsiębiorstw	56
Tabela 13. Poziomy współpracy przedsiębiorstw	58
Tabela 14. Różnice między relacją konfrontacyjną i partnerską	60
Tabela 15. Czynniki ryzyka wynikające z makrootoczenia	68
Tabela 16. Czynniki ryzyka wynikające z mikrootoczenia	70
Tabela 17. Metody sterowania ryzykiem i stopień ryzyka związany z ich stosowaniem	75
Tabela 18. Wybrane teorie nawiązujące do roli kontraktów w relacjach między przedsiębiorstwami	88
Tabela 19. Fazy zarządzania kontraktami według van A.J. Weele	94
Tabela 20. Cykl życia kontraktu według A. Saxena	95
Tabela 21. Cykl życia kontraktu według S. Cullen	95
Tabela 22. Etapy zarządzania kontraktem – konstrukt w procesie badawczym	96
Tabela 23. Zakres wpływu klauzul umownych na zarządzanie kontraktami	99
Tabela 24. Funkcje i przykłady klauzul umownych w procesie zakupowym	100
Tabela 25. Zestawienie celów, pytań, metod i technik badawczych przyjętych w badaniu	114
Tabela 26. Badane sektory działalności gospodarczej wg PKD	117
Tabela 27. Charakterystyka ilościowa próby badawczej	118
Tabela 28. Rodzaj relacji z dostawcami w badanych przedsiębiorstwach	122
Tabela 29. Ocena stopnia wpływu poszczególnych etapów zarządzania kontraktami na rozwój danego typu relacji z dostawcami	122
Tabela 30. Stopień uwzględniania ryzyka na poszczególnych etapach zarządzania kontraktami w badanych przedsiębiorstwach	123

Tabela 31. Wpływ zarządzania kontraktami na poszczególne sposoby sterowania ryzykiem	124
Tabela 32. Wpływ relacji z dostawcami na poszczególne sposoby sterowania ryzykiem	125
Tabela 33. Charakterystyka zmiennych uwzględnionych w modelu I	126
Tabela 34. Wyniki dopasowania modelu porządkowego regresji (model I)	128
Tabela 35. Charakterystyka zmiennych uwzględnionych w modelu II	132
Tabela 36. Wyniki dopasowania modelu porządkowego regresji (model II)	136
Tabela 37. Charakterystyka zmiennych uwzględnionych w modelu III	137
Tabela 38. Wyniki dopasowania modelu regresji wielologistycznej (model III)	137
Tabela 39. Model z odwróconą skalą dla zmiennej – zarządzanie kontraktami	139
Tabela 40. Charakterystyka zmiennych uwzględnionych w modelu IV	142
Tabela 41. Wyniki dopasowania modelu logistycznego regresji (model IV)	146

Spis wykresów

Wykres 1. Wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami w zależności od branży (efekty krańcowe modelu I)	129
Wykres 2. Wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (efekty krańcowe modelu I)	129
Wykres 3. Wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami w zależności od źródła pochodzenia kapitału (efekty krańcowe modelu I)	130
Wykres 4. Wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami w zależności od rodzaju prowadzonych relacji (efekty krańcowe modelu I)	131
Wykres 5. Wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami w zależności od etapu procesu (efekty krańcowe modelu I)	131
Wykres 6. Wpływ branży na stopień uwzględniania ryzyka w procesie zakupowym (efekty krańcowe modelu II)	133
Wykres 7. Wpływ wielkości przedsiębiorstwa na stopień uwzględniania ryzyka w procesie zakupowym (efekty krańcowe modelu II)	134
Wykres 8. Wpływ źródła pochodzenia kapitału na stopień uwzględniania ryzyka w procesie zakupowym (efekty krańcowe modelu II)	135
Wykres 9. Wpływ etapów zarządzania kontraktami na stopień uwzględniania ryzyka w procesie zakupowym (efekty krańcowe modelu II)	135
Wykres 10. Wpływ zarządzania kontraktami na sposób sterowania ryzykiem (efekty krańcowe modelu III)	141
Wykres 11. Prawdopodobieństwo stosowania danego sposobu sterowania ryzykiem w zależności od branży (efekty krańcowe modelu IV)	143
Wykres 12. Prawdopodobieństwo stosowania danego sposobu sterowania ryzykiem w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (efekty krańcowe modelu IV)	143
Wykres 13. Prawdopodobieństwo stosowania danego sposobu sterowania ryzykiem w zależności od źródła pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa (efekty krańcowe modelu IV)	144
Wykres 14. Prawdopodobieństwo stosowania danego sposobu sterowania ryzykiem w zależności od rodzaju prowadzonych relacji z dostawcami (efekty krańcowe modelu IV)	145
Wykres 15. Prawdopodobieństwo stosowania przez przedsiębiorstwa danego sposobu sterowania ryzykiem (efekty krańcowe modelu IV)	145

Załączniki¹

A. Wzory klauzul umownych akcentujących współpracę stron kontraktu

Wzór A.1	klauzula adaptacyjna
Cel/funkcja:	możliwość renegotjacji umowy w przypadku zmiany okoliczności
<i>W razie zmian w zakresie stanu prawnego lub faktycznego, mających związek z postanowieniami niniejszej Umowy, Strony zobowiązują się do podjęcia w dobrej wierze jej renegotjacji pod kątem dostosowania Umowy do nowych okoliczności.</i>	
<i>Jeżeli po zawarciu umowy dojdzie do istotnej zmiany cen, strony zobowiązują się podjąć, na żądanie każdej ze stron, negocjacje w celu dokonania zmiany ceny. W razie braku porozumienia, Zamawiający zastrzega sobie prawo do odstąpienia od umowy.</i>	
Wzór A.2	klauzula renegotjacyjna
Cel/funkcja:	możliwość renegotjacji umowy w przypadku sporu
<i>W przypadku jakiegokolwiek sporu dotyczącego interpretacji lub wykonania Umowy Strony podejmą w dobrej wierze negocjacje w celu jego rozstrzygnięcia. W razie braku porozumienia, Strony poddadzą spór pod rozstrzygnięcie sądu powszechnego właściwego dla miejsca wykonania umowy.</i>	

1 Załączniki opracowano na podstawie: A. Cempura, A. Kasolik, *Metodyka sporządzania umów gospodarczych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021; R. Strugała (red.), *Wykładnia umów. Standardowe klauzule umowne*, C.H. Beck, Warszawa 2023; M. Łolik, *Współczesne prawo kontraktów – wybrane zagadnienia*, C.H. Beck, Warszawa 2014; W. Budzyński, *Negocjowanie i zawieranie umów handlowych*, Poltext, Warszawa 2014.

Wzór A.3 klauzula salwatoryjna

Cel/funkcja: możliwość renegotjacji umowy w przypadku nieważności postanowień

Jeśli jedno lub więcej postanowień niniejszej Umowy jest lub stanie się nieważne, to nie ma to wpływu na pozostałą część Umowy. Strony zobowiązane są zastąpić nieważne postanowienie ważnym i wykonalnym postanowieniem, które w jak największym stopniu będzie odzwierciedlało intencje stron.

Jeżeli jakaś część umowy okaże się nieważna, nie uchybia to ważności pozostałej części umowy. Strony ustalają, że na miejsce nieważnego postanowienia przyjmą postanowienie o treści najbardziej zbliżonej do ekonomicznego znaczenia postanowienia uznanego za nieważne.

Wzór A.4 klauzula integralności (merger clause)

Cel/funkcja: wyłączenie postanowień pozakontraktowych

Niniejsza umowa stanowi całość porozumienia pomiędzy stronami w zakresie jej przedmiotu i zastępuje wszelkie wcześniejsze uzgodnienia, oświadczenia lub porozumienia ustne lub pisemne w tym zakresie.

Niniejsza umowa stanowi całość porozumienia pomiędzy stronami w zakresie w niej uregulowanym. Strony nie złożyły ani nie opierają się na żadnych oświadczeniach, obietnicach, porozumieniach, warunkach lub zapewnieniach, które nie są zawarte w niniejszej umowie.

Wzór A.5 klauzula prawa właściwego

Cel/funkcja: określenie systemu prawnego właściwego dla kontraktu

Zobowiązanie wynikające z niniejszej umowy podlega prawu polskiemu z wyjątkiem sposobów wygaśnięcia zobowiązania oraz przedawnienia, które podlegają wyłącznie prawu niemieckiemu.

Wzór A.6 klauzula jurysdykcyjna

Cel/funkcja: określenie sądu właściwego dla kontraktu

Sądy siedziby Sprzedawcy są wyłącznie właściwe do rozwiązywania wszelkich sporów powstających w związku z zawarciem, ważnością, wykonaniem oraz rozwiązaniem niniejszej umowy.

Wzór A.7 klauzula arbitrażowa

Cel/funkcja: wybór sądu polubownego właściwego dla kontraktu

Strony poddają wszelkie spory, jakie mogą w przyszłości wyniknąć pomiędzy nimi w związku z wykonywaniem niniejszej umowy, stałemu sądowi arbitrażowemu X, działającemu przy Y.

Wzór A.8 **klauzula poufności**

Cel/funkcja: wzajemna ochrona uzyskanych informacji

Strony zobowiązują się do zachowania w tajemnicy i wykorzystania wyłącznie w celu wykonywania niniejszej umowy zarówno jej treści, jak i wszelkich informacji uzyskanych w związku z jej zawarciem i wykonywaniem.

Wzór A.9 **klauzula formy następnych czynności prawnych**

Cel/funkcja: zabezpieczenie przed nagłymi zmianami umowy

Wszelkie zmiany i uzupełnienia niniejszej umowy wymagają zgody obu stron i zachowania formy pisemnej pod rygorem nieważności.

Wzór A.10 **Klauzula umownego prawa odstąpienia**

Cel/funkcja: ochrona interesu stron w przypadku konieczności zerwania umowy

Kupującemu przysługuje prawo do odstąpienia od umowy w każdym czasie w przypadku zaistnienia sytuacji nadzwyczajnej, powodującej utratę celu gospodarczego, dla którego umowa została zawarta, jak np. istotna zmiana przepisów prawa, godząca w interesy kupującego zmiana dotychczasowych interpretacji przepisów, odnoszących się do przedmiotu działalności kupującego.

Nabywca może anulować zamówienie, zanim Sprzedawca wyda przedmiot dostawy Nabywcy, a także po jego wydaniu. Anulowanie zamówienia nie może jednak nastąpić później niż w ciągu 5 dni od upływu terminu przewidzianego na wydanie przedmiotu dostawy.

Wzór A.11 **klauzula odstępnego**

Cel/funkcja: ochrona interesu stron w przypadku konieczności zerwania umowy

Sprzedający przyznaje Kupującemu, będącemu przedsiębiorcą, uprawnienie do dokonania zwrotu zakupionego towaru bez podania przyczyny w terminie 20 dni od dnia zakupu. Zwrot dokonany w terminie do 5 dni od dnia zakupu nie jest połączony z ponoszeniem z tego tytułu żadnych kosztów. Po upływie 5 dni od dnia zakupu zwrot może nastąpić wyłącznie za zapłatą odstępnego w wysokości 15% ceny brutto.

B. Wzory klauzul umownych wspierających sterowanie ryzykiem zakupowym

Wzór B.1 klauzula siły wyższej (*force majeure*)

Cel/funkcja: zabezpieczenie stron umowy na wypadek nadzwyczajnych okoliczności

Strony umowy zgodnie postanawiają, że nie są odpowiedzialne za skutki wynikające z działania siły wyższej, w szczególności pożaru, powodzi, ataku terrorystycznego, klęsk żywiołowych, a także innych zdarzeń, na które strony nie mają żadnego wpływu i których nie mogły uniknąć (siła wyższa).

Strona umowy, u której wyniknęły utrudnienia w wykonywaniu umowy wskutek działania siły wyższej, jest obowiązana do bezzwłocznego poinformowania drugiej strony o wystąpieniu i ustaniu działania siły wyższej.

Brak powiadomienia lub zwłoka w powiadomieniu drugiej strony o wystąpieniu siły wyższej spowoduje, iż strona ta nie będzie mogła skutecznie powoływać się na siłę wyższą jako przyczynę zwolnienia z odpowiedzialności za niewykonanie lub nienależyte wykonanie umowy.

Strona umowy, u której wyniknęły utrudnienia w wykonaniu umowy na skutek działania siły wyższej, jest obowiązana do podjęcia wszelkich możliwych i prawem przewidzianych działań w celu zminimalizowania wpływu działania siły wyższej na wykonywanie umowy.

Wzór B.2 klauzula nadzwyczajnej zmiany stosunków (*rebus sic stantibus*)

Cel/funkcja: zabezpieczenie stron umowy na wypadek nadzwyczajnych okoliczności

*Strony zgodnie postanawiają, iż ustawowa regulacja klauzuli *rebus sic stantibus* będzie miała zastosowanie jedynie w przypadku zmiany stosunków, polegającej na podwyższeniu w trakcie trwania umowy stawki podatkowej VAT na materiały konieczne do wykonania zobowiązania opisane w załączniku nr 2 do umowy.*

Strony umowy zgodnie przyjmują na siebie wszelkie rodzaje ryzyka wynikające z zawartej umowy i wyłączają między sobą możliwość stosowania klauzuli nadzwyczajnej zmiany stosunków.

Wzór B.3 klauzula kary umownej

Cel/funkcja: zabezpieczenie przed naruszeniem umowy przez jedną ze stron

W razie zwłoki Dostawcy w dostarczeniu poszczególnych partii wyrobów, o których mowa w § ... niniejszej umowy, Odbiorcy przysługuje kara umowna w wysokości ...% ceny wyrobów, będących przedmiotem tej dostawy, za każdy dzień zwłoki.

Wzór B.4 **klauzula kasatoryjna**

Cel/funkcja: zabezpieczenie przed naruszeniem umowy przez jedną ze stron

Jeśli przedmiot dostawy, o którym mowa w § ..., nie będzie odpowiadać wymaganiom określonym w § ... Umowy, Zamawiający będzie mógł odstąpić od Umowy lub części Umowy objętej daną dostawą bez wyznaczania w tym zakresie dodatkowego terminu.

Zamawiający może odstąpić od umowy, jeżeli Dostawca narusza umowę, dopuszczając się zwłoki w terminie dłuższym niż 5 dni.

Wzór B.5 **klauzula wyłączaająca zbieg roszczeń odszkodowawczych**

Cel/funkcja: zabezpieczenie przed nadmiernymi obciążeniami finansowymi

W przypadku nienależytego wykonania świadczenia X przez stronę A, strona B nie będzie mogła dochodzić innych roszczeń poza tymi, które wynikają z niniejszej umowy i przepisów prawa dotyczących stosunku umownego łączącego strony.

Wzór B.6 **klauzula waloryzacyjna**

Cel/funkcja: zabezpieczenie przed ryzykiem finansowym

Cena towaru została skalkulowana na bazie aktualnego kursu polskiego złotego (PLN) w stosunku do dolara amerykańskiego (USD) w wysokości 1 USD = ... PLN (tabela kursów NBP nr X z dnia X). W przypadku zmiany powyższego kursu o więcej niż 3% w górę lub w dół w dniu wystawienia faktury, należność zostanie proporcjonalnie zwiększona lub zmniejszona.

Wzór B.7 **klauzula gwarancji bankowej**

Cel/funkcja: ograniczenie ryzyka finansowego w postaci niewypłacalności

W celu zabezpieczenia zapłaty kwot należnych z kontraktu, Kupujący przedstawi przed jego podpisaniem, w terminie 21 dni od wezwania, Sprzedającemu bezwarunkową, nieodwołalną gwarancję bankową, wystawioną na wysokość sumy umowy i udzieloną na okres 12 miesięcy przez bank zaakceptowany przez Sprzedającego, płatną na pierwsze żądanie Sprzedającego. Koszty gwarancji poniesie Kupujący.

Wzór B.8 **klauzula zadatku**

Cel/funkcja: zabezpieczenie wykonania umowy

Przy zawarciu umowy Kupujący płaci Sprzedawcy tytułem zadatku kwotę X zł (słownie: ...), co Sprzedawca potwierdza, kwitując zarazem jej odbiór. Strony zgodnie postanawiają, co następuje:

- w razie zawinionego niewykonania umowy przez Sprzedawcę, Kupujący może bez wyznaczania terminu dodatkowego od umowy odstąpić i żądać od Sprzedawcy sumy dwukrotnie wyższej od wysokości zadatku;*
 - w razie zawinionego niewykonania umowy przez Kupującego, Sprzedawca może bez wyznaczania terminu dodatkowego od umowy odstąpić i otrzymany zadek zachować;*
 - w razie wykonania umowy, tj. zawarcia przyrzeczonej umowy sprzedaży, zadek ulega zaliczeniu na poczet ceny;*
 - w razie niewykonania umowy z powodu niezawinionego przez żadną ze stron albo przez obie strony, otrzymany przez Sprzedawcę zadek podlega zwrotowi na rzecz Kupującego, a obowiązek zapłaty sumy dwukrotnie wyższej odpada.*
-

Wzór B.9 **klauzula przejścia korzyści i ciężarów**

Cel/funkcja: określenie ryzyka związanego z przedmiotem umowy

Strony postanawiają, że z chwilą wydania przedmiotu umowy na Kupującego przechodzą korzyści i ciężary związane z rzeczą oraz niebezpieczeństwo przypadkowej utraty lub uszkodzenia rzeczy. Sprzedawca, na czas przewozu, ubezpieczy przedmiot umowy od uszkodzenia i kradzieży.

C. Kwestionariusz ankiety

1. Jakiego rodzaju relacje prowadzi Państwo przedsiębiorstwo ze swoimi dostawcami? <i>Można udzielić wielu odpowiedzi.</i>						
RODZAJE RELACJI			TAK	NIE		
relacje transakcyjne (prowadzenie transakcji ograniczonych do realizacji bieżących potrzeb, jeżeli warunki są satysfakcjonujące)						
relacje partnerskie (prowadzenie stałej współpracy ze względu na korzystne warunki i zbudowane relacje)						
relacje strategiczne (prowadzenie stałej współpracy i wspólnych działań, wspólne planowanie celów i dalszego rozwoju współpracy)						
strategiczne partnerstwo (prowadzenie stałej współpracy, wspólne planowanie strategiczne, wspólne planowanie inwestycji, współzależność)						
2. Proszę ocenić istotność wpływu poszczególnych etapów zarządzania kontraktami na rozwój danego rodzaju relacji z dostawcami. <i>Można udzielić jednej odpowiedzi w wierszu.</i>						
2.1. RELACJE TRANSAKCYJNE – odpowiedź, jeżeli w pytaniu 1 wskazano ten typ relacji						
ETAPY ZARZĄDZANIA KONTRAKTAMI		bardzo niska	niska	średnia	wysoka	bardzo wysoka
projekt kontraktu analiza i specyfikacja potrzeb, ustalenie celów, opracowanie dokumentu						
ustalenie warunków kontraktu negocjacje, finalizacja uzgodnień, zawarcie kontraktu						
realizacja kontraktu dostawa przedmiotu zamówienia, kontrola zgodności, płatność						

analiza i ocena realizacji kontraktu <i>osiągnięte efekty, reklamacje i gwarancje, rezultaty sporów, rewizja i odtworzenie kontraktu</i>						
2.2. RELACJE PARTNERSKIE – odpowiedź, jeżeli w pytaniu 1 wskazano ten typ relacji						
ETAPY ZARZĄDZANIA KONTRAKTAMI	bardzo niska	niska	średnia	wysoka	bardzo wysoka	
projekt kontraktu						
ustalenie warunków kontraktu						
realizacja kontraktu						
analiza i ocena realizacji kontraktu						
2.3. RELACJE STRATEGICZNE – odpowiedź, jeżeli w pytaniu 1 wskazano ten typ relacji						
ETAPY ZARZĄDZANIA KONTRAKTAMI	bardzo niska	niska	średnia	wysoka	bardzo wysoka	
projekt kontraktu						
ustalenie warunków kontraktu						
realizacja kontraktu						
analiza i ocena realizacji kontraktu						
2.4. STRATEGICZNE PARTNERSTWO – odpowiedź, jeżeli w pytaniu 1 wskazano ten typ relacji						
ETAPY ZARZĄDZANIA KONTRAKTAMI	bardzo niska	niska	średnia	wysoka	bardzo wysoka	
projekt kontraktu						
ustalenie warunków kontraktu						
realizacja kontraktu						
analiza i ocena realizacji kontraktu						

3. W jakim stopniu Państwa przedsiębiorstwo uwzględnia ryzyko na poszczególnych etapach zarządzania kontraktami? <i>Można udzielić jednej odpowiedzi w wierszu.</i>					
ETAPY ZARZĄDZANIA KONTRAKTAMI	nie uwzględnia w ogóle	w niskim stopniu	w średnim stopniu	w wysokim stopniu	w bardzo wysokim stopniu
projekt kontraktu					
ustalenie warunków kontraktu					
realizacja kontraktu					
analiza i ocena realizacji kontraktu					
4. Proszę ocenić wpływ zarządzania kontraktami na poszczególne sposoby sterowania ryzykiem. <i>Proszę nadać unikatowe rangi od 1 (najwyższy wpływ) do 6 (najniższy wpływ).</i>					
RANGA	SPOSOBY STEROWANIA RYZYKIEM				
	unikanie ryzyka (niepodejmowanie działań obarczonych zbyt dużym ryzykiem, np. odrzucenie ich na etapie negocjacji)				
	przyjmowanie ryzyka (poniesienie ryzyka bez względu na jego wielkość lub miejsce występowania, np. niestosowanie w umowie klauzuli siły wyższej, brak klauzul dotyczących kar umownych)				
	redukcja ryzyka (oddziaływanie na przyczyny ryzyka i prowadzenie działań zapobiegawczych, np. stosowanie klauzuli siły wyższej, klauzuli poufności)				
	transfer ryzyka (przeniesienie skutków zdarzeń niepożądanych na inny podmiot, np. stosowanie kar umownych, stosowanie odpowiednich formuł Incoterms)				
	retencja ryzyka (pokrywanie szkód przeznaczonymi do tego środkami finansowymi, np. uwzględnienie w budżecie przedsiębiorstwa środków finansowych na pokrycie wywołanych szkód w ramach odpowiedzialności kontraktowej)				
	dywersyfikacja ryzyka (rozproszenie ryzyka, tak aby straty poniesione w jednym obszarze można było wyrównać zyskami osiągniętymi w innym, np. stosowanie różnych poziomów kar umownych w zależności od segmentu dostawców)				

5. Proszę ocenić, które ze sposobów postępowania z ryzykiem są Pani/Pana zdaniem najbardziej charakterystyczne dla rozwoju danego rodzaju relacji z dostawcami w Państwa przedsiębiorstwie. Mozna udzielić wielu odpowiedzi w wierszu.						
RODZAJ RELACJI	SPOSOBY STEROWANIA RYZYKIEM					
	unikanie ryzyka	przyjmowanie ryzyka	redukcja ryzyka	transfer ryzyka	retencja ryzyka	dywersyfikacja ryzyka
relacje transakcyjne						
relacje partnerskie						
relacje strategiczne						
strategiczne partnerstwo						

Jakub Brzeziński – doktor nauk o zarządzaniu i jakości, adiunkt w Katedrze Logistyki na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Absolwent kierunku logistyka ze specjalnością zarządzanie łańcuchem dostaw na Wydziale Zarządzania UŁ. Ukończył prawo na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Łódzkiego oraz podyplomowe studia prawo umów w obrocie konsumenckim i profesjonalnym na Uniwersytecie Jagiellońskim. Jego zainteresowania naukowe obejmują zarządzanie kontraktami, procesy zakupowe, prawo umów, relacje B2B oraz nowoczesne technologie w zarządzaniu łańcuchem dostaw.

Głównym celem monografii jest określenie roli zarządzania kontraktami w rozwoju relacji z dostawcami na rynku B2B. W pierwszym rozdziale opisano ewolucję funkcji zakupowej w działalności biznesowej oraz przebieg procesu zakupowego na poszczególnych etapach. Rozdział drugi został poświęcony zależnościom między podmiotami w łańcuchu dostaw. Omówiono w nim powiązania firm, skupiając się na relacjach z dostawcami w odniesieniu do źródeł ryzyka występującego w kontaktach międzyorganizacyjnych. W trzecim rozdziale zaprezentowano zarządzanie kontraktami w procesie zakupowym i jego rolę w kształtowaniu relacji z dostawcami. Nakreślono kontekst dotyczący kontraktów w ujęciu prawnym, wskazując na podstawowe regulacje prawa umów. W kolejnych rozdziałach scharakteryzowano poszczególne etapy procesu badawczego oraz przedstawiono wyniki przeprowadzonych analiz.



wydawnictwo.uni.lodz.pl
ksiegarnia@uni.lodz.pl
(42) 665 58 63

Książka dostępna również
jako e-book

ISBN 978-83-8331-675-8



9 788383 316758