

**Akademia WSB**

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

**Wydział Nauk Stosowanych**

**mgr inż. Rafał Podgórski**

**DYNAMICZNE ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z  
KLUCZOWYMI DOSTAWCAMI PRZEDSIĘBIORSTW  
SEKTORA MSP BRANŻY BUDOWNICTWA  
PRZEMYSŁOWEGO**

**Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:  
dr hab. Katarzyna Bilińska, prof. UE**

Dąbrowa Górnicza 2024

## Spis treści

<b>1. Przesłanki wyboru tematu pracy.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Cele pracy i hipotezy badawcze.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Przebieg badań i struktura pracy.....</b>	<b>12</b>
<b>4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych.....</b>	<b>17</b>
<b>5. Wnioski z badań.....</b>	<b>20</b>
<b>6. Kierunki dalszych badań.....</b>	<b>28</b>
<b>7. Wartość dodana pracy.....</b>	<b>29</b>
<b>8. Plan pracy.....</b>	<b>33</b>

## 1. Przesłanki podjęcia pracy

Uwzględnienie ujęcia dynamicznego w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami przedsiębiorstw sektora MSP w branży budownictwa przemysłowego nadaje treści nowy charakter, łączy bowiem perspektywę marketingową z perspektywą zarządzania strategicznego i jej nurtami badawczymi. Bezsporny wydaje się fakt, iż rzeczywista wartość jakiegokolwiek koncepcji zarządzania firmą zależy od tego, czy umożliwi ona osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, czy ułatwia podejmowanie trafnych decyzji rynkowych, które prowadzą do większej rentowności.

W dobie rozszerzania się rynków unijnych i globalizacji konkurencyjność staje się warunkiem koniecznym istnienia i powodzenia przedsiębiorstw. Rynek nie ogranicza się wyłącznie do bezpośrednich klientów, tworzy go cały łańcuch złożony z dostawców, odbiorców i ostatecznych użytkowników produktu<sup>1</sup>. Dlatego wzajemne rozpoznanie współzależności odbiorców i dostawców jako partnerów o znaczeniu kluczowym jest siłą decydującą o rozwoju partnerskiej współpracy w zarządzaniu relacjami<sup>2</sup>. Szczególnie w obliczu rosnącej zmienności otoczenia kształtowanie relacji między podmiotami nabiera nowej jakości<sup>3</sup>. W warunkach hiperturbulentnego otoczenia<sup>4</sup>, wiedza w tym zakresie w szczególny sposób niezbędna jest dziś dominującym w większości systemów gospodarczych małym i średnim przedsiębiorstwom. Mimo, że pełnią one kluczową rolę w gospodarce, to w przeciwieństwie do dużych przedsiębiorstw wciąż nie wykorzystują w pełni narzędzi pozwalających bezpiecznie funkcjonować na dynamicznym rynku<sup>5</sup>.

Temat zarządzania relacjami w hiperturbulentnym otoczeniu jest aktualny i ważny, podejmowany przez wielu autorów w Polsce i na świecie<sup>6</sup>. Autor niniejszej

---

<sup>1</sup> P. Cheverton, *Zarządzanie kluczowymi klientami. Jak uzyskać status głównego dostawcy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 34.

<sup>2</sup> A. Van Weele, *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*, Cengage Learning, Andover 2014, s. 22.

<sup>3</sup> K. Bilińska-Reformat, *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Wydawnictwo Placet, 2009, s. 6.

<sup>4</sup> W ostatnim czasie światowe i europejskie gospodarki mierzą się z niepewnością ekonomiczną wywołaną przez pandemię COVID-19 oraz wojnę w Ukrainie, z od dawna niespotykanymi zakłóceniami w światowych łańcuchach dostaw, kryzysem migracyjnym oraz z zaostrzającą się sytuacją geopolityczną z kryzysem paliwowym w tle.

<sup>5</sup> A. Adamik, M. Nowicki, *Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach*, (red.) M. Matejun, Warszawa 2012, s. 83.

<sup>6</sup> K.N. Lemon, T. Barnett-White, R.S. Winer, *Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision*, "Journal of marketing" 2002, vol. 66, issue 1, ss.1–14.

rozprawy także podziela pogląd o silnym wpływie hiperturbulentnego otoczenia na decyzje zarządcze przedsiębiorstw, także zaliczanych do sektora MSP i funkcjonujących w branży budownictwa przemysłowego. Dlatego też zmienna ta jest silnie eksponowana w dyskusji na temat uwarunkowań dynamicznego zarządzania relacjami w tych przedsiębiorstwach.

Warto dodać, że w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw w literaturze przedmiotu niewielka uwaga poświęcana jest ich dynamicznym zdolnościom, a co ciekawe również kwestia badań obejmujących zagadnienia przewagi konkurencyjnej tych przedsiębiorstw nie jest przez autorów często podejmowana<sup>7</sup>. Może to wynikać z mniejszych zasobów i prostszego modelu zarządczego, które przypisuje się w tym obszarze przedsiębiorstwom małym i średnim. Dodatkowo przedsiębiorstwa te osiągają i otrzymują przewagi konkurencyjne, nawet jeśli ich działania mają niezamierzony a nawet nieświadomy charakter, zaś modele naukowe, budowane w oparciu o badania empiryczne na próbach złożonych z dużych przedsiębiorstw zwykle nie nadają się do bezpośredniej implementacji w przedsiębiorstwach sektora MSP<sup>8</sup>.

Podjęcie badanego problemu uzasadniają także koncepcje teoretyczne, gdyż współczesna teoria organizacji i zarządzania opiera się na tezie: „...w burzliwie zmieniającym się otoczeniu nie ma gotowych recept i schematów działania. Konieczna jest nieustanna obserwacja otoczenia oraz wnętrza organizacji, aby dokonywać aktywnej adaptacji”<sup>9</sup>. Doskonałym przykładem tego jest pandemia COVID-19, która przyniosła szybko zmieniające się i nieoczekiwane zmienne, na które istniejące strategie kryzysowe, właściciele i menedżerowie nie byli przygotowani, aby sobie z nimi poradzić.

Autor, który od ponad dwudziestu lat jest praktykiem zarządzania przedsiębiorstwem w branży specjalistycznego budownictwa przemysłowego, po wstępnej analizie literatury przedmiotu zauważył, że brak jest w niej analiz dotyczących dynamicznego zarządzania relacjami z dostawcami w małych i średnich przedsiębiorstwach. W literaturze polskiej są co prawda opracowania dotyczące zarządzania relacjami z dostawcami w kontekście uzyskiwania przewagi

-----  
<sup>7</sup> A. O'Donnell [i in.], *Competitive Advantage in small to medium – sized enterprises*, “Journal of Strategic Marketing” 2002, vol. 10, issue 3, s. 12.

<sup>8</sup> P. Cegliński, *Przewagi konkurencyjne małych i średnich przedsiębiorstw*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie” Toruń 2016, nr 43 (3), s. 166.

<sup>9</sup> A. Czermiński, M. Grzybowski, *Wybrane zagadnienia z organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo WSA i B, Gdynia 1996, s. 47.

konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo w określonej branży<sup>10</sup>, jednakże jak dotąd brak takiego, które kwestię tę ujmowałoby w oparciu o przesłanki empiryczne, w odniesieniu do dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w branży budownictwa przemysłowego.

Analiza stanu badań w obszarze podjętej problematyki pozwoliła autorowi zidentyfikować lukę badawczą, której wypełnienie jest zasadniczą przesłanką podjęcia badań własnych. Dotyczy ona **wzajemnego związku pomiędzy dynamicznym zarządzaniem relacjami na linii klient – kluczowy dostawca w sektorze przedsiębiorstw MSP a budowaniem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w branży budownictwa przemysłowego**. Luka badawcza ma charakter empiryczny, co wynika z braku badań empirycznych, które pozwoliłyby uzyskać wiedzę w tym zakresie.

Niniejsza rozprawa może tę lukę wypełnić. Elementem nowym, jaki wniosła ona do dotychczasowego stanu badań podjętej problematyki jest **D-KSRM (ang. *Dynamic-Key Supplier Relationship Management*)**, tj. **model dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami przez małe i średnie przedsiębiorstwa z branży budownictwa przemysłowego sprzyjający doskonaleniu procesu budowy przewagi konkurencyjnej**. Model ten scala dobre praktyki i rozwiązania w przedmiotowym zakresie, a także wskazuje, w jaki sposób praktyki te można doskonalić i rozwijać, aby optymalizować korzyści z dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w ich całym „cyklu życia”, w tym w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej. W rozprawie omówione zostały również etapy wdrożenia niniejszego modelu oraz przeprowadzona została charakterystyka jego zalet i ograniczeń, a także perspektywy dalszego rozwoju przedsiębiorstw należących do objętej badaniami kategorii.

Przedmiot niniejszej rozprawy autor ujął według kryterium:

- podmiotowego – przedsiębiorstwa sektora MSP funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego;

---

<sup>10</sup> R. Tyszkiewicz, *Zarządzanie relacjami z dostawcami a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw przemysłu meblarskiego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie” 2018, Nr 29, artykuł dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym: [https://www.researchgate.net/publication/325942746\\_Zarządzanie\\_relacjami\\_z\\_dostawcami\\_a\\_pozycja\\_konkurencyjna\\_przedsiębiorstw\\_przemysłu\\_meblarskiego](https://www.researchgate.net/publication/325942746_Zarządzanie_relacjami_z_dostawcami_a_pozycja_konkurencyjna_przedsiębiorstw_przemysłu_meblarskiego), [dostęp:15.01.2022].

- przedmiotowego – dynamiczne zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami w praktyce zarządczej przedsiębiorstw spełniających kryterium podmiotowe.

Dynamiczne zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami można uznać za szczególny wariant dynamicznego zarządzania relacjami ze wszystkimi partnerami biznesowymi. W świetle ujęć występujących w literaturze oraz kwestii tej omówionej w rozprawie, jest to proces integrujący szereg działań ukierunkowanych na korzystną zmianę czynników występujących w otoczeniu przedsiębiorstwa w dłuższej lub krótszej perspektywie czasowej, umożliwiający osiągnięcie przez nie założonych celów strategicznych.

## 2. Cele pracy i hipotezy badawcze

W oparciu o zdefiniowany przedmiot badań autor sformułował ich następujące cele. Jako cel główny przyjęto: **identyfikację działań małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w branży budownictwa przemysłowego w zakresie dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w kontekście ich skuteczności w procesie budowy przewagi konkurencyjnej**. Z celu głównego wyprowadzono następujące cele szczegółowe:

1. **poznawczy** – wypełnienie zidentyfikowanej luki badawczej;
2. **teoretyczne** – 1) ukazanie aktualnego stanu refleksji teoretycznej w naukach o zarządzaniu na temat dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, w kontekście szerszych ujęć, dotyczących dynamicznego zarządzania relacjami z partnerami biznesowymi; 2) skonstruowanie modelu D-KSRM, ujmującego dynamiczne zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami przez małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego w kategoriach procesualnych, jako „cyklu życia” tych relacji. Pozwoli to – w oparciu o stałą obserwację zmienności sytuacji w otoczeniu – modyfikować i doskonalić działania, podnosić ich skuteczność, optymalizować odnoszone korzyści z relacji oraz unikać zbędnych kosztów, wynikających z niepełnej kontroli nad ich całokształtem;

3. **metodyczne** – 1) weryfikacja trafności<sup>11</sup> zastosowanych ze względu na przyjęte cele empiryczne metod, technik i narzędzi badawczych; 2) wypracowanie w oparciu o literaturę modelu optymalizacyjnego, tj. narzędzia do ewaluacji skuteczności stosowanej przez przedsiębiorstwo sektora MSP branży budownictwa przemysłowego praktyki dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, ukierunkowanej na uzyskanie przewagi konkurencyjnej;
4. **empiryczne** – 1) uzyskanie i analiza w toku badań własnych materiału empirycznego dotyczącego działań w praktyce zarządczej podejmowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego w ramach dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, w wymiarach: szybkość działania, innowacyjność, migracja wartości oraz instytucjonalizacja; 2) weryfikacja trafności skonstruowanego na potrzeby badań modelu teoretycznego w oparciu o materiał empiryczny zgromadzony w toku badań własnych;
5. **użyteczny (aplikacyjny)** – przygotowanie rozprawy wypełniającej lukę badawczą i empiryczną oraz zawierającą rekomendacje dotyczące stosowania praktyki dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami jako czynnika zwiększającego skuteczność procesu budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa sektora MSP funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego.

Ze względu na kierunek dalszych badań oraz na przeprowadzoną krytyczną analizę literatury, autor zaproponował następujące definicje: dostawca (ang. Supplier), kluczowy dostawca (ang. Key Supplier), zarządzanie relacjami z dostawcami (ang. Supplier Relationship Management - SRM), dynamiczne zdolności (ang. Dynamic Capabilities) oraz dynamiczne zarządzanie relacjami (ang. Dynamic Relationship Management). Zestawienie definicji przedstawiono poniżej w tabeli 1.n

---

<sup>11</sup> Trafność jest to stopień dokładności, z jaką określone narzędzie mierzy to, co miało mierzyć (B. Niemierko, 1999). Pojęcie to odnosi się do różnych terminów z zakresu metodologii nauk i jest jednym z podstawowych kryteriów jakości narzędzia naukowego (<https://pl.wikipedia.org/wiki/Trafność>, [dostęp:21.01.2022]).

**Tabela 1.** Zestawienie definicji ze względu na przyjęty w pracy przedmiot badań

Definiowane pojęcie	Definicja	Autor	Rok
Dostawca	To organizacja dostarczająca zasobów innym organizacjom.	R.W. Griffin	2004
Kluczowy dostawca	Jest to podmiot, którego relacje z klientem mają wspólny poziom integracji procesów biznesowych, a strony postrzegają siebie jako rozszerzenie swoich przedsiębiorstw.	D.M. Lambert, M.A. Emmelhainz, J.T. Gardner	1996
Zarządzanie relacjami z dostawcami (ang. SRM)	To proces angażowania się w działania polegające na nawiązywaniu, rozwijaniu, stabilizowaniu i rozwiązywaniu relacji z obecnymi dostawcami, a także w obserwację potencjalnych dostawców w celu tworzenia i wzmacniania wartości w ramach relacji.	S. Moeller, M. Fassnacht, S. Klose	2006
Dynamiczne zdolności	To procesy wykrywania, wykorzystania i transformacji.	D.J. Teece	2018
Dynamiczne zarządzanie relacjami	To zintegrowany proces stanowiący zespół działań zorientowanych na korzystną zmianę czynników determinujących kształtowanie relacji podmiotu z otoczeniem w krótkim i długim horyzoncie czasu, a przez to umożliwiającym długoterminowy rozwój przedsiębiorstwa, rozumiany jako osiągnięcie zdefiniowanego sukcesu.	A. Kwiecień	2018

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 84; D.M. Lambert, M.A. Emmelhainz, J.T. Gardner, *Developing and implementing supply chain partnerships*, “International Journal of Logistics Management” 1996, vol. 7, no. 2, s. 14; S. Moeller, M. Fassnacht, S. Klose, *A Framework for Supplier Relationship Management (SRM)*, “Journal of Business-to-Business Marketing” 2006, vol. 13, no. 4, s. 73; D.J. Teece, *Business models and dynamic capabilities*, “Long Range Planning” 2018, 51, s. 43; A. Kwiecień, *Dynamiczne zarządzanie relacjami w kreacji sukcesu przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2018, s. 162.

Poza powyżej wskazanymi definicjami pojęć, dokonując wnikliwej analizy literatury, autor posługiwał się w rozprawie **pojęciem relacji**. Według autora najtrafniej odnosi się ono do stosunków pomiędzy przedsiębiorstwami a dostawcami. Posiada także najszersze znaczenie i dzięki temu można uniknąć uproszczeń i błędnych interpretacji. Relacja zatem obejmuje zarówno więź, jak i partnerstwo i miewa niekiedy charakter interakcyjny czy kooperacyjny, ale w stosowaniu pojęcia relacji na potrzeby niniejszej pracy nie było konieczności aż tak daleko idącego niuansowania.

Prezentację **teoretycznego modelu zarządzania relacjami**, autor rozprawy poprzedził badaniami literaturowymi oraz próbą zdefiniowania tej kategorii. Na tej podstawie autor stwierdził, że istotne jest, aby nowoczesne zarządzanie relacjami z dostawcami wspierane było odpowiednimi procedurami, narzędziami, modelami i szablonami. Już w 2013 roku według raportu PWC, w badanych przedsiębiorstwach



wskazywano na brak jasnych ścieżek i narzędzi do skutecznego prowadzenia procesu SRM<sup>12</sup>. Dlatego konieczne jest wdrożenie w całej organizacji zharmonizowanego i ustandaryzowanego procesu biznesowego SRM, składającego się z odpowiednich narzędzi i szablonów, takich jak narzędzie do segmentacji dostawców, zrównoważona karta wyników, szablony spotkań oraz ankieta postrzegania klientów/dostawców. Nowoczesny system SRM powinien również uwzględniać udział różnych interesariuszy, wraz z zaopatrzeniem lub zakupami, w tym logistykę, operacje finansowe, rozwój badań, finanse marketingowe i technologię informacji.

Strukturę teoretycznego modelu dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami przedsiębiorstw branży budownictwa przemysłowego autor rozprawy oparł na trzyetapowym modelu SRM zaproponowanym przez S. Moeller'a i in. (rys. 1), który obejmuje następujące etapy:

- zarządzanie potencjalnymi dostawcami (ang. *Out-Supplier Management*, O-SM);
- zarządzanie dostawcami kwalifikowanymi (ang. *In-Supplier Management*, I-SM)
- zarządzanie zakończeniem relacji z dostawcami (ang. *In-Supplier Dissolution Management*, I-SDM).

**Rysunek 11.** Model zarządzania relacjami z dostawcami SRM



„Źródło: Opracowanie własne autora na podstawie: S. Moeller, M. Fassnacht, S. Klose, *A Framework for Supplier Relationship Management (SRM)*, “Journal of Business-to-Business Marketing” 2006, vol. 13, no. 4, s. 73”

<sup>12</sup> PricewaterhouseCoopers, *Supplier Relationship Management: How key suppliers drive your company's competitive advantage*, Report 2013, s. 10–17.

Zarządzanie relacjami z dostawcami (ang. SRM), aby służyło założonym celom, musi spełniać kryteria paradygmatu zarządzania dynamicznego. W tabeli 2 zestawiono wymiary zarządzania dynamicznego oraz jego elementy składowe.

**Tabela 2.** Wymiary i elementy zarządzania dynamicznego

Wymiar	Elementy	Wybrane źródła
Szybkość działania	Modele biznesu – oderwanie się od sztywnych ram celów strategicznych. Realizowanie strategii poprzez proste działania i wypracowywanie w organizacji określonych zdolności (ang. <i>capabilities</i> ).	Eisenhardt i Martin (2000), Koźmiński (2004), Platonoff (2009)
	Monitorowanie otoczenia – systemowe podejście do analizy rynku, konkurencji i innych aspektów otoczenia. Wykorzystanie technologii IT.	Cushman (2000), Platonoff (2009)
Innowacyjność	Nowe technologie – wykorzystanie nowych technologii w produkcji, komunikacji, dystrybucji informacji. Istotne jest rozróżnienie na technologie rdzenne (generyczne) oraz technologie związane z produktami.	Kostera (1996), Porter (1996), Koźmiński (2004), Platonoff (2009), Kisielnicki (2012)
	Badania i rozwój – poszukiwanie innowacji poprzez inwestowanie w badania i prototypowanie. Produkty unikalne w krótkim czasie stają się powszechne i nie generują ponadprzeciętnej marży.	Koźmiński (2004), Platonoff (2009)
Migracja wartości	Rekonfiguracja zasobów – zdolność do szybkiego relokowania zasobów.	Grant (1996), Koźmiński (2004), Wirtz i inni (2007)
	Pozyskiwanie wiedzy – integrowanie wiedzy z różnych źródeł (organizacja, otoczenie). Wypracowanie zdolności organizacji do pozyskiwania i dystrybucji wiedzy.	Grant (1996), Platonoff (2009)
	Kluczowe procesy i produkty – dynamika w zarządzaniu łańcuchem wartości. Skupianie się na kluczowych kompetencjach i produktach organizacji.	Prahalad i Hamel (1990), Cushman (2000), Hammer (2001), Wirtz i inni (2007)
Instytucjonalizacja	Działania globalne – globalne podejście do konkurencji, produkcji, marketingu itp. Wykorzystanie nowoczesnych technologii do globalizacji działania.	Kostera (1996), Koźmiński (2004)
	Wirtualizacja – tworzenie aliansów wirtualnych, poszukiwanie korzyści w otoczeniu. Formalizacja działań pomiędzy organizacjami. Outsourcing.	Bielecki (2001), Hammer (2001), Wirtz i inni (2007), Kisielnicki (2012)
	Struktura organizacyjna – wypracowanie w strukturze organizacyjnej zdolności organizacji do innowacji, współdzielenia informacji i wiedzy.	Kostera (1996)

„Źródło: M. Rafało, *Zarządzanie dynamiczne – podejście wielowymiarowe*, „Economics and Management” 2013, 1, s. 68–69”

Uwzględniając powyżej podniesione kwestie oraz przyjęte kryteria definicyjne autor sformułował hipotezy robocze: **główną i szczegółowe**. Przeprowadzone studia literaturowe i analiza przykładów empirycznych pozwalają zasadnie stwierdzić, że nawiązanie efektywnych relacji z kluczowymi dostawcami sprzyja skutecznemu budowaniu przewagi konkurencyjnej nawet w silnie zmieniającym się otoczeniu przez przedsiębiorstwa małe i średnie z branży budownictwa przemysłowego, o ile zarządzanie nimi oparte jest na podejściu dynamicznym. Dało to asumpt do przyjęcia następującej **hipotezy głównej**:

**Przedsiębiorstwo małe i średnie funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego, w otoczeniu hiperturbulentnym, zwiększa swoją przewagę konkurencyjną, jeżeli wdraża w praktyce zarządczej koncepcję dynamicznego zarządzania swoimi relacjami z kluczowymi dostawcami.**

Przyjęto też następujące hipotezy szczegółowe:

**H1.** Im większa szybkość działania w procesie dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, tym wyższa skuteczność w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej

**H2.** Im wyższy poziom innowacyjności w procesie dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, tym wyższa skuteczność w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej.

**H3.** Im szybsza migracja wartości w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym w zarządzaniu dynamicznym relacjami z kluczowymi dostawcami, tym wyższa skuteczność w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej.

**H4.** Im wyższy poziom zaawansowania instytucjonalizacji dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, tym wyższa skuteczność w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej.

**H5.** Im większe zaufanie w relacjach przedsiębiorstwa z kluczowymi dostawcami w procesie dynamicznego zarządzania tymi relacjami, tym wyższa skuteczność w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej.

### 3. Przebieg badań i struktura pracy

W doborze metod badań zastosowano podejście triangulacyjne, zwane inaczej mnogim. Podejście takie jest rekomendowane w literaturze, aby zminimalizować wpływ „specyficzności określonych metod na konkretne dziedziny wiedzy”<sup>13</sup>. Innymi słowy, pozwala przewyciężyć ograniczenia wynikające ze stosowania jednego wzorca badań, unikać wynikających stąd niedokładności i mimowolnych błędów<sup>14</sup>. Podejście triangulacyjne występuje wówczas „gdy różne etapy procesu badawczego przeprowadza się za pomocą odmiennych metod. Podejście mnogie może w tym sensie więc być uznane za jednorodne (wszystkie stosowane metody są bądź ilościowe, bądź jakościowe) albo za niejednorodne”<sup>15</sup>. W przypadku prezentowanego projektu badawczego triangulacja ma charakter niejednorodny, zastosowano zarówno **metody ilościowe, jak i jakościowe**.

Proces badawczy był wieloetapowy i trwał od 2021 do 2023, natomiast samo zainteresowanie tematem nastąpiło kilka lat wcześniej w trakcie rozwoju zawodowego autora w branży specjalistycznego budownictwa przemysłowego. Autor jest współwłaścicielem rodzinnej firmy, która oferuje swoje usługi od ponad 20 lat na tym właśnie rynku w kraju i za granicą.

Następnie autor prowadząc krytyczną analizę literatury przedmiotu pracował nad doprecyzowaniem problemu badawczego. W efekcie została zdefiniowana **luka badawcza** oraz potwierdzone zostały przypuszczenia autora, że brak jest analiz i opracowań dotyczących zarządzania dynamicznymi relacjami z kluczowymi dostawcami w sektorze MSP.

Po zdefiniowaniu luki badawczej, autor określił problem badawczy, którym jest uzyskanie wiedzy na temat praktyki zarządzania przez przedsiębiorstwa małe i średnie relacjami z kluczowymi dostawcami, w tym działające w branży budownictwa przemysłowego, a tym samym na ustalenie, jaki wpływ ma ta praktyka na osiągnięcie przez nie przewagi konkurencyjnej.

-----  
<sup>13</sup> C. Frankfort-Nachmias, D. E. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 223.

<sup>14</sup> Ibidem, s. 223. Szerzej na temat podejścia triangulacyjnego patrz m.in.: S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzeczynienie badań*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 243–265.

<sup>15</sup> P. Kawalec, *Metody mieszane w kontekście procesu badawczego w naukoznawstwie*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 2014, nr 1, s. 4.

Następnie sformułowano cele i hipotezy, które wraz z problematyką przedstawione zostały w trakcie prezentacji koncepcji rozprawy doktorskiej. Po uzyskaniu akceptacji Komisji Nauki, autor rozpoczął proces operacjonalizacji.

Zakres badań naukowych jest w literaturze metodologicznej pojmowany w czterech wymiarach: podmiotowym, przedmiotowym, czasowym i przestrzennym. Z merytorycznego punktu widzenia kluczowe znaczenie mają dwa pierwsze, pozostałe precyzują ramy czasoprzestrzenne przedmiotu badań. **Podmiotowy zakres badań obejmuje w związku z powyższym przedsiębiorstwa sektora MSP, branży budownictwa przemysłowego, w kontekście zarządzania przez upoważnione przez nie osoby lub gremia zarządcze procesem dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, w skutecznym budowaniu przez nie przewagi konkurencyjnej.**

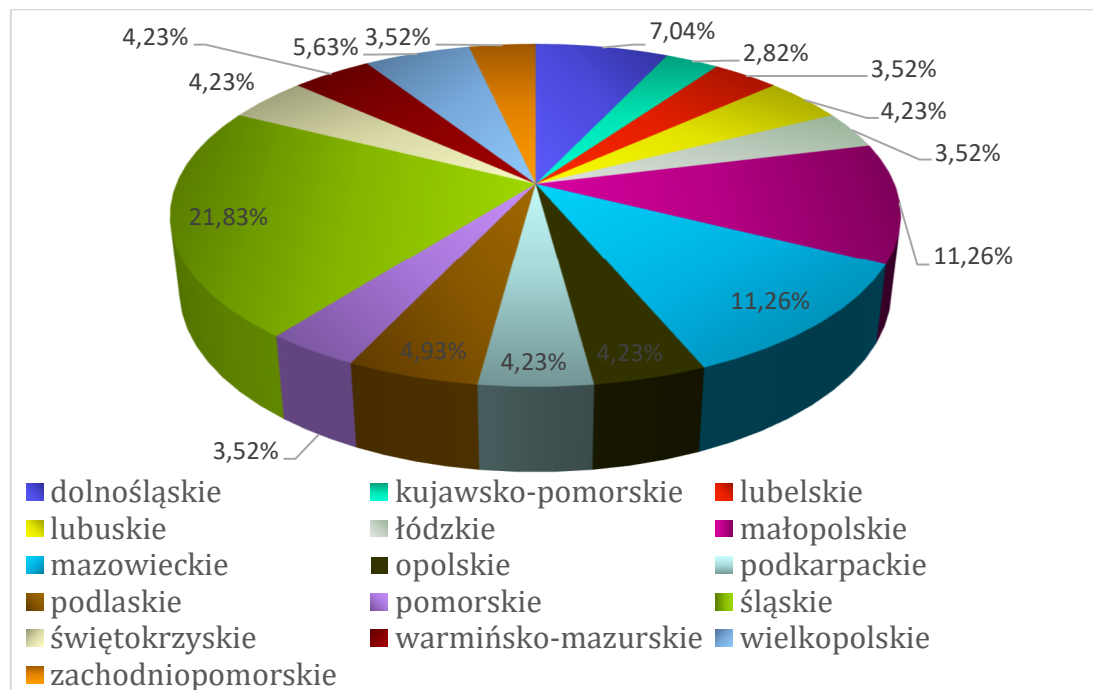
**Zakres przedmiotowy badań z kolei obejmuje powstawanie, funkcjonowanie, przekształcanie oraz współdziałanie organizacji.**

W procedurze badań, jak nadmieniono, zastosowano podejście triangulacyjne. Celem uzyskania materiału empirycznego wykorzystano dwie metody: badania ankietowe oraz metodę studium przypadku. W pierwszym przypadku, dotyczącym działań w zakresie dynamicznego zarządzania relacjami, podjęta została próba identyfikacji tych cech działań przedsiębiorstwa, które decydują o tym, że w danym przedsiębiorstwie realizowane jest dynamiczne zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami. Pytania i sformułowania (w konstruowaniu pytań i sformułowań ankietowych wykorzystano skalę Likerta) miały formę skali pozycyjnej, gdzie waga każdego czynnika była oceniana na skali porządkowej. Założono użycie w badaniu po 4-6 zdań dla każdego czynnika, które utworzą zestaw złożony z 16 do 24 zdań. Do zestawu dołączono skalę porządkową od „trudno powiedzieć” (0), do „zdecydowanie tak” (6).

Badania metodą ankiety internetowej przeprowadzono przy pomocy kwestionariusza ankiety dedykowanej, tj. przygotowanego specjalnie na potrzeby badań. Trwały one 169 dni (23.06.2022 – 09.12.2022). Okno ankiety otwarto w tym czasie 406 razy, a ankietę w całości wypełniło 152 odwiedzających. W dziesięciu przypadkach ankiet wypełnionych w całości stwierdzono uchybienia wykluczające ich uwzględnienie. Ostatecznie więc za spełniające wszystkie wymogi uznano 142 ankiety. **Taka też jest liczebność próby badawczej (N=142).** Nie osiągnięto w pełni zakładanego celu 200 przedsiębiorstw, co jak sądzi autor rozprawy spowodowane było

m.in. specyfiką branży, w której wymagana jest nieustanna działalność poza biurem osób decyzyjnych w tych przedsiębiorstwach. Mimo to, reprezentowane w niej są przedsiębiorstwa ze wszystkich województw, dzięki czemu udało się spełnić założenie objęcia niniejszymi badaniami ogólnopolskiej reprezentacji przedsiębiorstw sektora MSP branży budownictwa przemysłowego. Strukturę próby badawczej ze względu na to kryterium przedstawiono na wykresie 1.

**Wykres 1.** Ankietowane przedsiębiorstwa według województw (N=142)



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Badania metodą studium przypadku, przeprowadzono na dobranej w sposób losowy (z ogólnej populacji przedsiębiorstw spełniających kryteria badawcze) i kwotowy (dobór w sposób losowy jednego przedsiębiorstwa z populacji przedsiębiorstw spełniających kryteria badawcze z każdego województwa) próbie szesnastu przedsiębiorstw małych i średnich z branży budownictwa przemysłowego. Celem badań jakościowych było uzyskanie danych dotyczących praktyki kształtowania przez te przedsiębiorstwa relacji z kluczowymi dostawcami. Dotyczyły one następujących aspektów: 1) komunikowanie kluczowemu dostawcy własnych oczekiwań; 2) definiowanie oczekiwań wobec kluczowych dostawców i uwzględnianie ich w procesie współpracy; 3) zaufanie w relacjach z kluczowymi dostawcami; 4) wpływ zaufania na wzajemne relacje z kluczowymi dostawcami. Każdy z tych

aspektów zawierał odniesienia do będących przedmiotem badań ilościowych wymiarów dynamicznego zarządzania: „szybkość działania”, „innovacyjność”, „migracja wartości” oraz „instytucjonalizacja”.

Materiał jakościowy zebrano przy pomocy techniki zogniskowanego wywiadu grupowego (ang. *focus group interview*, FGI). Został on uporządkowany i przeanalizowany w formie podsumowania przez moderatora każdego z etapów wywiadu następnie określono w jaki sposób odnosi się on do poszczególnych wymiarów zarządzania relacjami badanych przedsiębiorstw z kluczowymi dostawcami. Dokonano również zidentyfikowania praktyk w tym zakresie w kategoriach analizy SWOT: „silne strony” v. „słabe strony” oraz „szanse” v. zagrożenia”

Rozprawa przygotowana w myśl zarysowanej koncepcji składa się z **wstępu, pięciu rozdziałów – trzech teoretycznych, metodologicznego oraz badawczego – zakończenia oraz bibliografii, spisów i aneksów** (kwestionariusze ankiety badawczej i zogniskowanego wywiadu grupowego, wykorzystanych do – odpowiednio – przeprowadzenia badań ilościowych i jakościowych). **W rozdziale I** przedstawiono w oparciu o wybraną literaturę zagraniczną i polską teoretyczne podstawy zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, z uwzględnieniem specyfiki jego uwarunkowań w przedsiębiorstwach sektora MSP funkcjonujących w branży budownictwa przemysłowego. W tym rozdziale w pierwszej kolejności autor odniósł się do kwestii ewolucji koncepcji relacji przedsiębiorstw z kluczowymi dostawcami w naukach o zarządzaniu i jakości. W tej części rozdziału pierwszego zdefiniowano pojęcie relacji w naukach o zarządzaniu i jakości oraz dokonano ich klasyfikacji, przedstawiono nowoczesne koncepcje zarządzania relacjami z dostawcami oraz odniesiono się do kwestii definicji zwykłych i dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa oraz różnic zachodzących między nimi. W dalszej części rozdziału pierwszego skupiono się na specyfice dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami (D-KSRM) w przedsiębiorstwach MSP w branży budownictwa przemysłowego, a na jego zakończenie – skupiono się na problematyce zasobów i elementów D-KSRM w tej kategorii przedsiębiorstw.

**Rozdział drugi** rozprawy zawiera charakterystykę przedsiębiorstw MSP branży budownictwa przemysłowego oraz mechanizmów, jakie wdrażają one w procesie budowania przewagi konkurencyjnej. W rozdziale tym w pierwszej kolejności zdefiniowano pojęcie sektora MSP w Polsce tak w aspekcie teoretycznym (ujmowanie w literaturze), jak i prawnym (regulacje określające kryteria, jakie spełniać muszą

przedsiębiorstwa, aby mogły być zaliczone do sektora MSP). Na tym ogólnym tle zostały scharakteryzowane przedsiębiorstwa sektora MSP w Polsce funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego oraz uwarunkowania ich działalności ze względu na oddziaływanie otoczenia bliższego i dalszego. Zasadniczą uwagę w rozdziale drugim poświęcono teoretycznym podstawom przewagi konkurencyjnej w podejściu dynamicznym w sektorze MSP w branży budownictwa przemysłowego. Scharakteryzowano w tym kontekście nowoczesne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem determinant jej budowania w przedsiębiorstwach tej branży. Na zakończenie rozdziału odniesiono się do problematyki zdolności marketingowych przedsiębiorstw jako czynnika budowania konkurencyjności.

**Rozdział trzeci** rozprawy dotyczy kwestii modelowania dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw MSP w branży budownictwa przemysłowego. W pierwszej kolejności dokonano przeglądu modeli dynamicznego zarządzania relacjami w sektorze MSP, a następnie opisano strukturę takiego modelu, którą powinny tworzyć elementy i wymiary dynamicznych zdolności oraz dynamiczne zdolności KSRM w budowaniu przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej. Na zakończenie rozdziału trzeciego autor określił, jakie warunki brzegowe muszą być spełnione, aby taki model mógł zostać wdrożony do praktyki dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w tych przedsiębiorstwach.

**Rozdział czwarty** ma charakter metodologiczny. Autor określił w nim cele i założenia badań oraz opis narzędzi wykorzystanych do ich przeprowadzenia. W rozdziale tym zdefiniowano przedmiot i cele badań oraz ich zakres: podmiotowy (przedsiębiorstwa małe i średnie z branży budownictwa przemysłowego) oraz przedmiotowy (dynamiczne zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami w praktyce zarządczej przedsiębiorstw spełniających kryterium podmiotowe). W rozdziale tym sformułowano także hipotezy robocze, a w dalszej kolejności zastosowane w badaniach metody badawcze (ilościowe i jakościowe), estymację próby badawczej oraz określono obszar badań.

**Rozdział piąty** ma charakter empiryczny. Autor zaprezentował w nim w ogólnie przyjętej formie dane statystyczne uzyskane w badaniach ilościowych, a następnie wyniki badań jakościowych, obrazujących praktykę badanej populacji w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami oraz ich zasoby oraz potencjał w nadawaniu im



charakteru dynamicznego z uwzględnieniem wpływu zaufania. Uzyskany w toku badań materiał empiryczny został wykorzystany do weryfikacji proponowanego, bazującego na modelu SRM opracowanego przez S. Moeller'a i in., D-KSRM. W oparciu o ten materiał zidentyfikowano dynamiczne zdolności badanych przedsiębiorstw oraz innych elementów wpływających na budowanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa małe i średnie branży budownictwa przemysłowego. W końcowej części rozdziału piątego wskazano możliwości stosowania modelu dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami D-KSRM oraz jego dalszego rozwijania, a także sformułowano rekomendacje dotyczące wykorzystywania tego modelu przez przedsiębiorstwa spełniające kryterium podmiotowe badań. Omawiany rozdział zamykają wnioski końcowe i uogólnienia, w której to części zostały zweryfikowane hipotezy badawcze.

W zakończeniu pracy przypominano, ze względu na założone cele badań oraz zdefiniowaną lukę badawczą, w sposób syntetyczny główne wątki podjętej w rozprawie problematyki oraz odniesiono się ponownie do hipotez badawczych w kontekście ich trafności. Wskazano także, jakie *novum* do dotychczasowego stanu badań wniosła rozprawa oraz zrekapitulowano kluczowe wnioski i konkluzje z przeprowadzonych badań. Rozprawę uzupełnia wykaz wykorzystanego do jej napisania piśmiennictwa oraz spisy i załączniki.

#### **4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych**

Na podstawie analizy przeprowadzonego procesu badawczego można stwierdzić, że **cel główny** został osiągnięty. Było to możliwe dzięki zgromadzeniu – w toku badań ilościowych i jakościowych, przy pomocy autorskich narzędzi, materiału empirycznego, który następnie został poddany analizie statystycznej i merytorycznej. Materiał ten stał się podstawą do weryfikacji przyjętych hipotez, głównej i szczegółowych. Ich trafność została potwierdzona, choć z pewnymi zastrzeżeniami. Generalnie można za trafną uznać **hipotezę główną**, że badane przedsiębiorstwo małe i średnie funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego, w otoczeniu hiperturbulentnym, zwiększa swoją przewagę konkurencyjną, jeżeli wdraża w praktyce zarządczej koncepcję dynamicznego zarządzania swoimi relacjami z kluczowymi dostawcami, w wymiarach „szybkość działania” (**H1**), „innowacyjność” (**H2**), „migracja wartości” (**H3**), „instytucjonalizacja” (**H4**), a także jeśli opiera swoje relacje

w biznesie na zaufaniu (**H5**). **Warunkiem pełnej trafności tak sformułowanych założeń jest wdrożenie opisanego w rozprawie autorskiego modelu D-KSRM.** Tylko wtedy można z pełnym przekonaniem stwierdzić, że działania podejmowane przez badane przedsiębiorstwa we wszystkich wskazanych wymiarach w istocie przekładają się na wzrost przewagi konkurencyjnej. Warunkiem uzyskania takiej pewności jest wdrożenie tego modelu do praktyki zarządczej konkretnego przedsiębiorstwa spełniającego przyjęte w rozprawie kryteria i dokonanie ewaluacji skuteczności tego wdrożenia.

Uzyskano przy tym również szeroki obraz działań podejmowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa z branży budownictwa przemysłowego w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami w czterech wymiarach: „szybkość działania”, „innowacyjność”, „migracja wartości” i „instytucjonalizacja”. Analiza materiału empirycznego pozwoliła także określić jakość tych działań w kontekście założeń autorskiego modelu D-KSRM, tj. możliwości wykorzystania zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Realizacja celu głównego pozwoliła na osiągnięcie **celów szczegółowych**. Obok wpisanych w realizację celu głównego, celów empirycznych (uzyskanie, analiza i weryfikacja materiału badawczego), osiągnięty został cel poznawczy. Było nim wypełnienie luki badawczej. Zdefiniowano ją bowiem jako obszar niewiedzy w zakresie praktyki zarządzania przez przedsiębiorstwa małe i średnie, w tym działające w branży budownictwa przemysłowego, relacjami z kluczowymi dostawcami, ukierunkowanej na budowanie przewagi konkurencyjnej. Osiągnięcie celu poznawczego zdefiniowanego jak powyżej możliwe było dzięki realizacji jednego z celów teoretycznych, jakim było ukazanie aktualnego stanu refleksji teoretycznej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości na temat dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, w kontekście szerszych ujęć, dotyczących dynamicznego zarządzania relacjami z partnerami biznesowymi. **W oparciu o te przesłanki teoretyczne oraz empiryczne skonstruowany został model dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami – D-KSRM, bazujący na modelu SRM S. Moeller’a i in.** Osiągnięcie celów: głównego, poznawczego oraz celów empirycznych oznacza osiągnięcie **celów metodycznych**. W pierwszej kolejności chodzi o weryfikację trafności zastosowanych w badaniach własnych metod, technik i narzędzi badawczych. Trafność ta została potwierdzona testami statystycznymi, zwłaszcza Alfa Cronbacha (rzetelność narzędzia badawczego i pomiarów)  $p$ -value (istotność statystyczna  $p$ ). W założeniach przyjęto

także jako cel metodyczny wypracowanie w oparciu o literaturę modelu optymalizacyjnego, tj. narzędzia do ewaluacji skuteczności stosowanej przez przedsiębiorstwo sektora MSP branży budownictwa przemysłowego praktyki dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, ukierunkowanej na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Narzędzie takie nie powstało, ale – z naciskiem podkreślono – funkcję takiego narzędzia diagnostycznego może spełnić sam model D-KSRM wobec przedsiębiorstw stawiających sobie za cel zgromadzenie wiedzy empirycznej na temat własnej praktyki zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami. Pozwala on bowiem dokonać diagnozy stanu rzeczywistego oraz zidentyfikować odstępstwa od stanu optymalnego, opisanego przez model. Wypracowanie wyspecjalizowanego narzędzia ewaluacji skuteczności modelu D-KSRM to jeden z postulatów badawczych na przyszłość.

Zrealizowany został także założony **cel użyteczny (aplikacyjny)**, czego wykładnikiem jest niniejsza rozprawa. Wypełnia ona zidentyfikowaną lukę badawczą poprzez szczegółową analizę materiału teoretycznego i empirycznego, dzięki wnioskom z badań oraz rekomendacjom dla praktyki zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami z branży budownictwa przemysłowego w zakresie zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami. Rozprawa niniejsza nie wyczerpuje tej problematyki. Może ona się przyczynić do zainicjowania badań na obszarach pomijanych przez badaczy, tj. m.in. dynamicznego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwami sektora MSP, w którym – jak można sądzić – przeważa raczej podejście statyczne, zachowawcze, pasywne pod względem stosowania innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych w zarządzaniu oraz wykorzystywanych w tym obszarze technikach i narzędziach. Pozwoli to zmniejszyć lukę badawczą, jaka w tym zakresie jest niewątpliwie duża. Jej miarą jest liczba branż, jakie mogą być naukowo rozpoznane z perspektywy podobnej, jak w niniejszej rozprawie.

Podsumowanie wyników weryfikacji hipotez oraz osiągnięcia założonych celów autor przedstawił poniżej:

### **1. Cel główny**

Osiągnięty – dzięki zgromadzeniu – w toku badań ilościowych i jakościowych, przy pomocy autorskich narzędzi, materiału empirycznego, który następnie został poddany analizie statystycznej i merytorycznej.

## **2. Hipoteza główna i szczegółowe**

Trafność potwierdzona – jednak warunkiem pełnej trafności tak sformułowanych hipotez jest wdrożenie opisanego w rozprawie modelu D-KSRM. Do weryfikacji hipotez posłużono się m.in. wyliczonymi przy zastosowaniu narzędzi analizy finansowej wskaźnikami przekładającymi się na przewagę konkurencyjną.

## **3. Cel poznawczy**

Osiągnięty – wypełniono lukę badawczą, dzięki realizacji jednego z celów teoretycznych, jakim było ukazanie aktualnego stanu refleksji teoretycznej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości na temat dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, w kontekście szerszych ujęć. W oparciu o te przesłanki teoretyczne oraz empiryczne skonstruowany został również model D-KSRM.

## **4. Cele metodyczne**

Osiągnięte – trafność zastosowania w badaniach własnych metod, technik i narzędzi badawczych została potwierdzona testami statystycznymi, zwłaszcza Alfa Cronbacha (rzetelność narzędzia badawczego i pomiarów) oraz  $p$ -value (istotność statystyczna  $p$ ).

## **5. Model optymalizacyjny jako cel metodyczny**

Nieosiągnięty – nie powstało narzędzie do ewaluacji skuteczności – model optymalizacyjny. Jednak w opinii autora rozprawy funkcję takiego narzędzia diagnostycznego może pełnić sam model D-KSRM.

## **6. Cel użyteczny (aplikacyjny)**

Osiągnięty – wykładnikiem osiągnięcia celu jest niniejsza rozprawa. Wypełnia ona zidentyfikowaną lukę badawczą poprzez szczegółową analizę materiału teoretycznego i empirycznego dzięki wnioskowi z badań oraz rekomendacjom dla praktyki zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami z branży budownictwa przemysłowego w zakresie zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami.

## **5. Wnioski z badań**

Zasoby badanych przedsiębiorstw stanowiące potencjał dynamicznych zdolności tych przedsiębiorstw w kontekście budowania KSRM zostały określone na podstawie ustalenia sumarycznej wartości wskazań na poszczególne stwierdzenia w skali od 0 do 6 („trudno powiedzieć” – 0; „zdecydowanie nie” – 1; „nie” – 2; „raczej nie” 3; „raczej tak” – 4”; „tak” – 5; „zdecydowanie tak” – 6) oraz ich istotność statystyczną  $p=0,05$ . W analizie uwzględniono podział tych przedsiębiorstw według kryterium wielkości,

natomiast – ze względu na brak jakościowych różnic – pominięto kryterium profilu działalności. Wyniki tej analizy zawiera tabela 3.

**Tabela 3.** Średnie wartości ocen w poszczególnych pytaniach

Wymiar	pkt	Przedsiębiorstwo małe	Wartość sumaryczna	Przedsiębiorstwo średnie	Wartość sumaryczna	p-value	Wartość sumaryczna
Szybkość działania	1	4,178	4,098	4,535	4,348	0,0073975450	0,00152725
	2	4,189		4,256		0,6191959000	
	3	4,111		4,273		0,2467304000	
	4	4,250		4,930		0,0000000113	
	5	4,301		4,169		0,2492764000	
	6	4,438		4,797		0,0100811100	
	7	4,521		4,698		0,1411496000	
	8	4,303		4,343		0,7219564000	
	9	4,236		4,512		0,0169468500	
	10	4,082		4,564		0,0014739360	
	11	3,436		4,151		0,0000206205	
	12	3,229		3,372		0,3554389000	
	13	3,877		4,221		0,0032404030	
	14	4,102		4,395		0,0382499600	
	15	4,004		4,029		0,8611730000	
	16	4,309		4,331		0,8511397000	
Innowacyjność	1	3,174	3,303	3,703	3,760	0,0001199026	0,00000051
	2	3,018		3,942		0,0000000001	
	3	2,592		3,227		0,0000148146	
	4	3,584		3,599		0,8931201000	
	5	3,459		3,767		0,0147074900	
	6	3,992		4,320		0,0094382070	
Migracja wartości	1	4,158	4,146	4,343	4,580	0,0777642900	0,00000058
	2	4,781		5,337		0,0000012818	
	3	4,334		5,012		0,0000000394	
	4	3,854		4,233		0,0055143110	
	5	4,486		4,820		0,0112274500	
	6	4,436		4,919		0,0000174240	
	7	4,154		4,576		0,0011583050	
	8	3,182		4,047		0,0000011481	
	9	3,760		4,110		0,0005243909	
Instytucjonalizacja	1	4,197	3,578	4,651	3,865	0,0001568120	0,00174961
	2	3,221		3,959		0,0000008929	
	3	3,092		3,424		0,0196339400	
	4	3,758		4,134		0,0093975790	
	5	3,742		3,802		0,5681560000	
	6	4,436		4,919		0,0000174240	
	7	3,299		3,494		0,1243031000	
	8	3,031		3,203		0,2581125000	
	9	3,477		3,913		0,0011494070	
	10	3,340		3,372		0,8269571000	
	11	3,762		3,640		0,2444702000	

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Poza jednostkowymi przypadkami wyniki wszystkich wyborów objętych badaniami przedsiębiorstw spełniają warunek istotności statystycznej  $p < 0,05$ . Co istotne, dotyczy to sumarycznych wyników dla poszczególnych wymiarów, a różnice między nimi są ilościowe. Ogólnie rzecz biorąc, uzyskany w wyniku badań materiał

empiryczny ma pełną wartość poznawczą i diagnostyczną oraz może być przedmiotem dalszych analiz prowadzących do formułowania wniosków, uogólnień i rekomendacji dla praktyki zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami.

Działania podejmowane przez badane przedsiębiorstwa w tym zakresie ujęto na potrzeby niniejszej analizy w dwóch perspektywach: diagnostycznej – zasoby zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami (KSRM), tj. stan stwierdzony w toku badań (tak ilościowych, jak i jakościowych), oraz prognostycznej – potencjał zarządzania w tym obszarze, tj. zakres niezbędnych zmian i modyfikacji z punktu widzenia dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami (D-KSRM). Zasoby podejmowane są zatem jako pasywa, stan posiadania, a potencjał – jako aktywa, możliwości zasobów do stanu docelowego wyznaczonego w założeniach D-KSRM.

**Zasoby KSRM mogą być w całości – pomimo występujących niekiedy dużych różnic – dodatnio oceniane z punktu widzenia zadań i celów zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami.** W skali 0-6 oscyluje najczęściej w przedziale 3–4, choć sporadycznie przewyższa wartość 5. Istotne są oceny działań dla poszczególnych wymiarów, z uwzględnieniem podziału badanych przedsiębiorstw na małe i średnie. Dla poszczególnych wymiarów średnie wartości najwyższą wartość osiągnęły dla wymiaru „migracja wartości” (istotnie wyższą dla przedsiębiorstw średnich niż małych) oraz wymiaru „szybkość działania” (istotnie wyższą dla przedsiębiorstw średnich niż małych). W obu tych przypadkach średnie wartości przekroczyły 4. W tych wymiarach potencjał dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami okazał się największy, z lekkim wskazaniem na przedsiębiorstwa średnie. W tych też wymiarach potencjał D-KSRM jest mniejszy, co oznacza, iż zmiany i modyfikacje w kierunku D-KSRM nie muszą być także duże, jak w wymiarach, w których zasoby są mniejsze.

Te drugie odnotowano w wymiarach: „innovacyjność” (istotnie wyższe dla przedsiębiorstw średnich niż małych) i „instytucjonalizacja” (istotne okazały się one dla przedsiębiorstw średnich i małych). W tych wymiarach sumaryczna wartość ocen wyniosła odpowiednio 3,303 (przedsiębiorstwa małe) i 3,760 (przedsiębiorstwa średnie) oraz 3,578 (przedsiębiorstwa małe) i 3,865 (przedsiębiorstwa średnie). W tych wymiarach zasoby KSRM są istotnie niższe niż w poprzednich dwóch wymiarach, ale zarazem potencjał zmian w kierunku D-KSRM jest odpowiednio większy.

**Ogólnie poziom zasobów badanych przedsiębiorstw z perspektywy D-KSRM uznać można za wysoki.** Wartość tych ocen pozwala przyjąć, że badana

populacja przedsiębiorstw branży budownictwa przemysłowego posiada potencjał szybkiego działania w tym zakresie i elastycznego dostosowania tych działań do zmieniającej się sytuacji. Potencjał poprawy jest większy w przypadku działań w wymiarze „innowacyjność” (zwłaszcza pod względem skali wykorzystywania rozwiązań bazujących na zaawansowanych technologiach IT) oraz „instytucjonalizacja” (zwłaszcza pod względem sformalizowania relacji z kluczowymi dostawcami i oparcia ich na ustalonych wcześniej procedurach). Uwagi te generalnie dotyczą całej populacji badanych przedsiębiorstw, w większym jednak stopniu średnich niż małych. Różnice między nimi nie mogą być jednak uznane za jakościowe. Oznacza to, że model D-KSRM może być odniesiony zarówno do małych, jak i średnich przedsiębiorstw.

W badaniach jakościowych skupiono się na dwóch zasadniczych wątkach relacji badanych przedsiębiorstw z kluczowymi dostawcami: 1) wzajemna komunikacja (komunikowanie własnych oczekiwań względem kluczowych dostawców oraz definiowanie tych oczekiwań); 2) wzajemne zaufanie w relacjach z kluczowymi dostawcami (poziom zaufania i wpływ na kształtowanie wzajemnych relacji). W obu przypadkach określono zarówno zasoby (diagnoza stanu realnego), jak i potencjał (stan prognozowany) w kontekście D-KSRM.

**Badania jakościowe w odniesieniu do pierwszego z wątków przyniosły następujące ustalenia:**

- Brak ustalonego wzorca komunikowania własnych oczekiwań względem kluczowych dostawców, a co za tym idzie – ustalonego wzorca definiowania ich przez przedsiębiorstwo zamawiające.
- Poziom instytucjonalizacji tego obszaru relacji z kluczowymi dostawcami, w rozumieniu wypracowania stałych, uzgodnionych dwustronnie procedur jest niski.

Tym samym występują ograniczenia w zakresie kontroli i doskonalenia wzajemnej komunikacji i definiowaniu wzajemnych oczekiwań, a w dalszej konsekwencji – osłabienie sprawności w wymiarach „szybkość działania” i „migracja wartości”, a także w stosowaniu innowacyjnych metod, opartych na zaawansowanych technologiach IT, instrumentów zarządzania.

**Ograniczenia te stanowią następujące obszary modyfikacji i rozwoju w kontekście założeń D-KSRM:**

1. Zakres definiowania i komunikowania oczekiwań wobec kluczowego dostawcy ograniczony jest do typowych kwestii transakcyjnych (cena, terminy dostaw,

standardy techniczne, jakościowe), bez możliwości ujęcia tej kwestii w szerszym kontekście uwarunkowań relacji z kluczowymi dostawcami, zwłaszcza z uwzględnieniem ich aspektów „miękkich”, niemierzalnych, zwłaszcza zaufania. Wprowadzenie skutecznego mechanizmu budowania i weryfikowania poziomu zaufania na poziomie transakcyjnym pozwoli nie tylko zinstytucjonalizować komunikację w zakresie definiowania i przekazywania własnych oczekiwań, ale także usprawnić działania w wymiarze ich szybkości i migracji wartości. Wyraźnie daje o sobie znać w tym zakresie brak gradacji kluczowych dostawców, czy szerzej – brak systemu zarządzania samymi dostawcami, a nie tylko relacjami z tymi, z którymi przedsiębiorstwo aktualnie utrzymuje relacje.

2. W ocenie trafności definiowania oczekiwań względem kluczowych dostawców – przy założeniu, że jej miernikiem jest sposób, w jaki one realizują te oczekiwania – jest dosyć zróżnicowania, co również – jak się przyjmuje – stanowi konsekwencję braku zarządzania samymi kluczowymi dostawcami, co pozwoliłoby na lepsze wzajemne rozumienie. Sytuacja ta spowalnia i naraża na wystąpienie sytuacji kryzysowych w procesach współpracy z kluczowymi dostawcami, gdyż wystąpienie rozbieżności wymaga korekt czy nawet renegocjacji kontraktów. W szerszym kontekście sytuacja taka prowadzi do osłabienia motywacji do utrzymywania wzajemnych relacji. Ujemnie wpływa to na szybkość działania i migrację wartości oraz osłabia motywację do rozwijania innowacyjnych metod i narzędzi zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami.

**Drugi z badanych wątków – wzajemnego zaufania – przyniósł następujące spostrzeżenia:**

1. **Poziom zaufania** w relacjach między badanymi przedsiębiorstwami, a kluczowymi dostawcami jest dosyć zróżnicowany, a przesłanki tego zróżnicowania trudne do jednoznacznego uchwycenia. Za właściwy kierunek poszukiwań w tym zakresie uznaje się podział na przesłanki pragmatyczne (wynikające z realiów współpracy) oraz priorytetowe (efekt apriorycznych założeń, iż relacje z kluczowymi dostawcami to jedna z nadrzędnych zasad tej współpracy). Z deklaracji badanych przedsiębiorstw wynika, że inaczej podchodzą one do kwestii zaufania w relacjach z kluczowymi dostawcami, z którymi relacje są utrzymywane w sposób krótkotrwały (od niedawna,



epizodycznie), a inaczej z tymi, z którymi relacje są długotrwałe (np. objęte wieloletnimi umowami). Tym pierwszym przypisać można cechę pragmatyzmu, a drugim – priorytetowości. Za probierz podejścia badanych przedsiębiorstw do relacji z kluczowymi dostawcami przyjęto sposób rozwiązywania sytuacji kryzysowych. W przypadku relacji krótkotrwałych dochodzi do dużego obniżenia poziomu zaufania, w przypadku długotrwałych relacji - podłoże kryzysu jest wspólnie wyjaśniane, a poziom zaufania znacząco, o ile w ogóle, nie spada. Sytuacja ta jest przesłanką do instytucjonalizacji zarządzania wzajemnym zaufaniem poprzez stworzenie mechanizmu wczesnego wykrywania i wspólnego rozwiązywania sytuacji kryzysowych. Możliwe to będzie tylko w przypadku, gdy powstanie system zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, w ramach którego kwestię tę będzie można rozwiązać systemowo. Istniejący stan rzeczy w rozważanym zakresie istnieje, ale bez rozwiązań systemowych nie jest możliwe wydobywanie tkwiącego w tych zasobach potencjału.

2. Zróznicowany jest **wpływ zaufania** na praktykę współpracy badanych przedsiębiorstw z kluczowymi dostawcami. Zdecydowanie bardziej pozytywny jest on w przypadku relacji długotrwałych niż krótkotrwałych. Wyrażna jest koincydencja między deklaracjami badanych przedsiębiorstw o długotrwałości tych relacji i wysokim poziomie zaufania, a deklaracjami o etycznym podejściu do biznesu. Pierwsze z tych przedsiębiorstw traktują zaufanie jako fundamentalny składnik aksjologii biznesowego działania, drugie mają podejście pragmatyczne – zaufanie jest wartością, ale tylko wtedy, gdy nie kłóci się z celami biznesowymi. Te pierwsze, jak założono, osiągają krótkoterminowe cele ekonomiczne i marketingowe, podczas gdy drugie – trwałe wzmocnienie swojej pozycji konkurencyjnej wyrażającej się między innymi we wpływie zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami na wysoki poziom wskaźników finansowych. Badane przedsiębiorstwa w ramach posiadanych zasobów nie są w stanie uruchomić tkwiącego w nich potencjału optymalizacji wpływu zaufania na przebieg ich współpracy z kluczowymi dostawcami, a w konsekwencji dalszej – na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Stan rzeczy w zakresie zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami odzwierciedla jego obraz statyczny, opisywany w KSRM (ang. *Key Supplier Relationship Management*) przez cztery omówione wcześniej wymiary: „szybkość

działania”, „migracja wartości”, „innowacyjność” oraz „instytucjonalizacja”. Zgodnie z zastosowaną roboczą terminologią opisany w tych kategoriach stan rzeczy stanowi zasób badanych przedsiębiorstw, zawierający potencjał dynamicznych zmian, których w ramach KSRM nie można uruchomić. Możliwości wykorzystania tego potencjału istnieją w ramach D-KSRM (ang. *Dynamic-Key Supplier Relationship Management*), dla zbudowania, którego jako punkt odniesienia wykorzystano szerzej omówiony w części metodologicznej pracy model SRM (ang. *Supplier Relationship Management*).

**Poziom przewagi konkurencyjnej** badanych przedsiębiorstw w podziale na małe i średnie wyznaczono poprzez obliczenie na podstawie dostarczonych przez nie sprawozdań finansowych, podstawowych wskaźników rentowności: wskaźnik rentowności sprzedaży – ROS, wskaźnik rentowności kapitałów własnych – ROE oraz stosunek zysku netto spółki do rentowności jej aktywów – ROA. Wyniki tej analizy zestawiono w tabeli 4.

**Tabela 4.** Średnie wartości ocen ze względu na wskaźniki finansowe, w podziale na wielkość firmy

Wskaźnik	Przedsiębiorstwo małe	Przedsiębiorstwo średnie	Wartość <i>p</i> (ang. <i>p-value</i> )
ROS	0,074	0,079	0,698793500
ROE	0,187	0,799	0,357868000
ROA	0,187	0,799	0,357766800

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Wartości poszczególnych wskaźników finansowych są we wszystkich przypadkach – za wyjątkiem ROS istotnie, choć na dość niskim poziomie, wyższe w przypadku przedsiębiorstw średnich niż małych. Relacja ta nie jest istotna statystycznie; w każdym przypadku wartość współczynnika testowego  $p > 0,05$ . **Wskaźniki finansowe zatem nie mogą być podstawą do tego, by twierdzić, że przedsiębiorstwa średnie w branży budownictwa przemysłowego są zawsze bardziej konkurencyjne niż przedsiębiorstwa małe.** Niepewność w interpretacji wartości wskaźników finansowych wynika z faktu, że tylko 1/4 badanych przedsiębiorstw udostępniła swoje sprawozdania finansowe. Wskaźniki te powinny być traktowane z dużą ostrożnością.

Związki między wskaźnikami finansowymi a poszczególnymi wymiarami KSRM wyznaczono przy pomocy współczynnika korelacji liniowej Pearsona  $r$ . Pozwala on określić siłę zależności między testowanymi zmiennymi. Wartości współczynnika  $r$  dla wymienionych zmiennych zestawiono w tabeli 5.

**Tabela 5.** Macierz korelacji zmiennych sumarycznych i wskaźników finansowych

	ROS	ROE	ROA	Szybkość działania	Innowacyjność	Migracja wartości	Instytucjonalizacja
ROS	1						
ROE	0,178506184	1					
ROA	0,178521666	0,999999852	1				
Szybkość działania	0,071337525	0,05215347	0,052128538	1			
Innowacyjność	0,048703362	0,120154103	0,120179759	0,605556361	1		
Migracja wartości	0,014319032	0,090356034	0,090371362	0,588984479	0,562257	1	
Instytucjonalizacja	-0,01684217	0,093923064	0,093937773	0,542782182	0,641035	0,646768017	1

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Wskaźniki finansowe korelują z poszczególnymi wymiarami działań w przedziale braku zależności liniowej, tj. nie spełniają warunku  $0 < r < 0,2$ . **Oznacza to, że wyniki finansowe przedsiębiorstwa nie mają wpływu na działania przedsiębiorstw w żadnym z wymiarów zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami.** W konsekwencji nie można przyjąć, że wskaźniki finansowe przekładają się w sposób istotny na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw średnich nad małymi ze względu na stwierdzoną w badaniach empirycznych jakość zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami. Są one dla tej ostatniej kwestii nieistotne. Nie można zatem stwierdzić, że przedsiębiorstwa średnie ze względu na osiąganie lepszych wskaźników finansowych istotnie lepiej zarządzają relacjami z kluczowymi dostawcami. Między kwestiami tymi nie zachodzi iunctim. **Tym samym zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami może być samoistnym, niezależnym od wskaźników finansowych, źródłem przewagi konkurencyjnej.**

Wartości  $r$  dla poszczególnych wymiarów pozwalają natomiast wyznaczyć siłę korelacji między działaniami w poszczególnych wymiarach KSRM. Wpływają one na siebie z siłą umiarkowaną. Wartości współczynnika korelacji we wszystkich testowanych przypadkach sytuują się bowiem w przedziale dla umiarkowanej siły korelacji, tj. spełniają warunek  $0,4 < r < 0,7$ . Jest to przesłanka w pełni uzasadniająca rozpatrywanie poszczególnych wymiarów działań w badanym obszarze w ich wzajemnym powiązaniu. **Można na tej podstawie wnosić, że stwierdzone w badaniach empirycznych działania w ramach KSRM w poszczególnych wymiarach stanowią wartościowy zasób z punktu widzenia doskonalenia zarządzania w tym obszarze, ale model tego zarządzania nie pozwala uruchomić potencjału zmian zawartego w tych zasobach.** Aby tak się stało niezbędne jest systemowe i procesualne podejście do zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami przez małe i średnie przedsiębiorstwa branży budownictwa przemysłowego. Statyczny model zarządzania,

powinien zostać przekształcony w model dynamiczny i powinien stać się odrębnym podprocesem zarządzania tymi przedsiębiorstwami.

## **6. Kierunki dalszych badań**

Zaproponowany, inspirowany SRM, model D-KSRM, nie jest konstruktem zamkniętym, ale możliwe są jego zmiany, uzupełnienia czy modyfikacje, lecz w ramach ogólnej, trzyetapowej struktury. W sposób spójny wyznacza ona momenty konstytutywne „cyklu życia” relacji odbiorcy z kluczowymi dostawcami: nawiązanie relacji, jej realizację oraz zamknięcie. Każdy z tych punktów obwarowany jest zespołem warunków i reguł, dzięki którym możliwe jest zachowanie pełnej kontroli na procesem zarządzania tymi relacjami.

Modyfikacje D-KSRM powinny być dokonywane na bazie przesłanek empirycznych, tj. w oparciu o badania naukowe jak i badania własne prowadzone przez stosujące D-KSRM przedsiębiorstwa, na przykład w ramach stałego monitoringu procesów zarządzania. Nie mogą one wynikać z przesłanek spekulatywnych, gdyż mogą w ten sposób do omawianego modelu zostać wprowadzone zmiany, które spowodują zakłócenia w jego funkcjonowaniu. Mogą także naruszać jego strukturę, prowadząc do podobnych następstw.

**Model D-KSRM może zostać wykorzystany w małych i średnich przedsiębiorstwach branży budownictwa przemysłowego jako podstawa do skonstruowania narzędzia ewaluacji skuteczności stosowanej przez te przedsiębiorstwa praktyki dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, w szczególności w kontekście budowania przez nie przewagi konkurencyjnej.** Dzięki temu model ten może być zastosowany nie tylko do celów diagnostycznych, ale także kontrolnych i prognostycznych. Narzędzie ewaluacyjne, o którym mowa może być także pomocniczo wykorzystane do doskonalenia samego modelu D-KSRM.

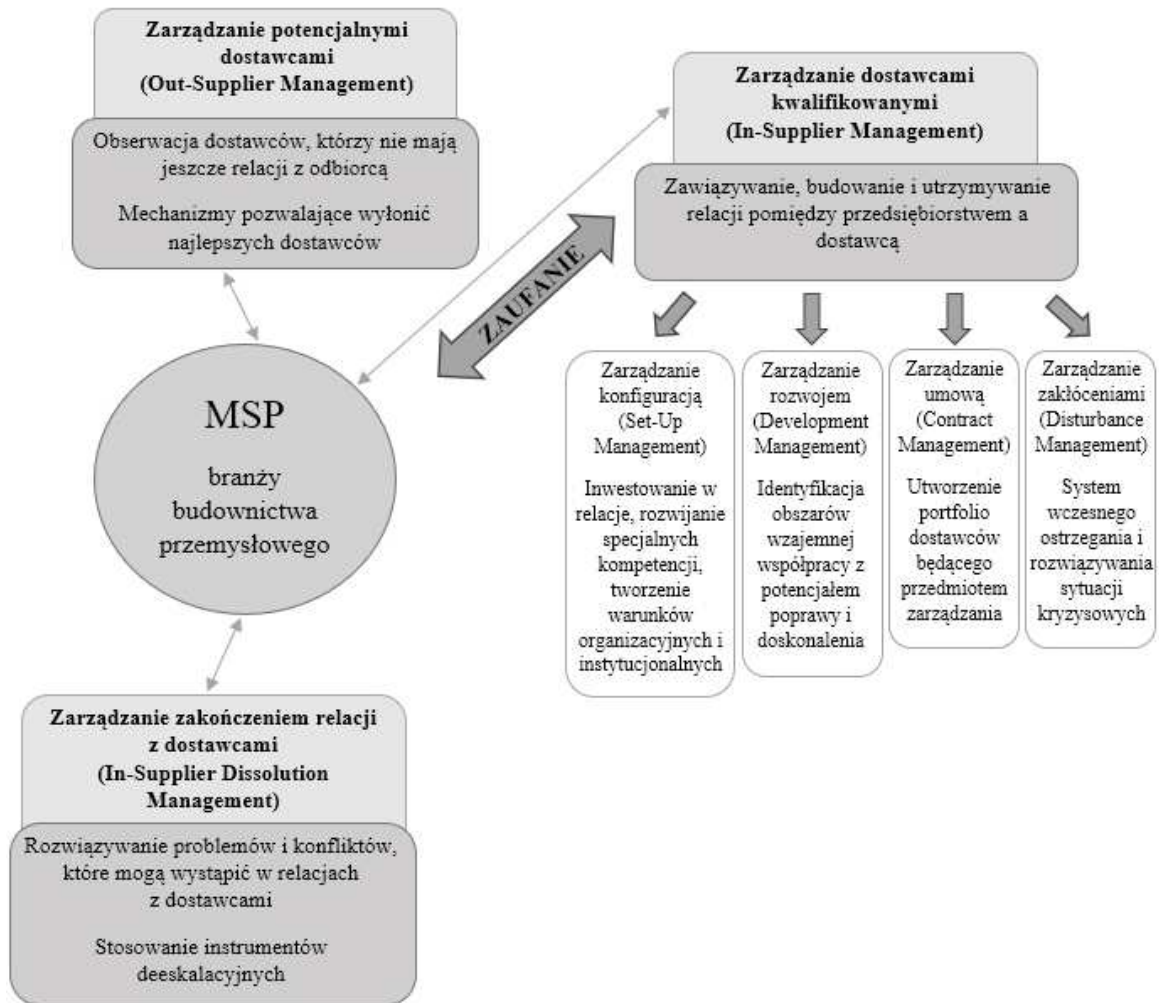
Model ten może zostać także adaptowany do specyfiki innych branż sektora MSP. Wymagać to jednak będzie przeprowadzenia badań empirycznych, które dostarczą przesłanek do adekwatnych modyfikacji i dostosowań. Rekomendować zatem można ten kierunek dalszych badań problematyki podjętej w niniejszej rozprawie.

## 7. Wartość dodana pracy

Przedstawione w rozprawie rozważania teoretyczne oraz ujęcie empiryczne stanowią według autora wartość dodaną do istniejących już koncepcji dynamicznego zarządzania relacjami z dostawcami, a także poprzez wiele elementów wspólnych również z klientami.

Niewątpliwie nowym elementem, jaki wniosła niniejsza rozprawa do dotychczasowego stanu badań podjętej problematyki jest D-KSRM (ang. *Dynamic-Key Supplier Relationship Management*), tj. model dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami przez małe i średnie przedsiębiorstwa z branży budownictwa przemysłowego sprzyjający doskonaleniu procesu budowy przewagi konkurencyjnej (rys. 2). **Model ten scala dobre praktyki i rozwiązania w przedmiotowym zakresie, a także wskazuje, w jaki sposób praktyki te można doskonalić i rozwijać, aby optymalizować korzyści z dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami.** Przedmiotowy model ujmuje zarządzanie relacjami przez małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego **jako „cykl życia” tych relacji**, tj. od chwili nawiązania współpracy z dostawcą kwalifikowanym, poprzez zarządzanie umową, aż po zarządzanie jej rozwiązaniem. W modelu tym wszystkie te fazy ujęte są w autonomiczne procesy oddziałujące na siebie funkcjonalnie.

**Rysunek 22.** Model dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami przedsiębiorstw MSP branży budownictwa przemysłowego



„Źródło: Opracowanie własne autora na podstawie badań oraz: S. Moeller, M. Fassnacht, S. Klose, A Framework for Supplier Relationship Management (SRM), “Journal of Business-to-Business Marketing” 2006, vol. 13, no. 4, s. 73”

Powyższy model D-KSRM daje możliwości **permanentnej obserwacji hiperturbulentnego otoczenia**, modyfikowania i doskonalenia działań zarządczych – w ramach ustalonych wzajemnie procedur – podnoszenia ich skuteczności oraz optymalizowania korzyści z „wartości relacji” z kluczowymi dostawcami. Jako taki model, o którym mowa jest narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa MSP branży budownictwa przemysłowego, które go wdrożyły.

Dla zaproponowanego modelu D-KSRM autor wypracował również **rekomendacje i warunki brzegowe**, aby mógł być on efektywnie stosowany w przedsiębiorstwach sektora MSP, w szczególności w branży budownictwa przemysłowego, a są nimi:

1. Przedsiębiorstwo posiada strategię rozwoju, a więc ma określone cele rozwojowe, wartości, do jakich zmierza oraz oczekiwania wobec swoich partnerów biznesowych.
2. Zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami jest wyodrębnionym podprocesem zarządzania przedsiębiorstwem jako całością.
3. Przedsiębiorstwo nastawione jest na innowacje tak w wymiarze zarządczym, jak i technologicznym, gdyż tylko wtedy zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami będzie zdolne traktować jako wartość sprzyjającą poprawie konkurencyjności oraz gotowe inwestować w nowoczesne instrumenty komunikacyjne, usprawniające i podnoszące skuteczność działań zarządczych oraz przyspieszające procesy decyzyjne.
4. Przedsiębiorstwo powinno mieć wypracowane procedury i narzędzia gromadzenia wiedzy na temat własnych doświadczeń w zarządzaniu, w tym – relacjami z kluczowymi dostawcami oraz narzędzia ich krytycznej analizy.
5. Władze przedsiębiorstwa gotowe są inwestować w rozwijanie relacji z kluczowymi dostawcami.

Poza wyżej wymienionym **modelem D-KSRM oraz dedykowanymi rekomendacjami** autor rozprawy doktorskiej wniósł wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości poprzez następujące rezultaty swojej pracy:

- ukazanie **ewolucji koncepcji relacji przedsiębiorstw z kluczowymi dostawcami** w naukach o zarządzaniu i jakości;
- zaprezentowanie nowoczesnych koncepcji zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami (**w ujęciu statycznym i dynamicznym**);
- zaprezentowanie szerokiego spektrum **ujęć definicyjnych** dotyczących przedmiotu rozprawy;
- przedstawienie charakterystyki **sektora przedsiębiorstw MSP branży budownictwa przemysłowego w Polsce**, w tym dokonanie analizy „**5 sił Portera**” dla firmy sektora MSP w branży budownictwa przemysłowego (świadczącej usługi w zakresie budowy i remontów pieców przemysłowych);
- dokonanie **analizy dynamicznych zdolności i konkurencyjności** przedsiębiorstw MSP w branży budownictwa przemysłowego;
- dokonanie **analizy i przeglądu** modeli dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w sektorze MSP;

- dokonanie **weryfikacji empirycznej D-KSRM** ze względu na jego trafność, a co za tym idzie – praktyczną użyteczność w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora MSP funkcjonujących w branży budownictwa przemysłowego.

Autor rekomenduje, aby osoby decyzyjne w przedsiębiorstwach MSP dostosowywały model D-KSRM do możliwości finansowych, organizacyjnych i kadrowych oraz specyfiki wynikającej z branży, w której funkcjonuje. Autor uważa, że dopiero wówczas możliwości tkwiące w modelu D-KSRM będą w pełni wykorzystane, a zrealizowana praca naukowa będzie stanowić znaczący wkład w rozwój koncepcji dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w różnych branżach przemysłu.



## 8. Plan pracy

### Wstęp

#### **ROZDZIAŁ 1. ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLUCZOWYMI DOSTAWCAMI – UJĘCIE DYNAMICZNE I JEGO SPECYFIKA W PRZEDSIĘBIORSTWACH MSP FUNKCJONUJĄCYCH W BRANŻY BUDOWNICTWA PRZEMYSŁOWEGO W ŚWIETLE LITERATURY**

1.1. Relacje przedsiębiorstw z kluczowymi dostawcami – ewolucja koncepcji w naukach o zarządzaniu i jakości

1.1.1. Pojęcie i klasyfikacja relacji w naukach o zarządzaniu i jakości

1.1.2. Nowoczesne koncepcje zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami

1.1.3. Zwykłe i dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa w świetle literatury

1.2. Dynamizm działania w relacjach z kluczowymi dostawcami (D-KSRM) w przedsiębiorstwach sektora MSP w branży budownictwa przemysłowego

1.3. Zasoby i elementy dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami (D-KSRM) przedsiębiorstw MSP w branży budownictwa przemysłowego

#### **ROZDZIAŁ 2. PRZEDSIĘBIORSTWA MSP BRANŻY BUDOWNICTWA PRZEMYSŁOWEGO W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ**

2.1. Pojęcie sektora MSP w Polsce

2.2. Przedsiębiorstwa sektora MSP branży budownictwa przemysłowego w Polsce

2.3. Uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju MSP w branży budownictwa przemysłowego

2.3.1. Uwarunkowania otoczenia bliższego

2.3.2. Uwarunkowania otoczenia dalszego

2.4. Teoretyczne podstawy przewagi konkurencyjnej w podejściu dynamicznym w sektorze MSP w branży budownictwa przemysłowego

2.4.1. Nowoczesne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw

2.4.2. Determinanty budowy przewagi konkurencyjnej MSP w branży budownictwa przemysłowego

2.4.3. Dynamiczne zdolności marketingowe wpływające na konkurencyjność MSP w branży budownictwa przemysłowego

#### **ROZDZIAŁ 3. KONSTRUKCJA MODELU DYNAMICZNEGO ZARZĄDZANIA RELACJAMI Z KLUCZOWYMI DOSTAWCAMI W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW MSP W BRANŻY BUDOWNICTWA PRZEMYSŁOWEGO**

3.1. Przegląd modeli dynamicznego zarządzania relacjami w sektorze MSP

3.2. Struktura teoretycznego modelu dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami przedsiębiorstw z branży budownictwa przemysłowego

3.2.1. Najważniejsze elementy i wymiary dynamicznych zdolności KSRM

- 3.2.2. Dynamiczne zdolności KSRM a budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw MSP w branży budownictwa przemysłowego
- 3.3. Warunki brzegowe włączenia modelu do praktyki zarządzania przedsiębiorstwami MSP z branży budownictwa przemysłowego

## **ROZDZIAŁ 4. METODYKA BADAŃ WŁASNYCH**

- 4.1. Przedmiot badań
- 4.2. Cele badań
- 4.3. Zakres badań
- 4.4. Hipotezy robocze
- 4.5. Metody, techniki i narzędzia badawcze
- 4.6. Próba badawcza
- 4.7. Obszar badań

## **ROZDZIAŁ 5. D-KSRM W PROCESIE BUDOWY PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ MSP W BRANŻY BUDOWNICTWA PRZEMYSŁOWEGO – WERYFIKACJA EMPIRYCZNA MODELU BADAWCZEGO I REKOMENDACJE DLA PRAKTYKI BADAWCZEJ**

- 5.1. Empiryczna weryfikacja modelu badawczego D-KSRM
  - 5.1.2. Charakterystyka próby badawczej
    - 5.1.2.1. *Badania ankietowe*
    - 5.1.2.2. *Badania metodą studium przypadku*
  - 5.1.3. Ocena i analiza wyników badań ankietowych dotyczących identyfikacji stanu zasobów D-KSRM w przedsiębiorstwach MSP
    - 5.1.3.1. *Wyniki badań ankietowych*
  - 5.1.4. Wyniki badań jakościowych
  - 5.1.5. Określenie dynamicznych zdolności KSRM w przedsiębiorstwach
  - 5.1.6. Określenie uzyskanego poziomu przewagi konkurencyjnej w odniesieniu do dynamicznych zdolności KSRM przedsiębiorstw
  - 5.1.7. Identyfikacja elementów D-KSRM wpływających na proces budowy przewagi konkurencyjnej MSP w branży budownictwa przemysłowego
- 5.2. Możliwości stosowania modelu i jego dalszego rozwijania
- 5.3. Rekomendacje dla praktyki dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w przedsiębiorstwach MSP z branży budownictwa przemysłowego

**Zakończenie**

**Bibliografia**

**Wykaz tabel**

**Wykaz wykresów**

**Wykaz rysunków**

**Aneks**

**Streszczenie w języku polskim**

**Streszczenie w języku angielskim**