

*Grażyna Wieteska**

ROLA RYZYKA W BUDOWANIU RELACJI Z DOSTAWCAMI

WSTĘP

W warunkach globalnych, w których łańcuchy dostaw uległy rozciągnięciu, natomiast ich stopień skomplikowania podwyższony, poziom ryzyka wzrósł. Koncepcja łańcucha dostaw obejmuje zarządzanie przepływami towaru i informacji oraz kształtowanie relacji pomiędzy jego uczestnikami. Skuteczna współpraca pomiędzy dostawcami i odbiorcami współpracy zależy od wytworzonych powiązań i zaangażowania w kooperację obu stron. Coraz częściej przedsiębiorstwa zaopatrują się poza granicami własnego kraju i prowadzą transakcje w innym niż rodzimy języku oraz z firmami funkcjonującymi w państwach o innej kulturze. Znaczna odległość pomiędzy kontrahentami utrudnia kontakt i precyzyjne informowanie się o oczekiwanym poziomie jakości, stopniu zrealizowania zleceń czy pojawiających się problemach. Dodatkowo także stanowi przeszkodę dla systematycznego nadzoru nad dostawcami. Jednocześnie wydłużony czas transportu zwiększa ryzyko nieotrzymania dostaw na czas oraz prawdopodobieństwo ich uszkodzenia. Płynność przepływu towaru i informacji pomiędzy partnerami gospodarczymi wpływa na ich zadowolenie, gdyż umożliwia im osiąganie własnych celów w zakresie realizacji i dystrybucji wyrobów.

Celem artykułu jest próba zidentyfikowania źródeł ryzyka w relacji pomiędzy nabywcą a dostawcą na rynku B2B oraz określenie stopnia ważności tych zagrożeń dla przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku B2B w Polsce.

* Doktor, asystent naukowy, Katedra Zarządzania Jakością, Uniwersytet Łódzki.

1. BUDOWANIE RELACJI Z DOSTAWCAMI

Podstawą organizacji jest działalność operacyjna mająca na celu wytworzenie produktu materialnego lub usługi¹. Przedsiębiorstwa powiązane są transakcjami kupna i sprzedaży, a na ich stosunki handlowe wpływają wymiany: handlowa, technologii, finansowa oraz nieformalne kontakty².

Jeśli obie strony (dostawca i nabywca) zadowolone są z pierwszej transakcji, a więc nabywca otrzymał dostawę na czas i odpowiedniej jakości, natomiast dostawca otrzymał płatność w terminie, dodatkowo współpraca opierała się na aktywnej i precyzyjnej, dwustronnej komunikacji, wówczas przekształcić się może ona w transakcje powtarzalne, a następnie w powiązania długoterminowe, których współpraca regulowana jest kontraktami.

Sprzyjające warunki transakcji i stałe zadowolenie obu stron prowadzić mogą do wytworzenia się bliskiej relacji partnerskiej pomiędzy nabywcą i dostawcą, a nawet do sojuszu strategicznego³. Dostawca i odbiorca wówczas dzięki bliskiej współpracy osiągają wspólne cele i jednocześnie dbają o sukces partnera handlowego.

Ścisłe stosunki partnerskie oparte na sprawnej komunikacji, wspólnym angażowaniu się w prace badawczo-rozwojowe generują takie korzyści jak: poprawa jakości wyrobów, redukcja kosztów czy szybszy czas realizacji zamówień i w związku z tym zwiększenie elastyczności w reagowaniu na wahania popytu (w zakresie asortymentu, ich ilości i czasu dostaw)⁴. Precyzyjne informowanie się w zakresie oczekiwanej jakości (m.in. jasne specyfikacje techniczne) oraz wspólne prace badawcze z nabywcami zwiększają prawdopodobieństwo zadowolenia klienta z wytworzonego dla niego produktu. Ponadto sprawny przepływ informacji dotyczącej aktualnego popytu, informowanie dostawców z wyprzedzeniem o planowanych zakupach (np. wysyłanie do dostawców planu zakupów na najbliższy miesiąc) umożliwia szczegółowe opracowywanie harmonogramów produkcji i dystrybucji oraz terminowe wywiązywanie się z zobowiązań. Przedsiębiorstwa w relacji dostawca-odbiorca wysyłają do siebie komunikaty (rys. 1).

W pierwszym etapie współpracy dostawca wysyła informacje do potencjalnego odbiorcy w postaci katalogów, broszur, reklam mając na celu przedstawienie oferty swoich produktów oraz zainteresowanie klienta rozpoczęciem kooperacji. Coraz częściej, na tym etapie, przedsiębiorstwa wykorzystują

¹ D. Waters, *Zarządzanie operacjami*, PWN, Warszawa 2001, s. 20.

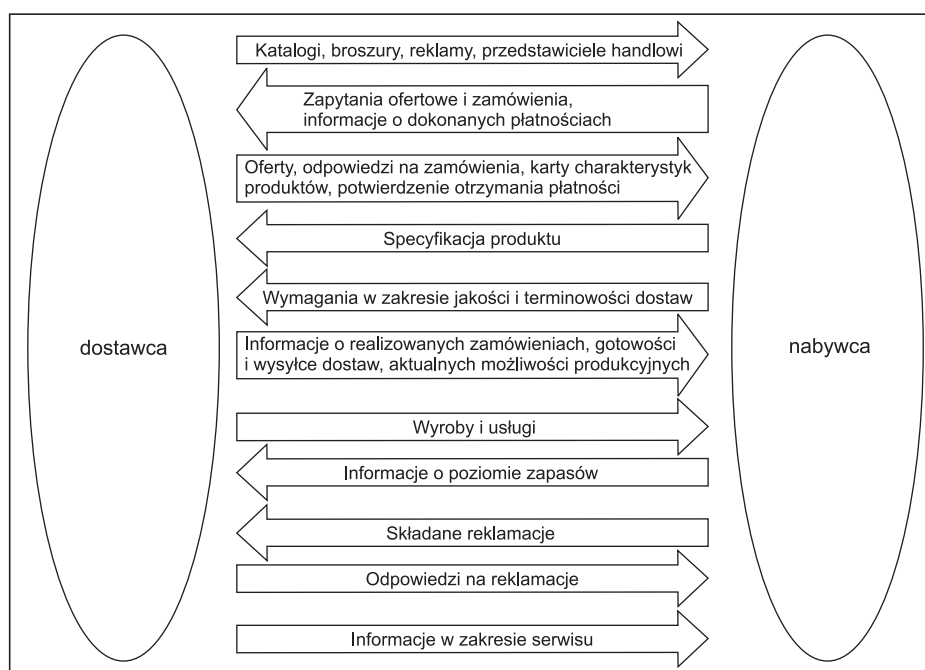
² K. Fonfara, *Zachowanie przedsiębiorstw w procesie internalizacji*, PWE 2009, s. 32.

³ J. M. Bonner, R. J. Calantone, *Buyer attentiveness in buyer-supplier relationships*, „Industrial Marketing Management” 2005, Vol. 34, No. 1, s. 53–61.

⁴ L. C. Leonidou, *Industrial manufacturer-customer relationships: the discriminating role of the buying situation*, „Industrial Marketing Management” Vol. 34, No. 7, s. 731–742.

przedstawicieli handlowych, którzy wyszukują potencjalnego nabywcę, omawiają z nim warunki współpracy, a także, jeśli dojdzie do pierwszej transakcji, utrzymują stały z nim kontakt jednocześnie kształtując pozytywne relacje. Bezpośrednia rozmowa z przedstawicielem handlowym podczas spotkania ma na celu wzbudzenie zaufania oraz uwiarygodnienie kontaktu.

Przedsiębiorstwa, które same poszukują dostawców w celu rozpoczęcia kontaktu wysyłają zapytania ofertowe, specyfikacje techniczne i realizują próbne zamówienia. W ramach realizowanej współpracy odbiorcy przesyłają zamówienia, a także potwierdzenia o dokonanych płatnościach. W odpowiedzi nadawcy odpowiadają na zamówienia, wysyłają karty charakterystyk produktów, a także potwierdzają otrzymaną płatność.



Rys. 1. Wysyłane komunikaty i ich kierunek w procesie komunikacji pomiędzy dostawcą i odbiorcą na rynku B2B

Źródło: Opracowanie własne.

Nabywcy komunikują zleceniobiorcy oczekiwania nie tylko w zakresie jakości technicznej, ale również terminowości. Podczas ścisłej kooperacji dostawca na bieżąco informuje klienta o stopniu zrealizowanego zamówienia. Innym komunikatem wysyłanym do nabywcy jest informacja o gotowości towaru i wysyłce. Ponadto również odpowiedzi na reklamacje oraz informacje w zakresie oferowanego serwisu.

Skuteczna i trwała komunikacja charakteryzuje się dużym zaangażowaniem we współpracę obu stron i aktywnym wysyłaniem komunikatów. Ponadto też jest ona procesem sformalizowanym, zwłaszcza wtedy, gdy pomiędzy przedsiębiorstwami dochodzi do powtarzających się interakcji⁵.

Na proces kształtowania relacji pomiędzy dostawcą i odbiorcą składają się następujące po sobie etapy⁶. Pierwszy to etap wstępny. Obejmuje pojedyncze transakcje. Podczas negocjacji nabywca zwraca szczególną uwagę na koszty, a sprzedawca ma na celu przede wszystkim zwiększenie sprzedaży. Taka współpraca może ulec rozwiązaniu bez konsekwencji dla stron. Podczas drugiego, pośredniego etapu strony zaczynają interesować się procesami zachodzącymi wewnątrz firm partnera, kontakty pomiędzy firmami są częstsze. Na etapie partnerstwa obie strony oczekują długofalowej współpracy, relacje opierają się na zaufaniu i sprawnej wymianie informacji, uzgodnienia mogą mieć formę umów, a wycofanie się z ustaleń jest niedopuszczalne. Najbardziej doskonały etap to synergia. Dostawca i nabywca prowadzą wspólne prace rozwojowe, inwestycje i strategie marketingowe. Osiągnięcie ścisłych partnerskich relacji wymaga od obu stron przede wszystkim zaangażowania. W konsekwencji, długa i systematyczna współpraca buduje zaufanie i możliwość wspólnego osiągania celów.

Przyczynami budowania partnerstwa są m.in.: dostęp do zasobów i umiejętności innych firm, obniżenie kosztów, szybsze działania na rynku i dostęp do nowych rynków i uzyskanie wpływów na rynku, rozwój innowacji i nowych produktów, a także określenie standardów w branży⁷.

Długookresowa i lojalna współpraca gospodarcza generuje sukces rynkowy w ramach realizowanej przez przedsiębiorstwa koncepcji marketingu partnerskiego (marketingu relacyjnego, ang. *relationship marketing*, *strategic marketing*, *supplier partnership*) z klientami i partnerami gospodarczymi (dostawcy, wytwórcy, konkurenci)⁸. Marketing relacyjny stanowi strategiczną orientację zaadaptowaną zarówno przez nabywcę, jak i klienta, charakteryzującą się zaangażowaniem długoterminową, wzajemnie korzystną współpracą⁹. Cechuje się bezpośredniością kontaktów, profesjonalizmem nabywców,

⁵ J. Ashwin, *Continuous Supplier Performance Improvement: Effects of Collaborative Communication and Control*, „Journal of Marketing” 2009, Vol. 73, No. 1, s. 133–150.

⁶ P. Cheverton, *Zarządzanie kluczowymi klientami*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 44–50.

⁷ J. Światowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 129.

⁸ J. Perrien, L. Ricard, *The Meaning of a Marketing Relationship*, „Industrial Marketing Management” 1995, Vol. 24, No. 1, s. 37–43; K. Iwińska-Knop, *Kanały rynku we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 127.

⁹ M. H. Morris, L. F. Pitt, E. D. Honeycutt, *Business to business marketing*, Sage Publication 2001, s. 106.

aktywnością i wpływem nabywcy na proces tworzenia się i rozwoju produktu, dużą rolę kontaktów nieformalnych, grupowym podejmowaniem decyzji i wpływem podmiotów trzecich na transakcje kupna/sprzedaży¹⁰. Podejście marketingu partnerskiego opiera się na traktowaniu sprzedaży nie jako transakcji, ale jako relacji w sytuacji *win to win* i kreowania wartości¹¹ jako przesłanki relacji partnerskich¹².

W ramach trwałego kontaktu, we współpracę angażują się różne funkcje firm. Od strony dostawcy są to działy: marketing, projektowanie, produkcja, natomiast od strony odbiorcy: zaopatrzenie, planowanie, jakość, finanse. Jej celem jest uzyskiwanie coraz wyższej jakości technicznej produktu i partnerskiej relacji podczas transakcji, a także obsługi po sprzedaży. Przedsiębiorstwa nawiązują ścisłą współpracę w zakresie planowania produktu, redukcji kosztów, kreowania marki, kanałów dystrybucji i pakowania produktów, obsługi klienta, reklamy, promocji czy serwisu w celu maksymalizowania wartości oferowanych produktów¹³. Marketing partnerski ma na celu przywiązanie klienta do firmy i utrzymanie go poprzez dostarczanie mu korzyści z zakupu produktu, stałą współpracę opartą o zaufanie i dostęp do informacji.

2. RYZYKO W RELACJI Z DOSTAWCAMI

Źródłem ryzyka jest zagrożenie, które jeśli występuje, może doprowadzić do realizacji zdarzenia niepożądanego. Zagrożenie to sytuacja, która może być przyczyną powstania strat lub potencjalne warunki, które aktywizując się w sekwencję zdarzeń mogą prowadzić do strat¹⁴. Najczęściej ryzyko definiowane jest jako prawdopodobieństwo wystąpienia strat na skutek realizacji określonego zagrożenia¹⁵.

¹⁰ K. Fonfara, M. Ciesielski, *Biznes międzynarodowy*, Wielkopolska Szkoła Biznesu, Poznań 1999, s. 19–20.

¹¹ Wartość w koncepcji marketingu partnerskiego to nie tylko walory produktu i różnica pomiędzy oczekiwaniami klienta a rzeczywistymi cechami produktu, ale przede wszystkim również związek sprzedawcy i nabywcy i wymiana informacji. K. Iwińska-Knop, *Kanały rynku...*, s. 127–129.

¹² Tamże, s. 118–124.

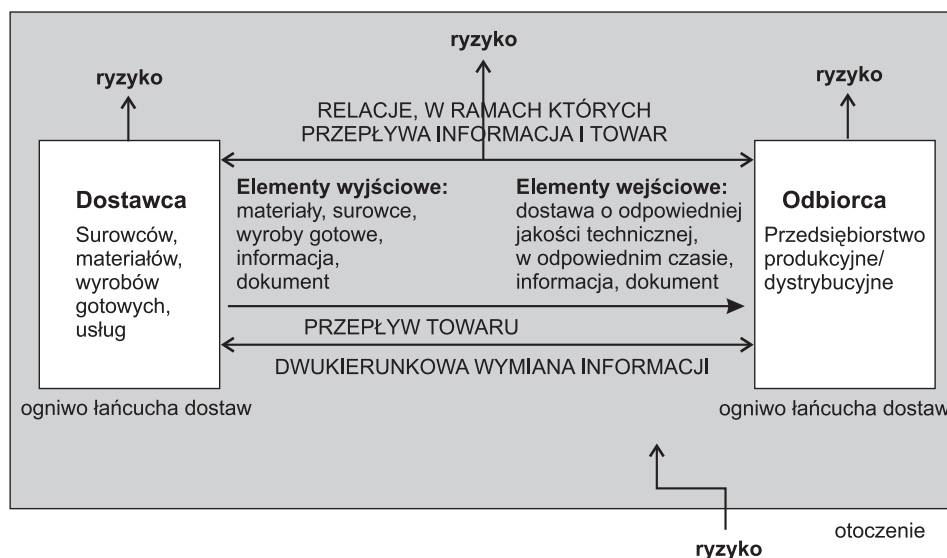
¹³ M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship marketing*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2002, s. 10.

¹⁴ T. Szopa, *Koncepcja graficznego przedstawiania terytorialnego rozkładu ryzyka i zagrożeń*, Monitoring zagrożeń i metody osłony środowiska, Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej, Warszawa 2004, s. 55.

¹⁵ Z. Nowak (red.), *Zarządzanie środowiskiem*, cz. 2, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2001, s. 312.

Istnieje wiele rodzajów ryzyka dla przedsiębiorstw. Ryzyko w ujęciu działalności gospodarczej¹⁶ dzieli się na ryzyko produkcyjne, handlowe i finansowe¹⁷. Inny podział ryzyka zaproponowała organizacja *Committee of Sponsoring Organizations*. Według COSO ryzyko można podzielić na strategiczne (związane z długoterminowymi celami organizacji np. pojawienie się nowej konkurencji, zmiana preferencji klienta), operacyjne (związane z bieżącym funkcjonowaniem organizacji), finansowe (związane z wiarygodnością sprawozdawczości) i ryzyko związane z osiągnięciem zgodności z prawem i przepisami¹⁸.

Z punktu widzenia strukturalnej budowy łańcucha dostaw, za potencjalne źródło ryzyka można uznać: pojedyncze ogniwa, relacje pomiędzy uczestnikami oraz otoczenie, w którym przedsiębiorstwa funkcjonują (rys. 2).



Rys. 2. Źródła ryzyka w relacjach dostawca-odbiorca

Źródło: Opracowanie własne.

Na kształtowanie relacji pomiędzy dostawcami i odbiorcami wpływa m. in. terminowe wywiązywanie się z zobowiązań, a także dostarczanie kontrahentowi produktu o oczekiwanym poziomie jakości. Realizowanie procesów bez zakłóceń po stronie dostawcy oraz ciągły, dwukierunkowy przepływ informacji

¹⁶ Działalnością gospodarczą w rozumieniu art. 2 ustawy z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej jest: „zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły”.

¹⁷ M. Ł u c z a k, *Ryzyko i Kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa 2003, s. 14.

¹⁸ Enterprise Risk Management Framework, COSO, 2004, s. 16.

determinują skuteczną produkcję i dystrybucję. Elementy wyjściowe procesów prowadzonych przez dostawców stanowią elementy wejściowe do procesów realizowanych u odbiorcy. Dlatego sukces dostawcy przekłada się na sukces odbiorcy. Z kolei zakłócenie (np. pożar magazynu), które miało miejsce u zleceniobiorcy może determinować pojawienie się ryzyka realizacji zakłócenia u nabywcy, np. brak dostawy i niemożność przeprowadzenia procesu produkcji.

Z punktu widzenia łańcucha dostaw, zakłócenie może się rozciągać dalej w jego dół bądź w górę. Niepożądane zdarzenie, które wystąpiło u dostawcy wpłynąć może nie tylko na funkcjonowanie odbiorcy, ale również na jego klientów zakłócając ciągłość przepływu towaru lub informacji.

Każdy proces prowadzony w firmie (m.in. obsługa klienta, planowanie zaopatrzenia/produkcji, zakupy, operacje finansowe, transport/dystrybucja, produkcja czy magazynowanie) narażony jest na nieprawidłowości w związku z pojawiającymi się zakłóceniami w działaniach i zasobach firmy.

Ogólnie, zagrożenia pochodzące z przedsiębiorstwa (tzw. zagrożenia wewnętrzne) wiązać się mogą¹⁹:

- ze strategią, np. brak szybkiej adaptacji do ulegających zmianie warunków rynkowych, niedotrzymanie kroku postępującej modyfikacji technologii oraz konkurencja, zmieniające się warunki ekonomiczne i polityczne i potrzeby klientów²⁰;
- ze środowiskiem operacyjnym, np. nieskuteczna komunikacja pomiędzy jednostkami operacyjnymi, nieodpowiednia infrastruktura techniczna lub nadzór nad nią;
- z pracownikami, np. choroby zawodowe, strajki pracownicze, niekompetencja, utrata pracownika, zmiany w obowiązkach menedżerów;
- z procesami i aktywami, np. wypadki podczas transportu towaru, pożary, awarie, wadliwa jakość produktów, emisja zanieczyszczeń.

Wszystkie zakłócenia, którego źródłem jest przedsiębiorstwo wpłynąć mogą zarówno na jego sukces, jak i jego dostawców oraz odbiorców negatywnie wpływając na procesy przepływu w łańcuchu dostaw.

Wzrastające wymagania klienta w zakresie zróżnicowania i jakości gotowych wyrobów zaowocowały wprowadzeniem wielu metod zarządzania w ramach koncepcji *Toyota Production System*. Wśród nich wymienić można 5S, TPM (*Total Productive Maintenance*), *Lean Management*, *Kaizen*, *Six Sigma*. Wytworzenie ścisłych powiązań pomiędzy dostawcami i odbiorcami generuje ryzyko wzrostu stopnia zależności pomiędzy nimi. *Lean Management* to technika zarządzania mająca na celu utworzenie przejrzystych struktur w oparciu o zmapowany strumień wartości, redukcję strat, kosztów i czasów realizacji

¹⁹ A. Mielczarek, *Pech kontrolowany*, „Manager Magazin” 2008, nr 8, s. 28–31.

²⁰ M. Maternowska, *Wybrane aspekty zarządzania ryzykiem w łańcuchach dostaw*, „Logistyka” 2006, nr 1, s. 14–17.

procesów poprzez m.in. eliminowanie marnotrawstwa, wykorzystanie systemów „pull” i standaryzację zadań, tworzenie kultury zespołowej pracy i ciągłego uczenia się²¹. Narzędzie 5S stanowi zasady, które odnoszą się do stanowisk pracy (np. produkcyjnych, magazynowych, biurowych) i mają na celu podniesienie wydajności pracowników i eliminację strat poprzez ciągły proces poprawy środowiska pracy²². *Total Productive Maintenance* to koncepcja utrzymania produktywności, której celem jest uzyskanie i zachowanie efektywności systemu produkcyjnego poprzez zaangażowanie wszystkich zasobów w organizacji²³. *Kaizen* natomiast to metoda małych kroków, ale trwałych efektów. Koncentruje się na wszystkich pracownikach firmy i ich angażowaniu w proces poprawy i rozwiązywania problemów oraz eliminowania marnotrawstwa²⁴. *Six Sigma* to koncepcja doskonalenia organizacji, której celem jest redukcja kosztów, eliminowanie i zapobieganie niezgodnościom w procesach i produktach²⁵. Wdrożenie koncepcji wpływa na podwyższenie poziomu jakości produktów, redukuje koszty utrzymania zapasów oraz liczbę czynności niezwiększających wartości dodanej. Ponadto systemy pull i JIT (związane z techniką *Lean Management*) wymagają pewnych dostaw, odpowiedniej ich jakości i punktualności. Wdrażane narzędzia i koncepcje przyczyniają się do utworzenia tzw. wrażliwych systemów (ang. *fragile systems*) poprzez²⁶:

- eliminację buforów w postaci np. zapasów w magazynach do produkcji;
- redukcję liczby dostawców;
- redukcję cykli realizacji zamówień, a przez to zwiększoną odpowiedzialność przedsiębiorców i presję na efektywność procesów w łańcuchu dostaw.

Wrażliwość (*fragility*) utworzonych systemów wynika z wytworzonych silnych zależności pomiędzy przedsiębiorstwami i w związku z tym podatności zachodzących w łańcuchu dostaw procesów na wystąpienie nagłych zaburzeń w środowisku, w którym przebiegają. Im więcej ogniw stanowi łańcuch dostaw i im bardziej jest odchudzony (*lean*), tym zagrożenie może spowodować poważniejsze zakłócenie i większe straty²⁷.

²¹ J. K. L i k e r, *The Toyota Way: 14 Management Principles From The World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, New York 2004, s. 31–45.

²² Tamże, s. 237–268.

²³ D. R. T o w i l l, *Handshakes around the world [Toyota production system]*, *Manufacturing Engineer*, Feb/Mar 2006, Vol. 85, No. 1, s. 20–25.

²⁴ A. S ą p ó r, *Kaizen – filozofia ciągłego udoskonalania organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 4, s. 91.

²⁵ N. D e d h i a, *Six sigma basics*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2005, Vol. 16, No. 5, s. 567–574.

²⁶ G. A. Z s i d i s i n, G. L. R a g a t z, S. A. M e l n y k, *The Dark Side of Supply Chain Management*, „Supply Chain Management Review” 2005, Vol. 9, No. 2, s. 46–52.

²⁷ P. P a u l, *Shippers facing risk*, „Traffic World” 2008, Vol. 272, No. 45, s. 30–32.

Wymienić można kilka typów ryzyka dla współpracy w relacjach dostawca-odbiorca²⁸. Przede wszystkim identyfikuje ryzyko odstępowania partnerów w sieci od podejmowania suwerennych decyzji. Następnie, wskazuje ryzyko konfliktu w sytuacji, gdy małe i średnie przedsiębiorstwa zmuszane są do stawiania swoich celów na drugim miejscu wobec celów nadrzędnych sieci. Kolejnym ryzykiem jest możliwość utraty skuteczności działań, warunkowanej wytworzonymi zależnościami pomiędzy partnerami. Ryzykiem są także różnice kulturowe partnerów, które mogą utrudniać komunikację.

Za ryzyko, którego źródłem jest otoczenie uznać należy przede wszystkim ryzyko makrootoczenia i mikrootoczenia²⁹. Pierwsze związane jest z sytuacją gospodarczą, polityczną, otoczeniem prawnym, zjawiskami przyrodniczymi. Makroekonomiczne czynniki mają i będą miały dominujące znaczenie rynku, dlatego przedsiębiorstwa powinny dokładnie analizować ryzyko z nimi związane³⁰. Ryzyko mikrootoczenia obejmuje m.in. sytuację gospodarczą w danym sektorze, istniejącą konkurencję, powstające alianse, współpracę z klientami i dostawcami oraz społeczeństwem.

3. BADANIA WŁASNE

Podstawą przeprowadzenia badań w zakresie identyfikowanych przez przedsiębiorstwa zagrożeń dla swojej działalności stał się wzrost poziomu ryzyka w relacjach pomiędzy dostawcą i odbiorcą.

Przedmiotem zainteresowania było określenie, jakie zagrożenia firmy funkcjonujące na rynku B2B w Polsce najczęściej identyfikują podczas przeprowadzanej analizy ryzyka.

Badanie przeprowadzone zostało w okresie wrzesień–grudzień 2008 r. Polegało na wysyłce kwestionariuszy ankiet do 1442 podmiotów gospodarczych. Odesłanych zostało 102 (zwrot około 7,1%) kwestionariusze, natomiast do weryfikacji zakwalifikowano 83 ankiety (5,76%).

Źródłem bazy przedsiębiorstw była baza ISO Guide 2007. Ponadto jednostki wybrane zostały z danych zebranych w jednostkach certyfikujących działających na terenie Polski (Polskie Centrum Badań i Certyfikacji, Lloyd's Register

²⁸ C. Brindley, *Supply Chain Risk*, Ashgate, Hampshire 2004, za: S. Konecka, *Ryzyko a relacje w sieciach dostaw*, „Logistyka” 2007, nr 1, s. 14–17. Por. J. Światowiec-Szczepeńska, *Ryzyko strategicznych powiązań biznesowych*, [w:] *Współpraca w rozwoju społecznych organizacji*, red. A. Adamik, S. Lachiewicz, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 167–175.

²⁹ H. Brdulak, *Zarządzanie ryzykiem a zarządzanie wiedzą w sieci dostaw*, *Gospodarka Magazynowa i Logistyka* 2007, nr 11, s. 2–7.

³⁰ B. Buh, *Use Risk Management to Avoid Pitfalls*, „National Hog Farmer” 2009, Vol. 54, No. 3, s. 10–13.

Quality Assurance, Bureau Veritas, Det Norske Veritas). Kwestionariusze ankiet wysłane zostały do najwyższego kierownictwa, pełnomocników i menedżerów działów zakupów i sprzedaży.

Przedsiębiorstwa miały możliwość zaznaczenia w kwestionariuszach dowolnej liczby zmiennych i przypisania im dowolnej rangi w skali pięciopunktowej w zależności od tego, które zmienne są wg firm najbardziej i najmniej istotne w badanym obszarze (5 – najbardziej istotna zmienna, 1 – najmniej istotna).

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, iż wśród najczęściej identyfikowanych zmiennych przez przedsiębiorstwa znajdują się zagrożenia związane z błędami pracowników odpowiedzialnych za budowanie relacji z dostawcami i odbiorcami. Aż 75% firm uwzględnia je podczas analizy ryzyka, w tym zwłaszcza firmy o zatrudnieniu 51–250 osób, oferujące produkty na rynek B2B oraz o międzynarodowym zasięgu działania (tab. 3). Jednocześnie, zagrożenie to jest najistotniejsze dla firm oferujących produkty na rynek B2C.

Kolejnymi zmiennymi, biorąc pod uwagę odsetki wskazań, najczęściej identyfikowanymi przez respondentów są zagrożenia związane z relacjami z dostawcami, a w tym nieodpowiednia jakość techniczna surowców i materiałów oraz nieterminowość dostaw (tab. 1). Pierwszą zmienną wskazują przede wszystkim firmy o wielkości zatrudnienia do 50 osób i powyżej 251, a także oferujące produkty na rynek B2B. Drugą zmienną natomiast najczęściej wskazywały przedsiębiorstwa o zatrudnieniu powyżej 251 osób, oferujące produkty na rynek B2B i o zasięgu międzynarodowym. Zagrożenia związane z relacjami z dostawcami najbardziej istotne są dla firm oferujących produkty na rynek B2B (tab. 5). Ryzyko zagrożeń, których źródłem jest dostawca stanowi ryzyko dla procesów prowadzonych przez odbiorcę. Jego skutkami mogą być m. in. niemożność rozpoczęcia produkcji lub dystrybucji w związku z nieotrzymaniem dostawy, w konsekwencji opóźnienia i komplikacje w relacjach dostawca-odbiorca.

Innymi zagrożeniami, które respondenci uwzględniają najczęściej podczas analizy ryzyka są źródła ryzyka związane z obsługą klienta, a wśród nich przede wszystkim nieprecyzyjne definiowanie wymagań w zakresie jakości przez nabywcę oraz błędy podczas przyjmowania zamówień od nabywców (tab. 1). Zmienne te są najistotniejsze dla respondentów oferujących produkty na rynek B2C (tab. 5). Informacja w zakresie oczekiwanej jakości przez klienta stanowi istotny dla dostawcy komunikat. Dlatego wymagania nabywcy powinny być przekazywane precyzyjnie i sprawnie.

Wysokimi odsetkami charakteryzują się także zagrożenia związane z procesem projektowania, zwłaszcza błędy projektantów i technologów, przede wszystkim wśród firm o zatrudnieniu powyżej 251 osób i oferujących produkty na rynek B2B oraz przedsiębiorstw oferujących produkty na rynek B2C (tab. 2 i tab. 6).

Należy zauważyć, iż połowa respondentów analizuje ryzyko finansowe. Stanowi ono niezbędny element dla utrzymania ciągłości funkcjonowania firmy. Najbardziej przedsiębiorstwa wskazują zmienne związane z zarządzaniem infrastrukturą i zasobami ludzkimi (tab. 4). Zagrożeniami w pierwszym z tych obszarów są m.in. awarie maszyn i urządzeń oraz systemów informatycznych. Identyfikuje je odpowiednio 36,14% i 25,30% respondentów. Z kolei za najczęściej wskazywaną zmienną wśród zagrożeń związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi jest fluktuacja pracowników.

Na uwagę zasługuje fakt, iż średnie rang dla większości możliwych zmiennych osiągnęły dość wysokie wartości, gdyż powyżej trzech. Tylko niektóre zagrożenia uzyskały istotność dwa, natomiast jedna około jeden (tab. 5, 6, 7, 8).

PODSUMOWANIE

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na wysoką świadomość przedsiębiorstw w zakresie identyfikowania zagrożeń związanych z relacjami z dostawcami, odbiorcami i funkcjonowaniem przedsiębiorstw. Firmy identyfikują różne rodzaje zagrożeń równocześnie uważając je za istotne. Z wyników przeprowadzonych badań wynika, iż każdy obszar działań przedsiębiorstw związany jest z konkretnymi typami zagrożeń.

Należy podkreślić, iż jednym z głównych źródeł dla przedsiębiorstw są zagrożenia związane z relacjami z dostawcami, wśród nich zwłaszcza nieterminowość i nieodpowiednia jakość techniczna. Sugeruje to, iż przedsiębiorstwa często identyfikują tego typu ryzyko i w związku z tym powinny szczególnie koncentrować się na jego ograniczaniu. Tym bardziej, że poziom ryzyka związanego z dostawcami nie jest możliwy do pełnego kontrolowania przez odbiorcę. Wywiązywanie się dostawców z zobowiązań związane jest z ich indywidualnym zarządzaniem ryzykiem prowadzonych przez siebie procesów. Dlatego kontrahenci powinni koncentrować się na budowaniu partnerskich relacji, prowadzeniu wspólnych działań w zakresie identyfikowania i ograniczania ryzyka wspólnie prowadzonych procesów przepływu towaru i informacji w łańcuchu dostaw.

Dalsze badania powinny mieć na celu zidentyfikowanie działań prowadzonych przez przedsiębiorstwa w zakresie ograniczania ryzyka zagrożeń, a także działań wspólnie podejmowanych z kluczowymi partnerami gospodarczymi w tym zakresie. Ponadto również określenia skuteczności podejmowanych działań w zakresie ograniczania ryzyka oraz analizy odczuwanych przez firmy strat (ich wielkości i rodzajów) związanych z realizowaniem się zdarzeń niepożądanych w obszarze relacji z dostawcami.

Tabela 1. Identyfikowane przez firmę zagrożenia związane z relacjami z dostawcami, obsługą klienta oraz funkcjonowaniem przedsiębiorstwa podczas analizy ryzyka. Odsetek wskazań

Identyfikowane zagrożenia związane z relacjami z dostawcami, obsługą klienta oraz funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, brane pod uwagę przez firmę podczas analizy ryzyka. Odsetek wskazań	Dla ogółu	Segment producentów	Wielkość zatrudnienia			Rynek			Przestrzenny zasięg działania	
			do 50	51–250	powyżej 251	B2B	B2C	B2B i B2C	krajowy	międzynarodowy
N	83	69	16	41	26	49	8	26	35	48
Zagrożenia związane z procesem zakupów										
Nieodpowiednia jakość techniczna dostaw surowców/materiałów	65,06	65,22	81,25	53,66	73,08	67,35	62,50	61,54	65,71	64,58
Nieterminowość dostaw surowców/materiałów/usług	60,24	62,32	62,50	51,22	73,08	61,22	50,00	61,54	48,57	68,75
Zagrożenia związane z procesem obsługi klienta										
Nieprecyzyjnie zdefiniowane wymagania klienta w zakresie jakości technicznej	55,42	44,93	31,25	56,10	57,69	57,14	25,00	53,85	54,29	56,25
Błędy podczas przyjmowania zamówień od klientów	45,78	46,38	43,75	43,90	50,00	51,02	37,50	38,46	45,71	45,83
Błędy w planowaniu potencjalnego popytu klientów na dotychczasowe oferowane produkty	28,92	26,09	18,75	21,95	34,62	28,57	25,00	26,92	31,43	27,08
Błędy podczas wystawiania dokumentów sprzedaży (np. faktura)	21,69	24,64	31,25	19,51	19,23	24,49	25,00	15,38	25,71	18,75

Błędy w planowaniu potencjalnego popytu klientów na nowe produkty	18,07	26,09	18,75	17,07	19,23	18,37	12,50	15,38	17,14	18,75
Brak akceptacji nowego produktu na rynek przez klientów	15,66	17,39	12,50	14,63	19,23	14,29	12,50	19,23	11,43	18,75
Brak akceptacji opracowanej dokumentacji wyrobu przez klienta	14,46	15,94	12,50	14,63	15,38	14,29	25,00	11,54	14,29	14,58
Brak akceptacji opracowanej dokumentacji procesu przez klienta	10,84	13,04	6,25	12,20	11,54	10,20	25,00	7,69	8,57	12,50

Źródło: Opracowanie własne (2008; dotyczy wszystkich tabel).

Tabela 2. Identyfikowane przez firmę zagrożenia związane z relacjami z dostawcami, obsługą klienta oraz funkcjonowaniem przedsiębiorstwa podczas analizy ryzyka. Odsetek wskazań

Identyfikowane zagrożenia związane z relacjami z dostawcami, obsługą klienta oraz funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, brane pod uwagę przez firmę podczas analizy ryzyka. Odsetek wskazań	Dla ogółu	Segment producentów	Wielkość zatrudnienia			Rynek			Przestrzenny zasięg działania		
			do 50	51–250	powyżej 251	B2B	B2C	B2B i B2C	krajowy	między-narodowy	
Zagrożenia związane z procesem projektowania											
Błędy technologów/projektantów	40,96	27,54	31,25	39,02	50,00	51,02	50,00	26,92	34,29	45,83	
Błędy podczas projektowania wyrobów	30,12	34,78	18,75	26,83	42,31	36,73	25,00	19,23	28,57	31,25	
Możliwość wystąpienia wad produktu podczas użytkowania przez klienta	26,51	28,99	12,50	39,02	15,38	30,61	37,50	15,38	28,57	25,00	
Błędy podczas projektowania procesów	26,51	28,99	25,00	29,27	23,08	28,57	12,50	26,92	25,71	27,08	
Zmiany w projektach wyrobów	24,10	23,19	25,00	21,95	30,77	26,53	37,50	19,23	20,00	27,08	
Zmiany w procesach technologicznych	20,48	33,33	31,25	21,95	23,08	20,41	12,50	15,38	22,86	18,75	
Niestabilność przepisów prawnych	19,28	33,33	37,50	21,95	19,23	20,41	37,50	15,38	22,86	16,67	
Brak odpowiednich przepisów prawnych	19,28	20,29	18,75	14,63	23,08	16,33	25,00	26,92	20,00	18,75	
Błędy podczas instalowania wyrobów u klientów	18,07	18,84	18,75	17,07	19,23	18,37	12,50	19,23	20,00	16,67	

Tabela 3. Identyfikowane przez firmę zagrożenia związane z relacjami z dostawcami, obsługą klienta oraz funkcjonowaniem przedsiębiorstwa podczas analizy ryzyka. Odsetek wskazań

Identyfikowane zagrożenia związane z relacjami z dostawcami, obsługą klienta oraz funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, brane pod uwagę przez firmę podczas analizy ryzyka. Odsetek wskazań	Dla ogółu	Segment producentów	Wielkość zatrudnienia			Rynek			Przestrzenny zasięg działania		
			do 50	51–250	powyżej 251	B2B	B2C	B2B i B2C	krajowy	międzynarodowy	
Zagrożenia związane z procesem produkcji/dystrybucji											
Błędy pracowników odpowiedzialnych za budowanie relacji z dostawcami i nabywcami (działów zakupu, sprzedaży, projektowania)	75,90	78,26	56,25	85,37	73,08	83,67	75,00	61,54	60,00	87,50	
Zmiany w planowaniu produkcji/dystrybucji	54,22	28,99	6,25	56,10	50,00	48,98	12,50	61,54	60,00	50,00	
Możliwość niewykonania zlecenia/zleceń produkcyjnego zgodnie z założonym harmonogramem	36,14	40,58	18,75	43,90	34,62	40,82	25,00	30,77	34,29	37,50	
Nieskuteczny nadzór nad utrzymaniem ruchu	31,33	55,07	56,25	29,27	30,77	24,49	62,50	42,31	25,71	35,42	
Brak jasnych procedur operacyjnych	28,92	17,39	25,00	21,95	38,46	30,61	12,50	19,23	22,86	33,33	
Błędy podczas planowania procesów produkcyjnych/dystrybucyjnych	27,71	27,54	37,50	29,27	19,23	28,57	25,00	26,92	25,71	29,17	
Możliwość uszkodzeń wyrobu podczas procesów transportu	27,71	31,88	37,50	26,83	23,08	28,57	50,00	19,23	25,71	29,17	
Błędy kadry zarządzającej o wysokich kwalifikacjach	26,51	23,19	12,50	34,15	26,92	36,73	37,50	11,54	28,57	25,00	

Tabela 3. (cd.)

	Dla ogółu	Segment producentów	Wielkość zatrudnienia			Rynek		Przestrzenny zasięg działania	
			do 50	51–250	powyżej 251	B2B	B2C	krajowy	między-narodowy
Identyfikowane zagrożenia związane z relacjami z dostawcami, obsługą klienta oraz funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, brane pod uwagę przez firmę podczas analizy ryzyka. Odsetek wskazań	25,30	27,54	25,00	26,83	23,08	24,49	25,00	14,29	33,33
Błędy podczas wysyłek towarów do klientów									
Możliwość uszkodzeń wyrobu podczas procesów przechowywania	19,28	21,74	25,00	14,63	23,08	20,41	12,50	17,14	20,83
Możliwość niewykonania projektu zgodnie z założonym harmonogramem	16,87	17,39	6,25	17,07	23,08	18,37	12,50	17,14	16,67

Tabela 4. Identyfikowane przez firmę zagrożenia związane z relacjami z dostawcami, obsługą klienta oraz funkcjonowaniem przedsiębiorstwa podczas analizy ryzyka. Odsetek wskazań

Identyfikowane zagrożenia związane z relacjami z dostawcami, obsługą klienta oraz funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, brane pod uwagę przez firmę podczas analizy ryzyka. Odsetek wskazań	Dla ogółu	Segment producentów	Wielkość zatrudnienia			Rynek			Przestrzenny zasięg działania		
			do 50	51–250	powyżej 251	B2B	B2C	B2B i B2C	krajowy	między-narodowy	
Zagrożenia związane z procesem zarządzania infrastrukturą											
Możliwość awarii urządzeń produkcyjnych/dystrybucyjnych	36,14	39,13	31,25	39,02	34,62	30,61	37,50	46,15	34,29	37,50	
Brak odpowiednich inwestycji związanych z modernizacją infrastruktury produkcyjnej/dystrybucyjnej	31,33	57,97	50,00	31,71	30,77	30,61	50,00	38,46	28,57	33,33	
Możliwość awarii systemu informacyjnego	25,30	21,74	18,75	24,39	30,77	22,45	37,50	26,92	25,71	25,00	
Nieskuteczny nadzór nad systemem kontrolno-pomiarowym	22,89	36,23	37,50	21,95	23,08	24,49	37,50	15,38	25,71	20,83	
Zagrożenia związane z procesem zarządzania zasobami ludzkimi											
Fluktuacja pracowników	26,51	26,09	31,25	26,83	23,08	26,53	37,50	23,08	34,29	20,83	
Brak dostatecznych szkoleń/podnoszenia kwalifikacji pracowników operacyjnych	24,10	40,58	31,25	29,27	19,23	30,61	50,00	15,38	20,00	27,08	

Tabela 4 (cd.)

Identyfikowane zagrożenia związane z relacjami z dostawcami, obsługą klienta oraz funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, brane pod uwagę przez firmę podczas analizy ryzyka. Odsetek wskazań	Dla ogółu	Segment produktowy	Wielkość zatrudnienia			Rynek			Przestrzenny zasięg działania	
			do 50	51–250	powyżej 251	B2B	B2C	B2B i B2C	krajowy	międzynarodowy
Brak dostatecznych szkoleń/podnoszenia kwalifikacji specjalistów (technologów/projektantów, nadzoru procesów technologicznych)	18,07	20,29	12,50	17,07	23,08	18,37	12,50	19,23	17,14	18,75
Brak dostatecznych szkoleń/podnoszenia kwalifikacji kadry zarządzającej	15,66	17,39	6,25	17,07	19,23	22,45	12,50	3,85	14,29	16,67
Zagrożenia związane z procesem zarządzania finansami										
Możliwość utraty płynności finansowej	51,81	53,62	37,50	51,22	61,54	57,14	37,50	46,15	51,43	52,08

Tabela 5. Identyfikowane przez firmę zagrożenia związane z relacjami z dostawcami, obsługa klienta oraz funkcjonowaniem przedsiębiorstwa podczas analizy ryzyka. Średnia rang

Identyfikowane zagrożenia w przedsiębiorstwie, brane pod uwagę przez firmę podczas analizy ryzyka. Średnia rang	Dla ogółu	Segment producentów	Wielkość zatrudnienia			Rynek			Przestrzenny zasięg działania	
			do 50	51–250	powyżej 251	B2B	B2C	B2B i B2C	krajowy	międzynarodowy
N	83	69	16	41	26	49	8	26	35	48
Zagrożenia związane z procesem zakupów										
Nieodpowiednia jakość techniczna dostaw surowców/materiałów	3,80	3,91	4,15	3,68	3,68	3,91	4,60	3,31	3,87	3,74
Nieterminowość dostaw surowców/materiałów/usług	4,18	4,23	4,30	4,24	4,05	4,33	4,00	3,94	4,24	4,15
Zagrożenia związane z procesem obsługi klienta										
Nieprecyzyjnie zdefiniowane wymagania klienta w zakresie jakości technicznej	3,35	3,43	3,25	3,70	2,87	3,32	4,00	3,21	3,26	3,41
Błędy podczas przyjmowania zamówień od klientów	3,18	3,25	2,86	3,33	3,15	3,24	3,33	3,00	3,38	3,05
Błędy w planowaniu potencjalnego popytu klientów na dotychczasowe oferowane produkty	2,75	2,83	2,83	2,56	2,89	2,43	3,00	3,29	3,64	2,00
Błędy podczas wystawiania dokumentów sprzedaży (np. faktura)	3,22	3,29	3,20	3,38	3,00	3,33	2,50	3,25	3,11	3,33

Tabela 5 (cd.)

Identyfikowane zagrożenia w przedsiębiorstwie, brane pod uwagę przez firmę podczas analizy ryzyka. Średnia rang	Dla ogółu	Segment producentów	Wielkość zatrudnienia			Rynek			Przestrzenny zasięg działania	
			do 50	51–250	powyżej 251	B2B	B2C	B2B i B2C	krajowy	międzynarodowy
Błędy w planowaniu potencjalnego popytu klientów na nowe produkty	2,47	2,50	2,33	3,00	1,80	2,44	3,00	2,25	3,17	2,00
Brak akceptacji nowego produktu na rynek przez klientów	3,23	3,08	5,00	3,50	2,20	3,00	5,00	3,20	3,25	3,22
Brak akceptacji opracowanej dokumentacji wyrobu przez klienta	3,92	3,91	4,00	4,00	3,75	3,71	4,50	4,00	4,00	3,86
Brak akceptacji opracowanej dokumentacji procesu przez klienta	3,56	3,56	4,00	3,60	3,33	3,40	4,00	3,50	3,00	3,83

Tabela 6. Identyfikowane przez firmy zagrożenia związane z relacjami z dostawcami, obsługą klienta oraz funkcjonowaniem przedsiębiorstwa podczas analizy ryzyka. Średnia rang

Identyfikowane zagrożenia związane z relacjami z dostawcami, obsługą klienta oraz funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, brane pod uwagę przez firmy podczas analizy ryzyka. Średnia rang	Dla ogółu	Segment producentów	Wielkość zatrudnienia			Rynek			Przestrzenny zasięg działania	
			do 50	51–250	powyżej 251	B2B	B2C	B2B i B2C	krajowy	międzynarodowy
Zagrożenia związane z procesem projektowania										
Błędy technologów/projektantów	3,35	3,35	3,00	3,13	3,77	3,28	4,50	3,29	3,58	3,23
Błędy podczas projektowania wyrobów	3,84	3,79	4,67	4,09	3,36	3,78	4,50	3,80	4,20	3,60
Możliwość wystąpienia wad produktu podczas użytkowania przez klienta	3,86	3,95	5,00	3,81	3,50	3,60	4,33	4,50	3,60	4,08
Błędy podczas projektowania procesów	3,68	3,75	3,75	4,00	3,00	3,93	5,00	3,00	3,89	3,54
Zmiany w projektach wyrobów	3,25	3,39	3,00	3,11	3,50	3,23	4,00	3,00	3,71	3,00
Zmiany w procesach technologicznych	2,88	2,88	1,50	2,78	3,50	2,70	2,67	3,50	2,75	3,00
Niestabilność przepisów prawnych	3,19	3,00	2,00	3,11	3,80	2,80	3,50	4,00	3,25	3,13
Brak odpowiednich przepisów prawnych	3,25	3,25	3,25	3,17	3,33	3,38	4,00	3,00	3,86	2,78
Błędy podczas instalowania wyrobów u klientów	3,60	3,54	4,33	4,00	2,60	3,44	5,00	3,60	3,86	3,38

Tabela 7. Identyfikowane zagrożenia związane z relacjami z dostawcami, obsługą klienta oraz funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, brane pod uwagę przez firmę podczas analizy ryzyka. Wyniki badań z 2008 r. Porównanie segmentów. Średnia rang

Identyfikowane zagrożenia związane z relacjami z dostawcami, obsługą klienta oraz funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, brane pod uwagę przez firmę podczas analizy ryzyka. Średnia rang.	Dla ogółu	Segment producentów	Wielkość zatrudnienia			Rynek			Przestrzenny zasięg działania	
			do 50	51–250	powyżej 251	B2B	B2C	B2B i B2C	krajowy	międzynarodowy
			Zagrożenia związane z procesem produkcji/dystrybucji							
Błędy pracowników produkcyjnych/dystrybucyjnych	3,67	3,67	3,67	3,69	3,63	3,63	4,00	3,63	3,48	3,76
Zmiany w planowaniu produkcji/dystrybucji	3,11	3,05	3,22	3,30	2,69	2,83	3,40	3,44	3,38	2,88
Możliwość niewykonania zlecenia/zleceń produkcyjnego zgodnie z założonym harmonogramem	3,37	3,32	3,33	3,17	3,78	3,40	2,50	3,50	3,67	3,17
Brak jasnych procedur operacyjnych	2,63	2,84	1,20	3,44	2,60	2,80	2,75	2,00	2,38	2,75
Nieskuteczny nadzór nad utrzymaniem ruchu	2,92	2,84	2,83	2,83	3,13	2,67	2,67	3,27	3,00	2,88
Błędy podczas planowania procesów produkcyjnych/dystrybucyjnych	3,17	3,32	3,50	3,00	3,20	3,29	3,50	2,86	3,11	3,21
Możliwość uszkodzeń wyrobu podczas procesów transportu	3,09	3,09	3,00	2,91	3,50	2,79	4,00	3,20	3,22	3,00

Błędy kadry zarządzającej o wysokich kwalifikacjach	3,32	3,35	4,00	3,43	3,00	3,39	4,00	2,67	3,60	3,08
Błędy podczas wysyłek towarów do klientów	3,05	3,05	4,00	2,82	2,83	3,17	3,00	2,86	4,20	2,69
Możliwość uszkodzeń wyrobu podczas procesów przechowywania	2,94	3,07	3,00	3,50	2,33	3,00	5,00	2,40	3,00	2,90
Możliwość niewykonania projektu zgodnie z założonym harmonogramem	3,86	3,83	4,00	4,00	3,67	3,78	4,00	4,00	3,50	4,13

Tabela 8. Identyfikowane przez firmę zagrożenia związane z relacjami z dostawcami, obsługą klienta oraz funkcjonowaniem przedsiębiorstwa podczas analizy ryzyka. Średnia rang

Identyfikowane zagrożenia związane z relacjami z dostawcami, obsługą klienta oraz funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, brane pod uwagę przez firmę podczas analizy ryzyka. Średnia rang	Dla ogółu	Segment producentów	Wielkość zatrudnienia			Rynek			Przestrzenny zasięg działania	
			do 50	51–250	powyżej 251	B2B	B2C	B2B i B2C	krajowy	międzynarodowy
Zagrożenia związane z procesem zarządzania infrastrukturą										
Możliwość awarii urządzeń produkcyjnych/dystrybucyjnych	2,87	2,93	3,40	2,94	2,44	3,07	3,67	2,42	2,75	2,94
Brak odpowiednich inwestycji związanych z modernizacją infrastruktury produkcyjnej/dystrybucyjnej	3,04	3,09	3,00	2,92	3,25	3,27	3,00	2,70	4,10	2,38
Możliwość awarii systemu informatycznego	3,33	3,33	4,00	3,90	2,38	3,64	3,33	2,86	4,00	2,83
Nieskuteczny nadzór nad systemem kontrolno-pomiarowym	2,53	2,69	2,25	2,78	2,33	2,42	4,67	1,25	2,89	2,20
Zagrożenia związane z procesem zarządzania zasobami ludzkimi										
Fluktuacja pracowników	2,64	2,61	2,60	2,82	2,33	2,85	2,67	2,17	2,75	2,50
Brak dostatecznych szkoleń/podnoszenia kwalifikacji pracowników operacyjnych	3,15	3,06	3,00	3,00	3,60	2,87	4,00	4,00	3,14	3,15

Brak dostatecznych szkoleń/ podnoszenia kwalifikacji spe- cjalistów (technologów/pro- jektantów, nadzoru procesów technologicznych)	3,27	3,29	2,00	3,57	3,33	3,11	4,00	3,40	3,83	2,89
Brak dostatecznych szkoleń/pod- noszenia kwalifikacji kadry zarządzającej	2,62	2,75	1,00	2,86	2,60	2,64	2,00	3,00	3,40	2,13
Zagrożenia związane z procesem zarządzania finansami										
Możliwość utraty płynności finansowej	3,53	3,54	4,83	3,33	3,31	3,50	4,67	3,33	3,56	3,52

LITERATURA

- Ashwin J., *Continuous Supplier Performance Improvement: Effects of Collaborative Communication and Control*, „Journal of Marketing” 2009, Vol. 73, No. 1.
- Bonner J. M., Calantone R. J., *Buyer attentiveness in buyer-supplier relationships*, „Industrial Marketing Management” 2005, Vol. 34, No. 1.
- Brdulak H., *Zarządzanie ryzykiem, a zarządzanie wiedzą w sieci dostaw*, „Gospodarka Magazynowa i Logistyka” 2007, nr 11.
- Brindley C., *Supply Chain Risk*, Ashgate, Hampshire 2004, za: Konecka S., *Ryzyko a relacje w sieciach dostaw*, „Logistyka” 2007, nr 1, s. 14–17; Światowiec-Szczepańska J., *Ryzyko strategicznych powiązań biznesowych*, s. 167–175, [w:] *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, red. A. Adamik, S. Lachiewicz, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- Buhr B., *Use Risk Management to Avoid Pitfalls*, „National Hog Farmer” 2009, Vol. 54, No. 3.
- Cheverton P., *Zarządzanie kluczowymi klientami*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D., *Relationship marketing*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2002.
- Dedhia N., *Six sigma basics*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2005, Vol. 16, No. 5.
- Enterprise Risk Management Framework, COSO, 2004.
- Fonfara K., Ciesielski M., *Biznes międzynarodowy*, Wielkopolska Szkoła Biznesu, Poznań 1999.
- Fonfara K., *Zachowanie przedsiębiorstw w procesie internalizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Iwińska-Knop K., *Kanały rynku we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
- Liker J. K., *The Toyota Way: 14 Management Principles From The World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, New York 2004.
- Łuczak M., *Ryzyko i Kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa 2003.
- Maternowska M., *Wybrane aspekty zarządzania ryzykiem w łańcuchach dostaw*, „Logistyka” 2006, nr 1.
- Mielczarek A., *Pech kontrolowany*, „Manager Magazin” 2008, No. 8.
- Morris M. H., Pitt L. F., Honeycutt E. D., *Business to business marketing*, Sage Publication, London 2001.
- Nowak Z. (red.), *Zarządzanie środowiskiem*, cz. 2, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2001.
- Paul P., *Shippers facing risk*, „Traffic World” 2008, Vol. 272, No. 45.
- Sąpór A., *Kaizen – filozofia ciągłego udoskonalania organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 4.
- Szopa T., *Koncepcja graficznego przedstawiania terytorialnego rozkładu ryzyka i zagrożeń*, Monitoring zagrożeń i metody osłony środowiska, Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej, Warszawa 2004.
- Światowiec J., *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.
- Towill D. R., *Handshakes around the world [Toyota production system]*, „Manufacturing Engineer” 2006, Vol. 85, No. 1.
- Waters D., *Zarządzanie operacjami*, PWN, Warszawa 2001.
- Zsidisin G. A., Ragatz G. L., Melnyk S. A., *The Dark Side of Supply Chain Management*, „Supply Chain Management Review” 2005, Vol. 9, No. 2.

*Grażyna Wieteska***The role of risk in building relationships with suppliers**

Enterprises operating in the global market and purchases from suppliers from around the world keep their processes in a high risk. Effective and lasting cooperation in supplier-customer relationships is a key element for business success achieved. Activities on the side of suppliers and output elements of their processes, determine the correctness of the processes carried out by the purchasers. Therefore, it is necessary to conduct the supplier risk analysis and reducing the level of relationship risk.