

**Dorota Teneta-Skwiercz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **ODPOWIEDZIALNOŚĆ I PARTNERSTWO W ŁAŃCUCHACH DOSTAW PRZEMYSŁU ODZIEŻOWEGO**

---

**Streszczenie:** Artykuł zawiera analizę zasadności i możliwości budowania odpowiedzialnych i partnerskich relacji w globalnych łańcuchach dostaw przemysłu tekstylnego. Analiza ta poprzedzona została określeniem istoty zarządzania łańcuchem dostaw oraz etapów budowania stosunków partnerskich w tego rodzaju łańcuchach.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie łańcuchem dostaw, odpowiedzialność, partnerstwo.

### **1. Wstęp**

Postępująca globalizacja i turbulentne otoczenie wymuszają na przedsiębiorstwach zmianę dotychczasowej strategii konkurowania. Obecnie coraz powszechniejszy staje się pogląd, że osiągnięcie sukcesu rynkowego wymaga nie tylko sprawnego funkcjonowania pojedynczego przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim efektywnego zarządzania całym łańcuchem dostaw.

Tempo zmian rynkowych szczególnie dotkliwie odczuwają przedsiębiorstwa przemysłu odzieżowego, dla których konieczność sprostania obecnym wyzwaniom oznacza nierzadko outsourcing działalności operacyjnej do najdalszych zakątków świata. Powstałe w ten sposób globalne łańcuchy dostaw grupują podmioty o całkowicie odmiennych fundamentach etycznych i społeczno-kulturowych, co może implikować rozbieżność priorytetów, celów, zasad i sposobów funkcjonowania.

Głównym celem niniejszego artykułu jest analiza zasadności i możliwości budowania odpowiedzialnych i partnerskich relacji w globalnych łańcuchach dostaw przemysłu tekstylnego. Analiza ta poprzedzona została określeniem istoty zarządzania łańcuchem dostaw, partnerstwa oraz procesu dochodzenia do stosunków partnerskich w sieciowych ugrupowaniach przedsiębiorstw.

## 2. Pojęcie i elementy efektywnej organizacji zarządzania łańcuchem dostaw

Koncepcja łańcucha dostaw podlega nieustannej ewolucji. W latach 80. przez pojęcie to rozumiano „fizyczną sieć, która zaczyna się u dostawcy, kończy zaś u ostatecznego klienta. Obejmuje ona aspekty związane z rozwojem produktu, zakupami, produkcją, fizyczną dystrybucją i usługami posprzedażnymi, jak również dostawami realizowanymi przez zewnętrznych oferentów” [Rutkowski 1998, s. 12]. Obecnie łańcuch dostaw najczęściej definiuje się jako „sieć powiązanych i współzależnych organizacji, które działając na zasadzie wzajemnej współpracy, wspólnie kontrolują, kierują i usprawniają przepływy rzeczowe i informacyjne od dostawców do ostatecznych użytkowników” [Christopher 2000, s. 17] czy też – jak pisze J. Witkowski – jako współdziałające w różnych obszarach funkcjonalnych firmy wydobywcze, produkcyjne, handlowe, usługowe oraz ich klientów, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji i środków finansowych [Witkowski 2003, s. 17].

Termin „zarządzanie łańcuchem dostaw” (ang. *Supply Chain Management* – SCM) po raz pierwszy pojawił się w literaturze przedmiotu na początku lat 80. i początkowo był związany przede wszystkim z redukcją zapasów wewnątrz przedsiębiorstwa oraz współpracujących z nim firm. Stopniowo pojęcie to nabierało coraz szerszego znaczenia i dziś obejmuje koordynację i optymalizację współdziałania uczestników łańcucha w zakresie zaopatrzenia, produkcji, transportu, magazynowania i dystrybucji, ze szczególnym uwzględnieniem kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo i jego partnerów w procesie dostarczania wartości. Zwraca ona uwagę na potrzebę ciągłego doskonalenia procesów logistycznych celem z jednej strony obniżania kosztów dla przedsiębiorstwa, z drugiej – zapewnienia doskonałej obsługi klienta.

Według M. Christophera zarządzanie łańcuchem dostaw różni się od klasycznego zarządzania przepływami produktów [Christopher 1994, s. 13]:

1) łańcuch dostaw jest postrzegany jako wyodrębniona całość, nie zaś jako delegacja odpowiedzialności za różne segmenty łańcucha do różnych funkcjonujących jego części, na przykład sfer zakupów, produkcji i sprzedaży;

2) łańcuch dostaw wymaga strategicznego podejmowania decyzji; „dostawa” jest wspólnym celem praktycznie wszystkich ogniw łańcucha, a jej szczególne strategiczne znaczenie wynika z jej wpływu na końcowe koszty dostawy i udział w rynku;

3) zarządzanie łańcuchem dostaw przyjmuje inną perspektywę spojrzenia na zapasy, które stają się mechanizmem równoważącym system dostaw tylko w przypadku, gdy zawiodą inne rozwiązania;

4) zarządzanie łańcuchem dostaw wymaga nowego podejścia do systemów: ich kluczem staje się integracja, nie zaś dopasowywanie punktów styku.

Podstawowe elementy efektywnej organizacji zarządzania łańcuchem dostaw to [Kizyn 2003, s. 23-24]:

- ustalenie koordynatora łańcucha, inicjatora działań oraz kontrolującego ich realizację,
- planowanie i realizacja strategii logistycznej łańcucha poprzez wprowadzenie przez wszystkich jego uczestników standardów w postaci systemów oraz stosowania sieci internetowej,
- planowanie wspólnych działań organizacyjnych w zakresie m.in.: ciągłości przepływu towarów, skracania cyklu realizacji zamówień,
- uzgadnianie zasad podziału kosztów i korzyści wynikających ze wspólnych przedsięwzięć,
- udostępnienie uczestnikom łańcucha danych dotyczących sprzedaży, harmonogramów produkcji, zamówień oraz innych informacji.

P. Blaik zwraca uwagę, że aby można było mówić o zarządzaniu łańcuchami dostaw, łańcuch musi być postrzegany jako całość organizacyjna (jedna organizacja), dostawa powinna stać się wspólnym celem wszystkich uczestników łańcucha, a integracja jego uczestników powinna opierać się na wykorzystaniu nowoczesnej techniki informatycznej i szeroko rozumianego partnerstwa [Blaik 1996, s. 117, 119].

### 3. Odpowiedzialność i partnerstwo w łańcuchu dostaw

Odpowiedzialność w łańcuchu dostaw oznacza takie podejście do projektowania, tworzenia i dostarczania dóbr, w którym ważny jest nie tylko zysk przedsiębiorstwa, ale też wpływ owych dóbr na ludzi i środowisko naturalne. To również promowanie obywatelstwa korporacyjnego, niezależnie od miejsca prowadzenia działalności.

Odpowiedzialność w relacjach dostawca – odbiorca odgrywa ogromną rolę w realizacji programów zrównoważonego rozwoju poprzez m.in. [Mulani 2008, s. 25]: redukcję kosztów w następstwie poprawy efektywności wykorzystania zasobów, racjonalizacji struktury aktywów i sieci dostawców oraz przemyślanego wyboru sposobów transportowania i dystrybucji dóbr; skuteczne zarządzanie ryzykiem w oparciu o proaktywne zarządzanie marką i reputacją, antycypowanie zmian regulacji prawnych; rezygnację ze współpracy z nieodpowiedzialnymi dostawcami i rozwijanie nowatorskich sposobów docierania do coraz bardziej świadomych konsumentów; budowanie kapitału intelektualnego przez wzmacnianie marki i pielęgnowanie społecznej i środowiskowej odpowiedzialności.

Analiza charakteru relacji między przedsiębiorstwem a jego dostawcą pozwala wyodrębnić dwa główne typy relacji [Grover, Cheon, Teng 1996, s. 89-116; Henderson 1990, s. 7-18]: relacje transakcyjne i partnerskie. Relacje transakcyjne opierają się na formalnym kontrakcie, w którym zasady współpracy są jasno określone, a niewywiązywanie się ze zobowiązań jest regulowane przez spór lub zawarte w kontrakcie klauzule dotyczące kar umownych. Relacja drugiego rodzaju zakłada podział ryzyka i korzyści między stronami a współpracę traktuje jako niekończący się ciąg wymiany, z ustanowionymi mechanizmami monitorowania i wykonywania działań.

Partnerstwo to relacja między przedsiębiorstwami, w której strony zmagają się do osiągnięcia wspólnych celów. Partnerzy wiążą się na długi czas, opierając się na wzajemnym zaufaniu, pogłębianym przez swobodny przepływ informacji, dzielenie się ryzykiem i korzyściami. Cechą charakterystyczną transakcji partnerskiej jest traktowanie się dostawców i klientów jak partnerów, którzy wymieniają ważne informacje i starają się rozwiązywać problemy drugiej strony na równi z własnymi [Romanowska, Trocki 2002, s. 131].

Wśród wyznaczników jakości partnerstwa J.N. Lee i Y.G. Kim wyróżnili [Lee, Kim 1997, s. 551-565]:

- czynniki dynamiczne (partycypacja, wspólne działanie, jakość komunikacji, koordynacja, dzielenie się informacjami);
- czynniki statyczne (czas trwania relacji, wzajemna zależność partnerów);
- czynniki sytuacyjne (podobieństwo kulturowe, wsparcie naczelnego kierownictwa).

W miarę rozwoju relacji dostawca – odbiorca ewolucji podlegają stosowane przez strony narzędzia koordynujące i kreujące wzajemne relacje. W pierwszej fazie, w której dominuje konkurencja cenowa, nie ma w zasadzie żadnych narzędzi. W kolejnych fazach, prowadzących do utworzenia strategicznego partnerstwa, wśród narzędzi koordynujących pojawiają się wspólne okresowe spotkania, indywidualne kontakty aż po tworzenie struktur sieciowych i stowarzyszeń. Natomiast rozwój narzędzi kreacji przebiega od ustalania wspólnych standardów jakościowych i programów naprawczych po indywidualne i grupowe rozwiązywanie wszystkich problemów (patrz tab.1).

**Tabela 1.** Rozwój relacji między dostawcami i odbiorcami

Faza	Narzędzia koordynujące	Narzędzie kreacji
Faza I – konkurencja cenowa	Brak	Brak
Faza II – konkurencja jakościowa	Indywidualne spotkania, korespondencja handlowa	Standardy jakościowe, programy naprawcze
Faza III – ścisła współpraca	Wspólne okresowe spotkania, indywidualne kontakty	Indywidualne konsultacje, wspólne rozwiązywanie problemów poaudytowych
Faza IV – strategiczne partnerstwo	Struktury sieciowe, stowarzyszenia	Indywidualne i grupowe formy rozwiązywania wszystkich problemów

Źródło: [Hines 1996, s. 17].

Budowanie relacji partnerskich jest procesem czasochłonnym i kosztochłonnym. Wymaga zaufania, otwartej komunikacji, dobrej koordynacji działań partnerów. Należy przy tym zauważyć, że nie zawsze jest uzasadnione. Przesłanką jego tworzenia powinna być perspektywa osiągnięcia zysków wyższych niż z tytułu indywidualnej działalności firmy. Co więcej, przedsiębiorstwa nie dysponują często taką ilością

personelu, która jest niezbędna do utrzymywania ścisłych relacji z liczną grupą kontrahentów.

Punktem wyjścia procesu budowania partnerstwa w łańcuchu dostaw jest konsensus między stronami co do samej istoty partnerstwa, a także wzajemnych praw i zobowiązań z nim związanych. Ważne jest przy tym, aby każdy z partnerów znał i respektował oczekiwania drugiej strony odnośnie do korzyści z tytułu podjętej współpracy.

Narzędziem ułatwiającym podjęcie decyzji o ewentualnym rozwijaniu partnerstwa w łańcuchu dostaw może być model partnerstwa stworzony przez Global Supply Chain Forum [*Zarządzanie łańcuchem...* 2007, s. 14-20]. W modelu tym przedsiębiorstwa dokonują identyfikacji czynników decydujących o ich skłonności do nawiązywania relacji partnerskich oraz analizują warunki ułatwiające kooperację. Do czynników decydujących o partnerstwie zaliczono: oszczędność zasobów i redukcję kosztów, poprawę obsługi klienta, korzyści w obszarze marketingu, wzrost zysków lub stabilności. Każda firma, posługując się pięciostopniową skalą (1 – „brak możliwości”, 5 – „pewność”), ocenia prawdopodobieństwo osiągnięcia w ramach partnerstwa pożądaných wyników w każdej z czterech wymienionych kategorii. Jeżeli osiągnięcie danego celu przyczyni się dodatkowo do zwiększenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w danym obszarze działalności, dodawany jest jeszcze jeden punkt, wobec czego najwyższą oceną danej kategorii jest „6”. Wszystkie punkty są następnie sumowane, co daje ogólną ocenę „czynników decydujących” dla danej firmy.

Podczas kolejnego etapu strony analizują warunki ułatwiające partnerską współpracę, takie jak: zgodność kultur organizacyjnych, zgodność filozofii i technik zarządzania, silne poczucie wzajemności i symetria. Poczucie wzajemności, tj. wspólnoty celów, pozwala firmom dostrzec we współpracy nie grę o sumie zerowej, lecz strategię prowadzącą do obustronnych korzyści. Z kolei wspomniana symetria może oznaczać porównywalność skali prowadzonej działalności, pozycji w branży, a także wizerunku marki. Siła poszczególnych czynników również jest oceniana w skali pięciostopniowej.

Oprócz wymienionych czterech głównych czynników, ocenie poddaje się też czynniki niestanowiące co prawda warunku koniecznego partnerstwa, ale mogące przyczyniać się do pogłębienia więzi. Należą do nich, m.in. wspólni konkurenci, bliskość fizyczna, możliwość wyłączności, wcześniejsze doświadczenia we współpracy, wspólni użytkownicy końcowi. Każdemu z tych czynników przyznaje się maksymalnie 1 punkt. Łączna liczba punktów przyznanych czynnikom decydującym o współpracy i ułatwiających współpracę decyduje o charakterze relacji (patrz tab. 2).

Z powyższej macierzy wynika, że może to być relacja typu I, II, III lub luźna współpraca „na odległość”. W przypadku relacji typu I przedsiębiorstwa postrzegają siebie jako partnerów, w ograniczonym zakresie koordynują swoje działania. W re-

**Tabela. 2.** Macierz skłonności do partnerstwa

Skłonność firm do nawiązania współpracy  
(nota przyznana „czynnikom decydującym”)

		8-11	12-15	16-24
Łatwość koordynacji (nota przyznana „czynnikom ułatwiającym”)	16-24			Najodpowiedniejszy poziom partnerstwa: <b>III (każdy z partnerów postrzega drugiego jako rozszerzenie własnej działalności)</b>
	12-15	Najodpowiedniejszy poziom partnerstwa: <b>I (ograniczona integracja)</b>	Najodpowiedniejszy poziom partnerstwa: <b>II (integracja działań wielu działów)</b>	
	8-11	Najodpowiedniejszy rodzaj relacji: <b>na odległość</b>		

Źródło: [Zarządzanie łańcuchem... 2007, s. 19].

lacji II firmy integrują działania wielu obszarów funkcjonalnych, z kolei relacja III oznacza wysoki poziom integracji, w ramach którego każdy z partnerów postrzega drugiego jako przedłużenie własnego przedsiębiorstwa.

W procesie dochodzenia do stosunków partnerskich między różnymi uczestnikami łańcucha dostaw można wyróżnić kilka etapów współpracy. Etap pierwszy dotyczy współpracy transakcyjnej na szczeblu funkcjonalnym dwóch przedsiębiorstw, mogącej obejmować takie pojedyncze dziedziny, jak składowanie, przesyłanie zamówień czy dystrybucję. Gdy tak rozumiane fundamenty wzajemnej współpracy są już solidne, można przystąpić do integracji procesów zachodzących jakby „w poprzek” przedsiębiorstw, na przykład realizacji zamówień czy planowania zdolności wytwórczych. Kolejnym, wyższym etapem współpracy jest determinowanie i kształtowanie procesów przez strategię łańcucha dostaw, która określa zestaw celów, jakie muszą zostać zrealizowane przez procesy łańcucha dostaw w sferze wymagań klienta i stawiania czoła wyzwaniom rynku. Kolejny etap to integracja strategii rynkowych, a więc praktycznie relacje o charakterze pełnego *joint venture*, obejmujące wszystkie sfery współpracujących przedsiębiorstw [Rutkowski 1998, s. 13-14].

W dalszej części artykułu spróbujemy zastanowić się, czy specyficzne warunki konkurencyjności w przemyśle odzieżowym umożliwiają zarządzanie łańcuchami dostaw w oparciu o zasady partnerstwa i odpowiedzialności.

#### **4. Odpowiedzialność i partnerstwo w łańcuchach dostaw przemysłu tekstylnego**

Charakterystyczną cechą przemysłu odzieżowego jest niewątpliwie duża zmienność trendów, wymuszająca również dynamiczne przystosowywanie się wykonawców i podwykonawców, silne zróżnicowanie produktów w zależności od płci, przeznacze-

nia, wieku, ceny, rozmiaru, materiału, z którego produkt jest wykonany oraz długie i rozbudowane łańcuchy dostaw, skupiające takie podmioty, jak producenci surowca, tkalnie, szwalnie i dystrybutorzy odzieży.

Firmy odzieżowe czy też najwięksi dystrybutorzy odzieży najczęściej nie posiadają własnych zakładów produkcyjnych, lecz zlecają wytwarzanie odzieży producentom z różnych zakątków świata. Owi zleceniobiorcy to przeważnie firmy z krajów Globalnego Południa<sup>1</sup>, o ich przewadze nad innymi lokalizacjami decyduje nie tylko tania siła robocza, ale również niskie ceny ziemi, szeroki wybór surowców, dobre zaplecze maszynowe, stabilne systemy polityczne, dobra infrastruktura drogowa i telekomunikacyjna, jak też przychylność rządów, przejawiająca się w tworzeniu wolnych stref ekonomicznych i słabej egzekwowalności prawa.

Potencjał, jaki płynie z połączenia globalizacji i rozwoju nowoczesnych technologii informacyjnych, sprawia, że przemysł ten stopniowo odchodzi od ścisłego powiązania proponowanych kolekcji ze zmianami pór roku, oferując klientom nieprzerwany strumień towarów. W sklepach Express firmy Limited kolekcja zmieniana jest w każdy czwartek, w hiszpańskim Inditexie – co dwa tygodnie, w firmie Gap – co miesiąc. W efekcie spółki kontrolujące łańcuchy dostaw wywierają coraz większą presję na swoich dostawców, zmuszając ich do produkowania szybciej, taniej i nierezadko w mniejszych ilościach. Takie postępowanie nieuchronnie prowadzi do licznych nadużyć dotyczących warunków pracy i zatrudnienia w fabrykach zleceniobiorców.

Z przykrością należy stwierdzić, że w dalszym ciągu to koszt i cena stanowią w tym przemyśle główne kryterium wyboru kooperanta. Wiele firm odzieżowych nadal tkwi w przekonaniu, że „natychmiastowe korzyści w postaci niższych kosztów pracy przewyższają znacznie odsunięte w czasie korzyści z zacieśniania partnerstwa” [*Zarządzanie łańcuchem...* 2007, s. 32].

Niewątpliwie takie działania właścicieli marek, jak aukcje odwrócone (*reverse auctions*), podczas których dostawcy rywalizują ze sobą o kontrakty, starając się zaproponować jak najniższą cenę, czy też stosowanie klauzul umożliwiających zmianę droższego dostawcy na tańszego bez okresu wypowiedzenia umowy, nie sprzyjają tworzeniu bliskich, partnerskich relacji z kooperantami.

Wzmacnianiu więzi w łańcuchach dostaw omawianego przemysłu nie służą również:

- rażące dysproporcje w osiąganiu korzyści pomiędzy różnymi ogniwami łańcucha (najwięcej zyskują dystrybutorzy – właściciele marek);
- nierównomierny podział ryzyka;
- brak zaufania, będący pochodną odmiennych kultur, mentalności i stylów myślenia;

---

<sup>1</sup> Określenie „Globalne Południe” stopniowo zastępuje dotychczas używane terminy: „Trzeci Świat”, kraje rozwijające się.

- nietrwałość relacji, wynikająca z częstej rekonfiguracji sieci dostawców;
- niechęć zleceniodawców do dzielenia się z dostawcami wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem biznesowym;
- nieefektywny system komunikacji (brak bieżącej aktualizacji w systemie elektronicznej wymiany danych, w efekcie właściwa informacja nie dociera do właściwych osób we właściwym czasie);
- nadmiernie rozbudowane łańcuchy, skupiające czasem kilkuset dostawców;
- brak wizji rozwoju współpracy pomiędzy ogniwami łańcucha.

Rodzi się w tym miejscu pytanie: czy – wobec opisanych zjawisk – możliwe i zasadne jest tworzenie odpowiedzialnych, długoterminowych układów partnerskich w badanym przemyśle? Odpowiedź będzie twierdząca, dopóki istnieć będzie możliwość zwiększenia szans osiągnięcia sukcesu rynkowego. W praktyce może to oznaczać obniżenie kosztów produkcji, dystrybucji, przetwarzania informacji, wzrost szybkości i reaktywności działania, wzrost stabilności działania czy też poprawę podstawowych wskaźników ekonomicznych.

Rozwijanie takich układów wymaga jednak spełnienia szeregu warunków, spośród których priorytetowe znaczenie ma uzgodnienie interesów wszystkich ogniw łańcucha. Spełnienie tego warunku będzie wymagało od liderów łańcucha stopniowego zmieszania liczby dostawców w celu jak najlepszego poznania sposobów ich funkcjonowania, kultury, warunków sytuacyjnych rzutujących na możliwości przyszłej realizacji kontraktu i generowania nadwyżki finansowej.

Niezmiernie ważna jest regularna, dwukierunkowa komunikacja na wielu poziomach, oparta na uczciwości i otwartości. Odpowiedni przepływ informacji pozwoli ograniczyć negatywne skutki tzw. efektu byczego bicia (*bullwhip effect*), polegającego na przenoszeniu wzmocnionych zamian popytu w poszczególnych ogniwach łańcucha dostaw, co doprowadza do nadmiernego wzrostu zapasów w całym łańcuchu.

Kolejnym warunkiem jest okazywanie zaufania, wsparte jednakże stosowaniem odpowiedniego systemu ocen dostawców, określaniem standardów, wymagań i bieżącym monitorowaniem ich realizacji. W razie wykrycia naruszeń norm, lider powinien pomóc dostawcy zidentyfikować źródło problemu i dobrać odpowiednie środki sanacyjne. Rozwijanie zaufania w łańcuchu można rozpocząć od zwiększania dostępu do informacji, większej dbałości o równomierny podział korzyści i ryzyka między ogniwami łańcucha oraz wprowadzanie wspólnych mierników działalności.

Liderzy łańcucha powinni inwestować w narzędzia informatyczne, ułatwiające wzajemną wymianę informacji, a co za tym idzie – realizację zleceń, stymulować dyfuzję rozwiązań innowacyjnych w całym łańcuchu, pomagać dostawcom w rozwijaniu ich umiejętności zorientowanych na poprawę wydajności pracy, jakości i obniżki kosztów. A wszystko po to, aby szybciej i skuteczniej odpowiadać na potrzeby końcowego klienta.



Warto zauważyć, że szeroko stosowany w badanym przemyśle outsourcing funkcji wytwarzania otwiera przed właścicielami marek możliwości aktywnego kształtowania stosunków społecznych i ekonomicznych w krajach dostawców. Ich wpływ może polegać nie tylko na współpracy z władzami kraju dostawcy na rzecz ożywienia lokalnej gospodarki poprzez tworzenie układów klastrowych, a wraz z nimi nowych miejsc pracy, ale również promowaniu standardów środowiskowych, wpływających na bardziej racjonalne korzystanie przez dostawców z zasobów naturalnych.

## 5. Podsumowanie

Aby podołać rosnącej konkurencji i zmiennym oczekiwaniom klientów, firmy muszą obecnie posiadać zdolność szybkiego docierania do rynku z różnorodną i atrakcyjną cenowo ofertą.

Odpowiedzią na nowe wyzwania może okazać się zmiana dotychczasowej filozofii współpracy, w kierunku budowania długoterminowych, odpowiedzialnych i partnerskich relacji. Partnerstwo i odpowiedzialność w łańcuchach dostaw pozwalają bowiem nie tylko zmniejszyć niekorzystny wpływ łańcucha na środowisko, ale też stworzyć stabilną, lojalną i wiarygodną sieć podwykonawców, dzięki której możliwa staje się redukcja kosztów, poprawa jakości i skrócenie czasu procesów tworzących wartość dla klienta. Aby tak się stało, nieodzowna jest swobodna wymiana informacji z dostawcami i klientami, jasno określone role i zakresy odpowiedzialności, wspólne określanie standardów, wymagań i bieżące monitorowanie ich realizacji, i wreszcie sprawiedliwy podział korzyści między wszystkimi ogniwami łańcucha.

## Literatura

- Blaik P., *Logistyka – koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 1996.
- Christopher M., *Logistics and Supply Chain Management*, Pitman Publishing, London 1994.
- Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, PCDL, Warszawa 2000.
- Grover V., Cheon M.J., Teng J.T.C., *The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions*, „Journal of Management Information System”, Spring 1996, vol. 12, no. 4.
- Henderson J.C., *Plugging into strategic partnership: The critical IS connection*, „Sloan Management Review” 1990, vol. 30, no. 3.
- Hines P., *Network Sourcing*, „European Journal of Purchasing & Supply Management” 1996, vol. 2, no. 1.
- Kizyn M., *Łańcuchy dostaw – formą obrotu towarowego w nowoczesnej gospodarce rynkowej*, „Logistyka” 2003, no. 5.
- Lee J.N., Kim Y.G., *Information systems outsourcing strategies for affiliated firms of the Korean conglomerate groups*, „Journal of Strategic Information Systems” 1997, vol. 6, no. 3.
- Mulani N., *Sustainable sourcing: Do good while doing well*, „Logistics Management” lipiec 2008.

Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.

Rutkowski K. (red.), *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie*, SGH, Warszawa 1998.

Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003.

*Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyd. Helion, Gliwice 2007.

## **RESPONSIBILITY AND PARTNERSHIP WITHIN THE SUPPLY CHAIN OF THE CLOTHING INDUSTRY**

**Summary:** This article presents the analysis of legitimacy and possibility of building responsible and partnership relations in global supply chain within the textile industry. That analysis has been preceded by the definition of the essence of managing of supply chain. Moreover this article presents the key role of building partnership relations within these supply chains.