

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 376

## Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie

Redaktorzy naukowci  
Tadeusz Borys  
Piotr Rogala  
Paweł Skowron



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska  
i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska  
i Gospodarki Wodnej  
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji  
nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-415-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	9
-------------	---

---

### Część 1. W kierunku zrównoważonej organizacji

---

<b>Tadeusz Borys:</b> Zrównoważony rozwój organizacji – co chcemy lub powinniśmy równoważyć? .....	13
<b>Grzegorz Hoppe:</b> Zrównoważony rozwój organizacji – tworzenie doskonałości organizacyjnej czy utopia.....	25
<b>Kamila Kuczaj:</b> Czynniki wpływające na poziom jakości życia w miejscu pracy .....	37
<b>Bazyli Poskrobko:</b> Kreatywność pracowników jako narzędzie kształtowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.....	50
<b>Paweł Skowron:</b> Kategoria ryzyka w koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa .....	64
<b>Magdalena Sławińska:</b> Zrównoważony rozwój a klastry gospodarcze sektora MŚP .....	80
<b>Sabina Zaremba-Warnke:</b> Marketing zrównoważony jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa.....	100

---

### Część 2. Odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami

---

<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Analiza doboru partnerów w kreowaniu usług poprzez wykorzystanie map grup strategicznych .....	115
<b>Grzegorz Biesok:</b> Rekomendacje doskonalenia badań satysfakcji klienta w urzędach administracji samorządowej .....	127
<b>Anna Dobrowolska:</b> Wpływ głównych interesariuszy organizacji na zarządzanie jakością procesów usługowych .....	140
<b>Rafał Haffer:</b> Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania .....	152
<b>Monika Jedynak:</b> Specyfika relacji z dostawcami w systemach zarządzania .....	169
<b>Yuliya Melnyk:</b> Zarządzanie ryzykiem na rynku sztuki.....	185
<b>Elżbieta Studzińska:</b> Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie. .....	195
<b>Wioletta Wereda:</b> Orientacja na zaufanie a budowania relacji z interesariuszami w organizacji .....	216
<b>Izabela Witczak:</b> Odpowiedzialność prawna oraz ekonomiczno-finansowa publicznego szpitala wobec społeczeństwa .....	233

---

### Część 3. Doskonalenie zarządzania jakością jako przejaw odpowiedzialności organizacji

---

<b>Małgorzata Asejczyk-Woroniecka:</b> Doskonalenie zarządzania w administracji samorządowej na przykładzie wybranej JST .....	245
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw do doskonalenia procesów z perspektywy zdolności organizacji .....	264
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Business Process Orientation and Quality Orientation interrelationship – survey results .....	275
<b>Grzegorz Greła:</b> Poprawa jakości i efektywności procesów przedsiębiorstwa poprzez insourcing .....	292
<b>Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska:</b> Six Sigma w małych i średnich przedsiębiorstwach. Puste hasło czy konieczność? .....	301
<b>Marcin Jakubiec:</b> Analiza i ocena wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa .....	313
<b>Piotr Jedynak:</b> Relacje organizacji z otoczeniem. Perspektywa znormalizowanych systemów zarządzania .....	323
<b>Romuald Kolman:</b> Doskonalenie wszelkich odmian jakości z wykorzystaniem testów jakościowych .....	336
<b>Andrzej Kwintowski:</b> Samoocena jako narzędzie doskonalenia .....	346
<b>Katarzyna Szczepańska:</b> Związki podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy .....	357
<b>Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz:</b> Doskonalenie zarządzania budowlanym procesem inwestycyjnym .....	375
<b>Maciej Urbaniak:</b> Znaczenie narzędzi doskonalenia operacyjnego w budowaniu relacji z dostawcami na rynku B2B .....	389
<b>Sławomir Wawak:</b> Model oceny jakości zarządzania .....	395
<b>Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski:</b> Wybrane systemy służące bezpieczeństwu w łańcuchu dostaw .....	405

### Summaries

---

#### Part 1. Toward sustainable organization

---

<b>Tadeusz Borys:</b> Sustainable development of organization – are we aware what exactly we want or should consider? .....	24
<b>Grzegorz Hoppe:</b> Sustainable development of organization – creating organizational perfection or utopia? .....	36
<b>Kamila Kuczaj:</b> Determinants of quality of work life .....	49

<b>Bazyli Poskrobko:</b> Creativity of employees as an instrument of shaping the sustainable development of a company .....	62
<b>Paweł Skowron:</b> The risk category in the concept of sustainable development of enterprise .....	79
<b>Magdalena Sławińska:</b> SME clusters and sustainable development .....	99
<b>Sabina Zaremba-Warnke:</b> Sustainable marketing as a tool of enterprise improvement .....	112

---

## Part 2. Responsibility in relations with stakeholders

---

<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Analysis of partners selection in service creation using strategic groups maps.....	126
<b>Grzegorz Biesok:</b> Recommendations for improvement of customer satisfaction surveys in self-governmental administration offices.....	139
<b>Anna Dobrowolska:</b> The impact of key stakeholders on the management of the quality of service processes .....	151
<b>Rafał Haffer:</b> Antecedents and consequences of employee satisfaction in the light of positive management theory .....	168
<b>Monika Jedynek:</b> The specificity of the relation with suppliers in management systems.....	184
<b>Yuliya Melnyk:</b> Risk management on the art market.....	194
<b>Elżbieta Studzińska:</b> Customer loyalty – notion, division, types and degrees .....	215
<b>Wioletta Wereda:</b> Orientation on trust and building relationships with stakeholders in organizations .....	232
<b>Izabela Witzak:</b> Legal and economic and financial responsibility of public hospital to the society .....	242

---

## Part 3. Quality management improvement as an indication of responsibility of an organization

---

<b>Małgorzata Asejczyk-Woroniecka:</b> Management in territorial administration – case of improvement actions .....	263
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Business process maturity to improve processes from the perspective of the ability of an organisation .....	274
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Relacja pomiędzy orientacją procesową a orientacją projakościową – wyniki badań .....	291
<b>Grzegorz Greła:</b> Improving the quality and efficiency of business processes through insourcing .....	300
<b>Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska:</b> Six Sigma in small and medium-sized enterprises. An empty slogan or necessity? .....	312

---

<b>Marcin Jakubiec:</b> Analysis and assessment of introducing and functioning of quality management system in the context of company growth.....	321
<b>Piotr Jedynak:</b> Relations of the organization with the environment. The perspective of standardized management systems.....	335
<b>Romuald Kolman:</b> Improvement of all quality varieties with the application of quality tests.....	345
<b>Andrzej Kwintowski:</b> Self-assessment as an improvement tool.....	356
<b>Katarzyna Szczepańska:</b> Connections of an approach to quality management with stakeholders theory .....	373
<b>Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz:</b> Improvement of management of construction investment .....	388
<b>Maciej Urbaniak:</b> The role of processes improvement tools in building relationships with suppliers in the B2B market.....	394
<b>Sławomir Wawak:</b> Framework model of quality of management evaluation.	404
<b>Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski:</b> Selected systems for the security in the supply chain.....	415

## Monika Jedynak

Uniwersytet Jagielloński

e-mail: monika.jedynak@uj.edu.pl

---

# SPECYFIKA RELACJI Z DOSTAWCAMI W SYSTEMACH ZARZĄDZANIA

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono analizę zagadnienia relacji z dostawcami w organizacjach, w których wprowadzono znormalizowane systemy zarządzania. Struktura oraz zawartość tekstu zostały podporządkowane realizacji trzech zasadniczych celów, którymi są: 1) identyfikacja i opis relacji organizacji z dostawcami jako obiektu badań nauk o zarządzaniu, z uwzględnieniem wybranych nurtów badawczych w tym zakresie; 2) identyfikacja i opis zaleceń oraz wymagań dotyczących zarządzania relacjami z dostawcami, ujętych w standardach wybranych znormalizowanych systemów zarządzania; 3) empiryczna weryfikacja hipotez badawczych związanych z praktykami zarządzania relacjami z dostawcami obserwowanymi w organizacjach, które wprowadziły wybrane znormalizowane systemy zarządzania.

**Słowa kluczowe:** dostawcy, relacje, systemy zarządzania.

DOI: 10.15611/pn.2015.376.12

## 1. Wstęp

Kierownictwa organizacji różnych sektorów (w tym gospodarczych oraz pozostałych) są w zasadzie „skazane” na współpracę z dostawcami. Nie jest bowiem dzisiaj możliwe wskazanie takiej organizacji, która byłaby samowystarczalnym systemem, w pełni niezależnym od otoczenia i pochodzących z niego zasileń. Co więcej, rola wyspecjalizowanych dostawców materiałów i usług w działalności współczesnych organizacji systematycznie rośnie, a relacje z tymi dostawcami są obecnie traktowane w kategoriach niematerialnego zasobu organizacji.

Głównym celem niniejszego tekstu jest ukazanie specyfiki relacji organizacji z dostawcami w ujęciu wybranych znormalizowanych systemów zarządzania. Z realizacją celu głównego są związane następujące cele cząstkowe:

1. Identyfikacja i opis relacji organizacji z dostawcami jako obiektu badań nauk o zarządzaniu, z uwzględnieniem wybranych nurtów badawczych w tym zakresie,

2. Identyfikacja i opis zaleceń oraz wymagań dotyczących zarządzania relacjami z dostawcami, ujętych w standardach wybranych znormalizowanych systemów zarządzania,

3. Empiryczna weryfikacja hipotez badawczych związanych z praktykami zarządzania relacjami z dostawcami obserwowanymi w organizacjach, które wprowadziły wybrane znormalizowane systemy zarządzania.

Tak sformułowanym celom podporządkowano strukturę tekstu, a także zastosowane metody badań, do których należą: analiza piśmiennictwa naukowego, analiza treści standardów wybranych znormalizowanych systemów zarządzania wraz z publikacjami objaśniającymi te standardy, a także metoda ankiety audytoryjnej oraz metody analizy danych.

## **2. Relacje organizacji z dostawcami jako obiekt badań nauk o zarządzaniu (wybrane nurty)**

Współczesne badania naukowe poświęcone problematyce relacji organizacji z dostawcami są prowadzone w ramach różnych nurtów, z których wybrane są przedstawione poniżej.

### **2.1. Badania poznawcze nad funkcją zarządzania relacjami z dostawcami**

Badania w ramach tego nurtu można nazwać podstawowymi dla omawianej problematyki. Ma tutaj bowiem miejsce dyskusja nad statusem, treścią i znaczeniem zarządzania relacjami z dostawcami. Pole badań w ramach omawianego nurtu wypełniają następujące problemy badawcze:

- Określanie formalnego statusu zarządzania relacjami z dostawcami, co prowadzi do jego rozpatrywania między innymi jako: systemu zarządzania [Choy, Lee, Lo 1/2004], procesu zarządzania [Lamber, Schwieterman 3/2012] czy też instrumentu zarządzania [Theodorakioglou, Gotzamani, Tsiolvas 2/2006].
- Identyfikacja specyfiki relacji organizacji z dostawcami z uwzględnieniem fazy przedumownej oraz instytucjonalnej i operacyjnej [Giannakis 6/2007].
- Badanie znaczenia i korzyści zarządzania relacjami z dostawcami dla organizacji, z uwzględnieniem takich determinantów, jak np. presja konkurencji, potrzeba utrzymania efektywności kosztowej, wpływ kluczowych dostawców na innowacyjność organizacji, wspólne kreowanie wartości, wymiary i standardy oraz instrumenty pomiaru wyników [Giannakis 6/2007; Lamber, Schwieterman 3/2012].
- Określanie składowych procesu zarządzania relacjami z klientami z podziałem na aspekt strategiczny i operacyjny [Lamber, Schwieterman 3/2012], z uwzględnieniem sekwencji i kompleksowości [Gonzales, Quesada, Monge 6/2004; Lasch, Janker 6/2005]; funkcje cząstkowe, jak np. rozwój dostawców [Marksberry 2/2012; Mortensen, Arlbjorn 2/2012] czy też zarządzanie ryzykiem dostawców [Blackhurst, Scheibe, Johnson 2/2008].
- Formy relacji organizacji z dostawcami, uwzględniające takie wymiary, jak międzyfunkcjonalny i partnerstwo [Lamber, Schwieterman 3/2012].



- Strategie i polityki organizacji stosowane wobec dostawców [Emiliani 1/2010; Theodorakioglou, Gotzamani, Tsiolvas 2/2006].
- Organizacja procesów zarządzania relacjami z dostawcami, w tym: ujęcie makro- i mikrobiznesowe, rola zespołów międzyfunkcyjnych, stosowanie koordynacji, procesy informacyjne i komunikacyjne, wspólne doskonalenie procesów [Lamber, Schwieterman 3/2012; Theodorakioglou, Gotzamani, Tsiolvas 2/2006].
- Stosowanie sformalizowanych standardów zarządzania relacjami z dostawcami, takich jak np. Ethical Supply Management Conduct [Emiliani 1/2010].
- Różnicowanie zasad zarządzania relacjami w zależności od cech dostawcy, takich jak: złożoność i poziom obrotów oraz cele organizacji w odniesieniu do dostawców danego segmentu, wpływ dostawcy na wyniki finansowe organizacji i ryzyko zakupów [Doran, Thomas, Caldwell 2005; Lamber, Schwieterman 3/2012].
- Związki pomiędzy zarządzaniem relacjami z dostawcami a innymi domenami zarządzania, jak zarządzanie relacjami z klientami, zarządzanie jakością, systemy informacyjne czy też zarządzanie łańcuchem dostaw [Choy, Lee, Lo 1/2004; Qrunfleh, Tarafdar, Ragu-Nathan 4/5/2012; Theodorakioglou, Gotzamani, Tsiolvas 2/2006].

## 2.2. Podejmowanie decyzji w zakresie wyboru dostawców

Badania w ramach tego nurtu mają charakter wysoce metodologiczny, ponieważ w dużym stopniu dotyczą metod i technik wyłaniania i oceny dostawców. Wśród wiodących problemów badawczych w tym zakresie znajdują się:

- Proces wyłaniania dostawców w organizacjach. Badania te dotyczą modelowania przebiegu procesu oceny i selekcji dostawców, w tym następujących kwestii: uwzględnienia procedur postępowania w fazach pre-selekcji, selekcji oraz post-selekcji [Punniyamoorthy, Mathiyalagan, Lakshmi 1/2012], etapów stosowania przyjętej metodologii selekcji [Herbon i in. 5/2012], powiązania wyników selekcji z doskonaleniem praktyk stosowanych przez dostawców [Liu, Ding, Lall 3/2000].
- Modele i metody oceny i selekcji dostawców. Badania obejmują między innymi: określanie celów stosowania modeli, metod i technik selekcji dostawców, a także określanie zakresu problemu selekcji dostawców [Ting, Cho 2/2008], rozwój i testowanie metod i technik oceny dostawców w ramach kilku podejść (oparte na: koszcie całkowitym, teorii MAU<sup>1</sup>, optymalizacji wielokryterialnej, filozofii TCO<sup>2</sup>, analitycznym procesie hierarchicznym) [Herbon i in. 5/2012], porównywanie użyteczności metod selekcji dostawców [Bhutta, Hug 3/2002].

---

<sup>1</sup> Multiple Attribute Utility Theory.

<sup>2</sup> Total Cost of Ownership.

- Kryteria oceny i selekcji dostawców. Badania dotyczą: identyfikacji kryteriów oceny i selekcji dostawców oraz określania zasad ich stosowania [Chen, Huang 2007; Ordoobadi 4/2009], powiązań kryteriów oceny dostawców z funkcjami ich wyboru [Bhutta, Hug 3/2002; Herbon i in. 5/2012; Min 5/1993; Ordoobadi 4/2009], rangowania i rozwoju struktury kryteriów i subkryteriów selekcji dostawców [Chen, Huang 2007; Ting, Cho 2/2008].
- Badanie wpływu uwarunkowań prowadzenia oceny dostawców na metodykę tej oceny. W rezultacie tych badań dochodzi to tworzenia metodologicznych propozycji oceny i selekcji dostawców, dostosowanych do specyficznych sytuacji, takich jak: wyłanianie dostawców o krytycznym znaczeniu dla organizacji [Micheli 6/2008], wyłanianie dostawców w warunkach dużej dynamiki otoczenia organizacji i otoczenia o dużym zaawansowaniu technologicznym [Herbon i in. 5/2012; Youssef, Zairi, Mohanty 4/1996], wyłanianie dostawców w warunkach umiędzynarodowienia działalności organizacji [Min 5/1993], selekcja dostawców w krajach rozwijających się [Shahadat 4/2003], ocena i selekcja dostawców w wybranych sektorach gospodarki [Teng, Jaramillo 7/2005], ocena i selekcja dostawców dokonywana przez menedżerów pochodzących z różnych krajów i kontynentów [Kannan, Tan 5/2003].
- Dobór strategii postępowania z dostawcą w zależności od wyników oceny. Badania obejmują: formułowanie statusu dostawcy dla organizacji [Bhutta, Hug 3/2002], określanie zasad monitorowania dostawcy [Ting, Cho 2/2008], dobór strategii negocjacji z dostawcą [Chen, Huang 5/2007].

### 2.3. Relacje z dostawcami w outsourcingu

Potrzeba badania relacji z dostawcami w outsourcingu wynika z samej istoty tej koncepcji zarządzania. Zakłada ona bowiem posiadanie przez organizację dostawcy (lub dostawców) zewnętrznego, któremu kierownictwo organizacji przekazuje jakiś proces do realizacji [Embleton, Wright 3/1998]. Należy zauważyć, że w licznych publikacjach naukowych poświęconych problematyce outsourcingu zagadnienie relacji z dostawcami nie jest traktowane jako odrębny przedmiot badań, lecz stanowi fragment szerszych analiz związanych z omawianą koncepcją zarządzania. Można wyróżnić następujące istotniejsze problemy badawcze w tym zakresie:

- Związki pomiędzy dostępnością dostawców a strategicznymi decyzjami organizacji w zakresie stosowania outsourcingu [Embleton, Wright 3/1998; Schniederjans, Zuckweiler 8/2004]. W badaniach tych dostępność dostawców traktuje się jako jedno z kryteriów wyłaniania tych funkcji i procesów, które mogą być przekazane do realizacji na zewnątrz. Modelując procesy podejmowania decyzji w zakresie outsourcingu, dokonuje się porównania korzyści i kosztów związanych ze współpracą z dostawcami, które ujawniają się na następujących płaszczyznach: zarządczej, finansowej, operacyjnej oraz zasobowej.

- Relacje z dostawcami jako składnik modelu prowadzenia outsourcingu [Boer, Gaytan, Arroyo 5/2006; Franceschini i in. 3/2003]. Częstkowe problemy relacji z dostawcami są umiejscowione w poszczególnych etapach modeli – wzorców outsourcingu. Obejmują one np.: formułowanie oczekiwań wobec dostawców, definiowanie kryteriów ich selekcji, negocjowanie umów, działania integracyjne, ewaluację i selekcję dostawców, decyzje w zakresie typu relacji z dostawcami, analizę tych relacji.
- Wpływ relacji z dostawcami na sukces i rezultaty outsourcingu [Embleton, Wright 3/1998; Jiang, Qureshi 1/2006]. Badania te obejmują próbę oceny wpływu relacji z dostawcami na efekty stosowania outsourcingu. W szczególności przedmiotem badań jest tu: określanie zasad i narzędzi skutecznego wyłaniania dostawców na potrzeby outsourcingu, monitorowanie i ocena realizacji umowy z dostawcami, ocena wpływu współpracy z dostawcami na produktywność, rentowność, efektywność kosztową i wartość organizacji.
- Zarządzanie umowami z dostawcami [Zhu, Hsu, Lillie 5/2001]. Badania dotyczą między innymi: wpływu zapisów umownych na sukces outsourcingu, standardów tworzenia i zawartości umów z dostawcami.
- Zarządzanie komunikacją z dostawcami [Zhu, Hsu, Lillie 5/2001]. Badania dotyczą zasad formalizowania i stosowania planów komunikacji z dostawcami.
- Ryzyko w relacjach z dostawcami [Jiang, Qureshi 1/2006; Gandhi, Gorod, Sausser 1/2012; Schniederjans, Zuckweiler 8/2004]. Potencjalnie wiąże się ono z niepewnością związaną z negatywnym wpływem dostawców na wynik outsourcingu. Badania obejmują: tworzenie kategorii ryzyka cechującego dostawców, ocenę i wycenę ryzyka związanego z dostawcami na tle innych rodzajów ryzyka outsourcingu, monitorowanie ryzyka w procesie outsourcingu, pomiar poziomu ryzyka umowy z dostawcą.

### **3. Relacje organizacji z dostawcami w ujęciu znormalizowanych systemów zarządzania**

#### **3.1. Określenie relacji z dostawcami w wybranych standardach systemów zarządzania**

Zagadnienie relacji organizacji z dostawcami zostało uregulowane w szeregu standardów, stanowiących modele referencyjne wymagań dla różnych systemów zarządzania. W tabeli 1 ukazano przykłady takich regulacji dla wybranych znormalizowanych systemów zarządzania.

Jak widać w tab. 1, relacje z dostawcami uzyskały status istotnych wymagań lub zaleceń w każdym z omówionych systemów zarządzania. Szczególne jest jednak znaczenie tych relacji w systemach zarządzania jakością, w których mają one rangę jednej z ośmiu kluczowych zasad, współtworzących koncepcję zarządzania jakością. Zgod-

**Tabela 1.** Relacje z dostawcami w ujęciu wybranych znormalizowanych systemów zarządzania

System zarządzania	Standard	Określenie relacji z dostawcami
System zarządzania jakością	ISO 9001	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wzajemne korzystne relacje z dostawcami jako kluczowa zasada zarządzania</li> <li>2. Zapewnienie nadzoru nad procesami zlecanymi do dostawców</li> <li>3. Dokonywanie oceny, wyboru i ponownej oceny dostawców na podstawie ustalonych kryteriów</li> <li>4. Komunikowanie dostawcom wymagań dotyczących dostaw</li> </ol>
System zarządzania środowiskowego	ISO14001	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uwzględnianie faktu, iż dostawcy jako strony zainteresowane w organizacji mają wpływ na wyniki jej działalności środowiskowej</li> <li>2. Uwzględnianie punktu widzenia dostawców podczas formułowania celów, zadań i programów środowiskowych</li> <li>3. Szkolenie pracowników dostawców w zakresie świadomości środowiskowej</li> <li>4. Stworzenie procedury komunikacji z dostawcami i innymi stronami zainteresowanymi</li> </ol>
System zarządzania bhp	OHSAS 18001	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uwzględnianie faktu, iż dostawcy jako strony zainteresowane w organizacji mają wpływ na wyniki jej działalności w zakresie bhp, a także organizacja może mieć wpływ na bhp dostawców</li> <li>2. Udostępnienie dostawcom jako stronie zainteresowanej polityki bhp</li> <li>3. Objęcie procedurą oceny ryzyka bhp aktywności pracowników dostawców znajdujących się pod nadzorem organizacji</li> <li>4. Objęcie prac wykonywanych przez dostawców nadzorem nad bhp</li> <li>5. Szkolenie pracowników dostawców znajdujących się pod nadzorem organizacji, w zakresie bhp</li> </ol>
System zarządzania bezpieczeństwem informacji	ISO 27001	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analiza dostawców w ramach identyfikacji kontekstu działalności organizacji w celu podejmowania działań prewencyjnych</li> <li>2. Ocena wpływu dostawców jako strony zainteresowanej na zakres systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji</li> <li>3. Uwzględnienie relacji z dostawcami w analizie ryzyka bezpieczeństwa informacji</li> <li>4. Nadzór nad bezpieczeństwem informacyjnym procesów zleconych na zewnątrz</li> </ol>
System zarządzania społeczną odpowiedzialnością	ISO 26000	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identyfikowanie i angażowanie dostawców jako strony zainteresowanej w społeczną działalność organizacji</li> <li>2. Stosowanie zasady poszanowania interesów dostawców</li> <li>3. Wpływanie na dostawców w zakresie stosowania reguł społecznej odpowiedzialności w takich wymiarach, jak: ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [ISO 9001, ISO 14001, OHSAS18001, ISO 27001, ISO 26000].

nie z tą zasadą [Quality... 2012] „organizacja i jej dostawcy są od siebie uzależnieni i wzajemnie korzystne powiązania zwiększają zdolność obu stron do tworzenia wartości”. Jej stosowanie w praktyce może prowadzić do osiągania następujących kluczowych korzyści:

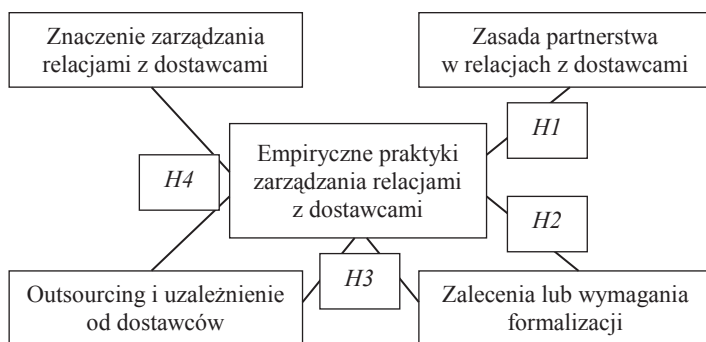
- wzrostu zdolności do tworzenia wartości dla obu stron relacji,
- elastyczności i szybkości wspólnego reagowania na zmieniające się potrzeby i oczekiwania klientów oraz rynku,
- optymalizacji kosztów i wykorzystania zasobów.

Od strony organizacyjnej implementacja omawianej zasady oznacza natomiast [Quality... 2012]:

- ustanawianie relacji, które cechuje równowaga między perspektywą krótko- i długoterminową,
- wymianę doświadczeń i zasobów z partnerami,
- identyfikację i wybór kluczowych dostawców,
- prowadzenie klarownej i otwartej komunikacji,
- dzielenie się informacjami i planami na przyszłość,
- ustanawianie wspólnych przedsięwzięć rozwojowych i działań doskonalących,
- inspirowanie i docenianie usprawnień i osiągnięć dostawców.

### 3.2. Model badań empirycznych i hipotezy

Przeprowadzone studia literaturowe oraz analiza treści standardów wybranych systemów zarządzania doprowadziły do skonstruowania ramowego modelu badań empirycznych uwzględniającego 4 hipotezy badawcze, podlegające weryfikacji (rys. 1).



Rys. 1. Ramowy model badań empirycznych

Źródło: opracowanie własne.

Sformułowano następujące hipotezy:

- Hipoteza 1 (H1). W organizacjach, w których wprowadzono znormalizowane systemy zarządzania, występują przejawy partnerskich relacji z dostawcami.
- Hipoteza 2 (H2). W organizacjach, w których wprowadzono znormalizowane systemy zarządzania, formalnie uregulowano kwestie relacji z dostawcami.
- Hipoteza 3 (H3). Kierownictwa organizacji, w których wprowadzono znormalizowane systemy zarządzania, wymagają wprowadzenia analogicznych systemów przez dostawców.

- Hipoteza 4 (*H4*). Kierownictwa organizacji, w których wprowadzono znormalizowane systemy zarządzania, podejmują działania związane z zarządzaniem ryzykiem w relacjach z dostawcami.

### 3.3. Metodyka badań empirycznych

Badania empiryczne przeprowadzono w 2014 roku. Składały się one z klasycznych etapów procesu badawczego, obejmując również fazę pilotażu. Badania zasadnicze przeprowadzono w formie ankiety audytoryjnej. Zastosowano wystandaryzowany kwestionariusz ankiety. Respondentami było 54 audytorów certyfikujących, którzy legitymowali się doświadczeniem w prowadzeniu procesów certyfikacji wyżej wymienionych systemów zarządzania. Zastosowano mieszany schemat doboru próby respondentów, uwzględniający zarówno cechy próby okolicznościowej (dostępność respondentów dla autorki), jak i próby celowej (wyłonienie respondentów ze względu na ich kompetencje oraz status wykonywanego zawodu – audytora certyfikującego). Większość z respondentów (25 osób) prowadziła audyty certyfikacyjne w więcej niż 50 organizacjach, nieco mniej (23 osoby) w organizacjach, których liczba mieściła się w przedziale 30-50 oraz najmniej (6 osób) w mniej niż 30 organizacjach (zob. tab. 2). Respondenci najczęściej (28 osób) posiadali doświadczenie w audytowaniu organizacji różnych typów, znaczna część z nich (16 osób) prowadziła audyty głównie w przedsiębiorstwach produkcyjnych, mniej natomiast w przedsiębiorstwach usługowych (6 osób) oraz handlowych (4 osoby) (zob. tab. 3).

**Tabela 2.** Charakterystyka badanych respondentów ze względu na liczbę audytowanych przez nich organizacji ( $n = 54$ )

Liczba audytowanych organizacji	Liczba respondentów
<30	6
30-50	23
>50	25

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3.** Charakterystyka typu organizacji audytowanych przez respondentów ( $n = 54$ )

Dominujący typ organizacji	Liczba respondentów
Produkcyjne	16
Handlowe	4
Usługowe	6
Wszystkie z powyższych w zbliżonej liczbie	28

Źródło: opracowanie własne.

Należy zauważyć, iż dobór respondentów dokonany przez autorkę był optymalny z punktu widzenia wiarygodności otrzymanych wyników badań. Z jednej strony audytorzy certyfikujący spełniają wymóg niezbędnych kompetencji do udzielania odpowiedzi (są bowiem ekspertami w problematyce badań), z drugiej strony natomiast są bezstronni wobec analizowanych zjawisk zachodzących w organizacjach, które wprowadziły systemy zarządzania. Wszystkie pytania badawcze zamieszczone w kwestionariuszu ankiety miały charakter pytań o fakty, a więc wydarzenia ze sfery obiektywnej; nie stosowano pytań o ocenę faktów oraz o opinie.

### 3.4. Wyniki badań empirycznych

W tabelach 4-7 ujęto rozkład odpowiedzi badanych respondentów na 4 pytania badawcze zawarte w kwestionariuszu ankiety.

Tabela 3 ilustruje rozkład odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące przejawów partnerskich relacji z dostawcami, występujących w audytowanych przez nich organizacjach. Wskazania respondentów potwierdzają następujące fakty:

- badani respondenci potwierdzili, że w audytowanych przez nich organizacjach występują różne przejawy partnerskich relacji z dostawcami,
- najczęściej wskazywanymi przejawami były: 1) preferowanie trwałej, długoterminowej współpracy z dostawcą (wskazanie 35 respondentów) oraz 4) uwzględnianie we współpracy z dostawcami kryteriów innych niż cena,
- relatywnie często wskazywano również inne (2, 3, 5) oraz 6) przejawy partnerskich relacji z dostawcami.

**Tabela 4.** Przejawy partnerskich relacji z dostawcami dostrzegane w organizacjach audytowanych przez badanych respondentów

Przejaw	Liczba wskazań	Procent wskazań
1. Preferowanie trwałej, długoterminowej współpracy z dostawcą	35	64,81
2. Współpraca z dostawcą w zakresie spełniania wymagań klientów	27	50
3. Szkolenia i dzielenie się wiedzą z dostawcami	25	46,30
4. Uwzględnianie we współpracy z dostawcami kryteriów innych niż cena	30	55,56
5. Tworzenie wspólnych projektów z dostawcami	23	42,59
6. Partycypacja w kosztach ponoszonych przez dostawców w związku ze spełnieniem wymagań organizacji	17	31,48

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei w tabeli 5 znajduje się rozkład odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące typów dokumentów w których, w organizacjach audytowanych przez nich formalnie uregulowano kwestie relacji z dostawcami.

**Tabela 5.** Częstość uregulowania kwestii relacji z dostawcami w dokumentach organizacji audytowanych przez badanych respondentów

Dokument	Częstość uregulowania kwestii relacji w dokumencie (%)				
	bardzo często	często	czasami	rzadko	w ogóle
1. Misja/wizja	7,41	33,33	24,07	25,93	7,41
2. Polityki	14,81	40,74	18,52	16,67	7,41
3. Cele działalności	20,37	40,74	20,37	11,11	3,70
4. Strategia	18,52	33,33	16,67	20,37	7,41
5. Procedury	59,26	33,33	5,56	0	0
6. Instrukcje	50	37,04	9,26	1,85	0

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych zawartych w tabeli 5 pozwala sformułować następujące wnioski:

- badani respondenci potwierdzili, że w audytowanych przez nich organizacjach kwestie relacji z dostawcami formalnie uregulowano w dokumentach różnych rodzajów, od ogólnych, takich jak misja i wizja, poprzez polityki, cele działalności i strategię aż po dokumenty operacyjne, takie jak procedury i instrukcje,
- częstość uregulowania omawianych kwestii w dokumentach organizacji można generalnie uznać za dużą, jakkolwiek można dostrzec tendencję, iż relacje organizacji z dostawcami częściej reguluje się w dokumentach o większym stopniu szczegółowości (procedury, instrukcje), a rzadziej w dokumentach nadrzędnych (misja, wizja).

**Tabela 6.** Częstość formułowania w organizacjach audytowanych przez badanych respondentów wymagań wobec dostawców, dotyczących wprowadzenia analogicznych systemów zarządzania

Częstotliwość	Liczba wskazań	Procent wskazań
Bardzo często	12	22,22
Często	14	25,93
Czasami	22	40,74
Rzadko	6	11,11
W ogóle	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6 ilustruje rozkład odpowiedzi na pytanie o to jak często w organizacjach audytowanych przez badanych respondentów wymaga się od dostawców wprowadzenia analogicznych systemów zarządzania, jakie posiadają te organizacje. Z analizy danych wynika, że:



- kierownictwa organizacji, w których respondenci prowadzili audyty, traktują wymóg wprowadzenia przez dostawców systemów zarządzania, które posiadają te organizacje jako istotny regulator wzajemnych relacji,
- wymaganie, o którym mowa wyżej, jest stosowanie relatywnie często i co ciekawe niewielu respondentów (łącznie 6 osób) stwierdziło, że praktyki takie w audytowanych przez nich organizacjach są rzadkie albo nie są stosowane w ogóle.

I wreszcie w tab. 7 znajduje się rozkład odpowiedzi na pytanie o to, jak często w organizacjach audytowanych przez badanych respondentów podejmuje się wybrane działania związane z zarządzaniem ryzykiem w relacjach z dostawcami. Analiza danych w tab. 6 pozwala stwierdzić, że:

- kierownictwa organizacji, o których wypowiedzieli się badani respondenci są generalnie aktywne w realizacji działań związanych z zarządzaniem ryzykiem w relacjach z dostawcami i posługują się w tym celu różnymi instrumentami,
- na tle wszystkich wymienionych w tab. 6 działań podejmowanych przez organizacje relatywnie rzadziej prowadzi się formalną analizę ryzyka oraz korzysta z usług ubezpieczeniowych.

**Tabela 7.** Częstość podejmowania w organizacjach audytowanych przez badanych respondentów działań związanych z zarządzaniem ryzykiem w relacjach z dostawcami

Działanie	Częstość podejmowania				
	bardzo często	często	czasami	rzadko	w ogóle
1. Polityka dostawców zapasowych	31,48	46,30	18,52	3,70	0
2. Polityka zakupów równoległych (u więcej niż 1 dostawcy)	37,04	37,04	20,37	5,56	0
3. Formalna analiza ryzyka	3,70	37,04	24,07	18,52	14,81
4. Zapisy zabezpieczające interes organizacji w umowach/zamówieniach	18,52	55,56	16,67	7,41	1,85
5. Ubezpieczenia	7,41	31,48	38,89	11,11	9,26
6. Monitorowanie dostawców	12,96	55,56	22,22	9,26	0

Źródło: opracowanie własne.

### 3.5. Dyskusja wyników badań

Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły w dużym stopniu potwierdzić sformułowane hipotezy.

Potwierdziła się między innymi hipoteza *H1* mówiąca o występowaniu w organizacjach, w których wprowadzono znormalizowane systemy zarządzania, przejawów partnerskich relacji z dostawcami. Potwierdzenia hipotezy *H1* dokonano zarówno poprzez wskazanie występowania relatywnie licznych typów tych przejawów, jak i przez częstość ich występowania. Potwierdzenie hipotezy *H1* pozwala jedno-

cześciej wnioskować o tym, iż w organizacjach, w których respondenci prowadzili audyty certyfikacyjne, wprowadzono w życie ósmą zasadę zarządzania polegającą na utrzymywaniu wzajemnie korzystnych relacji z dostawcami. Rodzaje występujących przejawów tych relacji oraz częstość ich występowania mogą pośrednio informować o stopniu dojrzałości organizacji w implementacji omówionej zasady. Z kolei zidentyfikowanie najczęściej wskazywanych przejawów partnerskich relacji z dostawcami, którymi okazały się preferowanie trwałej, długoterminowej współpracy z dostawcą oraz uwzględnianie we współpracy z dostawcami kryteriów innych niż cena, pozwala częściowo wnioskować o typach strategii konkurencji przyjętych w organizacjach.

Podobnie jak to było w przypadku hipotezy *H1*, również hipoteza *H2* okazała się prawdziwa. Potwierdzenie tej hipotezy znalazło wyraz zarówno w licznych typach dokumentów formalnych, w których uregulowano kwestie relacji z dostawcami, jak i częstości dokonywania takiego uregulowania w poszczególnych dokumentach. Potwierdzenie hipotezy *H1* potwierdza ogólne spostrzeżenie o relatywnie dużym stopniu formalizacji, który cechuje znormalizowane systemy zarządzania. Jednocześnie, weryfikując hipotezę *H1*, otrzymano interesujący rozkład częstości wykorzystywania poszczególnych typów dokumentów organizacji na potrzeby regulowania relacji z dostawcami. Nie powinien dziwić fakt, iż częściej omawiane kwestie regulowano w dokumentach operacyjnych (wynika to bezpośrednio z wymagań zawartych w standardach systemów zarządzania) niż w dokumentach nadrzędnych, takich jak misja i wizja. Te ostatnie bowiem zawierają najczęściej treści limitowane potrzebą umieszczenia w nich jedynie wiodącego przekazu rynkowego, którego głównym adresatem są klienci. Z kolei częste wykorzystywanie procedur i instrukcji do regulowania kwestii relacji z dostawcami może potwierdzać, iż w optyce kierownictwa organizacji relacje te są na tyle istotne, iż należy w stosunku do nich tworzyć zapisane wzorce działań, będące wynikiem kodyfikacji wiedzy organizacji.

W toku badań empirycznych potwierdzono również prawdziwość hipotezy *H3*. Okazało się, że kierownictwa organizacji, w których wprowadzono znormalizowane systemy zarządzania, oczekują niejednokrotnie wprowadzenia takich systemów przez swoich dostawców. Otrzymane wyniki badań są więc zbieżne z dostępnymi w literaturze przedmiotu badaniami dotyczącymi przesłanek wprowadzania systemów zarządzania w organizacjach, gdzie jako jedną z głównych wskazuje się oczekiwanie klientów. Relatywnie często formułowane oczekiwanie wprowadzenia znormalizowanych systemów przez dostawców może pośrednio informować o ocenie przydatności tychże systemów w organizacjach. Można domyślnie przyjąć, iż formułowanie takiego oczekiwania wobec dostawców jest wynikiem wcześniejszej pozytywnej oceny funkcjonowania systemów zarządzania w organizacjach. Przypuszczenie to jednak w celu jego jednoznacznego potwierdzenia może stanowić punkt wyjścia do formułowania hipotez dla dalszych badań empirycznych.

I wreszcie, prawdziwa okazała się również hipoteza *H4*. Przeprowadzone badania potwierdziły, że organizacje, w których wprowadzono znormalizowane systemy

zarządzania, podejmują działania związane z zarządzaniem ryzykiem w relacjach z dostawcami. Działania te mają zarówno wymiar zarządczy, jak i formalnoprawny. Otrzymane wyniki badań potwierdzają pośrednio, iż kierownictwa organizacji postrzegają relacje z własnymi dostawcami w kategoriach ryzyka, a ryzyko to traktują jako na tyle istotne, iż wymaga ono podejmowania działań je ograniczających. Relatywnie rzadsze prowadzenie formalnej analizy ryzyka może informować o deficycie wiedzy i/lub świadomości w tym zakresie, panującym w organizacjach. Bez takiej analizy inne działania związane z zarządzaniem ryzykiem mogą mieć charakter bardziej intuicyjny niż planowy. Z kolei relatywnie rzadsze korzystanie z ubezpieczeń jako instrumentu kompensacji ryzyka w relacjach z dostawcami może wskazywać na niedostatki środków finansowych niezbędnych do zawarcia umów ubezpieczenia, a także na niedobory aktualnej podaży usług ubezpieczeniowych.

Na zakończenie należy podkreślić, iż otrzymane wyniki badań i wnioski dotyczące testowania hipotez (ze względu na intencje autorki oraz przyjęty schemat doboru próby respondentów) mają zastosowanie w przypadku organizacji, w których respondenci prowadzili audyty certyfikujące. Nie mogą one natomiast być uogólniane na całą populację organizacji, w których wprowadzono znormalizowane systemy zarządzania.

#### 4. Zakończenie

W tekście ukazano specyfikę relacji z dostawcami, jaka cechuje organizacje, w których wprowadzono znormalizowane systemy zarządzania. Specyfika ta wynika z faktu, iż treść relacji, o których mowa, wypływa częściowo z zaleceń i wymagań, jakie zawarto w standardach stanowiących podstawę budowy znormalizowanych systemów zarządzania. Przeprowadzone studia literaturowe, analiza treści standardów systemów zarządzania oraz badania empiryczne, pozwalają sformułować następujące zasadnicze wnioski:

- Kwestie relacji z dostawcami uregulowano w standardach wszystkich omawianych w tekście systemów zarządzania, tj. jakością, środowiskowego, bhp, bezpieczeństwem informacji, społeczną odpowiedzialnością. Oznacza to dostrzeżenie znaczącej roli dostawców w powodzeniu działań organizacji, w jej różnych obszarach funkcjonalnych.
- Ujęcie kwestii relacji z dostawcami jako zaleceń i wymagań w standardach różnych systemów zarządzania potwierdza, iż zarządzanie relacjami z dostawcami ma wymiar interdyscyplinarny i swoją treścią przekracza zdecydowanie granice pojedynczych domen działalności organizacji. Jednocześnie można domniemywać, iż w tych organizacjach, w których wprowadzono kilka różnych znormalizowanych systemów zarządzania, funkcja zarządzania relacjami z dostawcami może i powinna podlegać integracji w ramach procesu całościowej integracji systemów zarządzania.

- Organizacje, w których wprowadzono znormalizowane systemy zarządzania w sformalizowany i uporządkowany sposób zarządzają relacjami z dostawcami. Formalizacja postępowania w tym zakresie jest widoczna zarówno w wymiarze koncepcyjnym, co potwierdza realizacja zasady partnerstwa z dostawcami, jak i operacyjnym.
- Zarówno przyjęty zakres, jak i metodyka badań empirycznych powodują że możliwe i wskazane jest kontynuowanie badań naukowych dotyczących problematyki relacji z dostawcami w systemach zarządzania. Interesującym podejściem badawczym w przyszłości byłaby na przykład próba porównania praktyk zarządzania relacjami z dostawcami w dwóch grupach organizacji, tj. takich, które wprowadziły znormalizowane systemy zarządzania, oraz takie, które ich nie wprowadziły. Dzięki takim badaniom można byłoby ustalić podobieństwa i różnice pomiędzy rozwiązaniami z jednej strony inspirowanymi przez standardy systemów zarządzania, a z drugiej będącymi rozwiązaniami „własnymi” organizacji.

## Literatura

- Bhutta K.S., Hug F. 3/2002, *Supplier selection problem: a comparison of the total cost of ownership and analytic hierarchy process approaches*, Supply Chain Management: An International Journal.
- Blackhurst J.V., Scheibe K.P., Johnson D.J. 2/2008, *Supplier risk assessment and monitoring for the automotive industry*, International Journal of Physical Distribution & Logistic Management.
- Chen Y., Huang P. 5/2007, *Bi-negotiation integrated AHP in suppliers selection*, Benchmarking: An International Journal.
- Choy K.L., Lee W.B., Lo V. 1/2004, *Development of case based intelligent supplier relationship management system – linking supplier rating system and product coding system*, Supply Chain Management: An International Journal.
- Boer L. de, Gaytan J., Arroyo P. 5/2006, *A satisficing model of outsourcing*, Supply Chain Management, An International Journal.
- Doran D., Thomas P., Caldwell N. 4/2005, *Examining buyer-supplier relationships within a service sector context*, Supply Chain Management: An International Journal.
- Embleton P.R., Wright P.C. 3/1998, *A practical guide to successful outsourcing*, Empowerment in Organizations.
- Emiliani M.L. 1/2010, *Historical lessons in purchasing and supplier relationship management*, Journal of Management History.
- Franceschini F., Galetto M., Pignatelli A., Varetto M. 3/2003, *Outsourcing: guidelines for a structured approach*, Benchmarking: An International Journal.
- Gandhi S.J., Gorod A., Sauser B. 1/2012, *Prioritization of outsourcing risks from a systemic perspective*, Strategic Outsourcing: An International Journal.
- Giannakis M. 6/2007, *Performance measurement of supplier relationships*, Supply Chain Management: An International Journal.
- Gonzales M.E., Quesada G., Monge C.A. 6/2004, *Determining the importance of the supplier selection process in manufacturing: a case study*, International Journal of Physical Distribution & Logistic Management.

- Herbon A., Moalem S., Shnaiderman H., Templeman J. 5/2012, *Dynamic weights approach for off-line sequencing of supplier selection over a finite planning horizon*, International Journal of Physical Distribution & Logistic Management.
- ISO 9001:2008 – Systemy zarządzania jakością – wymagania.
- ISO 14001:2005 – Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania.
- ISO 26000:2010 – Guidance on social responsibility.
- ISO/IEC 27001:2013 – Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements.
- Jiang B., Qureshi A. 1/2006, *Research on outsourcing results: current literature and future opportunities*, Management Decisions.
- Kannan V.R., Tan K.C. 5/2003, *Attitudes of US and European managers to supplier selection and assessment and implications for business performance*, Benchmarking: An International Journal
- Lamber D.M., Schwieterman A. 3/2012, *Supplier relationship management as a macro business process*, Supply Chain Management: An International Journal.
- Lasch R., Janker C.G. 6/2005, *Supplier selection and controlling using multivariate analysis*, International Journal of Physical Distribution & Logistic Management.
- Liu J., Ding F., Lall V. 3/2000, *Using data envelopment analysis to compare suppliers for supplier selection and performance improvement*, Supply Chain Management: An International Journal.
- Marksberry P. 2/2012, *Investigating “The Way” for Toyota suppliers. A quantitative outlook on Toyota’s replicating efforts for supplier development*, Benchmarking: An International Journal.
- Micheli G.J.L. 6/2008, *A decision-maker-centred supplier selection approach for critical suppliers*, Management Decision.
- Min H. 5/1993, *International supplier selection: A multi-attribute utility approach*, International Journal of Physical Distribution & Logistic Management.
- Mortensen M., Arlbjorn J. 2/2012, *Inter-organizational supplier development: the case of customer attractiveness and strategic fit*, Supply Chain Management: An International Journal.
- OHSAS 18001:2007 – Occupational Health and Safety Management.
- Ordoobadi S.M. 4/2009, *Development of a supplier selection model using fuzzy logic*, Supply Chain Management: An International Journal.
- Punniyamoorthy M., Mathiyalagan P., Lakshmi G. 1/2012, *A combined application of structural equation modeling (SEM) and analytic hierarchy process (AHP) in supplier selection*, Benchmarking: An International Journal.
- Qrunfleh S., Tarafdar M., Ragu-Nathan T.S. 4/5/2012, *Examining alignment between supplier management practices and information systems strategy*, Benchmarking: An International Journal.
- Quality Management Principles 2012, ISO.
- Schniederjans M.J., Zuckweiler K.M., 8/2004, *A quantitative approach to the outsourcing-insourcing decision in an international context*, Management Decisions.
- Shahadat K. 4/2003, *Supplier choice criteria of executing agencies in developing countries*, The International Journal of Public Sector Management.
- Teng S.G., Jaramillo H. 7/2005, *A model for evaluating and selection of suppliers in global textile and apparel supply chain*, International Journal of Physical Distribution & Logistic Management.
- Theodorakioglou Y., Gotzamani K., Tsiolvas G. 2/2006, *Supplier management and its relationship to buyers’ quality management*, Supply Chain Management: An International Journal.
- Ting S., Cho D.I. 2/2008, *An integrated approach for supplier selection and purchasing decisions*, Supply Chain Management: An International Journal.
- Youssef M.A., Zairi M., Mohanty B. 4/1996, *Supplier selection in an advanced manufacturing technology environment: an optimization model*, Benchmarking for Quality Management & Technology.
- Zhu Z., Hsu K., Lillie J. 5/2001, *Outsourcing – a strategic move: the process and the ingredients for success*, Management Decision.

## **THE SPECIFICITY OF THE RELATION WITH SUPPLIERS IN MANAGEMENT SYSTEMS**

**Summary:** The text contains the analysis of the issue of the relation with suppliers in organizations in which standardized management systems have been introduced. The structure and the content of the text were subordinated to the realization of three principal purposes which are: 1) the identification and the description of the relation of the organization with suppliers as the object of research of management sciences, with the regard of chosen research streams in this range; 2) the identification and the description of recommendations and requirements concerning the management with relations with suppliers, seized in standards of chosen standardized management systems; 3) the empirical verification of exploratory hypotheses related to practices of the management with relations with suppliers observed in organizations which introduced chosen standardized management systems.

**Keywords:** suppliers, relations, management systems.