

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, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

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

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

Część 2. Odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami

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

Część 3. Doskonalenie zarządzania jakością jako przejaw odpowiedzialności organizacji

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

Summaries

Part 1. Toward sustainable organization

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

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

Part 2. Responsibility in relations with stakeholders

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

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

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

Maciej Urbaniak

Uniwersytet Łódzki
e-mail: murb@uni.lodz.pl

ZNACZENIE NARZĘDZI DOSKONALENIA OPERACYJNEGO W BUDOWANIU RELACJI Z DOSTAWCAMI NA RYNKU B2B

Streszczenie: Celem artykułu jest określenie znaczenia systemowego zarządzania jakością/środowiskiem oraz bezpieczeństwem, a także narzędzi doskonalenia operacyjnego (takich jak TPS, Six Sigma czy Lean Management) w budowaniu partnerskich relacji z dostawcami i klientami. Przedsiębiorstwa będące nabywcami na rynku dóbr produkcyjnych definiują wobec podmiotów będących źródłem zakupów często bardzo zindywidualizowane wymagania poprzez szczegółowe specyfikacje określające nie tylko kwestie związane z zapewnieniem jakości (zagwarantowaniem jakości technicznej), lecz także wytyczne organizacyjne związane z podwyższaniem sprawności (np. skracanie cykli procesów), efektywności (obniżaniem kosztów), bezpieczeństwa działań (zarówno w odniesieniu do warunków pracy, jak i zarządzania informacją), zmniejszaniem uciążliwości dla środowiska, a także posiadania odpowiedniego potencjału kadrowego gwarantującego wdrażanie innowacji produktowych oraz procesowych.

Słowa kluczowe: doskonalenie procesów, budowanie relacji w łańcuchu dostaw, narzędzia doskonalenia.

DOI: 10.15611/pn.2015.376.28

1. Wstęp

Ekspansja jednostek gospodarczych na rynki zagraniczne, a zwłaszcza koncernów ogólnosiwiatowych, powoduje wzrost znaczenia zarówno standaryzacji technicznej (by zapewnić wymaganą powtarzalną jakość), jak i organizacyjnej, zwłaszcza w państwach, w których lokalizowane są inwestycje i nawiązywane są relacje z lokalnymi dostawcami [Wiengarten i in. 2013]. Wiele firm, budując tego typu powiązania, obliuguje swoich partnerów do działania zgodnie z zasadami systemowego zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem. Często są to opracowane przez nie własne systemy wykorzystujące często wymagania międzynarodowych standardów organizacyjnych (takich jak ISO seria 9000, ISO seria 14000, ISO seria 27000, OHSAS seria 18000, ISO seria 28000, ISO 31000, ISO 22301) i narzędzi

doskonalenia operacyjnego (elementy Toyota Production System (takie jak Kaizen, 5S, TPM), metodyki Six Sigma (DMAIC, DFSS), koncepcje Lean Management czy Lean Six Sigma lub systemy autorskie określone w sformalizowanych procedurach, których skuteczne wdrożenie pozwala zapewnić powtarzalną i bezpieczną jakość procesów i produktów oraz skuteczną komunikację z dostawcami i klientami. Partnerzy przed wdrożeniem tych wymagań są weryfikowani w zakresie możliwości infrastrukturalnych i kadrowych pod kątem spełnienia tych wymagań (tzw. ewaluacja wstępna, będąca elementem procesu kwalifikacji dostawców) oraz oceniani w trakcie trwania współpracy (czy nie naruszają standardów, których zasady zobowiązali się stosować, a także czy wykazują postępy w dostosowywaniu się do coraz wyższych wymagań podnoszących jakość techniczną wyrobów, świadczonych usług, bezpieczeństwa procesów, zmniejszania negatywnego wpływu na środowisko oraz zasad postępowania etycznego, opartych na założeniach Global Compact).

2. Rola narzędzi doskonalenia operacyjnego w budowaniu relacji na rynku B2B

Nabywcy instytucjonalni, a zwłaszcza duże koncerny międzynarodowe coraz częściej przywiązują wagę do zapewnienia ciągłości przepływów w łańcuchu dostaw (wymiany produktowej i informacyjnej) oraz do poprawy efektywności. Wykorzystują one w tym zakresie takie narzędzia doskonalenia operacyjnego, jak elementy Toyota Production System (który obejmuje m.in. Kaizen, 5S, Total Productive Maintenance), koncepcję Lean Management czy metodyki Six Sigma. Ich wdrażanie jest coraz częściej traktowane jako wspólne projekty partnerów w łańcuchu dostaw. Dla zapewniania ciągłości przepływu produktów i informacji z zestawu narzędzi Toyota Production House szczególne znaczenie ma wdrożenie koncepcji Total Productive Maintenance, mającej na celu zapobieganie nieprzewidzianym awariom infrastruktury, a w razie ich wystąpienia – sprawne ich usuwanie. Dzięki jej wprowadzeniu można uniknąć niezgodności związanych z przepływem zarówno informacji (w przypadku awarii sprzętu czy sieci informatycznej), jak i produktów w procesach produkcji, magazynowania czy transportu i związanych z tym strat (powstania braków, uszkodzeń towarów czy opóźnień w terminowości wykonania zamówienia i dostawy do nabywcy). Chcąc w jeszcze większym stopniu wyeliminować możliwe straty związane z przepływem produktów i informacji o nich w procesach realizowanych w łańcuchu logistycznym, coraz powszechniej przedsiębiorstwa decydują się na wprowadzenie koncepcji Lean Management, opartej na eliminacji wszystkich zbędnych działań, które nie przynoszą wartości dodanej, takich jak:

- nadprodukcja w toku i na magazyn;
- oczekiwanie na operacje (np. spowodowane opóźnieniami na wcześniejszych etapach lub brakiem informacji);
- niepotrzebne przemieszczenia pracowników i transportowanie części, materiałów, narzędzi;

- nadmierne zapasy materiałów, produkcji w toku oraz wyrobów gotowych;
- wykonywanie napraw wyrobów i infrastruktury oraz związanych z tym powtórnych operacji;
- nadmierna biurokracja (zbyt duża liczba mało istotnych zapisów).

Koncepcję tę wprowadza się często, wykorzystując metodyki Six Sigma. Najpowszechniej wykorzystywaną metodyką jest DMAIC (Define Measure Analyze Improve Control), koncentrująca się na doskonaleniu istniejących procesów i produktów. Drugą najczęściej implementowaną metodyką jest DMADV (Define Measure Analyze Design Verify), która ma zastosowanie przy wprowadzaniu nowych procesów i produktów. Wspólne wprowadzanie projektów Lean Six Sigma i Six Sigma pozwala partnerom w łańcuchu dostaw osiągać wiele korzyści, takich jak: doskonalenie jakości technicznej wyrobów, skracanie cykli procesów i poprawa efektywności, wzrost skuteczności komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, a także przyczynia się do poprawy bezpieczeństwa pracy oraz zmniejszenia uciążliwości dla środowiska [Aboelmaged 2010; Mollenkopf i in. 2010; Wiengarten i in. 2013]. Bezwarunkowym oczekiwaniem klientów działających na rynku B2B jest zapewnienie jakości technicznej produktów, określonej w większości przypadków w wymaganiach prawnych (normach technicznych, przepisach wykonawczych). Klienci instytucjonalni, chcąc mieć pewność, iż zakupywane przez nich wyroby spełniają te wymagania, mogą oczekiwać od oferentów deklaracji zgodności z normami technicznymi, świadectw kontroli jakości lub też certyfikatów (potwierdzających bezpieczeństwo produktów czy ograniczony negatywny wpływ na środowisko naturalne). Zakres wymagań nabywców na rynku B2B związany z jakością koncentruje się nie tylko na aspektach technicznych, lecz coraz bardziej rozszerza się na sferę zarządzania procesami, by zapewnić ich wysoki poziom sprawności (ograniczając niezgodności organizacyjne, skracając czas realizacji), jak i efektywność. Chcąc spełnić te wymagania, wielu dostawców decyduje się na wprowadzenie znormalizowanych systemów zarządzania opartych na międzynarodowych standardach zarządzania jakością (wg wytycznych ISO serii 9000), środowiskiem, bezpieczeństwem i higieną pracy (wg wytycznych OHSAS serii 18000), bezpieczeństwem informacji (wg wytycznych ISO serii 27000). Dostosowanie się dostawców do tych wymagań stanowi podstawę do ukształtowania się w przyszłości partnerskich relacji z klientami, opartych na obopólnych korzyściach wynikających z realizacji wspólnych projektów w zakresie implementacji zarówno innowacji produktowych (poprawy parametrów technicznych obecnych i wdrażanie zupełnie nowych wyrobów), jak i organizacyjnych, przyczyniających się do poprawy skuteczności (zwiększenia poziomu terminowości, wadliwości dostaw) i efektywności procesów (zmniejszenia kosztów poprzez zwiększenie wydajności pracowników/ infrastruktury czy eliminację zbędnych działań, a także niewykorzystywanych lub nie w pełni wykorzystywanych zasobów) [Doha i in. 2013].

3. Formy wsparcia dla dostawców oferowane przez nabywców na rynku B2B

Dla wielu firm relacje z dostawcami nie ograniczają się wyłącznie do stawiania im rygorystycznych wymagań i ciągłego monitorowania ich spełniania. Podejmując działania mające na celu doskonalenie procesów i produktów, wiele podmiotów włącza w te działania także swoich dostawców, zwłaszcza w zakresie wdrażania narzędzi systemowych, oferując im specjalne programy wsparcia (*supplier development programs/ vendor development programs*), a przez to buduje także wzajemnie korzystne relacje oparte na zasadach win-win [Blonska i in. 2013]. Programy te oparte są na zapewnieniu szkoleń i szeroko pojętego doradztwa w zakresie jakości produktów, wdrażania narzędzi systemowych (poprawy oddziaływania na środowisko oraz poprawy bezpieczeństwa procesów), narzędzi doskonalenia operacyjnego (elementy Toyota Production System, Lean Management, metodyki Six Sigma). Programy doskonalenia dostawców realizowane są także poprzez wdrażanie wspólnych projektów [Fu i in. 2012; Urbaniak 2014]. Wspólna realizacja projektów oparta jest na wdrażaniu przez partnerów zarówno innowacji produktowych (poprawy parametrów technicznych obecnych i wdrażanie zupełnie nowych wyrobów), jak i organizacyjnych przyczyniających się do poprawy skuteczności (zwiększenia poziomu terminowości, wadliwości dostaw) i efektywności procesów (zmniejszania kosztów poprzez zwiększenie wydajności pracowników/ infrastruktury czy eliminację zbędnych działań oraz niewykorzystywanych lub nie w pełni wykorzystywanych zasobów). Podniesienie poziomu potencjału dostawców wymaga niekiedy od przedsiębiorstw, będących klientami, inwestycji związanych z wyposażeniem partnerów w niezbędną infrastrukturę (np. urządzenia produkcyjne, oprzyrządowanie do pomiarów i monitorowania produktów/procesów) czy technologię [Humphreys i in. 2004; Arroyo-López i in. 2012; Ahmed, Hendry 2012]. Wiele międzynarodowych koncernów stara się pomagać lokalnym dostawcom w celu spełnienia przez nich rygorystycznych wymagań, oferując im pomoc w postaci konsultacji i szkoleń w zakresie zarządzania jakością, np. Mazda Quality Classes, czy doskonalenia systemów zarządzania, zwłaszcza w obszarach związanych z bezpieczeństwem i środowiskiem, np. Alcan's Drive for Procurement Excellence – HSE.

Podobną inicjatywę wprowadził Intel, wdrażając program Supplier Continuous Quality Improvement (SCQI), którego celem jest wsparcie kooperantów w dostosowywaniu się do wymagań związanych z systemowym zarządzaniem jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem. Działania w tym zakresie realizuje także Siemens poprzez program PROMEHS (PROcess Management for Environment, Health & Safety) oraz Assus, ustanawiając GreenASUS (GA) – Green Supply Chain Management ASUS, w którym koncentruje się na systemowym zestawie wymagań dotyczących poprawy aspektów środowiskowych przez dostawców (GPMS) Green Product Management System. Z kolei Bosch stara się edukować swoich dostawców w zakresie narzędzi doskonalenia operacyjnego, takich jak Six Sigma, TPS czy Lean Management, prowadząc z nimi wspólne projekty w ramach Supplier Development Pro-

gram. Przykładem dobrych praktyk jest także Medtronic, który chcąc zapewnić wysoki poziom jakości i niezawodności terminowej, zachęca swoich dostawców do wprowadzania koncepcji doskonalenia procesów poprzez wdrażanie metodyk Six Sigma oraz koncepcji Lean Management i Lean Six Sigma (LSS/DFSS). Aby pomóc wdrożyć narzędzia doskonalenia, przedsiębiorstwo oferuje swoim partnerom uczestnictwo w programach Supplier Lean Sigma Training oraz Supplier Development [www.medtronic.com]. Pierwszy z nich zorientowany jest na zapewnienie praktycznych szkoleń związanych z wdrażaniem projektów Lean Six Sigma, których celem jest zmniejszenie marnotrawstwa, obniżanie poziomu zmienności procesów. Drugi koncentruje się na pomocy dostawcom w zakresie wdrażania koncepcji Kaizen poprzez doskonalenie jakości technicznej produktów, a także doskonalenie procesów (przy zastosowaniu mapowania strumienia wartości), by skrócić ich cykle czasu realizacji oraz obniżyć koszty związane z wykorzystaniem zasobów materiałowych poprzez zmniejszanie strat, niepotrzebnych operacji czy nadmiernej eksploatacji infrastruktury [Nagati, Rebolledo 2013]. Wdrażanie Kaizen rozpoczyna się od gruntownych warsztatów zaznajamiających pracowników przedsiębiorstwa będącego dostawcą z istotą i założeniami koncentrującymi się na eliminacji błędów/marnotrawstwa, a także szukania możliwości usprawnień oraz technik umożliwiających identyfikację i analizę przyczyn niezgodności, a następnie koncentruje się na wspólnym wdrażaniu projektów zorientowanych na doskonalenie procesów/produktów.

4. Zakończenie

Rekapitulując zaprezentowane w artykule rozważania, można dostrzec, iż skutecznie wdrażane narzędzia doskonalenia procesów w łańcuchu dostaw przyczyniają się do budowania wzajemnie korzystnych relacji pomiędzy partnerami na rynku B2B. Są one coraz częściej implementowane głównie dzięki koncernom globalnym, które stawiają wymagania dotyczące nie tylko zagwarantowania jakości technicznej zakupowanych produktów, ale także sprawności organizacyjnej odnoszącej się szczególnie do poprawy efektywności procesów oraz zapewnienia niezawodności dostaw. Istotny wpływ na umacnianie tych relacji wywiera pomoc udzielana dostawcom w zakresie wdrażania narzędzi doskonalenia produktów i procesów, co przyczynia się niewątpliwie do wzrostu ich potencjału rozwojowego i sprostania coraz bardziej rosnącym oczekiwaniom nabywców.

Literatura

- Aboelmaged M.G., 2010, *Six Sigma Quality: A structured review and implementation for future research*, „International Journal of Quality & Reliability Management”, vol. 27, no. 3, s. 268-317.
- Ahmed M., Hendry L., 2012, *Supplier development literature review and key future research areas*, „International Journal of Engineering and Technology Innovation”, vol. 2, no. 4, s. 293-303.
- Arroyo-López P., Holmen E., de Boer L., 2012, *How do supplier development programs affect suppliers?: Insights for suppliers, buyers and governments from an empirical study in Mexico*, „Business Process Management Journal”, vol. 18, no. 4, s. 680-707.

- Blonska A., Storey Ch., Rozemeijer F., de Ruyter M.W.K., 2013, *Decomposing the effect of supplier development on relationship benefits: The role of relational capital*, „Industrial Marketing Management”, vol. 42, no. 8, s. 1295-1306.
- Doha A., Das A., Pagell M., 2013, *The influence of product life cycle on the efficacy of purchasing practices*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 33, no. 4, s. 470-498.
- Fu X., Zhu Q., Sarkis J., 2012, *Evaluating green supplier development programs with at a telecommunications systems provider*, „International Journal of Production Economics”, vol. 140, no.1, s. 357-367.
- Humphreys P.K., Li W.L., Chan L.Y., 2004, *The impact of supplier development on buyer-supplier performance*, „The International Journal of Management Science”, vol. 32, no. 2, s. 131-143.
- Mollenkopf D., Stolze H., Tate W. L., Ueltschy M., 2010, *Green, lean, and global supply chains*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” vol. 40, no. 1-2, s. 14-41.
- Nagati H., Rebolledo C., 2013, *Supplier development efforts: The suppliers' point of view*, „Industrial Marketing Management”, vol. 42, no. 2, s. 180-188.
- Urbaniak M., 2014, *Programy rozwoju dostawców*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, nr 2, s. 31-36.
- Wiengarten F., Fynes B., Onofrei G., 2013, *Exploring synergetic effects between investments in environmental and quality/lean practices in supply chains*, „Supply Chain Management: An International Journal”, vol. 18, no. 2, s. 148-160.
- Wiengarten F., Pagell M., Fynes B., 2013, *ISO 14000 certification and investments in environmental supply chain management practices: identifying differences in motivation and adoption levels between Western European and North American Companies*, „Journal of Cleaner Production”, vol. 56, no. 10, s. 18-28.

THE ROLE OF PROCESSES IMPROVEMENT TOOLS IN BUILDING RELATIONSHIPS WITH SUPPLIERS IN THE B2B MARKET

Summary: The purpose of this article is to determine the importance of the quality management system/environment and security, and operational improvement tools (such as TPS, Six Sigma or Lean Management) in building partnerships with suppliers and customers. Companies which are operating in the B2B market have very individualized requirements towards their suppliers through detailed specifications to determine not only the issues related to quality assurance (ensuring technical quality), but also to provide guidance related to the increase of organizational efficiency (shortening cycle processes), efficiency (cost reduction) security measures (both in terms of working conditions, as well as information management), reducing environmental nuisance, and possession of adequate human potential of guaranteeing the implementation of product and process innovations. Taking actions to improve their processes and products more and more players are involved in these activities as their suppliers, especially in the implementation of system tools (putting them appropriate guidance at the stage of assessing suppliers' ability to meet the stringent requirements), offering them special support programs (called supplier development programs/vendor development programs), thereby also building a mutually beneficial relationship based on the principles of win-win.

Keywords: process improvement, building relationship in the supply chain, improvement tools.