

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Piotr Matlejewski

nr albumu: 502 992

dyscyplina: nauki o zarządzaniu i jakości

Praca doktorska

**Wpływ strategicznego zarządzania zakupami na wyniki
przedsiębiorstwa**

Opiekun pracy dyplomowej
dr hab. Rafał Haffer, prof. UMK

Toruń 2024

Spis treści

| | |
|--|-----|
| WSTĘP | 4 |
| ROZDZIAŁ 1. Zarządzanie zakupami – potencjał strategiczny i wpływ na wyniki przedsiębiorstwa | 10 |
| 1.1. Istota zarządzania zakupami | 10 |
| 1.1.1. Podejście operacyjne | 10 |
| 1.1.2. Podejście strategiczne..... | 13 |
| 1.2. Zarządzanie zakupami w świetle teorii ekonomicznych | 24 |
| 1.3. Wyniki przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji | 29 |
| 1.4. Związek zarządzania zakupami z wynikami przedsiębiorstwa – przegląd wyników badań i luka badawcza | 46 |
| ROZDZIAŁ 2. Strategiczne zarządzanie zakupami w świetle dotychczasowych badań..... | 56 |
| 2.1. Definicje strategicznego zarządzania zakupami..... | 56 |
| 2.2. Kluczowe wymiary strategicznego zarządzania zakupami..... | 61 |
| 2.2.1. Doskonałość operacyjna | 61 |
| 2.2.2. Ograniczanie kosztów | 62 |
| 2.2.3. Innowacyjność..... | 67 |
| 2.2.4. Zarządzanie ryzykiem | 70 |
| 2.2.5. Zrównoważony rozwój..... | 73 |
| 2.3. Wyniki analizy bibliometrycznej | 75 |
| 2.4. Propozycja kompleksowej definicji strategicznego zarządzania zakupami | 85 |
| ROZDZIAŁ 3. Projekt badań empirycznych..... | 89 |
| 3.1. Cele, hipotezy, model badawczy i zakres badań..... | 89 |
| 3.2. Postępowanie badawcze | 93 |
| 3.3. Metody i narzędzia badawcze..... | 98 |
| 3.3.1. Systematyczny przegląd literatury | 98 |
| 3.3.2. Podejście oparte na teorii ugruntowanej | 118 |
| 3.3.3. Metoda budowania skali..... | 120 |
| 3.3.4. Modelowanie równań strukturalnych | 133 |
| 3.3.5. Walidacja skali pomiarowej | 140 |
| 3.4. Charakterystyka prób badawczych | 141 |
| ROZDZIAŁ 4. Opracowanie skali do pomiaru strategicznego zarządzania zakupami (SZZ)..... | 155 |
| 4.1. Opracowanie instrumentu pomiarowego..... | 155 |
| 4.2. Ocena instrumentu pomiarowego przez ekspertów – walidacja treściowa i fasadowa | 168 |
| 4.2.1. Adekwatność i klarowność pozycji skali..... | 169 |
| 4.2.2. Niezbędność i wystarczalność pozycji skali..... | 179 |

| | | |
|---|--|-----|
| 4.3. | Opracowanie wyników badania ilościowego – walidacja konstruktów | 184 |
| 4.3.1. | EFA: redukcja puli wskaźników i ustalenie wymiarowości skali SZZ | 187 |
| 4.3.2. | CCA: ocena właściwości psychometrycznych skali SZZ | 202 |
| 4.4. | Walidacja nomologiczna skali SZZ | 209 |
| 4.5. | Skala SZZ – podsumowanie | 214 |
| ROZDZIAŁ 5. Strategiczne zarządzanie zakupami – zakres występowania oraz jego wpływ na wyniki przedsiębiorstwa ²¹⁷ | | |
| 5.1. | Zakres występowania strategicznego zarządzania zakupami w przedsiębiorstwach | 217 |
| 5.2. | Analiza zależności w modelu badawczym – weryfikacja hipotez badawczych | 226 |
| 5.3. | Dyskusja | 235 |
| 5.3.1. | Implikacje teoretyczne | 235 |
| 5.3.2. | Implikacje praktyczne | 239 |
| 5.4. | Ograniczenia projektu badawczego i kierunki przyszłych badań | 246 |
| Zakończenie | | 250 |
| Bibliografia | | 253 |
| Załączniki | | 282 |
| Spis rysunków | | 329 |
| Spis tabel | | 331 |

WSTĘP

Czynności takie, jak produkcja czy marketing nie są niezbędne do prowadzenia biznesu. Jednak prawie każde przedsiębiorstwo, aby coś sprzedać musi dokonać zakupu. Nawet jeżeli to co jest sprzedawane nie wymaga nakładów, to i tak konieczny jest zakup narzędzi do pracy czy zamówienia usług pomocniczych. Trzeba więc stwierdzić, że zakupy są nieodzowną funkcją przedsiębiorstwa.

Pomimo tego, że samo kupowanie jest znane od czasów antycznych, w badaniach naukowych proces zakupowy został szerzej zauważony dopiero w okolicach pierwszej połowy XX wieku. Myślenie strategiczne o zarządzaniu zakupami w publikacjach zaczęło być widoczne znacznie później bo w latach 80-tych ubiegłego stulecia. Stosunkowo niedługi czas na rozwijanie tej dziedziny wiedzy jest połączony z coraz bardziej turbulencyjnym otoczeniem drugiej dekady XXI wieku. Pandemia, wojny oraz spowodowane tymi zjawiskami globalne zakłócenia w łańcuchach dostaw powodują, że działy zakupów stają się istotnymi lub wręcz kluczowymi pionami funkcjonalnymi w przedsiębiorstwie. Bez odpowiedniego zarządzania zakupami firma nagle może przestać przynosić zyski z powodu wysokich kosztów, czy zatrzymać działalność z powodu braku możliwości dostarczenia surowców i wyrobów gotowych potrzebnych do generowania przychodu.

Strategiczne zarządzanie zakupami to istotna funkcja w przedsiębiorstwach, jest więc również przedmiotem zainteresowania środowiska naukowego. Zidentyfikowano jednak niewiele projektów, które badały wpływ strategicznego zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa (Carr i Pearson, 1999, 2002; Chen i inni, 2004; Chen i Paulraj, 2004; Su i Gargeya, 2012). Projekt Carr i Pearson (1999) zawiera konstrukt dotyczący strategicznych zakupów, składający się z trzech wyznaczników. Wyznaczniki te skupiają się na kreowaniu długoterminowych planów zakupowych. Całość projektu jest zwieńczona badaniem wpływu strategicznych zakupów na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Autorzy ponownie zajęli się zbadaniem tej samej zależności cztery lata później (Carr i Pearson, 2002). Tym razem konstrukt strategicznych zakupów składał się z czterech wyznaczników. Poza odwołaniem się do biznesowych planów zakupowych wskazano na istotność strategii zakupowych oraz informowania zarządów firm o przyszłych potrzebach zakupowych i trudnościami z tym związanymi. Su i Gargeya (2012) także zbadały wpływ strategicznych zakupów na wyniki przedsiębiorstwa za pomocą konstrukt o trzech wyznacznikach dotyczących: podkreślania

przez zarządy firm strategicznej roli funkcji zakupowej, długoterminowych planów zakupowych i współpracy zakupów z innymi funkcjami w przedsiębiorstwach. Tylko jeden ze zidentyfikowanych projektów obejmował dwa etapy, opisane w odrębnych artykułach (Chen i Paulraj, 2004; Chen i inni, 2004): opis procesu tworzenia konstrukt strategicznego zarządzania zakupami niebudzącą wątpliwości metodą naukową i badanie wpływu tego konstrukt na wyniki przedsiębiorstwa. Sam konstrukt strategicznego zarządzania zakupami jest bardziej rozbudowany w stosunku do trzech pozostałych. Składa się z siedmiu wyznaczników dotyczących: interakcji między funkcją zakupową a planowaniem strategicznym dla całej organizacji, pomiaru wyników zakupów wkładem w sukces firmy, kreowaniu długoterminowych planów zakupowych i integracyjnej roli działu zakupów w funkcji zakupowej.

W niniejszym projekcie podjęto próbę rozszerzenia rozumienia strategicznego zarządzania zakupami oraz zweryfikowania jego wpływu na wyniki przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę powyższe, celem nadrzędnym pracy jest opracowanie i walidacja wielowymiarowej skali do pomiaru strategicznego zarządzania zakupami oraz zbadanie jego wpływu na wyniki przedsiębiorstwa. Realizacja celu głównego wymagała osiągnięcia celów szczegółowych:

- rozpoznania i uporządkowania w warstwie pojęciowej terminu: strategiczne zarządzanie zakupami;
- operacjonalizacji konstrukt strategicznego zarządzania zakupami uwzględniającego identyfikację jego wymiarów i wyznaczników;
- rozpoznania zakresu występowania poszczególnych wymiarów strategicznego zarządzania zakupami w przedsiębiorstwach;
- identyfikacji zależności między poszczególnymi wymiarami strategicznego zarządzania zakupami a wynikami przedsiębiorstwa;
- oceny wpływu strategicznego zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa;
- sformułowania rekomendacji dla przedsiębiorstw na temat celowości rozwijania zarządzania zakupami w kierunku strategicznego zarządzania zakupami.

Cel główny i cele szczegółowe znalazły odzwierciedlenie w opracowanych hipotezach badawczych. Zostały one wstępnie określone w projekcie badań empirycznych (zob. podrozdział 3.1), a następnie zweryfikowane po opracowaniu skali do pomiaru strategicznego zarządzania zakupami (zob. podrozdział 5.2), ze względu na ewolucję jej konstrukcji podczas realizacji procesu badawczego. Finalne wersje jedenastu hipotez zdecydowano się przyporządkować

dwóm modelom badawczym. Model badawczy 1 (zob. podrozdział 5.2), który identyfikował wpływ wymiarów strategicznego zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa jest opisany hipotezami od H1 do H7. Model badawczy 2 (zob. podrozdział 5.2), badający wpływ strategicznego zarządzania zakupami, jako całości, na wyniki przedsiębiorstwa, został połączony z hipotezami od H8 do H11. Finalny zestaw hipotez wyglądał następująco:

a) dla modelu badawczego 1

H1: Dodawanie wartości w zarządzaniu zakupami (DWZZ) ma pozytywny wpływ na wyniki pracy działu zakupów (WPDZ).

H2: Zarządzanie ryzykiem w zakupach (RZZ) ma pozytywny wpływ na WPDZ.

H3: Zrównoważony rozwój w zarządzaniu zakupami (ZRZZ) ma pozytywny wpływ na WPDZ.

H4: WPDZ ma pozytywny wpływ na WP.

H5: DWZZ ma pozytywny wpływ na WP.

H6: RZZ ma pozytywny wpływ na WP.

H7: ZRZZ ma pozytywny wpływ na WP.

b) dla modelu badawczego 2

H8: SZZ ma pozytywny wpływ na WPDZ.

H9: WPDZ ma pozytywny wpływ na WP.

H10: SZZ ma pozytywny wpływ na WP.

H11: WPDZ mediuje relację między SZZ a WP.

Struktura pracy została podporządkowana realizacji celów i weryfikacji postawionych hipotez badawczych. W rozdziale pierwszym dokonano literaturowego rozpoznania zarządzania zakupami w wymiarze operacyjnym i strategicznym. Zweryfikowano też jak strategiczne zarządzanie zakupami jest opisywane w teoriach ekonomicznych. Na końcu rozdziału spróbowano dokonać konceptualizacji wyników przedsiębiorstwa oraz zidentyfikować lukę badawczą poprzez przegląd wyników dotychczas zrealizowanych badań.

Rozdział drugi polegał na zebraniu definicji oraz określeniu wstępnego zestawu wymiarów i wyznaczników strategicznego zarządzania zakupami. Badania literaturowe w tym

rozdziale zostały zrealizowane metodą systematycznego przeglądu literatury i poparte analizą bibliometryczną. Rozdział został domknięty wstępną propozycją definicji strategicznego zarządzania zakupami.

Rozdział trzeci został poświęcony metodyce badań. Określono w nim zestaw celów i wstępnych hipotez badawczych, ustalono etapy i kroki postępowania badawczego oraz opisano metody i narzędzia badawcze użyte w pracy. Przede wszystkim skorzystano z:

- metody systematycznego przeglądu literatury, w celu identyfikacji wymiarów i wyznaczników strategicznego zarządzania zakupami;
- podejścia oparte na teorii ugruntowanej, aby konstrukt strategicznego zarządzania zakupami mógł wyewoluować w trakcie prowadzenia projektu;
- metody budowania skali, aby konstrukt strategicznego zarządzania zakupami został stworzony niebudzącą wątpliwości metodą naukową;
- modelowania równań strukturalnych, w celu ustalenia ostatecznej wymiarowości i zestawu wyznaczników strategicznego zarządzania zakupami oraz badania zależności między zmiennymi;
- walidacji skali pomiarowej, aby upewnić się, że zastosowany konstrukt jest wygenerowany w sposób prawidłowy.

W ostatnim podrozdziale dokonano charakterystyki prób badawczych: zarówno panelu ekspertów, jak i uczestników badań ankietowych.

W rozdziale czwartym opisano proces opracowywania skali strategicznego zarządzania zakupami. Przy pomocy panelu ekspertów skonstruowano instrument pomiarowy, dokonując jednocześnie walidacji treściowej i fasadowej skali. W następnym kroku, dokonując walidacji konstruktów, za pomocą modelowania równań strukturalnych ustalono wymiarowość i zestaw wyznaczników strategicznego zarządzania zakupami. Dokonano też walidacji nomologicznej.

Rozdział piąty, za pomocą statystyk opisowych, pozwolił na określenie zakresu występowania strategicznego zarządzania zakupami w przedsiębiorstwach. Po częściowej modyfikacji hipotez badawczych, zgodnie z wynikami badania ilościowego, zaprezentowano wyniki ich weryfikacji. Projekt podsumowano dyskusją, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym. Określono też ograniczenia i kierunki przyszłych badań.

Niniejsze opracowanie różni się od dotychczasowych w kilku aspektach. Jego odmienność wynika bezpośrednio z wezwań zaprezentowanych w innych publikacjach naukowych oraz

zidentyfikowanej luki badawczej. Wezwania dotyczą w pierwszej kolejności aktualizacji badań nad strategicznym zarządzaniem zakupami (Foerstl i inni, 2013; Lawson i inni, 2009). Foerstl i inni (2013) zauważyli też, że dotychczasowe projekty skupiały się na praktykach wewnętrznych, czyli działaniach usprawniających wewnątrz organizacji, jak na przykład tworzenie długoterminowych planów zakupowych. Wykreowali więc wezwanie, aby następne projekty były skierowane na praktyki zewnętrzne, te które wymagają współpracy z dostawcami. Znalaziono potwierdzenie sensu tych wezwań we wstępnej analizie literaturowej (zob. rozdział 1). Niewątpliwie działy zakupów funkcjonują po to, aby organizować współpracę z dostawcami. Rozszerzając wezwanie Foerstla i innych (2013) należy stwierdzić, że praktyki wewnętrzne są wprowadzane po to, aby efektywniej realizować praktyki zewnętrzne. Przegląd dotychczas zrealizowanych projektów pozwolił wysnuć dodatkowy wniosek, że same konstrukty strategicznego zarządzania zakupami są ograniczone do pojedynczych wymiarów i kilku stwierdzeń, co nie pozwala uchwycić pełnego spektrum badanego zjawiska.

Określono więc lukę badawczą w dwóch wymiarach. Pierwszy z nich dotyczy warstwy metodycznej i zakłada operacjonalizację rozbudowanego konstruktów strategicznego zarządzania zakupami z uwzględnieniem praktyk zewnętrznych (Foerstl i inni, 2013). Drugi wymiar odnosi się do warstwy poznawczej. Cztery zidentyfikowane projekty, zrealizowano ponad dekadę temu, więc wezwanie do ich aktualizacji jest słuszne (Foerstl i inni, 2013; Lawson i inni, 2009). Istnieje więc przestrzeń do odkrywania ewoluujących wymiarów i wyznaczników strategicznego zarządzania zakupami, jak i do oceny ich wpływu na wyniki przedsiębiorstw.

W coraz bardziej turbulencyjnym otoczeniu częsta aktualizacja badań jest coraz bardziej istotna. Warunki do prowadzenia działalności, także zakupowej, zmieniają się tak szybko, że wyniki uzyskane kilka lat temu mogą nie odpowiadać na obecne wyzwania rzeczywistości gospodarczej.

Nie ma wątpliwości, że podjęcie się zadania wyznaczenia szerokiego zestawu części składowych strategicznego zarządzania zakupami, skierowanych na współpracę z dostawcami, jest warte realizacji. Jeżeli sposób budowy konstruktów zostanie przeprowadzony poprawnie od strony metodologicznej i pozwoli na zbadanie wpływu strategicznego zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa, będzie to istotną wartością projektu.

Autor dysertacji doktorskiej chciałby serdecznie podziękować osobom, które zechciały wziąć udział w panelu ekspertów oraz badaniu ankietowym. Jest to wyjątkowo cenne, ze względu na fakt, że duża grupa osób zajmujących wysokie stanowiska w zatrudniających ich

organizacjach, zgodziła się na poświęcenie swojego czasu aby podzielić się swoją wiedzą dla realizacji tego projektu i rozwoju strategicznego zarządzania zakupami. Podziękowania są też kierowane do Polskiego Stowarzyszenia Managerów Logistyki, które wsparło projekt przekazując prośbę o wypełnienie kwestionariusza ankiety do swoich członków.

ROZDZIAŁ 1. Zarządzanie zakupami – potencjał strategiczny i wpływ na wyniki przedsiębiorstwa

1.1. Istota zarządzania zakupami

1.1.1. Podejście operacyjne

Zakupy mają długą historię, sięgającą czasów pojawienia się pieniądza. Wprowadzenie środka płatniczego na szeroką skalę przypisuje się Fenicjanom, około V wieku p.n.e. (Markoe, 2000). Wraz z tym wydarzeniem musiały się ugruntować transakcje kupna-sprzedaży, stopniowo wypierając barterowy system wymiany dóbr. Ten okres prawdopodobnie zainicjował rozwój myślenia o tym jak kupować.

Profesjonalizacja funkcji zakupowej w ramach przedsiębiorstw nastąpiła znacznie później. Istnienie wyodrębnionego działu zakupów odnotowano w firmie *Pennsylvania Railroad Company* w 1866 roku (Schiele, 2019). Przez długi czas sens zarządzania zakupami był przedstawiany jako realizacja celów operacyjnych. Według Bodnara i Hopwooda (2004), kluczowymi celami procesu zakupowego były:

- wybór dostawcy,
- złożenie zamówienia,
- nabycie towarów i usług.

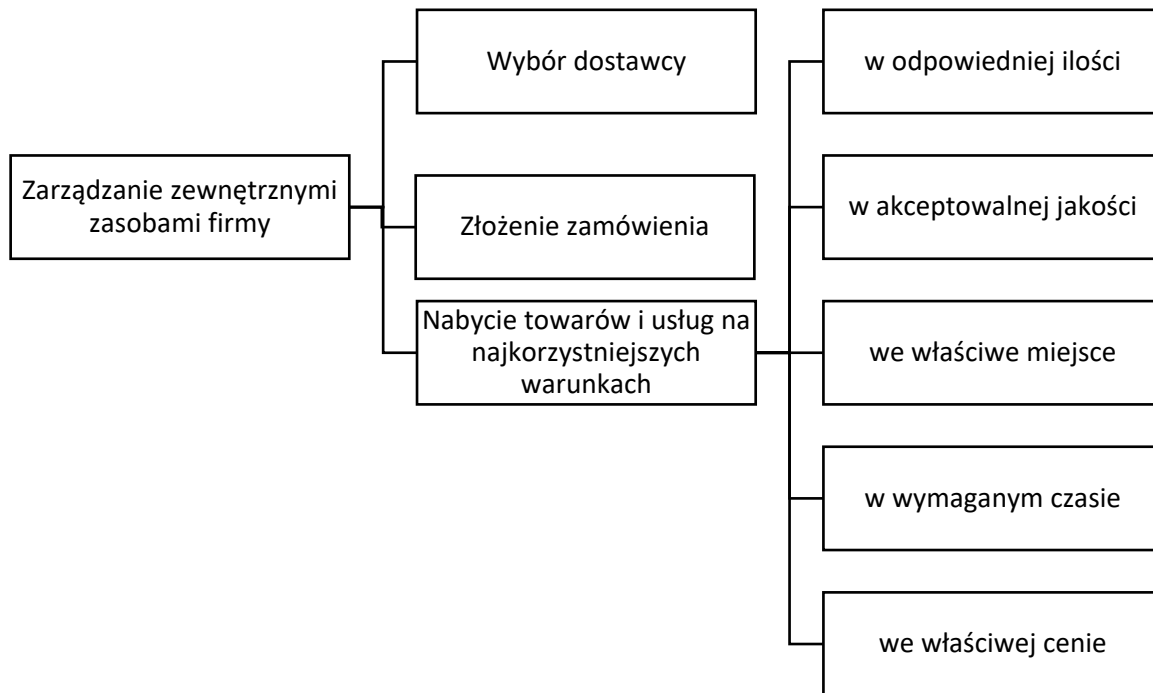
Zmianę tego katalogu zaproponowali Lysons i Farrington (2005), rozbudowując zakres wymagań wobec procesu nabywania towarów i usług. Autorzy wskazywali na konieczność dopilnowania, aby realizacja zamówienia następowała:

- w odpowiedniej ilości,
- w akceptowalnej jakości,
- we właściwe miejsce,
- w wymaganym czasie,
- we właściwej cenie.

Van Weele (2014) podsumował powyższe definicją, twierdząc, że nabywanie dóbr i usług powinno odbywać się na najkorzystniejszych warunkach dla przedsiębiorstwa. Podjął również

krok w celu rozszerzenia myślenia o działalności zakupowej w kierunku strategicznym, uznawszy, że zakupy to zarządzanie zewnętrznymi zasobami przedsiębiorstwa. Syntezę zaprezentowanych podejść do operacyjnego zarządzania zakupami przedstawia rysunek 1.1.

Rysunek 1.1. Synteza zarządzania zakupami w wymiarze operacyjnym na bazie definicji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bodnar i Hopwood (2004), Lysons i Farrington (2005), Van Weele (2014).

Połączenie zaprezentowanych elementów daje obraz zarządzania zakupami składający się z trzech kroków. W pierwszej kolejności następuje wybór dostawcy spośród puli operujących na danym rynku. Po podjęciu tej decyzji, konieczne jest złożenie zamówienia i nabycie towaru lub usługi na najkorzystniejszych warunkach. Najkorzystniejsze warunki, w wymiarze operacyjnym, to odpowiednia ilość, a więc taka, która jest potrzebna do celów produkcyjnych lub handlowych, uwzględniając odpowiedni bilans zapasu. Akceptowalna jakość produktów lub usług oznacza, że muszą one spełniać określone standardy i oczekiwania klienta. Dostawa powinna odbyć się w dokładnie określonym miejscu, zgodnie z wymaganiami wewnętrznymi strony kupujących.

Zamówienia powinny być realizowane przez dostawców w ustalonym czasie lub zgodnie z harmonogramem, tak aby klient przedsiębiorstwa mógł otrzymać produkt lub usługę w ustalonym terminie. Konkurencyjna cena kupowanych towarów lub usług jest kluczowa, nie

tylko do okresowych raportów o oszczędnościach wygenerowanych przez zakupy, ale także dla wsparcia marż notowanych przez przedsiębiorstwo oraz uzyskania pozytywnych wyników prowadzonej działalności.

Podejście operacyjne można również zobrazować w perspektywie procesowej za pomocą modeli, które dzieli ponad 40 lat rozwoju funkcji zakupowej. Rados (1970) w modelu składającym się z serii pytań, analizował podstawową decyzję poprzedzającą proces kupowania. Zwracał uwagę na konieczność weryfikacji, czy daną potrzebę zaspokoić za pomocą zasobów wewnętrznych, czy też dokonać zakupu. Chociaż w modelu brakuje rozważań na temat procesu kupowania i wytycznych, jakimi kupujący powinien się kierować w realizacji zakupu, to jednak zawiera on istotne pytanie: wytworzyć czy kupić?

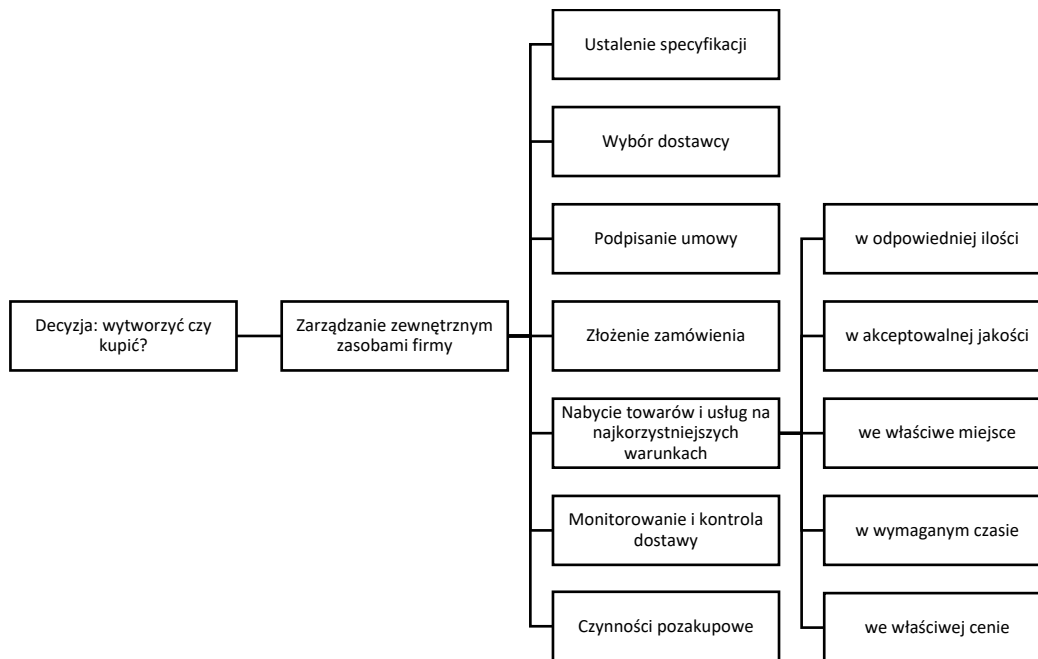
Van Weele (2014) w jednym z najpopularniejszych modeli, wykorzystywanych obecnie, podjął wysiłek opisu procesu zakupowego w następujących krokach:

- ustalenie specyfikacji,
- wybór dostawcy,
- podpisanie umowy,
- zamawianie,
- monitorowanie i kontrola dostawy,
- czynności pozakupowe (reklamacje, uaktualnianie dokumentacji, ocena dostawcy).

Autor wyraźnie sygnalizował, że model nie obejmuje elementów strategicznych. Przyjmował, że trzy początkowe kroki można określić jako taktyczne, a trzy kolejne jako operacyjne.

Bazując na wskazaniach w modelach procesowych, elementy znajdujące się na rysunku 1.1 można poprzedzić koniecznością rozważenia decyzji: wytworzyć, czy kupić? (Rados, 1970). Dodatkowo Van Weele (2014) zaproponował, aby wybór dostawcy poprzedzono ustaleniem specyfikacji przedmiotu zakupu. Nowymi są także wskazania konieczności: podpisania umowy z dostawcą, monitorowania oraz kontroli dostawy, a także wykonania czynności pozakupowych. Dodatkowe ustalenia, wynikające z modeli procesowych, pozwalają na rozszerzenie, zaprezentowanej syntezy zakupów w wymiarze operacyjnym na rysunku 1.2.

Rysunek 1.2. Synteza zarządzania zakupami w wymiarze operacyjnym na bazie definicji i modeli procesowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rados (1970), Bodnar i Hopwood (2004), Lysons i Farrington (2005), Van Weele (2014)

W praktyce dylemat decyzyjny "wytworzyć czy kupić?" z biegiem czasu coraz częściej przesądzało się na korzyść drugiej z możliwości. Rozwój technologiczny i rosnąca złożoność produktów sprawiały, że przedsiębiorstwa coraz rzadziej były w stanie wytworzyć je we własnym zakresie. Ciekawy przykład korespondujący z tą tezą zaprezentował Schiele (2019). W latach sześćdziesiątych XX wieku grupa Volkswagen wytwarzała samodzielnie 85% komponentów do swojego najpopularniejszego samochodu, a jedynie 15% nabywała. Natomiast w 2019 roku do wyprodukowania jednego ze swoich pojazdów grupa Volkswagen potrzebowała 85% komponentów od swoich dostawców, a jedynie 15% produkowała samodzielnie. Przykład ten pomaga zrozumieć z czego wynikał wzrost znaczenia działań zakupów w przedsiębiorstwach i coraz częstsze myślenie o konieczności rozwoju funkcji zakupowej.

1.1.2. Podejście strategiczne

Na początku lat osiemdziesiątych XX wieku ukazały się dwie publikacje, które zwróciły uwagę na potrzebę rozwinięcia funkcji zakupowej poza ramy operacyjne. Pierwsza z nich

prezentowała narzędzie do analizy sektora, znane jako model pięciu sił Portera (Porter, 1980). Druga była manifestem skierowanym do specjalistów w dziedzinie zakupów, aby porzucić operacyjne kupowanie na rzecz zarządzania dostawami (Kraljic, 1983).

Porter (1980) w swoim modelu analizy sektora wyróżnił pięć sił:

- rywalizację pomiędzy przedsiębiorstwami sektora,
- groźbę pojawienia się nowych producentów,
- groźbę pojawienia się substytutów,
- siłę przetargową nabywców,
- siłę przetargową dostawców.

Mając do wyboru wiele możliwości, autor modelu doszedł do wniosku, że wśród kluczowych sił oddziałujących na przedsiębiorstwo musi znaleźć się taka, która dotyczy dostawców. Oczywistym następstwem popularności tego podejścia, stało się rozwijanie funkcji zakupowej w celu zarządzania zidentyfikowaną siłą.

Model pięciu sił Portera był krytykowany za nadmierne uproszczenie. Niektórzy badacze postulowali dodanie do niego kolejnych sił, jednak Porter ostatecznie pozostał przy pierwotnej wersji. W takiej postaci model jest znany do dnia dzisiejszego i stanowi jedno z podstawowych narzędzi do analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Gierszewska i Romanowska (2017) opisują sposób dokonywania analizy siły przetargowej dostawców, zalecając weryfikację następujących uwarunkowań:

- stopnia koncentracji sektora dostawcy w stosunku do koncentracji sektora przedsiębiorstwa,
- poziomu uzależnienia jakości produktu finalnego od jakości produktu kupowanego,
- pozycji monopolistycznej dostawcy,
- udziału dostawcy w tworzeniu kosztów przedsiębiorstwa,
- kosztów zmiany dostawcy,
- możliwości integracji pionowej.

Należy podkreślić, że popularność modelu pięciu sił Portera włączyła zarządzanie zakupami do zestawu podstawowych funkcji, o których rozwój powinno dbać przedsiębiorstwo.

Druga z publikacji nosi znamieny tytuł: Zakupy muszą stać się zarządzaniem dostawami (*Purchasing Must Become Supply Management*) (Kraljic, 1983). Stanowiła ona wezwanie do specjalistów, aby zaczęli postrzegać swoją profesję w nowy sposób. Kraljic (1983) nie pozostawił czytelników z samym wezwaniem, przedstawiając w swojej pracy koncepcję układu czterech rodzajów kupowanych dóbr, znanego dzisiaj jako „macierz Kraljica”.

Zgodnie z „macierzą Kraljica” wszystkie dobra, które są przedmiotem zakupów, można rozpatrywać w dwóch wymiarach:

- poziomu kosztów generowanych przez produkty lub usługi dla przedsiębiorstwa,
- ryzyka związanego z ich pozyskaniem.

Zastosowanie dwóch wymiarów pozwoliło na wyróżnienie czterech grup kupowanych dóbr:

- produktów/usług standardowych o niskim poziomie ryzyka i niskim wpływie na koszty,
- produktów/usług dźwigni o niskim poziomie ryzyka i wysokim wpływie na koszty,
- produktów/usług strategicznych o wysokim poziomie ryzyka i wysokim wpływie na koszty,
- produktów/usług określanych jako wąskie gardła, które charakteryzują się wysokim poziomem ryzyka i niskim wpływem na koszty.

Dla każdej z nich autor opracował zestaw wytycznych do współpracy z dostawcami. Wytyczne te miały na celu pomoc firmom w uzyskiwaniu maksymalnych korzyści kosztowych i ograniczaniu ryzyka związanego z działalnością zakupową.

„Macierz Kraljica” stała się inspiracją dla kolejnych propozycji. Caniels i Gelderman (2007) zaprojektowali układ sił oraz poziom zależności pomiędzy sprzedającymi i kupującym, w efekcie przynależności do jednej z czterech grup dóbr wskazanych w macierzy. Istotnym rozwiązaniem, bazującym na „macierzy Kraljica” jest koncepcja "wiatraka holenderskiego" (Van Weele, 2014). Do perspektywy kupującego, w każdej z czterech grup dóbr, dodaje ona cztery sposoby podejścia sprzedającego. W ten sposób powstało szesnaście typów relacji między sprzedającym a kupującym, ze wskazaniem dla zakupów dotyczącymi sposobów działania w

przypadku każdej z nich. Uwzględnienie perspektywy sprzedawcy daje, w określonych przypadkach, możliwość zacieśnienia współpracy i rozwijania kupowanych produktów.

Podsumowując, w modelu pięciu sił Portera autor wskazywał na istotność siły przetargowej dostawców, jako jednej z podstawowych sił wpływających na przedsiębiorstwo, a w następstwie na konieczność rozwoju funkcji zakupowej. „Macierz Kraljica” pozwoliła na dokonanie podziału kupowanych dóbr na kategorie oraz zastosowanie wyodrębnionych zasad działania w perspektywie kosztów i ryzyka związanego z dostawcami. Koncepcja „wiatraka holenderskiego” wprowadza myśl, że kupowanie wymaga nie tylko perspektywy kupca, ale także zrozumienia podejścia sprzedającego, aby dobrać odpowiednią strategię działania. Uwzględnianie perspektywy sprzedającego w myśleniu kupca dało przestrzeń do poszukiwania relacji opartej na współpracy, tam gdzie ona mogła przynieść wartość przedsiębiorstwu.

Nadawanie zakupom strategicznego charakteru odbywało się również przez definiowanie najistotniejszych odpowiedzialności zarządzania zakupami. W tych rozważaniach bardzo często widoczne były, lub wręcz wiodły prym, trzy obszary: oszczędności (Baily i inni, 2015; Ocicka, 2019; Van Weele, 2014), innowacji (Castaldi i inni, 2011; Poissonnier, 2017; Schiele, 2019; Van Weele, 2014) i zarządzania ryzykiem (Poissonnier, 2017; Ocicka, 2019; Budzyński, 2016; Lysons i Farrington, 2016). Dla uzupełnienia należy zauważyć, że w ostatnich latach wzrosło zainteresowanie autorów tematyką dotyczącą zrównoważonego rozwoju i wyzwań ekologicznych towarzyszących procesowi zakupów (Akhavan i Beckmann, 2017; Dubey i inni, 2013; Foo i inni, 2019). Z kolei tematem, który cieszy się znikomym zainteresowaniem jest doskonałość operacyjna (Schiele, 2019; Van Weele, 2014). Wskazuje się na zanik jej istotności dla strategicznego zarządzania zakupami (Bals i inni, 2019; Bienhaus i Haddud, 2018).

Wśród wymienionych odpowiedzialności, przywództwo kosztowe (Porter, 1980; Lysons, 2004) i wypływające z niego idee generowania oszczędności są tymi, które były pierwszym sygnałem rozwoju zarządzania zakupami poza obszarem operacyjnym (Akin Ateş i inni, 2018). Natomiast innowacyjność, ograniczanie ryzyka i społeczna odpowiedzialność w procesie zakupów są znacznie nowsze.

Oszczędności są tym elementem, który najsilniej wpływał na wyobraźnię osób nadzorujących działy zakupów. Literatura naukowa wyszła naprzeciw tej perspektywie, oferując pomoc menedżerom w przekonywaniu zarządów firm do inwestycji w działy zakupów. Interesującym jest twierdzenie, że w przedsiębiorstwie przychody są generowane przez obszar sprzedaży, a zysk przez zakupy (Schiele, 2019). Nie ma wątpliwości, że jest to przerysowany

przekaz, jednak ma w sobie istotną myśl. Szeroko dostępna wiedza na temat rynku produktów, w dużej liczbie przypadków pozwala klientowi na w miarę szybkie porównanie dostępnych ofert. Możliwość analizy powoduje, że konkurencja między firmami sprzedającymi bardzo często opiera się na niewielkich różnicach cen. Są one zaniżane do poziomów, gdzie zyskowność biznesu może być zagrożona. Podczas gdy sprzedawca nie jest w stanie podnieść ceny klientowi, firma podejmuje próby redukcji kosztów, aby zrealizować oczekiwania co do zysku. W tym przypadku pozytywne efekty można uzyskać za sprawą działań podejmowanych przez działy zakupów. Dostępne są symulacje wyjaśniające, jak trudno podnieść cenę dla klienta lub zwiększyć sprzedaż w porównaniu z możliwościami wygenerowania oszczędności u dostawców (Rzeżacz, 2016). Wzrost sprzedaży lub zyskowności jest obarczony ryzykiem i koniecznością zainwestowania dodatkowych pieniędzy w takie obszary jak: marketing, sprzedaż lub modyfikacje produktu. Wygenerowanie dodatkowego zysku przez oszczędności zakupowe zazwyczaj wymaga znacznie mniejszych nakładów.

Na poziomie biznesowym można zaobserwować, jak zmieniał się obraz firmy produkcyjnej na przestrzeni dekad. Przedsiębiorstwo coraz więcej kupuje, a coraz mniej wytwarza na potrzeby wewnętrzne (Schiele, 2019). Poziom specjalizacji i zaawansowanie technologiczne coraz rzadziej pozwalają odwoływać się do realizacji potrzeb przedsiębiorstwa zasobami wewnętrznymi, a coraz częściej powodują konieczność dokonania zakupu. Najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa musi się skupić na kluczowych kompetencjach organizacji, a nie starać się za wszelką cenę spowodować jej samowystarczalność. Prahalad i Hamel (1990) twierdzili, że kluczowe kompetencje są połączeniem umiejętności, wiedzy i technologii, oraz charakteryzują się kluczowym wkładem w najważniejsze wartości dla odbiorcy. Kluczowe kompetencje należy tworzyć i pielęgnować, co wymaga posiadania wizji, między innymi w konkurencji o nowe zasoby, także zewnętrzne. Warto zaznaczyć, że dostawcy zewnętrzni muszą utrzymywać konkurencyjność, ponieważ to warunkuje ich przetrwanie na rynku. Poszukiwanie nowszych rozwiązań, aby być atrakcyjnymi dla potencjalnego klienta, staje się koniecznością. Przy dzisiejszym rozwoju technicznym decyzja o wydzieleniu oddziału lub nawet spółki dostarczającej potrzebne usługi, surowce lub komponenty, jest obarczona ryzykiem utraty konkurencyjności. Dostawca znajdujący się wewnątrz organizacji, mając zapewniony popyt na swoją ofertę, nie będzie musiał być tak konkurencyjny, jak dostawca zewnętrzny.

W literaturze przedmiotu przekazywana jest informacja, że ok. 55% ceny produktu finalnego stanowią koszty zakupów od dostawców (Dyer i Singh, 1998; Monczka i inni, 2009).

Można też spotkać się z twierdzeniem, że w przeciętnym przedsiębiorstwie redukcja kosztów zakupu o 10% powoduje podwojenie wskaźnika zwrotu z aktywów (Schiele, 2019).

W ramach rozważań wokół innowacyjności w zarządzaniu zakupami, które zintensyfikowały się pod koniec XX wieku (van Weele i van Raaij, 2014), istotnym elementem jest wpływ na walory produktu (Schiele, 2019). Wśród praktyków dominuje pogląd, że innowacyjność przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od rozwoju dostawców i dialogu technicznego prowadzonego z nimi (KPMG, 2017). Interesująca jest wizja wczesnego włączania dostawców w proces projektowania wyrobów. Obok redukcji kosztów, w trakcie opracowywania nowego produktów, dostawcy przedsiębiorstwa mogą wnieść rozwiązania innowacyjne, które poprawią jego konkurencyjność na rynku (Luzzini i inni, 2015).

Z kolei zarządzanie ryzykiem w zakupach staje się istotną potrzebą, zarówno ze względu na potencjalne problemy wewnętrzne dostawców, jak i czynniki zewnętrzne na nich wpływające (Namdar i inni, 2018). Upewnienie się, że dostawca ma możliwości finansowe do poprawnego wykonania umowy, a zwłaszcza dbania o elastyczność łańcuchów dostaw (Gangurde i Chavan, 2016), stało się kluczowe w okresie pandemii Covid-19 powodującej niewydolność logistyki na wielu poziomach (Choi, 2021). Pod rozważanie poddaje się także liczbę dostawców w danej kategorii zakupowej w odniesieniu do rodzajów ryzyka, z którymi firma ma do czynienia. Czy przedsiębiorstwo powinno mieć jednego dostawcę (*single sourcing*) w danej kategorii zakupowej, czy też powinno stosować strategię wielu dostawców (ang. *multiple sourcing*)? Czy liczba dostawców, których trzeba posiadać, zależy od częstotliwości i natężenia ryzyka (Namdar i inni, 2018)?

Wraz z rosnącym ryzykiem związanym ze skutkami oddziaływań środowiskowych coraz szerzej dyskutowany jest aspekt zrównoważonego rozwoju. Przede wszystkim chodzi tu o analizę sytuacji dostawców (Castaldi i inni, 2011) oraz nakłanianie ich do rozwoju w zakresie ochrony środowiska i społecznej odpowiedzialności (Akhavan i Beckmann, 2017; Blome i inni, 2014). Prowadzi się też projekty naukowo-badawcze wiążące zielone zakupy (*green purchasing*) z wynikami ekonomicznymi organizacji (Green i inni, 2012).

Kolejnym obszarem odpowiedzialności w zarządzaniu zakupami, jest doskonałość operacyjna (*operational excellence*) (Van Weele, 2014). Bez dostarczenia wymaganego produktu czy usługi w odpowiednie miejsce, w określonym czasie i w określonej jakości, bardzo trudno jest przenieść zarządzanie zakupami na wyższy poziom, ponieważ wysiłki pracowników skoncentrowane będą na problemach operacyjnych (Schiele, 2019). Działania nakierowane na

innowacyjność czy zarządzanie przewidywanym ryzykiem mogą zostać porzucone za każdym razem, gdy dział produkcji lub dział sprzedaży zgłoszą braki w towarze, który miał być dostarczony.

W literaturze dostępne są definicje zarządzania zakupami w wymiarze strategicznym. Zostaną one poddane szczegółowej analizie w podrozdziale 2.1. W tym miejscu posłużą tylko do wyłonienia kluczowych elementów strategicznego zarządzania zakupami. Carr i Smeltzer (1997) wskazują na znaczenie wykorzystywania szans rynkowych. Praktycy zrzeszeni w Chartered Institute of Procurement & Supply (CIPS) definiują te szanse jako przestrzeń do uzyskania oszczędności w negocjacjach (CIPS, 2012). Podkreśla się, że uzyskiwane efekty negocjacyjne warto utrwalić kontraktem (Schiele, 2019), który zapewnia realizację uzgodnionych warunków handlowych i ogranicza ryzyko biznesu, zabezpieczając interesy kupującego (np. zobowiązanie dostawcy do dostarczania).

Szans rynkowych należy też upatrywać w maksymalizacji wartości kupowanych dóbr i usług. Możliwością w tym zakresie jest zatrudnianie odpowiednich dostawców, którzy mogą być partnerami do długoterminowej współpracy (Talluri i Narasimhan, 2004), a także dbanie o ich rozwój (Sollish i Semanik, 2011). Dyer (1996) na przykładzie dostawców branży samochodowej wykazał, jak dbanie o współpracę i rozwój dostawców pozwala formować wyspecjalizowane sieci, dającą przedsiębiorstwu przewagę na rynku.

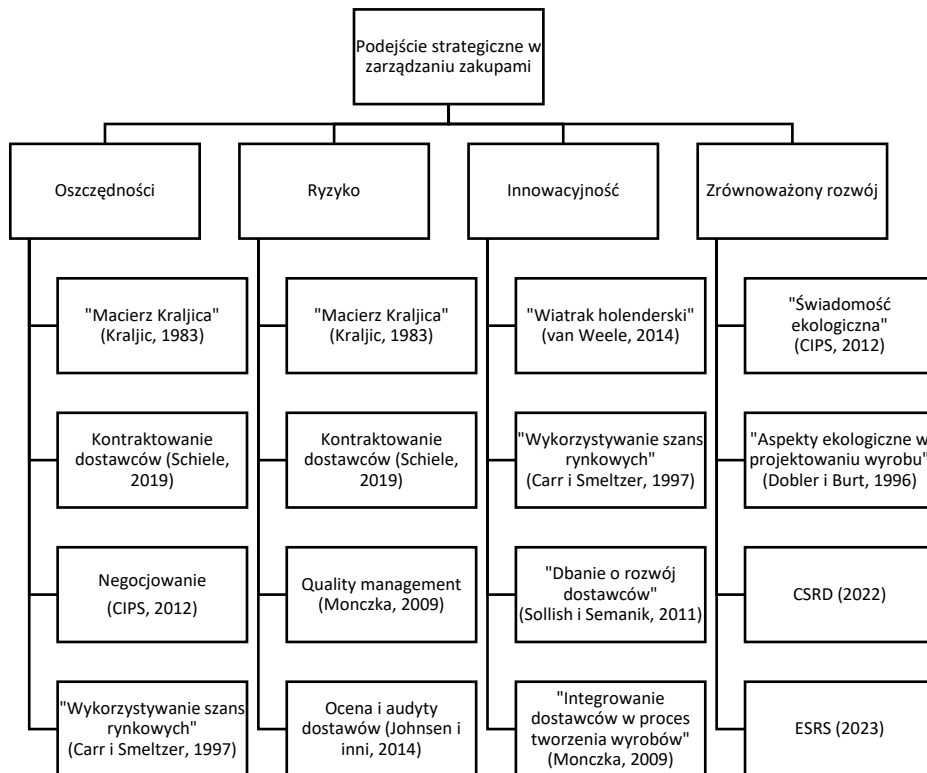
CIPS wśród innych aspektów podkreśla znaczenie świadomości ekologicznej (CIPS, 2012). Jest to trend, który staje się coraz bardziej istotny w perspektywie wymagań dotyczących zrównoważonego rozwoju i działań w zakresie ESG (*Ecology, Sustainability, Governance*). Dla firm prowadzących działalność na terenie Unii Europejskiej raportowanie wyników w tym kierunku stało się obowiązkiem za sprawą dyrektywy 2022/2464 (*Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD, 2022*) i rozporządzenia delegowanego 2023/2772 opisującego zastosowanie CSRD w sprawozdawczości zintegrowanej przedsiębiorstw (*European Sustainability Reporting Standards - ESRS, 2023*). Oba dokumenty operują pojęciem „łańcucha wartości”, za znaczną część którego są odpowiedzialni specjaliści w dziedzinie zakupów. ESRS określa wymagania dla raportowania ponad tysiąca punktów danych w obszarach (*European Sustainability Reporting Standards - ESRS, 2023*):

- zanieczyszczenia,
- wody i zasobów morskie,

- bioróżnorodności i ekosystemów,
- wykorzystania zasobów i gospodarki obiegu zamkniętego,
- kadry pracowniczej,
- pracowników w łańcuchu wartości,
- społeczności dotkniętych,
- konsumentów i użytkowników końcowych,
- postępowania w biznesie.

Kierunki myślenia dotyczące zakupów są również prezentowane przez autorów modeli procesowych. Monczka i inni (2009) jako jeden z elementów w swojej propozycji modelu wymieniali zarządzanie jakością. W procesie zakupów jest to podstawa do ograniczenia ryzyka związanego z dostawcami. Zarządzanie jakością w procesach zakupowych może być realizowane poprzez cykliczne oceny i audyty u dostawców (Johnsen i inni, 2014). W literaturze dotyczącej modeli procesowych zwraca się także uwagę na wczesne włączanie dostawców podczas projektowania wyrobu (Monczka i inni, 2009). Celem takiego działania może być: potrzeba uzyskania wysokiej jakości wyrobu gotowego, wprowadzenie innowacji od dostawców lub uwzględnienie aspektów ekologicznych przy projektowaniu wyrobu (Dobler i Burt, 1996). Rysunek 1.3 podsumowuje wskazania dotyczące rozwoju zarządzania zakupami w kierunku strategicznym wynikające z najistotniejszych publikacji, definicji i modeli procesowych.

Rysunek 1.3. Strategiczne zarządzanie zakupami w publikacjach, definicjach i modelach



Źródło: opracowanie własne na podstawie Kraljic (1983), Schiele (2019), CIPS (2012), Carr i Smeltzer (1997), Johnsen i inni (2014), Van Weele (2014), Sollish i Semanik (2011), Dobler i Burt (1996), *Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD* (2022), *European Sustainability Reporting Standards - ESRS* (2023).

Wyłaniający się z literatury zarys obszarów zarządzania zakupami w wymiarze strategicznym pokrywa się w dużej mierze z propozycją którą można odnaleźć w czołowym podręczniku zakupowym skierowanym do praktyków (Van Weele, 2014). Jego autor wskazuje, że najistotniejszymi obszarami zaangażowania i odpowiedzialności zakupów są:

- doskonałość operacyjna ze wskazaniem jej kluczowości dla zyskania i utrzymania zaufania klientów wewnętrznych, współpracowników z innych obszarów organizacji. Muszą mieć oni wiarę, bazującą na doświadczeniu, że to co jest im potrzebne zostanie dostarczone na czas i w odpowiedniej jakości. Bez realizacji tego aspektu działań zakupów ryzykuje, że klienci wewnętrzni, tracąc do niego zaufanie, znajdą sposób, aby samodzielnie zacząć realizować swoje potrzeby zakupowe;
- kontrola kosztów i redukcja wydatków zakupowych polegająca na eliminacji tych, których firma nie powinna ponosić. Chodzi tu o pracę zarówno z dostawcami surowców

potrzebnych do produkcji, czyli realizacji zakupów bezpośrednich (*direct spend*), jak i dostawcami realizującymi zakupy pośrednie (*indirect spend*) np. dostawy narzędzi i maszyn do przetwarzania surowców, usług logistycznych czy realizacji zapotrzebowania biur. Van Weele (2014) zwraca uwagę na takie elementy, jak dodawanie wartości poprzez kupowany produkt, surowiec czy usługę oraz koncepcję całkowitego kosztu posiadania (ang. *TCO – Total Cost of Ownership*). TCO jest złożonym podejściem, które wymaga, aby firma kupująca określiła, które koszty uważa za najważniejsze lub najbardziej znaczące w nabyciu, posiadaniu, użytkowaniu i późniejszym zbyciu towaru lub usługi. Oprócz ceny zapłaconej za przedmiot, TCO może obejmować takie elementy, jak złożenie zamówienia, badanie i kwalifikacja dostawców, transport, odbiór, inspekcja, wymiana, przestoje spowodowane awarią czy koszty utylizacji (Ellram, 1995);

- zarządzanie ryzykiem polegające na zmniejszaniu ekspozycji na zagrożenia przychodzące z rynków zakupowych. W tym obszarze autor zwraca uwagę na dywersyfikację źródeł dostaw, posiadanie dostawców charakteryzujących się wysokim poziomem niezawodności i jakości. Istotnym aspektem jest społeczna odpowiedzialność zakupów: stosowanie jasnych zasad dla dostawców i dbałość o środowisko;
- ciągłe doskonalenie jako innowacyjność w zakresie procesów i produktów ze szczególnym zwróceniem uwagi na współpracę z dostawcami w obszarze badań i rozwoju wyrobów przedsiębiorstwa.

Wstępne wytypowanie obszarów strategicznego zarządzania zakupami: doskonałości operacyjnej, oszczędności, innowacyjności, dbania o zrównoważony rozwój i zarządzania ryzykiem daje podstawę do próby osadzenia ich w teoriach ekonomicznych. Wcześniej jednak warto przyrzeć się związkowi przyczynowo-skutkowemu pomiędzy poszczególnymi obszarami odpowiedzialności zakupów. Wyniki badań potwierdzają wpływ innowacyjności w procesie zakupów na oszczędności. W literaturze naukowej opisane są zasady kontraktowania dostawców w sposób, który stymuluje ich innowacyjność i w rezultacie daje oszczędności (Sumo i inni., 2016). Firmy zajmujące się doradztwem biznesowym podają także, że zastosowanie innowacyjnych rozwiązań informatycznych w procesie zakupowym ma znaczny wpływ nie tylko na oszczędności, ale także na ograniczanie ryzyka, poprzez pełniejszą wiedzę o rynkach, dostawcach i potencjalnych zagrożeniach (Limberakis i inni, 2018). Przejawem innowacyjności może być podejście do społecznej odpowiedzialności i ekologii w taki sposób, aby wpływało

na ograniczanie ryzyka zakupowego (Ferri i Pedrini, 2018). Konkurencja, która korzysta z innowacyjnego rozwiązania dostawcy w zakresie ekologii, może doprowadzić do ryzyka utraty rynku przez przedsiębiorstwo, które podobnej innowacji nie wdroży. Również pracę operacyjną warto wspierać rozwiązaniami innowacyjnymi, zwłaszcza informatycznymi (González-Benito, 2007), ponieważ ich wdrożenie pozwala na lepszą komunikację z dostawcami (Budzyński, 2016) i w znacznym stopniu ogranicza niepewność (Gottge i inni, 2020). Już dzisiaj istnieją rozwiązania w zakresie automatyzacji i robotyzacji, które redukują konieczność uczestnictwa człowieka w procesie obsługi zamówień zakupowych, zmniejszając ryzyko popełnienia błędu. Jedną z propozycji jest *Advanced Supply Chain Planning – ASCP* zaproponowane przez firmę Oracle (Siddiqui, 2010). Eksperti sugerują, aby na uniwersytetach ograniczyć szczegółowe nauczanie w zakresie systemu obowiązków operacyjnych procesu zakupowego na rzecz umiejętności projektowania oprogramowania do jego automatycznej obsługi (Bals i inni, 2019). Z tego powodu można przyjąć punkt widzenia, zgodnie z którym zakupowa doskonałość operacyjna w coraz mniejszym stopniu jest problemem zarządczym, a coraz bardziej staje się innowacyjnym wyzwaniem projektowo-informatycznym.

Na finalny wynik oszczędności realizowanych przez proces zakupów w ciągu roku ma wpływ doskonałość operacyjna. Dostarczanie właściwych towarów czy surowców w odpowiednie miejsce, w odpowiednim czasie, wymaga dobrego planowania, zamówienia z odpowiednim wyprzedzeniem i kontroli nad realizowanymi dostawami. Schiele (2019) zauważa, że takie podejście może ograniczać przestoje maszyn produkcyjnych firmy kupującej, a więc daje szansę uniknięcia niepotrzebnych kosztów i niezadowolenia klientów. Budzyński (2016) wskazuje też na znaczenie zarządzania ryzykiem dla doskonałości operacyjnej. Przecież zatrzymanie dostaw może mieć źródło w zaniechaniu analizy ryzyka związanego z dostawcą. Braki dostaw mogą wynikać chociażby z przestarzałego parku maszynowego lub niewystarczającej skali produkcji dostawcy w stosunku do potrzeb przedsiębiorstwa kupującego.

Istnieje wiele powiązań pomiędzy wyłaniającymi się obszarami zarządzania zakupami. Innowacyjność może wpływać na oszczędności, ograniczanie ryzyka i kosztów oraz ograniczać poziom błędów operacyjnych (Ferri i Pedrini, 2018; González-Benito, 2007). Z kolei dążenie do doskonałości operacyjnej, może sprzyjać unikaniu części kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo (Budzyński, 2016). Wskazuje się też, że dobrze wykonana analiza ryzyka

związanego z dostawcami pozwala na ograniczenie późniejszych problemów operacyjnych (Budzyński, 2016).

1.2. Zarządzanie zakupami w świetle teorii ekonomicznych

W rozważaniach naukowych, niezależnie od czasu publikacji czy kręgu kulturowego, z którego pochodzą autorzy, często stosowana jest praktyka rozpoczynania publikacji od odwołania się i osadzenia powstającej koncepcji w istniejących teoriach ekonomicznych (Carr i Pearson, 1999; Sharma, 2016).

Przywołana praktyka ma wymiar z jednej strony oczywisty, ale niezmiennie fundamentalny. Takie podejście sprzyja ciągłej weryfikacji słuszności czy aktualności teorii oraz budowaniu zasobów wiedzy, nowych idei i narzędzi na bazie dotychczasowych dokonań. Dlatego wyłaniająca się koncepcja strategicznego zarządzania zakupami, w pierwszej kolejności zostanie osadzona na gruncie dotychczasowej wiedzy. Stosowanie odniesień do teorii ekonomicznych w opracowaniach naukowych daje dodatkową możliwość uproszczenia przekazu i łatwiejszego przekonania potencjalnego czytelnika do proponowanego kierunku myślenia (Schiele, 2019).

Ekonomia dysponuje wieloma teoriami, także takimi które proponują wskazania istotne dla zarządzaniem zakupami. Do najważniejszych propozycji z punktu widzenia celu niniejszej publikacji należą:

- teoria kosztów transakcyjnych,
- teoria zasobowa,
- podejście relacyjne,
- teoria sieci społecznych,
- teoria agencji,
- teoria kontyngencji,
- teoria wyznaczania celów.

W obszarze zarządzania rozważania skierowane na podejmowanie decyzji zakupowych można znaleźć już u Coase'a (1937). Jego opracowania dotyczące teorii kosztów transakcyjnych (*transaction cost theory*) miały silne odniesienia do zarządzania zakupami. Idea opierała się na twierdzeniu, że decyzja ekonomiczna implikuje powstanie kosztów transakcyjnych związanych z jej wykonaniem. W obszarze realizacji potrzeb prowadziło to decydentów do konieczności

wyboru źródła o niższych kosztach realizacji spośród dostępnych podstawowych alternatyw: rynki i hierarchie (*markets and hierarchies*) (Williamson, 1979). Zdziwiająco jest to, że pomimo upływu dekad, tak postawiony problem decyzyjny w obszarze zakupów ciągle jest rozważany w bardzo podobny sposób. W XXI wieku projekt zakupowy często zaczyna się od pytania: wytworzyć czy kupić (*make or buy*)? Decyzja o wytworzeniu potrzebnego dobra wewnątrz organizacji jest odwołaniem się do hierarchii. Natomiast decyzja o zakupie rozwiązania jest sygnałem do zaspokojenia potrzeby na rynku. W tym miejscu trzeba dodać, że realizacja potrzeby własnymi zasobami (hierarchią) nie przekreśla zaangażowania działu zakupów. W rezultacie podjętej decyzji może się okazać, że wytworzenie rozwiązania wewnątrz organizacji wymaga zakupu półproduktów, surowców, maszyn lub przynajmniej nabycia wiedzy (szkolenia) w wymaganym kierunku. Nie ma jednak wątpliwości, że decyzja zarządu przedsiębiorstwa o dokonaniu zakupu, czyli odwołania się do rynku, stanowi moment rozruchowy do działania funkcji zakupowej. Mechanizm decyzyjny opisany powyżej, pomimo upływu prawie stu lat, jest nadal rozpatrywany w publikacjach (Friedrich i inni, 2022; Medina-Serrano i inni, 2020).

Poza decyzją: wytworzyć czy kupić, rozważania na gruncie teorii kosztów transakcyjnych koncentrowały się na zagadnieniach szczegółowych, i niezmiennie aktualnych, z punktu widzenia zarządzania zakupami, takich jak okresy, na jakie powinno się zawierać kontrakty z dostawcami (Coase, 1937). Twierdzenie, że dla zakupów produktów czy usług wystandaryzowanych i powszechnie dostępnych na rynku nie należy się wiązać długookresowymi umowami z dostawcami, jest nadal stosowane w praktyce i odzwierciedlone chociażby w „macierzy Kraljica” (Kraljic, 1983). W przypadku rozwiązań specjalistycznych dostawca może oczekiwać długoterminowej gwarancji współpracy, aby móc wytworzyć odpowiednie możliwości techniczne lub umożliwić pracownikom nabycie umiejętności, które sprostają wymaganiom klienta (Williamson, 1979). Brak lub krótkookresowe kontrakty na produkty standardowe pozwalają na częstsze negocjacje i utrzymanie kosztów na niskim poziomie. Kontrakty długookresowe upewniają strony co do stabilności współpracy, dają perspektywę do wspólnego planowania działań i rozwoju przedmiotu zakupu.

Teoria kosztów transakcyjnych miała odniesienia do pracy nad redukcją kosztów przedsiębiorstwa. Specjaliści w dziedzinie zakupów mogą realizować ten cel poprzez oszczędności, które z kolei są kluczowym obszarem odpowiedzialności w zarządzaniu zakupami.

W teorii zasobowej (ang. *resource-based view*) podstawą myślenia jest patrzenie na analizę przedsiębiorstwa, nie od strony produktu sprzedawanego, ale od strony zasobów

(Wernerfelt, 1984), które stanowią źródło realizowanych przewag konkurencyjnych. Wśród najistotniejszych zasobów wymieniany jest dostęp do surowców (Barney, 1991). Taką też perspektywę przyjmuje Obłój (2014), który w komentarzu do teorii zasobowej jako przykład wskazuje bazy danych o dostawcach, prowadzone przez przedsiębiorstwa. Od powstania teoria podlegała ewolucji (Barney, 2001). Jednym z obiecujących kierunków, z punktu widzenia zakupów, jest powiązanie teorii ze współpracą międzynarodową przedsiębiorstw (Peng, 2001). Warto dodać, że teoria zasobowa ma swoich krytyków, wskazujących na deficyt w rozpatrywaniu ograniczeń z nią związanych (Lockett i inni, 2009).

W ramach dyskusji o procesie zakupów, na gruncie teorii zasobowej, często przywołuje się zmianę podejścia J. Ramsay'a (Van Weele, 2014; Ocicka, 2019). Autor w 2001 roku opublikował artykuł, którego główną konkluzją jest stwierdzenie braku funkcji strategicznej w zarządzaniu zakupami (Ramsay, 2001a). Jeszcze w tym samym roku doszło do weryfikacji tego stanowiska. Przyjęte wcześniej, na gruncie teorii zasobowej, założenie o braku możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez aktywności zakupowe jest błędne (Ramsay, 2001b). Oznacza to, że zgodnie z teorią zasobową, rozwój funkcji zakupowej ma potencjał strategiczny poprzez zarządzanie dostępem do surowców, produktów czy usług. Należy też dodać że teoria zasobowa ma bardzo duże przełożenie na rozumienie nowoczesnych zakupów. W duchu omawianej teorii funkcjonuje najbardziej rozpowszechniona definicja zarządzania zakupami, utożsamiająca je z zarządzaniem zewnętrznymi zasobami przedsiębiorstwa (Van Weele, 2014).

Myślenie o kupowanych produktach w kategorii zasobów zewnętrznych rozszerzały rozważania nad podejściem relacyjnym (*relational view*). Jego autorzy prowadzili dyskusję z teorią zasobową, wskazując że przewaga konkurencyjna coraz częściej może mieć źródło w zasobach zlokalizowanych poza przedsiębiorstwem. Badacze wskazywali, że większość wartości produktów wytwarzanych przez przedsiębiorstwa produkcyjne pochodzi od dostawców (Dyer i Singh, 1998). Zwraca się też uwagę na wyjątkową cenność zasobów unikatowych (Gulati i inni, 2000). W obszarze zakupów takimi zasobami są innowacyjne surowce, niedostępne dla firm konkurencyjnych. Na gruncie teorii zasobowej podejmowano badania nad kompetencjami relacyjnymi przedsiębiorstw i ich wpływem na odporność łańcuchów dostaw (Wieland i Wallenburg, 2013).

Silną podstawą do opracowania podejścia relacyjnego były badania wpływu wyspecjalizowanych sieci dostawców japońskich i amerykańskich producentów samochodów

na ich wyniki (Dyer, 1996). Z tego powodu można uznać, że podejście relacyjne ma w sobie pierwiastek wyjątkowości z punktu widzenia zarządzania zakupami. Jest to pierwszy przypadek, gdzie tak silną podstawą do konstrukcji teorii są rozważania w zakresie zakupów.

Zważywszy na to, że zasoby są często rozwijane pod specjalne potrzeby klienta, to właśnie umiejętność łączenia unikatowych zasobów i interakcje z dostawcami mogą być źródłem renty relacyjnej (Dyer i Singh, 1998). Stąd, w niniejszym opracowaniu, istotne będzie odniesienie do zasobów relacyjnych i opartym na nich podejściu innowacyjnym w zakupach.

Podejście relacyjne można uzupełnić o idee prezentowane przez teorię sieci społecznych (*social network theory*). Zauważono, że relacje społeczne mają ogromny wpływ na to jak zacieśniana jest współpraca lub tworzone są alianse pomiędzy przedsiębiorstwami (Eisenhardt i Schoonhoven, 1996). Granovetter (1985) wskazał, że zakupy przemysłowe rzadko są jednorazowe, więc muszą im towarzyszyć relacje społeczne łączące kupującego i sprzedającego. Podał też przykład, w którym przedstawiciel działu zakupów natrafia na problem we współpracy. W pierwszej kolejności inicjuje rozwiązanie na bazie komunikacji z przedstawicielem dostawcy. Dopiero gdy próby skorzystania z relacji społecznych zawiodą podejmuje kroki w stronę wymuszenia realizacji uzgodnień kontraktowych. Kim (2014) zwracał uwagę na sieć społecznych zależności między osobami pracującymi w przedsiębiorstwach. Kupujący mają lepsze wyniki w swojej pracy, wiedząc jakie powiązania relacyjne i społeczne ma dostawca z innymi firmami.

W teorii agencji (*agency theory*) zwrócono uwagę na mechanizmy i skutki podejmowania decyzji we współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami. Jedno, które podejmuje decyzję, jest określane jako agent. Drugie, na które ta decyzja wpływa, nosi nazwę pryncypała. Jeżeli na tą relację nałożymy niepewność i różny poziom posiadanych informacji przez obie strony, mowa jest o podziale ryzyka między przedsiębiorstwami, właśnie ze względu na podejmowane decyzje (Arrow, 1986). Zarządzający firmami muszą podejmować szybkie decyzje w ciągle zmieniającym się otoczeniu, korzystając z dużej wiedzy o rynku i rozważając sprawnie wiele alternatywnych możliwości (Eisenhardt, 1989). Wśród rozważanych relacji w ramach teorii agencji jest ta, która łączy przedstawicieli dwóch firm. Klient (agent) podejmuje decyzję o wyborze dostawcy (pryncypała). W danym łańcuchu dostaw, kupujący rozważając współpracę skupia się na wartości, którą otrzymuje. Jest to perspektywa jego postrzegania ceny, którą jest gotów zapłacić za określony produkt, w danych okolicznościach. Aby taka współpraca między agentem a

pryncypałem dawała dobre wyniki potrzebne są kluczowe czynniki: dostosowanie celów i oczekiwań obu stron, budowanie zaufania i ograniczanie ryzyka (Natour i inni, 2011).

Ritchie i Brindley (2007) zaproponowali klasyfikację czynników ryzyka w łańcuchu dostaw, rozważając ich wpływ na wyniki. Zsidisin i Ellram (2003) za pomocą badań empirycznych także zidentyfikowali czynniki ryzyka zakupowego i rozważali techniki, które mają redukować możliwość ich wystąpienia. Oba projekty przywołano w przeglądzie literatury dotyczącym powiązań teorii agencji z zarządzaniem łańcuchami dostaw w punkcie ? niniejszego opracowania (Fayezi i inni., 2012). Autorzy doszli do wniosku, że pomimo upływu czasu teoria agencji ma cały czas wiele atutów, które powinny interesować ekspertów w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw.

Teoria kontyngencji (*contingency theory*) skupiała się na metodach zarządzania. Sposób zarządzania zależy od uwarunkowań, w jakich trzeba podejmować decyzje (Fiedler, 1964; Lawrence i Lorsch, 1967). Powiązanie tej teorii z zarządzaniem zakupami jest przedmiotem badań. Sposób działania zależy od dwóch rodzajów czynników: zewnętrznych i wewnętrznych. Wśród przykładowych czynników zewnętrznych można wymienić: ilość źródeł dostaw czy koszty logistyki. Czynniki wewnętrzne mogą się wiązać z dojrzałością organizacji zakupowej lub strategią zakupową (Bals i inni, 2018). Celem managerów w działalności zakupowej przedsiębiorstwa będzie więc dostosowanie podejmowanych decyzji do uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych w taki sposób, aby przynosiły jak najlepsze wyniki dla firmy.

Teoria wyznaczania celów (*goal-setting theory*) dała obraz tego, jak definiować cele, aby ich realizacja prowadziła do odpowiednich wyników (Locke, 2013). Autorzy teorii wnioskowali na podstawie badań empirycznych, że stawiane cele muszą być precyzyjne i ambitne (Locke i Latham, 2006). Udowodniono też, że samo stawianie celów jest motywujące dla osób, które będą je realizować. Jeżeli dodatkowo realizujący cele będą mieli poczucie własnej skuteczności i system wartości zbieżny z realizowanymi celami to należy się spodziewać lepszych efektów (Locke, 2013). Jak się można domyślać teoria ta jest bardzo uniwersalna i ma zastosowanie w dziedzinach tak dalekich od zarządzania, jak chociażby rozwój sportowy (Swann i inni, 2021). Dla zakupów teoria może być przydatna chociażby w procesie negocjacji. Istnieją dowody naukowe, że negocjatorzy, którzy stawiają sobie ambitne i konkretne cele negocjacyjne osiągają lepsze wyniki dla swoich przedsiębiorstw niż Ci, którzy tego nie robią (Zetik i Stuhlmacher, 2002). Nie ma wątpliwości, że odpowiednie formułowanie celów wpływa na to, jak działają zakupy przyczyniają się do osiągnięcia wyników przez przedsiębiorstwo.

Autorzy teorii kosztów transakcyjnych silnie odnosili się do myślenia w kategoriach kosztów, a w efekcie oszczędności. W teorii zasobowej z kolei sugerowało się rozpatrywanie zarządzania przedsiębiorstwem nie tylko w kontekście sprzedawanych produktów, ale również z perspektywy zasobów, w tym tych zewnętrznych. Podejście relacyjne pozwala zauważyć unikatowość niektórych zasobów, sugerując innowacyjność jako źródło przewagi konkurencyjnej, która budowana może być także w oparciu o produkty i usługi pochodzące od dostawców. Autorzy teorii sieci społecznych podkreślili społeczny wymiar relacji między kupującym a sprzedającym. Rozwiązywanie problemów i rozwój współpracy między przedsiębiorstwami opierają się przede wszystkim na tych relacjach. Teoria agencji zwiera wskazania dotyczące dysproporcji informacyjnej i podziału ryzyka między współpracujące strony. Teoria kontyngencji ma w sobie zawartą myśl, że metody zarządzania, w tym zakupowe, należy dostosowywać do uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Autorzy teorii wyznaczania celów podkreślali znaczenie precyzyjnego i ambitnego ich definiowania. Stanowi to cenną wskazówkę dla działów zakupów, które mogą w ten sposób dążyć do realizacji celów przedsiębiorstwa i przyczyniać się do jego lepszych wyników. Zarówno wstępne określenie istoty (zob. podrozdział 1.1), jak i przegląd teorii ekonomicznych prowadzą do podobnych wniosków w zakresie strategicznego zarządzania zakupami.

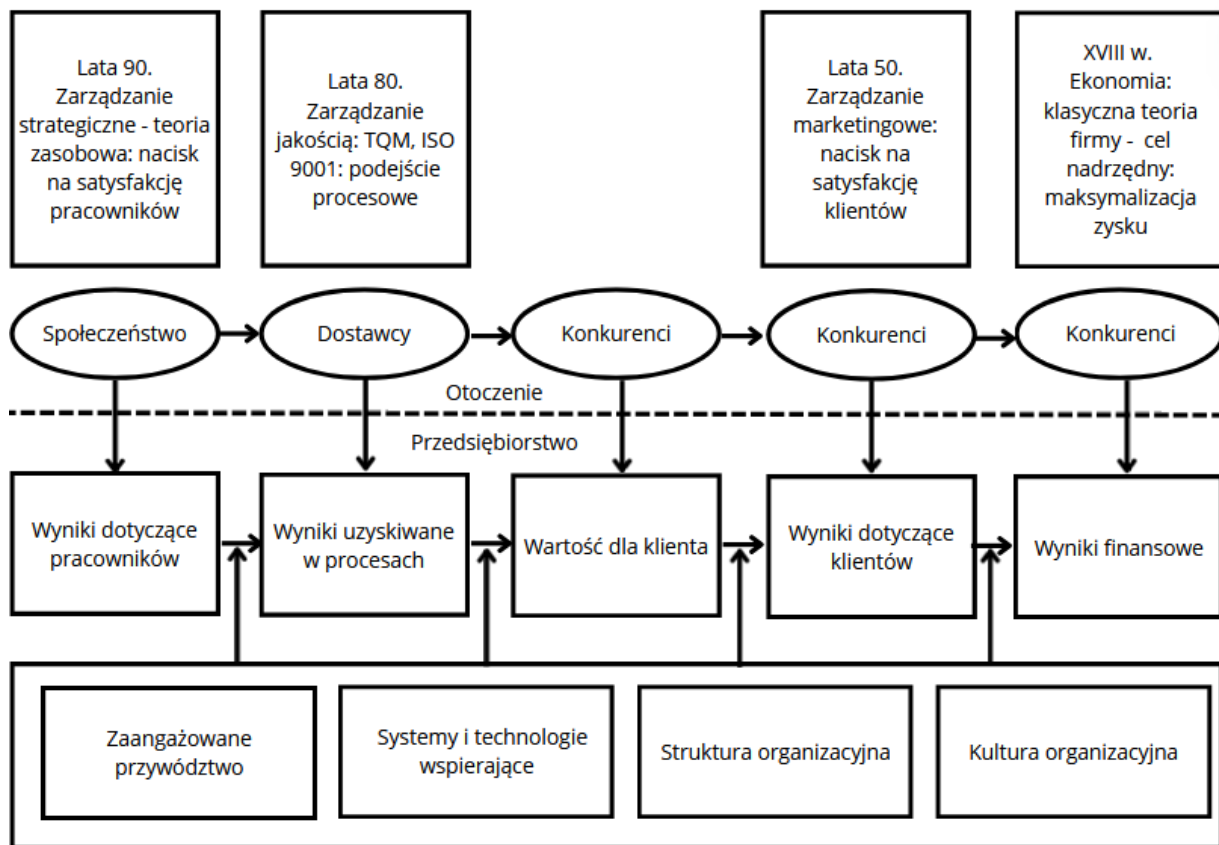
1.3. Wyniki przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji

Filozofia szeroko opisuje teorię wartości oczekiwanej jako motywatora do działania (Atkinson i Birch, 1978). Wskazuje się na powiązanie tejże wartości z przewidywanymi i osiąganymi wynikami (Shepperd i Taylor, 1999). Osiągane wyniki są przecież funkcją oczekiwań co do wartości, którą chcemy uzyskać. Pewnie z tych powodów już Smith (1776), ojciec ekonomii, twierdził że każda osoba wie, jakie wartości są dla niej najistotniejsze i będzie się nimi kierować, dążąc do realizacji celów. Trzeba podkreślić, że to co stanowi o wartości i osiąganym wynikach, zostało zaadaptowane do szybko rozwijającej się ekonomii. Od tamtych czasów wartość najczęściej jest postrzegana przez pryzmat wyników przedsiębiorstwa (Harrison i Wicks, 2013).

Każde przedsiębiorstwo osiąga wyniki za pomocą zorganizowanego systemu biznesowego. Model takiego systemu według propozycji Haffera (2011) przedstawia rysunek 1.4. Jest to łańcuch przyczynowo-skutkowy wewnątrz organizacji, w którym wyniki

niefinansowe generują wyniki finansowe. Wyniki dotyczące pracowników oddziałują na wyniki procesowe, w których tworzona jest wartość mająca wpływ na wyniki dotyczące klientów, które determinują finalny wynik finansowy organizacji. Na te zależności można spojrzeć z perspektywy historycznej. Ekonomia klasyczna skupiała się na podstawowym wymiarze w zakresie wyników finansowych, maksymalizacji zysków, już od XVIII w. (Smith, 1776). Dopiero lata pięćdziesiąte XX w., na gruncie nauk o zarządzaniu, przyniosły upowszechnienie koncepcji marketingowej (McCarthy, 1960) i skupienie się na satysfakcji klienta, której poprawa miała być podstawą do uzyskiwania coraz lepszych wyników finansowych przedsiębiorstwa. W latach osiemdziesiątych zwrócono uwagę, że aby uzyskać przewagę nad konkurencją i satysfakcję klienta trzeba się skupić na procesach wewnętrznych organizacji, w których tworzona jest wartość dla klienta. Upowszechniać zaczęła się koncepcja kompleksowego zarządzania jakością (Ali i Johl, 2022; Permana i inni, 2021), oparta na podejściu procesowym. W 1987 r. Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) wprowadziła pierwsze międzynarodowe standardy systemu zapewniania jakości ISO serii 9000 (Singels i inni, 2001), które szybko zaczęły zdobywać popularność w biznesie. W latach dziewięćdziesiątych badania zapoczątkowane przez przedstawicieli szkoły zasobowej (*resource-based view*), szukające odpowiedzi na pytanie o źródła przewag konkurencyjnych liderów rynkowych, jednoznacznie wskazały na zasoby niematerialne, takie jak zaangażowane przywództwo, czy kultura organizacyjna, które tworzą warunki do rozwoju zaangażowania i innowacyjności pracowników, odpowiedzialnych za wyniki uzyskiwane w procesach. Na bazie teorii zasobowej zaczęto zwracać szczególną uwagę na satysfakcję osób pracujących w przedsiębiorstwach. Myślenie o dobrostanie pracowników, a szerzej o aspektach społecznych działalności organizacji w połączeniu z degradacją środowiska naturalnego wytwarza silny trend działań w kierunku zrównoważonego rozwoju. Staje się on coraz bardziej istotny dla klientów, a więc musi być przedmiotem działań przedsiębiorstw i wpływać na ich wyniki (Alshehhi, Nobanee, & Khare, 2018; Laari, Töyli, Solakivi, & Ojala, 2016; Siminica, Cristea, Sichigea, Noja, & Anghel, 2019). Firmy mogły samodzielnie decydować czy wdrażać mechanizmy z zakresu zarządzania jakością lub zwiększające satysfakcję klientów. Trendy w zakresie zrównoważonego rozwoju w działalności przedsiębiorstw mają silne wsparcie instytucjonalne, więc w rozwiniętych państwach świata stają się obowiązkiem (*Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD, 2022; European Sustainability Reporting Standards - ESRS, 2023; Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz-LkSG, 2023*).

Rysunek 1.4. Model systemu biznesowego



Źródło: Haffer (2011).

W przeszłości wielokrotnie próbowano zdefiniować pojęcie wyników. Na gruncie literatury polskiej przywołuje się określenie dokonań (Haffer, 2011; Sobańska i inni, 2003) oraz powiązanie tychże dokonań z efektywnością w kontekście sprawności i skuteczności działania (Pyszka, 2015; Skrzypek, 2000).

W literaturze anglojęzycznej dla określenia wyników używa się znacznie bardziej pojemnego słowa *performance*. W sposób ogólny stwierdzić można, że osiągnięte wyniki są testem dla opracowanej i wdrożonej strategii przedsiębiorstwa (Venkatraman i Ramanujam, 1986). Weryfikują jej skuteczność. Neely i inni. (1995) twierdzili, że wyniki to efektywność i skuteczność celowego działania. Poza tym Lebas (1995) odwołał się do wyżej wspomnianej strategii, zaznaczając że musi ona prowadzić do określonych celów w wyznaczonym terminie. Zauważył też, że przy osiąganiu wyników trzeba uwzględnić szereg ograniczeń dotyczących przedsiębiorstwa, ale i sytuacji rynkowej. Rhea i Schrock (1987) prezentowali stanowisko dotyczące firm zajmujących się logistyką, ale można je z powodzeniem odnieść do ogółu przedsiębiorstw. Na pierwszym miejscu, wśród wyników, stawiają satysfakcję klienta, która ma

pozwoić firmie osiągnąć oczekiwaną rentowność w ramach zastosowanego reżimu odnośnie kosztów. Szersze zestawienie definicji pojęcia *performance* prezentuje tabela 1.1.

Tabela 1.1. Wyniki - definicje

| Autor | Definicje pojęcia |
|---------------------------------|--|
| Freeman (1984) | Całkowita wartość tworzona przez firmę poprzez jej działalność, która jest sumą użyteczności stworzonej dla każdego z interesariuszy firmy |
| (Venkatraman i Ramanujam (1986) | Wyniki są testem dla każdej strategii |
| Rhea i Schrock (1987) | Zakres, w jakim systemy dystrybucji spełniają oczekiwania klientów (decydenci nie ignorują dobrze udokumentowanej potrzeby kontroli kosztów/ cel rentowności jest osiągany poprzez zaspokajanie potrzeb i satysfakcji klienta) |
| Neely i inni (1995) | Skuteczność i efektywność celowego działania |
| Lebas (1995) | Polega na dobrym wdrożeniu i zarządzaniu strategią, która prowadzi do terminowego osiągnięcia określonych celów w ramach ograniczeń specyficznych dla firmy i sytuacji |
| Wettstein (2002) | Stopień zadowolenia ważnych grup interesariuszy |
| EFQM (2003) | Stopień realizacji osiągnięć indywidualnych, zespołowych, organizacji i procesu |
| Krause (2005) | Stopień osiągnięcia celu lub potencjalnie możliwych zadań, które dla interesariuszy są najważniejszą cechą organizacji |
| Hilgers (2008) | Konsekwencja efektywności i skuteczności działań na wszystkich płaszczyznach dokonań i decyzji organizacji, z uwzględnieniem zadowolenia różnych interesariuszy i wielowymiarowych celów |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Freeman (1984); Kalinowski (2018); Lebas (1995); Rhea i Schrock, (1987); Samsonowa (2012).

Jeżeli mowa jest o wynikach to trzeba też odnieść się do kwestii ich pomiaru. Pomiar wyników daje możliwość weryfikacji tego, jak dobrze zarządzane są organizacje. Pozwala też ocenić, jaką wartość dostarczają interesariuszom, przede wszystkim klientom (Moullin, 2007).

Podejście to można uzupełnić o propozycję Neely'ego i innych (1995), według której system pomiaru wyników działań to „*proces kwantyfikacji efektywności i skuteczności podejmowanych działań, gdzie skuteczność jest rozumiana jako stopień spełniania oczekiwań*”

klienta, a efektywność jako miara tego, jak ekonomicznie zasoby firmy wykorzystywane są do osiągnięcia wyznaczonych celów”.

Na gruncie literatury polskojęzycznej powstała definicja Michalaka (2008). Autor odnosi się do gromadzenia informacji przez zarządzających po to, aby skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem. Podstawą do gromadzenia takich informacji są mierniki i/lub wskaźniki.

Przytoczone definicje uzupełniają się. Wskazują na pomiar i cel jego wykonania, zwracając też uwagę na konieczność kwantyfikacji pomiaru czynników, które są potrzebne do osiągnięcia wyników. Podsumowanie w zakresie definicji pomiaru wyników zawiera tabela 1.2.

Tabela 1.2. Pomiar wyników - definicje

| Autor | Definicje pojęcia |
|---------------------|--|
| Neely i inni (1995) | Proces kwantyfikacji efektywności i skuteczności podejmowanych działań, gdzie skuteczność jest rozumiana jako stopień spełniania oczekiwań klienta, a efektywność jako miara tego, jak ekonomicznie zasoby firmy wykorzystywane są do osiągnięcia wyznaczonych celów |
| Moullin (2007) | Ocena tego, jak dobrze zarządzane są organizacje i jaką wartość dostarczają klientom i innym interesariuszom |
| Michalak (2008) | Gromadzenie informacji używanych przez kadre zarządzającą w celu skutecznego kierowania przedsiębiorstwem. Podstawą do gromadzenia tych informacji są mierniki i/lub wskaźniki będące częścią systemu pomiaru dokonań w przedsiębiorstwie. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Michalak (2008); Moullin (2007); Neely i inni (1995).

W praktyce działalności gospodarczej pomiar wyników działalności wymaga mierników i wskaźników. W związku z tym, że oba pojęcia są czasem stosowane zamiennie, warto wyraźnie nakreślić różnicę między nimi. Definicja miernika jest podana w internetowym *Słowniku Języka Polskiego PWN* jako miara, wskaźnik określający wielkość, jakość lub wartość czegoś; kryterium oceny jakiegoś zjawiska; przyrząd służący do mierzenia. Miernik, w kontekście nauk ekonomicznych, jest kategorią odzwierciedlającą zdarzenia i fakty gospodarcze wyrażone w określonych jednostkach miary (Twaróg, 2005). Z kolei wskaźniki są określane jako liczby względne wyrażające wzajemny stosunek pewnych wielkości statystycznych (Twaróg, 2005). W związku z tym, że pojęcia miernika i wskaźnika są często mylone warto przytoczyć przykład na gruncie finansowym. W tym kontekście miernikiem będzie poziom zysku generowany przez

przedsiębiorstwo, a wskaźnikiem zwrot z inwestycji (*return on investment – ROI*). Zestawienie definicji wskaźników prezentuje tabela 1.3.

Tabela 1.3. Wskaźniki – definicje

| Autor | Definicje pojęcia |
|----------------------------|--|
| Twaróg (2005) | Wskaźnikiem nazywamy liczbę względną wyrażającą wzajemny stosunek pewnych wielkości statystycznych. |
| Sakowicz (2012) | Wskaźnik to liczba wyrażająca ujęty procentowo stosunek wielkości rozpatrywanych do przyjętej podstawy, odzwierciedlający stopień realizacji celu. Jest to pewien pośredni parametr, opisujący dane działanie wtedy, gdy są problemy z bezpośrednim ilościowym ujęciem wyników działania lub ujęcie takie jest kosztowne do uzyskania. |
| Franceschini i inni (2007) | Wskaźniki są narzędziami, które operacjonalizują cele, w odniesieniu do danego kontekstu. |
| Kot i Weremiuk (2012) | Wskaźnik to efekt pomiaru obserwowalnego zjawiska B lub cechy B, którego zaobserwowanie pozwala określić z wystarczająco wysokim prawdopodobieństwem o wystąpieniu badanego zjawiska A lub posiadaniu określonej cechy A. |

Źródło: na podstawie: Twaróg (2005), Sakowicz (2012), Franceschini i inni (2007), (Kot i Weremiuk, 2012), podano za Hoffman i Gajda (2015)

Przegląd definicji wyników, pomiaru wyników oraz zarysowane rozróżnienie pomiędzy miarami i wskaźnikami stanowi grunt do zaprezentowania metodyk pomiaru. Literatura przedstawia szeroki zakres koncepcji w tym zakresie. Pomocny jest tutaj przegląd głównych metodyk zaproponowany przez Haffera (2011). Autor wyróżnia kluczowe metodyki:

- tzw. system wenecki z XIII w.;
- piramida wskaźników finansowych zastosowana pierwotnie przez firmę DuPont;
- model kryteriów oceny działalności D.S. Sinka i T.Tuttle’a;
- macierz pomiaru wyników działalności D.P. Keegana, R.G. Eilera i C.R. Jonesa;
- piramida SMART R.L. Lyncha i K.F. Crossa;
- model wyników i ich determinant L. Fitzgeralda, R. Johnstona, T.J. Brignalla, R. Silvestra, C. Vossa;

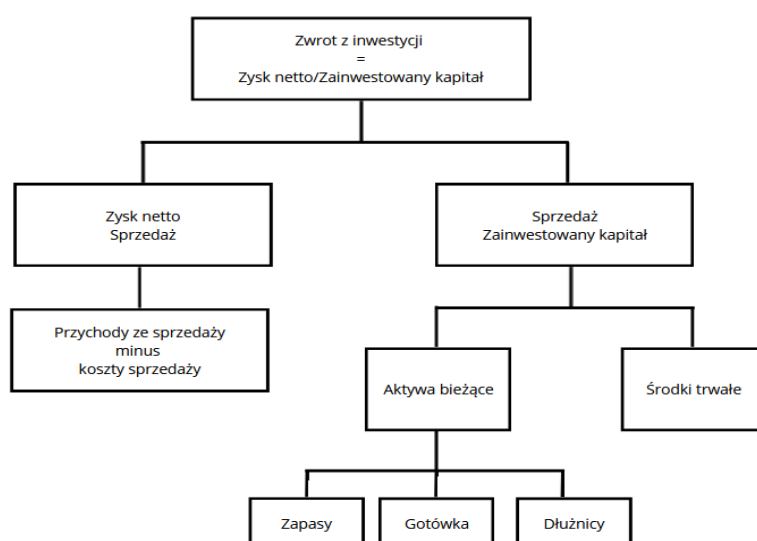
- model zależności między czynnikami wejściowymi, procesami, czynnikami wyjściowymi i wynikami M.G. Browna;
- zrównoważona karta wyników R.S. Kaplana i D.P. Nortona;
- nawigator Skandii L. Edvinssona i M.S. Malone'a.

Przedstawiony wykaz metodyk warto uzupełnić o koncepcję potrójnej linii wyników J. Elkingtona.

System wenecki pochodzi od zakonników. Istnieją dowody, że już w XIII w. duchowni weneccy stosowali podwójny system zapisu księgowego, który jest fundamentem rachunkowości, jaką znamy w XXI w. (Kats, 1929). Gwarantuje on poprawność zapisów księgowych i utrzymanie równowagi pomiędzy aktywami i pasywami w bilansie. Rozwiązanie to otworzyło drogę do myślenia o uzyskiwanych wynikach przedsiębiorstwa. Bez precyzyjnych danych finansowych nie byłoby to możliwe.

Piramida wskaźników finansowych jest dużo bardziej współczesna. Zastosowana została po raz pierwszy na początku XX w. przez firmę DuPont (Neely, 2002). Połączyła szeroki zakres wskaźników finansowych ze zwrotem z inwestycji i ma wyraźną strukturę hierarchiczną, łączącą miary na różnych poziomach organizacyjnych (rysunek 1.5).

Rysunek 1.5 Piramida wskaźników finansowych



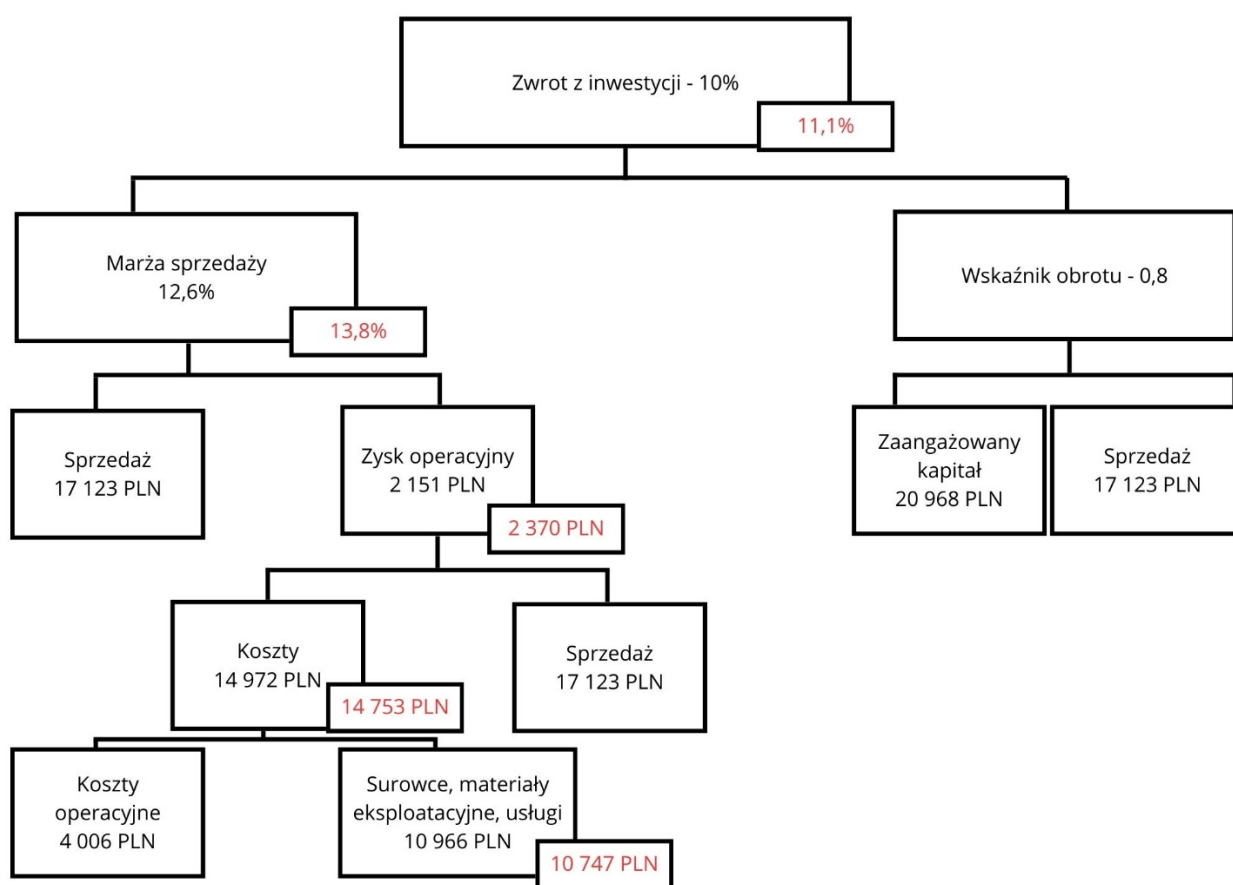
Źródło: Otley (2007), podano za Haffer (2011).

Wskaźnik zwrotu z inwestycji powstaje poprzez podzielenie zysku netto przez kapitał zaangażowany do jego wypracowania. Zysk netto powstaje poprzez odjęcie od przychodów ze

sprzedaży, kosztów z nią związanych. Na zaangażowany kapitał składają się środki trwałe (długoterminowe) i aktywa bieżące (krótkoterminowe).

Piramida DuPont ma duże znaczenie dla zakupów. Jest jednym z najbardziej przemawiających do wyobraźni rozwiązań pokazujących, jak sukcesy negocjacyjne i spadek cen produktów i usług kupowanych przez przedsiębiorstwo przekładają się na wzrost zwrotu z inwestycji (Van Weele, 2014). Przykład takiej zmiany prezentuje rysunek 1.6.

Rysunek 1.6. Piramida DuPont - wpływ oszczędności zakupowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie Van Weele (2014).

Jest to przykładowy sposób kalkulacji zwrotu z inwestycji według koncepcji piramidy DuPont. Jej struktura została tak przygotowana, aby uwidocznili koszty, za które odpowiedzialny jest dział zakupów. W wariantcie podstawowym koszty ponoszone na zakup surowców, materiałów eksploatacyjnych i usług wyniosły 10 966 PLN. Po dokonaniu obliczeń dochodzimy do zwrotu z inwestycji na poziomie 10%. W mniejszych prostokątach podany jest alternatywny wariant kalkulacji prezentujący sytuację, gdy działowi zakupów udaje się zaoszczędzić w negocjacjach 2% pierwotnej kwoty, redukując wydatki do poziomu 10 747 PLN. Ponowna

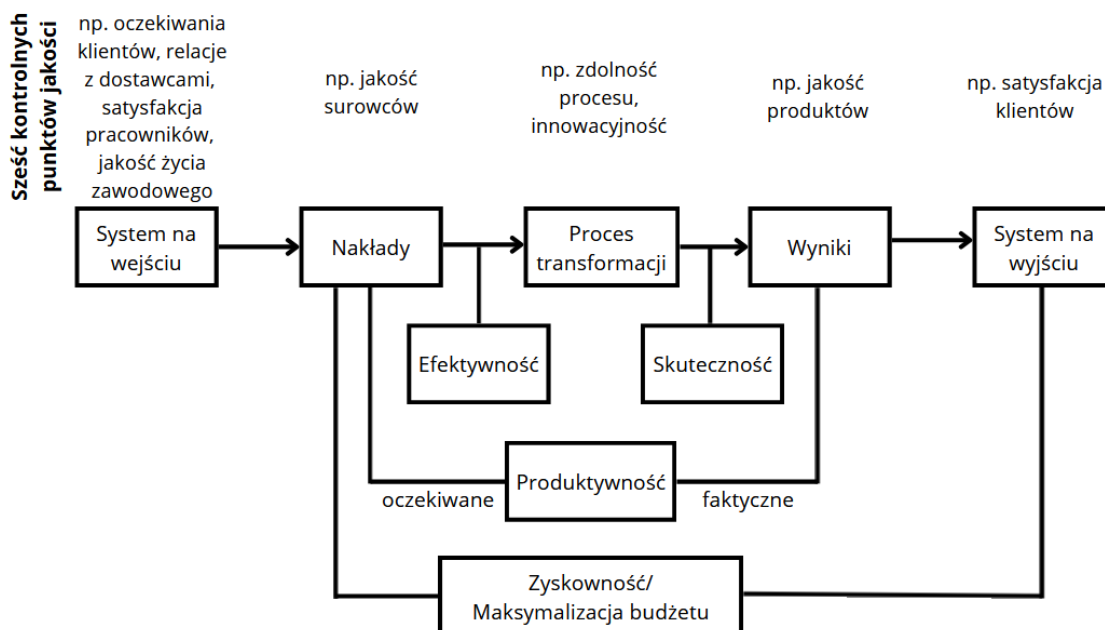
kalkulacja na bazie zmiany w kosztach zakupów daje finalny zwrot z inwestycji na poziomie 11,1%. Warto jeszcze dodać, że marżowość biznesu wzrosła z poziomu 12,6% do 13,8% dzięki 2% zmianie w kosztach zakupów.

Model kryteriów oceny działalności został zaproponowany przez Sinka i Tuttle'a (1989). Według autorów o prowadzonej działalności należy myśleć, jak o systemie organizacyjnym. System ten stanowi złożony układ wzajemnych zależności, który powinien być skoncentrowany na wskazanych elementach (Haffer, 2011):

- skuteczności rozumianej jako stosunek wyników uzyskanych do oczekiwanych;
- efektywności mierzonej jako stosunek nakładów faktycznie zużytych do planowanych;
- jakości (przykłady punktów kontrolnych są zaprezentowane na rysunku 1.7);
- wydajności, czyli stosunku nakładów do wyników;
- jakości życia zawodowego i innowacyjności.

Realizowane wyniki w powyższych zakresach powodują: zyskowność – w przypadku organizacji dochodowych oraz maksymalizację budżetu – w przypadku organizacji nie dochodowych. Schemat systemu organizacyjnego zaprezentowano na rysunku 1.7.

Rysunek 1.7. Model kryteriów oceny działalności

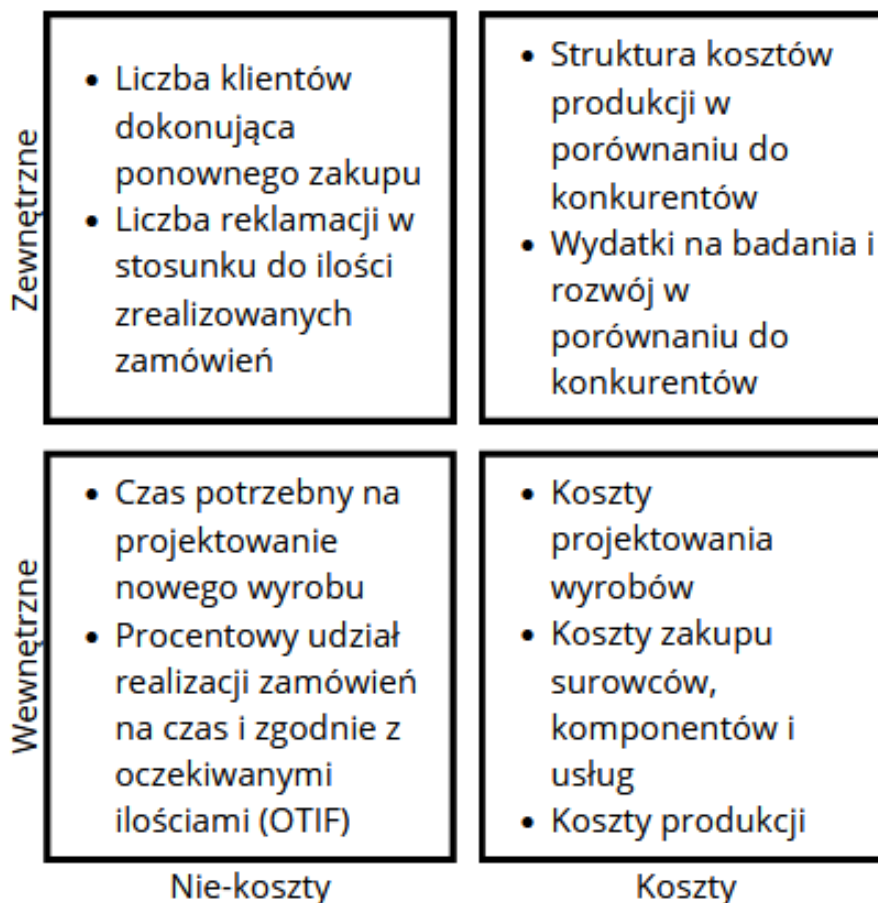


Źródło: Sink i Tuttle (1989).

Następna metodyka nazywana jest macierzą pomiaru wyników działalności (*Performance Measurement Matrix – PMM*). Autorzy koncepcji: D.P. Keegan, R.G. Eiler, C.R.

Jones na bazie doświadczeń konsultingowych w dużych firmach, zastanawiali się, czy miary stosowane do zbudowania obrazu wyników przedsiębiorstwa nie są przestarzałe. Twierdzili, że firmy mają ich zbyt dużo i wiele z nich jest nieistotnych (Keegan i inni, 1989). Chcąc pomóc firmom dokonać wyboru miar, zaproponowali metodę ich klasyfikacji za pomocą macierzy składającej się z dwóch wymiarów. Pierwszy z nich dzieli miary na „koszty” i „nie-koszty”, drugi na „wewnętrzne” i „zewnętrzne”. Konieczność zastosowania takiego podziału kieruje zarządy i specjalistów w stronę uzupełnienia wszystkich czterech pól macierzy odpowiednimi miarami. Jej główną zaletą jest wprowadzenie bardziej zrównoważonego systemu pomiaru wyników, z uwzględnieniem miar pozafinansowych. Uzupełniając macierz, nie da się ich pominąć. Przykładowy zestaw miar, które przedsiębiorstwo może brać pod uwagę w macierzy zaproponowanej przez Keegan i inni (1989) przedstawia rysunek 1.8.

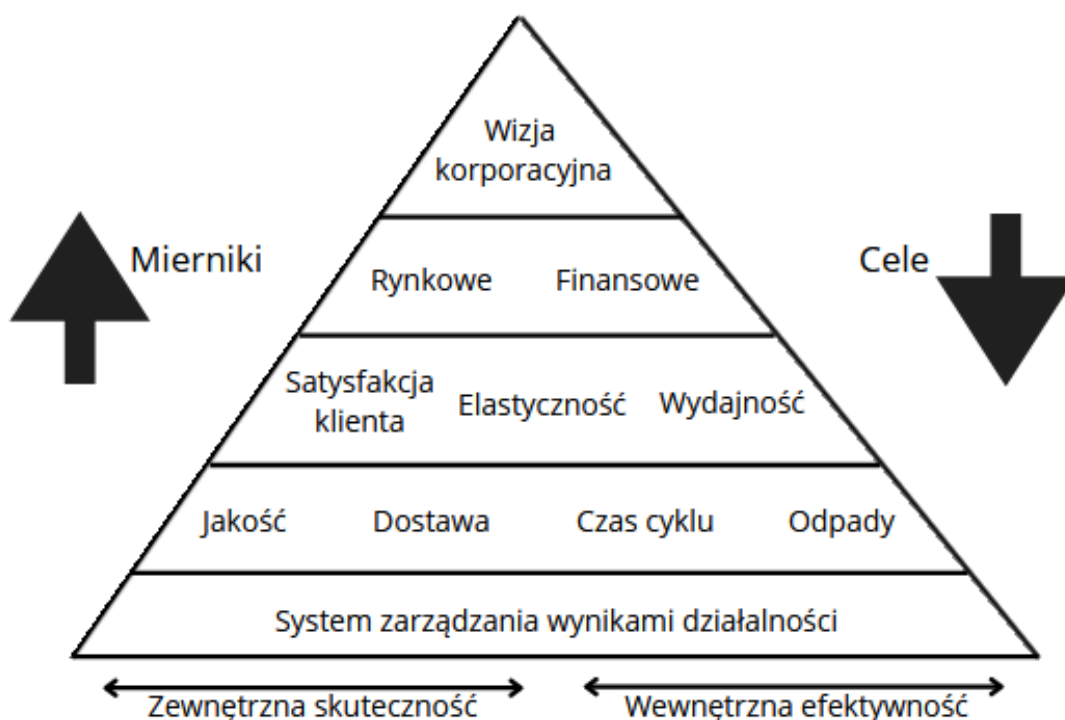
Rysunek 1.8. Macierz pomiaru wyników - przykład



Źródło: opracowanie własne za Keegan i inni (1989), na podstawie Haffer (2011).

Kolejnym dostępnym rozwiązaniem w obszarze metodyk raportowania wyników przedsiębiorstwa jest technika strategicznego pomiaru i raportowania, zwana piramidą SMART (*Strategic Measurement and Reporting Technique*), która została stworzona w Wang Laboratories (Neely, 2002). Rozwiązanie to łączy w sobie kilka aspektów. Po pierwsze podkreśla, że od poziomu strategicznego, jak wizja korporacyjna, cele powinny być kaskadowane do poziomu taktycznego i operacyjnego. Pomiar wyników organizacji powinien być z nimi sprzężony, zarówno w obszarze operacyjnym, poprzez taktyczny, na poziomie strategicznym kończąc, tak aby można było dokonać weryfikacji tego, w jakim stopniu organizacja realizuje założone cele. Drugie z kluczowych wskaźników piramidy SMART to podział miar na te, które dotyczą zewnętrznej skuteczności i wewnętrznej efektywności. Rysunek 1.9 prezentuje omawiane rozwiązanie.

Rysunek 1.9. Piramida SMART



Źródło: podano za Haffer (2011).

Model wyników i ich determinant (zob. rysunek 1.10) jest metodyką zaprezentowaną przez L. Fitzgeralda, R. Johnstona, T.J. Brignalla, R. Silvestra i C. Vossa (Neely, 2002). Główna myśl przekazana za jego pośrednictwem to zwrócenie uwagi na związek przyczynowo-skutkowy

pomiędzy wynikami w postaci poziomu konkurencyjności i wyników finansowych a determinantami. Determinanty te rozpatrywane powinny być w czterech obszarach: jakości, elastyczności, wykorzystania zasobów i innowacyjności. Haffer (2011) zauważa, że to, co dzisiaj popularnie określane jest jako *performance drivers*, to determinanty pochodzące z zaproponowanego modelu. To właśnie determinanty decydują o tym, jakie wyniki są przez firmę osiągnane.

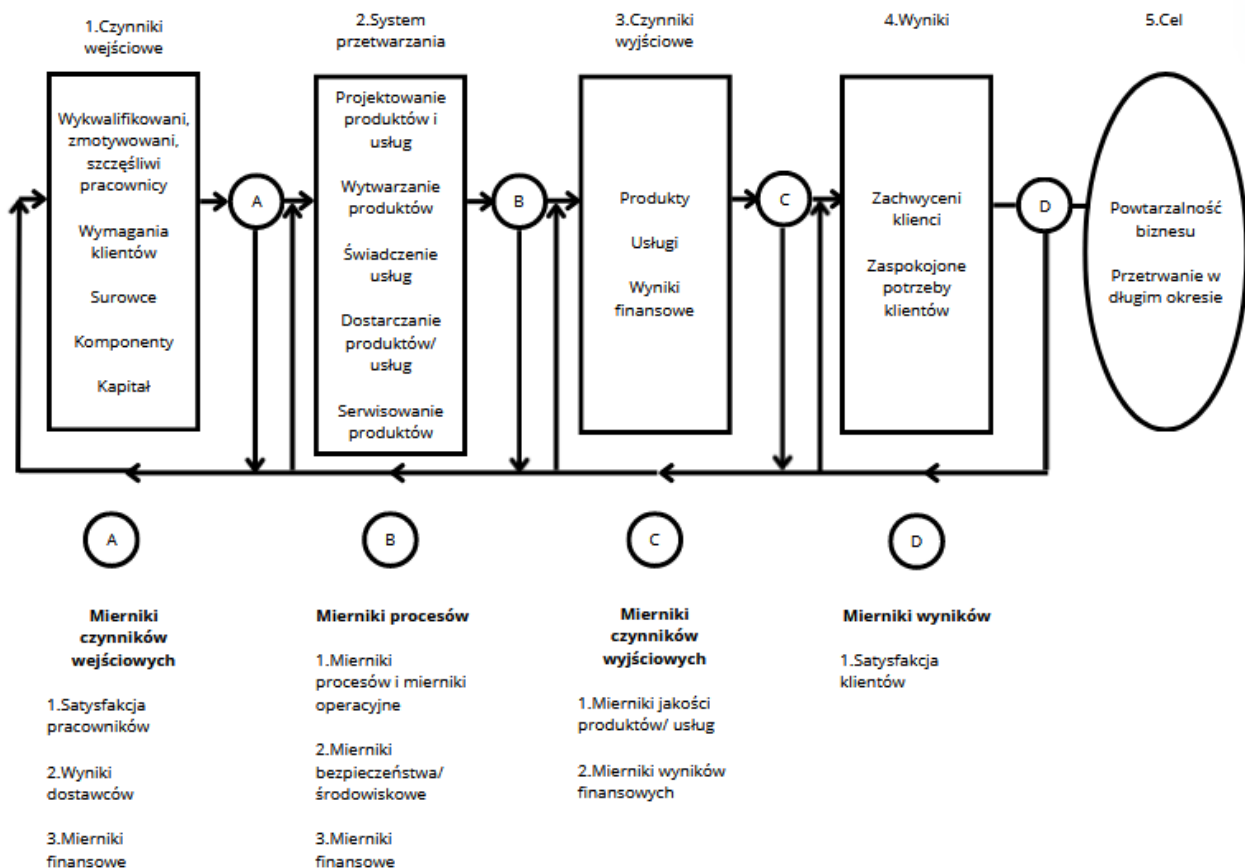
Rysunek 1.10. Model wyników i ich determinant

| | |
|--------------|-----------------------|
| Wyniki | Konkurencyjność |
| | Wyniki finansowe |
| Determinanty | Jakość |
| | Elastyczność |
| | Wykorzystanie zasobów |
| | Innowacyjność |

Źródło: (Fitzgerald i inni (1991), podano za Haffer (2011)).

Wśród dostępnych rozwiązań jest też makroprocesowy model organizacji (*Macro Process Model of an Organisation*). Brown (1996) rozbudowuje propozycję pochodzącą z modelu wyników i ich determinant. Zauważa związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy wynikami a sposobami działania decydującymi o tym, że są osiągnane. Największa trudność to stworzenie odpowiednich mierników w poszczególnych procesach i ustalenie dla nich norm, za pomocą których kontroluje się, czy proces został zrealizowany prawidłowo. Rysunek 1.11 pokazuje, że przedsiębiorstwo wymaga kontroli na wszystkich etapach. Od czynników wejściowych, poprzez system przetwarzania i czynniki wyjściowe, aby móc osiągnąć odpowiednie wyniki i oczekiwane cele. W centrum stoją wyniki i zadowolenie klienta. Firma poprzez zaspokojenie jego potrzeb i wywołanie zachwytu, jak określa Brown (1996), osiągnie swoje cele: powtarzalność biznesu i przetrwanie w długim okresie. Są to elementy kluczowe do osiągnięcia sukcesu przez organizację.

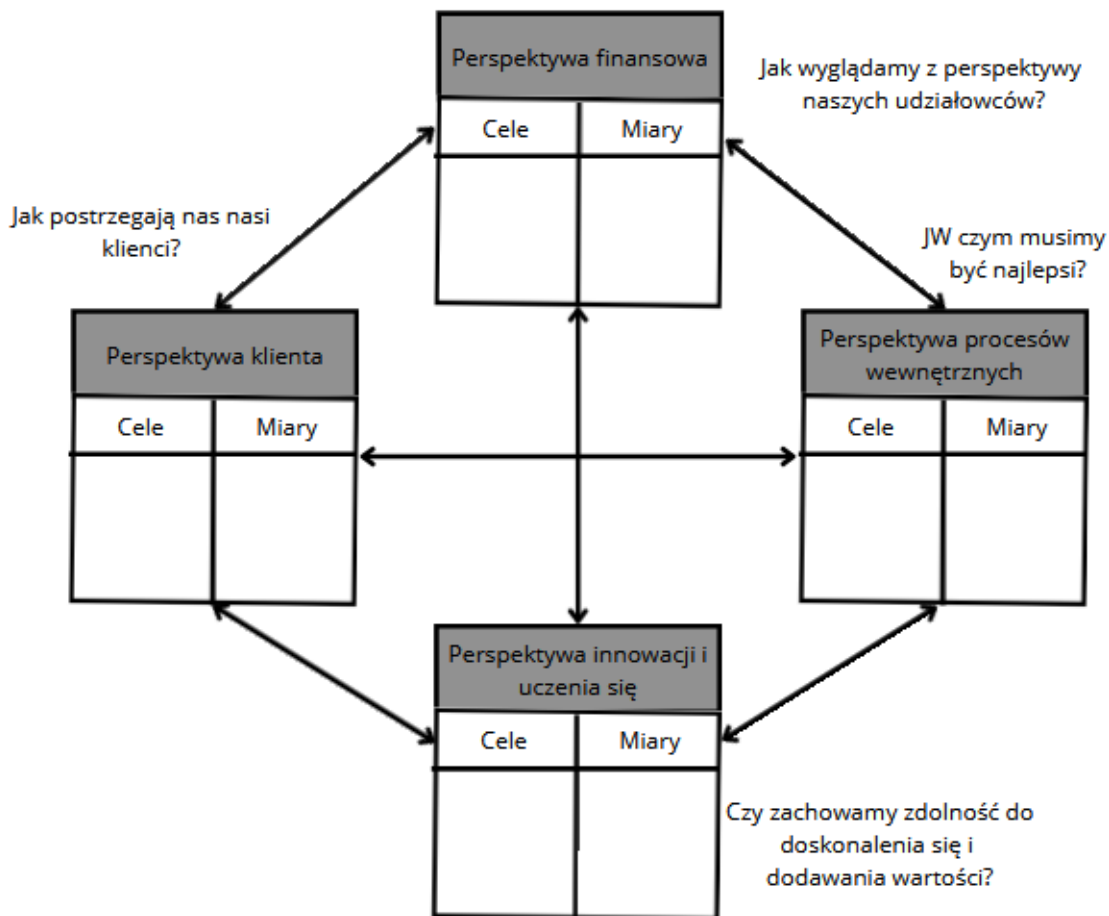
Rysunek 1.11. Makroprocesowy model organizacji



Źródło: Brown (1996).

Najpopularniejszą koncepcją dotyczącą pomiaru wyników przedsiębiorstwa jest zrównoważona karta wyników (*balanced scorecard* - *BSC*) (Kaplan i Norton, 1992). Zaproponowano w niej cztery perspektywy wyników: finansową, klienta, procesów wewnętrznych oraz perspektywę rozwoju i uczenia się. Graficzna reprezentacja tej metodyki znajduje się na rysunku 1.12. W każdej z perspektyw należy wyznaczyć cele i sposoby pomiaru stopnia ich realizacji. Miennikami w perspektywie finansowej mogą być: zysk, stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału (ROI), czy wskaźniki obrazujące przepływy pieniężne (*cash flow*). W perspektywie klientów można mierzyć ich poziom satysfakcji z produktów i usług firmy oraz poziom lojalności. Perspektywa procesów wewnętrznych może być opomiarowana poprzez: poziom kosztów złej jakości lub czas wprowadzania nowych produktów. Perspektywa rozwoju daje możliwość zastosowania mienników takich jak: liczba innowacji produktowych lub stopień dopasowania celów osobistych pracownika do celów firmy.

Rysunek 1.12. Zrównoważona karta wyników



Źródło: Kaplan i Norton (1992).

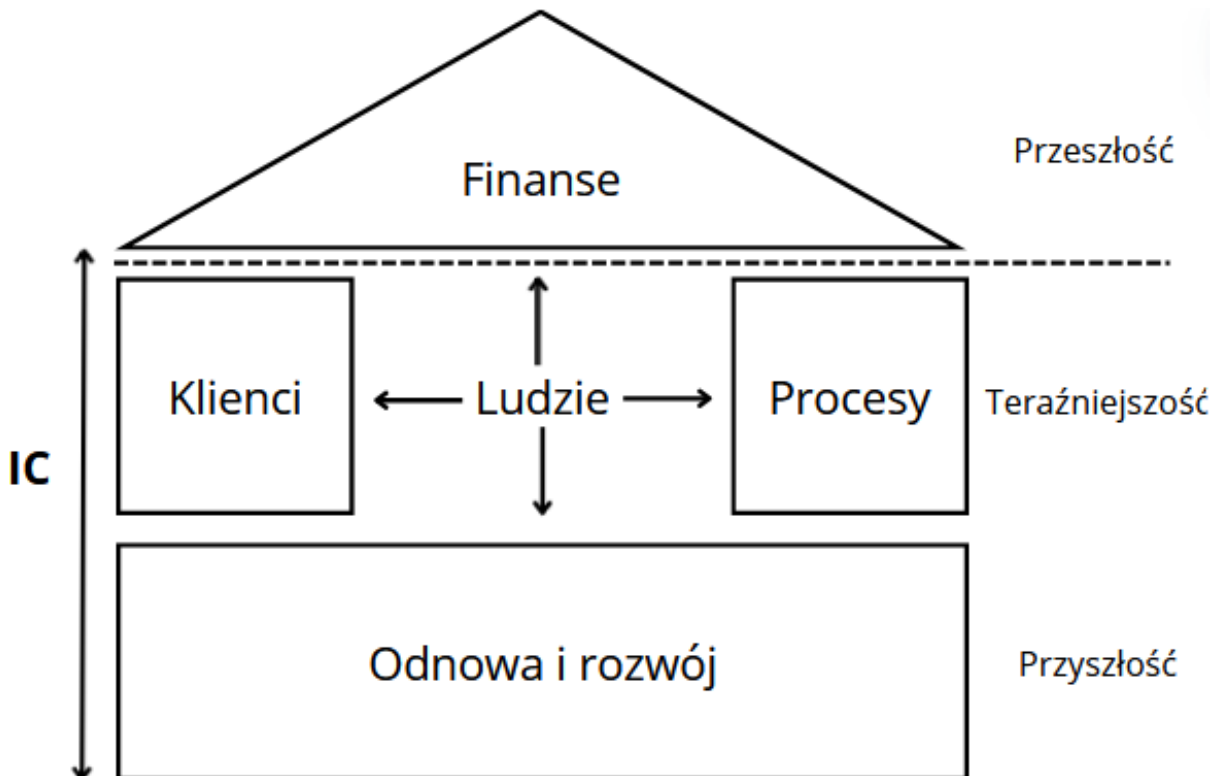
Kaplan i Norton (1992) wprowadzili pojęcie zasobów niematerialnych, ale dopiero w metodyce znanej pod nazwą nawigator Skandii (Edvinsson i Malone, 1997) zostało ono rozszerzone. Zasoby niematerialne są ściśle powiązane z pojęciem kapitału intelektualnego (*intellectual capital*). Jego wartość jest najczęściej wyjaśniana poprzez różnicę pomiędzy wartością rynkową a księgową przedsiębiorstwa. Trzeba tutaj dodać, że taki sposób kalkulacji kapitału intelektualnego ma też swoich krytyków (Haffer, 2011). Szwedzka firma ubezpieczeniowa Skandia, w której Edvinsson był zatrudniony, jako pierwsza zastosowała tę metodykę. Przyjęła definicję kapitału intelektualnego jako posiadanej wiedzy, doświadczenia, technologii organizacyjnej, stosunków z klientami i umiejętności zawodowych, które dają przedsiębiorstwu przewagę rynkową. Nawigator składa się z pięciu grup wskaźników:

- finansowych, które pokazują obraz przeszłości;

- dotyczących klientów, ludzi i procesów – stanowiących odzwierciedlenie teraźniejszości;
- skupionych na odnowie i rozwoju, które miały odzwierciedlać przyszłość.

Warto podkreślić, że na liście mierników powiązanych z nawigatorem Skandii znajduje się znacznie ponad 100 pozycji. Graficzna prezentacja metodyki znajduje się na rysunku 1.13.

Rysunek 1.13. Nawigator Skandii



Źródło: Edvinsson i Malone (1997).

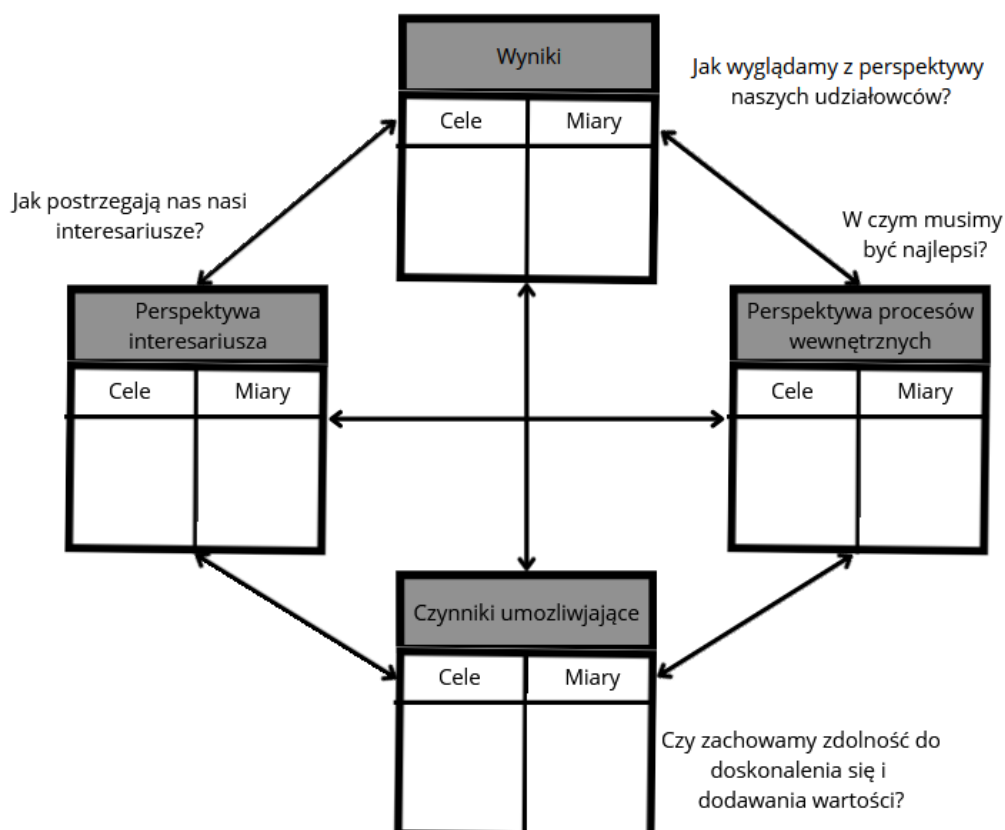
Poza powyższymi metodykami warto zwrócić uwagę na koncepcję potrójnej linii wyników (*triple bottom line - TBL*) (Elkington, 1998). TBL, poza podstawową informacją finansową, czyli zyskiem (*profit*), dodaje jeszcze perspektywę społeczną (*people*) i środowiskową (*planet*). Koncepcja ta nawiązuje do tego, co w XXI w. stanie się obowiązkiem raportowym w Europie, za sprawą wspomnianych wcześniej wymagań stawianych organizacjom przez Unię Europejską (*Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD, 2022; European Sustainability Reporting Standards - ESRS, 2023*).

Warto też przytoczyć najnowsze idee w zakresie pomiaru wyników, jak *Sustainable Bananced Scorecard – SBSC*, zaproponowana przez Dias-Sardinha i inni (2007). Na podstawie

pomysłu Kaplana i Nortona (1992) oraz badań zrealizowanych w trzech firmach portugalskich zaproponowano szablon SBSC i mapę strategii dla tego rozwiązania.

Drugie z ciekawych rozwiązań pochodzi od Kaplana i McMillana (2020), którzy podjęli się uzupełnienia BSC Kaplana i Nortona (1992) o idee zawarte w TBL Elkingtona (1998). Poprzez odwołanie do rysunku 1.12, przedstawiającego schemat zrównoważonej karty wyników, można wskazać kilka kluczowych zmian. Perspektywa finansowa została zastąpiona przez wyniki, aby objąć wskaźniki finansowe, środowiskowe i społeczne. Perspektywa klienta została rozszerzona i staje się perspektywą interesariusza, aby odzwierciedlić interesy wielu uczestników ekosystemu. Uczenie się i rozwój stają się czynnikami umożliwiającymi, aby uwzględnić nowe możliwości współpracy i dostosowania do sytuacji rynkowej i warunków otoczenia. Metodyka ta jest zaprezentowana na rysunku 1.14.

Rysunek 1.14. Zrównoważona karta wyników uwzględniająca idee TBL



Źródło: Kaplan i McMillan (2020).

W tabeli 1.4 znajduje się podsumowanie dotyczące podstawowych metodyk pomiaru wyników przedsiębiorstwa. Za pomocą piramidy DuPont wprowadzono układ mierników i wskaźników prowadzących do zwrotu inwestycji, jako ostatecznej miary opisującej wyniki

przedsiębiorstwa. Model kryteriów oceny działalności został z kolei tak zaprojektowany, aby firma koncentrowała się na skuteczności, efektywności, jakości, wydajności, jakości życia zawodowego pracowników i innowacyjności.

Tabela 1.4. Zestawienie metodyk pomiaru wyników

| Metodyka | Podejście do wyników |
|------------------------------------|---|
| Piramida DuPont | Układ mierników i wskaźników prowadzących do wskaźnika zwrotu z inwestycji (ROI). Pozwala obszarom funkcjonalnym przedsiębiorstwa ustalić, jak mogą się przyczynić do poprawy mierzonych wyników. |
| Model kryteriów oceny działalności | Firma, jako system organizacyjny skoncentrowany na skuteczności, efektywności, jakości, wydajności, jakości życia zawodowego i innowacyjności |
| Macierz pomiaru wyników | Segmentacja wyników w dwóch wymiarach: koszty/nie-koszty i zewnętrzne/wewnętrzne |
| Piramida SMART | Zwrócono uwagę na sprzężenie pomiędzy celami, kaskadowanymi w dół organizacji i miernikami, które są budowane w drugą stronę. |
| Model Wyników i ich Determinant | Zwrócono uwagę na związek przyczynowo-skutkowy między wynikami i ich determinantami. |
| Makroprocesowy Model Organizacji | Przedmiotem kontroli i pomiaru w zakresie wyników przedsiębiorstwa powinny być elementy zawarte w czterech kategoriach: czynników wejściowych, systemu przetwarzania, czynników wyjściowych i wyników |

Tabela 1.4. (cd.)

| | |
|----------------------------|--|
| Zrównoważona Karta Wyników | Zaproponowano cztery perspektywy pomiaru wyników: finansową, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju i uczenia się. |
| Nawigator Skandii | W wynikach uwzględniono wartość intelektualną przedsiębiorstwa. Mierniki podzielono na takie, które dotyczą przeszłości, teraźniejszości i przyszłości przedsiębiorstwa. |
| Potrójna linia wyników | Wyniki powinny być mierzone w trzech perspektywach: zysku, ludzi i planety |

Źródło: opracowanie własne.

W macierzy pomiaru wyników zastosowana jest segmentacja na cztery kategorie, w dwóch wymiarach. W pierwszym występują koszty i nie-koszty. W drugim wyniki są dzielone na wewnętrzne i zewnętrzne. Model wyników i ich determinant zawiera w sobie wskazanie dotyczące związków przyczynowo-skutkowych między wynikami a ich determinantami. W makroprocesowym modelu organizacji kontrola dotyczy czterech kategorii: czynników wejściowych, systemu przetwarzania, czynników wyjściowych i wyników. Zrównoważona karta wyników została tak zaprojektowana, aby uwzględniać cztery perspektywy: finansową, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju i uczenia się. Model, który był stosowany w firmie Skandia, z jednej strony uwzględnia wartość intelektualną przedsiębiorstwa, a z drugiej dzieli wyniki na te, które dotyczą przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. W potrójnej linii wyników zaproponowano myślenie o wynikach w trzech wymiarach: zysku, ludzi i planety.

1.4. Związek zarządzania zakupami z wynikami przedsiębiorstwa – przegląd wyników badań i luka badawcza

Ustalenie dotychczasowego stanu badań w zakresie wpływu zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa wymaga analizy dotychczas opublikowanych artykułów naukowych w wymaganym zakresie. Przeprowadzono więc przegląd literatury w bazach naukowych Scopus,

Ebsco, Google Scholar i Emerald, w poszukiwaniu publikacji związanych z frazą: *purchasing OR procurement OR sourcing AND firm performance OR results*.

W ramach przeglądu zidentyfikowano cztery artykuły naukowe. Podsumowanie tych publikacji zawiera tabela 1.5.

Tabela 1.5. *Publikacje dotyczące wpływu strategicznego zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa*

| Lp. | Publikacja | Charakterystyka publikacji | Wnioski istotne z punktu widzenia prowadzonych badań |
|-----|-----------------------|--|---|
| 1 | Carr i Pearson (1999) | Utworzono 3 konstrukty dotyczące działalności zakupowej, w tym jeden dotyczący strategicznych zakupów. Badanie zrealizowano za pomocą modelowania równań strukturalnych na nielosowej próbie 168 przedsiębiorstw. | Badanie potwierdziło między innymi istotny statystycznie wpływ strategicznych zakupów na finansowe wyniki przedsiębiorstwa. |
| 2 | Carr i Pearson (2002) | Na podstawie danych zgromadzonych podczas realizacji poprzedniego projektu, przy użyciu konfirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA), zbadano wpływ zaangażowania działu zakupów/dostawców na strategiczne zakupy i wpływ strategicznych zakupów na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. | Analiza statystyczna potwierdziła pozytywny i istotny wpływ strategicznych zakupów na wyniki przedsiębiorstwa. |

Tabela 1.5. (cd.)

| | | | |
|---|---|--|---|
| 3 | Chen i Paulraj (2004) Chen i inni (2004) | W projekcie poświęcono pierwszy artykuł na stworzenie skali strategicznych zakupów za pomocą metody budowania skali. W drugiej z publikacji badano wpływ konstrukt strategicznych zakupów na wyniki finansowe, poprzez zestaw mediatorów i zastosowanie modelowania równań strukturalnych. | Potwierdzono pośredni wpływ strategicznego zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa. |
| 4 | Su i Gargeya (2012) | Badano wpływ strategicznych zakupów na wyniki przedsiębiorstwa, bezpośrednio i za pomocą mediatora, przy użyciu modelowania równań strukturalnych. | Potwierdzono bezpośredni wpływ strategicznych zakupów na wyniki przedsiębiorstwa. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Carr i Pearson (1999, 2002); Chen i inni (2004); Chen i Paulraj (2004); Su i Gargeya (2012).

We wszystkich czterech artykułach (Carr i Pearson, 1999, 2002; Chen i inni, 2004; Chen i Paulraj, 2004; Su i Gargeya, 2012) wykazano wpływ zakupów na wyniki przedsiębiorstwa, bezpośrednio lub poprzez mediatory.

Mediator definiuje się jako dodatkową zmienną (M), która pojawia się w modelu, jako pośrednicząca w łańcuchu przyczynowo-skutkowym pomiędzy dwiema zmiennymi X i Y (Hopwood, 2007). Przykładowo, w artykule Carr i Pearson (1999), badany był bezpośredni i pośredni wpływ strategicznych zakupów na wyniki przedsiębiorstwa. W przypadku wpływu pośredniego założono, że zmienna strategiczne zarządzanie zakupami wpływa na zmienną dotyczącą relacji między sprzedającym i kupującym, a ta wpływa na wyniki przedsiębiorstwa. Objaśniając ten przykład w odniesieniu do definicji mediatora trzeba powiedzieć, że badany był związek przyczynowo-skutkowy między zmiennymi: strategiczne zarządzanie zakupami (X) i

wyniki przedsiębiorstwa (Y) bezpośrednio, oraz poprzez mediatora w postaci zmiennej relacje między sprzedającym i kupującym (M). Warto uzupełnić, że mediacja występuje w dwóch wariantach: pełnej i częściowej. Pełna mediacja występuje, gdy wpływ X na Y jest przekazywany przez zmienną pośredniczącą M, a częściowa mediacja ma miejsce, gdy wpływ X na Y jest przekazywany zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio przez mediator M (Sardeshmukh i Vandenberg, 2013).

Należy zwrócić uwagę, że analiza statystyczna w każdym ze zidentyfikowanych projektów została wykonana za pomocą modelowania równań strukturalnych (Hazen i inni, 2015; Ullman i Bentler, 2013). Na szczególną uwagę zasługuje dwuetapowy projekt (Chen i inni, 2004; Chen i Paulraj, 2004), gdzie użyto metody budowania skali (Cabrera-Nguyen, 2010; DeVellis, 2017; Robertson, 2017). Metoda ta pozwala ograniczyć wątpliwości czytelnika co do doboru stwierdzeń jako przejawów zmiennej nieobserwowalnej (Tinsley i Tinsley, 1987; Watkins, 2022).

Istotne jest też zwrócenie uwagi na fakt, że zidentyfikowane projekty zostały zrealizowane w latach 1999-2012. Oznacza to, że upłynęła dekada od realizacji ostatniego z badań w rozważanym zakresie.

Poza ogólnym stwierdzeniem, że we wskazanych artykułach potwierdzono wpływ zakupów na wyniki przedsiębiorstwa, warto przeanalizować jakie stwierdzenia, zostały użyte przy budowaniu konstruktów strategicznego zarządzania zakupami i wyników przedsiębiorstwa. W najstarszym ze zidentyfikowanych projektów Carr i Pearson (1999) opisały strategiczne zarządzanie zakupami poprzez trzy stwierdzenia dotyczące formalnych długoterminowych planów zakupowych:

- istnienia tychże planów,
- ich okresowej rewizji i adaptacji do zmieniających się planów strategicznych firmy,
- zawierania w planach różnych wariantów współpracy w zależności od dostawców.

Natomiast wyniki finansowe są opisane za pomocą czterech wyznaczników:

- zwrotu z inwestycji (ROI),
- zysku jako procentu sprzedaży,
- przychodu netto firmy przed opodatkowaniem,

- bieżącej wartości firmy.

Wyniki badania potwierdziły bezpośredni i pośredni wpływ analizowanych zmiennych na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Mediatorami, w przypadku wpływu pośredniego, były dwie zmienne: relacje między kupującym i sprzedającym oraz system oceny dostawców.

Drugi projekt (Carr i Pearson, 2002) wśród zmiennych zawiera: strategiczne zarządzanie zakupami i wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Strategiczne zarządzanie zakupami obejmuje cztery wyznaczniki:

- długoterminowe plany zakupów są regularnie przeglądane i dostosowywane do zmian w planach strategicznych firmy;
- opracowano kompleksową strategię zakupową, która wspiera strategię firmy;
- zakupy konsekwentnie dostarczają kierownictwu informacji na temat przyszłych potrzeb i ograniczeń w zakresie dostaw;
- firma posiada formalny proces planowania biznesowego.

Wyniki finansowe składają się z czterech wymiarów:

- zwrotu z inwestycji (ROI),
- zysku jako procentu sprzedaży,
- udziału rynkowego firmy,
- zysku netto przed opodatkowaniem.

Wpływ strategicznego zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa zweryfikowano pozytywnie bez uczestnictwa mediatora między konstruktami. W modelu to strategiczne zarządzanie zakupami jest mediatorem pełnym dla konstruktów zaangażowanie działu zakupów i dostawców.

Chen i inni (2004) zaproponowali swoje wersje konstruktów dla strategicznych zakupów i wyników finansowych przedsiębiorstwa. Ich konstrukt strategicznego zarządzania zakupami jest wyjątkowo cenny, gdyż dobór pozycji do jego stworzenia został zrealizowany metodą budowania skali (Chen i Paulraj, 2004). Strategiczne zarządzanie zakupami opisane jest poprzez wyznaczniki:

- włączenie zakupów w proces strategicznego planowania dla firmy,
- znajomość wśród pracowników działu zakupów celów strategicznych firmy,
- pomiar wyników działu zakupów, jako wkładu w sukces przedsiębiorstwa,

- zorientowanie na elementy strategii zakupowej przez pracowników działu zakupów,
- pełnienie przez dział zakupów integracyjnej roli w funkcji zakupowej,
- długoterminowe zorientowanie działu zakupów uwzględniające ryzyko i niepewność,
- posiadanie formalnie spisane długoterminowego planu działania.

Wyniki finansowe opisane są trzema parametrami:

- zwrotem z inwestycji (ROI),
- zyskiem wykazany jako procent sprzedaży
- przychodem netto firmy przed opodatkowaniem.

Wpływ strategicznego zarządzania zakupami na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, wyłącznie za pośrednictwem trzech mediatorów, zweryfikowano pozytywnie.

Koncepcja zaproponowana przez Su i Gargeya (2012) jest najmniej skomplikowana. Opierała się na zmiennych strategiczne zarządzanie zakupami i umiejętności zakupowe (mediator), aby wyjaśnić wpływ na wyniki przedsiębiorstwa. W tym przypadku strategiczne zarządzanie zakupami zostało opisane trzema stwierdzeniami:

- najwyższe kierownictwo firmy podkreśla strategiczną rolę funkcji zakupowej,
- długoterminowe plany zakupowe zawierają rozwój relacji z kluczowymi dostawcami,
- funkcja zakupowa wchodzi w interakcję z innymi funkcjami (np. marketingiem czy produkcją).

Wyniki przedsiębiorstwa w tym przypadku opisane są trzema pozycjami:

- zwrotem z aktywów (ang. *return on assets* – ROA),
- marżą zysku (zysk netto jako procent wartości sprzedaży),
- udział rynkowy.

Na podstawie wyników badania pozytywnie zweryfikowano hipotezę o wpływie strategicznego zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa. Mediacja umiejętności zakupowych w zależności pomiędzy strategicznym zarządzaniem zakupami a wynikami przedsiębiorstwa nie została zweryfikowana pozytywnie. Zestawienie podsumowujące informacje na temat konstruktów i stwierdzeń dotyczących strategicznego zarządzania zakupami oraz wyników przedsiębiorstwa zawiera tabela 1.6.

Biorąc pod uwagę budowę konstruktów strategicznego zarządzania zakupami i wyników przedsiębiorstwa, pomiędzy projektami istnieją pewne podobieństwa. Przykładowo, w zakresie strategicznego zarządzania zakupami, wszystkie artykuły odwoływały się do konieczności

posiadania długoterminowych planów zakupowych. Ze stwierdzenia tego nie wynika jednak, jakie te plany miałyby być i czego dotyczyć. Z kolei w zakresie wyników finansowych wszystkie projekty odwołują się do wskaźnika zwrotu z inwestycji (ROI).

Tabela 1.6. Publikacje dotyczące wpływu zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa – konstrukcje skal

| Autorzy | Carr i Pearson | Carr i Pearson | Chen i inni, 2004 | Su i Gargeya, 2012 |
|--|---|--|---|---|
| Rok publikacji | 1999 | 2002 | 2004 | 2012 |
| Tytuł publikacji (ang) | Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes | The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance | Strategic purchasing, supply management, and firm performance | Strategic sourcing, sourcing capability and firm performance in the US textile and apparel industry |
| Pozycje skali: strategiczne zarządzanie zakupami | Funkcja zakupów posiada formalnie spisany plan długofalowy | Opracowano kompleksowe strategie zakupowe, które wspierają strategię firmy | Zakupy są włączone w proces planowania strategicznego firmy | Najwyższe kierownictwo firmy podkreśla strategiczną rolę funkcji zakupowej |
| | Długoterminowy plan zakupów jest regularnie przeglądany i dostosowywany do zmian w planach strategicznych firmy | Długoterminowy plan zakupów jest regularnie przeglądany i dostosowywany do zmian w planach strategicznych firmy | Funkcja zakupowa posiada dobrą znajomość celów strategicznych firmy | Długoterminowy plan zakupów obejmuje rozwój relacji z kluczowymi dostawcami. |
| | Długoterminowy plan zakupów obejmuje różne rodzaje relacji, które mają być nawiązane z dostawcami | Zakupy konsekwentnie dostarczają kierownictwu informacji o przyszłych potrzebach i ograniczeniach w zakresie dostaw. | Wyniki zakupów są mierzone wkładem w sukces firmy | Funkcja zakupowa prowadzi aktywną interakcję z innymi funkcjami |
| | | Moja firma posiada formalny proces planowania biznesowego | Rozwój specjalistów ds. zakupów koncentruje się na elementach strategii konkurencyjnej | |
| | | | Dział zakupów pełni integracyjną rolę w funkcji zakupowej | |
| | | | Zakupy koncentrują się na kwestiach długoterminowych, które wiążą się z ryzykiem i niepewnością | |
| | | | Funkcja zakupu posiada formalnie spisany plan długoterminowy | |

Tabela 1.6 (cd.)

| Pozycje skali: wyniki przedsiębiorstwa | Zwrot z inwestycji (ROI) | Zwrot z inwestycji (ROI) | Zwrot z inwestycji (ROI) | Zwrot z inwestycji (ROI) |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| | Zysk jako procent sprzedaży | Zysk jako procent sprzedaży | Zysk jako procent sprzedaży | Zysk jako procent sprzedaży |
| | Zysk netto firmy przed opodatkowaniem | Zysk netto firmy przed opodatkowaniem | Zysk netto firmy przed opodatkowaniem | |
| | Wartość bieżąca przedsiębiorstwa | Udział firmy w rynku | | Udział firmy w rynku |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Carr i Pearson (1999, 2002); Chen i inni (2004); Chen i Paulraj (2004); Su i Gargeya (2012).

Zidentyfikowane projekty (Carr i Pearson, 1999, 2002; Chen i Paulraj, 2004; Chen i inni, 2004; Su i Gargeya, 2012) opisują strategiczne zarządzanie zakupami za pomocą ważnych charakterystyk, ale sformułowanych na wysokim poziomie ogólności. Ułatwia to pomiar, ale czyni go mniej dokładnym. Ponadto, tak zbudowane skale zawierają niską wartość informacyjną dla praktyków zarządzania zakupami. Nawet jeżeli funkcja zakupowa posiada dobrą znajomość celów strategicznych firmy (Chen i inni, 2004) i najwyższe kierownictwo podkreśla strategiczną rolę zakupów (Su i Gargeya, 2012), nie daje to wskazań do tego, w jaki sposób należy kreować pracę w zakupach. Brakuje badań, w których strategiczne zarządzanie zakupami zostałoby ujęte kompleksowo, bez pomijania żadnego z istotnych jego wymiarów i na poziomie szczegółowości, który wskaże praktykom kierunki działania.

Ponadto dotychczasowe projekty badawcze były realizowane na terenie Stanów Zjednoczonych. Podobnych badań zrealizowanych w innych częściach świata, w tym w Polsce, nie udało się autorowi zidentyfikować.

W dotychczasowym dorobku naukowo-badawczym dotyczącym zakupów pojawiały się wezwania co do przyszłych kierunków badań. Lawson i inni (2009) wezwali do działania w dwóch kierunkach:

- uchwycenia ewolucyjnego charakteru funkcji zakupowej,
- badania wpływu działalności zakupowej na wyniki finansowe przedsiębiorstwa.

Pierwszy z kierunków jest związany z koniecznością zaobserwowania jak funkcja zakupowa się zmienia z upływem czasu i które praktyki stają się istotniejsze, a które tracą na znaczeniu. Lawson i inni (2009) sugerowali zastosowanie metody badań longitudinalnych, powtarzanych okresowo na tej samej grupie respondentów, w celu identyfikacji zmian w otoczeniu. Chociaż

badanie, którego wyniki prezentowane są w niniejszym opracowaniu, nie miało charakteru longitudinalnego, zastosowana metodyka budowy skali (DeVellis, 2017) pozwoliła na włączenie do puli zmiennych obserwowalnych praktyk raportowanych w wynikach badań na przestrzeni ponad 20 lat. Ilościowa walidacja konstruktów, przeprowadzona ponad dekadę później niż ostatnie zaraportowane w tabelach 1.5 i 1.6 badanie, także rzuca światło na ewolucję funkcji zakupowej.

Wpływ działalności zakupowej na wyniki finansowe przedsiębiorstwa według zidentyfikowanych projektów był już badany trzykrotnie (Carr i Pearson, 1999, 2002; Chen i inni, 2004), przed wezwaniem Lawson i inni (2009) i raz po wezwaniu (Su i Gargeya, 2012). Upływ czasu od 2012 roku i zakresy dotychczasowych konstruktów dotyczących strategicznego zarządzania zakupami, użytych do badania wpływu na wyniki przedsiębiorstwa powodują, że wezwanie jest nadal aktualne.

Foerstl i inni (2013) sformułowali kolejne wezwanie. Badali oni wpływ zmiennych dotyczących wybranych praktyk, zachodzących wewnątrz organizacji, na wyniki przedsiębiorstwa, gdzie mediatorem był konstrukt dotyczący wyników działów zakupów. Zmienne i ich składowe koncentrowały się na praktykach wewnętrznych (*internal practices*), jak zarządzanie talentami czy integracja obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. W podsumowaniu pracy autorzy wyrazili oczekiwanie, aby kolejne projekty koncentrowały się na praktykach związanych z zarządzaniem zakupami, skierowanych na zewnątrz organizacji (*external practices*). Wsparli swoje wezwanie przykładami praktyk, które mogą stać się przedmiotem przyszłych badań:

- integracja dostawców (Paulraj i inni, 2006),
- budowanie relacji pomiędzy kupującym i sprzedającym (Paulraj i Chen, 2005),
- rozwój dostawców (Krause i inni, 2007).

Wezwanie to trzeba przeanalizować w perspektywie projektów zidentyfikowanych w przeglądzie literatury. Stwierdzenia zastosowane w tych publikacjach, posługując się nomenklaturą Foerstl i inni (2013), skupiały się na praktykach wewnętrznych, takich jak:

- przygotowanie długoterminowych planów (Carr i Pearson, 1999; Chen i inni, 2004; Su i Gargeya, 2012),
- współpraca zakupów z innymi obszarami przedsiębiorstwa (Su i Gargeya, 2012),
- włączenie zakupów w strategiczne planowanie działalności firmy (Chen i inni, 2004),

- świadomość przedstawicieli działu zakupów co do celów przedsiębiorstwa (Chen i inni, 2004).

Potwierdza to słuszność i aktualność wezwania Foerstl i inni (2013). Wszystkie zidentyfikowane projekty skupiają się na praktykach wewnętrznych. Ponieważ każdy dział zakupów jest tworzony w celu prowadzenia współpracy z dostawcami wydaje się, że równie istotne, o ile nie istotniejsze i istotne w kontekście strategicznym, są w jego działaniach praktyki zewnętrzne. W dotychczasowych projektach brak jest wskazań co do tego, jak współpracę z dostawcami należy prowadzić oraz w jakich obszarach i kierunkach zakupy powinny podejmować działania, aby sposób zarządzania nimi mógł być uznawany za strategiczny dla organizacji.

Określono więc lukę badawczą w dwóch wymiarach. Pierwszy z nich dotyczy warstwy metodycznej i zakłada, że istnieje przestrzeń na nową operacjonalizację konstruktów strategicznego zarządzania zakupami, który będzie obejmował kluczowe elementy tego procesu stanowiąc jego pełniejszą i bardziej kompleksową syntezę, z uwzględnieniem praktyk zewnętrznych (Foerstl i inni, 2013). Drugi wymiar odnosi się do warstwy poznawczej. Cztery zidentyfikowane projekty, zrealizowane ponad dekadę temu, świadczą o tym, iż brakuje aktualnych opracowań koncentrujących się zarówno na odkrywaniu ewoluujących wyznaczników strategicznego zarządzania zakupami, jak i na ocenie ich wpływu na wyniki przedsiębiorstw (Foerstl i inni, 2013; Lawson i inni, 2009).

ROZDZIAŁ 2. Strategiczne zarządzanie zakupami w świetle dotychczasowych badań

2.1. Definicje strategicznego zarządzania zakupami

Badania w obszarze definicji rozpoczęto od tradycyjnego (niesystematycznego) przeglądu literatury (Snyder, 2019) w celu nabrania podstawowej orientacji na temat tego, jak definiowane jest zarządzanie zakupami, bez odwołania do jego wymiaru strategicznego. W klasycznej definicji zarządzanie zakupami zostało opisane jako proces zakupu materiałów w odpowiedniej ilości i jakości, aby dostarczyć go we właściwe miejsce, we właściwym czasie i po właściwej cenie (Lysons i Farrington, 2005). Bodnar i Hopwood (2004), proponując swoje podejście, zaznaczyli istotność trzech czynności: wyboru dostawcy, złożenia zamówienia oraz nabycia towarów i usług. Propozycje te skupiają się na podstawowych elementach w prowadzeniu procesu zakupowego. Nowoczesna definicja, która jest powszechnie akceptowana przez praktyków, wskazała, że zakupy to zarządzanie zewnętrznymi zasobami przedsiębiorstwa. Dostawy tego, czego potrzebuje firma, muszą być nabywane od dostawców na najkorzystniejszych warunkach (Van Weele, 2014).

Definicje nie są tworzone po to, aby wyjaśniać wyczerpująco zagadnienie, ale propozycja Van Weele (2014) pozostawia potencjalnego użytkownika z dylematem, jakie warunki są "najkorzystniejsze" w praktyce. Przytoczone definicje ujmują jedynie wybrane aspekty zjawiska i uwzględniają operacyjny poziom zarządzania zakupami. Należy też zaznaczyć, że w dyskusji akademickiej pojawił się głos wskazujący, że jednolita i spójna definicja zakupów nie istnieje (Weigel i Ruecker, 2017).

Po wstępnym przeglądzie przystąpiono do realizacji systematycznego przeglądu literatury (SPL) dotyczącego definiowania strategicznego zarządzania zakupami (SZZ). W trakcie procesu wyszukiwania na bieżąco uzupełniano raport zaprezentowany w *Tabela 2.1*.

Tabela 2.1. Raport z wyszukiwania w ramach SPL dotyczącego definicji strategicznego zarządzania zakupami

| Baza publikacji naukowych: Ebsco | | |
|--|---------------|---|
| Kroki | ilość wyników | Pobrano |
| Fraza: strategic AND (purchasing OR procurement OR sourcing OR buying) AND (definition OR description OR explanation) | 91 | Smotritskaya i Shuvalov (2017) Greer i inni (2020) Smith i inni (2016) |
| Zakres czasowy: 2011-2021 | 52 | |
| Język publikacji: Angielski | 44 | |
| Baza publikacji naukowych: Google Scholar | | |
| Kroki | ilość wyników | Pobrano |
| Fraza: strategic AND (purchasing OR procurement OR sourcing OR buying) AND (definition OR description OR explanation) | 2 060 000 | Klasa i inni (2018) Sollish i Semanik (2011) Weigel i Ruecker (2017) Honda i inni (2016) |
| Zakres czasowy: 2011-2021 | 788 000 | |
| Baza publikacji naukowych: Emerald | | |
| Kroki | ilość wyników | Pobrano |
| TS=(strategic AND purchasing OR procurement OR sourcing OR buying AND definition OR description OR explanation) | 3 228 427 | Brak zbliżonych wyników na pierwszej stronie. |
| 2011-2021 | 1 787 510 | |
| Economics, management, business | 54 729 | |
| JOURNAL OF PURCHASING AND SUPPLY MANAGEMENT, SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AN INTERNATIONAL JOURNAL, | 256 | |
| Baza publikacji naukowych: Scopus | | |
| Kroki | ilość wyników | Pobrano |
| strategic AND (purchasing OR procurement OR sourcing OR buying) AND (definition OR description OR explanation) | 264 | Balocco i inni (2012) Executive Agency for Small and Medium sized Enterprises (2020) |
| 2011-2021 | 137 | |
| Social sciences/Business, Management and Accounting/Economics, Econometrics and Finance | 12 | |
| <p>Pozostałe znane publikacje dotyczące definiowania strategicznego zarządzania zakupami CIPS (2012), Schiele (2019), Baily (2015), Ocicka (2019), Johnsen i inni (2014), Rendon (2005), Monczka i inni (2009), Carr i Pearson (2002), Talluri i Narasimhan (2004), Carr i Smeltzer (1997), Hadaś i inni (2014)</p> | | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników systematycznego przeglądu literatury.

W związku z tym, że w ramach zaplanowanego systematycznego przeglądu literatury zidentyfikowano tylko dziewięć opracowań, dotyczących definiowania strategicznego

zarządzania zakupami, zdecydowano się na dodatkowy przegląd innych publikacji znanych autorowi. Wśród źródeł można znaleźć jedno szczególnie cenne, które syntetyzuje definicje w formie tabelarycznej ze wskazaniem pochodzenia (Ocicka, 2019). W ostatnich latach niewielu autorów zajmowało się definiowaniem strategicznego zarządzania zakupami. Z tego powodu rozszerzono zakres czasowy dla publikacji przyjmowanych do analizy, dodając publikacje sprzed 2011 roku. Zestawienie uzyskanych wyników prezentuje Tabela 2.2.

Tabela 2.2. Zestawienie definicji zarządzania zakupami i strategicznego zarządzania zakupami

| Przedmiot definicji i autorzy | Definicje |
|--|--|
| Zarządzanie zakupami Lysons i Farrington (2005) | Zakup materiałów w odpowiedniej ilości i jakości, aby dostarczyć go we właściwe miejsce, we właściwym czasie i po właściwej cenie. |
| Zarządzanie zakupami Bodnar i Hopwood (2004) | Zakupy to proces biznesowy polegający na wyborze źródła, zamawianiu i nabywaniu towarów i usług. |
| Zarządzanie zakupami Van Weele (2014) | Zarządzania zewnętrznymi zasobami firmy w celu nabycia produktów i usług na najkorzystniejszych warunkach. |
| Strategiczne zarządzanie zakupami Johnsen i inni (2014) | Zakupy są strategiczne kiedy są powiązane z celami i priorytetami firmy. |
| Strategiczne zarządzanie zakupami Rendon (2005) | Strategia zakupowa jest dostosowana do organizacyjnej strategii konkurencyjnej. |
| Strategiczne zarządzanie zakupami Monczka i inni (2009) | Strategia zakupowa jest z powodzeniem przenoszona na cele dla pracowników. |
| Strategiczne zarządzanie zakupami Carr i Pearson (2002) | Funkcja zakupów, aby miała charakter strategiczny, musi być integracyjna, proaktywna i zorientowana długookresowo w odniesieniu do celów firmy. |
| Strategiczne zarządzanie zakupami Carr i Smeltzer (1997) | Strategiczne decyzje zakupowe są postrzegane jako wykorzystywanie szans na rynku, z uwzględnieniem możliwości firmy. |
| Strategiczne zarządzanie zakupami Sollish i Semanik (2011) | Maksymalizacja wartości zakupionych dóbr i usług poprzez lokalizację, kwalifikację, zatrudnianie i rozwój dostawców w ramach strategicznego zarządzania zakupami. |
| Strategiczne zarządzanie zakupami Talluri i Narasimhan (2004) | Strategiczne zarządzanie zakupami to efektywne zarządzanie bazą kontrahentów w celu identyfikacji dostawców, którzy mogliby być partnerami do długoterminowej współpracy |

Tabela 2.2 (cd.)

| | |
|---|--|
| Strategiczne zarządzanie zakupami Schiele (2019) | Strategiczne zarządzanie zakupami to proces planowania dostaw, wyboru dostawców i kontraktowania. |
| Zakupy strategiczne Hadaś i inni (2014) | Zakupy strategiczne to proces zarządzania zakupami z wykorzystaniem wszystkich zasobów w celu podnoszenia wartości organizacji |
| Strategiczne zarządzanie zakupami CIPS (2012) | Strategiczne zarządzanie zakupami obejmuje działania mające na celu zmniejszenie bazy dostawców, negocjacje, komunikację i utrzymywanie długoterminowych relacji z dostawcami (...) daje potencjał do: rozwoju komunikacji obniżającej koszty, wykorzystania szeroko dostępnych technologii informatycznych, ulepszenia logistyki i procedur, sprostania dynamicznej konkurencji, odpowiedzi na wysokie wymagania konsumentów i rosnącą świadomość ekologiczną oraz sprostania oczekiwaniom interesariuszy dotyczących przejrzystości w działaniu. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie systematycznego przeglądu literatury i Ocicka (2019).

Zakupy w wymiarze strategicznym były szeroko opisywane w perspektywie usług publicznych, szczególnie w opiece zdrowotnej (Greer i inni, 2020; Klasa i inni, 2018; Smotritskaya i Shuvalov, 2017). Biorąc jednak pod uwagę, że przedmiotem zainteresowania niniejszego opracowania jest podejście rynkowe, nie będą one brane pod uwagę. Z biznesowego punktu widzenia zakupy są strategiczne, gdy:

- są powiązane z celami i priorytetami firmy (Johnsen i inni, 2014);
- są dostosowane do organizacyjnej strategii konkurencyjnej (Rendon, 2005);
- strategia zakupowa jest z powodzeniem przenoszona na cele dla pracowników (Monczka i inni, 2009).

Funkcja zakupów, aby miała charakter strategiczny, musi być integracyjna, proaktywna i zorientowana długookresowo w odniesieniu do celów firmy (Carr i Pearson, 2002). Analizując szczegóły, w zależności od autora, podkreślane były różne aspekty zakupów strategicznych. Po pierwsze, strategiczne decyzje zakupowe są postrzegane jako wykorzystywanie szans na rynku,

z uwzględnieniem możliwości firmy (Carr i Smeltzer, 1997). Sollish i Semanik (2011) wskazali na maksymalizację wartości kupowanych dóbr i usług poprzez lokalizację, kwalifikację, zatrudnianie i rozwój dostawców w ramach strategicznego zaopatrzenia. Talluri i Narasimhan (2004) jako przejaw strategiczności w zarządzaniu zakupami, wskazali czynnik efektywnego zarządzania bazą kontrahentów w celu identyfikacji dostawców, którzy mogliby być partnerami do długoterminowej współpracy. Do prezentowanego katalogu cech strategicznego zarządzania zakupami można dodać planowanie dostaw i proces kontraktowania (Schiele, 2019). Praktycy zrzeszeni w Chartered Institute of Procurement & Supply (CIPS) opracowali opisową definicję strategicznego zaopatrzenia, która prezentowała kluczowe aspekty: negocjowanie, komunikowanie i zachowanie długoterminowych relacji z dostawcami przy jednoczesnym zmniejszeniu bazy dostawców (CIPS, 2012). Wśród szerokiego zestawu aspektów strategicznego zarządzania zakupami, definicja zaprezentowana przez CIPS podkreśla istotność świadomości ekologicznej.

W powyższych rozważaniach na temat definicji SZZ występuje zjawisko opisane wcześniej, przy okazji konstruowania fraz do wyszukiwania w ramach systematycznego przeglądu literatury. W literaturze anglojęzycznej określenia takie jak „*purchasing*”, „*sourcing*” lub „*procurement*” są używane zamiennie w tym samym kontekście. Lysons i Farrington (2016) twierdzą, że określenie „*procurement*” jest pojemniejsze niż określenia „*purchasing*” czy „*sourcing*” i obejmuje wszystkie procedury niezbędne do przeniesienia produktu od dostawcy do miejsca, w którym będzie on wykorzystywany (Van Weele, 2014). Ponieważ niektóre obszary strategicznego zarządzania zakupami, które wystąpią na dalszym etapie badań, jak praca nad doskonaleniem procesów wewnętrznych czy inicjowanie projektów rozwojowych w firmie, nie mieszczą się nawet w zakresie pojęcia „*procurement*”, tym bardziej nie można zastosować żadnej z pozostałych dwóch opcji. Dlatego na potrzeby rozważań w niniejszym opracowaniu należy przyjąć, że polskojęzyczne określenie strategiczne zarządzanie zakupami należy rozumieć w języku angielskim jako *strategic procurement*.

Na podstawie powyższej analizy należy przyjąć, że dyskusja akademicka nad definicją strategicznego zarządzania zakupami nie jest zbyt obszerna. W związku z tym, na późniejszym etapie badań, zostanie podjęta próba zabrania głosu w tej kwestii i zaproponowania autorskiej definicji pojęcia.

2.2. Kluczowe wymiary strategicznego zarządzania zakupami

Metoda systematycznego przeglądu literatury i sposób jej zastosowania do identyfikacji wymiarów i wyznaczników strategicznego zarządzania zakupami, wraz z zestawem informacji statystycznych, zostały opisane w podrozdziale 3.3.1. W tym miejscu warto zaznaczyć, że:

- wyszukiwanie przeprowadzono w bazach publikacji naukowych: Scopus, Ebsco, Google Scholar i Emerlad;
- zastosowano frazę:
'strategic' AND 'purchasing' OR 'procurement' OR 'sourcing' OR 'buying' AND 'elements' OR 'functions' OR 'responsibilities' OR 'dimensions' OR 'practices' OR 'factors';
- uzyskano zestawienie 159 artykułów, w tym 118 unikatowych;
- wyselekcjonowano z nich istotne zagadnienia dotyczące strategicznego zarządzania zakupami i pogrupowano je w wymiary strategicznego zarządzania zakupami.

W trakcie analizy wyników systematycznego przeglądu literatury, ze względu na liczbę zidentyfikowanych publikacji, sukcesywnie uzupełniano raport w formie tabelarycznej. W związku z rozmiarem finalnej wersji tabeli, bardzo trudno byłoby umieścić ją w treści niniejszego opracowania, dlatego została ona przedstawiona w załączniku 1. Dalsza część tego podrozdziału jest poświęcona wynikom systematycznego przeglądu literatury w ramach zidentyfikowanych wymiarów strategicznego zarządzania zakupami. Wymiarami tymi są: doskonałość operacyjna, organiczanie kosztów, innowacyjność, zarządzanie ryzykiem i zrównoważony rozwój.

2.2.1. Doskonałość operacyjna

Według ustaleń z rozdziału 1, jednym z wyłaniających się kluczowych wymiarów zaangażowania funkcji zakupowej jest doskonałość operacyjna (Van Weele, 2014). Istotnym jest, aby dział przedsiębiorstwa, które korzystają z dóbr i usług kupowanych w procesie zakupowym miały pewność, że otrzymają je na czas, w odpowiedniej lokalizacji i w akceptowalnej jakości. Niespełnienie tych podstawowych wymagań przez dział zakupów może doprowadzić do utraty zaufania. W efekcie inne dział przedsiębiorstwa zaczną praktykować realizację zakupów samodzielnie, z przekonaniem, że zrobią to lepiej (Van Weele, 2014).

Wstępne założono, że wymiar doskonałości operacyjnej może być istotny dla zakupów zarówno operacyjnie, jak i strategicznie. Jednakże, wśród 118 artykułów wyselekcjonowanych z baz naukowych, tylko jeden koncentrował się na doskonałości operacyjnej (Bienhaus i Haddud, 2018). Autorzy skierowali uwagę na fakt, że nowoczesne rozwiązania informatyczne mogą uwolnić pracowników od konieczności realizowania procesów operacyjnych. Daje to możliwość wykorzystania ich wiedzy i umiejętności w obszarze strategicznym. Wnioski te nie powinny budzić wątpliwości wśród praktyków. W dużych przedsiębiorstwach, które stać na zakup najnowocześniejszych systemów ERP (*enterprise resource planning*), automatyzuje się, częściowo lub w całości, niektóre procesy operacyjne realizowane przez funkcję zakupową (Siddiqui, 2010). Literatura naukowa podziela ten pogląd (Bals i inni, 2019). Dyskusję wokół doskonałości operacyjnej, w strategicznym zarządzaniu zakupami, można zamknąć podkreśleniem faktu, że w coraz większej mierze jest to wyzwanie programistyczne, niż konieczność organizacji pracy ludzkiej. Zmniejszając znaczenie tego wymiaru dla podejścia strategicznego w zakupach, nie można zapominać, że jest on warunkiem wstępnym do realizacji strategicznego zarządzania zakupami w przedsiębiorstwie. W przypadku gdy operacyjny obszar zakupów nie działa poprawnie, pracownicy koncentrują się tylko na nim zaniedbując elementy, które decydują o działaniu w obszarze strategicznym (Schiele, 2019).

2.2.2. Ograniczanie kosztów

Ograniczanie kosztów przez dział zakupów wypływa z idei przywództwa kosztowego (Porter, 1980; Lysons, 2004). Jest to wymiar, który obok zarządzania ryzykiem, stał się sygnałem do zauważenia strategiczności funkcji zakupowej (Akin Ateş i inni, 2018; Kraljic, 1983). Dlatego obecność myślenia o oszczędnościach jest tak silnie reprezentowana w systematycznym przeglądzie literatury. W zidentyfikowanym zestawie artykułów znajduje się wątek, który niesie ostrzeżenie o tym, że praca w dziale zakupów nie powinna się zaczynać od myślenia o ograniczaniu kosztów, ale od koncentracji na wartości wnoszonej przez dostawców (Gray i inni, 2020). Postulat ten jest słuszny i ukierunkowuje specjalistów w dziedzinie zakupów bardziej na efekt końcowy wynikający ze sprzedaży wyrobu gotowego, niż uzyskanie najniższej ceny zakupu na fakturze. Niemniej jednak trzeba pamiętać, że działy zakupów odpowiadają za kluczowe koszty przedsiębiorstwa i jest to cały czas najistotniejszy obszar ich zainteresowania (Kotula i

inni, 2015). Van Weele (2014) zwraca uwagę, że w całkowitych kosztach ponoszonych przez przedsiębiorstwo, koszty za które odpowiedzialny jest dział zakupów, stanowią:

- 85% - w przypadku firm handlowych,
- 80% - w przypadku produkcji samochodów lub elektroniki,
- poniżej 50% - w przypadku firm farmaceutycznych i branży usługowej.

W przeciętnej firmie produkcyjnej obniżenie kosztów zakupu o 10%, powoduje podwojenie wartości wskaźnika rentowności z aktywów (*return on assets- ROA*) (Schiele, 2019). Należy stwierdzić, że w cenie sprzedanego produktu przedsiębiorstwa produkcyjnego, najczęściej około 55% stanowią koszty ponoszone w związku ze współpracą z dostawcami (Monczka i inni, 2009). W wysoce konkurencyjnej gospodarce ceny sprzedaży proponowane przez firmy konkurujące na rynku są zbliżone. Klient dzięki zasobom wiedzy, dostępnym chociażby w Internecie, ma możliwość łatwego porównania cen między potencjalnymi oferentami. Ceny sprzedaży często nie można więc zmienić w sposób znaczący bez utraty udziału w rynku. W takiej sytuacji pozycja kosztowa, wynikająca z dokonywanych zakupów, będzie miała rosnące znaczenie dla generowanego zysku lub straty, a nawet przetrwania firmy na rynku.

Jako pierwszą koncepcję w wymiarze ograniczania kosztów można wymienić kontrolę nad liczbą dostawców dla każdego z kupowanych surowców, wyrobów czy usług. Jedna z definicji przytoczonych wcześniej (zob. podrozdział 2.1) podaje, że strategiczność zarządzania zakupami polega między innymi na zmniejszaniu liczby dostawców (CIPS, 2012). Podejście to nie koresponduje z "macierzą Kraljica" (Kraljic, 1983), w której proponuje się kategorię zakupową o nazwie wąskie gardła. Produkty, które się w niej mieszczą mają niski wpływ na wynik finansowy przedsiębiorstwa, ale wiążą się z dużym ryzykiem braku dostaw. Często ryzyko to jest związane z unikatowością dostarczanego produktu lub opatentowaną technologią, a więc pojedynczym dostawcą. Z tego punktu widzenia, szukanie alternatywnych rozwiązań i dostawców jest pożądane. Właśnie dlatego kontrola liczby dostawców jest lepszym pomysłem niż zmniejszanie, ponieważ przewiduje możliwość poszukiwania dodatkowych, gdy jest to strategicznie istotne. Wskazuje się więc z jednej strony na konieczność koncentracji wolumenów w celu uatrakcyjnienia oferty działu zakupów dla potencjalnych dostawców (Hesping i Schiele, 2016; Úbeda i inni, 2015). Z drugiej strony pojawiają się też wnioski o konieczności powiększania bazy dostawców o nowych, którzy mogą zwiększyć konkurencję między oferentami (Hesping i Schiele, 2016). Niewątpliwie decyzja o liczbie dostawców zależy

od sytuacji rynkowej i unikatowości przedmiotu zakupu. Z pewnością nie należy zakładać, że ograniczanie liczby dostawców jest jedyną możliwością.

Istnieją też sytuacje, gdy liczba dostawców w danej kategorii zakupowej jest optymalna, ale potencjalny, nowo wprowadzany kontrahent ma przewagi, które zapewniają mu konkurencyjność cenową. W związku powyższym może zastąpić jednego z obecnych dostawców. Takie przewagi mogą wynikać na przykład: z dostępu do tańszych surowców, wydajniejszego parku maszynowego czy lokalizacji bliżej źródeł zaopatrzenia lub klienta. Z tych powodów warto poszukiwać alternatywnych dostawców, nawet gdy ich liczba w danej kategorii jest odpowiednia (Hesping i Schiele, 2015).

Kolejny wątek związany z ograniczaniem kosztów, w ramach strategicznego zarządzania zakupami, dotyczy wiedzy technicznej gromadzonej w dziale zakupów (Schütz i inni, 2020). Umiejętność wskazania nawet przybliżonego składu surowcowego produktu kupowanego, wraz z szacunkiem co do struktury kosztów (Hesping i Schiele, 2015), daje większą świadomość tego, jakie ceny są osiągalne na danym rynku i pozwala na dużo lepsze przygotowanie się do negocjacji. Wiedza tego typu, choć trudna do zdobycia, jest nie do przecenienia.

Poza wiedzą techniczną i możliwością oszacowania kosztów, istotną rolę odgrywa także wiedza na temat otoczenia rynkowego (Hesping i Schiele, 2016; Schütz i inni, 2020). Który z dostawców jest liderem rynku? Który ma przewagę w zakresie organizacji łańcucha dostaw? Z których dostawców korzystają konkurenci? Którzy mogą być bardziej zdeterminowani, aby sprzedać swój produkt? Odpowiedzi na tak postawione pytania dają cenną wiedzę przydatną w negocjacjach.

Schütz i inni (2020) zwracają także uwagę na znaczenie wiedzy skoncentrowanej na sposobach zbierania ofert, negocjacji i kontraktowania dostawców. Jest to wiedza dotycząca rozwiązań, które pozwalają uzyskać od dostawcy dobrą ofertę a potem, podczas negocjacji, doprowadzić ją do wyjątkowej konkurencyjności, tak aby uzyskane poziomy cen były lepsze od tych, które może osiągnąć konkurencja.

Ciekawy pomysł zaprezentowali pracownicy United States Government Accountability Office (2012). Zalecają podmiotom rządowym, mającym w zakresie swoich obowiązków prowadzenie procesów zakupowych, dokonywanie analizy kosztów, aby określić, jaki procent wydawanych pieniędzy jest pod kontrolą zakupów. Przedstawiciele każdego działu zakupów powinni być świadomi jak duża jest wartość wydatków pozostająca poza ich kontrolą i czego te wydatki dotyczą. Uzupełnieniem tego podejścia może być analiza ABC (Hesping i Schiele, 2016),

która kategoryzuje wydatki przedsiębiorstwa na trzy grupy, według istotności poszczególnych kategorii dla przedsiębiorstwa.

Wiedza, która powinna się akumulować w dziale zakupów nie dotyczy tylko sposobów współpracy z dostawcami oraz znajomości rynku czy sytuacji kosztowej dostawców. Pracownicy działu zakupów spotykają się z przedstawicielami całego wachlarza przedsiębiorstw. Daje to możliwość korzystania z najlepszych praktyk i optymalizacji procesów we współpracy z dostawcami (Hesping i Schiele, 2016) w oparciu o zastosowanie nowych rozwiązań lub automatyzacji. Ponadto przedstawiciele handlowi dostawców, chcąc zbudować atrakcyjny obraz przedsiębiorstwa, w którym pracują, przekazują często informacje o tym, jak jest ono zorganizowane lub zapraszają specjalistów w danych obszarach, aby przedstawili walory tego, jak pracują. Wiedza gromadzona przez funkcję zakupową dotyczy więc najlepszych praktyk w zakresie procesów i rozwiązań organizacyjnych (Schütz i inni, 2020). Dział zakupów i dostawcy mogą być włączani w reorganizację procesów produkcyjnych, poprawę systemów logistycznych czy nawet planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie (Rodríguez-Escobar i González-Benito, 2017). Trzeba zaznaczyć, że rozwój organizacyjny strategicznego klienta zazwyczaj jest w interesie dostawców. Lepsza wydajność procesów przedsiębiorstwa może dać przewagę na rynku, większą sprzedaż, a więc i większe zakupy u dostawców. Z tych powodów dostawcy często chętnie dzielą się wiedzą i przekazują najlepsze praktyki.

W badaniach literaturowych widoczny jest także wątek dotyczący poszukiwania optymalizacji kosztowej w łączeniu surowców od różnych dostawców. Nierzadko efektywność stosowania jednego z nich objawia się tylko w kombinacji ze specyficznym wariantem innego surowca (Hesping i Schiele, 2015). Przykładem może być drukarnia, w której zużycie tuszu jest zredukowane dzięki zastosowaniu specjalnego papieru. W takim przypadku oszczędności nie są budowane wprost z negocjacji, ale poprzez poszukiwanie synergii między rozwiązaniami technicznymi proponowanymi przez dostawców. Wydaje się, że takie podejście jest przejawem myślenia w kategoriach całkowitego kosztu posiadania (*total cost of ownership - TCO*) (Schütz i inni, 2020). Zakłada ono, że powinno się zwracać uwagę nie tylko na cenę zakupu, ale także na pozostałe koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo w związku z zakupem. Úbeda i inni (2015) wskazują, że TCO jest jednym z najistotniejszych mechanizmów, którym zakupy osiągają przewagę kosztową. Jeżeli dział zakupów dokonuje porównania atrakcyjności finansowej ofert dwóch dostawców surowców, nie powinien koncentrować się wyłącznie na cenie uzyskanej na fakturze. W swoją kalkulację powinien włączyć wszystkie dodatkowe czynniki, które mogą

zmienić sytuację kosztową związaną z porównywanymi ofertami. Posługując się przykładami dla firmy produkcyjnej można porównać takie aspekty jak:

- poziom optymalizacji sposobu pakowania surowców pod kątem wykorzystania przestrzeni ładunkowej w ramach dostępnych rozwiązań logistycznych;
- porównanie opakowań surowców, które może dać przewagę jednemu z oferentów w zakresie łatwiejszego, szybszego i tańszego wykonywania operacji logistycznych;
- porównanie poziomu zużycia energii przez linie produkcyjne do prawidłowego użycia surowców;
- zestawienie ilości surowca od obu dostawców, wymaganej do wykonania akceptowalnej jednostki wyrobu gotowego;
- porównanie wartości odpadu produkcyjnego generowanego przez surowce;
- różnica we wpływie porównywanych surowców na poziom zużycia surowców pozostałych.

Warto rozważyć kwestie związane z ryzykiem opisywanym w ramach TCO (Sharma, 2016). Świadomość potencjalnych problemów związanych z poszczególnymi dostawcami w aspekcie jakości, pewności co do tego, że zrealizują poczynione ustalenia oraz elastyczności łańcuchów dostaw mogą prowadzić do myślenia, że nie zawsze najtańsza oferta jest tą najlepszą, ponieważ ryzyko i w efekcie dodatkowe koszty z tym ryzykiem związane są zbyt duże, żeby decydować się na okazję cenową (Rodríguez-Escobar i González-Benito, 2017).

Znalezienie czynników wpływających negatywnie na atrakcyjność oferty dostawcy, nie musi oznaczać jego eliminacji. Ogromną wartość mogą stanowić wspólne projekty, które mają pomóc zredukować koszty związane z ofertą lub wygenerować dodatkowe oszczędności, które prędkiej nie były rozważane (Úbeda i inni, 2015).

Yavas i inni (2011) proponują nie tyle współpracę z dostawcami nad optymalizacją procesów, ale przeniesienie na nich pewnej części obowiązków. Planowanie zapasu surowca i dostaw do magazynu może być tego przykładem (*Vendor Managed Inventory- VMI*). Zasada działania jest podobna do tej, którą stosuje się w przypadku urządzeń przechowujących produkty i wydające je automatycznie po wniesieniu opłaty (tzw. maszyny vendingowe). Klient nie wnosi opłaty w związku z dostawą, tylko w momencie, kiedy rzeczywiście pobiera produkt do zużycia. Dodatkowo dostawca musi zadbać, aby produkt był cały czas dostępny w magazynie

klienta w uzgodnionych ilościach. Warto dodać, że takie rozwiązanie nie jest stosowane wyłącznie w tradycyjnie rozumianym magazynie surowcowym. Maszyny vendingowe są rozwiązaniem stosowanym przez działy zakupów wewnątrz firm, przykładowo dla małych narzędzi potrzebnych pracownikom działów technicznych. Założenie jest takie, aby dostawca utrzymywał ustalony poziom zapasu narzędzi w takiej maszynie i planował sam kolejne dostawy, aby ich nie zabrakło dla pobierającej je obsługi technicznej. W ramach tego podejścia można też zastosować rozwiązanie, które uruchamia fakturowanie w momencie, gdy narzędzie jest pobierane przez pracownika. Daje to realne wydłużenie terminu płatności, który standardowo zaczynałby biec od momentu załadunku narzędzi u dostawcy. W przypadku tego typu rozwiązań dostawca musi mieć stały dostęp do danych na temat stanu magazynowego u klienta w wymaganym zakresie produktowym. Niewątpliwie wymaga to silnego wsparcia rozwiązań informatycznych, tak aby dostawca miał stały lub okresowy dostęp do potrzebnej informacji z systemu użytkowanego przez dział zakupów klienta.

2.2.3. Innowacyjność

Podejście relacyjne (Dyer i Singh, 1998) dało podstawy do rozważań nad sensem wpływu unikatowych produktów, pochodzących od wybranych dostawców, na rentę relacyjną. Castaldi i inni (2011) zauważyli, że strategiczne zarządzanie zakupami zaczyna się od szerokiej współpracy z dostawcami i innymi funkcjami w przedsiębiorstwie. Rozwijanie tej współpracy jest jednocześnie bodźcem do uruchomienia potencjału innowacyjnego w zakupach, które bez wątplenia, mogą się przyczynić do innowacyjności całego przedsiębiorstwa (D'Antone i Santos, 2016). Interakcje z otoczeniem, a w szczególności prowadzenie dialogu między dostawcami a działami odpowiedzialnymi za rozwój produktów wewnątrz organizacji, uruchamia innowacyjność zakupową. Tunisini i Sebastiani (2015) zaprezentowali bardziej progresywne podejście. Zaproponowali, aby relacje działów zakupów, odpowiedzialnych za kontakty z dostawcami i działów sprzedaży, odpowiedzialnych za kontakty z klientami, były bardzo bliskie. Wtedy działania zakupowe mogą być kierowane poprzez potrzeby klientów (*customer-driven procurement*). Rozwiązania innowacyjne dostawców mogą powstawać w odpowiedzi na wymagania klientów firmy. Dodatkowo, każda inicjatywa innowacyjna wychodząca od dostawców, może być konsultowana z klientami, aby uzyskać wiedzę czy dane podejście ma szansę na sukces, w następstwie komercjalizacji. W związku z powyższym w działach zakupów

na przestrzeni ostatnich lat zachodzi transformacja, wprowadzająca coraz silniej, obok orientacji na koszty, orientację na procesy innowacyjne (Akın Ateş i inni, 2018; Tracey i Neuhaus, 2013; Van Weele, 2014). Innowacyjność w strategicznym zarządzaniu zakupami jest przede wszystkim wynikiem wykorzystania nowoczesnych surowców, produktów i usług pochodzących od dostawców w celu dostarczenia wyrobu, który przekroczy oczekiwania klientów.

Szczególne miejsce w systematycznym przeglądzie literatury dotyczącym strategicznego zarządzania zakupami zajmuje wczesne włączanie dostawców (*early supplier involvement*) w proces projektowania nowych produktów. Luzzini i inni (2015) stwierdzili, że dobra współpraca z dostawcami i podniesienie zakupów do poziomu strategicznego ma pozytywny wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa. Rajkumar i Stentoft (2017) wskazali też, że dostawcy bardzo chętnie biorą udział w projektach innowacyjnych swoich klientów. Włączanie dostawców w projektowanie nowych wyrobów i angażowanie w proces produkcyjny przyczynia się do poprawy wyników łańcuchów dostaw (Rodríguez-Escobar i González-Benito, 2017). Dodatkowo dział zakupów powinien być tym, który decyduje o momencie włączenia dostawcy w projektowanie nowych wyrobów (Castaldi i inni, 2011). Zauważono też, że włączanie zakupów w różnego rodzaju projekty rozwojowe powoduje redukcję ich kosztów (Van Poucke i inni, 2016). W przypadku projektów innowacyjnych łatwo sobie wyobrazić, że bez zaangażowania działu zakupów i dostawców rozwiązania wykreowane w działach badawczo-rozwojowych mogą nie wykorzystywać wszystkich dostępnych możliwości lub mogą być oderwane od realiów kosztowych, co stanowi poważne ryzyko dla ich komercjalizacji.

Wczesne włączanie dostawców w rozwój wyrobów firmy jest pośrednio powiązane z koniecznością ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań technologicznych, które mogą być wprowadzone do produktów przedsiębiorstwa. Udowodniono, że wiedza gromadzona w działach zakupów ma silny pozytywny wpływ na współpracę z dostawcami i strategiczny wymiar działań zakupowych. Warunkiem wspierania innowacyjności w przedsiębiorstwie przez zakupy jest ciągła aktywność w zakresie gromadzenia informacji na temat nowych rozwiązań technologicznych proponowanych przez dostawców (Castaldi i inni, 2011).

Kolejnym istotnym aspektem jest selekcjonowanie potencjalnych dostawców w taki sposób, aby podejmować współpracę z tymi, którzy mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa w przyszłości. Homfeldt i inni (2017) przeprowadzili badania w firmie Audi AG, aby zweryfikować jak dział zakupów generuje pomysły na innowacje. Jednym z kluczowych elementów okazało się identyfikowanie innowacyjnych koncepcji na rynkach

zakupowych oraz odpowiednie zarządzanie bazą dostawców, aby najlepsze rozwiązania były dostępne dla przedsiębiorstwa. Powyższe można uzupełnić stwierdzeniem, że na innowacyjność produktów przedsiębiorstwa znaczący wpływ ma to, jak wymieniane są informacje pomiędzy dostawcami a działem zakupów (Jermsittiparsert i Rungsisawat, 2019). Decyzja o wyborze dostawcy powinna być podejmowana świadomie i wynikać ze sformalizowanego procesu oceny (Rajkumar i Stentoft, 2017), uwzględniającego kryterium dostarczonych innowacji i potencjału na przyszłość. Zwraca się też uwagę, że proces oceny powinien dotyczyć zarówno nowych dostawców, którzy będą obsługiwać firmę po raz pierwszy, jak i tych, którzy firmę obsługują od wielu lat (Rajkumar i Stentoft, 2017).

Literatura rozważa też zaangażowanie działu zakupów w rozwijanie procesów wewnętrznych przedsiębiorstwa (Castaldi i inni, 2011). Nie chodzi tu tylko o integrowanie procesów zakupowych z pozostałymi procesami, ale także o wykorzystanie w innych obszarach przedsiębiorstwa doświadczeń zgromadzonych w działach zakupów i rozwiązań wypracowanych przez dostawców.

W ramach myślenia o innowacjach, firma powinna się adaptować do zmian zachodzących na rynku (Rajkumar i Stentoft, 2017). Jeżeli przedsiębiorstwo przyjmuje tę ideę jako kluczową dla swojego rozwoju, to powinno wytyczyć cele poszczególnym działom w tym zakresie. Castaldi i inni (2011) proponują, aby dział zakupów był wśród tych, które inicjują projekty rozwojowe. W zakupach zdarzają się sytuacje, gdy dostawcy proponują innowacje, które pojedynczo lub połączone mogą stać się źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jeżeli dział zakupów nie będzie miał możliwości inicjowania projektów innowacyjnych, konkurencja może wykorzystać tego typu sytuację. Funkcja zakupowa nie powinna być tylko uczestnikiem w rozwoju produktów, ale mieć możliwość inicjowania takich procesów.

W ramach innowacyjności, w sferze strategicznego zarządzania zakupami, proponowana jest idea sterowania zakupami wychodząc od potrzeb klienta (*customer-driven procurement*) (Tunisini i Sebastiani, 2015). Podejście to uzupełnia kwestie dotyczące innowacyjności działu zakupów prezentowane powyżej. Można rozważać wczesne włączanie dostawców na podstawie decyzji działu zakupów, ich formalną ocenę pod kątem aspektów innowacyjnych, wreszcie możliwość inicjowania procesów innowacyjnych przez pracowników działu zakupów. Podejmując takie wysiłki i identyfikując możliwości, pracownicy działów zakupów muszą być świadomi potrzeb i oczekiwań klientów firmy. Rozumienie wymagań klientów w połączeniu ze

znajomością propozycji i możliwości dostawców wydaje się być fundamentalne dla innowacyjności produktów przedsiębiorstwa.

2.2.4. Zarządzanie ryzykiem

Kolejnym obszarem zidentyfikowanym w ramach systematycznego przeglądu literatury jest zarządzanie ryzykiem. Pojawia się on często w artykułach powiązanych z oszczędnościami (Arney i inni, 2016) gdzie dowodzi się, że przewidywanie i ograniczanie ryzyka jest też formą unikania kosztów (*cost avoidance*). Są też publikacje wskazujące na istnienie deficytu zarządzania ryzykiem w strategicznym zarządzaniu zakupami, dlatego wymagana jest większa koncentracja uwagi na tym obszarze (Kotula i inni, 2018). Zwłaszcza perspektywa początku trzeciej dekady XXI wieku i rosnąca niepewność związana z pandemią i wybuchającymi konfliktami daje wystarczające argumenty, aby położyć większy nacisk na zajmowanie się potencjalnymi przeszkodami w pracy zakupowej. Zarządzanie ryzykiem w ramach strategicznego zarządzania zakupami jest działaniem przygotowującym na potencjalne zakłócenia dostaw, czy też zmiany popytu generowanego przez dział produkcji.

Pierwszym element, który objawił się w ramach przeprowadzonych badań literaturowych, wpisuje się w przewidywanie i niwelowanie skutków wystąpienia potencjalnego ryzyka. Arney i inni (2014) zauważyli, że podpisywanie umów handlowych z dostawcami jest kluczową powinnością działu zakupów w tym aspekcie. Dobrze zredagowana umowa handlowa nie pozwala dostawcy na wycofanie się z ustaleń lub czyni tę możliwość nieopłacalną, poprzez kary umowne za brak jej realizacji.

W systematycznym przeglądzie literatury zarysował się też wątek identyfikacji potencjalnych czynników ryzyka, które mogą wystąpić w prowadzonej współpracy z dostawcami. Kluczowe są próby zaprojektowania działań redukujących ryzyko wystąpienia lub reakcji na wypadek, gdyby zidentyfikowane ryzyko miało się zrealizować w rzeczywistości. Dixit (2020) zidentyfikował ryzyka na poziomie ogólnym. W zależności od tego jak dostawcy są pozycjonowani w macierzy Kraljica (Kraljic, 1983) proponuje różne podejścia do współpracy. W literaturze przedmiotu można też znaleźć zestaw pytań kontrolnych, które mogą doprowadzić do identyfikacji obszarów ryzyka, które mogą się zrealizować w trakcie współpracy. Lista potencjalnych obszarów zidentyfikowana przez Manuj (2013) zawiera:

- ryzyka związane z charakterystyką kupowanego produktu;
- ryzyka związane z charakterystyką dostawcy;
- ryzyka wewnętrzne (np. zmiany w popycie na surowiec);
- ryzyka zewnętrzne (np. zmiany w łańcuchach dostaw).

Swoją koncepcję w formie zestawu pytań, które mają doprowadzić do identyfikacji obszarów ryzyka, prezentują też Gangurde i Chavan (2016). Poruszają problemy takie jak poziom spełnienia wymagań technologicznych przez dostawcę lub dbałość o jakość.

Wśród wyselekcjonowanych artykułów natrafiono na zestaw czynników wewnętrznych, które mogą wystąpić w przedsiębiorstwie i wymagać reakcji działu zakupów na zmianę popytu przedsiębiorstwa (Manuj, 2013). Wśród czynników tych wymieniane są: zmiany technologiczne i produkcyjne, problemy związane z pracownikami oraz zmiany w zapotrzebowaniu i udziałach poszczególnych surowców w produkcie finalnym. Jest też zestaw czynników zewnętrznych, który wymaga reakcji na zmianę podaży ze strony dostawców (Manuj, 2013). W tym przypadku jako przykłady można podać: nieprzewidywalne sytuacje związane z logistyką, czynniki polityczno-ekonomiczne wykluczające niektórych dostawców czy problemy z dostępnością danego surowca w skali globalnej. W działach zakupów trzeba więc prowadzić analizy tego, co może być zrobione w przypadku powstania ograniczeń po stronie popytu lub podaży surowców, produktów lub usług.

Kotula i inni (2018) wskazali na to, że zbyt często firmy koncentrują się na analizie finansowej dostawców, aby stwierdzić czy nie podejmują współpracy z bankrutami, rzadziej natomiast na bezpieczeństwie dostaw. Skoro bezpieczeństwo dostaw zostało już zidentyfikowane powyżej (Manuj, 2013) to ryzyko związane z brakiem analiz finansowych dostawców też zostanie uwzględnione. Jest to praktyka o tyle istotna, że jeżeli w okresie kontraktowania dział zakupów ma do wyboru kilku dostawców, lepiej wybrać takiego ze stabilną sytuacją finansową. Jeżeli wybrany zostanie taki, który ma problemy z finansami, może się okazać, że po jego bankructwie i zatrzymaniu dostaw, zmiana dostawcy nie będzie łatwa i będzie się wiązała z wysokimi kosztami, zarówno wdrożenia, jak i konieczności zapłaty wyższej ceny.

Wśród opracowań, zidentyfikowanych w ramach systematycznego przeglądu literatury, znaleziono wskazówki dotyczące ryzyka związanego z nowymi dostawcami. Nepal i Yadav (2015) zaprezentowali schemat, który pozwala przejść przez procedurę badania ryzyka związanego z

wprowadzanymi dostawcami. Dyskusję wokół kwestii oceny nowych dostawców odnaleziono także w innych projektach badawczych (Raut i Bhasin, 2012; Rodríguez-Escobar i González-Benito, 2017). Wskazania dotyczą głównie formalnej realizacji procesu.

Nair i inni (2015) poświęcili dużą część swojego opracowania, nie tylko rozważaniom na temat oceny nowych dostawców, ale także oceny wyników obecnych. Podobne sygnały pojawiły się też w innych publikacjach (Rodríguez-Escobar i González-Benito, 2017). Raut i Bhasin (2012) wskazali wyraźnie na potrzebę formalizacji procesu oceny. Zwraca się też uwagę na fakt, że dział zakupów na bazie oceny powinien móc zbudować strategię rozwoju dostawców (Loppacher i inni, 2011), zwłaszcza w tych przypadkach, gdzie ocena wypada poniżej oczekiwań, a podjęta jest decyzja o kontynuowaniu współpracy. Literatura spieszy też z szerokim zestawem pomysłów dotyczących kryteriów oceny (Huang i Keskar, 2007; Shukla, 2016) takich jak:

- odsetek zamówień zrealizowanych bez wadliwych produktów;
- odsetek zamówień zrealizowanych w ustalonym terminie;
- odsetek zamówień dostarczonych w ustalonej ilości.

Wielu autorów opracowań, zidentyfikowanych w systematycznym przeglądzie literatury, zwraca uwagę na rolę relacji we współpracy z dostawcami (Gangurde i Chavan, 2016; Raut i Bhasin, 2012). Aspekt ten jest obecny w dyskusji od czasów prezentacji "macierzy Kraljica" (1983). Kształtowanie relacji z kontrahentami jest jednym z kluczowych elementów strategicznego zarządzania zakupami (Eltantawy i Giunipero, 2013). W odniesieniu do dostawców strategicznych literatura potwierdza to, co podpowiada intuicja. Relacje muszą się opierać na wspólnym rozwoju biznesu i współpracy. Dixit (2020) opisał partnerskie relacje w zakupach z dostawcami strategicznymi, zwracając jednocześnie uwagę, że takie podejście znacząco ogranicza ryzyko we współpracy. Trzeba więc podkreślić, że im większa atrakcyjność lub istotność dostawcy tym większą rolę będzie odgrywało budowanie relacji poprzez zacieśnianie współpracy i budowanie wzajemnego zaufania (Formentini i inni, 2019).

Rodríguez-Escobar i González-Benito (2017) na podstawie wyników badań zwrócili uwagę, że istotne jest angażowanie dostawców we współpracę logistyczną. Może to oznaczać zarówno zmianę jednego łańcucha dostaw na inny lub współpracę nad dywersyfikacją szlaków transportowych, aby korzystać z przynajmniej dwóch. Daje to elastyczność w przypadku niedrożności któregoś z nich.

Ostatnim aspektem wyraźnie widocznym w publikacjach, dotyczących ryzyka związanego ze strategicznym zarządzaniem zakupami, jest wspólna praca z dostawcami nad ich rozwojem (Huma i inni, 2020). Loppacher i inni (2011) zauważyli, że zaawansowane podejście do rozwoju dostawcy polega na kluczowych elementach:

- szkoleniu dostawców;
- wymianie informacji z dostawcą (np. danych finansowych związanych z kupowanymi produktami);
- doskonaleniu i rozwoju kupowanych produktów;
- włączaniu dostawców w rozwój nowych wyrobów.

Nie ma wątpliwości, że zacieśniona współpraca z dostawcami ma pozytywny wpływ, zarówno na ograniczanie ryzyka działalności, jak i unikanie kosztów (Gangurde i Chavan, 2016).

2.2.5. Zrównoważony rozwój

Wymiarem strategicznego zarządzania zakupami, który wyraźnie wyłania się z systematycznego przeglądu literatury, jest dbałość o zrównoważony rozwój. Literatura wskazuje, że często występuje sprzeczność pomiędzy ideami obniżania kosztów a dbałością o środowisko czy warunki pracy (Dabhilkar i inni, 2016). Z drugiej strony można znaleźć opracowania, które podsumowują, że zielone zakupy mają pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa (Dubey i inni, 2013). Warto też zaznaczyć, że prowadzi się rozważania nad nowymi modelami zakupów, tak aby zrównoważony rozwój stał w ich centrum (Hong i Kwon, 2012). W literaturze przedmiotu pojawiają się przypadki rozwiązań redukujących koszty, które jednocześnie realizują cele środowiskowe firmy (Bag, 2016). Przykładem jest zmiana opakowań z jednorazowych na wielokrotnego użytku, dająca możliwość redukcji kosztów, jak i zmniejszenia oddziaływania na środowisko naturalne.

Zrównoważony rozwój, w ramach strategicznego zarządzania zakupami, powinien być rozumiany jako zachowania ekologiczne (Dabhilkar i inni, 2016; Tchokogué i inni, 2018) i społeczna odpowiedzialność procesu zakupów (Tchokogué i inni, 2018). Nic nie stoi na przeszkodzie, aby firma jednocześnie dbała o uczciwą konkurencję między dostawcami oraz edukowała ich w obszarze wymagań ekologicznych.

Wśród artykułów, wyselekcjonowanych w ramach systematycznego przeglądu literatury, poruszana jest kwestia integracji dostawców. Rozumiana jest jako włączanie ich w takie aktywności, jak (Bag, 2016):

- projektowanie wyrobów,
- poprawianie wydajności procesu zakupowego,
- poprawianie komunikacji przy użyciu rozwiązań informatycznych,
- wspólna praca nad redukcją kosztów.

González-Benito i inni (2016) zbadali wpływ „zielonych zakupów” na wyniki przedsiębiorstwa, właśnie poprzez integrację dostawców i utrzymywanie długotrwałych relacji z nimi. Bag (2016) zwrócił uwagę na fakt, że integracja dostawców ma pozytywny wpływ na możliwość uzyskania przez przedsiębiorstwo certyfikatu w zakresie systemu zarządzania środowiskowego ISO 14001. Timlon (2011) proponuje, aby w ramach współpracy i integracji, wymagania w zakresie ochrony środowiska, które stawiają sobie pracownicy firmy, były też zestawem wymagań wobec dostawców. Dobrym pomysłem na wymagania wobec dostawców jest choćby posiadanie certyfikacji w zakresie standardu ISO 14001 (Bag, 2016).

Tchokogué i inni (2018) stwierdzili, że integracja dostawców oraz utrzymywanie relacji z nimi pozwala na prowadzenie działalności edukacyjnej. Istotne jest, aby dostawcy byli przekonani do konieczności dbania o środowisko i umieli realizować programy w tym zakresie. Dbłość o środowisko dostawców nie może być powodowana wyłącznie obawą przed utratą klienta. Dabhilkar i inni (2016) przedstawili też pomysł weryfikacji wpływu programów dla dostawców dotyczących działalności proekologicznej i społecznej. Okazało się, że dostawcy biorący udział w tych programach lepiej spełniają wymagania w zakresie zrównoważonego rozwoju. Patrząc z punktu widzenia macierzy Kraljica (1983), tylko w obszarze wąskich gardeł, gdzie klient nie ma przewagi nad dostawcą, takie programy nie przynoszą pożądanego efektu. Niewątpliwie praktyki zakupowe dotyczące ochrony środowiska, także te wprowadzane u dostawców, stymulują całą organizację do rozwoju w tym zakresie (Tchokogué i inni, 2018).

Sadeghi Rad i Nahavandi (2018) proponują, aby rozważać łańcuchy dostaw nie tylko pod kątem kosztów, ale także pod kątem poziomu emisji zanieczyszczeń. Badanie poziomu zanieczyszczenia środowiska poprzez operacje logistyczne staje się wymaganiem nakładanym na przedsiębiorstwa przez instytucje Unii Europejskiej (*Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD, 2022; European Sustainability Reporting Standards - ESRS, 2023*).

Niejednokrotnie stawia to firmy przed wyborem: tańszego łańcucha dostaw produktów z dalekiego wschodu do Europy, czy też może rozwiązania lokalnego i droższego, gdzie logistyka będzie dawała zmniejszenie śladu węglowego.

W literaturze odnotowano też badania pokazujące, że nastawienie proekologiczne zakupów wpływa pozytywnie na wyniki działalności proekologicznej całego przedsiębiorstwa (Tchokogué i inni, 2018). Zakupowa działalność proekologiczna wspiera rozwój produktów finalnych i poprawę wyników środowiskowych organizacji (Schoenherr i inni, 2014) oraz realizację celów strategicznych przedsiębiorstwa (Akhavan i Beckmann, 2017).

W myśleniu o zrównoważonym rozwoju, w ramach strategicznego zarządzania zakupami, dominujące są wątki ekologiczne, co oznacza, że aspekt społecznej odpowiedzialności jest często pomijany (Miemczyk i inni, 2012). Mając ten fakt na uwadze, w ramach systematycznego przeglądu literatury dotyczącego strategicznego zarządzania zakupami, wyłoniono też cenne wątki dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu.

Flammer (2018) stwierdził, że firmy dbające o środowisko naturalne są tymi, które najczęściej kierują wysiłki na realizację działań w zakresie społecznej odpowiedzialności. Ponadto, ich działania w zakresie społecznej odpowiedzialności powodują, że mogą one liczyć na większą liczbę kontraktów od potencjalnych zleceniodawców.

Tchokogué i inni (2018) podjęli dwa dodatkowe tematy w zakresie społecznej odpowiedzialności. Pierwszy z nich dotyczy wspierania lokalnych dostawców, tym samym wnoszenia swojego wkładu w rozwój regionu. Można sobie wyobrazić przedsiębiorstwo, które w ramach swojej działalności preferuje dostawców lokalnych. Powoduje to wiele pozytywnych efektów, jak chociażby akumulację kapitału w regionie funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz wpływ na poziom zamożności i zatrudnienia w regionie.

Drugi pomysł Tchokogué i innych (2018) dotyczył równego traktowania dostawców i przez to wspierania uczciwej konkurencji przez działy zakupów. Jest niewątpliwie społecznie odpowiedzialnym, jeżeli dział zakupów wybiera dostawców na podstawie jasno ustalonych i zakomunikowanych kryteriów, eliminując bezpodstawne faworyzowanie któregośkolwiek.

2.3. Wyniki analizy bibliometrycznej

Realizując systematyczny przegląd literatury, badacz zazwyczaj ma możliwość skorzystania z liczby artykułów, której nie da się przeanalizować w krótkiej perspektywie

czasowej. W przypadku wyników systematycznego przeglądu literatury, przedstawionego w tym rozdziale, wyszukiwanie dotyczące elementów strategicznego zarządzania zakupami w bazie naukowej Emerald zakończyło się propozycją ponad 7500 publikacji. Łatwo oszacować, że próba analiza 20 artykułów na dobę, pozwoliłaby na zrealizowanie zadania przeglądu całości w ciągu roku. Trzeba pamiętać, że mowa jest tutaj o liczbie publikacji zaproponowanych przez jedną z kilku popularnych baz naukowych i że w trakcie badań liczba artykułów, w obszarze zainteresowania, najpewniej znowu by się znacząco powiększyła. Siłą rzeczy prowadzący badania, w ramach systematycznego przeglądu literatury, dokonuje selekcji pozycji, które warto poddać dalszej analizie. Selekcji zawsze towarzyszy wątpliwość, czy na pewno przyjęty protokół i podjęte decyzje są właściwe. Czy podobne wyniki byłyby osiągnięte przy analizie wszystkich artykułów? W perspektywie tak obszernych baz publikacji naukowych objawia się komplementarność analizy bibliometrycznej w stosunku do przeglądów literatury (Zupic i Čater, 2015). Pozwala ona bez szczegółowej analizy tekstów, na podstawie słów kluczowych zawartych w artykułach, odpowiedzieć na istotne pytania (Waltman i inni, 2010):

- jakie są główne tematy lub główne pola badawcze w ramach wybranej dziedziny nauki?
- jak te tematy lub obszary odnoszą się do siebie?
- jak dana domena naukowa rozwijała się w czasie?

Baza naukowa Scopus daje możliwość przeprowadzenia zaawansowanego wyszukiwania wśród dostępnych artykułów. Poza możliwością szczegółowego zapoznania się z wyselekcjonowanymi publikacjami, pozwala na pobranie tabelarycznego zestawienia podstawowych informacji o wynikach wyszukiwania. W przypadku rozważanego obszaru zainteresowania, przeprowadzono wyszukiwanie w bazie Scopus według wcześniej ustalonych kryteriów dla systematycznego przeglądu literatury dotyczącego strategicznego zarządzania zakupami według frazy:

'strategic' AND 'purchasing' OR 'procurement' OR 'sourcing' OR 'buying' AND 'elements' OR 'functions' OR 'responsibilities' OR 'dimensions' OR 'practices' OR 'factors'.

Wyszukiwanie przeprowadzono wśród artykułów opublikowanych w latach 2013-2022. W efekcie pobrano z wyszukiwarki plik z zestawieniem dotyczącym 1869 artykułów. Wspomniany plik zawierał nazwiska autorów, tytuły i daty publikacji oraz słowa kluczowe identyfikujące treść każdego artykułu. Następnie baza została otwarta w programie VOSviewer (<https://www.vosviewer.com>). Analizę oparto o słowa kluczowe w artykułach. Zanim jednak

uruchomiono analizę wykonano kilka dodatkowych czynności opisanych w instrukcji oprogramowania (van Eck i Waltman, 2012).

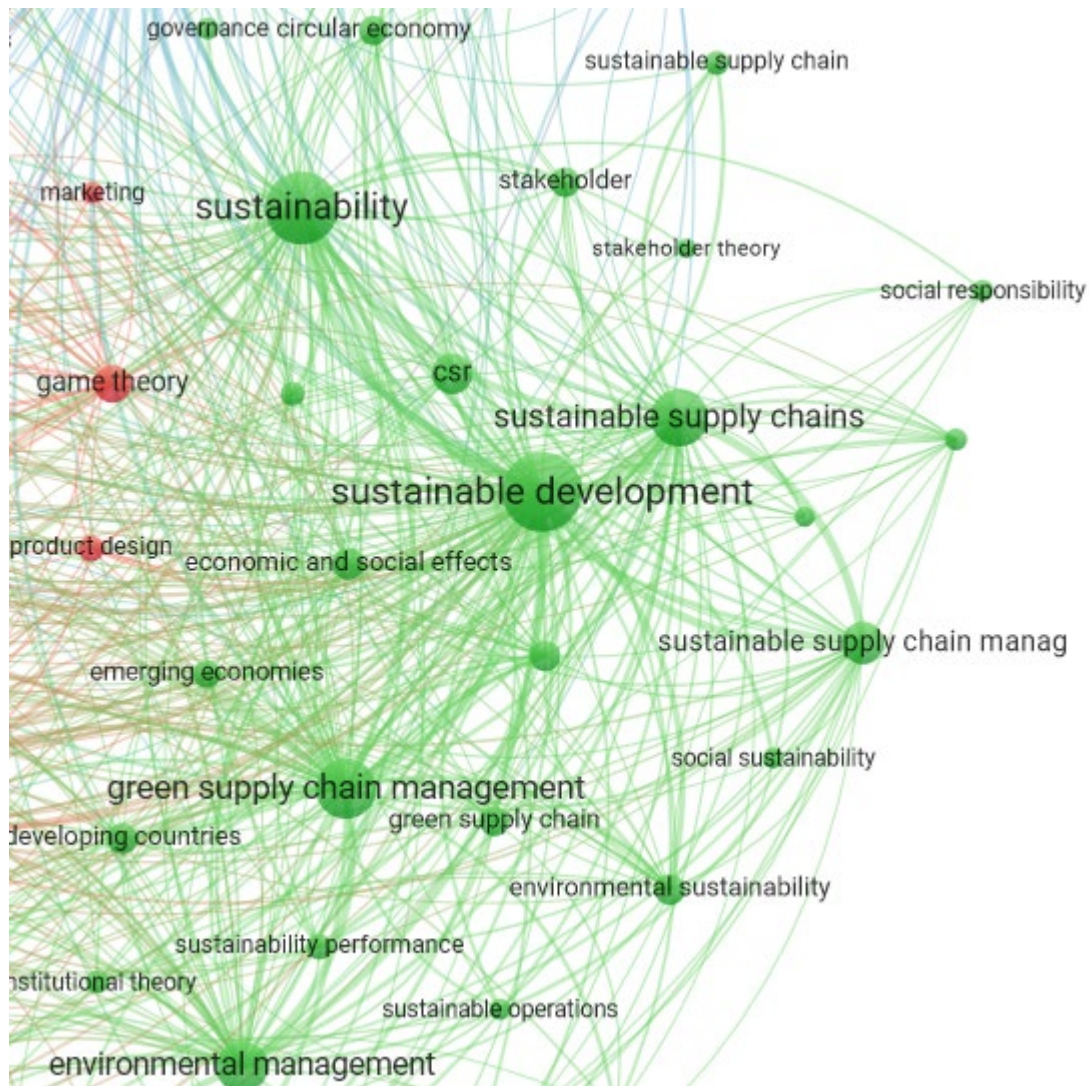
Przede wszystkim skorzystano z narzędzia thesaurus, pozwalającego na grupowanie słów kluczowych w przypadkach, gdy opisują to samo, w różny sposób. W analizowanym pliku powstały takie problemy. Jako przykład można podać sytuację, gdzie wśród słów kluczowych 11 razy pojawiło się określenie 'buyer supplier relationship', 7 razy określenie 'buyer-supplier relationship', a 24 razy określenie 'buyer-supplier relationships'. Skorygowano pokrewne określenia, tak aby w wynikach 42 razy występowało określenie 'buyer-supplier relationship'. Ponadto przeprowadzono kilka prób dostosowania dwóch parametrów: ilości wystąpień słowa kluczowego i minimalnej wielkości słów kluczowych w klastrze. Zrobiono to, aby oczyścić wyniki z mniej istotnych słów kluczowych, występujących bardzo rzadko w zakresie rozważanych publikacji.

Tego typu oprogramowanie ma wewnętrzny mechanizm grupowania słów kluczowych w klastry i oznaczania ich kolorami. Owe klastry wyznaczają grupy słów kluczowych, które najczęściej występują wspólnie w artykułach. Gdy uwzględniamy wszystkie możliwe określenia, klastrów robi się więcej i często są one niespójne. Wtedy, analizując pulę słów kluczowych w publikacjach nie można określić trendów lub tematów przewodnich, które połączyły projekty badawcze. Ostatecznie stopniowo ograniczono listę słów kluczowych do takich, które występują przynajmniej 12 razy we wszystkich 1869 artykułach. Zredukowanie listy wyłaniających się zgrupowań do najistotniejszych wymagało ustalenia, że minimalna liczba słów kluczowych do sformowania klastra powinna wynosić 20. Zmniejszanie tej liczby wyłaniało dodatkowe, niespójne klastry. Wyniki powyższych działań są przedstawione na Rysunek 2.1.

Wielkość poszczególnych obiektów odpowiada liczbie wystąpień danego słowa kluczowego w puli 1869 artykułów. Grubość krzywych łączących poszczególne obiekty pokazuje, jak często słowa kluczowe występowały wspólnie z innymi w pojedynczych artykułach. Kolorami oznaczone są klastry słów kluczowych, które oprogramowanie generuje według wewnętrznego algorytmu.

biznesu (*corporate social responsibility – CSR*). Pozwala to stwierdzić że są one jednoznacznie nakierowane na ideę zrównoważonego rozwoju.

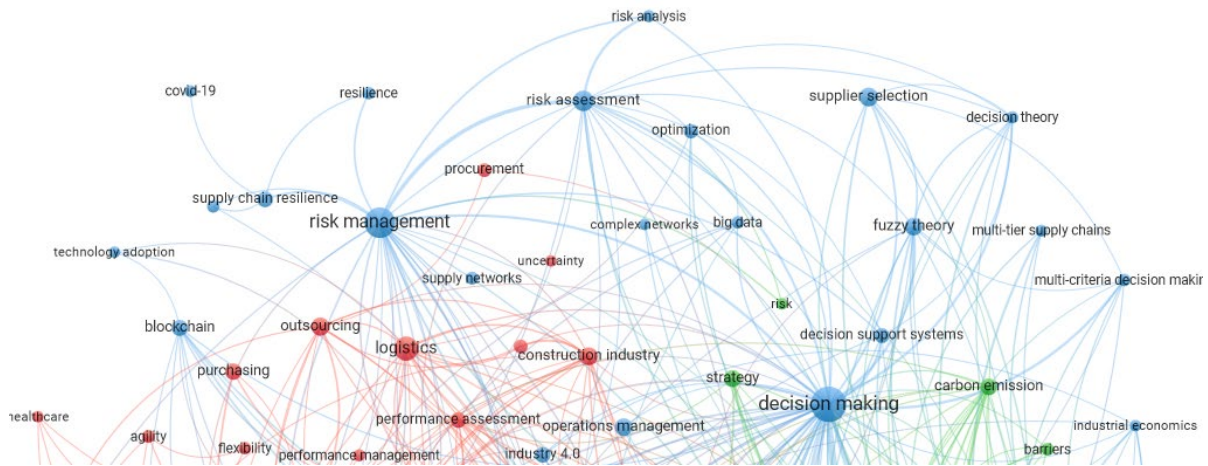
Rysunek 2.3. Klaster dotyczący zrównoważonego rozwoju w obszarze SZZ wygenerowany w VOSviewer



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników analizy bibliometrycznej.

Powiększenie klastra niebieskiego, uzyskanego w wyniku analizy bibliometrycznej, prezentuje Rysunek 2.4. Słowa kluczowe występujące najczęściej w tym obszarze to: “zarządzanie ryzykiem” (*risk management*), “wielopoziomowe łańcuchy dostaw” (*multi-tier supply chains*), “podejmowanie decyzji (*decision making*), “ocean ryzyka” (*risk assessment*) i “odporność łańcuchów dostaw” (*supply chain resilience*). Ustalono więc, że klaster ten dotyczy zarządzania ryzykiem.

Rysunek 2.4. Klaster dotyczący zarządzania ryzykiem w obszarze SZZ wygenerowany w VOSviewer



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników analizy bibliometrycznej.

Dwa wskazane klastry dotyczące zarządzania ryzykiem i zrównoważonego rozwoju są zbieżne z obszarami wskazanymi przez systematyczny przegląd literatury. Zamiast obszaru innowacyjności i ograniczania kosztów, w analizie bibliometrycznej obserwujemy klaster dotyczący wyników. Próba rozstrzygnięcia różnicy pomiędzy wynikami systematycznego przeglądu literatury a wynikami analizy bibliometrycznej zostanie podjęta na późniejszym etapie postępowania badawczego. Z pewnością ograniczanie kosztów może być jednym ze sposobów osiągnięcia lepszych wyników. W zestawieniu znajdują się słowa kluczowe „innowacje” (*innovation*) i „rozwój produktów” (*product development*), ale występują rzadko i nie generują odrębnego klastra. Doskonałość operacyjna z listy strategicznych kategorii została wykluczona wcześniej i w analizie bibliometrycznej też wyraźnie się nie zaznacza.

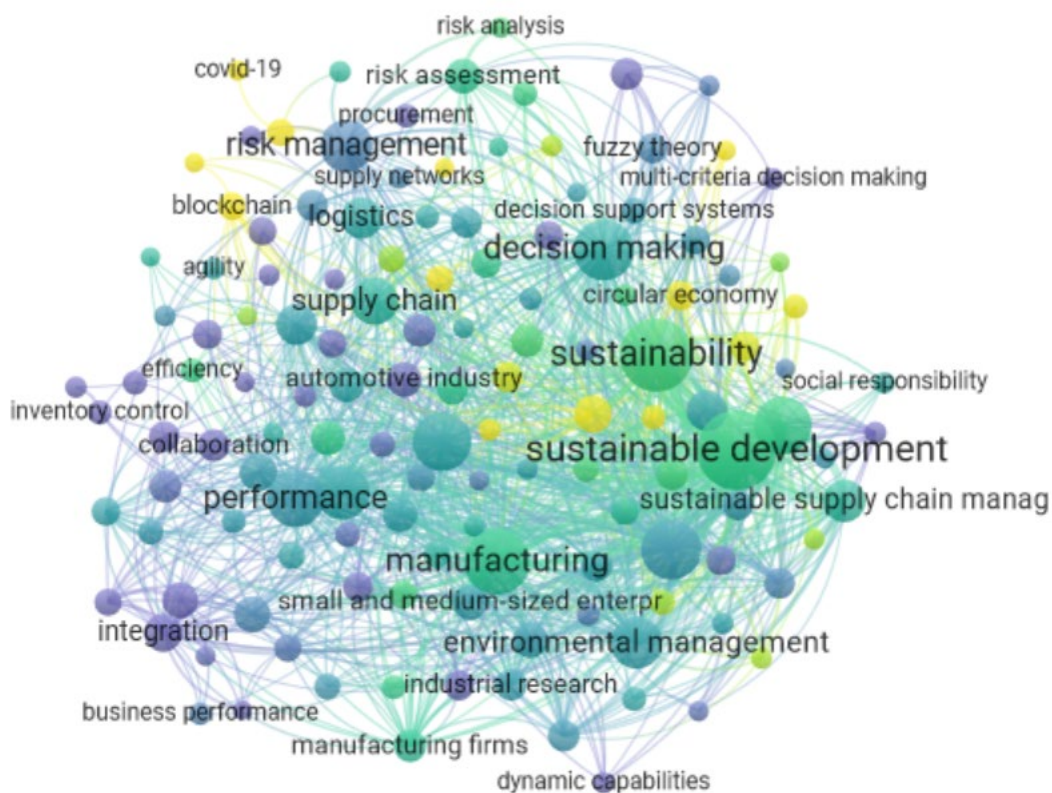
W ramach oprogramowania VOSviewer kolorystyka może też odzwierciedlać czas publikacji. Rysunek 2.5 prezentuje czasy publikacji na podstawie poszczególnych słów kluczowych występujących w artykułach. Kolorystyka od odcieni niebieskiego, poprzez zielone do żółtych jest odzwierciedleniem dat publikacji. Kolor niebieski oznacza publikacje najstarsze, natomiast żółty, te napisane najpóźniej. Wyraźnie widać, że wśród najistotniejszych słów kluczowych najnowsze daty publikacji dotyczą takich określeń jak: „zrównoważony rozwój” (*sustainability/sustainable development*), „ocena ryzyka” („*risk assessment*”) czy „produkcja”

(*manufacturing*). Wśród tematów o mniejszej liczbie wystąpień w opracowaniach, które opublikowano po maju 2018 roku znajdują się:

- „gospodarka o obiegu zamkniętym” (*circular economy*),
- „zrównoważony łańcuch dostaw” (*sustainable supply chain*),
- „odporność łańcuchów dostaw” (*supply chain resilience*).

W obszarze strategicznego zarządzania zakupami zainteresowanie autorów w ostatnich latach ciąży w kierunku zrównoważonego rozwoju. Drugim wiodącym kierunkiem jest zarządzanie ryzykiem.

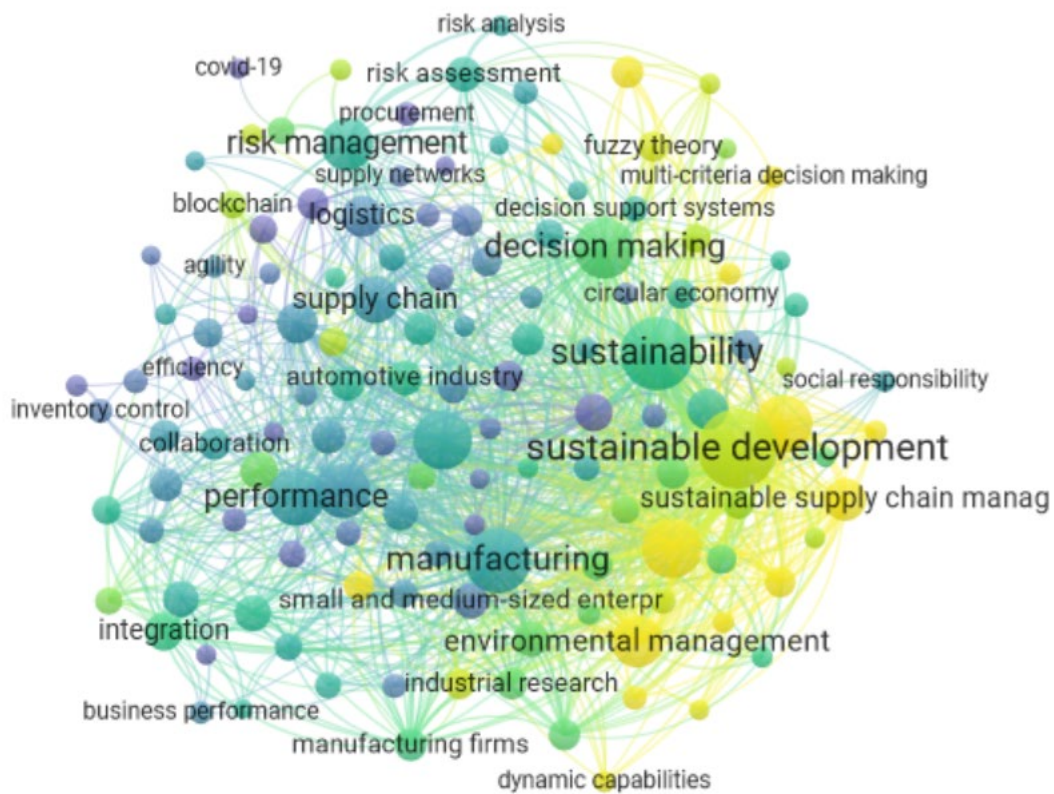
Rysunek 2.5. Czas publikacji artykułów dla bibliometrii dotyczącej SZZ



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy bibliometrycznej.

Powyższe obserwacje mogą być porównane ze statystyką liczby cytowań poszczególnych artykułów na podstawie zawartych w nich słów kluczowych. Dane te w formie graficznej prezentuje Rysunek 2.6.

Rysunek 2.6. Bibliometria liczby cytowań artykułów dotyczących SZZ na podstawie słów kluczowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy bibliometrycznej.

Ponownie kolorystyka zaczyna się od odcieni niebieskiego, poprzez zielony, aż do żółtego. W tym przypadku kolor żółty oznacza największą ilość cytowań artykułów z danym słowem kluczowym. Widać, że najczęściej cytowania dotyczą artykułów zawierających słowa kluczowe znajdujące się w prawej części rysunku, czyli te związane ze zrównoważonym rozwojem. Oznacza to, że publikacje dotyczące zrównoważonego rozwoju w ramach strategicznego zarządzania zakupami, nie tylko występują najczęściej w najnowszych publikacjach, ale są także tymi najczęściej cytowanymi. Można więc przyjąć, że ten obszar rozwija się najszybciej i budzi największe zainteresowanie środowiska naukowego. Jeżeli trzeba by wskazać drugi obszar o tendencji rozwojowej, wydaje się, że będzie to zarządzanie ryzykiem. Pojawia się często w najnowszych publikacjach, a i analiza cytowań pokazuje zainteresowanie tym tematem w ostatnim okresie.

Wyniki uzyskane w analizie bibliometrycznej w dużej mierze pokrywają się z rezultatami systematycznego przeglądu literatury, dotyczącego strategicznego zarządzania zakupami. Nie budzą one wątpliwości w kontekście wyzwań stojących przed działami zakupów. Silna obecność

publikacji, zwłaszcza najnowszych, dotyczących zrównoważonego rozwoju i zarządzania ryzykiem w procesie zakupowym, obok tradycyjnej dbałości o koszty i wyniki organizacji jest powiązana z wyzwaniami globalnymi stojącymi przed działaniami zakupów.

Inicjatywy międzynarodowe, takie jak wyznaczenie celów zrównoważonego rozwoju przez Organizację Narodów Zjednoczonych (Sonetti i inni, 2019), czy Europejski Zielony Ład, jako zbiór działań Komisji Europejskiej (Fetting, 2020), powodują stopniową zmianę nastawienia całych przedsiębiorstw, w tym działów zakupów. W ślad za tymi inicjatywami powstają akty prawne, które obligują przedsiębiorstwa do raportowania rezultatów w zakresie zrównoważonego rozwoju, równoległe z rocznymi raportami finansowymi (*Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD, 2022; European Sustainability Reporting Standards - ESRS, 2023*). Rola zakupów, w dużych przedsiębiorstwach, jest wyjątkowo istotna dla tych inicjatyw. Działy zakupów w myśl listy ujawnień, koniecznych do opracowania, zgodnie z ESRS, będą odpowiadać za raportowanie wyników łańcucha wartości (*value chain*). Będzie to wymagało zbierania danych w zakresie ESG od wszystkich dostawców, także tych mniejszych i znajdujących się poza obszarem Unii Europejskiej. Spowoduje to, że obowiązek raportowy nakładany początkowo na duże przedsiębiorstwa będzie pośrednio dotyczył także tych mniejszych i teoretycznie nieobjętych prawem obowiązującym w Unii Europejskiej.

Istotność zarządzania ryzykiem od czasów opublikowania macierzy Kraljica (Kraljic, 1983) wydaje się, że traciła na znaczeniu ze względu na stabilizację i konsensus geopolityczny między globalnymi liderami polityki. Ostatnie lata pokazują jednak, że świat staje przed wyzwaniami, które do tej pory były przedmiotem rozważań historyków. Wystąpienie pandemii Covid-19 (Singh i inni, 2021) spowodowało zakłócenia w łańcuchach dostaw. Dalsze pogorszenie sytuacji spowodowały kolejne konflikty: agresja Rosji na Ukrainę (Halser i Paraschiv, 2022) oraz konflikty na bliskim wschodzie w różnych konfiguracjach: pomiędzy Izraelem a oponentami w regionie, a także pomiędzy państwami o islamskiej tradycji sunickiej i szyickiej (Kim i Sandler, 2020). Dla globalnych łańcuchów dostaw szczególne znaczenie mają zdarzenia z przełomu lat 2023 i 2024. Stworzenie zagrożenia przez bojówki jemeńskie dla statków wpływających na Morze Czerwone i do Kanału Sueskiego spowodowało, że linie oceaniczne zdecydowały się skorzystać z drogi morskiej dookoła Afryki dla towarów z dalekiego wschodu do Europy. Oznacza to opóźnienia w dostawach o przynajmniej dwa tygodnie na najczęściej uczęszczanym szlaku logistyki morskiej na świecie. Kanał panamski, przez który prowadzona jest logistyka pomiędzy obiema Amerykami i dalekim wschodem, charakteryzuje się deficytem wody, który

znacznie zmniejsza jego przepustowość. Przytoczone wyzwania globalne są tylko przykładami z okresu opracowywania dysertacji, nie wyczerpując więc całej ich listy oraz potencjału tych, które jeszcze mogą wystąpić. Niewątpliwie stwarzają ryzyka, które muszą być uwzględniane w pracach działów zakupów na całym świecie. Ponowne zwrócenie uwagi strategicznego zarządzania zakupami na zarządzanie ryzykiem wynika z konieczności i wyzwań dzisiejszego świata.

2.4. Propozycja kompleksowej definicji strategicznego zarządzania zakupami

Przeprowadzone analizy, ze szczególnym uwzględnieniem:

- przeglądu teorii ekonomicznych w podrozdziale 0,
- analizy dotychczas zaproponowanych definicji strategicznego zarządzania zakupami w podrozdziale 2.1,
- systematycznego przeglądu literatury w zakresie elementów i wymiarów strategicznego zarządzania zakupami w podrozdziale 2.2,
- analizy bibliometrycznej dotyczącej publikacji naukowych traktujących o elementach i wymiarach strategicznego zarządzania zakupami w podrozdziale 2.3,

pozwalają podjąć próbę zaproponowania nowej definicji strategicznego zarządzania zakupami.

Przede wszystkim trzeba stwierdzić, że to co, przedsiębiorstwo zakupi na zewnątrz, nie jest wyłącznie produktem czy usługą, ale także zasobem. Tak rozumiany zasób, pomimo tego, że nie jest w posiadaniu przedsiębiorstwa do momentu nabycia, nie powinien powstrzymywać przedstawicieli działów zakupów przed odpowiednim sposobem myślenia. O zasoby przedsiębiorstwa trzeba dbać i je rozwijać, a nie wyłącznie je eksploatować. Wydaje się, że z tych powodów definicja zarządzania zakupami proponowana przez Van Weele (2014) jest trafna. Autor mówi o zarządzaniu zewnętrznymi zasobami przedsiębiorstwa i oczekuje realizacji procesu zakupowego na najkorzystniejszych dla firmy warunkach.

Jak wspomniano wcześniej to właśnie niedookreślenie najkorzystniejszych warunków, stanowi pewien problem i jednocześnie pole do rozbudowy tego pomysłu w kierunku strategicznym. Taką możliwość dają analizy przeprowadzone powyżej. Jeżeli ich wyniki wskazują na potrzebę nadania zarządzaniu zakupami wymiaru strategicznego poprzez dbałość o takie jego wyznaczniki, jak:

doskonałość operacyjna,

- ograniczanie kosztów,
- zarządzanie ryzykiem,
- innowacyjność,
- zrównoważony rozwój,

to właśnie one mogą być najogólniej ujętym katalogiem wytycznych w poszukiwaniu najkorzystniejszych warunków w propozycji danego dostawcy. Takiemu podejściu można jednak postawić przynajmniej kilka zarzutów, które powinny doprowadzić do ograniczenia listy wymiarów:

- doskonałość operacyjna charakteryzuje zarządzanie zakupami na poziomie operacyjnym i zgodnie z wynikami systematycznego przeglądu literatury nie powinna być rozpatrywana jako składowa definicji strategicznego zarządzania zakupami;
- analiza bibliometryczna wykazała widoczną obecność tylko trzech z wymienionych obszarów strategicznego zarządzania zakupami;
- kolejne etapy postępowania badawczego mogą uwypuklić znaczenie tylko niektórych obszarów lub wykreować nowe.

Na bazie tychże wątpliwości można podjąć dyskusję nad eliminacją niektórych wymiarów z definicji.

Pominięcie doskonałości operacyjnej może spowodować, że praktycy w swoich działaniach, także nie wezmą jej pod uwagę. Trzeba pamiętać, że zastosowanie praktyczne tego typu definicji może dotyczyć zarówno przedsiębiorstwa kupującego elementy silników rakietowych do promów kosmicznych w kraju rozwiniętym, jak i niewielkiego przedsiębiorstwa zajmującego się skupem zbóż od rolników w uboższych rejonach świata. Być może doskonałość operacyjna w zakresie składania zamówień i przyjmowania dostaw nie będzie zaprzętać głowy managerów kupujących komponenty rakietowe, ponieważ dba o to skonfigurowany system ERP i odpowiednie modele analityczne pod nadzorem planisty produkcji. W przypadku skupu zbóż, w niektórych regionach świata, być może zamawianie odbywa się jeszcze przy pomocy arkuszy papierowych lub prostego oprogramowania. Skoro definicja ma być uniwersalna musi to uwzględniać i opierać się na założeniu, że element doskonałości operacyjnej może zostać pominięty przez część użytkowników. Jak ustalono w trakcie systematycznego przeglądu literatury doskonałość operacyjna nie objawia się jako wymiar strategicznego zarządzania

zakupami, ale jej osiągnięcie jest warunkiem wstępnym, aby rozwijać proces zakupowy w kierunku strategicznym. Z tego powodu wymiar ten nie zostanie wyeliminowany z projektu definicji.

Podobnie można uzasadnić opór przed redukowaniem liczby wymiarów na podstawie analizy bibliometrycznej. Najnowsze projekty badawcze skupiają się na kierunkach w strategicznym zarządzaniu zakupami, które rozwijają się najsilniej: zrównoważonym rozwoju i zarządzaniu ryzykiem. Ponownie, mniejsza widoczność innowacyjności czy doskonałości operacyjnej w uzyskanych wynikach nie powinna ograniczać możliwości rozważenia tych obszarów w opracowywanej definicji.

W związku z powyższym definicja Van Weele (2014) zostanie uzupełniona. Dodanie wymiarów, w zakresie których najkorzystniejsze warunki powinny być rozpatrywane, powinno tej propozycji nadać wymiar strategiczny.

Strategiczne zarządzanie zakupami jest procesem zarządzania zewnętrznymi zasobami firmy w celu nabycia produktów i usług przy najlepszym połączeniu doskonałości operacyjnej, dbałości o poziom kosztów, zarządzania potencjalnym ryzykiem, z uwzględnieniem perspektywy innowacyjności i zrównoważonego rozwoju.

Trzeba podkreślić, że po zakończeniu realizacji procesu badawczego definicja może ulec modyfikacji.

Na podstawie wyników systematycznego przeglądu literatury można też stworzyć syntetyczny opis każdego ze zidentyfikowanych obszarów:

- innowacyjność w strategicznym zarządzaniu zakupami wynika z zastosowania nowych surowców/produktów/usług (Castaldi i inni, 2011; Luzzini i inni, 2015) od dostawców lub wprowadzenia nowych praktyk (np. wczesne zaangażowanie dostawcy w proces projektowania produktu) (Castaldi i inni, 2011; Luzzini i inni, 2015; Rajkumar i Stentoft, 2017; Rodríguez-Escobar i González-Benito, 2017; Van Poucke i inni, 2016);
- optymalizacja kosztów w strategicznym zarządzaniu zakupami wynika z oszczędności i negocjacji (np. dywersyfikacja źródeł dostaw) (Hesping i Schiele, 2015; Rodríguez-Escobar i González-Benito, 2017; Schütz i inni, 2020; Sharma, 2016; Úbeda i inni, 2015);
- zarządzanie ryzykiem w strategicznym zarządzaniu zakupami to reakcja na potencjalne zakłócenia w dostawach, zmiany w produkcji lub popycie klienta (np. plany działania w

przypadku opóźnień w łańcuchu dostaw) (Arney i inni, 2014; Dixit, 2020; Formentini i inni, 2019; Gangurde i Chavan, 2016; Huma i inni, 2020; Kotula i inni, 2018; Loppacher i inni, 2011; Manuj, 2013; Nepal i Yadav, 2015; Raut i Bhasin, 2012);

- zrównoważony rozwój w strategicznym zarządzaniu zakupami rozumiany jest jako świadomość ekologiczna (Bag, 2016; Dabhilkar i inni, 2016; Sadeghi Rad i Nahavandi, 2018; Schoenherr i inni, 2014; Tchokogué i inni, 2018; Timlon, 2011) i odpowiedzialność społeczna uczestników procesu zakupowego (Flammer, 2018; Tchokogué i inni, 2018) (np. zapewnienie uczciwej konkurencji na rynkach zakupowych lub edukacja dostawców w zakresie wymogów środowiskowych).

Doskonałość operacyjna w strategicznym zarządzaniu zakupami nie zyskała wystarczająco szerokiego opisu w systematycznym przeglądzie literatury, ale warto spróbować ją także określić. Jest to dbałość o procesy operacyjne w dziedzinie zakupów, takie jak składanie zamówień, weryfikacja potwierdzeń, uzgadnianie dokumentów i prowadzenie procesów reklamacyjnych (Schiele, 2019; Van Weele, 2014). Doskonałość operacyjna jest punktem wyjścia, bez osiągnięcia którego nie można w pełni zająć się przeniesieniem procesu zakupów na poziom strategiczny (Bals i inni, 2019; Bienhaus i Haddud, 2018; Schiele, 2019).

Za pomocą rozdziałów 1 i 2 zakończono realizację pierwszego celu wyznaczonego dla projektu badawczego. Rozpoznano i uporządkowano w warstwie pojęciowej termin: strategiczne zarządzanie zakupami. Dotychczasowy proces badawczy pozwolił autorowi na zaproponowanie definicji strategicznego zarządzania zakupami.

ROZDZIAŁ 3. Projekt badań empirycznych

3.1. Cele, hipotezy, model badawczy i zakres badań

Wśród konstruktów strategicznego zarządzania zakupami (zob. podrozdział 1.4), zaprezentowanych w artykułach naukowych, większość nie posiada dowodów na uzyskanie swojego kształtu metodą naukową (Carr i Pearson, 1999, 2002; Su i Gargeya, 2012). Konstrukcja zaproponowana przez Chen i innych (2004) powstała za pomocą metody budowania skali, której zastosowanie do stworzenia skali strategicznego zarządzania zakupami zostało opisane w odrębnej publikacji (Chen i Paulraj, 2004). Niezależnie od rygoru metodycznego, któremu mogły zostać poddane zaprezentowane modele faktem jest, że składają się one z kilku ogólnych stwierdzeń, bez podziału przedmiotu badań na wymiary. Badania zrealizowane na bazie tak opracowanych skal dają ogólne pojęcie o możliwych wyznacznikach strategicznego zarządzania zakupami. Nie wyczerpują jednak pełnego spektrum wymiarów i powiązanych z nimi wyznaczników.

Z tych powodów głównym celem niniejszej pracy było opracowanie i walidacja wielowymiarowej skali do pomiaru strategicznego zarządzania zakupami (SZZ) oraz zbadanie wpływu SZZ na wyniki przedsiębiorstwa.

Tak nakreślony cel główny wymagał realizacji następujących celów szczegółowych:

- C1: Rozpoznanie i uporządkowanie w warstwie pojęciowej terminu: strategiczne zarządzanie zakupami;
- C2: Operacjonalizacja konstrukt strategicznego zarządzania zakupami uwzględniająca identyfikację jego wymiarów i wyznaczników;
- C3: Rozpoznanie zakresu występowania poszczególnych wymiarów SZZ w przedsiębiorstwach;
- C4: Identyfikacja zależności między poszczególnymi wymiarami SZZ a wynikami przedsiębiorstwa (WP);
- C5: Ocena wpływu SZZ na wyniki przedsiębiorstwa (WP);
- C6: Sformułowanie rekomendacji dla przedsiębiorstw na temat celowości rozwijania zarządzania zakupami w kierunku SZZ.

Cel pierwszy został zrealizowany w pierwszym i drugim rozdziale niniejszego opracowania poprzez tradycyjny (niesystematyczny) przegląd literatury (zob. podrozdział 1.1), w tym teorii ekonomicznych odwołujących się do zarządzania zakupami (zob. podrozdział 1.2), także w wymiarze strategicznym. Dodatkowo przeanalizowano najważniejsze koncepcje dotyczące wyników przedsiębiorstwa (zob. podrozdział 1.3) oraz dotychczasowe projekty dotyczące wpływu strategicznego zarządzania zakupami na te wyniki i określono luki badawcze (zob. podrozdział 1.4). Systematyczne przeglądy literatury, dotyczące wymiarów i definicji strategicznego zarządzania zakupami (zob. podrozdziały 2.1 i 2.2) dały szczegółową orientację w tym jak środowisko naukowe opisuje zjawisko. Działania te wsparte analizą bibliometryczną (zob. podrozdział 2.3) doprowadziły do zaproponowania autorskiej definicji strategicznego zarządzania zakupami (zob. podrozdział 2.4).

W odniesieniu do celu drugiego, zgodnie z zasadami metody budowania skali (zob. podrozdział 3.3.3) została opracowana skala strategicznego zarządzania zakupami uwzględniająca wyłaniające się w badaniach literaturowych wymiary i wyznaczniki (zob. podrozdział 4.1). Została ona poddana ocenie ekspertów, przy pomocy metody wywiadu. Wykorzystano metody statystyczne, aby przygotować ostateczny kształt kwestionariusza ankiety (zob. podrozdział 4.2).

Cel trzeci został zrealizowany poprzez zastosowanie metod statystycznych do wyników uzyskanych w badaniu ankietowym (zob. podrozdział 4.3) Zastosowanie modelowania równań strukturalnych pozwoliło ustalić, jakie wymiary i przyporządkowane im wyznaczniki strategicznego zarządzania zakupami są wynikiem uzyskanym z odpowiedzi respondentów. Wyniki realizacji celu trzeciego zostały podsumowane w podrozdziale 5.1.

Cel czwarty został zrealizowany za pomocą tego samego rozwiązania jak w celu trzecim. Modelowanie równań strukturalnych pozwala na ocenę wpływu poszczególnych wymiarów strategicznego zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa (zob. podrozdział 4.3). Konkluzje wynikające z badania zostały zaprezentowane w podrozdziale 5.2.

Do realizacji celu piątego, także zastosowano modelowanie równań strukturalnych (zob. podrozdział 4.3). Zastosowana metoda analizy pozwoliła na połączenie konstruktów poszczególnych wymiarów strategicznego zarządzania zakupami w jedną skalę. Na tej podstawie oceniono wpływ strategicznego zarządzania, jako całości, na wyniki przedsiębiorstwa. Opis wyników tej analizy został umieszczony w podrozdziale 5.2.

Realizacja pierwszych pięciu celów pozwoliła na realizację celu szóstego. Na bazie badań i zgromadzonej przeprowadzono dyskusje i przedstawiono implikacje, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym (zob. podrozdział 5.3). Sformułowano też wnioski dotyczące ograniczeń przeprowadzonego projektu badawczego i rekomendacje do dalszych badań nad strategicznym zarządzaniem zakupami (zob. podrozdział 5.4).

Realizacja celu głównego oraz celów szczegółowych wymagała postawienia i zweryfikowania następujących hipotez badawczych wpisanych w dwa modele badawcze:

a) model badawczy 1:

- H1: Innowacyjność w zarządzaniu zakupami (IZZ) ma pozytywny wpływ na wyniki pracy działu zakupów (WPDZ),
- H2: Oszczędności w zarządzaniu zakupami (OZZ) mają pozytywny wpływ na WPDZ,
- H3: Zarządzanie ryzykiem w zakupach (RZZ) ma pozytywny wpływ na WPDZ,
- H4: Zrównoważony rozwój w zarządzaniu zakupami (ZRZZ) ma pozytywny wpływ na WPDZ,
- H5: WPDZ mają pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa (WP),
- H6: IZZ ma pozytywny wpływ na WP,
- H7: OZZ mają pozytywny wpływ na WP,
- H8: RZZ ma pozytywny wpływ na WP,
- H9: ZRZZ ma pozytywny wpływ na WP,

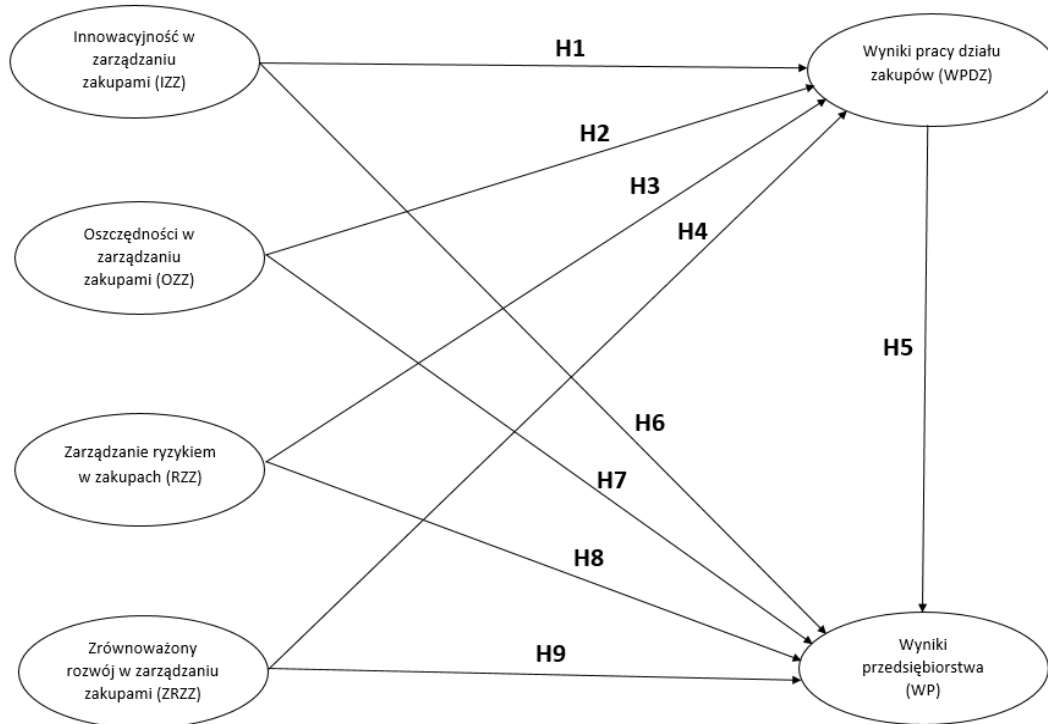
b) model badawczy 2:

- H10: strategiczne zarządzanie zakupami (SZZ) ma pozytywny wpływ na WPDZ,
- H11: WPDZ ma pozytywny wpływ na WP,
- H12: SZZ ma pozytywny wpływ na WP,
- H13: WPDZ mediuje relację między SZZ a WP.

Mając uformowane cele i hipotezy badawcze, można graficznie przedstawić koncepcję modelu badawczego. Jest on dwuczęściowy. Na *rysunku 3.1* przedstawione zostały wymiary strategicznego zarządzania zakupami. Wskazane też zostały hipotezy dotyczące ich wpływu na wyniki przedsiębiorstwa, za pośrednictwem wyników pracy działu zakupów, jako mediatora i bezpośrednio. *Rysunek 3.2* przedstawia strategiczne zarządzanie zakupami, jako konstrukt formatywny. Jego wpływ na wyniki przedsiębiorstwa, także został zbadany w dwóch wariantach: za pośrednictwem mediatora wyników pracy działów zakupów i bezpośrednio.

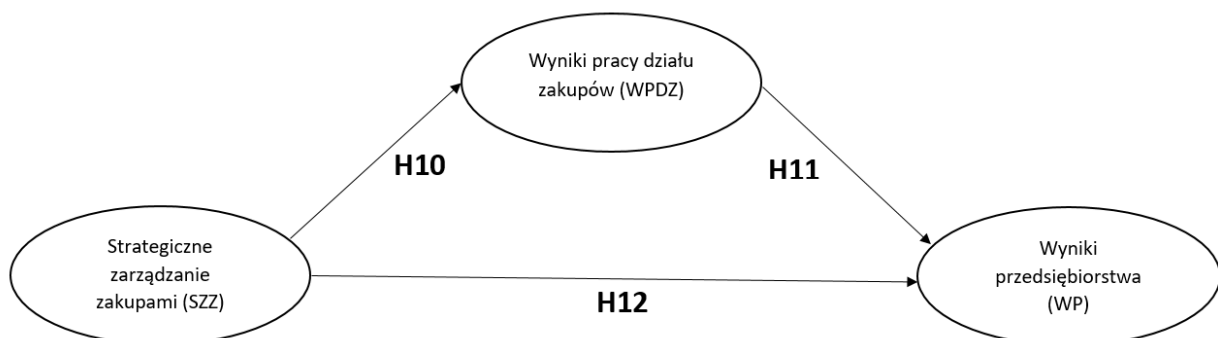
Postawione cele badawcze były realizowane w raz z postępowaniem procesu badawczego. Realizacja każdego z celów szczegółowych jest wyraźnie zaznaczona w odpowiednim miejscu opracowania. Weryfikacji hipotez badawczych został poświęcony podrozdział 5.2, który jest także domknięciem całości analizy statystycznej w niniejszym projekcie.

Rysunek 3.1. Model badawczy 1 - wpływ składowych wymiarów SZZ na WP bezpośrednio i za pośrednictwem mediatora WPDZ



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3.2. Model badawczy 2 - wpływ SZZ na WP bezpośrednio i za pośrednictwem mediatora WPDZ



Źródło: opracowanie własne.

Przedmiotem badań, według zaproponowanego kształtu dysertacji doktorskiej, był proces strategicznego zarządzania zakupami, wraz ze składowymi. Zbadany został jego wpływ na wyniki przedsiębiorstwa, poprzez mediatora w postaci wyników pracy działu zakupów, jak i bezpośrednio.

Podmiotem badań były działy zakupów w firmach prowadzących działalność w Polsce. O odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu ankietowym zostali poproszeni pracownicy działów zakupów tychże firm.

3.2. Postępowanie badawcze

Realizacja celów i weryfikacja hipotez badawczych wymagała zaprojektowania postępowania badawczego. Składało się ono z pięciu etapów:

- etap 1: opracowanie instrumentu pomiarowego,
- etap 2: ocena instrumentu pomiarowego przez ekspertów,
- etap 3: opracowanie kwestionariusza ankiety i zbieranie danych,
- etap 4: analiza danych ilościowych,
- etap 5: weryfikacja hipotez badawczych.

W ramach każdego z etapów prześledzono literaturę dotyczącą metodyk postępowania, aby sformułować poszczególne kroki dla każdego z opisanych wyżej etapów postępowania badawczego. Ważne też było wskazanie metod lub sposobów działania dopasowanych do potrzeb realizacji poszczególnych etapów i kroków. Zestawienie wyżej opisanych działań zawiera tabela 3.1.

Istotą etapu pierwszego było stworzenie instrumentu do pomiaru strategicznego zarządzania zakupami. Aby opracować skalę pomiarową konieczne było zrealizowanie czterech kroków.

Tabela 3.1. *Etapy, kroki, metody lub sposoby działania zastosowane do realizacji projektu badawczego*

| Etap | Krok | Źródło | Przyjęta metoda lub sposób działania |
|---|---|---|--|
| Etap 1: Opracowanie instrumentu pomiarowego | Określ jasno, co chcesz mierzyć | DeVellis (2017), Zamanzadeh i inni (2014) Robertson (2017) | metoda budowania skali/tradycyjny (niesystematyczny) przegląd literatury/wywiady |
| | Opracuj podstawy teoretyczne | Robertson (2017) | metoda budowania skali/systematyczny przegląd literatury (podejście dedukcyjne) |
| | Wygeneruj zestaw pozycji skali | DeVellis (2017), Zamanzadeh i inni (2014), Robertson (2017) | metoda budowania skali/systematyczny przegląd literatury/ podejście oparte na teorii ugruntowanej (podejście indukcyjne) |
| | Określ format odpowiedzi | DeVellis (2017) | metoda budowania skali |
| Etap 2: Ocena instrumentu pomiarowego przez ekspertów | Adekwatność pozycji | Zamanzadeh i inni (2014) | metoda budowania skali/walidacja treściowa (CVI, statystyka Kappa) |
| | Klarowność/zrozumiałość pozycji skali | Zamanzadeh i inni (2014) | metoda budowania skali/walidacja treściowa (CVI, statystyka Kappa) |
| | Niezbędność pozycji skali | Zamanzadeh i inni (2014) | metoda budowania skali/walidacja treściowa (ocena jakościowa) |
| | Wystarczalność pozycji skali | Zamanzadeh i inni (2014) | metoda budowania skali/walidacja treściowa (ocena jakościowa) |
| Etap 3: Opracowanie kwestionariusza ankiety i zbieranie danych | Określ i uzasadnij strategię pobierania próby badawczej | Cabrera-Nguyen (2010) | metoda budowania skali/metoda ankiety |
| | Zbierz dane | Robertson (2017) | metoda budowania skali/metoda ankiety |
| Etap 4: Analiza danych ilościowych | Wybór metody | Hazen i inni (2015) | PLS-SEM |
| | Zredukuj pulę wskaźników | Robertson (2017) | EFA |
| | Ustalenie wymiarowości | Robertson (2017) | EFA |
| | Zweryfikuj trafność | Robertson (2017), DeVellis (2017) | CCA/walidacja konstruktów |
| | Zweryfikuj rzetelność | Robertson (2017), DeVellis (2017) | CCA/walidacja konstruktów |

Tabela 3.1 (cd.)

| | | | |
|---|--------------------------------|---------------------|--|
| Etap 5: Weryfikacja hipotez badawczych | Weryfikacja hipotez badawczych | Hazen i inni (2015) | badanie relacji między zmiennymi modelowaniem równań strukturalnych/ walidacja nomologiczna |
|---|--------------------------------|---------------------|--|

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy z nich wymagał jasnego określenia tego, co ma być przedmiotem badań (DeVellis, 2017; Robertson, 2017; Zamanzadeh i inni, 2014). Krok ten jest opisany w metodzie budowania skali (zob. podrozdział 3.3.3) i został zrealizowany za pomocą tradycyjnego (niesystematycznego) przeglądu literatury i przeglądu teorii ekonomicznych. Uzyskane informacje dopełniono rozważaniami nad istotą wyników przedsiębiorstwa. Ustalono też aktualny stan badań na temat wpływu strategicznego zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa. Rozdział 1 niniejszej pracy został poświęcony realizacji tych zadań i zakończony sformułowaniem luki badawczej.

Drugi krok etapu pierwszego wymagał opracowania podstaw teoretycznych (Robertson, 2017) dla strategicznego zarządzania zakupami. Skorzystano z wiedzy zgromadzonej w rozdziale 1 i przeprowadzono systematyczne przeglądy literatury dotyczące:

- elementów strategicznego zarządzania zakupami,
- dostępnych definicji strategicznego zarządzania zakupami.

Wsparto je analizą bibliometryczną szerszego zakresu publikacji naukowych dotyczących elementów strategicznego zarządzania zakupami. Wyniki tych analiz pozwoliły na stworzenie nowej definicji strategicznego zarządzania zakupami.

Krok trzeci w etapie pierwszym, na podstawie metody budowania skali, wymagał stworzenia zestawu pozycji skali bazującego na rezultatach kroku pierwszego i drugiego (DeVellis, 2017; Robertson, 2017; Zamanzadeh i inni, 2014) oraz określenia formatu odpowiedzi dla respondentów (DeVellis, 2017).

Etap drugi postępowania badawczego wymagał skonfrontowania przygotowanych stwierdzeń z wiedzą ekspertów i ich ewentualnej korekty. Odkonfrontowanie odbyło się to w czterech krokach, które zostały uzupełnione o analizę wyników. Zamanzadeh i inni (2014) sugerują, aby w ramach oceny ekspertów zbadać pozycje skali pod kątem:

- adekwatności,

- klarowność/zrozumiałości,
- niezbędności,
- wystarczalności.

Adekwatność pozycji skali, w przypadku niniejszej pracy, oznacza weryfikację tego czy, w opinii ekspertów, poszczególne stwierdzenia uformowane w wyniku systematycznego przeglądu literatury rzeczywiście opisują elementy strategicznego zarządzania zakupami. Dodatkową informacją od ekspertów jest określenie do jakiego wymiaru, każda z adekwatnych pozycji należy.

Klarowność, czy też zrozumiałość, pozycji skali weryfikuje się na podstawie opinii ekspertów co do przekazu generowanego przez poszczególne stwierdzenia. Mogą wymagać one szerszego wyjaśnienia lub doprecyzowania, aby były poprawnie i jednoznacznie rozumiane.

Niezbędność i wystarczalność pozycji skali jest sprawdzana pytaniami do ekspertów o to czy wszystkie zaprezentowane stwierdzenia mogą być uznane za charakterystyki strategicznego zarządzania zakupami, czy też między nimi znajdują się takie, które trzeba usunąć. Następnie pyta się ekspertów o to, czy według nich w kwestionariuszu ankiety powinny się znaleźć dodatkowe stwierdzenia, które nie zostały wyłonione w badaniu literaturowym, a które są wyznacznikami strategicznego zarządzania zakupami. Wszystkie cztery kroki wymagają zastosowania zarówno metod ilościowych, głównie do oceny adekwatności i klarowności, jak i jakościowych, przeznaczonych głównie do oceny niezbędności i wystarczalności poszczególnych stwierdzeń.

Działania poczynione w etapach pierwszym i drugim pozwoliły na utworzenie nowej skali do pomiaru strategicznego zarządzania zakupami. Etap trzeci to opracowanie kwestionariusza ankiety obejmującego wszystkie przyjęte w modelu badawczym zmienne oraz zebranie danych. Rozpoczęcie zbierania danych od respondentów jest uwarunkowane ustaleniem zakresu próby badawczej i strategii pozyskiwania danych (Cabrera-Nguyen, 2010). Nie ma dostępnego katalogu informującego o osobach, które w Polsce zajmują się zawodowo kupowaniem. Istnieje Polskie Stowarzyszenie Menedżerów Logistyki (PSML), które zrzesza dużą grupę przedstawicieli tego zawodu, ale nie wiadomo, jaki stanowią oni odsetek członków tego stowarzyszenia. Dlatego w przypadku zrealizowanego projektu założono, że nie będzie możliwe dotarcie z kwestionariuszem ankiety do wszystkich przedstawicieli badanej populacji. Trzeba więc było odpowiedzieć na pytanie czy próba będzie dobrana w sposób losowy czy nielosowy, oraz w jaki sposób zostaną pozyskane dane. Z respondentami można było kontaktować się bezpośrednio,

za pośrednictwem poczty internetowej czy portali społecznościowych lub skorzystać z kontaktu telefonicznego. Była też możliwość włączenia w badanie organizacji zrzeszających praktyków danej dziedziny życia gospodarczego. Nawiązano więc kontakt z Polskim Stowarzyszeniem PSML i zwrócono się z prośbą o rozesłanie kwestionariusza do swoich członków. Po uzyskaniu ponad 100 odpowiedzi zwrotnych przy pomocy PSML podjęto decyzję o zmianie pierwotnego celu co do minimalnej liczby pełnych odpowiedzi ze 150 do 200. Realizacja tego celu wymagała bezpośredniego kontaktu ze wszystkimi dostępnymi osobami na stanowiskach zakupowych poprzez portale społecznościowe. Połączenie tych dwóch sposobów dało ostatecznie 205 w pełni uzupełnionych kwestionariuszy. Warto dodać, że dane zbierano na przestrzeni pięciu miesięcy, w okresie od czerwca do października 2022.

Analiza danych uzyskanych w badaniu ankietowym była przedmiotem etapu czwartego. W pierwszej kolejności trzeba było odpowiedzieć na pytanie, której metody estymacji użyć (Hazen et al., 2015a):

- CB-SEM (*covariance based structural equation modeling*) – modelowanie równań strukturalnych oparte na kowariancji,
- PLS-SEM (ang. *partial least squares structural equation modeling*) - modelowanie równań strukturalnych oparte na wariancji, przy użyciu metody częściowych najmniejszych kwadratów.

Zasady, według których powinno dokonywać się wyboru metody estymacji, zostały zaprezentowane w podrozdziale 3.3.4. Na ich podstawie w podrozdziale 4.3 zastosowano PLS-SEM. Następnym krokiem była redukcja puli wyznaczników do istotnych i zweryfikowanie ich przynależności do wyłaniających się wymiarów strategicznego zarządzania zakupami. Czynności te zostały zrealizowane za pomocą eksploracyjnej analizy czynnikowej (*exploratory factor analysis – EFA*) (Robertson, 2017). Następnie przeprowadzono analizę confirmacyjną (DeVellis, 2017; Robertson, 2017). Zrealizować ją można dwiema podstawowymi metodami (Hazen i inni, 2015):

- confirmacyjną analizą czynnikową (*confirmatory factor analysis – CFA*)
- confirmacyjną analizą kompozytową (*confirmatory composite analysis – CCA*).

W przypadku drugiej metody komentarza wymaga określenie „kompozyt”, które powinno być rozumiane jako „konstrukt” (Hair i inni, 2020). Wybór pomiędzy CFA i CCA jest

determinowany sposobem prowadzenia modelowania równań strukturalnych, a ściślej zastosowaną metodą estymacji. Jeżeli wybrane jest CB-SEM to należy zastosować CFA. W przypadku decyzji na korzyść PLS-SEM analizę konfirmacyjną najczęściej przeprowadza się za pomocą CCA (Hair i inni, 2020).

Ostatnim, piątym, etapem w realizacji postępowania badawczego było przeprowadzenie weryfikacji hipotez badawczych. Chodzi o statystyczne sprawdzenie czy zakładane zależności pomiędzy zmiennymi analizowanych modeli badawczych rzeczywiście istnieją (Hazen i inni, 2015).

3.3. Metody i narzędzia badawcze

3.3.1. Systematyczny przegląd literatury

Badacz może podejmować wysiłek naukowy, aby osiągnąć określone, niewykluczające się cele: rozwoju wiedzy, zmieniania jej lub zaproponowania nowej klasyfikacji (Czakon, 2011). Oczywistym jest, że ewentualne przesunięcie granicy dostępnej wiedzy wymaga orientacji, gdzie te granice się obecnie znajdują (Xiao i Watson, 2019). Przegląd dotychczas zgromadzonej wiedzy naukowej w danym obszarze dla badacza jest więc koniecznością i podstawowym narzędziem do określenia tychże granic. Przygotowuje badacza na przyszłość za pomocą analizy przeszłości (Webster i Watson, 2002). Logiczny jest wniosek, że identyfikacja i zrozumienie dokonań w danej dziedzinie jest warunkiem koniecznym do prowadzenia dalszych badań naukowych. Zapisami świadczącymi o stanie wiedzy w danej dziedzinie są dotychczas zrealizowane opracowania naukowe, dlatego ich przegląd jest niezbędny, gdy przystępuje się do nowego projektu badawczego w danej dziedzinie.

Przegląd literatury może mieć różne cele i w zależności od potrzeb można go wykonać, aby (Rowley i Slack, 2004):

- zidentyfikować przedmiot badań, pytania badawcze czy umożliwić postawienie hipotez;
- zidentyfikować dostępną wiedzę, do której planowane badania mają wnieść wkład oraz dokonać kontekstualizacji badań w ramach dostępnej literatury;
- ustalić rozumienie pojęć teoretycznych lub terminologii;
- ułatwić tworzenie bibliografii lub listy źródeł, które zostały zweryfikowane;

- sugerować metody badawcze przydatne w realizacji projektu;
- analizować i interpretować wyniki zrealizowanych badań.

Cele te nie wykluczają się nawzajem, dlatego w przeprowadzonym postępowaniu badawczym przeglądy literatury zostały zrealizowane w celu:

- ustalenia, jaki jest obecny stan wiedzy w zakresie strategicznego zarządzania zakupami;
- identyfikacji definicji i skal do mierzenia strategicznego zarządzania zakupami;
- identyfikacji publikacji, które mogą być wykorzystane w generowaniu puli pozycji tworzonej skali;
- zdefiniowania luki badawczej umożliwiającej postawienie hipotez badawczych.

Literatura wskazuje na trzy podstawowe sposoby realizacji przeglądu literatury (Snyder, 2019):

- tradycyjny (niesystematyczny),
- częściowo systematyczny,
- systematyczny.

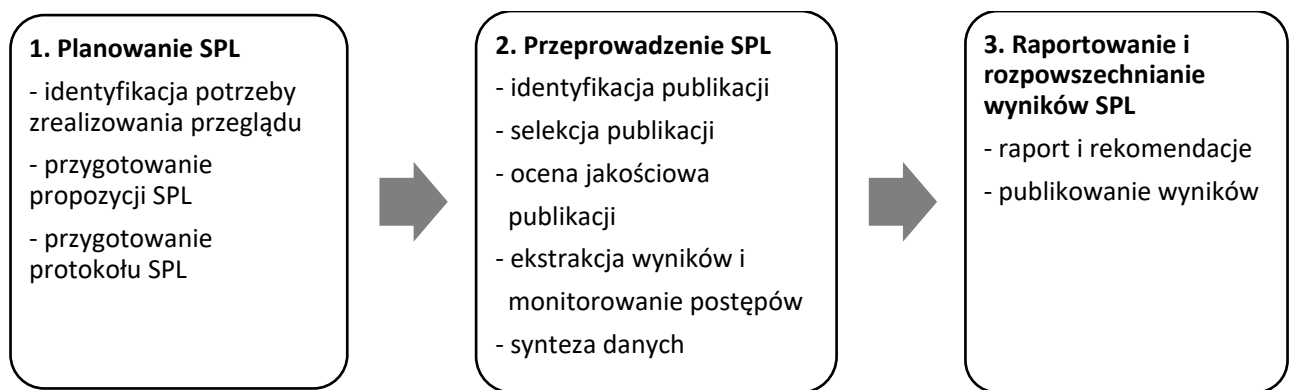
Systematycznego przeglądu literatury (SPL) różni się od dwóch pozostałych przede wszystkim tym, że wymaga zaprojektowania procedury wykonania i dokumentacji etapów postępowania (Mazur & Orłowska, 2018). Zastosowanie rygoru metodycznego pozwala odbiorcy wyników uzyskać pewność, że dobór źródeł nie był celowy, dać mu wgląd w procedurę, a nawet umożliwić jej powtórzenie. Stosowanie określonych etapów postępowania badawczego i ich powtarzalność powodują, że systematyczny przegląd literatury jest uznawany za pełnoprawną metodę badawczą (Czakon, 2011).

W zakresie realizacji systematycznego przeglądu literatury wzorce pochodzą z nauk medycznych. Powstały standardy, takie jak PRISMA (Moher i inni, 2015), czy też baza protokołów dotyczących przeglądów literatury pod nazwą PROSPERO (Schiavo, 2019). Takie podejście jest zrozumiałe, ponieważ w przypadku medycyny popełniony błąd na dowolnym etapie badań naukowych może mieć późniejsze konsekwencje w zdrowiu lub życiu pacjentów (Tranfield i inni, 2003). W projekcie badawczym, którego wyniki prezentuje niniejsze opracowanie, rygor systematycznego przeglądu literatury został zachowany, dlatego jego wyniki:

- nie powinny budzić wątpliwości, co do tego czy zostały zrealizowane metodą naukową;
- powinny dać możliwość weryfikacji poczynionych działań;
- nie powinny obciążać dalszych etapów projektu wątpliwościami co do standardów postępowania badawczego.

Wykorzystano istniejące standardy postępowania w ramach systematycznego przeglądu literatury. Pierwsze z nich prezentuje rysunek 3.3. Tranfield i inni (2003) wyróżnili trzy etapy systematycznego przeglądu literatury: planowanie przeglądu, przeprowadzenie przeglądu oraz raportowanie i rozpowszechnianie. Każdy z etapów ma przyporządkowane kroki, które trzeba wykonać, aby zachować rygor metody badawczej.

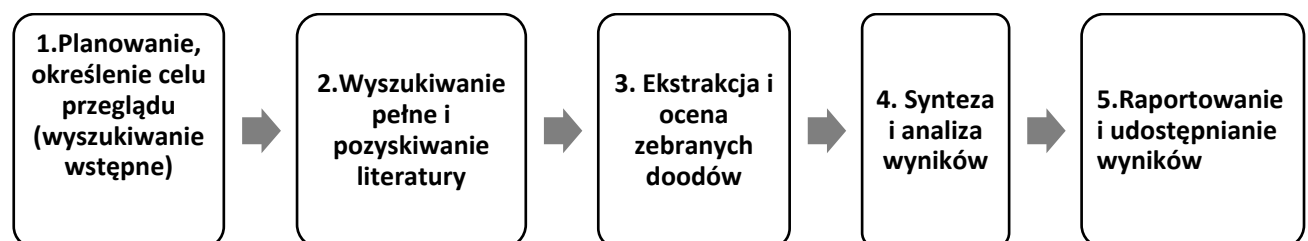
Rysunek 3.3. Systematyczny przegląd literatury (SPL) w trzech etapach



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tranfield i inni (2003).

Odrębne podejście do systematycznego przeglądu literatury, zaproponowały Mazur i Orłowska (2018). Procedura składa się z pięciu etapów i została zaprezentowana na rysunku 3.4.

Rysunek 3.4. Systematyczny przegląd literatury w pięciu etapach



Źródło: opracowanie na podstawie: Mazur i Orłowska (2018) za: Booth i inni (2016).

Ten sposób prowadzenia systematycznego przeglądu literatury składa się z: planowania i określenia celu przeglądu, wyszukiwania pełnego i pozyskiwania literatury, ekstrakcji i oceny

zebranych dowodów, syntezy i analizy wyników oraz raportowania wraz z udostępnianiem rezultatów. Zestawiając propozycje procedury wykonania systematycznego przeglądu literatury z obu wskazanych źródeł wyraźnie widać, że etap drugi w propozycji Tranfielda i innych (2003) zawiera w sobie drugi, trzeci i czwarty etap procesu według Mazur i Orłowskiej (2018). Różnica pomiędzy podejściami polega na innym układzie i, jak można zakładać, chęci uwypuklenia wybranych elementów. Należy też zwrócić uwagę, że koncepcja trzyletowa, nie jest uboższa, gdyż jest opisana zestawem kroków czy czynności do realizacji w każdym etapie.

Systematyczny przegląd literatury zrealizowano zgodnie z procedurą zaprezentowaną w tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Plan realizacji systematycznego przeglądu literatury

| Etap | Czynność | Plan do realizacji | Inspiracja | Planowany czas (mm.rrrr) |
|---|---|--|--|--------------------------|
| Planowanie i określenie celu przeglądu (wyszukiwanie wstępne) | Identyfikacja potrzeby realizacji przeglądu | Czy istnieją przeglądy systematyczne analogiczne do planowanego, czy są aktualne i przeprowadzone poprawnie? | (Tranfield i inni, 2003) (Rowley i Slack, 2004) | 03-04.2021 |
| | Przygotowanie propozycji SPL | Określenie pytań badawczych | (Xiao i Watson, 2019) | 03-04.2021 |
| | | Przygotowanie fraz do wyszukiwania | (Snyder, 2019) (Czakon, 2011) | 03-04.2021 |
| | | Rozbudowa fraz do wyszukiwania (metoda hodowli perły) | (Booth i inni, 2016) | 03-04.2021 |
| | | Wybór baz elektronicznych | (Snyder, 2019) | 03-04.2021 |
| | Przygotowanie protokołu SPL | Opracowanie protokołu SPL | (Tranfield i inni, 2003) | 04.2021 |
| Przeprowadzenie SPL | Identyfikacja publikacji | Przeprowadzenie wyszukiwania | (Booth i inni, 2016) | 04-06.2021 |
| | Selekcja publikacji | Pobranie artykułów bazując na tytułach | (Booth i inni, 2016) | 04-06.2021 |
| | Ocena jakościowa publikacji | Weryfikacja abstraktów i analiza pełnotekstowa | (Booth i inni, 2016) | 07-11.2021 |
| | Ekstrakcja wyników | Ekstrakcja danych z publikacji | (Mazur i Orłowska, 2018) | 11.2021 |
| | Synteza danych | Formułowanie stwierdzeń | (Heath i Cowley, 2004) | 12.2021 |

Tabela 3.2 (cd.)

| | | | | |
|--|----------------------|--|--------------------------|---------|
| Raportowanie i rozpowszechnianie wyników SPL | Raport z SPL | Przygotowanie raportu z SPL | (Tranfield i inni, 2003) | 12.2021 |
| | Publikowanie wyników | Opracowanie i przeniesienie wyników do pracy doktorskiej | (Tranfield i inni, 2003) | 12.2022 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mazur i Orłowska (2018), Tranfield i inni (2003).

Na wstępnym etapie od prowadzącego badania wymaga się między innymi uformowania zespołu, zaplanowania jego prac oraz ustalenia zakresu badania (Tranfield i inni, 2003). Te kroki pominięto, ponieważ projekt realizowany był jednoosobowo. Opracowano natomiast harmonogram dla realizacji poszczególnych czynności (zob. tabelę 3.2) .

Zanim badacz podejmie się realizacji projektu, powinien sprawdzić czy badanie w zakresie podobnym do planowanego nie zostało już zrealizowane (Rowley i Slack, 2004). Jeżeli aktualne opracowanie, podobne do planowanego, zostanie znalezione i będzie spełniało wymagania stawiane systematycznemu przeglądowi literatury, nie będzie sensu go powtarzać. Ewentualnie można podjąć wysiłek w celu powtórzenia procedury i weryfikacji wyników podanych przez autorów.

Przy użyciu baz naukowych Scopus, Ebsco, Google Scholar i Emerlad przeprowadzono więc systematyczny przegląd literatury dotyczący publikacji z lat 2011-2021 dla zestawu następujących słów kluczowych:

'literature review' OR 'review of the literature' OR 'overview' OR 'systematic review' OR 'meta analysis' AND 'strategic' AND 'purchasing' OR 'procurement' OR 'sourcing' OR 'buying'.

W zakresie terminologii dla określenia 'zakupy' pierwotnie użyto wyłącznie angielskiego określenia 'procurement'. Literatura wskazuje jednak, że jest kilka określeń, które w literaturze naukowej, pomimo tego że ich znaczenie jest nieco odmienne, stosowane są zamiennie (Van Weele, 2014). Z tego powodu w konstrukcji słów kluczowych dodano wariantowość w określaniu procesu zakupów za pomocą dodatkowych określeń, takich jak 'purchasing', 'sourcing', czy 'buying'. Raport z tak zaplanowanego wyszukiwania zaprezentowano w tabeli 3.3. Z kolei w tabeli 3.4 przedstawiono raport z przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury w zakresie przeglądów zrealizowanych wcześniej.

W każdej z baz naukowych zastosowanie przygotowanego zestawu słów kluczowych dawało dużą liczbę wyników. Wyjątkiem są wyniki wyszukiwania w bazie Google Scholar, według dat publikacji, oraz wyniki wyszukiwania w bazie Scopus. Przypadek dużej liczby artykułów proponowanych przez Google Scholar, według kryterium trafności, i małej, w przypadku sortowania według daty, jest zaskakujący i trudno go wytłumaczyć. Warto uzupełnić, że wyszukiwanie przeprowadzone w maju 2021 roku zostało powtórzone podczas pisania niniejszej pracy w grudniu 2022 roku i pomimo tego, że baza została rozbudowana o nowe pozycje literaturowe, liczba wyników sortowania według daty pozostała znacząco niższa w stosunku do uzyskanej w sortowaniu według trafności. Niską liczbę wyników uzyskaną z bazy Scopus można wytłumaczyć tym, iż jest to baza dużo mniejsza, w sensie liczby dostępnych artykułów, od trzech pozostałych (Gusenbauer, 2019).

Tabela 3.3. Raport z wyszukiwania w zakresie zrealizowanych przeglądów literatury dotyczących strategicznego zarządzania zakupami

| Baza publikacji naukowych: Ebsco | | | |
|--|---------------|--|--|
| Zawężanie kryteriów | ilość wyników | Komentarz | Pobrano |
| Fraza: literature review OR review of the literature OR overview OR systematic review OR meta analysis AND strategic AND purchasing OR procurement OR sourcing OR buying | 102 909 | Zawężanie kryteriów nie poprawia jakości wyników | (Zarei i inni, 2020) (Bastani i inni, 2016) |
| Fraza wyszukiwana w tytułach: literature review OR review of the literature OR overview OR systematic review OR meta analysis AND strategic AND purchasing OR procurement OR sourcing OR buying | 102 916 | | |
| Fraza wyszukiwana w abstraktach: literature review OR review of the literature OR overview OR systematic review OR meta analysis AND strategic AND purchasing OR procurement OR sourcing OR buying | 57 634 | | |
| Pełny tekst | 33 422 | | |
| 2011-2021 | 14 481 | | |
| czasopisma naukowe | 9 356 | | |
| angielski, polski | 8 357 | | |
| branża: powiązane z ekonomią i zarządzaniem | 289 | | |
| Baza publikacji naukowych: Emerlad | | | |

Tabela 3.3 (cd.)

| Zawężanie kryteriów | ilość wyników | Wyniki | Pobrano |
|--|---------------|--|---|
| Fraza: literature review OR review of the literature OR overview OR systematic review OR meta analysis AND strategic AND purchasing OR procurement OR sourcing OR buying | 4 139 834 | Zawężanie kryteriów nie poprawia jakości wyników | Brak wyników spełniających wymagania |
| zakres czasowy: 2011-2021 | | | |
| artykuły naukowe | 2 073 456 | | |
| obszar nauk społecznych | 619 898 | | |
| Baza publikacji naukowych: Scopus | | | |
| Kroki | ilość wyników | Komentarz | |
| Fraza: literature review OR review of the literature OR overview OR systematic review OR meta analysis AND strategic AND purchasing OR procurement OR sourcing OR buying | 456 | | (Ellram i Carr, 1994) (Plantinga i inni, 2020) (Di Pasquale i inni, 2020) |
| zakres czasowy: 2011-2021 | 294 | | (Zimmermann i Foerstl, 2014) |
| tematyka dotycząca ekonomii i zarządzania | 155 | | (Hong i Kwon, 2012) |
| Baza publikacji naukowych: Google Scholar | | | |
| Kroki | ilość wyników | Komentarz | Pobrano |
| Fraza: literature review OR review of the literature OR overview OR systematic review OR meta analysis AND strategic AND purchasing OR procurement OR sourcing OR buying | | | (Carr i Smeltzer, 1997) (Ellram i Carr, 1994) (Hesping i Schiele, 2015) |
| wg. daty | 107 | | |
| wg. trafności | 2 320 000 | | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników systematycznego przeglądu literatury.

Zawężanie kryteriów w każdej wyszukiwarce, zgodnie z oczekiwaniami, zmniejsza liczbę proponowanych wyników. Każda zmiana kryteriów powoduje weryfikację wyników na pierwszych stronach rezultatów. Wyniki uzyskane podczas przeszukiwania baz Ebsco i Emerald dały dwa artykuły, które na podstawie tematu i abstraktu można było uznać za związane z poszukiwaną tematyką. Zastosowanie wyszukiwania w bazie Scopus dało kilka dodatkowych pozycji literaturowych do sprawdzenia. Tak znikomy efekt spowodował, że w ostatniej z wybranych baz, Google Scholar, zastosowano wyszukiwanie bez stawiania ograniczeń co do roku publikacji. W efekcie uzyskano dziesięć artykułów poświęconych przeglądowi literatury związanej ze strategicznym zarządzaniem zakupami. Wśród uzyskanych wyników pojawił się

jeden duplikat. Tabela 3.4 prezentuje zestawienie rezultatów uzyskanych podczas wyszukiwania.

Tabela 3.4. Analiza efektów wyszukiwania przeglądów literatury dotyczących strategicznego zarządzania zakupami

| Tytuł | Autorzy | Czasopismo naukowe | Rok publikacji | Wyszukiwarka | Komentarz | Ocena |
|--|---|--|----------------|----------------|--|--|
| Status of Quality in Strategic Purchasing in the Health System: A Systematic Review | Zahra Zarei , Somayeh Hesam , Shaghayegh Vahdat , Alireza Oliaei Manesh | Revista del Cuerpo Médico del HNAAA | 2020 | Ebsco | Przegląd dotyczy wpływu strategicznych zakupów na jakość w służbie zdrowia | Nie dotyczy elementów strategicznego zarządzania zakupami w wymiarze komercyjnym. Skupia się na jakości. |
| Components that affect the Implementation of Health Services` Strategic Purchasing: A Comprehensive Review of the Literature | Peivand Bastani, Mahnaz Samadbeik, Yalda Kazemifard | Electronic Physician | 2016 | Ebsco | Artykuł wyróżnia sześć rodzajów działań strategicznego zarządzania zakupami w służbie zdrowia | Nie dotyczy zakupów komercyjnych. Wskazuje elementy dotyczące realizacji zakupów w służbie zdrowia. |
| Strategic Purchasing: A History and Review of the Literature | Lisa M. Ellram, Amelia Carr | International Journal of Purchasing and Materials Management | 1994 | Google Scholar | Publikacja identyfikuje luki badawcze i daje rekomendację do realizacji badań w przyszłości. Wskazuje sposoby podnoszenia zarządzania zakupami do funkcji strategicznej. | Przegląd mógłby być przydatny. Niestety zrealizowany ponad 20 lat temu. |

Tabela 3.4. (cd.)

| | | | | | | |
|---|---|--|------|----------------|---|---|
| An empirically based operational definition of strategic purchasing | Amelia Carr, Larry R Smeltzer | European journal of purchasing & supply management | 1997 | Google Scholar | Artykuł, na bazie przeglądu literatury, definiuje czym jest strategiczne zarządzanie zakupami, a następnie na podstawie badań empirycznych weryfikuje części składowe definicji | Przegląd mógłby być przydatny. Niestety zrealizowany ponad 20 lat temu. |
| Purchasing strategy development: A multi-level review | Frank Henrik Hesping, Holger Schiele | Journal of Purchasing & Supply Management | 2015 | Google Scholar | Rozważa poziomy strategii zakupowej i sposób jej realizacji | Nie dotyczy definicji lub elementów strategicznego zarządzania zakupami. Rozważa strategię zakupową, a nie strategiczność zakupów. |
| Emerging issues of procurement management: a review and prospect | Paul Hong, He-Boong Kwon | International Journal of Procurement Management | 2012 | Scopus | Artykuł bada ewolucję strategicznego podejścia w zarządzaniu zakupami na bazie przeglądu literatury | Przegląd mógłby być rozważany jako przydatny gdyby nie był zrealizowany prawie dziesięć lat temu. Są wątpliwości co do jego systematyczności. |
| Order allocation in purchasing management: a review of state-of-the-art studies from a supply chain perspective | Valentina Di Pasquale, Maria Elena Nenni & Stefano Riemma | International Journal of Production Research | 2020 | Scopus | Rozważania dotyczą modeli alokacji zamówień do dostawców na bazie literatury | Nie dotyczy wskazania elementów strategicznego zarządzania zakupami. Skupia się na wybranym aspekcie decyzyjnym. |

Tabela 3.4. (cd.)

| | | | | | | |
|---|---|---|------|--------|---|---|
| Clarifying strategic alignment in the public procurement process | Henrico Plantinga, Hans Voordijk, Andre Dorée | International Journal of Public Sector Management | 2020 | Scopus | Praca poszukuje dopasowania strategicznego w zarządzaniu zakupami do potrzeb zakupów publicznych na bazie wybranej literatury i case study. Autorzy zastanawiają się nad procesem realizacji SZZ. | Nie dotyczy elementów strategicznego zarządzania zakupami. Skupia się na realizacji procesu w służbie publicznej. |
| A meta-analysis of the purchasing and supply management practice-performance link | Friso Zimmermann, Kai Foerstl | Journal of Supply Chain Management | 2014 | Scopus | Metaanaliza literatury dotyczącej torii zasobowej i identyfikacji pozytywnego wpływu SZZ na wyniki przedsiębiorstwa | Metaanaliza mogłaby być rozważana jako przydatna gdyby nie była zrealizowana prawie dziesięć lat temu. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników systematycznego przeglądu literatury.

Część z zaprezentowanych przeglądów nie dotyczy zakupów w wymiarze komercyjnym, tylko zakupów publicznych (Plantinga i inni, 2020), czy bardziej szczegółowo zakupów w sektorze ochrony zdrowia (Bastani i inni, 2016; Zarei i inni, 2020). Są też takie, które dotyczą tematów pokrewnych, takich jak strategia zakupowa (Hesping i Schiele, 2015) lub aspektów decyzyjnych w procesie zakupów (Di Pasquale i inni, 2020). Pozostałe mogłyby być wykorzystane w realizacji postępowania badawczego, ale zostały zrealizowane przynajmniej 8 lat temu, więc nie można ich uznać za aktualne (Carr i Smeltzer, 1997; Ellram i Carr, 1994; Hong i Kwon, 2012; Zimmermann i Foerstl, 2014). Niektóre ze zrealizowanych przeglądów prawie na pewno nie są systematyczne, systematyczność innych można poddać w wątpliwość. Wśród dziewięciu opracowań jest jedna metaanaliza. Nie będzie jednak przedmiotem rozważań ponieważ, jak stwierdzono powyżej, przeglądy, które spełniają kryterium tematyczne, wymagają aktualizacji. Wyszukane publikacje mają różne mankamenty, z punktu widzenia potrzeb projektu, którego wyniki prezentuje niniejsze opracowanie. Ze względu na uzyskane wyniki została podjęta decyzja o zrealizowaniu aktualnego systematycznego przeglądu literatury dotyczącego elementów strategicznego zarządzania zakupami.

Systematyczny przegląd literatury wymaga, aby przed przystąpieniem do pracy utworzyć pytania badawcze (Xiao i Watson, 2019). Systematyczny przegląd literatury dotyczył poszukiwania elementów strategicznego zarządzania zakupami. Trudno je było rozważyć bez ustalenia, czym owo strategiczne zarządzanie zakupami jest. Dlatego zaplanowano dwa pytania badawcze, tym samym określając potrzebę zrealizowania dwóch kolejnych systematycznych przeglądów literatury:

1. Jaka jest definicja strategicznego zarządzania zakupami?
2. Jakie są elementy składowe strategicznego zarządzania zakupami?

Postawienie pytań badawczych definiuje cel wykonania systematycznego przeglądu literatury. Do obu pytań badawczych przygotowano frazy, które zostały wykorzystane podczas wyszukiwania w bazach naukowych.

Definicje strategicznego zarządzania zakupami były poszukiwane za pomocą zestawu następujących słów kluczowych: 'strategic' AND 'purchasing' OR 'procurement' OR 'sourcing' OR 'buying' AND 'definition' OR 'description' OR 'explanation'.

W ramach metody hodowli perły (Booth i inni, 2016) rozbudowano frazę o dodatkowe słowa kluczowe. Z jednej strony wzięto pod uwagę wcześniej opisane wskazania (Van Weele,

2014), że w związku z określeniem 'zakupy' w języku angielskim należy brać pod uwagę cztery słowa: 'procurement', 'purchasing', 'sourcing' i 'buying'. Są one używane przez autorów zamiennie pomimo odmiennego znaczenia. Dodatkowo pierwotnie, obok określenia 'definition' zastosowano tylko 'explanation'. Przegląd jednego ze starszych artykułów dotyczących obszaru definicyjnego uzasadnił dodanie do dwóch powyższych określeń opcji 'description' (Carr i Smeltzer, 1997).

Do drugiego z pytań badawczych, dotyczącego elementów strategicznego zarządzania zakupami, zaplanowano zastosowanie poniższego zestawu słów kluczowych: *'strategic' AND 'purchasing' OR 'procurement' OR 'sourcing' OR 'buying' AND 'elements' OR 'functions' OR 'responsibilities' OR 'dimensions' OR 'practices' OR 'factors'*.

Ponownie wykorzystano cztery słowa kluczowe na określenie zakupów (Van Weele, 2014). Ponadto obok określeń 'elements', 'functions' i 'responsibilities' zastosowano dodatkowo: 'dimensions' (Hong i Kwon, 2012), 'practices' (Hong i Kwon, 2012) oraz 'factors' (Carr i Smeltzer, 1997).

Następne w planie realizacji przeglądu literatury jest ustalenie źródeł, z których zostaną pozyskane artykuły naukowe. Dla wszystkich systematycznych przeglądów literatury, realizowanych w ramach projektu, którego wyniki prezentuje niniejsze opracowanie, ustalono ten sam zestaw baz naukowych, w których dokonywano wyszukiwania. Booth i inni (2016) podają, że niektóre obszary nauki, jak medycyna czy informatyka, mają dedykowane bazy naukowe. Jedyną bazą skoncentrowaną na obszarze ekonomii i zarządzania to Business Source Premier, dzisiaj działająca w ramach Ebsco. Poza tym można wykorzystać bazy interdyscyplinarne: Web of Science, Scopus, Emerald Insight i Google Scholar. W szerokich badaniach dotyczących zakupów używa się baz: Scopus i Google Scholar (Bals i inni, 2019), a także Ebsco i Emerald (Bag, 2016; Zimmermann i Foerstl, 2014). Dlatego zdecydowano się na skorzystanie z nich wszystkich.

Kolejny etap to ustalenie kształtu dla protokołu przeglądu. Tranfield i inni. (2003) pokazali, jak protokół przeglądu powinien być stosowany w dwóch dyscyplinach naukowych. Zalecenia dla nauk medycznych są rygorystyczne. Prowadzący przegląd powinni:

- określić kryteria włączania i wyłączenia publikacji do przeglądu;
- określić strategię wyszukiwania;
- opisać metody, które będą używane w trakcie przeglądu;

- opracować strategię kodowania wyników;
- określić metody statystyczne, które będą używane w przeglądzie.

W naukach ekonomicznych taki rygor nie jest stosowany. Co więcej, taka formalizacja i standaryzacja jest niewskazana, ponieważ wstrzymuje badaczy przed poszukiwaniem, odkrywaniem i kreowaniem pomysłów (Tranfield i inni, 2003). Niezależnie od tego pewne ramy protokołu dla systematycznego przeglądu literatury zostały nakreślone, co prezentuje tabela 3.5.

Podstawowym kryterium włączenia i wyłączenia publikacji jest zestaw słów kluczowych zastosowany w obu przeglądach. Wzięto pod uwagę publikacje opracowane w języku angielskim lub polskim, które ukazały się w latach 2011-2021. Strategia wyszukiwania została oparta o ustalone frazy oraz wybór baz naukowych, które zostały wymienione powyżej: Scopus, Ebsco, Emerald Insight oraz Google Scholar.

W ramach przeglądu dokonano analizy ilościowej publikacji pod kątem: daty publikacji, tytułów czasopism naukowych, liczby duplikatów czy przyporządkowania do wyłaniających się wymiarów strategicznego zarządzania zakupami.

Tabela 3.5. Protokół systematycznego przeglądu literatury

| Systematyczny przegląd literatury: Definicja strategicznego zarządzania zakupami | Systematyczny przegląd literatury: Elementy strategicznego zarządzania zakupami |
|--|---|
| 1. Kryteria włączenia i wyłączenia publikacji do przeglądu | |
| Zestaw słów kluczowych | |
| 'strategic' AND 'purchasing' OR 'procurement' OR 'sourcing' OR 'buying' AND 'definition' OR 'description' OR 'explanation' | 'strategic' AND 'purchasing' OR 'procurement' OR 'sourcing' OR 'buying' AND 'elements' OR 'functions' OR 'responsibilities' OR 'dimensions' OR 'practices' OR 'factors' |
| Język publikacji: angielski, polski | |
| Data publikacji: lata 2011-2021 | |
| 2. Strategia wyszukiwania | |
| Wyszukiwanie w bazach publikacji naukowych: Scopus, Ebsco, Emerald Insight oraz Google Scholar | |
| 3. Metody, które będą używane w trakcie przeglądu | |
| Metoda systematycznego przeglądu literatury | |
| 4. Strategia kodowania wyników | |
| Brak kodowania. Zastosowanie tradycyjnego opisu uzyskanych wyników | Zaczerpnięta z postępowania opartego na teorii ugruntowanej: kodowanie otwarte (ang. open coding) i kodowanie zogniskowane (ang. axial coding) |

Tabela 3.5 (cd.)

| |
|--|
| 5. Metody statystyczne zastosowane w przeglądzie |
| np. analiza ilościowa publikacji przyjętych do przeglądu (wg. daty publikacji, czasopism naukowych, ilości duplikatów czy przyporządkowania do wyłaniających się wymiarów strategicznego zarządzania zakupami) |
| 6. Wzór protokołu |
| Protokół będzie zaprezentowany w formie tabelarycznej i będzie się składał z kolumn: Autorzy, rok publikacji, tytuł publikacji, czasopismo naukowe, liczba duplikatów, kluczowy element abstraktu, dalsze czytanie, kodowanie otwarte, kodowanie zogniskowane |

Źródło: opracowanie własne.

Prowadzenie systematycznego przeglądu literatury wymaga uzupełniania protokołu, wraz z postęпами prac. Dla każdego z przeprowadzonych przeglądów taki protokół został sporządzony. Protokół z systematycznego przeglądu literatury dotyczącego wcześniejszych przeglądów w zakresie elementów strategicznego zarządzania zakupami jest najkrótszy, ze względu na niewielką liczbę wyszukanych publikacji, i znajduje się w tym podrozdziale w tabeli 3.3. Towarzyszy jej krótki opis i stwierdzenie podsumowujące, że w literaturze nie znaleziono wcześniejszych systematycznych przeglądów literatury dotyczących elementów strategicznego zarządzania zakupami, które byłyby wystarczająco aktualne, aby uzasadnić pominięcie jego realizacji w niniejszym opracowaniu. Wyniki zrealizowanego systematycznego przeglądu literatury dotyczącego definicji strategicznego zarządzania zakupami, wraz z protokołem i podsumowaniem, zostały przedstawione w podrozdziale 2.1. Z kolei zrealizowany protokół z systematycznego przeglądu literatury dotyczącego elementów strategicznego zarządzania zakupami jest na tyle obszerny, że zdecydowano się zamieścić go w załączniku 1 do niniejszej pracy. Zastosowano w nim wskazania pochodzące z teorii ugruntowanej dotyczące kodowania wyników najpierw w sposób otwarty, a potem zogniskowany, co znacznie ułatwiło prowadzenie tak obszernego arkusza. Podsumowanie wyników tego przeglądu znajduje się w podrozdziale 2.2.

W systematycznym przeglądzie literatury dotyczącym strategicznego zarządzania zakupami, na bazie tytułów opracowań, wskazanych przez cztery wyszukiwarki, zidentyfikowano 159 pozycji literaturowych, które mogą odpowiadać przedmiotowi prowadzonych badań. W ramach sortowania uzyskanych artykułów stwierdzono 41 duplikatów, co potwierdza sporą zbieżność wyników wyszukiwania w bazach naukowych. Jeden z artykułów (Castaldi et al., 2011) został wskazany przez wszystkie bazy naukowe dlatego w puli 159 publikacji pojawiły się jego 3 duplikaty. Wśród wyselekcjonowanych artykułów, 8 miało po 2

duplikaty, co oznacza, że zostały wskazane przez trzy wyszukiwarki jako właściwe w obszarze poszukiwania elementów strategicznego zarządzania zakupami. Kolejne 22 pozycje miały po 1 duplikacie, a 87 pozycji nie miało ich wcale. Podsumowanie danych na temat duplikatów przedstawione zostało w tabeli 3.6.

Tabela 3.6. Statystyka duplikatów pozycji naukowych w systematycznym przeglądzie literatury dotyczącym elementów strategicznego zarządzania zakupami

| Liczba zidentyfikowanych publikacji | Liczba duplikatów w wyszukiwaniu na zidentyfikowane publikacje | Suma z ilości duplikatów |
|---|--|--------------------------|
| 1 | 3 | 3 |
| 8 | 2 | 16 |
| 22 | 1 | 22 |
| 87 | 0 | 0 |
| Suma:118 | | Suma: 41 |
| Razem 159 publikacji, w tym 41 duplikatów, co daje 118 unikatowych pozycji do dalszej analizy | | |

Źródło: opracowanie własne.

Po usunięciu duplikatów uzyskano 118 unikatowych publikacji do analizy abstraktów (zob. załącznik 1), która wykazała, że 65 publikacji należy przyjąć do analizy pełnej treści. Publikacje usuwano z różnych powodów, na przykład dlatego, że dotyczyły wdrażania strategii zakupowej, a nie rozważań nad strategicznością zakupów. Inny powód był taki, że część publikacji rozważała przedmiot badań, ale na takim poziomie ogólności, że nie było możliwości, aby uzyskać bardziej szczegółowe wskazania co do wyznaczników strategicznego zarządzania zakupami.

W ramach 65 publikacji przyjętych do analizy pełnotekstowej, 10 nie wykazywało potencjału do generowania stwierdzeń. Wśród pozostałych 55 publikacji, które stworzyły podstawę do generowania wyznaczników strategicznego zarządzania zakupami, 12 artykułów wpasowywało się w więcej niż jeden z rozważanych obszarów: oszczędności, zarządzania ryzykiem, innowacyjności, doskonałości operacyjnej i zrównoważonego rozwoju. Wśród pozostałych uzyskano 19 artykułów poświęconych zrównoważonemu rozwojowi w ramach strategicznego zarządzania zakupami. W takiej samej liczbie pozycji odnotowano zainteresowania autorów powiązane z zarządzaniem ryzykiem. Elementy podążające w kierunku innowacyjności są wskazane 18 razy w artykułach, oszczędności 10 razy, a doskonałość operacyjna, tylko raz. Jak prędyżej ustalono, doskonałość operacyjna coraz bardziej staje się zagadnieniem informatycznym i warunkiem wstępnym do przejścia zarządzania zakupami na poziom strategiczny, dlatego nie dziwi, że tylko w jednym z artykułów wykazano

zainteresowanie wynikami w zakresie wykreowanego wymiaru. Syntetyczne podsumowanie przyporządkowania publikacji do wymiarów skali strategicznego zarządzania zakupami obrazuje tabela 3.7.

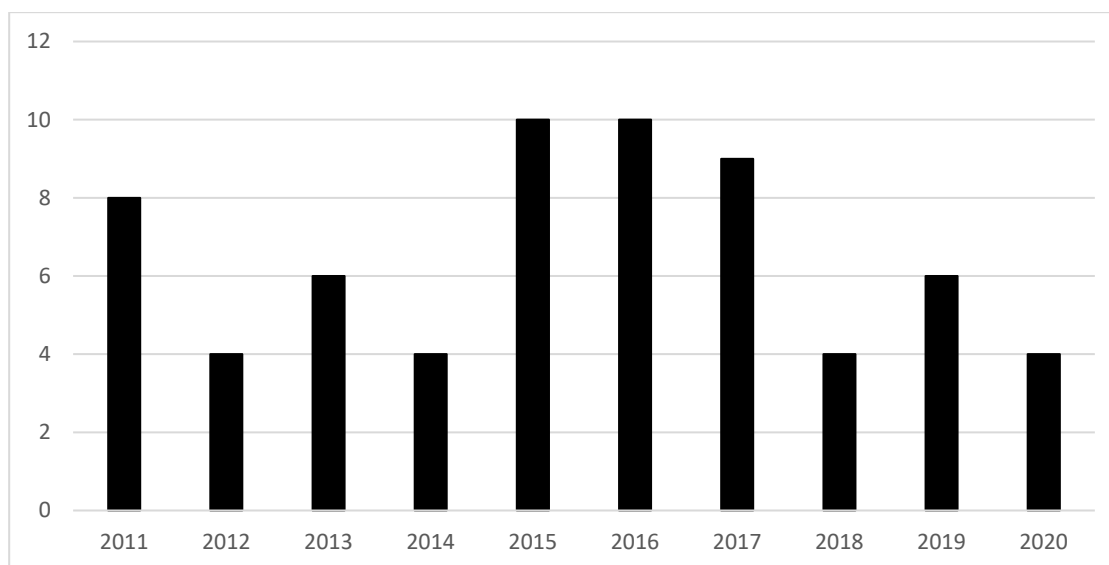
Tabela 3.7. *Przyporządkowanie publikacji uzyskanych w systematycznym przeglądzie literatury do obszarów tematycznych*

| Zidentyfikowane obszary SZZ | Przyporządkowanie podstawowe | Przyporządkowanie dodatkowe | Suma |
|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------|
| Zrównoważony rozwój | 18 | 1 | 19 |
| Zarządzanie ryzykiem | 17 | 2 | 19 |
| Innowacyjność | 13 | 5 | 18 |
| Oszczędności | 6 | 4 | 10 |
| Doskonałość operacyjna | 1 | 0 | 1 |
| Suma | 55 | 12 | 67 |

Źródło: opracowanie własne.

Dokonano także weryfikacji dat publikacji artykułów zaakceptowanych do analizy pełnotekstowej. Dane w tym zakresie przedstawia rysunek 3.5. Ogólnie rzecz biorąc rozkład liczby artykułów w zakresie 10 lat branych pod uwagę jest równomierny. Z każdego roku publikacyjnego w badaniu ujęto od 4 do 8 artykułów, z wyłączeniem lat 2015-2017 gdzie proces badawczy wskazał od 9 do 10 artykułów z rocznika.

Rysunek 3.5. *Liczba artykułów przyjętych do analizy pełnotekstowej według daty publikacji*

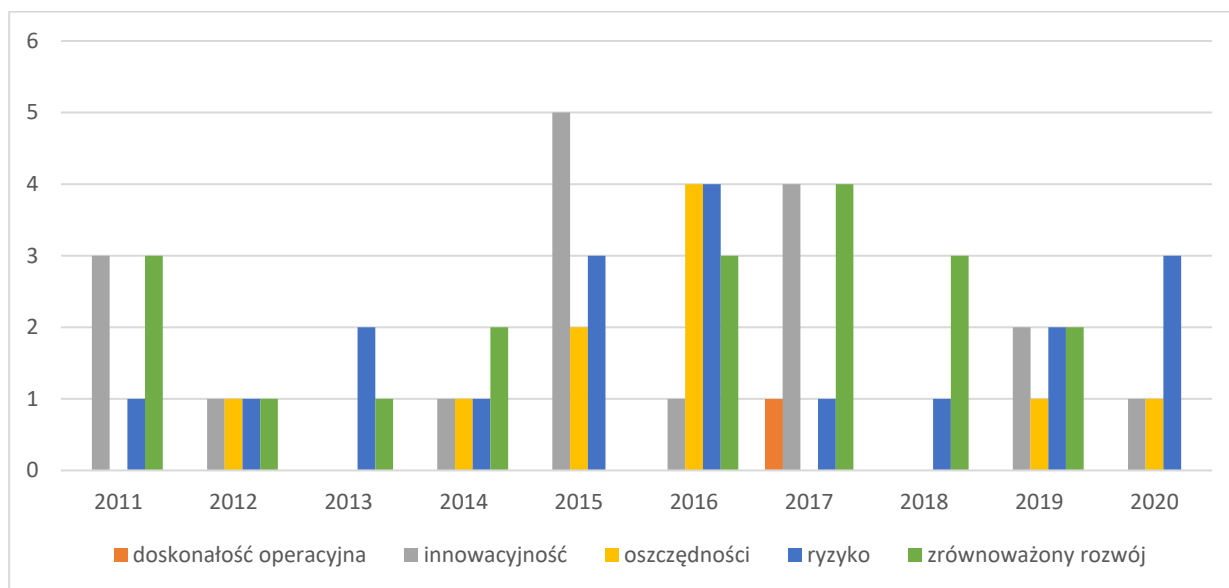


Źródło: opracowanie własne.

Uzupełnieniem danych w podziale na lata publikacji może być zaobserwowanie, jak w analizowanych okresach zmieniało się zainteresowanie poszczególnymi wymiarami

strategicznego zarządzania zakupami. Dane w tym zakresie prezentuje rysunek 3.6. Innowacyjność w SZZ najczęściej pojawiała się w publikacjach z 2015. Oszczędności w SZZ i zarządzanie ryzykiem w SZZ są najsilniej reprezentowane w roku 2016, natomiast tematyka związana ze zrównoważonym rozwojem w SZZ przez publikacje z roku 2017.

Rysunek 3.6. Liczba publikacji przyjętych do analizy pełnotekstowej według roku i tematyki publikacji



Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3.8 przedstawiono podział artykułów przyjętych do analizy pełnotekstowej ze względu na pisma naukowe, w których zostały opublikowane. Artykuły z dwóch periodyków: Journal of Purchasing & Supply Management i International Journal of Procurement Management są reprezentowane najsilniej w systematycznym przeglądzie literatury, ponieważ do analizy pełnotekstowej przyjęto odpowiednio 6 i 5 artykułów opublikowanych w tych czasopismach. Ponadto są 4 pisma, które w analizie występują trzykrotnie. Pozostałe czasopisma występują w badaniu 1 lub 2 razy.

Tabela 3.8. Statystyka artykułów przyjętych do analizy pełnotekstowej według miejsca publikacji

| Pismo naukowe | Ilość publikacji skierowanych do przeglądu pełnotekstowego |
|---|--|
| Journal of Purchasing & Supply Management | 6 |
| International Journal of Procurement Management | 5 |
| Journal of Business & Industrial Marketing | 3 |

Tabela 3.8 (cd.)

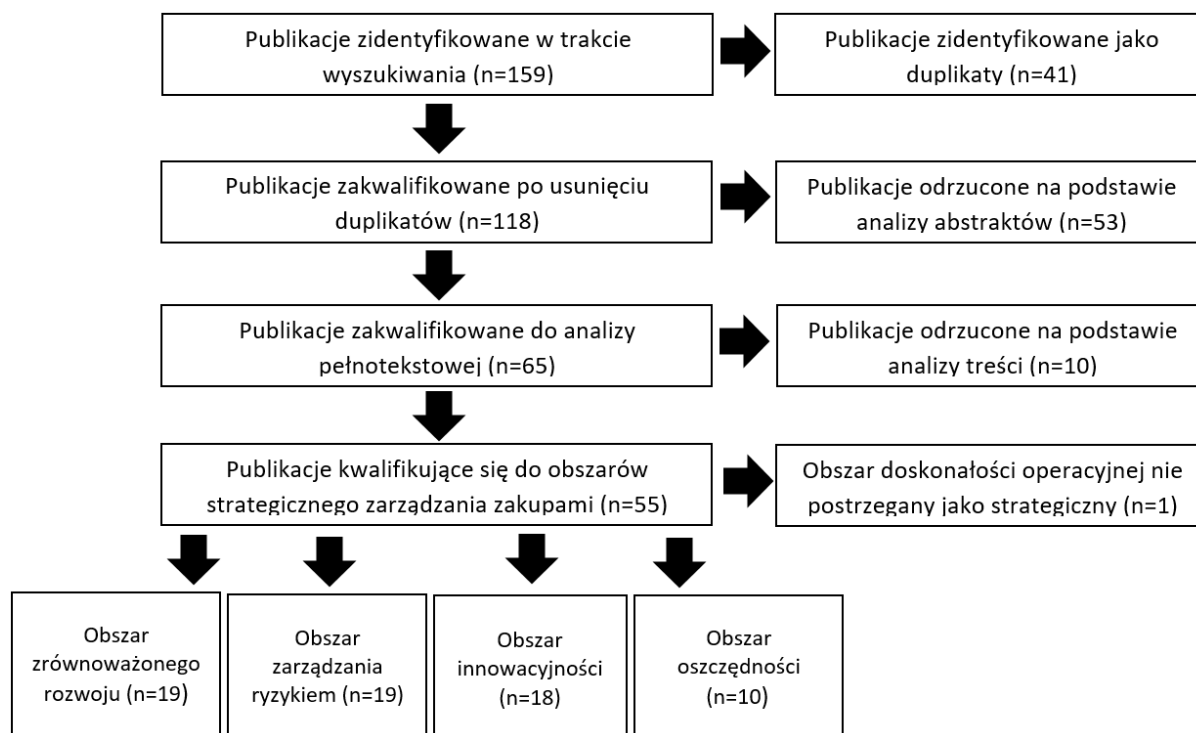
| | |
|---|-----------|
| Benchmarking: An International Journal | 3 |
| Industrial Marketing Management | 3 |
| International Journal of Production Research | 3 |
| Journal of Cleaner Production | 2 |
| International Journal Production Economics | 2 |
| Business Strategy and the Environment | 2 |
| International Journal of Operations & Production Management | 2 |
| Journal of Business Research | 1 |
| Journal of Transport and Supply Chain Management | 1 |
| Journal of Operations Management | 1 |
| International Journal Business Performance Management | 1 |
| Sustainability | 1 |
| Industrial Management & Data Systems | 1 |
| Innovation: The European Journal of Social Science Research | 1 |
| Business Process Management Journal | 1 |
| Global Health: Science and Practice | 1 |
| International Journal of Production Economics | 1 |
| Strategic Management Journal | 1 |
| International Journal of Business and Management | 1 |
| Transportation Journal | 1 |
| International Journal of Construction Management | 1 |
| Journal of Business-to-Business Marketing | 1 |
| International Journal of Innovation Management | 1 |
| Journal of Construction Engineering and Management | 1 |
| International Journal of Innovation, Creativity and Change | 1 |
| Journal of Public Procurement | 1 |
| Logistics Research | 1 |
| Journal of Supply Chain Management | 1 |
| Management of Environmental Quality: An International Journal | 1 |
| International Journal Business Excellence, | 1 |
| Purchasing and supply management | 1 |
| Management Research Review | 1 |
| International Journal of Physical Distribution & Logistics Management | 1 |
| United States Government Accountability Office report | 1 |
| Annals of Operations Research | 1 |
| Strategic Outsourcing: An International Journal | 1 |
| International Journal of Public Sector Management | 1 |
| Technology Analysis & Strategic Management | 1 |
| California Management Review | 1 |
| IEEE Engineering Management Review | 1 |
| Journal of Business Logistics | 1 |
| Suma | 65 |

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 3.7 zaprezentowano przebieg całego procesu. W trakcie wyszukiwania w czterech wyszukiwarkach publikacji naukowych zidentyfikowano 159 artykułów, na podstawie opisu w tytułach. Okazało się, że wyszukiwarki wykazują się znacznym poziomem zbieżności w proponowanych wynikach, ponieważ 41 publikacji było duplikatami. Z pozostałych 118 unikatowych artykułów, 53 zostały usunięte na podstawie analizy abstraktów, ponieważ nie podejmowały oczekiwanej tematyki. Z 65 publikacji zakwalifikowanych do analizy pełnotekstowej:

- 10 nie dało żadnych propozycji stwierdzeń dotyczących elementów strategicznego zarządzania zakupami,
- 18 zajmowało się innowacyjnością w SZZ,
- 10 zajmowało się oszczędnościami w SZZ,
- 19 dało wgląd w zarządzanie ryzykiem w SZZ,
- 19 zawierało rozważania nad zrównoważonym rozwojem w SZZ,
- 1 publikacja dotyczyła doskonałości operacyjnej w SZZ.

Rysunek 3.7. Synteza procesu generowania puli stwierdzeń na podstawie systematycznego przeglądu literatury dotyczącego elementów strategicznego zarządzania zakupami



Źródło: opracowanie własne.

Od połowy XX wieku świat nauki doświadcza znacznego wzrostu liczby publikacji. W ostatnich dziesięcioleciach ten wzrost przyjął trend wykładniczy. Efekt jest taki, że obecnie liczba publikowanych artykułów przekracza 7 milionów rocznie (Fire i Guestrin, 2019). Wyniki uzyskiwane poprzez wyszukiwarki internetowe poszczególnych baz naukowych, nawet po zastosowaniu zaawansowanych kryteriów ograniczających, są tak liczne, że dużym wyzwaniem jest przeanalizowanie wszystkich wskazanych opracowań w szczegółach. Dlatego, w celu dopełnienia systematycznego przeglądu literatury i uzyskania podstawowej informacji na temat ogółu wyszukanych artykułów przeprowadzono analizę bibliometryczną, która nie tylko wzmacnia obiektywność prowadzonych badań literaturowych, ale też zmniejsza ryzyko stronniczości i pozwala uchwycić zagregowane opinie ekspertów w badanym obszarze (Zupic i Čater, 2015).

Realizacja analizy bibliometrycznej bez dedykowanego oprogramowania jest jednak bardzo trudna lub, w części przypadków, niemożliwa ze względu na czasochłonność procesu. Jedną z możliwości jest zastosowanie programu VOSviewer. Udostępniane są artykuły instruktażowe dotyczące oprogramowania (van Eck i Waltman, 2010) oraz imponujące przykłady zastosowania, jak stworzenie bibliometrii ponad 3500 artykułów związanych z pandemią Covid-19, opublikowanych w latach 2019-2022 (Yu i inni, 2020). Wyniki analizy bibliometrycznej, przeprowadzonej w oparciu o oprogramowanie VOSviewer, zaprezentowano w podrozdziale 2.3.

3.3.2. Podejście oparte na teorii ugruntowanej

Do przeprowadzenia badań w zakresie poszukiwania elementów strategicznego zarządzania zakupami zastosowano zarówno podejście dedukcyjne, jak i indukcyjne. Badania wtórne, zrealizowane metodą systematycznego przeglądu literatury, są podejściem dedukcyjnym. Warunkiem wstępnym dla przeprowadzenia badań literaturowych jest oczywiście szeroka dostępność opracowań opisujących badane zjawisko (Hinkin, 1998). Zarządzanie zakupami jest dziedziną szeroko opisywaną w literaturze naukowej, więc swobodnie można było oprzeć się na badaniach literaturowych.

Z kolei podejście indukcyjne jest jednym z filarów teorii ugruntowanej. Według tego podejścia generowanie teorii, czy nowej wiedzy, jest sposobem dochodzenia do rezultatów dostosowanych do jej domniemych zastosowań. Twórcy przeciwstawiają to stanowisko

logicznej dedukcji z założeń a priori. Ich sugestią jest systematyczne odkrywanie teorii z danych uzyskanych w badaniach społecznych (Glaser i Strauss, 1967). Rozwiązanie to zostało nakreślone głównie dla badań z zakresu socjologii, jednak doskonale sprawdza się także w innych obszarach nauk społecznych, dlatego zostało zastosowane także w projekcie, którego wyniki prezentuje niniejsze opracowanie. Zastosowanie koncepcji w praktyce oznacza odrzucenie tradycyjnego podejścia i nie przyjmowanie założeń, które będą podlegały weryfikacji. Badacz nie powinien generować modelu teoretycznego, aby potem próbować potwierdzić go w badaniu rzeczywistości. Tym sposobem nie szuka nowej wiedzy, a utwierdza się w swoim zamyśle, ponieważ najczęściej znajduje to, co chciałby znaleźć. Podejście indukcyjne wymaga kontaktu z przedstawicielami środowiska, którego badanie ma dotyczyć. Badacze zazwyczaj opracowują skale dla badanego zjawiska indukcyjnie, na podstawie odpowiedzi respondentów, którzy dzielą się swoimi doświadczeniami na temat organizacji lub opisują wybrane aspekty zachowań (Hinkin, 1998).

Zastosowanie metody opartej na teorii ugruntowanej ma także wymiar operacyjny. Wskazuje na sposób ekstrakcji danych uzyskanych w badaniu. Rozpatruje kodowanie wyników badania pierwotnego lub wtórnego w sposób otwarty (ang. open coding) uzyskanym fragmentem informacji pochodzącej z badania. Następnie zostaje zastosowane kodowanie zogniskowane (ang. axial coding) w celu zredukowania i pogrupowania wyników w kategorie. Sposób pracy w podziale na kodowanie otwarte i zamknięte został wykorzystany w systematycznym przeglądzie literatury dotyczącym elementów strategicznego zarządzania zakupami i można go zaobserwować w załączniku 1, czyli raporcie z systematycznego przeglądu literatury.

Hybryda dwóch podejść, dedukcyjnego i indukcyjnego, może spowodować, że model będzie pełniejszy i lepiej dopasowany do rzeczywistości. Właśnie z tych powodów opracowane podstawy teoretyczne, w systematycznych przeglądach literatury, zostały wsparte wiedzą nabytą podczas realizacji panelu ekspertów oraz od respondentów w badaniu ankietowym. Autor ma przekonanie, że najlepszy efekt zostanie osiągnięty, jeżeli, zgodnie z nazwą teorii, ugruntuje się ona w terenie (Glaser i Strauss, 1967).

3.3.3. Metoda budowania skali

W środowisku biznesowym powszechna jest zasada, która mówi, że nie można zarządzać czymś, czego się nie mierzy (Pande i inni, 2000). Perspektywa naukowa, także powinna przyjmować zasadę, że nie powinno się opracowywać teorii czy modeli bazujących na dowodach bez użycia dobrze skonstruowanych i zwalidowanych instrumentów pomiarowych (Heggstad i inni, 2019). Tego właśnie wymagają wysokiej jakości badania w naukach o zarządzaniu. Jeżeli instrument pomiarowy jest stworzony bez udokumentowanego rygoru metodycznego, można mieć wątpliwości czy wnioskowanie na jego podstawie jest uzasadnione.

Opracowanie ustrukturyzowanego instrumentu oceny strategicznego zarządzania zakupami za pomocą metody naukowej wnosi znaczną wartość do projektu, którego wyniki prezentuje niniejsze opracowanie. Jeżeli wyniki badań miałyby zostać zastosowane do przenoszenia działań zakupów z poziomu operacyjnego na strategiczny, ich podstawy muszą zostać opracowane w sposób niebudzący wątpliwości.

Z tych powodów w celu opracowania konstruktu strategicznego zarządzania zakupami zastosowano metodę budowania skali. DeVellis (2017) ilustruje sens tej metody przykładem psychologa, który próbuje zbadać określone zjawisko. Nauka nie dysponuje modelem i zestawem pytań dla pacjentów, których potrzebuje. Oczywiście można je wymyślić, ale czy takie wymyślone pytania będą właściwe i w odpowiedni sposób sformułowane? Czy pozwolą na zmierzenie oczekiwanego zjawiska? Określony sposób postępowania zawarty w metodzie budowania skali pozwala badaczowi zredukować wątpliwości co do tego, czy przygotowane narzędzie pomiarowe jest tym, którego powinien użyć w dalszych pracach badawczych.

Literatura naukowa przedstawia szeroki zakres objaśnień dotyczących metody budowania skali (Hinkin, 1998; Robertson, 2017; DeVellis, 2017; Cabrera-Nguyen, 2010; Carpenter, 2018; Holt i inni, 2007). W tabeli 3.9 zaprezentowano przykładowe schematy działania w tym zakresie. Zostały tak dobrane, aby reprezentowały trzy punkty widzenia:

- wiodący opis teoretyczny (DeVellis, 2017),
- propozycję raportowania w publikacjach (Cabrera-Nguyen, 2010),
- praktyczny poradnik dla badaczy (Robertson, 2017).

Tabela 3.9. Zestawienie schematów postępowania w metodzie budowania skali

| Autor | Cabrera-Nguyen (2010) | Robertson (2017) | DeVellis (2017) |
|--------|--|--|---|
| Obszar | Schemat raportowania wyników | Poradnik praktyczny | Opis teoretyczny |
| 1 | Precyzyjnie zdefiniuj konstrukt docelowy | Zdecyduj, co chcesz zmierzyć | Określ jasno co chcesz zmierzyć |
| 2 | Uzasadnij potrzebę dokonania pomiaru | Opracuj podstawy teoretyczne | |
| 3 | | Wygeneruj pulę wyznaczników | Stwórz zestawienie wyznaczników |
| 4 | | Wypisz wyznaczniki | |
| 5 | | Zdecyduj o ilości wyznaczników | |
| 6 | | Zdecyduj o opcjach odpowiedzi | Określ format pomiaru |
| 7 | Podдай pulę wyznaczników do przeglądu przez ekspertów | Przeprowadź walidację treściową i fasadową | Podдай zestaw wstępnej puli wyznaczników do przeglądu ekspertom |
| 8 | | Test/badanie pilotażowe | Rozważ włączenie wskaźników walidujących |
| 9 | Podaj nazwę i wersję oprogramowania statystycznego użytego do analizy | | |
| 10 | Określ i uzasadnij strategię pobierania oraz zakres próby badawczej | Zbierz dane | Dobierz próbę badawczą |
| 11 | Podaj informację dotyczącą czasu związanego ze zbieraniem danych | | |
| 12 | Przeprowadź eksploracyjną analizę czynnikową (EFA) | Zredukuj pulę wyznaczników | Oceń wyznaczniki |
| 13 | Przeprowadź confirmacyjną analizę czynnikową (CFA) | Ustalenie wymiarowości i trafność | Zoptymalizuj wielkość skali |
| 14 | Raportuj wyniki EFA i CFA | Zweryfikuj rzetelność | |
| 15 | Porównaj swój model CFA z alternatywnymi lub konkurencyjnymi modelami. | | |
| 16 | Dołącz swoją skalę (wyznaczniki i opcje odpowiedzi) do załącznika. | | |
| 17 | Raportuj ograniczenia, które mogły wpłynąć na wyniki procesu | | |
| 18 | Wskaż potencjalne kierunki dalszych badań | | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cabrera-Nguyen (2010), DeVellis (2017), Robertson (2017).

Przed przejściem do omówienia schematu działania, warto jeszcze zatrzymać się na kwestii tłumaczenia z języka angielskiego oraz zrozumienia dwóch podstawowych określeń stosowanych w metodzie budowania skali. Pierwsze z nich to określenie „item”, które w języku angielskim ma szereg znaczeń. Słownik internetowy opracowany przez PWN we współpracy z

Uniwersytetem Oksfordzkim (PWN, 2023) podaje 115 zastosowań określenia „item”, w różnych kontekstach. Natomiast słownik uproszczony podaje trzy określenia do zastosowania w języku polskim: przedmiot, rzecz lub pozycja (Cambridge dictionary, 2023). Niestety żadne z nich nie przekonuje, w kontekście definicji pojęcia: pojedyncze pytanie lub zdanie w kwestionariuszu będące zazwyczaj jego najmniejszym elementem składowym (Robertson, 2017). Angielskojęzyczne określenie „item” nie powinno być zastępowane określeniem wskaźnik, jak sugerują Czakon (2019) i Sagan (2003), ponieważ jest ono zarezerwowane dla wskaźników finansowych w tej pracy. Określenie „item” będzie więc występować jako wyznacznik lub stwierdzenie. Takie podejście koresponduje z przytoczoną definicją. Nie przeszkadza tutaj świadomość, że „stwierdzenie”, zostałoby najpewniej przetłumaczone na język angielski jako „statement”, a nie „item”.

Drugie z kluczowych określeń to konstrukt (ang. construct). Tłumaczenie nie powoduje dużych trudności, jednak samo zdefiniowanie tego, co jest rozważane może rodzić pewne wątpliwości. Czakon (2019) wyjaśnia, że konstrukty to sokratejskie „pojęcia”, czy platońskie „idee”. Można też powiedzieć, że konstrukty są pojęciowymi abstrakcjami zjawisk, których nie można bezpośrednio zaobserwować (Suddaby, 2010). W literaturze często pojawia się też określenie zmienna ukryta (*latent variable*) (Robertson, 2017), które oddaje naturę zjawiska. Najłatwiej zrozumieć to, czym jest konstrukt poprzez zestawienie z pojęciem skali, do budowy której służy rozważana metoda. Skala jest narzędziem złożonym ze stwierdzeń, pozwalającym zmierzyć kierunek i intensywność konstrukt (Robertson, 2017). Konstruktu nie da się zaobserwować bezpośrednio, dlatego potrzebujemy skali i stwierdzeń, aby móc prowadzić badania i przedstawiać z nich wnioski dotyczące konstrukt. W niniejszym opracowaniu stosowane będą dwa rodzaje konstruktów: refleksyjny i formacyjny. Konstrukt refleksyjny objawia się poprzez zestaw stwierdzeń opisujących daną skalę. Skalami w niniejszym opracowaniu będą zarówno poszczególne wymiary strategicznego zarządzania zakupami (konstrukty refleksyjne; Diamantopoulos, 2011), jak i ich zestaw w postaci subskal, będących składowymi wielowymiarowego konstrukt formacyjnego pod nazwą strategiczne zarządzanie zakupami. Należy też zwrócić uwagę na fakt, że w opracowaniach na temat metody budowania skali pojawia się też określenie czynnik (*factor*) (Robertson, 2017). W ten sposób określane są zmienne językiem statystyki. Nie bez powodu popularna metoda analizy statystycznej, pozwalająca na redukcję liczby stwierdzeń i przyporządkowanie ich do wymiarów, nazywana jest eksploracyjną analizą czynnikową (*exploratory factor analysis – EFA*).

Metoda budowania skali, w pierwszym etapie, wymaga jasnego określenia przedmiotu pomiaru. Precyzja w tym zakresie jest kluczowa w obliczu koniecznej dokładności w realizowaniu kolejnych kroków: badań literaturowych czy generowania stwierdzeń. Cabrera-Nguyen (2010) rozbudowuje ten etap o konieczność uzasadnienia potrzeby dokonania pomiaru. Być może badacze nie interesowali się dotychczas budową skali dla danego zjawiska za pomocą niebudzącej wątpliwości metody naukowej. Jest też możliwe, że skala istnieje, lecz jest nieaktualna ze względu na upływ czasu lub zmianę uwarunkowań. Należy też założyć, że może istnieć skala aktualna. Jeżeli będzie dostępna, to należy w pierwszej kolejności rozważyć skorzystanie z niej w dalszym procesie badawczym lub ewentualnie dokonanie jej weryfikacji i wyjaśnienie na czym polega wartość dodana z konstrukcji nowej skali. Który obszar wiedzy rozszerzy? Jak się przyczyni do lepszego zrozumienia zjawiska lub potencjalnego zastosowania w praktyce? Robertson (2017) zwraca uwagę, aby w pierwszej fazie budowania skali opracować także podstawy teoretyczne dla obszaru badań. Chodzi tu o osadzenie zdefiniowanego przedmiotu badań w dotychczasowej wiedzy naukowej. Jej zgromadzenie powinno pozwolić na określenie kilku kluczowych kwestii:

- wymiarów planowanej skali,
- nazwania tych wymiarów,
- określenia tego, co będzie i nie będzie przedmiotem pomiaru,
- sprecyzowania definicji poszczególnych konstruktów,
- zaproponowania modelu teoretycznego opisującego zjawisko,
- sprecyzowania zależności pomiędzy elementami konstruktów,
- określenia hipotez, które będą weryfikowane w trakcie procesu badawczego,
- sprecyzowania populacji i próby w których skala będzie mogła być wykorzystana,
- określenia typów analiz, które będą generowane po zebraniu danych.

W kolejnym kroku proponuje się zbudowanie puli wyznaczników. W tym przypadku można skorzystać z dwóch niewykluczających się metod: indukcyjnej, opierającej się na badaniach pierwotnych i dedukcyjnej, wymagającej badań wtórnych.

W przypadku podejścia dedukcyjnego Robertson (2017) wskazywał, że wiedza literaturowa zgromadzona dotychczas musi być na tyle obszerna, żeby pozwolić na wygenerowanie odpowiedniej puli wyznaczników, opisujących badane zjawisko. Zwracał też uwagę, że ta ścieżka powinna być obierana przez badaczy, którzy doskonale znają zjawisko.

Wskazuje się też, że zastosowanie rzetelnego przeglądu literatury daje dobre wyniki, jeżeli chodzi o późniejszą walidację treściową wyznaczników.

Hinkin (1998) sugeruje, aby w badaniach eksploracyjnych stosować raczej podejście indukcyjne. Natura tego typu badań zakłada, że do tej pory zjawisko nie było wystarczająco zbadane, co prowadzi do konstatacji, że wiedza literaturowa jest zbyt uboga, żeby się oprzeć wyłącznie na niej.

Dobrym pomysłem jest, aby rezultaty uzyskane za pomocą podejścia dedukcyjnego przedstawić do weryfikacji przez podejście indukcyjne. Najprostszą formą w tym zakresie jest poproszenie grupy ekspertów o opowiedzenie, jak rozumieją dane zjawisko (Robertson, 2017). To podejście, uzupełnia ewentualne braki w literaturze, która może nie pozwolić wygenerować odpowiedniej liczby stwierdzeń. W praktyce, konsultacje z ekspertami mogą powodować duże trudności w generowaniu puli wyznaczników (Hinkin, 1998). Jeżeli badacz nie ma wystarczającego doświadczenia i wiedzy na temat przedmiotu badań, trudno mu będzie zredukować uzyskane informacje do ograniczonej puli stwierdzeń.

Następnym krokiem w metodzie budowania skali jest wypisanie zestawu stwierdzeń. Czynność z pozoru prosta, ale mogąca wypaczyć wynik badania, gdy stwierdzenia nie są odpowiednio sformułowane. Wyznaczniki powinny być, co do zasady, krótkie, precyzyjne, jasne, pozytywnie sformułowane i jednoznaczne (Robertson, 2017).

Ilustrując istotność powyższych wymagań Hinkin (1998) podaje przykład stwierdzenia o brzmieniu „Mój manager jest inteligentny i entuzjastycznie nastawiony”. Jest to przykład jednoczesnego braku precyzji i jednoznaczności. Przecież manager może być oceniany jako inteligentny, ale nastawiony negatywnie. Może być też nastawiony pozytywnie, ale nie posiadać odpowiednich walorów intelektualnych, w opinii podwładnego. Oczekując od respondenta potwierdzenia lub zaprzeczenia, można go postawić w sytuacji, gdzie udzielenie odpowiedzi będzie niemożliwe. Zaproponowane stwierdzenie mogłoby być rozbite na dwa odrębne. Jedno dotyczyłoby inteligencji, a drugie entuzjazmu. W takim przypadku można zadać kolejne pytanie, wracając do istoty metody budowania skali: czy dwa nowe stwierdzenia na pewno odwołują się do tego samego konstruktów? Czy są reprezentantami tego samego zjawiska? Są to przykłady wątpliwości, które metoda budowania skali powinna pomóc wyjaśnić.

Istotna jest też kwestia pozytywnego i negatywnego formułowania wskaźników. DeVellis (2017) nie jest przeciwnikiem negatywnie zorientowanych stwierdzeń, jednak zwraca uwagę, że ich pojawienie się w kwestionariuszu, wśród innych, pozytywnie sformułowanych, może

rodzić trudności dla respondenta, a tym samym spowodować pomyłkę i odpowiedź niezgodną z postrzeganiem danego zjawiska. Z drugiej strony zwraca się uwagę na to, że negatywnie zorientowane wyznaczniki mogą mieć funkcję weryfikacyjną, sprawdzającą czy respondent nie zaznacza odpowiedzi automatycznie. W kwestionariuszu dotyczącym problemów społecznych związanych z wysoką inflacją, można zastosować stwierdzenie „Wysoka inflacja kreuje problemy społeczne”, a kilka stwierdzeń dalej zastosować stwierdzenie „Wysoka inflacja nie generuje problemów społecznych”. Jeżeli respondent przy obu stwierdzeniach zaznaczy takie same odpowiedzi twierdzące, to może oznaczać, że nie zapoznał się z ich treścią wystarczająco uważnie przed udzieleniem odpowiedzi.

Trzeba też podjąć decyzję o liczbie wyznaczników, które będą użyte w dalszym badaniu. Niewielka liczba daje lepszą jakość danych. Zbyt duża może pogorszyć wyniki dotyczące rzetelności i trafności pomiaru. Robertson (2017) wskazywał, aby docelowo dysponować liczbą od trzech do pięciu stwierdzeń, na każdy badany wymiar konstruktów. Niektórzy zalecali, żeby liczba wyznaczników użytych w badaniu była ściśle powiązana z szacowaną liczbą odpowiedzi respondentów, którą można uzyskać. Sugeruje się, aby liczba udzielonych odpowiedzi przez respondentów była od minimum czterech do dziesięciu razy większa od liczby stwierdzeń (Hinkin, 1998). W praktyce oznacza to, że w przypadku skali składającej się z 20 wyznaczników liczba respondentów, którzy udzielą pełnej odpowiedzi powinna wynosić około 200. Nawet taka liczba dla przynajmniej niektórych metod statystycznych wydaje się być niska. Dyskusja na temat „złotych reguł” dotyczących liczby respondentów została podjęta w dalszej części tego podrozdziału.

Następnym krokiem jest ustalenie formatu odpowiedzi dla respondentów. Zastanawiające jest to, że Robertson (2017) umieścił ten etap znacznie dalej na liście kroków do podjęcia przy budowaniu skali niż DeVellis (2017). W treści swojej instrukcji zaznacza jednak, że ustalenie formatu odpowiedzi powinno się odbywać równolegle z procesem opracowywania stwierdzeń, więc niezgodność co do kolejności kroków jest tylko pozorna. Nauka dysponuje paletą formatów odpowiedzi. Wśród nich najczęściej używanymi są skale ratingowe: Likerta, Guttmana i Thurstone’a (Hinkin, 1998).

Skala Thurstone’a przedstawia szereg wyznaczników o podobnym przekazie, różniących się tylko poziomem natężenia badanego zjawiska. Każde ze stwierdzeń respondent może ocenić negatywnie lub pozytywnie. Najczęściej respondent ocenia jedno stwierdzenie pozytywnie, a w przypadku pozostałych stosuje odpowiedź negatywną (DeVellis, 2017). Skala ta jest o tyle

trudna w zastosowaniu, że konstruując zestaw wyznaczników opisujących zjawisko, bardzo trudno jest je sformułować w taki sposób, aby wskazywały różne poziomy jego natężenia. Należy też zwrócić uwagę, że skala Thurstone'a jest znakomitym przykładem tego, że tworzenie listy stwierdzeń powinno przebiegać równoległe z doбором skali odpowiedzi. Inaczej będzie przebiegać tworzenie listy wyznaczników w przypadku zastosowania skali Thurstone'a w stosunku do budowy wyznaczników do zastosowania z najpowszechniejszą skalą Likerta.

Zanim jednak zostanie opisana skala Likerta, warto też wspomnieć o skali Guttmana. Podobnie jak skala Thurstone'a pokazuje ona serię wyznaczników opisujących to samo zjawisko z różnym natężeniem. Najczęściej służy ona do badania akceptacji kontrowersyjnych zjawisk społecznych. Jest tak skonstruowana, aby można było zakładać, że respondent wybierając określoną odpowiedź zgodzi się także na te o mniejszym natężeniu cechy (DeVellis, 2017). Jako przykładem można się posłużyć poziomem akceptacji dla ilości palonych papierosów w ciągu dnia. Jeżeli respondent zaakceptuje wariant z dwoma papierosami dziennie, to stwierdzenie mówiące o paleniu jednego papierosa dziennie też będzie dla niego akceptowalne.

Skala Likerta jest odmiennym podejściem w stosunku do powyższych. Jest tak skonstruowana, że do każdej treści wyznacznika respondent musi wyrazić swój poziom zgody, wybierając z kilku dostępnych opcji. Ważne jest, aby pomiędzy poszczególnymi opcjami odpowiedzi były podobne przedziały poziomu zgody na dane zjawisko. W dzisiejszej praktyce stosuje się różne podejścia do opcji wyboru dla respondenta, w zależności od potrzeb projektowanego badania, czułości pomiaru, jaki jest pożądany i tego, czy autor chce dać możliwość respondentowi do zajęcia pozycji neutralnej wobec stwierdzenia (DeVellis, 2017).

W kolejnym etapie powstający instrument pomiarowy jest poddawany osądowi przez ekspertów. Ocena ekspercka może być przeprowadzona w formie wywiadów częściowo ustrukturyzowanych, których zadaniem jest przegląd: instrukcji działania dla respondenta, formatów odpowiedzi, wstępnej puli wyznaczników pod kątem trafności, jasności, niezbędnosci i wystarczalności (DeVellis, 2017; Zamanzadeh i inni, 2014). Analiza trafności, w tym przypadku, oznacza zweryfikowanie adekwatności i reprezentatywności, każdego ze stwierdzeń, dla docelowego konstruktów z uwzględnieniem określonego celu oceny (Cook i Beckman, 2006). Jasność jest weryfikowana klarownością czy zrozumiałością stwierdzeń. Niezbędność i wystarczalność wymaga zweryfikowania oceną ekspertów, czy zestaw wyznaczników przedstawiony do oceny jest właściwy. Być może istnieją stwierdzenia, które w opinii ekspertów, trzeba usunąć lub dodać. Proces ten jest nazywany walidacją treściową (*content*

validity) (Polit i inni, 2007). Poprawnie wykonana walidacja treściowa pozwala na osiągnięcie lepszych wyników, na późniejszym etapie, jeśli chodzi o trafność całego konstruktów. Dla porządku trzeba wspomnieć, że są autorzy zwracający uwagę na konieczność wykonania walidacji fasadowej (*face validity*) (Robertson, 2017). Zamanzadeh i inni (2014) wyjaśniają jednak, że walidacja fasadowa może być uważana za jeden z ograniczonych aspektów walidacji treściowej. Polega na zweryfikowaniu przez ekspertów, co instrument mierzy, aby się upewnić czy narzędzie pomiarowe jest właściwym do pomiaru zjawiska, które chcemy zbadać (Robertson, 2017). W związku z tym, że rozróżnienie między walidacją treściową a fasadową nie jest jasne, na potrzeby niniejszego opracowania przeprowadzono walidację treściowej, która obejmuje również walidację fasadową.

Przy wyborze ekspertów dziedzinowych do oceny zestawu stwierdzeń należy wziąć pod uwagę ich wiedzę specjalistyczną, odbyte szkolenia lub doświadczenie zawodowe w danej dziedzinie. Zaleca się, aby co najmniej trzech i nie więcej niż 10 ekspertów było zaangażowanych w ocenę treści (Lynn, 1986). Chociaż maksymalna liczba ekspertów, którzy mają być włączeni do procesu, nie została jednoznacznie ustalona, udział więcej niż 10 ekspertów jest niepożądany, ponieważ zbyt duża ich liczba znacząco zwiększa ryzyko braku zgodności wyników (Lynn, 1986).

Proces walidacji treściowej wymaga kwantyfikacji wyników oceny. Do tego służą trzy wskaźniki (Polit i inni, 2007; Zamanzadeh i inni, 2014):

- CVI (*content validity index*) – indeks walidacji treściowej dla poszczególnych wskaźników;
- I-CVI (*item – content validity index*), z pomiarem dla całej skali: S-CVI/Ave (*scale content validity index/average*). Jest to średnia arytmetyczna z wyników I-CVI dla poszczególnych stwierdzeń;
- zmodyfikowana statystyka Kappa (*modified Kappa coefficient*), która uzupełnia CVI, eliminując przypadkową zgodność między ekspertami.

Wskaźnik I-CVI jest kalkulowany w oparciu o skalę odpowiedzi ekspertów, dla każdego wskaźnika. Szacowany jest dwukrotnie dla każdego stwierdzenia, aby ocenić ich istotność i jasność (klarowność). Innymi słowy, eksperci dostają zestaw stwierdzeń z możliwością oceny każdego z nich według skali: 1-nieistotne, 2 - mało istotne, 3 - dość istotne, 4 – bardzo istotne. W przypadku jasności skala możliwych odpowiedzi wygląda podobnie: 1- niejasne, 2- niezbyt

jasne, 3 – dość jasne, 4 – jasne. Skale odpowiedzi są tak skonstruowane, żeby eksperci nie mogli zająć stanowiska neutralnego wobec poszczególnych stwierdzeń (Lynn, 1986). Obliczenie I-CVI wymaga podzielnia liczba ekspertów, którzy ocenili element pozytywnie (wynik 3 lub 4), przez liczbę wszystkich panelistów. W ten sposób I-CVI waha się od 0 do 1, reprezentując odsetek ekspertów, którzy zgadzają się, że poszczególne stwierdzenia są odpowiednie (Waltz i Bausell, 1981). Zaleca się, aby w przypadku sześciu lub więcej ekspertów, wskaźniki I-CVI nie były niższe niż 0,78 (Lynn, 1986). Badacze wykorzystują wskaźniki I-CVI jako wskazówki do edycji, usuwania lub zastępowania wyznaczników innymi.

S-CVI, indeks CVI dla całej skali lub jej wymiarów może być obliczony za pomocą S-CVI/Ave zdefiniowanej jako średni odsetek stwierdzeń ocenianych na 3 lub 4 przez wszystkich ekspertów (Waltz i inni, 2010). Pierwsza metoda jest bardziej konserwatywna, ponieważ wymaga powszechnej zgody wśród panelistów. Druga metoda tego nie wymaga, a ponieważ jest bardziej liberalna, jest preferowana, zwłaszcza w przypadku większej liczby ekspertów w panelu walidacyjnym (Polit i Beck, 2006). Obliczenie wskaźnika w podejściu uniwersalnej zgody, wymaga ustalenia liczba pozycji uznanych za istotne przez wszystkich ekspertów i podzielenia jej przez całkowitą liczbę pozycji (Polit i inni, 2007). Wskaźnik S-CVI/Ave jest obliczany na podstawie średniej z obliczonych I-CVI i kładzie większy nacisk na średnią jakość pozycji, niż akceptację wszystkich ekspertów. Akceptowalny punkt odcięcia dla wykazania trafności treściowej dla S-CVI/Ave wynosi 0,8 (Lynn, 1986; Polit i Beck, 2006), podczas gdy wartość 0,9 wskazuje na bardzo dobry wynik (Waltz et al., 2010).

Chociaż badacze często wykorzystują CVI do zrealizowania walidacji treściowej, wskaźnik ten nie uwzględnia ryzyka zawyżonych wartości z powodu przypadkowej zgodności pomiędzy ekspertami. Dlatego też, aby uzyskać bardziej wymierne wyniki w ocenie osądów ekspertów dziedzinowych, CVI jest uzupełniany przez dodatkowy wskaźnik, zmodyfikowaną statystykę Kappa (Polit i inni, 2007). Ponieważ współczynnik Kappa eliminuje przypadkową zgodność, jego obliczenie zapewnia lepsze zrozumienie poprawności treści (Zamanzadeh i inni, 2014). Obliczenie zmodyfikowanej statystyki Kappa wymaga najpierw obliczenia prawdopodobieństwa przypadkowej zgodności dla każdej pozycji za pomocą wzoru $PC = [N! / A! (N - A)!] \times 0,5N$. W tym wzorze N reprezentuje liczbę ekspertów w panelu, a A reprezentuje liczbę panelistów, którzy zgadzają się, że dane stwierdzenie jest istotne. Zmodyfikowana statystyka Kappa jest następnie obliczana przy użyciu następującego wzoru: $K = (I-CVI - PC) / (1 - PC)$. Zgodnie z kryteriami oceny Kappa, wyniki powyżej 0,74 są uważane za doskonałe, wyniki

między 0,60 a 0,73 są dobre, a wyniki między 0,40 a 0,59 są akceptowalne (Cicchetti i Sparrow, 1981).

Po walidacji treściowej i korekcie instrumentu badawczego Robertson (2017) sugeruje przeprowadzenie badania pilotażowego, które może uwidocznić wady zaprojektowanej skali. Jest to zasadne w przypadku prowadzenia dużych projektów badawczych, na przykład dotyczących postaw społecznych na poziomie narodowym, z jakimi mają do czynienia specjaliści w dziedzinie socjologii. Wtedy pilotaż i analiza danych przy pomocy, powiedzmy 150 respondentów, jest dobrym pomysłem, zanim się przeprowadzi pełnoskalowe badanie na próbie docelowej. Jeżeli jednak chodzi o budowę skali pod potrzeby badań eksploracyjnych, jak ma to miejsce w projekcie, którego wyniki prezentuje niniejsze opracowanie, gdzie cała próba badawcza była niewiele większa od 200 respondentów, nie jest to uzasadnione, a nawet możliwe. W takim przypadku pilotaż musiałby być przeprowadzony na próbie liczonej w dziesiątkach osób, a to nie pozwoliłoby uzyskać wyników, które utwierdziłyby badacza w słuszności działania, właśnie ze względu na wielkość próby pilotażowej.

Na tym etapie można rozważyć włączenie wskaźników walidujących. Przykładowo, w badaniach postaw społecznych stosuje się stwierdzenia, które weryfikują motywację respondenta do udzielania odpowiedzi na pytania. Jeżeli motywacja wykazana przez wypełniającego kwestionariusz nie jest tą, której badacz oczekuje od respondentów, uzyskany kwestionariusz można wyeliminować z badań.

W kolejnym kroku, głównie w celach raportowych, proponuje się ustalenie, jakie oprogramowanie do analizy danych zostanie użyte (Cabrera-Nguyen, 2010). Jest to krok o tyle istotny, że duża część programów, które pomagają w obliczeniach jest stosunkowo droga i na pewno nie każdy badacz może sobie pozwolić na zakup licencji. Dobrze jest to wiedzieć zanim pełnoskalowe badanie zostanie przeprowadzone i w razie potrzeby szukać rozwiązań alternatywnych.

Ustaliwszy powyższe można przygotować strategię pobierania danych, ustalić zakres próby badawczej (Cabrera-Nguyen, 2010; DeVellis, 2017) oraz przeprowadzić docelowe badanie (Robertson, 2017). Rozpoczęcie badania wymaga jeszcze ustalenia grupy docelowej. W przypadku badań postaw społecznych będzie to wymagało ustalenia na przykład charakterystyk demograficznych respondentów (Cabrera-Nguyen, 2010). W przypadku badań w zakresie ekonomii i zarządzania istotne może być określenie na przykład stanowisk i miejsca w hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstw czy stażu pracy.

Kolejny element do ustalenia przed rozpoczęciem badania to ustalenie strategii pobierania próby. Badana będzie cała populacja, czy tylko próba? Jaki będzie dobór próby: losowy czy celowy? W jakiej formie będzie prowadzone badanie: wywiadu czy ankiety? Ustalenie zakresu próby i strategii pobierania danych prowadzi do przeprowadzenia badania. Cabrera-Nguyen (2010) zwracała uwagę na konieczność odnotowania okresu, w jakim były zbierane dane. Okres, w którym respondenci udzielali odpowiedzi, może mieć wpływ na wyniki. Przykładowo, dla badań preferencji wyborczych bardzo duże znaczenie ma fakt, w którym momencie zbierano dane od respondentów. Ocena potencjalnych wyborców może się zmieniać pod wpływem bieżących wydarzeń.

Kolejnym krokiem w procesie jest wykonanie dwóch analiz czynnikowych (Cabrera-Nguyen, 2010; DeVellis, 2017; Robertson, 2017):

- eksploracyjnej analizy czynnikowej (*exploratory factor analysis – EFA*),
- confirmacyjnej analizy czynnikowej (*confirmatory factor analysis – CFA*).

Analizy powinny być realizowane w takiej kolejności jak zaprezentowano powyżej (Worthington i Whittaker, 2006). Jest to istotne dla przeprowadzonego procesu badawczego, więc warto podkreślić już w tym miejscu, że poza CFA dostępna jest także confirmacyjna analiza kompozytowa (*confirmatory composite analysis – CCA*). W tym przypadku określenie „kompozyt” jest rozumiane jako „konstrukt” (Hair i inni, 2020).

EFA opiera się na założeniu, że nieobserwowalne czy ukryte zmienne leżą u podstaw zmienności wyników obserwowalnych czy mierzonych zmiennych. Ponadto zakłada, że korelacja (kowariancja) między zmiennymi obserwowalnymi, może być wyjaśniona przez mniejszą liczbę zmiennych nieobserwowalnych (Watkins, 2022). Oznacza to, że zmienna latentna (*latent variable*) może wpływać na więcej niż jedną zmienną obserwowalną i odpowiadać za korelację pomiędzy nimi. Celem EFA jest osiągnięcie parsymonii poprzez wykorzystanie najmniejszej liczby koncepcji eksploracyjnych do wyjaśnienia maksymalnej ilości wspólnej wariancji w macierzy korelacji (Tinsley i Tinsley, 1987).

W przypadku EFA można posłużyć się poradnikiem zaprezentowanym przez Worthingtona i Whittakera (2006). Wskazania z niego wynikające są następujące:

- skala powinna być zdefiniowana – jest to odwołanie do przygotowania teoretycznego, czyli prowadzenia analiz literatury, aby jasno określić obszar badań (zob. rozdziały 1 i 2);

- stwierdzenia należy poddać ocenie ekspertów, zanim zostanie przeprowadzona EFA – jest to odwołanie do walidacji treściowej, opisanej w tym podrozdziale;
- należy dopilnować, żeby EFA poprzedzała CFA;
- trzeba zweryfikować wielkość próby badawczej. Jest kilka zasad popularnych wśród badaczy jak 10:1, jeżeli chodzi o liczbę odpowiedzi w stosunku do liczby stwierdzeń użytych w badaniu. Są też głosy mówiące o tym, że trzeba mieć pełne odpowiedzi od przynajmniej 300 respondentów (Tinsley i Tinsley, 1987). Arrindell i Van Der Ende (1985) na bazie analizy różnych projektów badawczych stwierdzili, że wyżej stosowane zasady nie mają wpływu na stabilność analizy czynnikowej. Najlepszą poradą odnośnie liczby zebranych odpowiedzi od respondentów, do której dotarł autor, jest podjęcie wysiłku, aby zebrać możliwie jak największą próbę w badaniu (Henson i Roberts, 2006);
- należy raportować miarę KMO czyli wyniki testu Kaisera-Mayera-Olkina adekwatności doboru próby oraz testu sferyczności Bartletta;
- należy pamiętać, że analiza czynników głównych (*principal axis factoring – PAF*) jest lepsza w przypadku metody budowania skali, niż analiza głównych składowych (*principal component analysis - PCA*);
- istotny jest wybór metody rotacji pomiędzy dwiema najpopularniejszymi: ortogonalną (*orthogonal*) i ukośną (*oblique*), który pozwoli na pełniejszą interpretację struktury czynników. W świecie akademickim toczy się dyskusja na temat tego, która z metod rotacji jest lepsza (Costello i Osborne, 2005; Henson i Roberts, 2006). Najlepszą zdaje się być sugestia, aby zastosować rotację ukośną, a po weryfikacji korelacji czynników i stwierdzeniu poziomów niższych niż 0,32, zwrócić się w stronę rotacji ortogonalnej (Worthington i Whittaker, 2006). Warto przy tym pamiętać, że w naukach społecznych należy spodziewać się korelacji między zmiennymi, a więc zmiana rotacji na ortogonalną, może wystąpić, ale jest odstępstwem od reguły, a nie zasadą (Ibrahim i inni, 2015). Zarówno rotacja ortogonalna, jak i ukośna występują w kilku wariantach. W ramach rotacji ortogonalnej przykładowe metody to varimax, equimax i quatrimax. W przypadku rotacji ukośnej najbardziej znane są metody promax, oblimin i quartimin (Park i inni, 2002).
- ważne jest ustalenie zasad według których będą eliminowane z puli poszczególne wyznaczniki. Proces eliminacji szczegółowo opisuje Ibrahim i inni. (2015). Najpierw

weryfikacji ma podlegać zestawienie zasobów zmienności wspólnej (*communalities*). Minimum dla każdego stwierdzenia jest wskazane na poziomie 0,4. Wyznaczniki eliminowane są pojedynczo i analiza jest powtarzana, aż do momentu, kiedy wszystkie stwierdzenia będą spełniać wymagany warunek. Następnie, w przypadku rotacji ukośnej, brana jest pod uwagę macierz modelowa (*pattern matrix*). Jeżeli dany wskaźnik nie wykazuje w przypadku żadnego z wymiarów ładunku przekraczającego 0,4 to jest eliminowany (Worthington i Whittaker, 2006). Także w tym przypadku wyznaczniki są eliminowane pojedynczo i analiza jest powtarzana, aż do uzyskania oczekiwanego poziomu dla wszystkich stwierdzeń.

CFA służy potwierdzeniu tego, w jakim stopniu model teoretyczny zaproponowany przez badacza jest odzwierciedlony w rzeczywistości na podstawie analizy uzyskanych danych z badań (Worthington i Whittaker, 2006). Jedną z metod stosowanych do realizacji CFA jest modelowanie równań strukturalnych. Tą metodą przeprowadza się również wspomnianą wcześniej CCA. Wybór pomiędzy CFA i CCA jest determinowany sposobem prowadzenia modelowania równań strukturalnych, a ściślej zastosowanymi metodami estymacji. W dalszej części opracowania są rozważane dwie podstawowe opcje: CB-SEM (*covariance-based structural equation modeling*), która determinuje użycie CFA i PLS-SEM (*partial least square structural equation modeling*), która determinuje użycie CCA (Hair i inni, 2020). Wybór pomiędzy CB-SEM i PLS-SEM jest dokonywany na podstawie ograniczeń i właściwości budowanego modelu. Najogólniej można określić, że PLS-SEM jest stosowany w przypadkach, gdy CB-SEM nie powinien być stosowany. Opis kryteriów wyboru pomiędzy CB-SM a PLS-SM został rozwinięty w kolejnym podrozdziale.

Sposób działania CCA dobrze opisuje konstrukcja, według której działa jeden z programów do realizacji PLS-SEM, czyli WarpPLS (Kock, 2022). Autor oczekuje od użytkownika wykonania kilku kroków:

- przygotowania danych – muszą być one kompletne dla każdego zestawu odpowiedzi udzielonych przez respondentów;
- wprowadzeniu ich do oprogramowania;
- zdefiniowania zmiennych, przyporządkowania im stwierdzeń i wskazania potencjalnych związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zmiennymi, które mają być zbadane;

- przeprowadzenia analizy.

Analiza polega, w kluczowej części, na sprawdzeniu trafności, rzetelności i dopasowania modelu, za pomocą kilku statystyk dla każdego obszaru, oraz weryfikacji czy związki przyczynowo- skutkowe pomiędzy zmiennymi rzeczywiście istnieją.

Dopełnieniem opisanego procesu budowania skali jest raportowanie oraz wskazania w zakresie dobrej praktyki publikacyjnej (Cabrera-Nguyen, 2010):

- dołączenie skali, zastosowanych stwierdzeń i opcji odpowiedzi (w załączniku do opracowania);
- raportowanie ograniczeń, które mogły wpłynąć na wyniki;
- wskazanie potencjalnych kierunków dalszych badań.

3.3.4. Modelowanie równań strukturalnych

Modelowanie równań strukturalnych (ang. Structural Equation Modeling - SEM) to zbiór technik statystycznych, które pozwalają na zbadanie zestawu zależności między dwiema lub większą liczbą zmiennych zależnych lub niezależnych. Aby rozszerzyć to objaśnienie należy dodać, że SEM nie powinien być postrzegany jako zwykła technika statystyczna, ale raczej jako proces analityczny obejmujący konceptualizację modelu, identyfikację i estymację parametrów, ocenę dopasowania danych oraz potencjalną respecyfikację modelu (Hancock i inni, 2019).

Podczas tworzenia diagramów SEM, odzwierciedlających poszczególne konstrukty i analizowane zależności między nimi, stosuje się kilka zasad. Wyznaczniki lub stwierdzenia są reprezentowane przez kwadraty lub prostokąty (Czakon, 2019). Konstrukty mają dwa lub więcej wskaźników i są również nazywane zmiennymi ukrytymi lub zmiennymi nieobserwowalnymi. Konstrukty są reprezentowane na diagramach przez okręgi lub owale. Związki między zmiennymi są oznaczone strzałkami. Brak strzałki łączącej zmienne oznacza, że nie postawiono hipotezy o bezpośrednim związku. Strzałki między konstruktami reprezentują hipotetyczny bezpośredni związek przyczynowo-skutkowy między dwiema zmiennymi (Ullman i Bentler, 2013).

Aby ustrukturyzować proces modelowania równań strukturalnych warto odnieść się do standardów raportowania. Hazen i inni (2015) proponują następujące jego elementy:

- wybór metody;

- model pomiarowy, rzetelność, trafność i błędy;
- miary dopasowania i dobroci modelu;
- weryfikacja postawionych hipotez.

Wybór metody w ramach SEM najczęściej wymaga decyzji pomiędzy dwoma podstawowymi wariantami (Reinartz i inni, 2009):

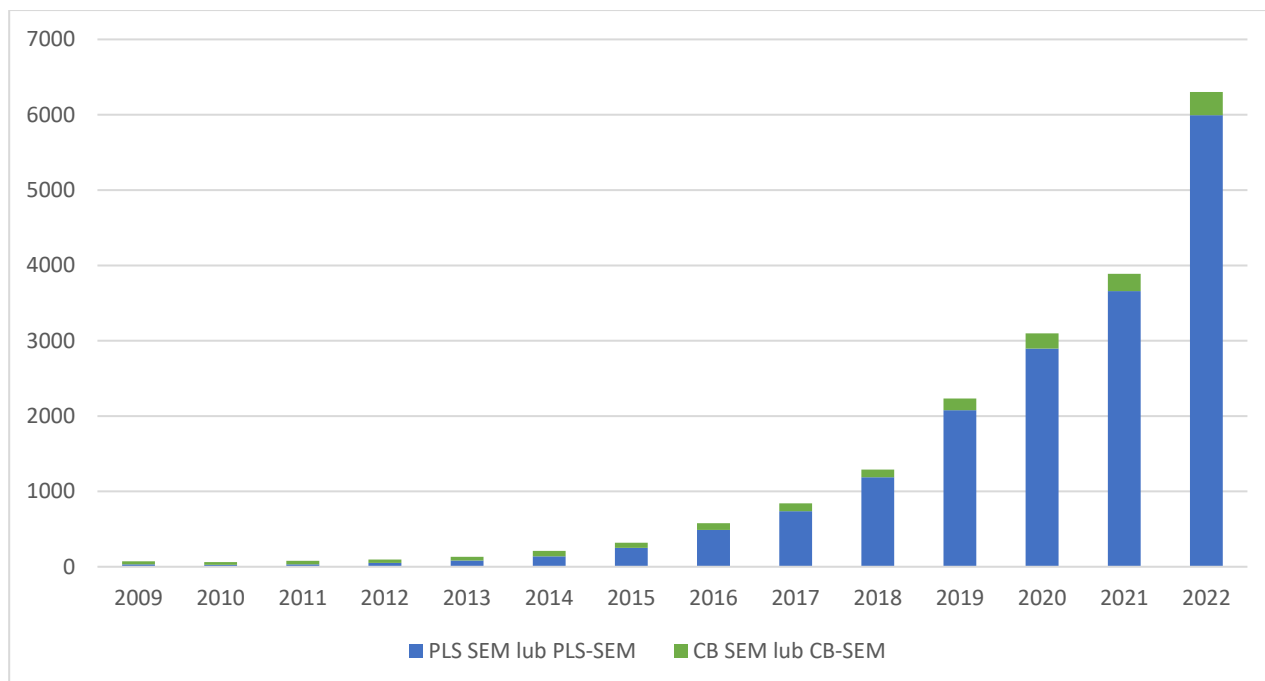
- CB-SEM (*covariance-based SEM*) – oparta na kowariancji,
- PLS-SEM (*partial least squares SEM*) – oparta na wariancji.

O popularności tych metod wśród badaczy może świadczyć statystyka użycia określić: CB-SEM, CB SEM, PLS-SEM oraz PLS SEM w tytułach, abstraktach i słowach kluczowych artykułów naukowych znajdujących się w zasobach wyszukiwarki Scopus. Dane zostały zaprezentowane na rysunku 3.8. Na przestrzeni lat 2009-2022 opracowano 19206 artykułów naukowych zawierające powyższe określenia. Jeszcze w 2009 opublikowano 72 artykuły we wskazanym zakresie, natomiast w 2022 już 6303. Większość publikacji, bo aż 17662, z okresu 14 lat było opartych o badania przy użyciu PLS-SEM, podczas gdy CB-SEM pojawiło się w publikacjach 1544 razy. Porównując obie metody widać, że PLS-SEM jest, wraz z upływem czasu, coraz częściej wybierana przez autorów. Jeszcze w 2009 roku PLS-SEM, wśród artykułów dostępnych w wyszukiwarce Scopus, pojawiło się 33 razy. W tym samym roku CB-SEM pojawiło się 39 razy. W roku 2022 liczby te dla PLS-SEM i CB-SEM wynosiły odpowiednio 5995 i 308. Obie metody powstały w latach osiemdziesiątych XX wieku, jednak rozwój PLS-SEM nastąpił później, ze względu na brak oprogramowania komputerowego do dokonywania analiz SEM bazujących na wariancji w początkowym okresie istnienia. Jak już odpowiednie oprogramowanie powstało, okazało się, że PLS-SEM zyskało znacznie większą popularność w środowisku naukowym, ze względu na swoją elastyczność (Hair i inni, 2020).

Na pewno przewagą PLS-SEM jest to, że udaje się uzyskać odpowiedni poziom parametrów statystycznych, nawet przy analizie 100 obserwacji, podczas gdy liczba obserwacji do zastosowania CB-SEM nie powinna być niższa niż poniżej 250 (Reinartz i inni, 2009). Mniejsze wymagania co do liczby wypełnionych kwestionariuszy, a więc krótszy czas do osiągnięcia wyników umożliwiających publikację, nie powinny być jedynym ani kluczowym kryterium wyboru metody. Trzeba stwierdzić, że PLS-SEM nie jest ani „srebrnym pociskiem”, jak twierdzą Hair i inni (2020), ani statystyką z kategorii „magii” lub „zabobonów”, jak przekornie sugerują

Sosik i inni (2009). Powinna być używana w przypadkach, gdy zastosowanie CB-SEM jest niemożliwe lub niewskazane.

Rysunek 3.8. Zastosowanie wyrażen związanych z CB-SEM i PLS-SEM w tytułach, abstraktach, słowach kluczowych artykułów dostępnych w wyszukiwarce Scopus



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pobranych z wyszukiwarki Scopus (www.scopus.com).

Jedną ze spraw istotnych podczas wyboru pomiędzy omawianymi metodami jest kwestia rozkładu danych. Jeżeli nie ma pewności co do tego, czy rozkład jest normalny, to wskazuje się na zastosowanie PLS-SEM, która jest na jego brak odporna (Sarstedt i inni, 2011). Trzeba też odpowiedzieć na pytanie, czy prowadzone badanie ma na celu potwierdzenie teorii czy też jest prowadzone w celu odkrycia nowej wiedzy. W przypadku badań confirmacyjnych lepszym wyborem jest CB-SEM, a w przypadku eksploracji przedmiotu badań lepiej zastosować PLS-SEM (Gefen i inni, 2011). W modelu SEM można zastosować konstrukty refleksyjne i formacyjne. Konstrukty refleksyjne są to zjawiska ukryte (nieobserwowalne), gdzie wyznaczniki są przejawem ich istnienia. Innymi słowy w przypadku konstruktów zakłada się istnienie zmiennej ukrytej, której przejawami obserwowalnymi są wyznaczniki. W przypadku konstruktów formacyjnych to konstrukty refleksyjne pierwszego rzędu (*first order constructs*), formują te zmienne (Sagan, 2003). Konstrukty formacyjne, jako konstrukty drugiego rzędu (*second order constructs*), mogą być formowane właśnie z wcześniej uzyskanych konstruktów refleksyjnych. W takim przypadku mówimy o konstruktach refleksyjno-formacyjnych (Duarte i

Amaro, 2018). Jeżeli w modelu będą stosowane nie tylko konstrukty refleksyjne, ale również konstrukty formatywne to lepszym podejściem jest PLS-SEM. Używanie CB-SEM z konstrukcjami formatywnymi jest uzasadnione tylko w wyjątkowych przypadkach (Diamantopoulos, 2011). Właśnie zastosowanie konstruktyw formatywnych jest jednym z kryteriów decydujących o zastosowaniu PLS-SEM, a tym samym CCA, ponieważ wskazana metoda analizy confirmacyjnej umożliwia badanie właśnie tego typu konstruktyw (Hair i inni, 2020). Dodatkowo, jeżeli model strukturalny zawiera dużą liczbę konstruktyw i wskaźników, także wskazuje się na PLS-SEM (Hair i inni, 2020). CB-SEM ma z kolei jedną zasadniczą przewagę nad PLS-SEM. Uwzględnia możliwość oszacowania błędu pomiaru poprzez modelowanie jego wariacji (Gefen i inni, 2011). Przywołana wcześniej kwestia wielkości próby potrzebnej do zrealizowania analizy celowo jest wymieniana na końcu tego porównania, aby podkreślić to, że nie powinna stanowić jedynego kryterium wyboru pomiędzy PLS-SEM a CB-SEM (DeVellis, 2017; Reinartz i inni, 2009). W podrozdziale 4.3 uzasadniono decyzję, podjętą na potrzeby opisywanego postępowania badawczego, dotyczącą wyboru pomiędzy PLS-SEM a CB-SEM na podstawie wyżej opisanych kryteriów. Wskazano na wybór PLS-SEM, który przesądził również o zastosowaniu CCA do analizy confirmacyjnej.

W drugim etapie raportowania PLS-SEM Hazen i in. (2015) zalecają przygotowanie modelu pomiarowego, zweryfikowanie rzetelności i trafności oraz rozważenie możliwości powstania błędów. Pomiar rzetelności daje pogląd, jak dobrze narzędzie badawcze mierzy dane zjawisko, a więc weryfikuje precyzyjność narzędzia pomiarowego (Amora, 2021). W tym celu najczęściej używa się dwóch rozwiązań. Pierwsze z nich to współczynnik Alfa Cronbacha (*Cronbach's alpha coefficient - CA*), który jest miarą spójności wewnętrznej. Jest to pomiar korelacji pomiędzy dwoma losowymi próbami wskaźników w całym spektrum wskaźników możliwych do użycia w teście (Cronbach, 1951). Wyniki uzyskiwane dla tego współczynnika mieszczą się w przedziale od zera do jeden. Dla badań eksploracyjnych poziomy powyżej 0,7, a dla badań confirmacyjnych powyżej 0,8, są akceptowalne (Hazen i inni, 2015). W ramach pomiaru rzetelności mierzy się też rzetelność łączoną (*composite reliability - CR*), która jest nazywana także współczynnikiem rho Dillona-Goldsteina, badając rzetelność wszystkich wskaźników w ramach konstruktu (Hazen i inni, 2015). Generalnie CR prezentuje wyższe wartości niż współczynnik Alfa Cronbacha. Analiza 2524 projektów badawczych wykonana przez Peterson i Kim (2013) wykazała, że średnia różnica wynosiła około 2%. Dla CR akceptowalne są wartości powyżej 0,7 (Kock, 2022).

W przypadku konstruktów formatywnych, które były przedmiotem analiz w niniejszym opracowaniu, wskazuje się na kilka dodatkowych statystyk, które powinno się uwzględnić. Jedną z nich jest wskaźnik VIF (*variance inflation factor*), który pozwala włączyć do analizy wyniki testu współliniowości dla poszczególnych stwierdzeń. Wartości, które przyjmuje, powinny być niższe od 3,3 (Diamantopoulos i Siguaw, 2006). Kolejna statystyka to wskaźnik ES (*effect size for indicators*), czyli siła efektu dla zmiennych. Jego wartości powinny być większe niż 0,02 (Kock, 2022). Należy również zweryfikować statystykę T (*t-ratio*), która służy do szacowania przedziałów istotności. Wymagane jest, żeby wyniki uzyskane w toku analizy były wyższe niż 1,96 (wartość statystyki T przy poziomie ufności 0,05) (Kock, 2016).

Sensem weryfikowania trafności jest sprawdzenie czy zaprojektowane narzędzie mierzy to, do mierzenia czego zostało zaprojektowane. Trafność oceniana jest w dwóch aspektach, trafności zbieżnej (*convergent validity*) oraz różnicowej (*discriminant validity*) (Hazen i inni, 2015). Instrument pomiarowy ma dobrą trafność zbieżną, jeśli stwierdzenia powiązane z każdą zmienną ukrytą są rozumiane przez respondentów w taki sam sposób, jak przez projektantów stwierdzeń (Amora, 2021). Trafność różnicowa ma zweryfikować czy wskaźniki nie są skorelowane ze wskaźnikami przeznaczonymi dla pomiaru innego zjawiska. Hazen i inni (2015) sugerują skorzystanie z analizy czynnikowej, aby stwierdzić, jak ładunki przyporządkowane poszczególnym stwierdzeniom odpowiadają poszczególnym konstruktom i konstruktom pozostałym (ang. *combined loadings and cross-loadings*). Oczywiście ładunki przyporządkowane poszczególnym stwierdzeniom dla dedykowanego konstruktowi powinny być wyższe niż dla pozostałych konstruktyw (Fornell i Larcker, 1981). Ładunki dla poszczególnych stwierdzeń mogą być uznane za akceptowalne dla danego konstruktowi, gdy osiągną wartości wyższe niż 0,5, przy poziomie istotności (*p-value*) mniejszym lub równym 0,05 (Hair i inni, 2009). Trafność zbieżna oceniana jest zwykle za pomocą proporcji przeciętnej wariacji wyodrębnionej (*average variance extracted – AVE*), która musi być równa lub przekraczać poziom 0,5, aby być akceptowalna (Fornell i Larcker, 1981). Trafność różnicowa, mierzona pierwiastkiem kwadratowym z AVE dla każdego konstruktowi, musi być wyższa niż inne korelacje dotyczące tego konstruktowi (Fornell i Larcker, 1981). W sprawie trafności różnicowej zaproponowano dodatkowe rozwiązanie w postaci statystyki HTMT (*Heterotrait-monotrait ratios of correlations*). Według Henselera i innych (2015) jest to lepsze rozwiązanie niż zastosowanie AVE. Aby wyniki uzyskane za pomocą HTMT były akceptowalne, statystyka musi osiągać poziomy poniżej 0,9, a najlepiej poniżej 0,85 (Kock, 2022).

Hazen i inni (2015) sugerowali, aby w ramach prowadzonego badania z zastosowaniem PLS-SEM zająć się także ryzykiem związanym z błędem systematycznym, który może powstać i mieć źródło między innymi w złym sposobie formułowania instrukcji czy niezrozumiałości pytań dla respondenta w badaniu ankietowym (Kock, 2015). Metoda budowania skali, a zwłaszcza procedury dotyczące walidacji treściowej kwestionariusza ankiety przy pomocy panelu ekspertów ograniczają możliwość wystąpienia tego typu błędów (Jordan i Troth, 2020). Nawet ograniczenie ryzyka przed wystąpieniem błędu nie zwalnia badacza ze statystycznego zweryfikowania możliwości jego powstania. Jedną z miar służących do tego celu jest statystyczny wskaźnik pełnej współliniowości VIF (*full collinearity VIF*), który powinien przyjmować wartości nie większe niż 3,3 (Kock, 2022). Dodatkowo należy zweryfikować współczynnik Q^2 znany również jako współczynnik Q^2 Stone'a-Geissera. Jest on wykorzystywany do oceny trafności predykcyjnej (Kock, 2022).

Siła efektu dla współczynnika ścieżkowego (*effect size for path coefficient*) jest nazywana również współczynnikiem f^2 (Cohen, 1988). Dzięki temu współczynniki można statystycznie ocenić czy efekt wskazywany przez współczynnik ścieżkowy jest mały, średni czy duży, czyli odpowiednio nie mniejszy niż 0,02; 0,15 i 0,35 (Kock, 2022). Metody analityczne pozwalają także na zweryfikowanie wpływu mediacji na przyczynowość między zmiennymi za pomocą efektu pośredniego (*indirect effect*). Podobnie jak w przypadku współczynnika ścieżkowego mierzy się jego siłę i prawdopodobieństwo (Kock, 2022).

Krok trzeci to weryfikacja dopasowania i jakości modelu strukturalnego. Istnieje wiele miar w tym zakresie i trudno o pełną zgodność między autorami co do tego, które z nich są lepsze. Wystarczy porównać zestawy statystyk proponowanych do tego celu przez Hazena i innych (2015) oraz Kocka (2022). Tabela 3.10 prezentuje zestawienie indeksów dopasowania i jakości modelu według twórcy oprogramowania PLS-SEM (Kock, 2022). Tłumaczenie nazw na język polski zostało zaczerpnięte z opracowania Gąsiora i Chodkiewicza (2015).

Tabela 3.10. *Miary dopasowania i jakości modelu w PLS-SEM*

| Nazwa angielskojęzyczna | Nazwa polskojęzyczna | Skrót | Ograniczenie |
|---|-------------------------------------|-------|---------------------|
| Average path coefficient | Średni współczynnik ścieżkowy | APC | - |
| Standardized root mean squared residual | Średni standaryzowany kwadrat reszt | SRMR | nie większy niż 0,1 |

Tabela 3.10. (cd.)

| | | | |
|---|--|--------|---|
| Average R-squared | Przeciętny R ² | ARS | - |
| Standardized mean absolute residua | Znormalizowana średnia bezwzględna reszta | SMAR | mniejszy niż 0,1 |
| Average adjusted R-squared | Przeciętny skorygowany R ² | AARS | - |
| Standardized chi-squared (104 degrees of freedom) | Standaryzowana miara chi-kwadrat (104 stopnie swobody) | SChS | - |
| Average block VIF | Przeciętny blok VIF | AVIF | akceptowalny nie większy niż 5, idealny nie większy niż 3,3 |
| Standardized threshold difference count ratio | Znormalizowany wskaźnik różnic w przedziałach | STDCR | akceptowalny nie mniejszy niż 0,7, idealny równy 1 |
| Average full collinearity VIF | Przeciętna pełna współliniowość VIF | AFVIF | akceptowalny nie większy niż 5, idealny nie większy niż 3,3 |
| Standardized threshold difference sum ratio | Standaryzowany próg różnicy sumy współczynników | STDSR | akceptowalny nie mniejszy niż 0,7, idealny równy 1 |
| Tenenhaus GoF | Wskaźnik GoF Tenenhaus | GoF | mały nie mniejszy niż 0,1, średni nie mniejszy niż 0,25, duży nie mniejszy niż 0,36 |
| Simpson's paradox ratio | Miara paradoksu Simpsona | SPR | nie mniejszy niż 0,7; idealny równy 1 |
| R-squared contribution ratio | Kontrybutywny R ² | RSCR | nie mniejszy niż 0,9; idealny równy 1 |
| Statistical suppression ratio | Miara statystycznej supresji | SSR | akceptowalny nie mniejszy niż 0,7 |
| Nonlinear bivariate causality direction ratio | Nieliniowy dwuwymiarowy współczynnik kierunku przyczynowości | NLBCDR | akceptowalny nie mniejszy niż 0,7 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kock (2022). Tłumaczenia nazw miar na podstawie Gąsior and Chodkiewicz (2015)

Ostatnim, czwartym elementem raportowania PLS-SEM jest testowanie hipotez badawczych. Chociaż wykonanie tego etapu jest dość prostym zadaniem, zwraca się uwagę na rozbieżności w sposobie postępowania między autorami (Hazen i inni, 2015). Odrzucenie hipotezy zerowej lub uzasadnienie braku podstaw do jej odrzucenia wymaga zastosowania współczynnika ścieżkowego β , który mierzy poziom zależności skutku od przyczyny (Wright, 1934; Żuk, 1966), przy poziomie istotności (*p-value*) zwykle mniejszym lub równym 0,05. Dodatkowo należy uwzględnić współczynnik determinacji R^2 , który jest liczbą mówiącą o tym jaką część ogólnej zmienności skutku stanowi zmienność wywoływana przez przyczyny (Fisher, 1918; Żuk, 1966). Jak widać, w odróżnieniu do miar dopasowania i jakości modelu, które przechodzą ewolucję, sposób postępowania w sprawie weryfikacji hipotez bazuje na rozwiązaniach z pierwszej połowy XX wieku.

Ponownie warto podkreślić, że PLS-SEM jest iteracyjną metodą analizy (Hazen i inni, 2015). Gdy efekty realizacji tego procesu nie są satysfakcjonujące, należy model skorygować i powtórzyć procedurę (Hancock i inni, 2019).

3.3.5. Walidacja skali pomiarowej

Odrębnego komentarza wymaga kwestia walidacji, na którą zwraca się uwagę w metodzie budowania skali. Wyróżnia się kilka podstawowych rodzajów walidacji:

- walidację treściową (*content validity*),
- walidację fasadową (*face validity*),
- walidację konstruktów (*construct validity*),
- walidację kryterialną (*criterion validity*),
- walidację nomologiczną (*nomological validity*).

Idea walidacji treściowej i fasadowej została objaśniona szczegółowo wcześniej (zob. podrozdział 3.3.3). W tym miejscu zostanie tylko przypomniane, że często walidacja fasadowa jest traktowana jako część walidacji treściowej. Nie ma pełnej zgody wśród badaczy, czy te obszary walidacji powinny być rozdzielone (Zamanzadeh i inni, 2014). Zakres obu rodzajów walidacji obejmuje weryfikację, czy przygotowany dla respondentów instrument badawczy jest właściwy, zarówno pod kątem kompletności wskaźników i objaśnień, które mają być użyte na przykład w kwestionariuszu ankiety, jak i klarowności czy zrozumiałości tych elementów (Polit

et al., 2007). Dlatego w niniejszej pracy będzie używany jeden termin, obejmujący obie kategorie – walidacja treściowa.

Celem walidacji konstruktów jest ocena błędów i korekta skali. W praktyce oznacza to weryfikację trafności i rzetelności uzyskanego modelu i jego ewentualne modyfikacje (Czakoń, 2019). Odbywa się ona głównie za sprawą analizy statystycznej wyników badań ankietowych przy użyciu takich metod jak EFA i CFA, opisanych w podrozdziale 3.3.4.

Walidacja kryterialna to nic innego jak zweryfikowanie zgodności uzyskanych pomiarów z kryterium zewnętrznym (Mortimer, 2023; Robertson, 2017). W praktyce taka walidacja wymaga sprawdzenia, czy wyniki uzyskane w badaniu są zbieżne z innymi, bazującymi na zwalidowanym instrumencie służącym do pomiaru tego samego zjawiska. W literaturze, także polskiej, najlepiej ilustruje się pojęcie walidacji kryterialnej przez konieczność porównania wyników ze „złotym standardem” (Młyńczak i Golicki, 2016). Jako „złoty standard” trzeba rozumieć wcześniejszy projekt badawczy o porównywalnym zakresie, niebudzący wątpliwości pod kątem metodycznym, także walidacyjnym. Przez porównanie wyników badań własnych i tych pochodzących ze „złotego standardu” można stwierdzić ich zbieżność lub podjąć dyskusję nad przyczyną różnic.

Walidacja nomologiczna odnosi się do tego, jak dobrze dany konstrukt współdziała z innymi konstruktami, które uważa się za powiązane z nim (Bagozzi, 1981; Campbell, 1960). W praktyce chodzi tu o sprawdzenie zależności między podstawowymi zmiennymi. W niniejszym opracowaniu skorzystano z procedury zaprezentowanej przez Mortimera (2023). Całość została sprowadzona do badania hipotez dotyczących wpływu SZZ na WPDZ i WPDZ na WP, bez wprowadzania żadnych rozwiązań dodatkowych, jak na przykład mediatorzy (zob. podrozdział 4.4).

3.4. Charakterystyka prób badawczych

Przeprowadzenie badań ankietowych wymagało sformowania dwóch prób badawczych obejmujących:

- panel ekspertów, który w ramach metody budowania skali, na bazie metody wywiadu, był kluczowy dla walidacji treściowej instrumentu badawczego;

- osoby pracujące w działach zakupów, głównie na stanowiskach menedżerskich, przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie Polski, którzy zostali poproszeni o wypełnienie kwestionariusza ankiety.

Uczestnictwo w panelu ekspertów zadeklarowało sześciu wysokiej klasy specjalistów w dziedzinie zarządzania zakupami. Wyjątkowo cenne jest to, że tak doświadczeni praktycy zdecydowali się poświęcić czas na udział w badaniu. Odczytywać to można jako przejaw zainteresowania menedżerów tematem zrealizowanego badania oraz ich oczekiwania, że badacze udzielą im wsparcia merytorycznego w zakresie formułowania kroków potrzebnych, aby zarządzanie zakupami przenieść na poziom strategiczny. Tabela 3.11 przedstawia zestawienie dotyczące doświadczenia ekspertów panelu zakupowego.

Tabela 3.11. Panel ekspertów - charakterystyka uczestników

| Stanowisko | Doświadczenie zawodowe (lata) | Doświadczenie w zakupach (lata) | Doświadczenie w obecnej firmie (lata) |
|---------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Manager ds. Zakupów | 26 | 18 | >1 |
| 2. Zastępca Dyrektora ds. Zakupów | 17 | 17 | 17 |
| 3. Dyrektor zakupów EMEA* – Logistyka | 13 | 13 | 2 |
| 4. Menedżer Kategorii | 22 | 21 | 20 |
| 5. Dyrektor zakupów | 20 | 14 | 20 |
| 6. Dyrektor zarządzający | 28 | 20 | 1 |

Źródło: opracowanie własne.

* Określenie EMEA oznacza odpowiedzialność w zakresie geograficznym: Europa, Bliski Wschód, Afryka (Europe, Middle East, Africa).

Pierwszy z ekspertów ma za sobą 26 lat pracy zawodowej. Poza pracą w strukturach zakupowych jako dyrektor i kierownik różnych firm, przez pewien czas zajmował się sprzedażą oraz pełnił funkcje w zarządach spółek należących do dużych organizacji. Jest magistrem w zakresie zarządzania i ukończył studia MBA.

Drugi z ekspertów całą swoją karierę spędził realizując proces zakupowy dla jednej dużej grupy kapitałowej, piastując coraz istotniejsze stanowiska wraz z rozwojem kariery. Od roli specjalisty, przez stanowiska zarządcze w ramach istotnych kategorii zakupowych dla firmy, aż do roli Zastępcy Dyrektora do spraw zakupów w centralnym dziale zakupów grupy kapitałowej

z budżetem zakupowym znacznie przekraczającym miliard PLN w skali roku. Posiada wykształcenie magisterskie w zakresie zarządzania, uzupełnione dużą liczbą kursów i szkoleń.

Kolejny ekspert także związał swoją dotychczasową aktywność zawodową wyłącznie z obszarem zakupów. Na przestrzeni lat obserwował i kreował procesy zakupowe z poziomu menadżerskiego w różnych firmach, poczynając od globalnej firmy polskiej, kontynuując swoją karierę w strukturach zakupowych międzynarodowych korporacji na poziomie dyrektorskim. Posiada wykształcenie magisterskie w zakresie zarządzania, uzupełnione dyplomami ukończenia między innymi: studiów MBA oraz potwierdzeniem posiadanych umiejętności przez Chartered Institute of Procurement and Supply (CIPS).

Czwarty z ekspertów posiada doświadczenie menedżerskie dotyczące zarządzania zakupami zdobyte podczas pracy w ramach jednej organizacji, firmy holdingowej o profilu produkcyjnym. Przez wiele lat zajmował stanowisko kierownicze oraz zarządzał kluczowymi kategoriami surowców dla swojego pracodawcy. Od wielu lat, z ramienia pracodawcy, jest czołowym klientem na kupowane surowce w skali europejskiej. Aktualnie zarządza zakupami wartymi kilkaset milionów PLN rocznie. Wykształcenie eksperta obejmuje dyplom magisterski w zakresie zarządzania oraz, wśród różnych szkoleń uzupełniających, dyplom studiów podyplomowych dla menedżerów zakupów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Następny ekspert jest fachowcem, który, poza doświadczeniem w sprzedaży oraz rozwijaniem nowopowstającej fabryki, ma za sobą pracę jako osoba zarządzająca przedsiębiorstwem. Poza tym znaczną część swojej kariery spędził jako dyrektor zarządzający obszarem zakupów na poziomie dużej grupy kapitałowej. W ramach obowiązków był jednym z czołowych klientów na zarządzane surowce w skali europejskiej, a w kilku przypadkach nawet w skali światowej. Jego doświadczenie obejmuje ukończenie studiów magisterskich w zakresie zarządzania. Poza mnogością szkoleń i kursów ukończył też prestiżowe studia podyplomowe w ICAN Institute.

Ostatni z ekspertów spędził wiele lat w środowisku zakupowym różnych firm, zarówno polskich, jak i międzynarodowych koncernów. Ogromne doświadczenie dała mu praca zakupowa w centrali europejskiej globalnej firmy produkcyjnej. Po zakończeniu przygody z zakupami przyjął stanowisko Dyrektora Zarządzającego. Ukończył studia magisterskie w zakresie zarządzania oraz dużą liczbę kursów i studiów podyplomowych.

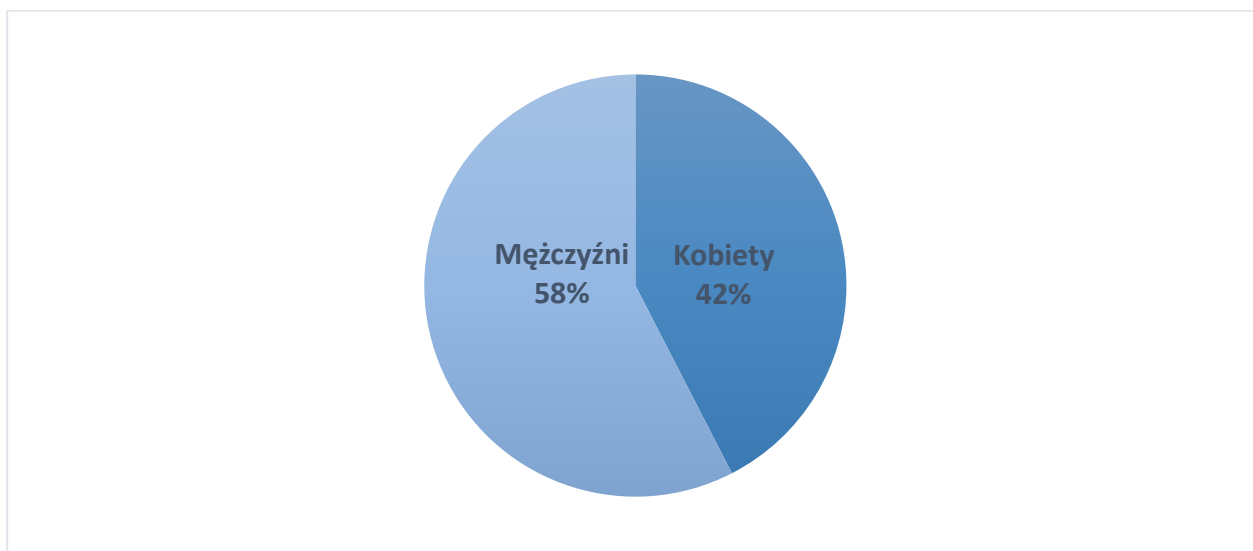
Każdy z zaproszonych do badania ekspertów pracował lub pracuje w środowisku międzynarodowym, posiada znacznie ponad 13 lat doświadczenia zawodowego, w tym

przynajmniej 13 lat doświadczenia w działach zakupów. Horyzont wiedzy i myślenia o procesach zakupowych wśród takiego zestawienia ekspertów jest bardzo szeroki. Autorowi zależało, żeby wśród osób, które wezmą udział w panelu były takie, które mogły obserwować i prowadzić zmiany danego działu zakupów na przestrzeni lat, i takich ekspertów jest trzech. Pozostała trójka panelistów to osoby, które mają długi staż pracy w działach zakupów, ale zdecydowały się na zmianę pracodawcy. Mają więc porównanie w zakresie praktycznego zastosowania zarządzania zakupami w różnych przedsiębiorstwach. Dodatkowo dwóch ekspertów ma doświadczenie na poziomie zarządów firm oraz w obszarze sprzedaży. Ten element jest też istotny, ponieważ daje perspektywę zewnętrzną i możliwość przyjęcia perspektywy przełożonego działu zakupów.

Metoda wywiadu wiąże się z możliwością dodatkowej merytorycznej dyskusji z ekspertami, wymianą poglądów, która jest nie do przecenienia. Zadając pytania dotyczące historii zawodowej, można się też dowiedzieć znacznie więcej o drodze, jaką eksperci przeszli do poziomu wiedzy i umiejętności, jakie posiadali w momencie spotkania. Uczestników panelu ekspertów, ze względu na niewielką grupę i bezpośredni kontakt, przedstawiono indywidualnie. W przypadku respondentów, którzy wypełnili kwestionariusz ankiety jest inaczej. W związku z tym, że dokument był dostępny online dla każdego, kto miał dostęp do adresu właściwej strony internetowej, badaniu towarzyszyła większa anonimowość. Na podstawie danych zbiorczych z metryczki, która była dołączona do kwestionariusza, oraz komunikacji z częścią respondentów, po tym jak wzięli udział w badaniu, autor ma świadomość, że uczestnicy badania ankietowego to w ogromnej większości osoby z dużym doświadczeniem. Ponownie, cenne jest to, że wśród osób, które wzięły udział w badaniu znalazły się też takie, które nie ustępują doświadczeniem i umiejętnościami wyżej opisanym ekspertom.

Informacje dotyczące respondentów w badaniu ankietowym zostaną przedstawione w sposób statystyczny. Kwestionariusz był dostępny dla respondentów w okresie od 1 czerwca 2022 do 30 października tego samego roku. W okresie pięciu miesięcy uzyskano odpowiedzi od 205 respondentów. Kwestionariusz wypełniło 118 mężczyzn i 87 kobiet, czyli ich udział w badaniu wyniósł odpowiednio 58% i 42%. Informację na ten temat prezentuje rysunek 3.9.

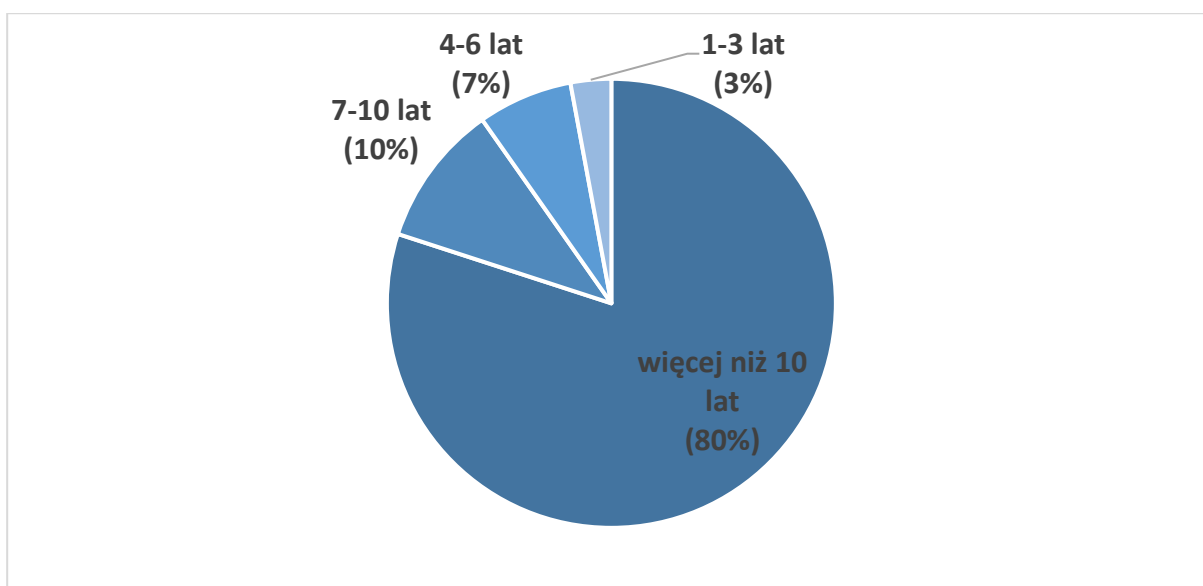
Rysunek 3.9. *Struktura respondentów badania ankietowego według płci*



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Respondentów zapytano również o staż zawodowy. Dane dotyczące tej kwestii prezentuje rysunek 3.10. Wśród uczestników badania nie ma ani jednej osoby, która pracuje zawodowo krócej niż rok. Tylko 6 osób ma staż zawodowy pomiędzy 1 a 3 lata. Respondentów, którzy mają doświadczenie w przedziale 4-6 lat jest także niewielu, bo tylko 14. Trochę więcej jest osób, które mają staż zawodowy w przedziale 7-10 lat. Jest ich 21. Największa grupa respondentów, aż 164 osoby, posiada doświadczenie zawodowe większe niż 10 lat. W efekcie ponad 90% respondentów, czyli 185 osób ma doświadczenie przynajmniej siedmioletnie.

Rysunek 3.10. *Struktura respondentów badania ankietowego według stażu zawodowego*

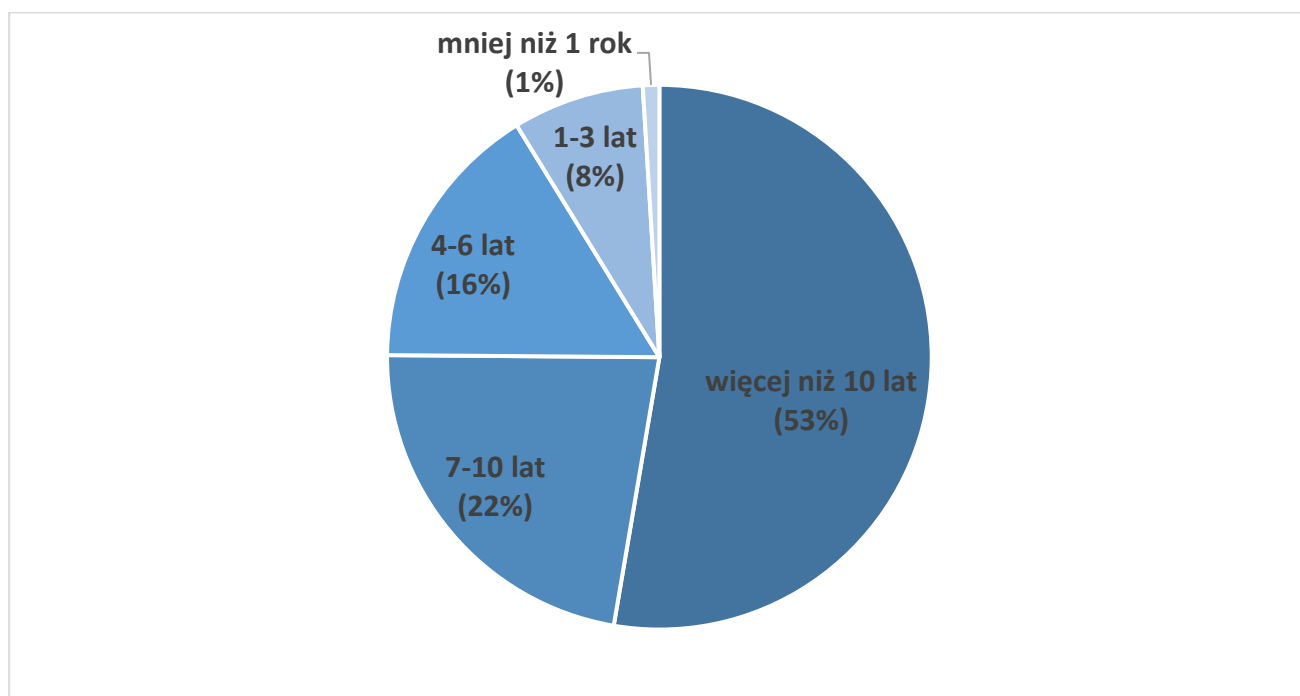


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Respondenci zostali też zapytani o doświadczenie zawodowe w sferze zakupów. Udziały procentowe poszczególnych grup prezentuje rysunek 3.11. Ponad połowa, czyli 108 respondentów, potwierdziła swój ponad dziesięcioletni staż w zakupach. 46 osób miało staż zawodowy w zakupach w przedziale od 7 do 10 lat. Staż od 4 do 6 lat w zakupach miało 33 uczestników badania, a od 1 do 3 lat 16 osób. Staż pracy krótszy niż 1 rok w obszarze zakupów zadeklarowały tylko dwie osoby. Uzyskane dane mówią o tym, że 75% osób biorących udział w badaniu ankietowym miało minimum 7 lat doświadczenia w zakupach.

Kolejne pytanie dotyczyło doświadczenia respondentów w obecnej firmie. W odróżnieniu od dwóch poprzednich pytań, w tym przypadku cenna wśród respondentów powinna być możliwość porównania aspektów działań strategicznych pomiędzy działami zakupów w różnych firmach. Dobrze więc, aby respondenci legitymowali się doświadczeniem zawodowym w więcej niż jednej firmie.

Rysunek 3.11. Struktura respondentów badania ankietowego według stażu zawodowego w zakupach



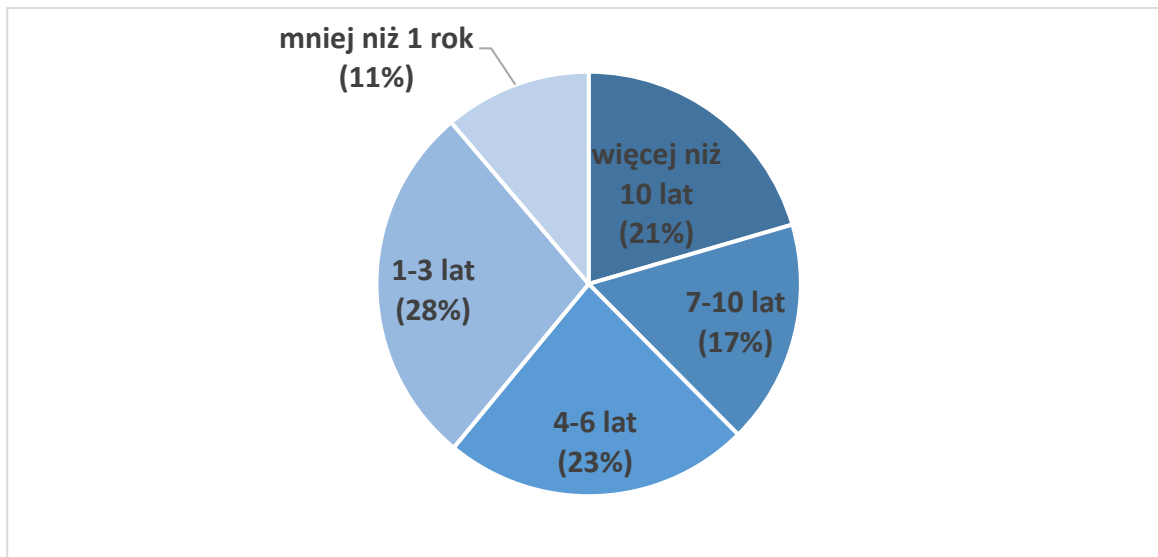
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Dane dotyczące stażu pracy respondentów w obecnej organizacji prezentuje rysunek 3.12. Ponad 10 lat pracy w jednej firmie, miały 42 osoby, 35 osób pracowało od 7 do 10 lat w ostatniej organizacji, w okresie od 4 do 6 lat – 48 osób, do 3 lat - 57 osób. Najmniej, bo tylko 23

respondentów, zdecydowało się na zawarcie umowy z nowym pracodawcą na przestrzeni roku poprzedzającego badanie. W rezultacie, u ponad połowy respondentów doświadczenie zakupowe w obecnej firmie wynosi od roku do 6 lat.

Dokonano także analizy stanowisk, piastowanych przez respondentów. Każda osoba wypełniająca kwestionariusz ankiety była proszona o podanie nazwy swojego stanowiska. Nazwy stanowisk stosowane w działach zakupów różnią się od siebie. Odmienne podejścia do nazw stanowisk, w zależności od przedsiębiorstwa, utrudniło identyfikację tego czym respondenci się zajmują i jaką pełnią rolę w hierarchii zakupowej organizacji. Wśród 205 respondentów zidentyfikowano 121 stanowisk. Autor dokonał ich unifikacji, proponując zestaw 9 określeń. W pierwszej kolejności przyjęto zasadę skupienia się na wynikających ze stanowiska obowiązków zakupowych. Jeżeli respondent wpisywał w polu stanowisko „Menadżer ds produkcji i zakupów” przyjmowano, że z punktu widzenia badania najistotniejsze jest to, że zajmuje stanowisko kierownicze w obszarze zarządzania zakupami. Tylko w przypadkach, gdy stanowisko respondenta nie wskazywało w żaden sposób na zakres obowiązków, próbowano przyporządkować jego stanowisko do innych odpowiedzialności. W myśl tej zasady wprowadzona przez wypełniającego kwestionariusz nazwa stanowiska „CEO” była identyfikowana jako „Prezes”, a „Logistics Manager” jako „Kierownik ds. Logistyki”. W wynikach badania znajdowały się też informacje o stanowiskach, których nie dało się jasno zakwalifikować, dlatego w części przypadków użyto określenia „niezidentyfikowane”. Przykłady określeń podanych przez respondentów, które były tak sklasyfikowane to „Senior Director” czy „Senior Buyer”. W pierwszym przypadku nie wiadomo czy rzeczywisty zakres obowiązków respondenta jest związany z procesem zakupów. W drugim przypadku określenie „Senior” może oznaczać pracownika, który od wielu lat pracuje w obszarze operacyjnym zakupów (przykładowo: składa zamówienia i kontroluje ich realizację). W takim przypadku osoba zostałaby określona jako Specjalista ds. Zakupów. Stanowisko „Senior Buyer” może też oznaczać osobę, która negocjuje kontrakty na zakup produktów, surowców lub usług, przekazując wytyczne do składania zamówień specjalistnie wykonującemu zadania operacyjne. W takim przypadku byłoby to stanowisko menedżerskie.

Rysunek 3.12. Struktura respondentów badania ankietowego według stażu zawodowego u obecnego pracodawcy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Unifikując nazwy stanowisk wśród respondentów, przyjęto zestaw określić:

- Dyrektor ds. Zakupów – oznacza osobę zarządzającą obszarem zakupów w przedsiębiorstwie;
- Kierownik ds. Zakupów – oznacza osobę, która w ramach obszaru zakupów pełni stanowisko kierownicze. Istnieje możliwość, że dział zakupów w danej firmie nie ma stanowiska dyrektorskiego lub jest tak duży, że podwładnymi Dyrektora ds. zakupów są kierownicy;
- Kierownik ds. Logistyki – oznacza osobę, która pełni kierowniczą funkcję w sferze logistyki;
- Menedżer Kategorii – oznacza osobę, która zajmuje się zarządzaniem zakupami dla jasno określonych produktów, surowców czy usług;
- Prezes – oznacza osobę zarządzającą organizacją jako całością;
- Specjalista ds. Zakupów – oznacza osobę, która zajmuje się sprawami operacyjnymi w procesie zakupów np. składaniem zamówień oraz reklamacji do dostawców oraz dbaniem o terminową ich realizację;
- Zastępca Dyrektora ds. Zakupów – osoba wspierająca Dyrektora w realizacji jego obowiązków, zastępująca go w razie nieobecności;

- Zastępca Kierownika ds. Zakupów – analogicznie jest to osoba wspierająca Kierownika w realizacji jego obowiązków, zastępuje go w razie nieobecności.

Podsumowanie podejścia do klasyfikacji stanowiskowej przedstawia tabela 3.12.

Tabela 3.12. *Klasyfikacja stanowisk respondentów w badaniu ankietowym*

| Przyjęte nazwy stanowisk | Przykładowe określenia stanowisk wprowadzone przez respondentów | Wyjaśnienie |
|---------------------------------|---|---|
| Kierownik ds. Zakupów | Kierownik ds Administracji i Zakupów, Kierownik ds zakupów i planowania produkcji, Menadżer ds zakupów, Kierownik ds. Zakupów | W ramach obszaru zakupów pełni stanowisko kierownicze |
| Menedżer Kategorii | Category Lead, Kupiec strategiczny, Kupiec wiodący | Zajmuje się zarządzaniem zakupami dla jasno określonych produktów, surowców czy usług |
| Dyrektor ds. Zakupów | Dyrektor zakupów, Dyrektor Sourcingu i Zakupów kontraktowych, Dyrektor Zakupów i Logistyki | Zarządza obszarem zakupów w przedsiębiorstwie |
| niezidentyfikowane | Kierownicze, Kierownik, Dyrektor | Na podstawie podanej informacji nie udało się zidentyfikować stanowiska |
| Specjalista ds. Zakupów | Sourcing specialist, spec. ds. zakupów, Specjalista ds. zakupów i logistyki | Zajmuje się sprawami operacyjnymi w procesie zakupów |
| Kierownik ds. Logistyki | Logistics Manager, Menedżer Logistyki i IT | Pełni kierowniczą funkcję w sferze logistyki |
| Prezes | CEO | Zarządza organizacją jako całością |
| Zastępca Kierownika ds. Zakupów | Zastępca kierownika Działu Zakupów, Z-ca kier. działu zakupów | Wspiera Kierownika w realizacji jego obowiązków/zastępuje go w razie nieobecności |
| Zastępca Dyrektora ds. Zakupów | wicedyrektor ds. zakupów | Wspiera Dyrektora w realizacji jego obowiązków/zastępuje go w razie nieobecności |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Na podstawie przyjętej klasyfikacji stanowiskowej, wśród 205 respondentów można zidentyfikować najliczniejszą grupę 85 osób zajmujących stanowiska kierownicze w działach

zakupów. Wśród osób, które wypełniły kwestionariusz ankiety, licznie reprezentowani byli także Menedżerowie Kategorii i Dyrektorzy ds. Zakupów, odpowiednio 44 i 33 osoby. W przypadku 23 respondentów nie udało się zidentyfikować stanowiska ze względu na zbyt lakoniczny opis. W próbie badawczej znalazło się też 13 Specjalistów ds. Zakupów. Niewielką reprezentację w badaniu, liczącą po 2 osoby na stanowisko, mieli Kierownicy ds. Logistyki, Prezesi i Zastępcy Kierownika ds. Zakupów. Kwestionariusz wypełnił tylko jeden Zastępca Dyrektora ds. Zakupów. Powyższe dane podsumowuje tabela 3.13. Wynika z niej, że ponad 80% osób biorących udział w badaniu ma na tyle wysokie stanowiska, że mogą partycypować w kreowaniu i realizacji strategii obejmującej proces zakupowy. Jedyne stanowiska, których piastowanie może mieć niewiele wspólnego z działaniem strategicznym w obszarze zakupów to:

- Kierownik ds. Logistyki - ze względu na inny zakres obowiązków,
- Specjalista ds. Zakupów - ze względu na zakres obowiązków związanych w większości z pracą operacyjną,
- niezidentyfikowane – gdzie nie ma pewności co do zakresu obowiązków.

Tabela 3.13. *Struktura respondentów badania ankietowego według zajmowanych stanowisk*

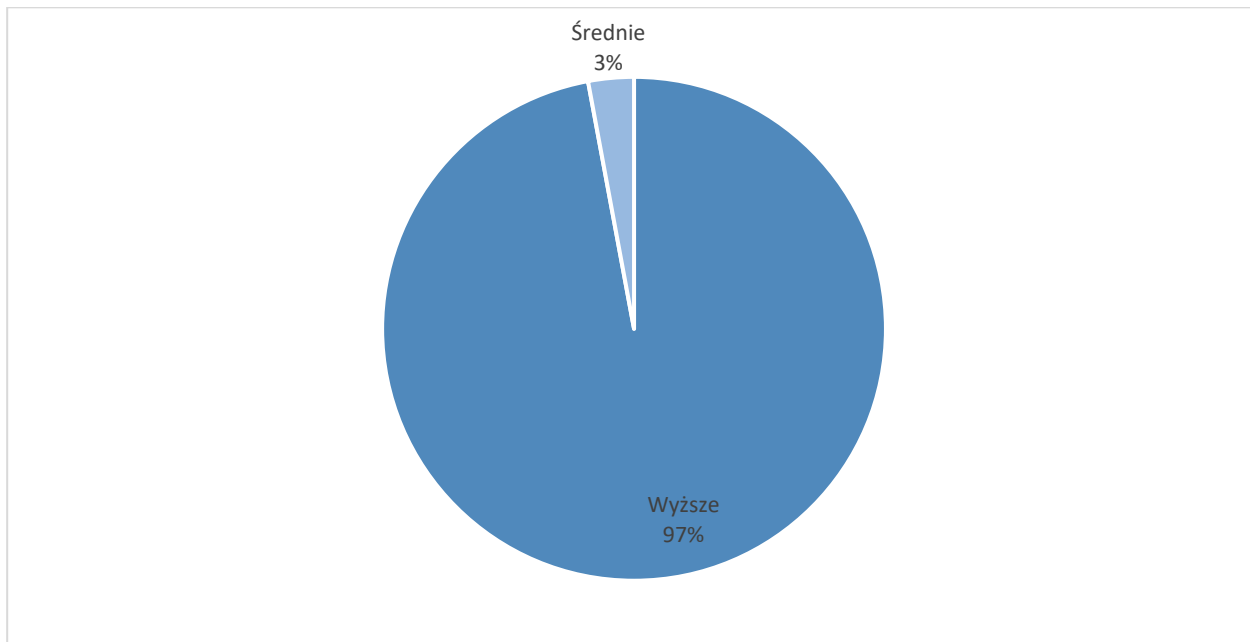
| Stanowisko | Ilość osób w badaniu ankietowym | Udział procentowy |
|---------------------------------|---------------------------------|-------------------|
| Kierownik ds. Zakupów | 85 | 41% |
| Menedżer Kategorii | 44 | 21% |
| Dyrektor ds. Zakupów | 33 | 16% |
| Niezidentyfikowane | 23 | 11% |
| Specjalista ds. Zakupów | 13 | 6% |
| Kierownik ds. Logistyki | 2 | 1% |
| Prezes | 2 | 1% |
| Zastępca Kierownika ds. Zakupów | 2 | 1% |
| Zastępca Dyrektora ds. Zakupów | 1 | 0,5% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Podział respondentów ze względu na poziom wykształcenia został zaprezentowany na rysunku 3.13. Wśród 205 uczestników badania 199 ma wykształcenie wyższe. Wykształcenie

średnie wskazało 6 respondentów. Żaden z respondentów nie wskazał poziomu wykształcenia podstawowego.

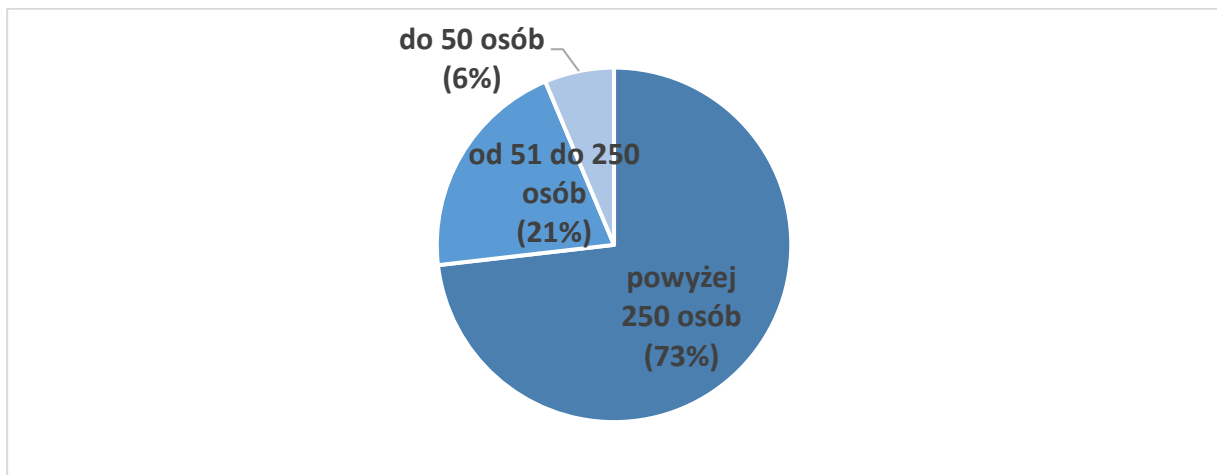
Rysunek 3.13. *Struktura respondentów badania ankietowego według wykształcenia*



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Uczestników badania poproszono także o wskazanie liczby pracowników przedsiębiorstwa, w którym pracują. Okazało się, że w firmach małych, zatrudniających do 50 osób, pracuje 13 respondentów. 42 osoby określiły swoje miejsce pracy jako przedsiębiorstwo średniej wielkości, zatrudniające od 51 do 250 osób. Firmy duże, zatrudniające powyżej 250 osób, wskazało, jako swoje miejsce pracy, 150 uczestników badania. Dane dotyczące wielkości przedsiębiorstw zatrudniających respondentów prezentuje rysunek 3.14.

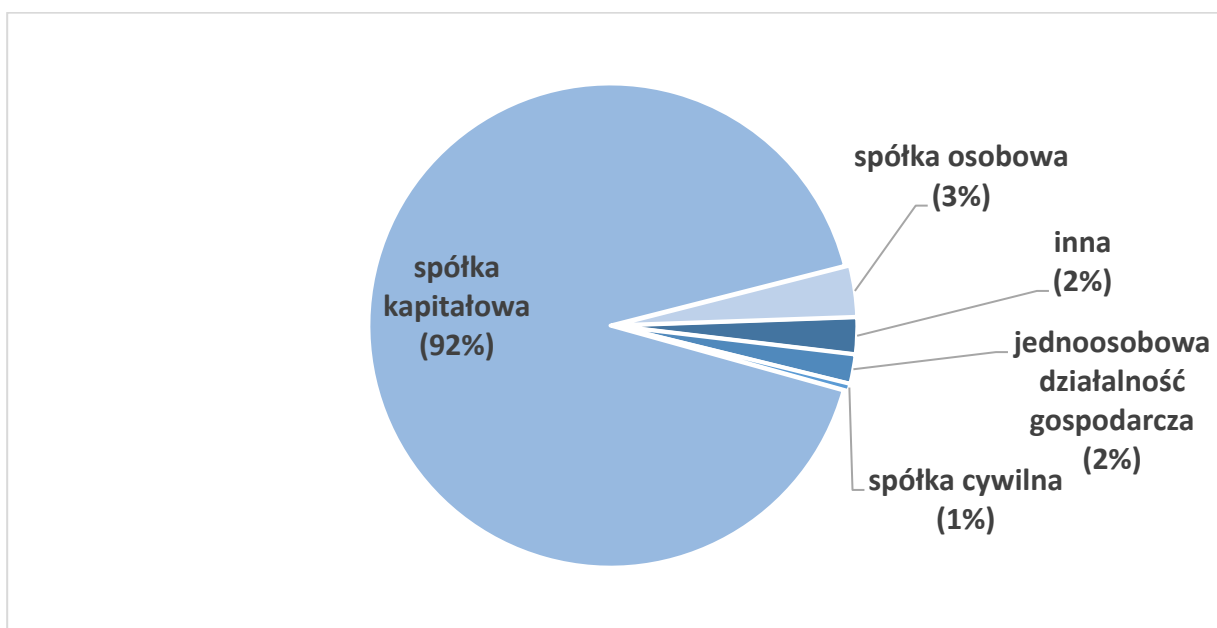
Rysunek 3.14. *Struktura respondentów według wielkości miejsca pracy*



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Spośród 205 respondentów, 188 zatrudnionych było w spółkach kapitałowych (akcyjnych lub z ograniczoną odpowiedzialnością). Tylko 7 osób zadeklarowało, że pracuje w spółkach osobowych (jawnych, partnerskich, komandytowych i komandytowo-akcyjnych). 4 osoby wskazały firmę zorganizowaną jako jednoosobowa działalność gospodarcza. Pozostałych 5 respondentów wskazało na inne formy działalności np. fundację, agencję rządową lub nie podało danych wystarczających do identyfikacji w tym obszarze. Dane na temat form prowadzonej działalności przez pracodawców uczestników badania przedstawia rysunek 3.15.

Rysunek 3.15. *Struktura respondentów według formy prawnej miejsca pracy*



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Podsumowanie dotyczące panelistów, którzy brali udział w formowaniu instrumentu badawczego, wypada korzystnie dla zrealizowanego projektu badawczego. Dobór ekspertów był dokonany w sposób celowy z uwzględnieniem ich:

- wieloletniej pracy w renomowanych firmach i środowisku międzynarodowym;
- wysokich stanowisk w organizacji, które dają możliwość formowania strategicznego kierunku w zarządzaniu zakupami;
- różnorodnego doświadczenia w zakresie zakupów, zdobywanego w długoletniej pracy w jednym przedsiębiorstwie krajowym lub nawet kilku przedsiębiorstwach globalnych;
- doświadczenia poza obszarem zakupów i umiejętności spojrzenia na ten proces z punktu widzenia zarządu firmy;
- szerokiego zakresu wiedzy zdobytej na studiach, kursach, szkoleniach potwierdzonych certyfikatami.

Informacje statystyczne dotyczące respondentów, którzy wzięli udział w badaniu ankietowym, również wskazują na szeroki zakres ich wiedzy i doświadczenia w zakresie zarządzania zakupami, co powinno mieć pozytywny wpływ na rzetelność wyników omawianego w niniejszym opracowaniu projektu badawczego. Podsumowując należy wskazać, że:

- 80% respondentów ma doświadczenie zawodowe przekraczające 10 lat, a 90% respondentów ma doświadczenie zawodowe przekraczające 6 lat;
- ponad połowa respondentów ma doświadczenie zawodowe w pracy zakupowej przekraczające 10 lat, a ponad 75% potwierdza doświadczenie przynajmniej 7-letnie w tym zakresie;
- ponad 37% uczestników badania miało szansę formować rozwój procesów zakupowych w obecnie zatrudniających ich przedsiębiorstwach przez przynajmniej 7 lat poprzedzających badanie, a ponad 60% w tym okresie zdecydowało się na zmianę miejsca pracy;
- ponad 80% uczestników badania piastuje wysokie stanowiska umożliwiające formowanie strategii w obszarze zarządzania zakupami zatrudniających ich przedsiębiorstw;
- ponad 97% respondentów wskazało, że posiada wykształcenie wyższe;

- ponad 70% respondentów pracuje w przedsiębiorstwach dużych, w sensie wielkości zatrudnienia, a znacznie ponad 90% pracuje w organizacjach zatrudniających więcej niż 50 osób;
- ponad 90% respondentów pracuje w spółkach kapitałowych.

ROZDZIAŁ 4. Opracowanie skali do pomiaru strategicznego zarządzania zakupami (SZZ)

4.1. Opracowanie instrumentu pomiarowego

W ramach projektu badań empirycznych przygotowano postępowanie badawcze (zob. podrozdział 3.2). Etap 1 tego postępowania, składający się z 4 kroków, ma na celu opracowanie instrumentu pomiarowego. Krok 1, czyli określenie tego co ma być mierzone, został zrealizowany w rozdziale 1 niniejszego opracowania poprzez:

- dyskusję nad istotną zarządzania zakupami, zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i strategicznym (zob. podrozdział 1.1);
- poszukiwanie odniesień do strategicznego zarządzania zakupami w dostępnych teoriach ekonomicznych (zob. podrozdział 1.2);
- próbę konceptualizacji wyników przedsiębiorstwa (zob. podrozdział 1.3).

Zwieńczeniem tych działań jest przegląd dotychczas zrealizowanych projektów badawczych na temat strategicznego zarządzania zakupami i jego wpływu na wyniki przedsiębiorstwa. Całość podsumowana jest poprzez określenie luki badawczej (zob. podrozdział 1.4), która stanowi wskazanie tego, co powinno być przedmiotem projektu badawczego.

Krok 2, w etapie 1 postępowania badawczego, wymagał opracowania podstaw teoretycznych. Nastąpiło to w rozdziale 2, gdzie na podstawie:

- wyników systematycznego przeglądu literatury na temat dostępnych definicji strategicznego zarządzania zakupami (zob. podrozdział 2.1);
- wyników systematycznego przeglądu literatury dotyczącego elementów strategicznego zarządzania zakupami (zob. podrozdział 2.2);
- analizy bibliometrycznej publikacji dotyczących elementów strategicznego zarządzania zakupami (zob. podrozdział 2.3);

zapropozowano nową, kompleksową definicję strategicznego zarządzania zakupami (zob. podrozdział 2.4).

Generowanie zestawu pozycji skali opiera się na badaniach literaturowych (zob. podrozdział 2.2) i jest zamknięciem kroku 3 w pierwszym etapie postępowania badawczego. Z przeprowadzonej analizy, której wyniki znajdują się z załączniku 1, na podstawie 65 artykułów uzyskano zestaw wyznaczników dotyczących strategicznego zarządzania zakupami, pogrupowanych w pięć wymiarów: doskonałość operacyjna, innowacyjność, ograniczanie kosztów, zarządzanie ryzykiem oraz zrównoważony rozwój.

Tylko jeden artykuł, spośród wyselekcjonowanych, odwołuje się do doskonałości operacyjnej. Rozważania Bienhaus i Hadduda (2018) prowadzą do wniosku, że doskonałość operacyjna jest w coraz mniejszym stopniu problemem zarządczym, a coraz częściej jest rozważana w kategoriach rozwiązań informatycznych z niewielką ingerencją człowieka. Dlatego w ramach tego wymiaru nie były generowane żadne pozycje skali. Doskonałość operacyjna, jako atrybut zarządzania zakupami na poziomie operacyjnym, została potraktowana jako warunek wstępny do tego, aby strategiczne zarządzanie zakupami mogło być wprowadzone.

Pozostałe 4 wymiary posiadają swoją reprezentację w stwierdzeniach uzyskanych poprzez systematyczny przegląd literatury. Ich zestawienie wraz z numeracją, przyporządkowaniem do wymiarów strategicznego zarządzania zakupami i odwołaniami do publikacji, które stały się inspiracją do ich sformułowania zostało zaprezentowane w tabeli 4.1.

Tabela 4.1. Zestawienie stwierdzeń charakteryzujących strategiczne zarządzanie zakupami

| Lp | Treść stwierdzenia | Wymiar | Inspiracja |
|----|--|---------------|--|
| 1 | Dział zakupów stosuje wczesne włączanie dostawców w rozwój produktów firmy (ang. early supplier involvement). | Innowacyjność | (Castaldi et al., 2011) (Van Poucke et al., 2016) (Luzzini et al., 2015) (Rajkumar and Stentoft, 2017) (Rodríguez-Escobar and González-Benito, 2017) |
| 2 | Dział zakupów poszukuje nowych rozwiązań technologicznych u dostawców. | Innowacyjność | (Castaldi et al., 2011) (Luzzini et al., 2015) |
| 3 | Dział Zakupów dobiera dostawców, których wiedza i możliwości mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej firmy w przyszłości. | Innowacyjność | (Homfeldt et al., 2017) (Jermisittiparsert and Rungsisawat, 2019) (Rajkumar and Stentoft, 2017) |
| 4 | Dział zakupów jest zaangażowany w usprawnianie procesów wewnętrznych firmy. | Innowacyjność | (Castaldi et al., 2011) |

Tabela 4.1. (cd.)

| | | | |
|----|--|-----------------------|---|
| 5 | Dział zakupów inicjuje projekty rozwojowe w firmie. | Innowacyjność | (Rajkumar and Stentoft, 2017) (Castaldi et al., 2011) |
| 6 | Dział zakupów współpracuje z działami sprzedaży i marketingu, aby lepiej zrozumieć oczekiwania klientów. | Innowacyjność | (Tunisini and Sebastiani, 2015) |
| 7 | Dział zakupów konsoliduje wolumeny, kupując dany produkt/surowiec/usługę od kilku wybranych dostawców. | Optymalizacja kosztów | (Hesping and Schiele, 2016) (Úbeda et al., 2015) |
| 8 | Dział zakupów gromadzi wiedzę technologiczną, aby analizować strukturę kosztów kluczowych surowców/produktów/usług przed przystąpieniem do negocjacji. | Optymalizacja kosztów | (Schütz et al., 2020) |
| 9 | Dział zakupów poszukuje alternatywnych dostawców w celu osiągnięcia dźwigni negocjacyjnej. | Optymalizacja kosztów | (Hesping and Schiele, 2016) |
| 10 | Dział zakupów gromadzi wiedzę dotyczącą rynków zakupowych, aby wywoływać konkurencję cenową między dostawcami. | Optymalizacja kosztów | (Schütz et al., 2020) (Hesping and Schiele, 2016) |
| 11 | Dział zakupów gromadzi wiedzę na temat prowadzenia postępowań, negocjacji i kontraktacji, aby lepiej wykorzystywać przewagi nad dostawcami. | Optymalizacja kosztów | (Schütz et al., 2020) |
| 12 | Dział zakupów analizuje zarządzane koszty w relacji do całości kosztów ponoszonych przez firmę (ang. spend under management). | Optymalizacja kosztów | (United States Government Accountability Office, 2012) |
| 13 | Dział zakupów wspomaga optymalizację kosztową procesów wewnątrz firmy, korzystając z doświadczeń dostawców. | Optymalizacja kosztów | (Schütz et al., 2020) (Hesping and Schiele, 2016) (Rodríguez-Escobar and González-Benito, 2017) |
| 14 | Dział zakupów optymalizuje koszty pomiędzy kategoriami zakupowymi (np. zmniejszenie jakości papieru może zwiększyć koszty tuszu do druku). | Optymalizacja kosztów | (Hesping and Schiele, 2016) (Sharma, 2016) (Schütz et al., 2020) (Úbeda et al., 2015) |

Tabela 4.1. (cd.)

| | | | |
|----|--|-----------------------|---|
| 15 | Dział zakupów jest w stanie poświęcić możliwość redukcji ceny zakupu na rzecz korzyści w długim okresie (np. lepszej jakości, niezawodności i elastyczności dostawców). | Optymalizacja kosztów | (Rodríguez-Escobar and González-Benito, 2017) (Sharma, 2016) |
| 16 | Dział zakupów realizuje wspólne projekty oszczędnościowe z dostawcami. | Optymalizacja kosztów | (Úbeda et al., 2015) |
| 17 | W wybranych obszarach dział zakupów oddaje zarządzanie dostawami i stanem magazynowym dostawcom surowców (ang. VMI - Vendor Managed Inventory). | Optymalizacja kosztów | (Yavas et al., 2011) |
| 18 | Dział zakupów podpisuje umowy handlowe z kluczowymi dostawcami. | Zarządzanie ryzykiem | (Arney et al., 2014) |
| 19 | Dział zakupów identyfikuje potencjalne problemy we współpracy z dostawcami strategicznymi i przeciwdziała im, zanim sytuacja stanie się krytyczna. | Zarządzanie ryzykiem | (Dixit, 2020) (Gangurde and Chavan, 2016) |
| 20 | Dział zakupów ma opracowane sposoby działania na wypadek skokowej zmiany w zapotrzebowaniu na kupowane surowce/produkty/usługi. | Zarządzanie ryzykiem | (Ila Manuj, 2013) |
| 21 | Dział zakupów ma opracowane sposoby działania na wypadek skokowej zmiany po stronie podaży kupowanych surowców/produktów/usług (np. poprzez opóźnienia w łańcuchach dostaw). | Zarządzanie ryzykiem | (Ila Manuj, 2013) |
| 22 | Dział zakupów analizuje kondycję finansową dostawców (np. w celu uniknięcia współpracy z bankrutami) | Zarządzanie ryzykiem | (Kotula et al., 2018) |
| 23 | Dział zakupów stosuje ustalone kryteria pozacenowe wyboru dostawców. | Zarządzanie ryzykiem | (Nepal and Yadav, 2015) (Rodríguez-Escobar and González-Benito, 2017) (Raut and Bhasin, 2012) |

Tabela 4.1. (cd.)

| | | | |
|----|---|----------------------|---|
| 24 | Dział zakupów stosuje ustalone kryteria okresowej oceny dostawców. | Zarządzanie ryzykiem | (Loppacher et al., 2011) (Raut and Bhasin, 2012) (Rodríguez-Escobar and González-Benito, 2017) |
| 25 | Dział zakupów dba o relacje z kluczowymi dostawcami, aby móc z nich korzystać w sytuacjach kryzysowych. | Zarządzanie ryzykiem | (Dixit, 2020) (Eltantawy et al., 2014) (Formentini et al., 2019) (Gangurde and Chavan, 2016) |
| 26 | Dział zakupów angażuje kluczowych dostawców w usprawnianie (np. dywersyfikowanie) logistyki dostaw produktów/surowców/usług. | Zarządzanie ryzykiem | (Rodríguez-Escobar and González-Benito, 2017) |
| 27 | Dział zakupów współpracuje z dostawcami nad poprawą jakości kupowanych produktów/surowców/usług. | Zarządzanie ryzykiem | (Gangurde and Chavan, 2016) (Loppacher et al., 2011) (Huma et al., 2020) |
| 28 | Dział zakupów dobierając dostawców bierze pod uwagę ich działalność proekologiczną. | Zrównoważony rozwój | (Bag, 2016) (Timlon, 2011) (Tchokogué et al., 2018) |
| 29 | Dział zakupów stymuluje proekologiczny rozwój dostawców. | Zrównoważony rozwój | (Dabhilkar et al., 2016) (Tchokogué et al., 2018) |
| 30 | Dział zakupów, planując łańcuchy dostaw, bierze pod uwagę nie tylko ich koszty, ale także generowany poziom zanieczyszczenia środowiska. | Zrównoważony rozwój | (Sadeghi Rad and Nahavandi, 2018) |
| 31 | Nastawienie proekologiczne działu zakupów obniża ślad węglowy firmy. | Zrównoważony rozwój | (Schoenherr et al., 2014) (Tchokogué et al., 2018) |
| 32 | Dział zakupów preferuje dostawców wykazujących się działaniami w zakresie społecznej odpowiedzialności (np. wspieraniem pracowników czy lokalnej społeczności). | Zrównoważony rozwój | (Flammer, 2018) |
| 33 | Dział zakupów wspiera lokalnych dostawców, a tym samym rozwój regionu. | Zrównoważony rozwój | (Tchokogué et al., 2018) |

Tabela 4.1. (cd.)

| | | | |
|----|--|---------------------|--------------------------|
| 34 | Dział zakupów stawiając jasne wymagania dostawcom wspiera uczciwą konkurencję między nimi. | Zrównoważony rozwój | (Tchokogué et al., 2018) |
|----|--|---------------------|--------------------------|

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników systematycznego przeglądu literatury.

Wymiar innowacyjności w strategicznym zarządzaniu zakupami jest reprezentowany przez 6 wyznaczników. W analizowanych publikacjach pojawiały się licznie wątki dotyczące (Castaldi i inni, 2011; Luzzini i inni, 2015; Rajkumar i Stentoft, 2017; Rodríguez-Escobar i González-Benito, 2017; Van Poucke i inni). 4. zyskał następującą treść: *Dział zakupów stosuje wczesne włączanie dostawców w rozwój produktów firmy (ang. early supplier involvement)*.

Zarówno Castaldi i inni (2011), jak i Luzzini i inni (2015) prowadzili rozważania powiązane z powyższym tematem i uważali, że działy zakupów powinny poszukiwać nowych rozwiązań technologicznych u dostawców. Z tego powodu stwierdzenie numer 2 w tabeli 4.1 dotyczące innowacyjności zostało sformułowane następująco: *Dział zakupów poszukuje nowych rozwiązań technologicznych u dostawców*.

Kolejnym, często poruszonym w literaturze aspektem, był dobór dostawców w taki sposób, aby wyselekcjonowani dostawcy dawali perspektywę rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości (Homfeldt i inni, 2017; Jermsittiparsert i Rungsisawat, 2019; Rajkumar i Stentoft, 2017). Na bazie tych rozważań utworzono wyznacznik numer 3 w tabeli 4.1 o brzmieniu: *Dział Zakupów dobiera dostawców, których wiedza i możliwości mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej firmy w przyszłości*.

Castaldi i inni (2011) zastanawiali się nad tym, jaki wkład wnoszą działy zakupów, na bazie doświadczeń przekazanych od dostawców, w rozwój wewnętrznych metod działania przedsiębiorstwa. Idea ta została uformowana w stwierdzenie numer 4 w tabeli 4.1 o treści: *Dział zakupów jest zaangażowany w usprawnianie procesów wewnętrznych firmy*.

Autorzy dwóch publikacji wskazali, że dział zakupów nie tylko bywa włączany w procesy innowacyjne, ale jest ich inicjatorem w ramach organizacji (Castaldi i inni, 2011; Rajkumar i Stentoft, 2017). Z tych powodów wyznacznik numer 5 w tabeli 4.1 uzyskał brzmienie: *Dział zakupów inicjuje projekty rozwojowe w firmie*.

Ciekawą koncepcję zaproponowali Tunisini i Sebastiani (2015), przekonując do tego, żeby dwa działy podejmujące najważniejsze stosunki handlowe komunikowały się ze sobą. Doprowadziło to do powstania stwierdzenia numer 6 w tabeli 4.1: *Dział zakupów współpracuje z działami sprzedaży i marketingu, aby lepiej zrozumieć oczekiwania klientów.*

Drugim wymiarem strategicznego zarządzania zakupami, zidentyfikowanym w ramach systematycznego przeglądu literatury, jest optymalizacja kosztów. Jest on reprezentowany przez 11 stwierdzeń. Pierwsze z nich opiera się na wskazaniu, że wolumeny nie powinny być rozdrabniane, aby wielu dostawców dostało możliwość realizacji dostaw. Takie działanie może powodować, że firma nie będzie atrakcyjnym klientem na rynku (Hesping i Schiele, 2016; Úbeda i inni, 2015). Dało to podstawę do zaproponowania wyznacznika 7 w tabeli 4.1 o treści: *Dział zakupów konsoliduje wolumeny, kupując dany produkt/surowiec/usługę od kilku wybranych dostawców.*

Ciekawy wątek w badaniach literaturowych dotyczył wiedzy technologicznej na temat tego, w jaki sposób produkowany jest przedmiot zakupu (Schütz i inni, 2020). Autorzy zaproponowali, aby wiedza technologiczna dotycząca poczynąń dostawcy służyła szacowaniu poziomu jego kosztów, co może wykorzystać w negocjacjach. Propozycja stwierdzenia 8 w tabeli 4.1 jest więc następująca: *Dział zakupów gromadzi wiedzę technologiczną, aby analizować strukturę kosztów kluczowych surowców/produktów/usług przed przystąpieniem do negocjacji.*

Hesping i Schiele (2016) zauważyli, że dział zakupów powinien stale poszukiwać nowych dostawców. Grupa, która w danym momencie dostarcza dany produkt, surowiec czy usługę nie musi być stała. Warunki rynkowe się zmieniają i trzeba mieć na uwadze potencjalnych nowych dostawców, których zaangażowanie we współpracę może przynieść redukcję kosztów zakupu. Propozycja stwierdzenia 9 w tabeli 4.1 brzmi następująco: *Dział zakupów poszukuje alternatywnych dostawców w celu osiągnięcia dźwigni negocjacyjnej.*

W publikacjach naukowych promowane były działania dotyczące gromadzenia wiedzy na temat rynków zakupowych, tak aby mieć jak największą świadomość tego, jakie są na nich możliwości zakupu (Hesping i Schiele, 2016; Schütz i inni, 2020). Być może surowiec jest kupowany lokalnie bez wiedzy, że na dalekim wschodzie jest firma, która ma ceny o 20% niższe i wyższą jakość? Być może grupa dostawców wybranych przez przedsiębiorstwo nie jest optymalna pod kątem kosztowym? Aby stwierdzić czy taka wiedza jest istotna i jest gromadzona przez praktyków zaproponowano wyznacznik 10 w tabeli 4.1 o treści: *Dział zakupów gromadzi*

wiedzę dotyczącą rynków zakupowych, aby wywoływać konkurencję cenową między dostawcami.

Schütz i inni (2020) dodatkowo odwołali się do wiedzy i umiejętności na gruncie prawa i zarządzania, która jest niezbędna w dziale zakupów. Z jednej strony chodzi o umiejętne prowadzenie negocjacji i postępowań zakupowych, aby uzyskać jak najlepszą cenę. Z drugiej strony trzeba znać ramy prawne, aby podpisać korzystny kontrakt w zakresie wynegocjowanych warunków. Z tego względu zaproponowano stwierdzenie 11 w tabeli 4.1 o treści: *Dział zakupów gromadzi wiedzę na temat prowadzenia postępowań, negocjacji i kontraktacji, aby lepiej wykorzystywać przewagi nad dostawcami.*

Istotną kwestią, w ramach optymalizacji kosztów, jest ustalenie udziału wydatków, zarządzanych przez dział zakupów, w stosunku do całości kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo (United States Government Accountability Office, 2012). Trzeba mieć pewność, że większością i najistotniejszymi wydatkami przedsiębiorstwa zarządzają wykwalifikowani w tym kierunku pracownicy. W tym zakresie propozycja wyznacznika 12 w tabeli 4.1 wygląda następująco: *Dział zakupów analizuje zarządzane koszty w relacji do całości kosztów ponoszonych przez firmę (ang. spend under management).*

W wynikach przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury pojawił się też pomysł, aby firmowi eksperci w dziedzinie zakupów przenosili wiedzę na temat optymalizacji procesów od dostawców do wnętrza firmy (Hesping i Schiele, 2016; Rodríguez-Escobar i González-Benito, 2017; Schütz i inni, 2020). Implementowanie rozwiązań organizacyjnych, które zostały przetestowane przez dostawców, może przynosić oszczędności. Dlatego stwierdzenie 13 w tabeli 4.1, dotyczące wymiaru optymalizacji kosztów, będzie brzmiało następująco: *Dział zakupów wspomaga optymalizację kosztową procesów wewnątrz firmy, korzystając z doświadczeń dostawców.*

W literaturze poświęconej zarządzaniu zakupami popularna była idea całkowitego kosztu posiadania (Hesping i Schiele, 2016; Schütz i inni, 2020; Sharma, 2016; Úbeda i inni, 2015) i jego analizy, która jest szerszym spojrzeniem na problem kosztów związanych z zakupem niż tylko porównanie cen pomiędzy dostawcami. Rozwiązanie to uwzględnia optymalizację kosztową pomiędzy składnikami danego produktu. Reprezentantem tego myślenia w tabeli 4.1 jest wyznacznik 14: *Dział zakupów optymalizuje koszty pomiędzy kategoriami zakupowymi (np. zmniejszenie jakości papieru może zwiększyć koszty tuszu do druku).*

Ciekawym pytaniem jest czy dział zakupów zawsze wybiera najkorzystniejszą ofertę cenową? Być może jest w stanie poświęcić ją dla, przykładowo, lepszej jakości? Trend myślenia o zakupach, nie tylko przez pryzmat korzystnej propozycji cenowej, reprezentowali Sharma (2016) oraz Rodríguez-Escobar i González-Benito (2017). Został on odzwierciedlony stwierdzeniem 15 w tabeli 4.1: *Dział zakupów jest w stanie poświęcić możliwość redukcji ceny zakupu na rzecz korzyści w długim okresie (np. lepszej jakości, niezawodności i elastyczności dostawców).*

Z kolei Úbeda i inni (2015) zaproponowali pomysł ograniczający walkę z dostawcami o cenę w negocjacjach, aby skupić się na strukturze kosztów ponoszonych przez obie strony w trakcie współpracy. Jeżeli uda się je zredukować, będzie to korzyść dla obu stron. Wyznacznik 16 w tabeli 4.1, związany z tym podejściem, brzmi następująco: *Dział zakupów realizuje wspólne projekty oszczędnościowe z dostawcami.*

Praktycy, najczęściej za pośrednictwem oprogramowania klasy ERP mają możliwość uruchomienia zarządzania stanami magazynowymi i uzupełniania zapasu przez dostawcę. Ten trend jest widoczny w badaniu Yavasa i inni (2011) i reprezentowany przez wyznacznik 17 w tabeli 4.1: *W wybranych obszarach dział zakupów oddaje zarządzanie dostawami i stanem magazynowym dostawcom surowców (ang. VMI - Vendor Managed Inventory).*

Kolejnym wymiarem strategicznego zarządzania zakupami, widocznym w wynikach systematycznego przeglądu literatury, jest zarządzanie ryzykiem. W tabeli 4.1 reprezentuje go 10 stwierdzeń. Pierwsze z nich dotyczy wagi podpisywania kontraktów z dostawcami (Arney i in., 2014) w celu ograniczenia ryzyka. Nawet podpisane przez dostawcę zobowiązania do dostawy określonej ilości towaru w wyznaczonym czasie ogranicza ryzyko, że w razie problemów przestanie realizować dostawy, a przecież umowa może odwoływać się do szeregu innych kwestii związanych z ograniczaniem ryzyka. Idea ta będzie reprezentowana przez stwierdzenie 18 w tabeli 4.1: *Dział zakupów podpisuje umowy handlowe z kluczowymi dostawcami.*

Drugą sprawą, która wydaje się być bardzo istotna w obszarze zarządzania ryzykiem jest identyfikacja potencjalnych ryzyk związanych z określonym dostawcą (Dixit, 2020; Gangurde i Chavan, 2016). Ważne jest, aby zapobiegać ich realizacji lub przygotować plany minimalizacji ich skutków. Trend ten będzie reprezentowany przez wyznacznik 19 w tabeli 4.1: *Dział zakupów identyfikuje potencjalne problemy we współpracy z dostawcami strategicznymi i przeciwdziała im, zanim sytuacja stanie się krytyczna.*

Manuj (2013) zwrócił uwagę na ryzyko związane z popytem i podażą na surowce. Ryzyko podażowe surowca jest reprezentowane przez dostawców i ich problemy. Ryzyko popytowe jest z kolei związane ze zmiennością zapotrzebowania przedsiębiorstwa. Na takie sytuacje dział zakupów powinien mieć opracowane scenariusze działania dlatego, w tabeli 4.1, proponowane są wyznaczniki 20 i 21: *Dział zakupów ma opracowane sposoby działania na wypadek skokowej zmiany w zapotrzebowaniu na kupowane surowce/produkty/usługi oraz Dział zakupów ma opracowane sposoby działania na wypadek skokowej zmiany po stronie podaży kupowanych surowców/produktów/usług (np. poprzez opóźnienia w łańcuchach dostaw).*

Kotula i inni (2018) uważają, że klienci za często przeprowadzają analizy finansowe dostawców, a za rzadko zajmują się bezpośrednimi ryzykami we współpracy. Pozostałe trendy są widoczne w opracowaniu, ale brak takiego, który by mówił cokolwiek o sytuacji finansowej i potencjalnych bankrutach wśród dostawców. Podejście to jest na tyle ciekawe, że zostało zamienione w stwierdzenie 22 w tabeli 4.1 o treści: *Dział zakupów analizuje kondycję finansową dostawców (np. w celu uniknięcia współpracy z bankrutami).*

Kolejny wyznacznik był silnie reprezentowany w badaniach literaturowych. Chodzi o sprawę ustalania kryteriów pozacenowych przy decyzji o podjęciu współpracy z danym dostawcą (Nepal i Yadav, 2015; Raut i Bhasin, 2012; Rodríguez-Escobar i González-Benito, 2017). Jeżeli dział zakupów skupia się wyłącznie na cenie podejmując decyzję o współpracy z danym dostawcą to znaczy, że nie uwzględnia ryzyk związanych z ofertą. Tego typu rozważania mieszczą się w wyznaczniku 23 tabeli 4.1: *Dział zakupów stosuje ustalone kryteria pozacenowe wyboru dostawców.*

Kolejna kwestia, która była obecna w wynikach systematycznego przeglądu literatury, dotyczy tego czy działy zakupów mają ustalone zasady oceniania dostawców (Loppacher i inni, 2011; Raut i Bhasin, 2012; Rodríguez-Escobar i González-Benito, 2017). Kierunek ten będzie reprezentowany w tabeli 4.1 przez stwierdzenie 24: *Dział zakupów stosuje ustalone kryteria okresowej oceny dostawców.*

W badaniach literaturowych wyłonił się również obszar dbania o relacje z najważniejszymi dostawcami (Dixit, 2020; Eltantawy i inni, 2014; Formentini i inni, 2019; Gangurde i Chavan, 2016). Owe relacje mogą być pomocne w sytuacjach kryzysowych, gdy na przykład pojawia się ryzyko, że zabraknie surowca do produkcji. Być może przedstawiciel dostawcy poświęci dodatkowy czas, aby zorganizować dodatkową pilną dostawę dla kluczowego klienta. Wyznacznik 25 w tabeli 4.1 reprezentujący ten tok myślenia będzie brzmiał

następująco: *Dział zakupów dba o relacje z kluczowymi dostawcami, aby móc z nich korzystać w sytuacjach kryzysowych.*

Rodríguez-Escobar i González-Benito (2017) wskazywali na wątek włączenia dostawców w kooperację w ramach łańcuchów dostaw. Istotnym jest, aby mieć opracowane alternatywne sposoby dostarczania, w razie gdyby stosowane rozwiązanie logistyczne nie było możliwe do realizacji. Proponowanym stwierdzeniem 26 w tabeli 4.1 jest: *Dział zakupów angażuje kluczowych dostawców w usprawnianie (np. zdywersyfikowanie) logistyki dostaw produktów/surowców/usług.*

Dział zakupów przedsiębiorstwa, według badań literaturowych, powinien się także skupiać na poprawie jakości przedmiotu zakupu (Gangurde i Chavan, 2016; Huma i inni, 2020; Loppacher i inni, 2011). Intuicyjnie jest to kwestia powiązana z odpowiedzialnością techniczną czy technologiczną w przedsiębiorstwie. Dopóki nie zostanie dopilnowany przepływ informacji pomiędzy zespołami odpowiedzialnymi za produkty pomiędzy kupującym a dostawcą, nie będzie możliwe poprawianie jakości dóbr. Dlatego wyznacznikiem 27 w tabeli 4.1, reprezentującym ten kierunek myślenia, jest: *Dział zakupów współpracuje z dostawcami nad poprawą jakości kupowanych produktów/surowców/usług.*

Zrównoważony rozwój jest ostatnim z wymiarów strategicznego zarządzania zakupami wyłaniającym się z systematycznego przeglądu literatury. Jest reprezentowany przez 7 stwierdzeń. Pierwszy z nich dotyczy tego, że jednym z kryteriów wyboru dostawcy powinna być jego aktywność w zakresie ochrony środowiska (Bag, 2016; Tchokogué i inni, 2018; Timlon, 2011). Niewątpliwie może to być istotny kierunek w zakresie strategicznego zarządzania zakupami, dlatego stwierdzenie 28 w tabeli 4.1 brzmi następująco: *Dział zakupów dobierając dostawców bierze pod uwagę ich działalność proekologiczną.*

Kolejny wyznacznik wyłaniający się z literatury jest, w pewnym sensie, rozszerzeniem powyższego stwierdzenia. Działy zakupów powinny wymagać od dostawców zwiększania ilości i jakości wysiłków prośrodowiskowych poprzez podnoszenie wymagań w tym zakresie (Dabhilkar i inni, 2016; Tchokogué i inni, 2018). Zostało więc przygotowane stwierdzenie 29 w tabeli 4.1: *Dział zakupów oczekuje od dostawców intensyfikacji działań w zakresie ochrony środowiska.*

Sadeghi Rad i Nahavandi (2018) zaznaczyli istotny wątek w zakresie doboru łańcuchów dostaw we współpracy z dostawcami. Czy poza kryterium kosztowym powinien być też brany pod uwagę aspekt środowiskowy? Jeżeli surowiec jest tańszy w odległych krajach w porównaniu

z dostawcami lokalnymi, to o ile wyższy koszt firma jest w stanie zaakceptować, aby zwiększając cenę zredukować ślad węglowy. Ideę tę odzwierciedla stwierdzenie 30 w tabeli 4.1: *Dział zakupów, planując łańcuchy dostaw, bierze pod uwagę nie tylko ich koszty, ale także generowany poziom zanieczyszczenia środowiska.*

W zgromadzonej literaturze pojawia się wątek dotyczący tego czy „zielony” kierunek obierany przez działy zakupów przekłada się na obniżenie negatywnego oddziaływania przedsiębiorstw na środowisko (Schoenherr i inni, 2014; Tchokogué i inni, 2018). Weryfikacja tego w dalszych badaniach zostanie zrealizowana za pomocą wyznacznika 31 w tabeli 4.1: *Nastawienie proekologiczne działu zakupów obniża ślad węglowy firmy.*

Trzy kolejne stwierdzenia w ramach zrównoważonego rozwoju dotyczą społecznej odpowiedzialności. Pierwsze z nich wynika z idei zaproponowanej przez Flammera (2018). Bazuje ona na tym, że firma powinna dokonywać wyboru dostawców także w oparciu o prowadzone przez nich działania w zakresie społecznej odpowiedzialności. Ten wyznacznik został sformułowany w tabeli 4.1 pod numerem 32: *Dział zakupów preferuje dostawców wykazujących się działaniami w zakresie społecznej odpowiedzialności (np. wspieraniem pracowników czy lokalnej społeczności).*

W badania dotyczące społecznej odpowiedzialności w strategicznym zarządzaniu zakupami angażują się Tchokogué i inni (2018) poruszając dwie kwestie. Pierwsza z nich dotyczy wspierania lokalnych dostawców, którzy zarobione pieniądze mogą wydawać na produkty i usługi innych lokalnych firm lub wynagrodzenie za pracę pracowników. W ten sposób można wspierać rozwój gospodarczy regionu i poprawić dobrobyt jego mieszkańców. Druga idea dotyczy równego traktowania dostawców. W zasadzie niedopuszczalne jest, aby w jednym postępowaniu zakupowym, przy decyzji o wyborze oferty, dostawcom nie były przyporządkowane te same kryteria tejże oceny. Weryfikacja tych kwestii w dalszych badaniach zostanie zrealizowana za pomocą wyznaczników 33 i 34 w tabeli 4.1: *Dział zakupów wspiera lokalnych dostawców, a tym samym rozwój regionu oraz Dział zakupów stawiając jasne wymagania dostawcom wspiera uczciwą konkurencję między nimi.*

Dla porządku trzeba dodać, że zaproponowane stwierdzenia zostały trzykrotnie przeredagowane, zanim uzyskały formę zaprezentowaną powyżej. Celem było poprawienie ich klarowności, zanim zostały przedstawione ekspertom do analizy.

Określenie formatu odpowiedzi spowodowało zamknięcie ostatniego kroku w etapie 1 postępowania badawczego. Skala odpowiedzi powinna być opracowywana równoległe z

zestawem stwierdzeń (DeVellis, 2017; Robertson, 2017). W tym zakresie projekt nie był oryginalny, ponieważ zdecydowano się na popularną skalę Likerta. Wybrano wersję sześciostopniową, gdzie trzy odpowiedzi wyrażają różne stopnie niezgody, a trzy różne stopnie zgody z danym stwierdzeniem. Wymogiem jest, aby różnice pomiędzy poziomem zgody lub niezgody między dwiema sąsiednimi odpowiedziami były takie same jak pomiędzy dwiema innymi, dowolnie wybranymi, które sąsiadują ze sobą (DeVellis, 2017). Na potrzeby projektu rozważano różne modyfikacje podstawowej wersji skali głównie pod kątem:

- rozpiętości skali odpowiedzi,
- użycia kategorii neutralnej.

Skala sześciostopniowa pozwala respondentowi na zajęcie stanowiska, dając mu możliwość przedstawienia natężenia swojej zgody lub niezgody ze stwierdzeniem. W tym aspekcie czterostopniowa skala jest zbyt uboga, ponieważ daje możliwość udzielenia odpowiedzi w zakresie: 1 - „zdecydowanie nie”, 2 - „nie”, 3 - „tak”, 4 – „zdecydowanie tak”. Rozważano także inną skrajną opcję, zastosowania skali dziesięciostopniowej. Uznano jednak, że tak szeroka skala odpowiedzi utrudni praktykom oszacowanie poziomu swojej zgody lub niezgody i będzie niepotrzebnie męczyć lub irytować respondentów doprowadzając, w niektórych przypadkach, do porzucenia kwestionariusza.

Pozostaje więc kwestia tego, czy dać respondentom możliwość zajęcia pozycji neutralnej w jednej z dwóch możliwych opcji:

- dodania pomiędzy odpowiedziami 3 – „raczej nie” a 4 – „raczej tak” opcji, która nie oznaczałaby ani zgody, ani niezgody ze stwierdzeniem;
- dodania, obok zestawu odpowiedzi opcji „nie mam zdania”

Uznano, że kwestie poruszane w kwestionariuszu będą na tyle wyraziste, że manager z kilkuletnim doświadczeniem powinien być w stanie zająć stanowisko wobec stwierdzeń bez konieczności uciekania się do odpowiedzi neutralnej. Dlatego zdecydowano się ostatecznie na skalę sześciostopniową, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie”, 2 – „nie”, 3 – „raczej nie”, 4 – „raczej tak”, 5 – „tak”, 6 – „zdecydowanie tak”.

4.2. Ocena instrumentu pomiarowego przez ekspertów – walidacja treściowa i fasadowa

Przeprowadzenie procesu oceny instrumentu pomiarowego przez ekspertów pozwoliło na realizację etapu 2 postępowania badawczego. Wstępny etap w tym zakresie to sformułowanie takiego kwestionariusza wywiadu, który pozwolił sześciu ekspertom ocenić instrukcję, skalę odpowiedzi, oraz wyznaczniki pod kątem adekwatności, klarowności, niezbędności i wystarczalności.

Żeby ułatwić ekspertom udzielenie odpowiedzi, kwestionariusz był im dostarczony kilka dni przed spotkaniem, aby mogli się z nim zapoznać. Każda osoba miała dostępny wydruk w trakcie wywiadu, co miało jej ułatwić udzielanie odpowiedzi. Jak się okazało w trakcie badania, rozwiązanie to miało dodatkowy walor. Niektórzy z ekspertów podczas wywiadu nanosili swoje komentarze pisemnie w arkuszach.

Jak wspomniano kwestionariusz wywiadu był dostarczony drogą mailową przed spotkaniem, wymagał więc pisemnego wprowadzenia, a więc:

- prośby o udzielenie odpowiedzi, wraz z podziękowaniem za okazaną pomoc i poświęcony czas,
- określenia celu badania, aby właściwie ukierunkować zaangażowanie ekspertów.

W przypadku każdego ze stwierdzeń, w trakcie wywiadu, użyto czterostopniowej skali oceny:

- w ocenie adekwatności, 1 - oznaczało „nieistotne”, 2 – „mało istotne”, 3 – „dość istotne”, 4 – „bardzo istotne”;
- w ocenie klarowności, 1 oznacza – „niejasne”, 2 - „niezbyt jasne”, 3 – „dość jasne”, 4 - „jasne”.

Badając klarowność zdecydowano się umieścić na szczycie listy stwierdzeń przygotowany projekt instrukcji dla respondentów badania ankietowego, wraz ze skalą odpowiedzi. W ten sposób eksperci ocenili też jasność przekazu w tych dwóch elementach kwestionariusza oceny strategicznego zarządzania zakupami. Przy każdym ze stwierdzeń przewidziano dodatkowe miejsce do podzielenia się pisemnymi uwagami.

Niezbędność i wystarczalność poszczególnych stwierdzeń została zbadana za pomocą pytań otwartych. Pozwoliły one ekspertom zaproponować nowe wyznaczniki strategicznego

zarządzania zakupami, które nie zostały uzyskane w systematycznym przeglądzie literatury. Dano też możliwość wskazania tych stwierdzeń, które wymagały, w opinii ekspertów, usunięcia z listy. Kwestionariusz wywiadu, użyty w panelu ekspertów, stanowi załącznik 2 niniejszego opracowania.

4.2.1. Adekwatność i klarowność pozycji skali

W ramach metody budowania skali ocenę adekwatności poszczególnych stwierdzeń zrealizowano za pomocą indeksu walidacji treściowej (zob. podrozdział 3.3.3) w wariantach: I-CVI, S-CVI/Ave oraz statystyki Kappa. Zestawienie odpowiedzi ekspertów, wraz z wynikami ich analizy dla adekwatności poszczególnych stwierdzeń i całej skali, zawiera tabela 4.2.

Tabela 4.2. Ocena adekwatności pozycji skali przez Ekspertów

| Stwierdzenie | Ekspert 1 | Ekspert 2 | Ekspert 3 | Ekspert 4 | Ekspert 5 | Ekspert 6 | Liczba ocen na poziomie 3 lub 4 | I-CVI | P _C | Statystyka Kappa |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------------------|-------|----------------|------------------|
| 1 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 2 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 3 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 4 | V | V | V | - | V | V | 5 | 0.83 | 0.09 | 0.82 |
| 5 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 6 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 7 | V | V | V | - | V | V | 5 | 0.83 | 0.09 | 0.82 |
| 8 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 9 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 10 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 11 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 12 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 13 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 14 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 15 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 16 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 17 | V | - | - | - | - | V | 2 | 0.33 | 135.00 | 1.00 |
| 18 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 19 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 20 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 21 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 22 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 23 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 24 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |

Tabela 4.2. (cd.)

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|------|------|-------|
| 25 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 26 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 27 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 28 | V | V | V | V | V | - | 5 | 0.83 | 0.09 | 0.82 |
| 29 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 30 | V | V | V | V | V | - | 5 | 0.83 | 0.09 | 0.82 |
| 31 | V | V | V | V | V | - | 5 | 0.83 | 0.09 | 0.82 |
| 32 | V | V | V | V | V | - | 5 | 0.83 | 0.09 | 0.82 |
| 33 | V | V | V | - | V | - | 4 | 0.67 | 0.94 | -4.33 |
| 34 | V | V | V | V | V | - | 5 | 0.83 | 0.09 | 0.82 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadów z ekspertami.

Wskaźniki I-CVI w odniesieniu do adekwatności 32 wyznaczników mieszczą się między 0,83 a 1, co oznacza poziom akceptowalny. W przypadku dwóch stwierdzeń, o numerach 17 i 33, wskaźniki I-CVI nie spełniają kryterium akceptowalności, ponieważ osiągnęły wartości na poziomie 0,33 i 0,67. Wskaźnik S-CVI/Ave w ocenie adekwatności całej skali wynosi 0,936 pomimo dwóch stwierdzeń o nieakceptowalnych wynikach. W przypadku statystyki Kappa wszystkie wyznaczniki uzyskały wyniki na poziomie większym lub równym 0,82. Tylko w przypadku wskaźnika 33 statystyka ta osiągnęła wynik ujemny. Badanie adekwatności wskazuje więc, że stwierdzenia numer 17 i 33 wymagają zmiany lub usunięcia ze skali ze względu na to, że w obecnym brzmieniu eksperci uznali je za nieistotne składowe strategicznego zarządzania zakupami.

Jako uzupełnienie oceny adekwatności obliczono także S-CVI/Ave dla poszczególnych wymiarów skali strategicznego zarządzania zakupami: innowacyjności, ograniczania kosztów, zarządzania ryzykiem i zrównoważonego rozwoju. Osiągnęły one akceptowalne poziomy:

- 0,97 – w przypadku innowacyjności;
- 0,92 – w przypadku ograniczania kosztów;
- 1,00 – w przypadku zarządzania ryzykiem;
- 0,83 – w przypadku zrównoważonego rozwoju.

Wskaźnik S-CVI/Ave dla całej skali wynosi 0,936.

W kwestii klarowności stwierdzeń zastosowano taki sam sposób analizy statystycznej, jak w przypadku adekwatności. Jej wyniki przedstawia tabela 4.3.

Wyniki I-CVI dla klarowności w przypadku 33 pozycji skali osiągnęły wartości równe lub wyższe niż 0,83. W przypadku wyznacznika o numerze 8 rezultat I-CVI uzyskała wartość 0,67, a więc poniżej wymaganego progu.

Wskaźnik S-CVI/Ave w ocenie klarowności całej skali uzyskał wartość 0,931 i jest akceptowalny. Badanie klarowności statystyką Kappa dla poszczególnych pozycji wykazało podobne wyniki, jak statystyka I-CVI. Większość, bo 33 pozycje, osiągnęła wyniki akceptowalne, mieszczące się między 0,82 i 1. Ponownie, wskaźnik 8 osiągnął wyniki nieakceptowalny.

Tabela 4.3. Ocena klarowności pozycji skali przez Ekspertów

| Stwierdzenie | Ekspert 1 | Ekspert 2 | Ekspert 3 | Ekspert 4 | Ekspert 5 | Ekspert 6 | Ilość ocen na poziomie 3 lub 4 | I-CVI | P _c | Statystyka Kappa |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------------------|-------|----------------|------------------|
| 1 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 2 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 3 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 4 | V | V | - | V | V | V | 5 | 0.83 | 0.09 | 0.82 |
| 5 | V | V | - | V | V | V | 5 | 0.83 | 0.09 | 0,82 |
| 6 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 7 | V | V | V | V | - | V | 5 | 0.83 | 0.09 | 0.82 |
| 8 | V | - | V | V | - | V | 4 | 0.67 | 0.94 | - 4.33 |
| 9 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 10 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 11 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 12 | V | - | V | V | V | V | 5 | 0.83 | 0.09 | 0.82 |
| 13 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 14 | - | V | V | V | V | V | 5 | 0.83 | 0.09 | 0.82 |
| 15 | V | V | - | V | V | V | 5 | 0.83 | 0.09 | 0.82 |
| 16 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 17 | V | V | - | V | V | V | 5 | 0.83 | 0.09 | 0.82 |
| 18 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 19 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 20 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 21 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 22 | V | - | V | V | V | V | 5 | 0.83 | 0.09 | 0.82 |
| 23 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 24 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 25 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 26 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 27 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 28 | V | V | - | V | V | V | 5 | 0.83 | 0.09 | 0.82 |
| 29 | V | V | - | V | V | V | 5 | 0.83 | 0.09 | 0.82 |

Tabela 4.3. (cd.)

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|------|------|------|
| 30 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 31 | V | V | - | V | V | V | 5 | 0.83 | 0.09 | 0.82 |
| 32 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |
| 33 | V | V | - | V | V | V | 5 | 0.83 | 0.09 | 0.82 |
| 34 | V | V | V | V | V | V | 6 | 1.00 | 0.02 | 1.00 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z ekspertami.

Oszacowano też S-CVI/Ave w ocenie klarowności poszczególnych wymiarów skali.

Wyniki okazały się akceptowalne i wyniosły:

- 0,94 dla innowacyjności;
- 0,89 dla ograniczania kosztów;
- 0,98 dla zarządzania ryzykiem;
- 0,90 dla zrównoważonego rozwoju.

S-CVI/Ave dla całej skali SZZ wyniosło 0.931 i jest akceptowalne.

Przy okazji oceny klarowności eksperci mieli możliwość pozostawienia komentarzy do treści poszczególnych wyznaczników. Uwagi zostały poczynione w przypadku 15 z 34 stwierdzeń. Nawet jeżeli powyżej wskazane statystyki dotyczące klarowności uzyskiwały wyniki pozytywne, uwagi te były brane pod uwagę. Zmiany zostały podsumowane w tabeli 4.4.

Tabela 4.4. Zestawienie modyfikacji w wyznacznikach SZZ, zaproponowanych przez ekspertów

| Lp | Wersje pierwotne stwierdzeń | Wersje finalne stwierdzeń | Zakres zmian |
|----|--|--|--------------|
| 1 | Dział zakupów stosuje wczesne włączanie dostawców w rozwój produktów firmy (ang. early supplier involvement). | Dział zakupów stosuje wczesne włączanie dostawców w rozwój produktów firmy (ang. early supplier involvement). | |
| 2 | Dział zakupów poszukuje nowych rozwiązań technologicznych u dostawców. | Dział zakupów poszukuje nowych rozwiązań technologicznych u dostawców. | |
| 3 | Dział Zakupów dobiera dostawców, których wiedza i możliwości mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej firmy w przyszłości. | Dział Zakupów dobiera dostawców, których wiedza i możliwości mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej firmy w przyszłości. | |

Tabela 4.4. (cd.)

| | | | |
|----|--|---|---|
| 4 | Dział zakupów jest zaangażowany w usprawnianie procesów wewnętrznych firmy. | Dział zakupów jest zaangażowany w usprawnianie procesów wewnętrznych firmy. | |
| 5 | Dział zakupów inicjuje projekty rozwojowe w firmie. | Dział zakupów inicjuje projekty rozwojowe w firmie. | |
| 6 | Dział zakupów współpracuje z działami sprzedaży i marketingu, aby lepiej zrozumieć oczekiwania klientów. | Dział zakupów współpracuje z działami sprzedaży i marketingu, aby lepiej zrozumieć oczekiwania klientów. | |
| 7 | Dział zakupów konsoliduje wolumeny, kupując dany produkt/surowiec/usługę od kilku wybranych dostawców. | Dział zakupów kontroluje poziom dywersyfikacji dostawców, kupując dany produkt/surowiec/usługę od ograniczonej liczby kontrahentów. | konsoliduje wolumeny-> kontroluje poziom dywersyfikacji/ kilku wybranych dostawców -> ograniczona liczba kontrahentów |
| 8 | Dział zakupów gromadzi wiedzę technologiczną, aby analizować strukturę kosztów kluczowych surowców/produktów/usług przed przystąpieniem do negocjacji. | Dział zakupów zdobywa wiedzę technologiczną, aby analizować strukturę kosztów wytworzenia dla kluczowych surowców/produktów/usług przed przystąpieniem do negocjacji. | gromadzi->zdobywa/ strukturę kosztów-> strukturę kosztów wytworzenia |
| 9 | Dział zakupów poszukuje alternatywnych dostawców w celu osiągnięcia dźwigni negocjacyjnej. | Dział zakupów poszukuje alternatywnych dostawców w celu osiągnięcia dźwigni negocjacyjnej. | |
| 10 | Dział zakupów gromadzi wiedzę dotyczącą rynków zakupowych, aby wywoływać konkurencję cenową między dostawcami. | Dział zakupów zdobywa wiedzę dotyczącą rynków zakupowych, aby wywoływać konkurencję cenową między dostawcami. | gromadzi->zdobywa |
| 11 | Dział zakupów gromadzi wiedzę na temat prowadzenia postępowań, negocjacji i kontraktacji, aby lepiej wykorzystywać przewagi nad dostawcami. | Dział zakupów zdobywa wiedzę na temat prowadzenia postępowań, negocjacji i kontraktacji, aby lepiej wykorzystywać przewagi nad dostawcami. | gromadzi->zdobywa |
| 12 | Dział zakupów analizuje zarządzane koszty w relacji do całości kosztów ponoszonych przez firmę (ang. spend under management). | Dział zakupów kontroluje udział kosztów, za które jest odpowiedzialny, w stosunku do całości kosztów ponoszonych przez firmę (ang. spend under management). | analizuje->kontroluje |

Tabela 4.4. (cd.)

| | | | |
|----|---|---|--|
| 13 | Dział zakupów wspomaga optymalizację kosztową procesów wewnątrz firmy, korzystając z doświadczeń dostawców. | Dział zakupów wspomaga optymalizację kosztową procesów wewnątrz firmy, korzystając z doświadczeń dostawców. | |
| 14 | Dział zakupów optymalizuje koszty pomiędzy kategoriami zakupowymi (np. zmniejszenie jakości papieru może zwiększyć koszty tuszu do druku). | Dział zakupów analizuje nie tylko ceny zakupu, ale też całkowity koszt posiadania (ang. total cost of ownership - TCO) kupowanych produktów/surowców/usług. | optymalizacja kosztów pomiędzy kategoriami -> całkowity koszt posiadania |
| 15 | Dział zakupów jest w stanie poświęcić możliwość redukcji ceny zakupu na rzecz korzyści w długim okresie (np. lepszej jakości, niezawodności i elastyczności dostawców). | Dział zakupów jest w stanie zrezygnować z najtańszej oferty na rzecz innych wartości (np. lepszej jakości, niezawodności i elastyczności dostawców). | poświęcenie redukcja cen -> najtańsza oferta |
| 16 | Dział zakupów realizuje wspólne projekty oszczędnościowe z dostawcami. | Dział zakupów realizuje wspólne projekty z dostawcami, aby optymalizować koszty. | oszczędności -> optymalizacja kosztów |
| 17 | W wybranych obszarach dział zakupów oddaje zarządzanie dostawami i stanem magazynowym dostawcom surowców (ang. VMI - Vendor Managed Inventory). | W wybranych obszarach dział zakupów integruje dostawców informatycznie w celu przekazania im zarządzania dostawami i stanem magazynowym produktów/surowców (ang. VMI - Vendor Managed Inventory). | oddaje zarządzanie -> integruje dostawców |
| 18 | Dział zakupów podpisuje umowy handlowe z kluczowymi dostawcami. | Dział zakupów podpisuje umowy handlowe z kluczowymi dostawcami. | |
| 19 | Dział zakupów identyfikuje potencjalne problemy we współpracy z dostawcami strategicznymi i przeciwdziała im, zanim sytuacja stanie się krytyczna. | Dział zakupów identyfikuje potencjalne problemy we współpracy z dostawcami strategicznymi i przeciwdziała im, zanim sytuacja stanie się krytyczna. | |
| 20 | Dział zakupów ma opracowane sposoby działania na wypadek skokowej zmiany w zapotrzebowaniu na kupowane surowce/produkty/usługi. | Dział zakupów ma opracowane scenariusze działania na wypadek skokowej zmiany w zapotrzebowaniu na kupowane surowce/produkty/usługi. | sposoby działania -> scenariusze działania |

Tabela 4.4. (cd.)

| | | | |
|----|--|--|---|
| 21 | Dział zakupów ma opracowane sposoby działania na wypadek skokowej zmiany po stronie podaży kupowanych surowców/produktów/usług (np. poprzez opóźnienia w łańcuchach dostaw). | Dział zakupów ma opracowane scenariusze działania na wypadek skokowej zmiany po stronie podaży kupowanych surowców/produktów/usług (np. poprzez opóźnienia w łańcuchach dostaw). | sposoby działania -> scenariusze działania |
| 22 | Dział zakupów analizuje kondycję finansową dostawców (np. w celu uniknięcia współpracy z bankrutami) | Dział zakupów analizuje kondycję finansową dostawców (np. w celu uniknięcia współpracy z firmami, którym grozi niewypłacalność). | bankruci -> firmy, którym grozi niewypłacalność |
| 23 | Dział zakupów stosuje ustalone kryteria pozacenowe wyboru dostawców. | Dział zakupów stosuje ustalone kryteria pozacenowe wyboru dostawców. | |
| 24 | Dział zakupów stosuje ustalone kryteria okresowej oceny dostawców. | Dział zakupów stosuje ustalone kryteria okresowej oceny dostawców. | |
| 25 | Dział zakupów dba o relacje z kluczowymi dostawcami, aby móc z nich korzystać w sytuacjach kryzysowych. | Dział zakupów dba o relacje z kluczowymi dostawcami, aby móc z nich korzystać w sytuacjach kryzysowych. | |
| 26 | Dział zakupów angażuje kluczowych dostawców w usprawnianie (np. dywersyfikowanie) logistyki dostaw produktów/surowców/usług. | Dział zakupów angażuje kluczowych dostawców w dywersyfikowanie kanałów logistyki dostaw produktów/surowców/usług. | usprawnianie -> dywersyfikowanie kanałów logistycznych |
| 27 | Dział zakupów współpracuje z dostawcami nad poprawą jakości kupowanych produktów/surowców/usług. | Dział zakupów współpracuje z dostawcami nad poprawą jakości kupowanych produktów/surowców/usług. | |
| 28 | Dział zakupów dobierając dostawców bierze pod uwagę ich działalność proekologiczną. | Dział zakupów dobierając dostawców bierze pod uwagę ich aktywność w zakresie redukcji oddziaływań środowiskowych. | działalność proekologiczna -> redukcja oddziaływań środowiskowych |
| 29 | Dział zakupów stymuluje proekologiczny rozwój dostawców. | Dział zakupów oczekuje od dostawców intensyfikacji działań w zakresie ochrony środowiska. | |

Tabela 4.4. (cd.)

| | | | |
|----|---|---|---|
| 30 | Dział zakupów, planując łańcuchy dostaw, bierze pod uwagę nie tylko ich koszty, ale także generowany poziom zanieczyszczenia środowiska. | Dział zakupów, planując łańcuchy dostaw, bierze pod uwagę nie tylko ich koszty, ale także generowany poziom zanieczyszczenia środowiska. | |
| 31 | Nastawienie proekologiczne działu zakupów obniża ślad węglowy firmy. | Nastawienie proekologiczne działu zakupów obniża ślad węglowy firmy. | |
| 32 | Dział zakupów preferuje dostawców wykazujących się działaniami w zakresie społecznej odpowiedzialności (np. wspieraniem pracowników czy lokalnej społeczności). | Dział zakupów preferuje dostawców wykazujących się działaniami w zakresie społecznej odpowiedzialności (np. wspieraniem pracowników czy lokalnej społeczności). | |
| 33 | Dział zakupów wspiera lokalnych dostawców, a tym samym rozwój regionu. | Dział zakupów wspiera lokalnych dostawców, a tym samym rozwój regionu. | |
| 34 | Dział zakupów stawiając jasne wymagania dostawcom wspiera uczciwą konkurencję między nimi. | Dział zakupów stawia takie same wymagania dostawcom biorącym udział w postępowaniu, wspierając uczciwą konkurencję między nimi. | jasne wymagania stawiane dostawcom -> takie same wymagania stawiane dostawcom w jednym postępowaniu |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadów z ekspertami.

W efekcie zmieniono treść wskaźnika 7, który w wersji pierwotnej brzmiał następująco: *Dział zakupów konsoliduje wolumeny, kupując dany produkt/surowiec/usługę od kilku wybranych dostawców.* Zastosowano w nim dwa określenia, które nie oddają prawidłowego sposobu podejścia do zjawiska. Dział zakupów nie zawsze musi konsolidować wolumeny. Istotne strategicznie może być poszukanie dodatkowych dostawców. Dział zakupów nie powinien konsolidować, ale kontrolować poziom dywersyfikacji dostawców. Nie jest też powiedziane, że koniecznie trzeba kupować dany produkt, surowiec czy usługę od kilku wybranych dostawców. Przecież w określonej sytuacji rynkowej lub w wyjątkowo dużej skali zakupów przedsiębiorstwa, może być ich więcej. Zaproponowano więc alternatywne podejście, aby liczba dostawców była ograniczona bez wskazywania żadnych poziomów ilościowych. Poniżej dla porównania wskazana jest finalna treść stwierdzenia 7: *Dział zakupów kontroluje poziom dywersyfikacji dostawców, kupując dany produkt/surowiec/usługę od ograniczonej liczby kontrahentów.*

Wyznaczniki numer 8, 10 i 11 otrzymały zmianę, którą można traktować jako doprecyzowanie. Wszystkie one dotyczą „gromadzenia wiedzy” z różnych obszarów w celu optymalizacji kosztów. Jeden z ekspertów argumentował, że lepszym rozwiązaniem jest zastosowanie zwrotu „zdobywanie wiedzy”. Argumentem przemawiającym za tą zmianą było wyjaśnienie, że zdobywanie wiedzy bardziej kojarzy się z jej przyswajaniem i wykorzystaniem. Ekspert posłużył się przykładem biblioteki, która gromadzi wiedzę nabywając książki, a nie koniecznie ją wykorzystuje. Drugi argument był taki, że wartościowej wiedzy trzeba poszukiwać, więc ponownie bardziej jest to zdobywanie niż proste gromadzenie.

Kolejna zmiana zaproponowana przez ekspertów dotyczy wyznacznika numer 8 i zmienia określenie dotyczące znajomości „struktury kosztów surowców” na „strukturę kosztów wytworzenia surowców”. W pierwotnej wersji treść była nieprecyzyjna i w opinii ekspertów mogła powodować wątpliwości u respondentów. Pojawiały się pytania o to, czy autor przyjmuje założenie, że dany surowiec, produkt czy usługa są zawsze przedmiotem zakupu od firm handlowych i trzeba poznać strukturę kosztów takiej firmy w zakresie zakupu i logistyki rozpatrywanego dobra. Trzeba było jasno wskazać, że chodzi o zrozumienie strony kosztowej produkcji (wytworzenia) danego surowca, produktu lub usługi.

W wyznaczniku numer 12, dotyczącym posiadania wiedzy nt. udziału kosztów zarządzanych przez dział zakupów w stosunku do kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo, jeden z ekspertów zaproponował zmianę określenia. Dział zakupów nie ma „analizować” udziału kosztów zarządzanych, ale je „kontrolować”, czyli utrzymywać pod nadzorem i decydować o zmianach.

Stwierdzenie 14 dla dwóch ekspertów, także okazało się niejasne. Jako dotyczące optymalizacji kosztów pomiędzy surowcami, zwracało uwagę na sumę kosztów surowca po wyprodukowaniu wyrobu. Po wyjaśnieniu na czym miała polegać koncepcja wskaźnika eksperci zaproponowali zastosowanie idei całkowitego kosztu posiadania (ang. total cost of ownership – TCO), która opisuje szerszy aspekt, który był zawarty w stwierdzeniu. Polega ona na ustaleniu, jaki jest całkowity koszt surowca po zastosowaniu go w wyrobie. Prowadzenie porównań pomiędzy konkurującymi dostawcami, tylko i wyłącznie na podstawie cen zakupu nie jest dobrym rozwiązaniem. Aspekt TCO pojawiał się w systematycznym przeglądzie literatury, ale autor nie spodziewał się, że właściwe będzie aż tak szerokie podejście do tej kwestii.

W wyznaczniku numer 15 eksperci zaproponowali zmianę redakcyjną, która doprecyzowała stwierdzenie i spowodowała większą jednoznaczność treści. Zamiast

stwierdzenia dotyczącego poświęcenia redukcji ceny na rzecz wybrania dostawcy lepszego pod innymi względami zapisano, że dział zakupów może zrezygnować z najtańszej oferty na rzecz innych wartości (np. lepszej jakości, niezawodności i elastyczności dostawców).

Za radą ekspertów doprecyzowano też wyznacznik 16, dotyczący realizacji wspólnych projektów oszczędnościowych. Zamiast oszczędności, zastosowano zwrot dotyczący wspólnej optymalizacji kosztów.

Stwierdzenie numer 17, dotyczące oddawania zarządzania stanem magazynowym i dostawami, zmieniono na integrację dostawców we właściwym zakresie. Ekspertom wydało się bardziej właściwe podejście zacieśniające współpracę niż proste pozbywanie się obowiązku.

Kolejna zmiana nastąpiła w wyznaczniku 20, mówiącym o opracowaniu sposobów działania na wypadek skokowej zmiany podaży u dostawców. Uczestnicy badania zwracali uwagę, że na potencjalną możliwość drastycznych zmian w dostępności surowców, produktów czy usług u dostawców buduje się scenariusze. Analogiczną zmianę zastosowano w stwierdzeniu 21 dotyczącym skokowej zmiany po stronie zapotrzebowania, wewnątrz organizacji.

W wyznaczniku 22, dotyczącym ryzyka współpracy z bankrutami, zgodnie z sugestią ekspertów, wprowadzono określenie mniej drastyczne i obejmujące szerszy zakres zjawiska. Firmy z problemami finansowymi są tymi, które zbankrutowały lub są zagrożone niewypłacalnością.

W stwierdzeniu 26 eksperci rozważali kwestię usprawnień logistycznych. Ostatecznie, podchodząc do zakresu ryzyka zakupowego, zaproponowali, aby skupić się na dywersyfikacji kanałów logistycznych.

Na bazie wywiadów dokonano zmiany w wyznaczniku numer 28. Dział zakupów zamiast brać pod uwagę działalność proekologiczną dostawcy powinien patrzeć na redukcję jego oddziaływania na środowisko. Ekspertci uzasadniali tą zmianę tym, że pierwotnie użyte określenie jest bardzo ogólne i kwestia wymaga obserwacji postępu w przedmiotowym zakresie.

Ostatni wyznacznik, który został poddany modyfikacji, nosi numer 34 i dotyczący społecznej odpowiedzialności biznesu. Stwierdzenie zawierało określenie dotyczące jasnych wymagań stawianych dostawcom. Ustalono, że wymagania, owszem, mają być jasne, ale przede wszystkim takie same dla uczestników danego procesu. Oczywiście nie dotyczy to całego zakresu zakupów i wszystkich dostawców jednocześnie, ale tylko tych, którzy biorą udział w jednym postępowaniu zakupowym.

4.2.2. Niezbędność i wystarczalność pozycji skali

Badanie niezbędności i wystarczalności pozycji skali pozwoliło zamknąć realizację etapu 2 postępowania badawczego. Było to badanie jakościowe, gdzie zastosowano pytania o to, które stwierdzenia przedstawione w kwestionariuszu wywiadu są zbędne z punktu widzenia przedmiotu badania oraz czy są takie, które powinny być dodane (zob. załącznik 2).

Wśród ekspertów panowała zgoda co do niezbędności przygotowanych wyznaczników. Nie wskazywano na konieczność usunięcia żadnego z nich. Oznacza to, że stwierdzenia wyselekcjonowane z publikacji naukowych, w ocenie praktyków, są właściwe i aktualne w kontekście strategicznego zarządzania zakupami. Otoczenie zmienia się tak szybko, że praktyka zakupowa nie może trwać bez bieżącego dostosowywania się do rzeczywistości. Istniało więc ryzyko, że zaproponowane stwierdzenia, przygotowane na podstawie starszych opracowań mogły okazać się nieaktualne.

Jeżeli natomiast chodzi o wystarczalność to eksperci byli niezwykle pomocni. Po udzieleniu odpowiedzi na trzy pytania zamknięte, jeżeli mieli tylko możliwości czasowe, bardzo szeroko opowiadali o wizji strategicznego zarządzania zakupami, rozważając przykłady zastosowania poszczególnych stwierdzeń w praktyce. Dla prowadzącego wywiady autora była to możliwość poszerzenia horyzontu w zakresie przedmiotu badań.

Zredukowawszy notatki poczynione w trakcie rozmów zauważono, że w przypadku dwóch obszarów wskazania części ekspertów są zbieżne i dotyczą:

- zarządzania procesem i analizą reklamacji składanych do dostawców w celu uniknięcia poważniejszych problemów,
- eliminacji działań zakupowych niedodających wartości.

Na podstawie tych wskazań uformowano dwa dodatkowe wskaźniki:

Dział zakupów analizuje informacje na temat poziomu reklamacji składanych do dostawców, aby uniknąć poważnych problemów jakościowych.

Dział zakupów eliminuje działania, które nie dodają wartości w procesie zakupowym.

Rozważono także ich wstępne przyporządkowanie do zidentyfikowanych, w trakcie badań literaturowych, wymiarów strategicznego zarządzania zakupami. Pierwsze ze stwierdzeń, dotyczące procesu reklamacji, wyraźnie wpisywało się w obszar zarządzania ryzykiem.

Przykładowo, jeżeli pracownik w trakcie analizy składanych reklamacji uzyska informację o systematycznie powiększającej się ich liczbie u jednego dostawcy, ma szansę zareagować i wprowadzić zawczasu działania naprawcze lub przerwać współpracę. Działania korygujące mogą być wprowadzone poprzez zacieśnienie kontroli i współpracy z dostawcą nad eliminacją problemów. Przy poważnych problemach, których nie da się usunąć w drodze współpracy, może dojść do eliminacji dostawcy z listy zakwalifikowanych w danym przedsiębiorstwie.

Drugie stwierdzenie, dotyczące eliminacji działań nieprzynoszących wartości w procesie zakupowym, zostało zakwalifikowane do obszaru ograniczania kosztów. Jeżeli wysoko wykwalifikowany i co za tym idzie dobrze opłacany pracownik wykonuje działania, które są z punktu widzenia procesu i przedsiębiorstwa są niepotrzebne, to jest to marnotrawstwo potencjału tej osoby. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest to również niepotrzebny koszt, ponieważ pracownik jest opłacany za realizację działań, które nie przynoszą żadnej korzyści organizacji. Jako przykłady takich działań eksperci podawali prowadzenie analiz danych, które systemy informatyczne mogą wykonać bez udziału człowieka i podać gotowy wynik. Drugim przykładem było wykonywanie obowiązków wynikających z procedur i instrukcji obowiązujących w firmie. Jeżeli określone działania, kiedyś były potrzebne innym obszarom funkcjonalnym przedsiębiorstwa, a obecnie nie dodają żadnej wartości, ich realizacja ze względu na obecność w procedurach czy instrukcjach jest marnotrawstwem. Ich eliminacja może powodować oszczędności po stronie przedsiębiorstwa.

Jednego z wątków rozmów, przy okazji pytań o niezbędną i wystarczającą stwierdzeń, na tym etapie procesu badawczego autor nie potrafił uwzględnić. Pojawił się on w rozmowie tylko z jednym ekspertem, więc w gąszczu innych rozważań, nie został uwypuklony. Okazał się on jednak znamienity w kontekście dalszego postępowania badawczego i formowania wymiarów strategicznego zarządzania zakupami, dlatego jest przytoczony w tym miejscu. W trakcie odpowiedzi na pytania otwarte, jeden z ekspertów w sposób stanowczy odwoływał się do wymiaru ograniczania kosztów w ramach strategicznego zarządzania zakupami. Argumentował, że wśród specjalistów w dziedzinie zakupów dominuje przekonanie o konieczności ich redukcji, co jest prawidłowym podejściem. Proponował jednak, żeby zamiast myślenia w kategoriach oszczędzania, przenieść myślenie zakupowe w sferę wartości wnoszonych przez dział zakupów do przedsiębiorstwa. Oszczędności realizowane poprzez negocjacje czy optymalizację surowców w procesie produkcyjnym są tylko częścią tej idei. W kontekście operowania wartością dla przedsiębiorstwa przez dział zakupów posługiwał się

określeniem angielskojęzycznym „design to value” - projektowania dla wartości, które jest obecne chociażby w działaniach firmy doradczej McKinsey (Henrich i inni, 2012) i jest silnie związane nie tylko z oszczędnościami, ale także z innowacyjnością. Pomysł ten jest obecny także w dyskusjach praktycznych i jest stawiany w opozycji do tradycyjnego sposobu myślenia o redukcji kosztów. Zamiast skupiać się na tym, żeby dany surowiec kupić jak najtaniej, warto się zastanowić jaką wartość daje on finalnemu użytkownikowi i czy nie można tego efektu osiągnąć innym rozwiązaniem. To wykreowane rozwiązanie nie musi być tańsze od pierwotnego. Być może warto będzie za nie zapłacić więcej, żeby przekroczyć oczekiwania klienta co do produktu i uzyskać wyższą marżę. Trzeba też dodać, że podobny tok myślenia jest obecny chociażby w pracy Gray et al. (2020).

Druga sprawa, która była poruszona przez jednego z ekspertów, a znalazła częściowe odzwierciedlenie w późniejszym etapie badania, jest związana ze zrównoważonym rozwojem w zarządzaniu zakupami. Spośród siedmiu stwierdzeń dotyczących tego obszaru, w trakcie wywiadu jeden z praktyków sześć ocenił jako „mało istotne” dla strategicznego zarządzania zakupami. Zapytany o przyczynę takiego podejścia powiedział, że strategiczne zarządzanie zakupami z punktu widzenia zarządów firm jest przede wszystkim po to, aby oszczędzać pieniądze i wносить wartość do przedsiębiorstwa, także na inne sposoby. Zwracał uwagę przede wszystkim na podejście ekologiczne, argumentując, że jest to tylko koszt dla przedsiębiorstwa, ponieważ większość klientów jest gotowa być ekologiczna pod warunkiem, że nie podniesie to kosztów. Prawie każde rozwiązanie ekologiczne dostawców wiąże się ze wzrostem kosztów, których nie da się w całości przenieść na klienta. Dlatego dbanie o zrównoważony rozwój przez firmę jest swego rodzaju decyzją w zakresie misji firmy – poświęceniem zysku dla społecznego dobra. Z punktu widzenia podstawowych wymagań zarządów w stosunku do działań działów zakupów, w opinii eksperta zrównoważony rozwój nie jest obszarem strategicznego zarządzania zakupami.

Ocena instrumentu badawczego przez ekspertów i wprowadzone zmiany w poszczególnych stwierdzeniach pozwoliły w łatwy sposób uformować kwestionariusz ankiety, który został wykorzystany w badaniach ilościowych (zob. załącznik 3).

Przygotowując kwestionariusz badania ankietowego, obok skali strategicznego zarządzania zakupami, dodano dwa kolejne konstrukty. Jeden z nich dotyczył wyników pracy działu zakupów. W modelu badawczym jest on mediatorem pomiędzy wymiarami strategicznego zarządzania zakupami a wynikami przedsiębiorstwa. Nie został on

zaprojektowany w toku opisanego postępowania badawczego, ale zaczerpnięty z innego projektu badawczego (González-Benito i inni, 2016). W związku z tym, że od czasu jego publikacji rzeczywistość działań zakupów uległa znacznym zmianom, został poddany modyfikacjom. Wchodzące w jego skład stwierdzenia, po przetłumaczeniu na język polski i dostosowaniu do formy językowej stosowanej w kwestionariuszu, brzmią następująco:

- Dział zakupów zaopatruje się u dostawców charakteryzujących się ponadprzeciętną jakością surowców/produktów/usług.
- Dział zakupów obniża koszty kupowanych surowców/produktów/usług.
- Dział zakupów skraca czasy realizacji dostaw surowców/produktów/usług.
- Dział zakupów przyczynia się do zmniejszenia całkowitych kosztów firmy.
- Dział zakupów przyczynia się do zwiększenia efektywności dostawców.

Pierwsze ze stwierdzeń budziło sporo wątpliwości. Ponadprzeciętna jakość surowca oznacza wyższe koszty. Może to być problemem, a nie zaletą. Przekroczenie wymagań w stosunku do potrzebnych funkcjonalności produktu finalnego, może oznaczać za wysoki koszt, brak marży lub brak konkurencyjności wyrobu finalnego. Z tych powodów zdecydowano się to stwierdzenie usunąć.

Drugie ze stwierdzeń dotyczące obniżania kosztów zakupu było niewystarczające, ponieważ dział zakupów hipotetycznie może je obniżyć z poziomu zawyżonego o kilkadziesiąt procent w stosunku do firm, z którymi konkuruje na rynku. Aby można było mówić o strategicznym zarządzaniu zakupami dodano więc dodatkowe stwierdzenie: *Dział zakupów utrzymuje koszty surowców/produktów/usług na poziomie zapewniającym konkurencyjność wyrobów firmy.*

Stwierdzenie dotyczące skracania czasów realizacji dostaw, także wydaje się niewystarczające. Skracanie czasów dostaw jest działaniem poprawnym. Dużo ważniejsze jest jednak to, aby surowce, produkty i usługi były dostarczane w czasie, kiedy są potrzebne do sprawnego działania przedsiębiorstwa, nawet jeżeli czas dostawy jest długi. Z tego powodu zaproponowano dodatkowe stwierdzenie: *Dział zakupów kupuje surowce/produkty/usługi z czasem realizacji, który nie ogranicza produkcji lub sprzedaży firmy.*

Drugi dodany w kwestionariuszu badania ankietowego konstrukt, będący elementem modelu badawczego, to wyniki przedsiębiorstwa (Carr i Pearson, 1999, 2002; Chen i inni, 2004;

Chen i Paulraj, 2004; Su i Gargeya, 2012). W podrozdziale 1.4 dokonano już przeglądu stwierdzeń składających się na ten konstrukt, stosowanych we wcześniejszych publikacjach. W kwestionariuszu użyto stwierdzeń, które korespondują z wcześniejszymi propozycjami, precyzując zakresy czasowe:

- W ciągu ostatnich 3 lat osiągnęliśmy znakomite wyniki finansowe.
- W ciągu ostatnich 3 lat odnotowywaliśmy wyraźny wzrost przychodów ze sprzedaży.
- W ciągu ostatnich 3 lat znacząco zwiększył się nasz udział w rynku.
- W ciągu ostatnich 3 lat byliśmy bardziej zyskowni niż nasi konkurenci.

Ze względu na dużą niepewność oraz czynniki zewnętrzne, takie jak wystąpienie pandemii Covid-19 i agresji rosyjskiej na Ukrainę, zastosowano dodatkowe stwierdzenia weryfikujące sytuację przedsiębiorstw w stosunku do konkurencji. Przyczyną takiego działania było to, że pandemia doprowadziła niektóre branże do bardzo niekorzystnej sytuacji. Działające w nich przedsiębiorstwa mogą nie osiągnąć znakomych wyników finansowych. Dlatego dla przedsiębiorstw działających w warunkach kryzysu stworzono możliwość potwierdzenia, że uzyskane przez nie wyniki były lepsze niż wyniki konkurentów. Z tych powodów zaproponowano dodatkowe stwierdzenia:

- W ciągu ostatnich 3 lat nasze wyniki finansowe przewyższały wyniki konkurentów.
- W ciągu ostatnich 3 lat dynamika wzrostu naszych przychodów ze sprzedaży była wyższa niż u naszych konkurentów.

Uformowany kwestionariusz wymagał jeszcze ustalenia strategii pobierania próby i jej implementacji, aby realizację etapu 3 można było uznać za zakończoną. Strategia pobierania próby musi być przemyślana i efektywna. Przemyślana, bo wymaga dotarcia do fachowców w dziedzinie zakupów, najlepiej z jak najdłuższym stażem i na jak najwyższych stanowiskach w strukturach zakupowych. Natomiast efektywność jest konieczna, bo trzeba uzyskać jak największą liczbę odpowiedzi. Realizacja tej strategii wymagała uzyskania wsparcia Polskie Stowarzyszenie Menedżerów Logistyki (PSML). Na prośbę autora kwestionariusz został dostarczony drogą mailową i za pośrednictwem mediów społecznościowych do członków organizacji. Po uzyskaniu ponad 100 odpowiedzi zwrotnych przy pomocy PSML podjęto decyzję o zmianie celu co do minimalnej liczby pełnych odpowiedzi ze 150 do 200. Realizacja tego celu wymagała podjęcia wysiłku i skontaktowania się ze wszystkimi dostępnymi osobami na

stanowiskach zakupowych poprzez portale społecznościowe. Połączenie tych dwóch metod dało ostatecznie 205 w pełni uzupełnionych kwestionariuszy. Warto dodać, że dane zbierano na przestrzeni pięciu miesięcy, w okresie od czerwca do października 2022.

4.3. Opracowanie wyników badania ilościowego – walidacja konstruktów

W korcu 1 etapu 4 postępowania badawczego, przed przystąpieniem do analizy statystycznej, konieczne było podjęcie decyzji co do wyboru metody badawczej. Zebrana wcześniej wiedza w zakresie modelowania równań strukturalnych dała taką możliwość. Do wyboru były dwie podstawowe metody SEM: CB-SEM i PLS-SEM. W tabeli 4.5 przedstawiono zestaw kryteriów wyboru, zalety i wady obu metod ułatwiające podjęcie decyzji, źródła literaturowe istotne dla zrozumienia kryteriów, a także wskazanie wybranej metody z uzasadnieniem dla konstruktów strategicznego zarządzania zakupami.

Pierwsze kryterium to odporność metody na brak rozkładu normalnego dla zmiennych (Sarstedt i inni, 2011). Podstawę do podjęcia decyzji dało przeprowadzenie testu Shapiro-Wilka dla każdej z pozycji skali. W celu weryfikacji jego wyników zastosowano też test Kołmogorowa-Smirnowa. Oba dają podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej o normalności rozkładu w przypadku każdej z 36 pozycji, które zostały przyjęte do badania. Wyniki testów jednoznacznie wskazują na konieczność zastosowania PLS-SEM.

Tabela 4.5. Kryteria i wybór metody modelowania równań strukturalnych

| Kryteria | Zalety modeli | | Źródło | Konstrukt strategicznego zarządzania zakupami | Wybór |
|----------------|--|---|------------------------|--|----------------|
| | PLS –SEM | CB-SEM | | | |
| Rozkład | Odporny na brak rozkładu normalnego | Nieodporny na brak rozkładu normalnego, ale bardziej precyzyjny w estymacji | Sarstedt i inni (2011) | Testy statystyczne wskazują, że są podstawy do odrzucenia hipotezy o normalności rozkładu dla zmiennych. | PLS-SEM |
| Wielkość próby | Można zastosować przy małych próbach (nawet n<200) | Małe próby (n<200) tylko w uzasadnionych przypadkach | DeVellis (2017) | Wielkość próby w badaniu (n=205) skłania ku zastosowaniu PLS-SEM | raczej PLS-SEM |

Tabela 4.5. (cd.)

| | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|-----------------------|--|----------------|
| Baza teoretyczna | Efektywność w badaniach eksploracyjnych | Efektywność w badaniach confirmacyjnych | Gefen i inni (2011) | Deficyty w obszarze definicji i przeglądów literatury. Umiarkowana liczba publikacji dotycząca SZZ. Brak rozbudowanych konstruktów SZZ i badań ich wpływu na wyniki przedsiębiorstwa | raczej PLS-SEM |
| Konstrukty refleksyjne i formacyjne | Można zastosować w przypadku konstruktów refleksyjnych i formacyjnych | Można zastosować w przypadku konstruktów refleksyjnych. Konstrukty formacyjne tylko w określonych przypadkach | Diamantopoulos (2011) | W modelu będą stosowane konstrukty formacyjne | PLS-SEM |
| Błąd pomiaru | PLS-SEM nie modeluje wariacji błędu | CB-SEM może zapewnić ochronę przed błędem pomiaru poprzez wyraźne modelowanie wariacji błędu. | Gefen i inni (2011) | Możliwość dodatkowego oszacowania błędu pomiaru jest przydatna | CB-SEM |
| Model strukturalny | Jeśli model strukturalny ma wiele wskaźników, preferowany jest PLS-SEM. | | Hair i inni (2011) | Z badań literaturowych wynika, że model będzie miał kilka konstruktów i dużą ilość wskaźników w ramach każdego z nich | PLS-SEM |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sarstedt i inni (2011), DeVellis (2017), Gefen i inni (2011), Diamantopoulos (2011), Hair i inni (2011).

Druga kwestia dotyczy wielkości próby. W badaniu odpowiedzi udzieliło 205 respondentów, a DeVellis (2017) wskazuje, że w przypadku CB-SEM małe próby powinny być stosowane tylko w uzasadnionych przypadkach. Są też autorzy, którzy wskazują, że CB-SEM

powinno być stosowane w badaniach przy próbach większych niż 250 (Rigdon i inni, 2017). W przypadku tego kryterium trudno jest wybrać metodę ponieważ wielkość próby jest na poziomie dość wysokim dla PLS-SEM, ale zbyt niskim, aby swobodnie posłużyć się CB-SEM. Autor uznaje, że w podjęciu ostatecznej decyzji co do metody, inne kryteria będą istotniejsze, chociaż bezpieczeństwo uzyskania wyników, które będą istotne statystycznie skłania ku zastosowaniu PLS-SEM.

Baza teoretyczna dla strategicznego zarządzania zakupami jest dostępna w literaturze, chociaż nie można powiedzieć, że wyczerpuje temat. Nie znaleziono też wielu przeglądów literatury dotyczących tego aspektu, a już na pewno widać deficyt w zakresie przeglądów przeprowadzonych w sposób systematyczny. Trzeba jednak przyznać, że istnieje wystarczająca liczba publikacji rozważających poszczególne elementy strategicznego zarządzania zakupami. Odpowiedź w zakresie rozważanego kryterium nie jest więc jednoznaczna. W ramach systematycznych przeglądów literatury autor zbadał dwa obszary: definicyjny i dotyczący elementów strategicznego zarządzania zakupami. Liczba dostępnych definicji dla rozważanego zjawiska jest stosunkowo niewielka. Z kolei liczba publikacji rozważająca poszczególne aspekty strategicznego zarządzania zakupami nie jest może duża, ale wystarczająca, aby zbudować pulę wyznaczników. Faktem jest, że nie zidentyfikowano artykułów poprzedzających, które by w kompleksowy sposób badały strategiczne zarządzanie zakupami i wpływ na wyniki przedsiębiorstwa. Ostatecznie projekt badawczy, którego wyniki prezentuje niniejsze opracowanie, nie próbował rozwijać koncepcji poprzedzających, tylko stworzyć konstrukt "od zera". Zgodnie ze wskazaniem Gefena i in. (2011) zrealizowane badanie, w wyniku którego powstał konstrukt strategicznego zarządzania zakupami, rozwijany metodą budowania skali, można więc uznać za eksploracyjne. Taki wniosek determinuje wybór PLS-SEM.

Następny element dotyczący rodzajów konstruktywów jest jednoznaczny. W przeprowadzonym badaniu zastosowano konstrukty refleksyjne, dotyczące poszczególnych obszarów strategicznego zarządzania zakupami. Z konstruktywów refleksyjnych utworzono konstrukt formacyjny, by odpowiedzieć na pytanie czy strategiczne zarządzanie zakupami, jako całość, wykazuje wpływ na wyniki przedsiębiorstwa. Tak zorganizowany projekt badawczy nie pozostawia wątpliwości w zakresie tego kryterium. Przy zastosowaniu konstruktywów formacyjnych należy stosować PLS-SEM (Diamantopoulos, 2011).

Niewątpliwą przewagą CB-SEM jest to, że daje możliwość modelowania wariacji błędów, która pozwala oszacować błąd pomiaru (Gefen i inni, 2011). Obiektywnie rzecz biorąc możliwość

oszacowania błędu pomiaru skłania ku zastosowaniu CB-SEM, niezależnie od rodzaju realizowanego projektu.

Ostatnim kryterium wziętym pod uwagę jest skomplikowanie modelu w sensie liczby konstruktów i wskaźników. Literatura wskazuje, że wraz ze wzrostem stopnia skomplikowania powinno się rozważać zastosowanie PLS-SEM (Hair i inni, 2011). Planowany model zakłada 4 konstrukty refleksyjne w zakresie strategicznego zarządzania zakupami. Przyjmując, że w puli stwierdzeń jest 36 wyznaczników, to nawet po częściowej ich eliminacji za pomocą EFA, powinna pozostać pula, która przyporządkuje po 4 do 6 stwierdzeń na każdy konstrukt, który utworzy subskalę formacyjnego konstruktustrategicznego zarządzania zakupami. Biorąc pod uwagę włączenie do modelu strukturalnego kolejnych zmiennych, zgodnie z przyjętym modelem badawczym, zastosowanie PLS-SEM wydaje się być właściwsze.

Powyższa analiza tylko w przypadku jednego kryterium sugeruje zastosowanie CB-SEM. Pozostałe kryteria wyboru metody modelowania równań strukturalnych sugerują użycie PLS-SEM. Dlatego to podejście zostało wybrane do analizy danych zabranych w badaniu ilościowym.

4.3.1. EFA: redukcja puli wskaźników i ustalenie wymiarowości skali SZZ

EFA posłużyła do redukcji puli wyznaczników, aby zachować do dalszego badania tylko te, które okazały się istotne według odpowiedzi respondentów w badaniu ankietowym. Pozwoliła też ustalić wymiarowość skali strategicznego zarządzania zakupami. W zaplanowanym postępowaniu badawczym była to realizacja kroku 2 i 3 w etapie 4. Podążając za wskazaniem DeVellisa (2017), w ramach systematycznego przeglądu literatury i walidacji treściowej, zbudowano pulę 36 stwierdzeń dotyczących strategicznego zarządzania zakupami. Pozwoliło to na zabezpieczenie się przed ryzykiem eliminacji dużej ich liczby w trakcie realizacji EFA i zredukowanie ryzyka braku możliwości wykazania przyczynowości pomiędzy poszczególnymi wymiarami skali z powodu zbyt małej liczby wyznaczników. Do realizacji EFA zostało użyte oprogramowanie IBM SPSS.

W procesie realizacji EFA zdecydowano się na zastosowanie metody PAF, która jest polecanym rozwiązaniem w przypadku metody budowania skali (Worthington i Whittaker, 2006). Dodatkowym kryterium zastosowania PAF, które jest weryfikowalne statystycznie, jest kwestia normalności rozkładu dla poszczególnych zmiennych. Kwestia ta została już

zweryfikowany na potrzeby wyboru pomiędzy CB-SEM i PLS-SEM. PAF jest rozwiązaniem lepszym, gdy rozkład dla zmiennych nie nosi cech rozkładu normalnego (Ibrahim i inni, 2015).

Należało też podjąć decyzję dotyczącą wyboru odpowiedniej rotacji czynników w trakcie analizy pomiędzy: ortogonalną (ang. orthogonal) i ukośną (ang. oblique). Wiadomo, że rotacja ortogonalna jest wskazana dla czynników, które nie są skorelowane (Ibrahim i inni, 2015), dlatego za radą Worthingtona i Whittakera (2006) w pierwszej kolejności została zastosowana rotacja ukośna. Należało zweryfikować macierz korelacji pomiędzy czynnikami. Jeżeli wyniki w macierzy korelacji są niższe niż 0,32, należy rozpocząć analizę ponownie z zastosowaniem rotacji ortogonalnej. Macierz korelacji czynników została zaprezentowana w tabeli 4.6. Pomędzy poszczególnymi czynnikami wystąpiły korelacje wyższe niż 0,32, sięgając nawet poziomów znacznie przekraczających 0,5. Z tego powodu metoda rotacji nie została zmieniona na ortogonalną. Warto dodać, że nie jest to zaskoczeniem, ponieważ w naukach społecznych korelacja pomiędzy czynnikami jest zjawiskiem powszechnym (Ibrahim i inni, 2015).

Tabela 4.6. Macierz korelacji czynników - EFA dla 36 wyznaczników SZZ

| Macierz korelacji czynników | | | | | | | |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Czynnik | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 1,000 | 0,356 | 0,392 | 0,173 | 0,083 | 0,379 | 0,430 |
| 2 | 0,356 | 1,000 | 0,476 | 0,505 | 0,409 | 0,550 | 0,486 |
| 3 | 0,392 | 0,476 | 1,000 | 0,525 | 0,424 | 0,563 | 0,564 |
| 4 | 0,173 | 0,505 | 0,525 | 1,000 | 0,446 | 0,556 | 0,440 |
| 5 | 0,083 | 0,409 | 0,424 | 0,446 | 1,000 | 0,384 | 0,425 |
| 6 | 0,379 | 0,550 | 0,563 | 0,556 | 0,384 | 1,000 | 0,445 |
| 7 | 0,430 | 0,486 | 0,564 | 0,440 | 0,425 | 0,445 | 1,000 |

Metoda wyodrębniania czynników - czynnika głównego

Metoda rotacji - Promax z normalizacją Kaisera

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Macierz korelacji czynników sygnalizuje także, że po zastosowaniu 36 stwierdzeń w EFA wyodrębnionych zostanie 7 czynników, potencjalnych subskal strategicznego zarządzania zakupami. Podczas wcześniejszych etapów badań objawiło się 5 różnych subskał nazwanych: doskonałością operacyjną, innowacyjnością, ograniczaniem kosztów, zarządzaniem ryzykiem i zrównoważonym rozwojem.

Liczbę wyodrębnionych wymiarów potwierdzają także dane dotyczące całkowitej wyjaśnionej wariacji. Uzyskano 7 czynników o wartościach własnych większych niż 1 (Ibrahim

i inni, 2015), wyjaśniających 62,118% całkowitej wariacji, czyli powyżej ustalonego minimum 60% (Hair i inni, 2009). Dane te prezentuje tabela 4.7.

Tabela 4.7. Całkowita wyjaśniona wariacja dla 36 wyznaczników w skali SZZ

| Czynnik | Początkowe wartości własne | | | Sumy kwadratów ładunków po wyodrębnieniu | | | Sumy kwadratów ładunków po rotacja |
|---------|----------------------------|------------|---------------|--|------------|---------------|------------------------------------|
| | Ogółem | % wariacji | % skumulowany | Ogółem | % wariacji | % skumulowany | Ogółem |
| 1 | 12,088 | 33,577 | 33,577 | 11,646 | 32,35 | 32,35 | 5,309 |
| 2 | 3,382 | 9,395 | 42,972 | 3,08 | 8,555 | 40,905 | 6,321 |
| 3 | 1,839 | 5,107 | 48,08 | 1,329 | 3,691 | 44,596 | 6,115 |
| 4 | 1,573 | 4,37 | 52,45 | 1,157 | 3,215 | 47,812 | 6,791 |
| 5 | 1,289 | 3,58 | 56,03 | 0,882 | 2,451 | 50,263 | 5,036 |
| 6 | 1,157 | 3,214 | 59,243 | 0,745 | 2,07 | 52,332 | 5,281 |
| 7 | 1,035 | 2,875 | 62,118 | 0,578 | 1,606 | 53,938 | 3,665 |
| 8 | 0,96 | 2,665 | 64,784 | | | | |
| 9 | 0,949 | 2,635 | 67,419 | | | | |
| 10 | 0,888 | 2,468 | 69,887 | | | | |
| 11 | 0,849 | 2,357 | 72,245 | | | | |
| 12 | 0,764 | 2,123 | 74,368 | | | | |
| 13 | 0,732 | 2,033 | 76,401 | | | | |
| 14 | 0,651 | 1,808 | 78,209 | | | | |
| 15 | 0,642 | 1,784 | 79,993 | | | | |
| 16 | 0,607 | 1,685 | 81,678 | | | | |
| 17 | 0,584 | 1,621 | 83,299 | | | | |
| 18 | 0,563 | 1,564 | 84,863 | | | | |
| 19 | 0,485 | 1,348 | 86,211 | | | | |
| 20 | 0,466 | 1,295 | 87,505 | | | | |
| 21 | 0,448 | 1,245 | 88,75 | | | | |
| 22 | 0,441 | 1,224 | 89,975 | | | | |
| 23 | 0,41 | 1,139 | 91,114 | | | | |
| 24 | 0,39 | 1,082 | 92,197 | | | | |
| 25 | 0,365 | 1,015 | 93,211 | | | | |
| 26 | 0,348 | 0,966 | 94,178 | | | | |
| 27 | 0,34 | 0,943 | 95,121 | | | | |

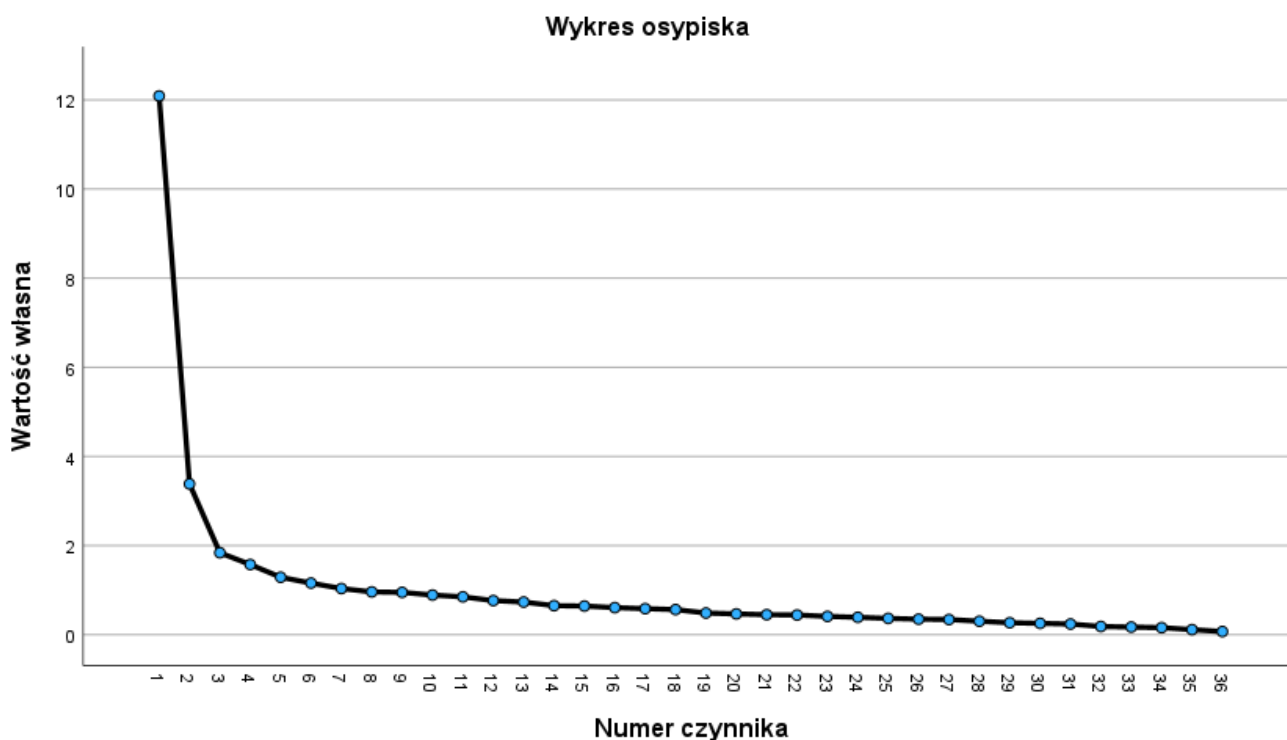
Tabela 4.7. (cd.)

| | | | | | | | |
|----|-------|-------|--------|--|--|--|--|
| 28 | 0,302 | 0,838 | 95,959 | | | | |
| 29 | 0,268 | 0,744 | 96,704 | | | | |
| 30 | 0,254 | 0,705 | 97,409 | | | | |
| 31 | 0,239 | 0,663 | 98,072 | | | | |
| 32 | 0,184 | 0,51 | 98,582 | | | | |
| 33 | 0,171 | 0,474 | 99,056 | | | | |
| 34 | 0,157 | 0,436 | 99,492 | | | | |
| 35 | 0,113 | 0,313 | 99,806 | | | | |
| 36 | 0,07 | 0,194 | 100 | | | | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Dla porządku, uzyskane wyniki są potwierdzone wykresem osypiska (rysunek 4.1), który w formie graficznej podaje, że w siedmiu przypadkach wartość własna przekracza 1.

Rysunek 4.1. Wykres osypiska dla 36 wyznaczników skali SZZ



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Kolejną kwestią wymagającą sprawdzenia były dwa testy: Kaisera-Mayera-Olkina – KMO (adekwatności doboru próby) oraz Bartletta (sferyczności). Oba wyniki pozwalają na przejście do dalszej procedury. Wartość miary KMO wynosi 0,897, czyli znacznie powyżej punktu odcięcia

0,5 (Ibrahim i inni, 2015). Poziom istotności w teście Bartletta jest mniejszy od 0,001. Spełnia warunek wartości nie wyższej niż 0,05, żeby można było przejść do dalszych analiz (Hair i inni, 2009). Wyniki obu testów są przedstawione w tabeli 4.8.

Tabela 4.8. Wyniki testów KMO i Bartletta dla 36 wyznaczników SZZ

| Testy Kaisera-Mayera-Olkina i Bartletta | | |
|---|-------------------------|----------|
| Miara KMO adekwatności doboru próby. | 0,897 | |
| Test sferyczności Bartletta | Przybliżone chi-kwadrat | 4166,353 |
| | Df | 630 |
| | Istotność | <,001 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Kluczową kwestią jest przyporządkowanie poszczególnych stwierdzeń do siedmiu wskazanych wymiarów. W przypadku rotacji ortogonalnej, w pierwszej kolejności wymagana jest obserwacja macierzy modelowej (Ibrahim i inni, 2015). W jej ramach najistotniejsze jest zidentyfikowanie stwierdzeń, których ładunki przyporządkowane poszczególnym wymiarom skali przekraczają poziom 0,4, przynajmniej w jednym przypadku. Jeżeli ten warunek będzie spełniony to należy zweryfikować czy ładunek najwyższy jest wyższy od każdego innego o przynajmniej 0,2. Wszystkie stwierdzenia, które nie spełniają tych warunków będą systematycznie eliminowane. Jest to proces iteracyjny więc po każdej eliminacji, macierz powinna być przeliczana ponownie i poddawana analizie, aż do uzyskania takiej postaci, gdzie wszystkie wyznaczniki będą spełniać opisane powyżej kryteria. Pierwszą wersję macierzy modelowej dla trzydziestu sześciu wyznaczników, które przez oprogramowanie zostały przyporządkowane do 7 wymiarów skali, prezentuje tabela 4.9.

Tabela 4.9. Wartości ładunków 36 wskaźników dla 7 wymiarów skali SZZ

| | Czynnik | | | | | | |
|--|---------|-------|-------|---|---|--------|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 30. Dział zakupów, planując łańcuchy dostaw, bierze pod uwagę nie tylko ich koszty, ale także generowany poziom zanieczyszczenia środowiska. | 0,895 | | | | | | |
| 28. Dział zakupów dobierając dostawców bierze pod uwagę ich aktywność w zakresie redukcji oddziaływań środowiskowych. | 0,860 | | 0,139 | | | | |
| 29. Dział zakupów oczekuje od dostawców intensyfikacji działań w zakresie ochrony środowiska. | 0,844 | 0,107 | 0,119 | | | -0,101 | |

Tabela 4.9 (cd.)

| | | | | | | | |
|---|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|
| 32.Dział zakupów preferuje dostawców wykazujących się działaniami w zakresie społecznej odpowiedzialności (np. wspieraniem pracowników czy lokalnej społeczności). | 0,819 | -0,145 | | 0,136 | | | |
| 31.Nastawienie proekologiczne działu zakupów obniża ślad węglowy firmy. | 0,803 | | -0,115 | | | | |
| 33.Dział zakupów wspiera lokalnych dostawców, a tym samym rozwój regionu. | 0,439 | | | 0,313 | -0,145 | | |
| 13.Dział zakupów wspomaga optymalizację kosztową procesów wewnątrz firmy, korzystając z doświadczeń dostawców. | | 0,574 | | | | -0,110 | 0,237 |
| 12. Dział zakupów kontroluje udział kosztów, za które jest odpowiedzialny, w stosunku do całości kosztów ponoszonych przez firmę (ang. spend under management). | | 0,570 | | | 0,144 | | |
| 2.Dział zakupów poszukuje nowych rozwiązań technologicznych u dostawców. | | 0,568 | | | | | 0,211 |
| 16.Dział zakupów realizuje wspólne projekty z dostawcami, aby optymalizować koszty. | | 0,556 | | | | | 0,130 |
| 6.Dział zakupów współpracuje z działami sprzedaży i marketingu, aby lepiej zrozumieć oczekiwania klientów. | -0,127 | 0,554 | | 0,246 | | 0,152 | -0,172 |
| 1.Dział zakupów stosuje wczesne włączanie dostawców w rozwój produktów firmy (ang. early supplier involvement). | | 0,511 | 0,450 | | | | -0,106 |
| 8.Dział zakupów zdobywa wiedzę technologiczną, aby analizować strukturę kosztów wytworzenia dla kluczowych surowców/produktów/usług przed przystąpieniem do negocjacji. | | 0,487 | 0,128 | | 0,268 | | |
| 3.Dział Zakupów dobiera dostawców, których wiedza i możliwości mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej firmy w przyszłości. | | 0,402 | | 0,163 | | | 0,316 |

Tabela 4.9 (cd.)

| | | | | | | | |
|--|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 17.W wybranych obszarach dział zakupów integruje dostawców informatycznie w celu przekazania im zarządzania dostawami i stanem magazynowym produktów/surowców (ang. VMI - Vendor Managed Inventory). | 0,220 | 0,392 | | | | 0,136 | |
| 7.Dział zakupów kontroluje poziom dywersyfikacji dostawców, kupując dany produkt/surowiec/usługę od ograniczonej liczby kontrahentów. | | | 0,693 | | | | |
| 24.Dział zakupów stosuje ustalone kryteria okresowej oceny dostawców. | 0,104 | -0,132 | 0,644 | | 0,160 | | |
| 23.Dział zakupów stosuje ustalone kryteria pozacenowe wyboru dostawców. | | | 0,628 | -0,126 | -0,174 | | 0,311 |
| 22.Dział zakupów analizuje kondycję finansową dostawców (np. w celu uniknięcia współpracy z firmami, którym grozi niewypłacalność). | | | 0,442 | -0,171 | | | 0,135 |
| 35.Dział zakupów analizuje informacje nt. poziomu reklamacji składanych do dostawców, aby uniknąć poważnych problemów jakościowych. | | | 0,437 | 0,335 | | 0,105 | |
| 4.Dział zakupów jest zaangażowany w usprawnianie procesów wewnętrznych firmy. | | 0,295 | -0,107 | 0,705 | | -0,135 | |
| 25.Dział zakupów dba o relacje z kluczowymi dostawcami, aby móc z nich korzystać w sytuacjach kryzysowych. | | -0,248 | 0,251 | 0,593 | 0,141 | | 0,240 |
| 5.Dział zakupów inicjuje projekty rozwojowe w firmie. | | 0,404 | -0,105 | 0,503 | | | -0,169 |
| 15.Dział zakupów jest w stanie zrezygnować z najtańszej oferty na rzecz innych wartości (np. lepszej jakości, niezawodności i elastyczności dostawców). | | | 0,125 | 0,483 | -0,109 | -0,132 | 0,275 |
| 27.Dział zakupów współpracuje z dostawcami nad poprawą jakości kupowanych produktów/surowców/usług. | | 0,263 | 0,221 | 0,314 | | | |
| 26.Dział zakupów angażuje kluczowych dostawców w dywersyfikowanie kanałów logistyki dostaw produktów/surowców/usług. | 0,175 | 0,113 | | 0,268 | 0,150 | 0,252 | |

Tabela 4.9 (cd.)

| | | | | | | | |
|---|--------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|
| 10.Dział zakupów zdobywa wiedzę dotyczącą rynków zakupowych, aby wywoływać konkurencję cenową między dostawcami. | | | | | 0,884 | | |
| 9.Dział zakupów poszukuje alternatywnych dostawców w celu osiągnięcia dźwigni negocjacyjnej. | -0,155 | 0,238 | 0,133 | | 0,488 | -0,156 | 0,221 |
| 11.Dział zakupów zdobywa wiedzę na temat prowadzenia postępowań, negocjacji i kontraktacji, aby lepiej wykorzystywać przewagi nad dostawcami. | | | -0,142 | | 0,466 | | 0,448 |
| 20.Dział zakupów ma opracowane scenariusze działania na wypadek skokowej zmiany w zapotrzebowaniu na kupowane surowce/produkty/usługi. | | | | -0,175 | | 0,965 | |
| 21.Dział zakupów ma opracowane scenariusze działania na wypadek skokowej zmiany po stronie podaży kupowanych surowców/produktów/usług (np. poprzez opóźnienia w łańcuchach dostaw). | | | 0,102 | | | 0,849 | |
| 19.Dział zakupów identyfikuje potencjalne problemy we współpracy z dostawcami strategicznymi i przeciwdziała im, zanim sytuacja stanie się krytyczna. | | | 0,147 | 0,157 | | 0,290 | 0,237 |
| 14.Dział zakupów analizuje nie tylko ceny zakupu, ale też całkowity koszt posiadania (ang. total cost of ownership - TCO) kupowanych produktów/surowców/usług. | | 0,290 | -0,163 | | | 0,133 | 0,532 |
| 34.Dział zakupów stawia takie same wymagania dostawcom biorącym udział w postępowaniu, wspierając uczciwą konkurencję między nimi. | 0,150 | | | | 0,143 | -0,192 | 0,472 |
| 36.Dział zakupów eliminuje działania, które nie dodają wartości w procesie zakupowym. | | 0,263 | | 0,101 | | | 0,403 |
| 18.Dział zakupów podpisuje umowy handlowe z wybranymi dostawcami. | | -0,154 | 0,297 | | | | 0,376 |

Metoda wyodrębniania czynników - czynnika głównego
 Metoda rotacji - Promax z normalizacją Kaisera
 Rotacja osiągnęła zbieżność w 9 iteracjach

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

W programie IBM SPSS oznaczono, aby posortował wyniki według wartości ładunków czynników i usunął te wyniki, które nie będą miały wpływu na decyzję o eliminacji wyznaczników, ponieważ ich wartość bezwzględna jest poniżej 0,1.

Przeprowadzono proces iteracyjny eliminacji stwierdzeń z puli, aż do momentu, kiedy wszystkie pozostawione wyznaczniki spełniały warunki ustalone przed realizacją EFA. Zgodne parametry uzyskano dopiero po eliminacji 16 stwierdzeń i zaobserwowaniu wyraźnego podziału pozostałych dwudziestu do 4 wymiarów. Finalne wyniki zweryfikowano w pierwszej kolejności pod kątem macierzy korelacji czynników. Procedura tego nie wymaga, ale autor chciał sprawdzić czy uzyskana finalna pula 20 stwierdzeń cały czas wykazuje się korelacją czynników powyżej poziomu 0,32 (Worthington i Whittaker, 2006). Wyniki tej analizy są zaprezentowane w tabeli 4.10. Poziomy korelacji pomiędzy czynnikami mieszczą się w zakresie od 0,348 do 0,585, nie pozostawiając wątpliwości co do zastosowania rotacji ukośnej.

Tabela 4.10. Macierz korelacji czynników dla 20 wyznaczników czterowymiarowej skali SZZ

| Macierz korelacji czynników | | | | |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Czynnik | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 1,000 | 0,399 | 0,459 | 0,348 |
| 2 | 0,399 | 1,000 | 0,585 | 0,506 |
| 3 | 0,459 | 0,585 | 1,000 | 0,567 |
| 4 | 0,348 | 0,506 | 0,567 | 1,000 |

Metoda wyodrębniania czynników - czynnika głównego

Metoda rotacji - Promax z normalizacją Kaisera

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Potwierdzenie liczby wymiarów w skali o 20 wyznacznikach zostało uzyskane za pomocą całkowitej wyjaśnionej wariancji zaprezentowanej w tabeli 4.11. Wartość uzyskana dla wyodrębnionych czynników większych niż 1 wynosi 62,494, a więc powyżej wymaganego poziomu 60% (Hair i inni, 2009).

Tabela 4.11. Całkowita wyjaśniona wariancja dla 20 wyznaczników w czterowymiarowej skali SZZ

| Czynnik | Początkowe wartości własne | | | Sumy kwadratów ładunków po wyodrębnieniu | | | Sumy kwadratów ładunków po rotacja |
|---------|----------------------------|-------------|---------------|--|-------------|---------------|------------------------------------|
| | Ogółem | % wariancji | % skumulowany | Ogółem | % wariancji | % skumulowany | Ogółem |
| 1 | 7,267 | 36,336 | 36,336 | 6,863 | 34,314 | 34,314 | 5,148 |
| 2 | 2,579 | 12,896 | 49,232 | 2,223 | 11,116 | 45,430 | 4,805 |

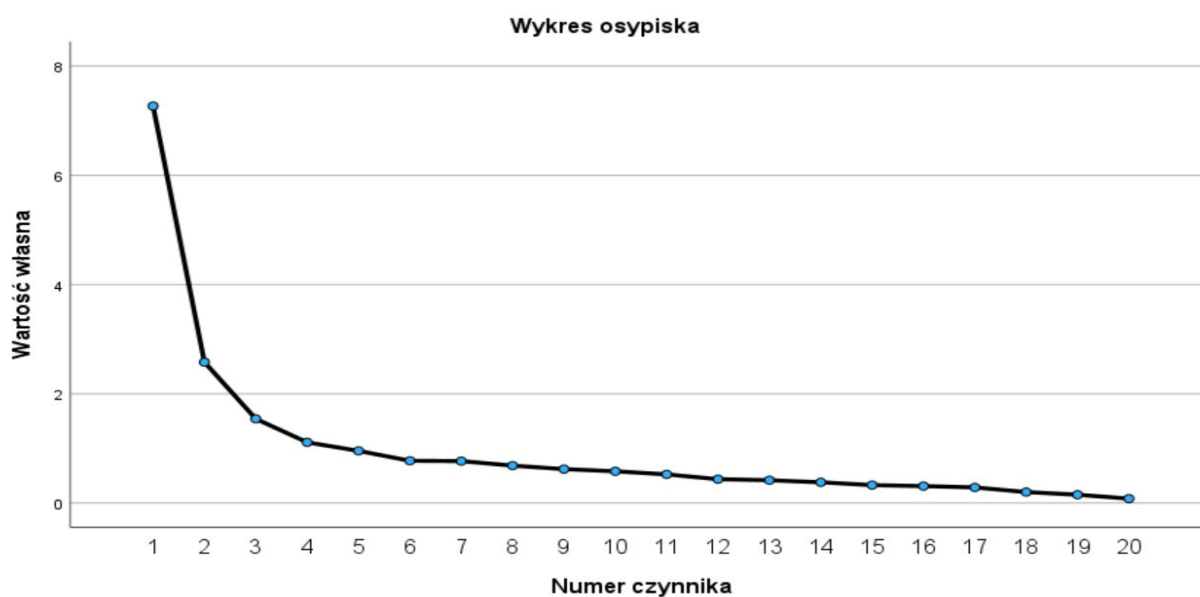
Tabela 4.11. (cd.)

| | | | | | | | |
|----|-------|-------|---------|-------|-------|--------|-------|
| 3 | 1,541 | 7,706 | 56,938 | 1,010 | 5,049 | 50,479 | 4,976 |
| 4 | 1,111 | 5,556 | 62,494 | 0,753 | 3,767 | 54,245 | 3,806 |
| 5 | 0,955 | 4,775 | 67,269 | | | | |
| 6 | 0,774 | 3,869 | 71,138 | | | | |
| 7 | 0,768 | 3,838 | 74,977 | | | | |
| 8 | 0,685 | 3,424 | 78,401 | | | | |
| 9 | 0,621 | 3,105 | 81,506 | | | | |
| 10 | 0,581 | 2,907 | 84,412 | | | | |
| 11 | 0,525 | 2,623 | 87,036 | | | | |
| 12 | 0,437 | 2,183 | 89,218 | | | | |
| 13 | 0,418 | 2,089 | 91,307 | | | | |
| 14 | 0,380 | 1,899 | 93,206 | | | | |
| 15 | 0,328 | 1,640 | 94,846 | | | | |
| 16 | 0,311 | 1,554 | 96,400 | | | | |
| 17 | 0,286 | 1,429 | 97,829 | | | | |
| 18 | 0,201 | 1,005 | 98,834 | | | | |
| 19 | 0,152 | 0,762 | 99,596 | | | | |
| 20 | 0,081 | 0,404 | 100,000 | | | | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Wykres osypiska potwierdza uzyskany rezultat o wyodrębnieniu przez oprogramowanie 4 wymiarów skali strategicznego zarządzania zakupami. Wyniki są zaprezentowane na rysunku 4.2.

Rysunek 4.2. Wykres osypiska dla 20 wyznaczników w czterowymiarowej skali SZZ



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Ponownej weryfikacji wymagają dwa testy: Kaisera-Mayera-Olkina – KMO (adekwatności doboru próby) oraz Bartletta (sferyczności), których wyniki są przedstawione w tabeli 4.12. Wynik uzyskany dla KMO wynosi 0,874, czyli znacznie powyżej punktu odcięcia 0,5 (Ibrahim i inni, 2015). Poziom istotności w teście Bartletta jest, tak jak w wyjściowych obliczeniach dla skali o 36 wskaźnikach, mniejszy od 0,001. Zgodnie z wymaganiami, nie przekracza poziomu 0,05 (Hair i inni, 2009).

Tabela 4.12. Wyniki testów KMO i Bartletta dla 20 wskaźników czterowymiarowej skali SZZ

| Testy Kaisera-Mayera-Olkina i Bartletta | | |
|---|-------------------------|----------|
| Miara KMO adekwatności doboru próby. | | 0,874 |
| Test sferyczności Bartletta | Przybliżone chi-kwadrat | 2229,823 |
| | df | 190 |
| | Istotność | <,001 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Ostatnim etapem jest zweryfikowanie ładunków generowanych przez finalną wersję skali SZZ o 20 stwierdzeniach i 4 wyodrębnionych wymiarach w macierzy modelowej (Ibrahim i inni, 2015). Dane w tym zakresie zaprezentowane są w tabeli 4.13. Wszystkie uzyskane wartości dla każdego wyznacznika wykazują, w przypadku jednego z czynników, wartości przekraczające 0,4, przy wynikach uzyskanych dla pozostałych czynników mniejszych o 0,2.

Tabela 4.13. Wartości ładunków 20 wyznaczników dla 4 wymiarów skali SZZ

| | Macierz modelowa | | | |
|--|------------------|--------|---|--------|
| | Czynnik | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29.Dział zakupów oczekuje od dostawców intensyfikacji działań w zakresie ochrony środowiska. | 0,923 | | | |
| 28.Dział zakupów dobierając dostawców bierze pod uwagę ich aktywność w zakresie redukcji oddziaływań środowiskowych. | 0,905 | | | |
| 30.Dział zakupów, planując łańcuchy dostaw, bierze pod uwagę nie tylko ich koszty, ale także generowany poziom zanieczyszczenia środowiska. | 0,889 | | | |
| 31.Nastawienie proekologiczne działu zakupów obniża ślad węglowy firmy. | 0,813 | | | |
| 32.Dział zakupów preferuje dostawców wykazujących się działaniami w zakresie społecznej odpowiedzialności (np. wspieraniem pracowników czy lokalnej społeczności). | 0,778 | -0,102 | | |
| 13.Dział zakupów wspomaga optymalizację kosztową procesów wewnątrz firmy, korzystając z doświadczeń dostawców. | 0,132 | 0,671 | | -0,122 |

Tabela 4.13. (cd.)

| | | | | |
|---|--------|--------|--------|--------|
| 16.Dział zakupów realizuje wspólne projekty z dostawcami, aby optymalizować koszty. | | 0,659 | | |
| 2.Dział zakupów poszukuje nowych rozwiązań technologicznych u dostawców. | | 0,628 | 0,114 | |
| 12. Dział zakupów kontroluje udział kosztów, za które jest odpowiedzialny, w stosunku do całości kosztów ponoszonych przez firmę (ang. spend under management). | | 0,627 | | |
| 6.Dział zakupów współpracuje z działami sprzedaży i marketingu, aby lepiej zrozumieć oczekiwania klientów. | -0,176 | 0,553 | -0,149 | 0,240 |
| 14.Dział zakupów analizuje nie tylko ceny zakupu, ale też całkowity koszt posiadania (ang. total cost of ownership - TCO) kupowanych produktów/surowców/usług. | | 0,520 | 0,103 | |
| 8.Dział zakupów zdobywa wiedzę technologiczną, aby analizować strukturę kosztów wytworzenia dla kluczowych surowców/produktów/usług przed przystąpieniem do negocjacji. | | 0,498 | 0,144 | |
| 24.Dział zakupów stosuje ustalone kryteria okresowej oceny dostawców. | | -0,147 | 0,756 | |
| 25.Dział zakupów dba o relacje z kluczowymi dostawcami, aby móc z nich korzystać w sytuacjach kryzysowych. | -0,122 | | 0,656 | |
| 23.Dział zakupów stosuje ustalone kryteria pozacenowe wyboru dostawców. | 0,127 | | 0,654 | |
| 7.Dział zakupów kontroluje poziom dywersyfikacji dostawców, kupując dany produkt/surowiec/usługę od ograniczonej liczby kontrahentów. | | | 0,652 | |
| 15.Dział zakupów jest w stanie zrezygnować z najtańszej oferty na rzecz innej wartości (np. lepszej jakości, niezawodności i elastyczności dostawców). | | 0,239 | 0,500 | -0,162 |
| 22.Dział zakupów analizuje kondycję finansową dostawców (np. w celu uniknięcia współpracy z firmami, którym grozi niewypłacalność). | 0,150 | | 0,451 | |
| 20.Dział zakupów ma opracowane scenariusze działania na wypadek skokowej zmiany w zapotrzebowaniu na kupowane surowce/produkty/usługi. | | | | 0,833 |
| 21.Dział zakupów ma opracowane scenariusze działania na wypadek skokowej zmiany po stronie podaży kupowanych surowców/produktów/usług (np. poprzez opóźnienia w łańcuchach dostaw). | | | | 0,825 |

Metoda wyodrębniania czynników - czynnika głównego

Metoda rotacji - Promax z normalizacją Kaisera^a

a. Rotacja osiągnęła zbieżność w 5 iteracjach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Uzyskane wyniki wyodrębniają wymiary strategicznego zarządzania zakupami nie określając, jakie one są. Nazwanie ich na podstawie zestawu stwierdzeń należy do badacza.

Wymiar oznaczony w tabeli 4.14 jako pierwszy składa się z 5 stwierdzeń, gdzie 4 odwołują się do szeroko pojętej ochrony środowiska. W tej subskali jest też stwierdzenie, które mówi o weryfikacji poziomu działań w zakresie społecznej odpowiedzialności dostawców. W związku z powyższym wymiar został określony jako „zrównoważony rozwój w strategicznym zarządzaniu zakupami” (ZRZZ).

Drugi z wymiarów składa się z 7 wyznaczników. Wśród nich pięć jest nastawionych na optymalizację kosztową, czy też realizację projektów oszczędnościowych. Dwa znajdują się w sferze innowacyjności:

- Dział zakupów poszukuje nowych rozwiązań technologicznych u dostawców.
- Dział zakupów współpracuje z działami sprzedaży i marketingu, aby lepiej zrozumieć oczekiwania klientów.

Wymiar ten połączył w sobie idee oszczędności i innowacyjności realizowane przez dział zakupów, które w badaniach literaturowych wyłaniały się jako odrębne. Niezależnie od tego czy działania są prowadzone w zakresie generowania oszczędności czy innowacyjności, nakierowane są na dodawanie wartości produktom i przedsiębiorstwu. Z tego względu drugi wymiar skali będzie określony jako „dodawanie wartości w strategicznym zarządzaniu zakupami” (DWZZ). Podejście dotyczące wnoszenia wartości do przedsiębiorstwa, jako zadania funkcji zakupowej, pretendującej do miana strategicznej, było proponowane przez jednego z ekspertów podczas walidacji treściowej instrumentu pomiarowego. Potwierdzony statystycznie wymiar drugi łącząc obszary oszczędności i innowacyjności w zakupach wpisuje się tą propozycją, potwierdzając, że sygnały wynikające z wiedzy eksperckiej były słuszne.

Wymiar trzeci składa się z 6 wyznaczników. Wszystkie odpowiadają na wyzwania dotyczące zarządzania ryzykiem. Warto jednak zwrócić uwagę na to, jak EFA, na podstawie ocen respondentów, przyporządkowała wyznacznik numer 7. Zamysłem autora, wynikającym z badań literaturowych, było przyporządkowanie poziomu kontroli nad dywersyfikacją źródeł dostaw do obszaru oszczędności. Dywersyfikacja pozwala na redukcję kosztów zakupu przez zbudowanie u dostawców świadomości, że nie są jedynymi uczestnikami procesu negocjacji. Alternatywy miały dawać możliwość wyboru dostawcy, którego cena będzie najniższa. Okazuje się jednak, że EFA, w oparciu o oceny respondentów, wskazuje w tym stwierdzeniu walor ograniczający ryzyko jako istotniejszy. Faktycznie, dywersyfikacja źródeł

dostaw daje możliwość rezygnacji z walki o realizację zamówienia w przypadku, gdy dostawca ma problemy jakościowe lub nie może go zrealizować z jakiegokolwiek innego powodu. W takim przypadku można się zwrócić z zamówieniem do kolejnego. Ostatecznie subskala trzecia otrzymała nazwę „zarządzanie ryzykiem w strategicznym zarządzaniu zakupami (RZZ)”.

Wymiar 4 jest kłopotliwy. Wyraźnie wykazuje spójność, ponieważ oba wyznaczniki w nim zawarte dotyczą budowania scenariuszy. Stwierdzenie 20 skupia się na skokowej zmianie zapotrzebowania po stronie przedsiębiorstwa, a więc na problemach skokowego wzrostu poziomu produkcji i konieczności zapewnienia dostaw w znacznie większej skali niż pierwotnie zakładano. W przypadku tego stwierdzenia można też pomyśleć o spadku popytu na to, co jest dostarczane przez określonych kontrahentów. Wyznacznik 21, w odróżnieniu, pokazuje problem widziany ze strony ryzyka dostawców. Chodzi w nim o budowanie scenariuszy działania na wypadek zmian po stronie podaży kupowanych surowców, produktów i usług. W tym przypadku chodzi o spadki w ilościach dostarczanych, znacznie poniżej uzgodnionego poziomu. Niezależnie od tego czy spadki wynikają z problemów wewnętrznych przedsiębiorstwa (np. brak dostępu do surowców) czy z czynników zewnętrznych (np. przerwanie łańcuchów logistycznych), dział zakupów mógłby mieć przygotowane scenariusze działania na wypadek zaistnienia takiej sytuacji. Wczytując się w te dwa stwierdzenia można dojść do wniosku, że dotyczą one zagadnień ryzyka związanego z działalnością zakupową, dlatego na etapie opracowania instrumentu pomiarowego autor zakwalifikował je do wymiaru RZZ. EFA wykazała jednak, że te dwa wyznaczniki nie wpisują się w wymiar RZZ, tylko tworzą nowy wymiar. Jako że składa się on wyłącznie z dwóch stwierdzeń, nie może być uwzględniony w dalszej analizie. W metodzie budowania skali wymaga się bowiem, aby każdy wymiar składał się z przynajmniej 3 wyznaczników (DeVellis, 2017).

Podsumowując, skala strategicznego zarządzania zakupami, jako efekt analizy eksploracyjnej, uzyskała trzy następujące wymiary:

- dodawanie wartości w zarządzaniu zakupami (DWZZ), które obejmuje 7 wyznaczników dotyczących zidentyfikowanych w systematycznym przeglądzie literatury wymiarów ograniczania kosztów i innowacyjności;
- zarządzanie ryzykiem w zarządzaniu zakupami (RZZ), które składa się z 6 stwierdzeń;

- zrównoważony rozwój w zarządzaniu zakupami (ZRZZ), który składa się 5 wskaźników.

Tabela 4.14 podsumowuje realizację EFA w postaci zidentyfikowanych 18 wskaźników w 3 wymiarach SZZ.

Tabela 4.14. Przyporządkowanie 18 wskaźników do 3 wymiarów skali SZZ

| Wymiary skali | Przyporządkowane wskaźniki | Proponowana nazwa dla wymiaru |
|--|---|----------------------------------|
| 1 | 29. Dział zakupów oczekuje od dostawców intensyfikacji działań w zakresie ochrony środowiska. | Zrównoważony rozwój w SZZ (ZRZZ) |
| | 28. Dział zakupów dobierając dostawców bierze pod uwagę ich aktywność w zakresie redukcji oddziaływań środowiskowych. | |
| | 30. Dział zakupów, planując łańcuchy dostaw, bierze pod uwagę nie tylko ich koszty, ale także generowany poziom zanieczyszczenia środowiska. | |
| | 31. Nastawienie proekologiczne działu zakupów obniża ślad węglowy firmy. | |
| | 32. Dział zakupów preferuje dostawców wykazujących się działaniami w zakresie społecznej odpowiedzialności (np. wspieraniem pracowników czy lokalnej społeczności). | |
| 2 | 13. Dział zakupów wspomaga optymalizację kosztową procesów wewnątrz firmy, korzystając z doświadczeń dostawców. | Dodawanie wartości w SZZ (DWZZ) |
| | 16. Dział zakupów realizuje wspólne projekty z dostawcami, aby optymalizować koszty. | |
| | 2. Dział zakupów poszukuje nowych rozwiązań technologicznych u dostawców. | |
| | 12. Dział zakupów kontroluje udział kosztów, za które jest odpowiedzialny, w stosunku do całości kosztów ponoszonych przez firmę (ang. spend under management). | |
| | 6. Dział zakupów współpracuje z działami sprzedaży i marketingu, aby lepiej zrozumieć oczekiwania klientów. | |
| | 14. Dział zakupów analizuje nie tylko ceny zakupu, ale też całkowity koszt posiadania (ang. total cost of ownership - TCO) kupowanych produktów/surowców/usług. | |
| 8. Dział zakupów zdobywa wiedzę technologiczną, aby analizować strukturę kosztów wytworzenia dla kluczowych surowców/produktów/usług przed przystąpieniem do negocjacji. | | |

Tabela 4.14. (cd.)

| | | |
|---|--|----------------------------------|
| 3 | 24. Dział zakupów stosuje ustalone kryteria okresowej oceny dostawców. | Zarządzanie ryzykiem w SZZ (RZZ) |
| | 25. Dział zakupów dba o relacje z kluczowymi dostawcami, aby móc z nich korzystać w sytuacjach kryzysowych. | |
| | 23. Dział zakupów stosuje ustalone kryteria pozacenowe wyboru dostawców. | |
| | 7. Dział zakupów kontroluje poziom dywersyfikacji dostawców, kupując dany produkt/surowiec/usługę od ograniczonej liczby kontrahentów. | |
| | 15. Dział zakupów jest w stanie zrezygnować z najtańszej oferty na rzecz innych wartości (np. lepszej jakości, niezawodności i elastyczności dostawców). | |
| | 22. Dział zakupów analizuje kondycję finansową dostawców (np. w celu uniknięcia współpracy z firmami, którym grozi niewypłacalność). | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Warto zauważyć, że wyniki przeprowadzonego badania ilościowego są spójne z opiniami ekspertów w zakresie adekwatności poszczególnych stwierdzeń. Wyniki wywiadów z uczestnikami panelu ekspertów wykazały, że dwa wyznaczniki nie są przejawami strategicznego zarządzania zakupami:

- wyznacznik 17: W wybranych obszarach dział zakupów oddaje zarządzanie dostawami i stanem magazynowym dostawcom surowców (ang. VMI - Vendor Managed Inventory).
- wyznacznik 33: Dział zakupów wspiera lokalnych dostawców, a tym samym rozwój regionu.

Realizacja EFA na podstawie wyników badania ilościowego wykazała, że wśród zredukowanych wyznaczników są te, które wyeliminowali również eksperci.

4.3.2. CCA: ocena właściwości psychometrycznych skali SZZ

Ocena właściwości psychometrycznych za pomocą CCA zamknęła dwa ostatnie kroki w etapie 4 postępowania badawczego. Realizacja tego zadania odbyła się na dwóch poziomach

konstruktów za pomocą oprogramowania WarpPLS 7.0. Najpierw analizie statystycznej zostały poddane refleksyjne konstrukty pierwszego rzędu (*first order reflective constructs*), czyli poszczególne wymiary skali strategicznego zarządzania zakupami. W drugim etapie analizowano formacyjny konstrukt drugiego rzędu (*second order construct*), utworzony ze zmiennych refleksyjnych, analizowanych w etapie pierwszym.

Realizacja EFA wskazała na trzy wymiary SZZ, które mogą być rozpatrywane jako osobne zmienne ukryte. Ich rzetelność została zweryfikowana miarą spójności wewnętrznej (CA) i rzetelności łącznej (CR). Dane umieszczone w tabeli 4.15 potwierdzają, że wyniki uzyskane dla CA są wyższe niż 0,7 (Hazen i inni, 2015). Podobnie jest w przypadku CR, rezultaty w przypadku wszystkich czynników znacznie przekraczają 0,7, więc są akceptowalne (Kock, 2022). Trafność została zmierzona przy pomocy przeciętnej wariancji wyodrębnionej (AVE) oraz za pomocą ładunków czynnikowych (*combined loadings*) uzyskanych przez poszczególne stwierdzenia przyporządkowane poszczególnym konstruktom. AVE dla zmiennej DWZZ, wynoszące 0,474, jest nieznacznie niższe od wymaganego minimum (Fornell & Larcker, 1981). W przypadku RZZ i ZRZZ wyniki AVE znacznie przekraczają wymagane minimum. Każde ze stwierdzeń ma ładunek czynnikowy wyraźnie większy niż 0,5 dla wymiaru, do którego zostało przyporządkowane w ramach EFA (Hair i inni, 2009).

Tabela 4.15. Pomiar rzetelności i trafności dla trzywymiarowej skali SZZ z osiemnastoma wyznacznikami

| | DWZZ | RZZ | ZRZZ | poziom istotności |
|-----------|--------------|--------|--------|-------------------|
| CA >0,7 | 0,814 | 0,8 | 0,935 | - |
| CR > 0,7 | 0,863 | 0,858 | 0,951 | - |
| AVE > 0,5 | 0,474 | 0,503 | 0,796 | - |
| 2 | 0,752 | 0,144 | -0,030 | <0,001 |
| 6 | 0,593 | -0,015 | -0,207 | <0,001 |
| 8 | 0,680 | 0,136 | -0,099 | <0,001 |
| 12 | 0,686 | -0,058 | -0,054 | <0,001 |
| 13 | 0,700 | -0,141 | 0,132 | <0,001 |
| 14 | 0,670 | -0,014 | 0,119 | <0,001 |

Tabela 4.15 (cd.)

| | | | | |
|----|--------------|--------------|--------------|--------|
| 16 | 0,729 | -0,062 | 0,105 | <0,001 |
| 7 | -0,006 | 0,713 | -0,099 | <0,001 |
| 15 | 0,095 | 0,605 | -0,070 | <0,001 |
| 22 | 0,079 | 0,630 | 0,145 | <0,001 |
| 23 | 0,034 | 0,778 | 0,127 | <0,001 |
| 24 | -0,149 | 0,780 | 0,035 | <0,001 |
| 25 | -0,019 | 0,731 | -0,142 | <0,001 |
| 28 | 0,012 | 0,038 | 0,922 | <0,001 |
| 29 | 0,028 | -0,019 | 0,923 | <0,001 |
| 30 | 0,072 | -0,026 | 0,912 | <0,001 |
| 31 | -0,054 | -0,039 | 0,860 | <0,001 |
| 32 | -0,067 | 0,048 | 0,841 | <0,001 |

Oznaczenia w tabeli: CA - współczynnik Alfa Cronbacha, CR- miara rzetelności łącznej, AVE – przeciętna wariancja wyodrębniona

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

W tabeli 4.16 zaprezentowane zostały pierwiastki kwadratowe średnich wyodrębnionych wariacji (*square root of the AVE*) dla zestawu 3 konstruktywów wchodzących w skład SZZ. Zgodnie ze wskazaniem Fornella i Larckera (1981) wartości znajdujące się na przekątnej tabeli powinny być najwyższymi w każdej kolumnie i wierszu. Uzyskane wyniki spełniają ten warunek.

Tabela 4.16. *Pierwiastki kwadratowe średnich wyodrębnionych wariacji dla trzywymiarowej skali SZZ z osiemnastoma wyznacznikami*

| | DWZZ | RZZ | ZRZZ |
|------|--------------|--------------|--------------|
| DWZZ | 0,689 | 0,531 | 0,371 |
| RZZ | 0,531 | 0,709 | 0,417 |
| ZRZZ | 0,371 | 0,417 | 0,892 |

Uwaga: Pierwiastki kwadratowe dla średnich wyodrębnionych wariacji znajdują się na przekątnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Jako uzupełnienie AVE zweryfikowana została również statystyka HTMT. Wszystkie wartości w tabeli 4.17 są niższe niż maksymalny akceptowany jej poziom 0,85 (Kock, 2022).

Tabela 4.17. Trafność różnicowa HTMT dla trzywymiarowej skali SZZ z osiemnastoma wyznacznikami

| | DWZZ | RZZ | ZRZZ |
|------|-------|-------|------|
| DWZZ | | | |
| RZZ | 0,659 | | |
| ZRZZ | 0,418 | 0,481 | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

W tabeli 4.18, zaprezentowane są miary dopasowania i jakości modelu. Wszystkie wyniki w niej zawarte spełniają wymagane kryteria.

Tabela 4.18. Miary dopasowania i jakości modelu dla trzywymiarowej skali SZZ z osiemnastoma wyznacznikami

| Nazwa angielskojęzyczna | Nazwa polskojęzyczna | Skrót | Wartość | Ograniczenie | wartość p |
|---|--|-------|---------|---|-----------|
| Average full collinearity VIF | Przeciętna pełna współliniowość VIF | AFVIF | 1,405 | akceptowalny nie większy niż 5, idealny nie większy niż 3,3 | - |
| Standardized root mean squared residual | Średni standaryzowany kwadrat reszt | SRMR | 0,095 | nie większy niż 0,1 | |
| Standardized mean absolute residua | Znormalizowana średnia bezwzględna reszta | SMAR | 0,076 | mniejszy niż 0,1 | |
| Standardized chi-squared (104 degrees of freedom) | Standaryzowana miara chi-kwadrat (104 stopnie swobody) | SChS | 6,911 | - | p<0,001 |
| Standardized threshold difference count ratio | Znormalizowany wskaźnik różnic w przedziałach | STDCR | 0,974 | akceptowalny nie mniejszy niż 0,7, idealny równy 1 | |

Tabela 4.18. (cd.)

| | | | | | |
|---|---|-------|-------|--|--|
| Standardized threshold difference sum ratio | Standaryzowany próg różnicy sumy współczynników | STDSR | 0,915 | akceptowalny nie mniejszy niż 0,7, idealny równy 1 | |
|---|---|-------|-------|--|--|

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Podsumowując, uzyskane wyniki w zakresie rzetelności i trafności konstruktów, obarczone są jedną wadą. Zgodnie z danymi przedstawionymi w tabeli 4.16 współczynnik AVE dla subskali DWZZ wynosi 0,474, podczas gdy wymagane jest, aby wartość ta była większa lub równa 0,5 (Fornell i Larcker, 1981). Literatura wskazuje jednak, że na wysokość AVE wpływ mają ładunki czynnikowe poszczególnych stwierdzeń konstruktów (Dos Santos i Cirillo, 2023). Wśród siedmiu stwierdzeń opisujących zmienną DWZZ, jedno uzyskało ładunek czynnikowy znacząco niższy od pozostałych. W przypadku wyznacznika 6 wyniósł on 0,593, podczas gdy pozostałe wyznaczniki uzyskały wartość nie mniejszą niż 0,67. Różnica jest znaczna, dlatego zostanie podjęta próba doprowadzenia AVE do poziomu akceptowalnego za pomocą eliminacji stwierdzenia numer 6.

Powtórzono więc analizę statystyczną CCA po usunięciu stwierdzenia numer 6 w subskali DWZZ. Dane dotyczące trafności i rzetelności po korekcie prezentuje tabela 4.19. Spójność wewnętrzna (CA) została zachowana na wymaganym poziomie, powyżej 0,7 (Hazen i inni, 2015). Podobnie jest w przypadku rzetelności łącznej (CR). Wyniki kształtowały się na poziomie powyżej 0,7 (Kock, 2022). Eliminacja 6 wyznacznika subskali DWZZ pozwoliła na osiągnięcie wartości AVE powyżej poziomu 0,5 (Fornell i Larcker, 1981) dla wszystkich trzech wymiarów strategicznego zarządzania zakupami. Jeżeli chodzi o ładunki czynnikowe przypadające konstruktom wskazanym w EFA, wszystkie są znacznie powyżej wymaganego minimum 0,5 (Hair i inni, 2009).

Tabela 4.19. Pomiar rzetelności i trafności dla trzyczynnikowej skali SZZ z siedemnastoma wyznacznikami

| | DWZZ | RZZ | ZRZZ | poziom istotności |
|-----------|-------|-------|-------|-------------------|
| CA > 0.7 | 0.806 | 0.800 | 0.935 | - |
| CR > 0.7 | 0.861 | 0.858 | 0.951 | - |
| AVE > 0.5 | 0.508 | 0.503 | 0.796 | - |

Tabela 4.19 (cd.)

| | | | | |
|----|--------------|--------------|--------------|--------|
| 2 | 0.741 | 0.155 | -0.049 | <0.001 |
| 8 | 0.685 | 0.139 | -0.123 | <0.001 |
| 12 | 0.685 | -0.055 | -0.082 | <0.001 |
| 13 | 0.729 | -0.153 | 0.086 | <0.001 |
| 14 | 0.704 | -0.026 | 0.083 | <0.001 |
| 16 | 0.730 | -0.058 | 0.077 | <0.001 |
| 7 | -0.012 | 0.713 | -0.098 | <0.001 |
| 15 | 0.112 | 0.605 | -0.077 | <0.001 |
| 22 | 0.127 | 0.630 | 0.131 | <0.001 |
| 23 | 0.062 | 0.778 | 0.120 | <0.001 |
| 24 | -0.180 | 0.780 | 0.046 | <0.001 |
| 25 | -0.065 | 0.731 | -0.131 | <0.001 |
| 28 | 0.027 | 0.035 | 0.922 | <0.001 |
| 29 | 0.045 | -0.022 | 0.923 | <0.001 |
| 30 | 0.078 | -0.026 | 0.912 | <0.001 |
| 31 | -0.061 | -0.038 | 0.860 | <0.001 |
| 32 | -0.102 | 0.054 | 0.841 | <0.001 |

Oznaczenia w tabeli: CA - współczynnik Alfa Cronbacha, CR- miara rzetelności łącznej, AVE – przeciętna wariancja wyodrębniona

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Weryfikacji została poddana także analiza statystyczna pierwiastków kwadratowych średnich wyodrębnionych wariancji dla zestawu 3 zmiennych SZZ w tabeli 4.20. Dane spełniają wskazania Fornella i Larckera (1981), ponieważ wartości znajdujące się na przekątnej są najwyższymi w odpowiednich kolumnach i wierszach.

Tabela 4.20. *Pierwiastki kwadratowe średnich wyodrębnionych wariancji dla trzyczynnikowej skali SZZ z siedemnastoma wyznacznikami*

| | DWZZ | RZZ | ZRZZ |
|------|--------------|--------------|--------------|
| DWZZ | 0.713 | 0.543 | 0.397 |
| RZZ | 0.543 | 0.709 | 0.417 |
| ZRZZ | 0.397 | 0.417 | 0.892 |

Uwaga: Pierwiastki kwadratowe dla średnich wyodrębnionych wariancji znajdują się na przekątnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Zweryfikowano też statystykę HTMT. Wszystkie wartości w tabeli 4.21 są niższe niż maksymalny akceptowany jej poziom 0,85 (Kock, 2022).

Tabela 4.21. Trafność różnicowa HTMT dla trzyczynnikowej skali SZZ z siedemnastoma wyznacznikami

| | DWZZ | RZZ | ZRZZ |
|------|-------|-------|------|
| DWZZ | | | |
| RZZ | 0.683 | | |
| ZRZZ | 0.441 | 0.473 | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

W tabeli 4.22 zaprezentowano miary dopasowania i jakości dla badanego modelu. Wszystkie z nich spełniają ustalone kryteria. W związku z redukcją skali o jeden wyznacznik uzyskano poprawę w części parametrów.

Tabela 4.22. Miary dopasowania i jakości modelu dla trzywymiarowej skali SZZ z siedemnastoma wyznacznikami

| Nazwa angielskojęzyczna | Nazwa polskojęzyczna | Skrót | Wartość | Ograniczenie | wartość p |
|---|--|-------|---------|---|-----------|
| Average full collinearity VIF | Przeciętna pełna współliniowość VIF | AFVIF | 1,429 | akceptowalny nie większy niż 5, idealny nie większy niż 3,3 | - |
| Standardized root mean squared residual | Średni standaryzowany kwadrat reszt | SRMR | 0,094 | nie większy niż 0,1 | |
| Standardized mean absolute residua | Znormalizowana średnia bezwzględna reszta | SMAR | 0,076 | mniejszy niż 0,1 | |
| Standardized chi-squared (104 degrees of freedom) | Standaryzowana miara chi-kwadrat (104 stopnie swobody) | SChS | 4,417 | - | p<0,001 |
| Standardized threshold difference count ratio | Znormalizowany wskaźnik różnic w przedziałach | STDCR | 0,971 | akceptowalny nie mniejszy niż 0,7, idealny równy 1 | |

Tabela 4.22. (cd.)

| | | | | | |
|---|---|-------|-------|--|--|
| Standardized threshold difference sum ratio | Standaryzowany próg różnicy sumy współczynników | STDSR | 0,912 | akceptowalny nie mniejszy niż 0,7, idealny równy 1 | |
|---|---|-------|-------|--|--|

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Należy ocenić właściwości psychometryczne konstrukt drugiego rzędu gdzie skalę SZZ tworzy się za pomocą stworzonych wcześniej konstruktów refleksyjnych – wymiarów strategicznego zarządzania zakupami: DWZZ, RZZ i ZRZZ. Zgodnie z tabelą 4.23 przeprowadzono pomiar rzetelności za pomocą wskaźnika VIF. Dla każdej zmiennej refleksyjnej użytej w konstrukcie formacyjnym jego wartość jest niższa niż akceptowane maksimum na poziomie 3,3 (Diamantopoulos i Siguaaw, 2006). Wskaźnik ES dla ocenianych zmiennych jest z kolei wyższy niż akceptowane minimum na poziomie 0,02 (Kock, 2022). Zweryfikowano także wyniki statystyki T dla wszystkich trzech konstruktów i wykazują one wartości znacznie powyżej wymaganego progu 1,96 (Kock, 2016).

Tabela 4.23. Wagi, VIF, ES i statystyka T dla wyznaczników formacyjnych składających się na SZZ

| | Wagi | Poziom istotności dla wag < 0,05 | Ładunki czynnikowe >0,50 | VIF <3,3 | ES >0,02 | Statystyka T dla wag >1.96 |
|------|-------|----------------------------------|--------------------------|----------|----------|----------------------------|
| DWZZ | 0.430 | <0,001 | 0.820 | 1.492 | 0.352 | 6.672 |
| RZZ | 0.435 | <0,001 | 0.830 | 1.521 | 0.361 | 6.761 |
| ZRZZ | 0.388 | <0,001 | 0.740 | 1.274 | 0.287 | 5.982 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

4.4. Walidacja nomologiczna skali SZZ

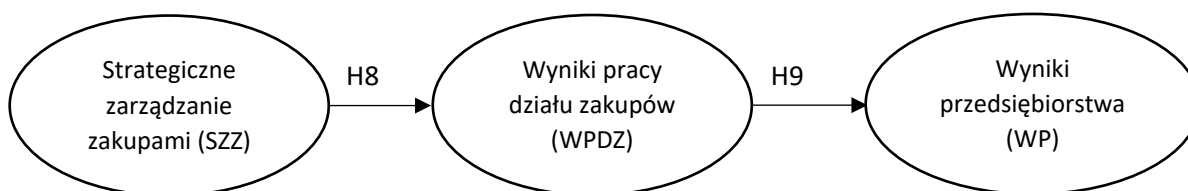
Walidacja nomologiczna odnosi się do tego, jak dobrze dany konstrukt współdziała z innymi konstruktami, które uważa się za powiązane z nim (Mortimer, 2023). Celem walidacji

nomologicznej było zbadanie, czy podstawowe związki przyczynowo-skutkowe między skalami SZZ, WPDZ i WP rzeczywiście występują. W realizacji tego zadania zostały użyte dwie z zestawu hipotez badawczych zaproponowanych w podrozdziale 3.1:

- H8: SZZ ma pozytywny wpływ na WPDZ
- H9: WPDZ ma pozytywny wpływ na WP

Do walidacji nomologicznej użyto odpowiedzi tej samej próby 205 respondentów, które zostały użyte do walidacji konstruktów. Strategiczne zarządzanie zakupami składa się z 3 wymiarów i 17 wyznaczników uzyskanych w realizacji EFA. Rysunek 4.3 przedstawia skale i zestaw hipotez, które trzeba zweryfikować, aby przeprowadzić walidację nomologiczną.

Rysunek 4.3. Konstrukty i hipotezy - walidacja nomologiczna



Źródło: opracowanie własne.

Przy pomocy oprogramowania Warp PLS 7.0 dokonano analizy statystycznej dla modelu zaprezentowanego na rynku 4.3. Uzyskane wartości CA i CR w przypadku wszystkich zmiennych kształtują się na poziomie znacznie wyższym niż wymagany próg 0,7 (Hazen i inni, 2015; Kock, 2022). Podobnie jest w przypadku wskaźnika AVE, dla wszystkich zmiennych jego wartość jest wyższa niż 0,5 (Fornell i Larcker, 1981). Ładunki czynnikowe dla poszczególnych konstruktów przekraczają poziom 0,5 przy poziomie istotności niższym niż 0,05 (Hair i inni, 2009). Dane podsumowujące znajdują się w tabeli 4.24.

Tabela 4.24. Pomiar rzetelności i trafności – walidacja nomologiczna

| | WPDZ | WP | DWZZ | RZZ | ZRZZ | Poziom istotności |
|-----------|--------------|--------|--------|--------|--------|-------------------|
| CA >0.7 | 0,816 | 0,922 | 0,806 | 0,8 | 0,935 | - |
| CR > 0.7 | 0,868 | 0,939 | 0,861 | 0,858 | 0,951 | - |
| AVE > 0.5 | 0,524 | 0,719 | 0,508 | 0,503 | 0,796 | - |
| WPDZ_1 | 0,798 | 0,014 | -0,044 | 0,117 | -0,082 | <0,001 |
| WPDZ_2 | 0,764 | 0,046 | -0,027 | 0,172 | -0,158 | <0,001 |
| WPDZ_3 | 0,711 | -0,107 | -0,132 | -0,178 | 0,07 | <0,001 |
| WPDZ_4 | 0,656 | -0,039 | -0,249 | 0,092 | 0,055 | <0,001 |

Tabela 4.24. (cd.)

| | | | | | | |
|--------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------|
| WPDZ_5 | 0,767 | 0,044 | 0,21 | -0,034 | -0,062 | <0,001 |
| WPDZ_6 | 0,631 | 0,034 | 0,241 | -0,21 | 0,235 | <0,001 |
| WP_1 | -0,008 | 0,823 | -0,16 | 0,128 | 0,04 | <0,001 |
| WP_2 | -0,078 | 0,839 | -0,051 | -0,036 | 0,104 | <0,001 |
| WP_3 | 0,009 | 0,871 | 0,065 | 0,079 | -0,104 | <0,001 |
| WP_4 | -0,062 | 0,87 | 0,069 | -0,119 | 0,084 | <0,001 |
| WP_5 | 0,022 | 0,887 | 0,01 | -0,047 | -0,03 | <0,001 |
| WP_6 | 0,125 | 0,797 | 0,061 | 0,002 | -0,095 | <0,001 |
| SZZ_2 | -0,071 | -0,052 | 0,741 | 0,155 | -0,049 | <0,001 |
| SZZ_8 | 0,018 | 0,017 | 0,685 | 0,139 | -0,123 | <0,001 |
| SZZ_12 | 0,014 | 0,028 | 0,685 | -0,055 | -0,082 | <0,001 |
| SZZ_13 | -0,032 | -0,042 | 0,729 | -0,153 | 0,086 | <0,001 |
| SZZ_14 | 0,161 | -0,023 | 0,704 | -0,026 | 0,083 | <0,001 |
| SZZ_16 | -0,081 | 0,074 | 0,73 | -0,058 | 0,077 | <0,001 |
| SZZ_7 | -0,044 | -0,086 | -0,012 | 0,713 | -0,098 | <0,001 |
| SZZ_15 | 0,114 | -0,059 | 0,112 | 0,605 | -0,077 | <0,001 |
| SZZ_22 | -0,269 | 0,114 | 0,127 | 0,63 | 0,131 | <0,001 |
| SZZ_23 | -0,115 | 0,031 | 0,062 | 0,778 | 0,12 | <0,001 |
| SZZ_24 | 0,107 | -0,004 | -0,18 | 0,78 | 0,046 | <0,001 |
| SZZ_25 | 0,188 | 0,005 | -0,065 | 0,731 | -0,131 | <0,001 |
| SZZ_28 | -0,034 | 0,016 | 0,027 | 0,035 | 0,922 | <0,001 |
| SZZ_29 | 0,007 | 0,033 | 0,045 | -0,022 | 0,923 | <0,001 |
| SZZ_30 | -0,053 | -0,004 | 0,078 | -0,026 | 0,912 | <0,001 |
| SZZ_31 | 0,1 | -0,078 | -0,061 | -0,038 | 0,86 | <0,001 |
| SZZ_32 | -0,016 | 0,029 | -0,102 | 0,054 | 0,841 | <0,001 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Tabela 4.25 zawiera pierwiastki kwadratowe średnich wyodrębnionych wariancji (*square root of the AVE*) dla zmiennych latentnych. Zgodnie ze wskazaniem Fornella i Larckera (1981) wartości znajdujące się na przekątnej tabeli powinny być najwyższymi w każdej kolumnie i wierszu. Uzyskane wyniki spełniają to wymaganie.

Tabela 4.25. Pierwiastki kwadratowe średnich wyodrębnionych wariancji - walidacja nomologiczna

| | WPDZ | WP | DWZZ | RZZ | ZRZZ |
|------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| WPDZ | 0.724 | 0.215 | 0.594 | 0.509 | 0.268 |
| WP | 0.215 | 0.848 | 0.148 | 0.208 | 0.124 |
| DWZZ | 0.594 | 0.148 | 0.713 | 0.543 | 0.397 |
| RZZ | 0.509 | 0.208 | 0.543 | 0.709 | 0.417 |
| ZRZZ | 0.268 | 0.124 | 0.397 | 0.417 | 0.892 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Należy też dokonać weryfikacji dopasowania i jakości modelu. Dane w tym zakresie prezentuje tabela 4.26. Wszystkie dostępne wyniki spełniają podstawione wymagania.

Tabela 4.26. *Miary dopasowania i jakości modelu - walidacja nomologiczna*

| Nazwa angielskojęzyczna | Nazwa polskojęzyczna | Skrót | Wartość | Ograniczenie | wartość p |
|---|--|--------|---------|---|-----------|
| Average path coefficient | Średni współczynnik ścieżkowy | APC | 0,438 | - | <0,001 |
| Average R-squared | Przeciętny R2 | ARS | 0,226 | - | <0,001 |
| Average adjusted R-squared | Przeciętny skorygowany R2 | AARS | 0,222 | - | p<0,001 |
| Average full collinearity VIF | Przeciętna pełna współliniowość VIF | AFVIF | 1,371 | akceptowalny nie większy niż 5, idealny nie większy niż 3,3 | - |
| Tenenhaus GoF | Wskaźnik GoF Tenenhaus | GoF | 0,376 | mały nie mniejszy niż 0,1, średni nie mniejszy niż 0,25, duży nie mniejszy niż 0,36 | - |
| Simpson's paradox ratio | Miara paradoksu Simpsona | SPR | 1 | nie mniejszy niż 0,7; idealny równy 1 | - |
| R-squared contribution ratio | Kontrybutywny R2 | RSCR | 1 | nie mniejszy niż 0,9; idealny równy 1 | - |
| Statistical suppression ratio | Miara statystycznej surpresji | SSR | 1 | akceptowalny nie mniejszy niż 0,7 | - |
| Nonlinear bivariate causality direction ratio | Nieliniowy dwuwymiarowy współczynnik kierunku przyczynowości | NLBCDR | 1 | akceptowalny nie mniejszy niż 0,7 | - |
| Standardized root mean squared residual | Średni standaryzowany kwadrat reszt | SRMR | 0,101 | nie większy niż 0,1 | |
| Standardized mean absolute residual | Znormalizowana średnia bezwzględna reszta | SMAR | 0,081 | mniejszy niż 0,1 | |

Tabela 4.26. (cd.)

| | | | | | |
|---|--|-------|-------|--|---------|
| Standardized chi-squared (104 degrees of freedom) | Standaryzowana miara chi-kwadrat (104 stopnie swobody) | SChS | 4,492 | - | p<0,001 |
| Standardized threshold difference count ratio | Znormalizowany wskaźnik różnic w przedziałach | STDCR | 0,924 | akceptowalny nie mniejszy niż 0,7, idealny równy 1 | |
| Standardized threshold difference sum ratio | Standaryzowany próg różnicy sumy współczynników | STDSR | 0,792 | akceptowalny nie mniejszy niż 0,7, idealny równy 1 | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Współczynniki determinacji R^2 były dodatnie, zarówno dla WPDZ - na poziomie 0,39 i WP - na poziomie 0,06 (Fisher, 1918) więc zostały zaakceptowane. Natomiast współczynnik Q^2 wyniósł 0,38 dla WPDZ i 0,063 dla WP i też był akceptowalny (Kock, 2022).

Tabela 4.27. Testowanie hipotez - walidacja nomologiczna

| Hipoteza | Wpływ | Współczynnik ścieżkowy β | Poziom istotności | Siła efektu ścieżkowego (f^2) | Wynik |
|----------|-----------|--------------------------------|-------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| H8 | SZZ->WPDZ | 0,62 | <0,01 | 0,388 | Brak podstaw do odrzucenia |
| H9 | WPDZ->WP | 0,25 | <0,01 | 0,064 | Brak podstaw do odrzucenia |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Efekt testowanie hipotez w celu potwierdzenia walidacji nomologicznej został zaprezentowany w tabeli 4.27. Współczynnik ścieżkowy β , zarówno w przypadku wpływu SZZ na WPDZ, jak i WPDZ na WP jest pozytywny i istotny (Wright, 1934). Siła efektu ścieżkowego dla wpływu SZZ na WPDZ jest wysoka, natomiast dla wpływu WPDZ na WP niska (Kock, 2022). Potwierdzenie hipotez badawczych H11 i H12 w sposób pozytywny kończy walidację nomologiczną skali SZZ.

4.5. Skala SZZ – podsumowanie

Wyniki analizy zaprezentowane w rozdziale 4 pozwoliły na potwierdzenie ważności i wiarygodności utworzonej w postępowaniu badawczym 17-punktowej skali do pomiaru strategicznego zarządzania zakupami (SZZ). Uzyskane wyniki badania ilościowego, przesądzające o finalnym kształcie skali, nakazały modyfikację definicji strategicznego zarządzania zakupami, której wstępna wersja została zaprezentowana w podrozdziale 2.4. W finalnym kształcie przyjęła ona następującą postać:

Strategiczne zarządzanie zakupami to wkład w realizację celów firmy poprzez zarządzanie jej zewnętrznymi zasobami w celu nabywania produktów i usług w sposób maksymalizujący wartość dodaną, ograniczający potencjalne ryzyko i spełniający wymogi zrównoważonego rozwoju.

Zaproponowana skala obejmuje 3 wymiary: dodawanie wartości w zarządzaniu zakupami (DWZZ), zarządzanie ryzykiem w zarządzaniu zakupami (RZZ) oraz zrównoważony rozwój w zarządzaniu zakupami (ZRZZ), spośród których jeden, tj. DWZZ jest agregatem dwóch wymiarów, wcześniej definiowanych jako rozłączne, mianowicie innowacyjności w zarządzaniu zakupami i ograniczania kosztów w zarządzaniu zakupami. Wymiary te uległy zredukowaniu do pojedynczego wymiaru DWZZ w toku postępowania badawczego, na etapie walidacji konstruktów. Tabela 4.28 przedstawia zestawienie wyznaczników finalnej wersji skali SZZ w ramach jej trzech wymiarów.

Tabela 4.28. Wymiary i wyznaczniki skali SZZ

| Wymiary skali | Przyporządkowane wskaźniki | Proponowana nazwa dla wymiaru |
|---------------|--|----------------------------------|
| 1 | 13. Dział zakupów wspomaga optymalizację kosztową procesów wewnątrz firmy, korzystając z doświadczeń dostawców. | Dodawanie wartości w SZZ (DWZZ) |
| | 16. Dział zakupów realizuje wspólne projekty z dostawcami, aby optymalizować koszty. | |
| | 2. Dział zakupów poszukuje nowych rozwiązań technologicznych u dostawców. | |
| | 12. Dział zakupów kontroluje udział kosztów, za które jest odpowiedzialny, w stosunku do całości kosztów ponoszonych przez firmę (ang. spend under management). | |
| | 14. Dział zakupów analizuje nie tylko ceny zakupu, ale też całkowity koszt posiadania (ang. total cost of ownership - TCO) kupowanych produktów/surowców/usług. | |
| | 8. Dział zakupów zdobywa wiedzę technologiczną, aby analizować strukturę kosztów wytworzenia dla kluczowych surowców/produktów/usług przed przystąpieniem do negocjacji. | |
| 2 | 24. Dział zakupów stosuje ustalone kryteria okresowej oceny dostawców. | Zarządzanie ryzykiem w SZZ (RZZ) |
| | 25. Dział zakupów dba o relacje z kluczowymi dostawcami, aby móc z nich korzystać w sytuacjach kryzysowych. | |
| | 23. Dział zakupów stosuje ustalone kryteria pozacenowe wyboru dostawców. | |
| | 7. Dział zakupów kontroluje poziom dywersyfikacji dostawców, kupując dany produkt/surowiec/usługę od ograniczonej liczby kontrahentów. | |

| | | |
|---|--|----------------------------------|
| | 15.Dział zakupów jest w stanie zrezygnować z najtańszej oferty na rzecz innych wartości (np. lepszej jakości, niezawodności i elastyczności dostawców). | |
| | 22.Dział zakupów analizuje kondycję finansową dostawców (np. w celu uniknięcia współpracy z firmami, którym grozi niewypłacalność). | |
| 3 | 29.Dział zakupów oczekuje od dostawców intensyfikacji działań w zakresie ochrony środowiska. | Zrównoważony rozwój w SZZ (ZRZZ) |
| | 28.Dział zakupów dobierając dostawców bierze pod uwagę ich aktywność w zakresie redukcji oddziaływań środowiskowych. | |
| | 30.Dział zakupów, planując łańcuchy dostaw, bierze pod uwagę nie tylko ich koszty, ale także generowany poziom zanieczyszczenia środowiska. | |
| | 31.Nastawienie proekologiczne działu zakupów obniża ślad węglowy firmy. | |
| | 32.Dział zakupów preferuje dostawców wykazujących się działaniami w zakresie społecznej odpowiedzialności (np. wspieraniem pracowników czy lokalnej społeczności). | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Wymiary DWZZ i RZZ mają ostatecznie przyporządkowanych po 6 wyznaczników. DWZZ zawiera 5 stwierdzeń związanych z ograniczaniem kosztów i jedno, które dotyczy innowacyjności. Wymiar ZRZZ składa się z 5 stwierdzeń. Cztery z nich dotyczą kwestii związanych z ekologią, a jedno odnosi się do społecznej odpowiedzialności organizacji. Podsumowanie prac w zakresie budowania skali kończy proces jej budowy, który pozwolił na jej satysfakcjonujące zvalidowanie.

ROZDZIAŁ 5. Strategiczne zarządzanie zakupami – zakres występowania oraz jego wpływ na wyniki przedsiębiorstwa

5.1. Zakres występowania strategicznego zarządzania zakupami w przedsiębiorstwach

Zakres występowania strategicznego zarządzania zakupami w przedsiębiorstwach prowadzących działalność w Polsce scharakteryzowano na podstawie wyników badania ankietowego. W tym celu zastosowano podstawowe miary statystyczne. Respondenci w badaniu ankietowym, przy każdym stwierdzeniu, oznaczali odpowiedzi na skali od 1 do 6, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie”, 2 – „nie”, 3 – „raczej nie”, 4 – „raczej tak”, 5 – „tak”, 6 – „zdecydowanie tak”.

Oprogramowanie IBM SPSS umożliwia uzyskanie podstawowych statystyk opisowych dotyczących odpowiedzi respondentów dla zestawu stwierdzeń. Dane dotyczące średniej i odchylenia standardowego, dla 34 wyznaczników, wraz z przyporządkowaniem do wymiaru SZZ zaprezentowano w tabeli 5.1. Nie zawiera ona dwóch wyznaczników, które zostały wskazane przez ekspertów jako te, które nie reprezentują SZZ podczas walidacji treściowej i fasadowej (zob. podrozdział 4.2). Każde ze stwierdzeń zostało ocenione przez 205 respondentów.

Tabela 5.1. Statystyki opisowe dla 36 wyznaczników SZZ

| Stwierdzenie | Średnia | Odchylenie standardowe | Wymiar SZZ |
|---|---------|------------------------|------------|
| Dział zakupów stosuje wczesne włączanie dostawców w rozwój produktów firmy (ang. early supplier involvement). | 4,24 | 1,324 | DWZZ |
| Dział zakupów poszukuje nowych rozwiązań technologicznych u dostawców. | 4,8 | 1,259 | DWZZ |
| Dział Zakupów dobiera dostawców, których wiedza i możliwości mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej firmy w przyszłości. | 4,8 | 1,145 | DWZZ |
| Dział zakupów jest zaangażowany w usprawnianie procesów wewnętrznych firmy. | 4,9 | 1,135 | DWZZ |
| Dział zakupów inicjuje projekty rozwojowe w firmie. | 4,31 | 1,305 | DWZZ |
| Dział zakupów współpracuje z działami sprzedaży i marketingu, aby lepiej zrozumieć oczekiwania klientów. | 4,55 | 1,281 | DWZZ |
| Dział zakupów kontroluje poziom dywersyfikacji dostawców, kupując dany produkt/surowiec/usługę od ograniczonej liczby kontrahentów. | 4,94 | 1,121 | RZZ |

Tabela 5.1. (cd.)

| | | | |
|--|------|-------|------|
| Dział zakupów zdobywa wiedzę technologiczną, aby analizować strukturę kosztów wytworzenia dla kluczowych surowców/produktów/usług przed przystąpieniem do negocjacji. | 4,65 | 1,289 | DWZZ |
| Dział zakupów poszukuje alternatywnych dostawców w celu osiągnięcia dźwigni negocjacyjnej. | 5,49 | 0,867 | DWZZ |
| Dział zakupów zdobywa wiedzę dotyczącą rynków zakupowych, aby wywoływać konkurencję cenową między dostawcami. | 5,07 | 1,131 | DWZZ |
| Dział zakupów zdobywa wiedzę na temat prowadzenia postępowań, negocjacji i kontraktacji, aby lepiej wykorzystywać przewagi nad dostawcami. | 4,99 | 1,066 | DWZZ |
| Dział zakupów kontroluje udział kosztów, za które jest odpowiedzialny, w stosunku do całości kosztów ponoszonych przez firmę (ang. spend under management). | 4,81 | 1,196 | DWZZ |
| Dział zakupów wspomaga optymalizację kosztową procesów wewnątrz firmy, korzystając z doświadczeń dostawców. | 4,43 | 1,151 | DWZZ |
| Dział zakupów analizuje nie tylko ceny zakupu, ale też całkowity koszt posiadania (ang. total cost of ownership - TCO) kupowanych produktów/surowców/usług. | 5,12 | 1,116 | DWZZ |
| Dział zakupów jest w stanie zrezygnować z najtańszej oferty na rzecz innych wartości (np. lepszej jakości, niezawodności i elastyczności dostawców). | 5,16 | 1,017 | RZZ |
| Dział zakupów realizuje wspólne projekty z dostawcami, aby optymalizować koszty. | 4,62 | 1,13 | DWZZ |
| Dział zakupów podpisuje umowy handlowe z wybranymi dostawcami. | 5,19 | 1,042 | RZZ |
| Dział zakupów identyfikuje potencjalne problemy we współpracy z dostawcami strategicznymi i przeciwdziała im, zanim sytuacja stanie się krytyczna. | 5,06 | 0,945 | RZZ |
| Dział zakupów ma opracowane scenariusze działania na wypadek skokowej zmiany w zapotrzebowaniu na kupowane surowce/produkty/usługi. | 4,12 | 1,239 | RZZ |
| Dział zakupów ma opracowane scenariusze działania na wypadek skokowej zmiany po stronie podaży kupowanych surowców/produktów/usług (np. poprzez opóźnienia w łańcuchach dostaw). | 4,11 | 1,172 | RZZ |
| Dział zakupów analizuje kondycję finansową dostawców (np. w celu uniknięcia współpracy z firmami, którym grozi niewypłacalność). | 4,47 | 1,297 | RZZ |
| Dział zakupów stosuje ustalone kryteria pozacenowe wyboru dostawców. | 5 | 1,002 | RZZ |
| Dział zakupów stosuje ustalone kryteria okresowej oceny dostawców. | 4,82 | 1,265 | RZZ |
| Dział zakupów dba o relacje z kluczowymi dostawcami, aby móc z nich korzystać w sytuacjach kryzysowych. | 5,35 | 0,972 | RZZ |

Tabela 5.1. (cd.)

| | | | |
|---|------|-------|------|
| Dział zakupów angażuje kluczowych dostawców w dywersyfikowanie kanałów logistyki dostaw produktów/surowców/usług. | 4,19 | 1,271 | RZZ |
| Dział zakupów współpracuje z dostawcami nad poprawą jakości kupowanych produktów/surowców/usług. | 4,73 | 1,095 | RZZ |
| Dział zakupów dobierając dostawców bierze pod uwagę ich aktywność w zakresie redukcji oddziaływań środowiskowych. | 3,76 | 1,338 | ZRZZ |
| Dział zakupów oczekuje od dostawców intensyfikacji działań w zakresie ochrony środowiska. | 3,79 | 1,376 | ZRZZ |
| Dział zakupów, planując łańcuchy dostaw, bierze pod uwagę nie tylko ich koszty, ale także generowany poziom zanieczyszczenia środowiska. | 3,38 | 1,325 | ZRZZ |
| Nastawienie proekologiczne działu zakupów obniża ślad węglowy firmy. | 3,79 | 1,377 | ZRZZ |
| Dział zakupów preferuje dostawców wykazujących się działaniami w zakresie społecznej odpowiedzialności (np. wspieraniem pracowników czy lokalnej społeczności). | 3,49 | 1,353 | ZRZZ |
| Dział zakupów stawia takie same wymagania dostawcom biorącym udział w postępowaniu, wspierając uczciwą konkurencję między nimi. | 5,27 | 0,982 | ZRZZ |
| Dział zakupów analizuje informacje nt. poziomu reklamacji składanych do dostawców, aby uniknąć poważnych problemów jakościowych. | 4,84 | 1,212 | RZZ |
| Dział zakupów eliminuje działania, które nie dodają wartości w procesie zakupowym. | 4,57 | 1,155 | DWZZ |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Z analizy wynika, że najczęściej występującą praktyką, z punktu widzenia przedstawicieli działów zakupów, jest poszukiwanie alternatywnych dostawców w celu osiągnięcia dźwigni negocjacyjnej. Średni wynik z odpowiedzi w tym zakresie to 5,49. Jest to też rozwiązanie, co do którego panowała największa zgodność wśród respondentów. Świadczy o tym najniższe odchylenia standardowe na poziomie 0,867. Na czele najistotniejszych wyznaczników dotyczących strategicznego zarządzania zakupami pojawiły się także kwestie spoza sfery DWZZ. Drugim najwyżej ocenionym przez respondentów wyznacznikiem jest dbanie o relacje z kluczowymi dostawcami, aby móc z nich korzystać w sytuacjach kryzysowych, a więc działanie związane z RZZ. Średnia ocen w tym przypadku wyniosła 5,35. Tak jak w pierwszym przypadku pomiędzy respondentami panowała względnie wysoka zgodność, ponieważ odchylenie standardowe wyniosło 0,972. Trzeci najwyżej oceniane stwierdzenie, ze średnią odpowiedzi 5,27, dotyczy wspierania uczciwej konkurencji w postępowaniu zakupowym poprzez stawianie

dostawcom takich samych wymagań w postępowaniu. Mieści się ono w wymiarze ZRZZ. Podobnie jak w dwóch pierwszych przypadkach, także tutaj odchylenie standardowe jest stosunkowo niewielkie, bo na poziomie 0,982.

Praktycy zakupowi wskazali, że w ich pracy najmniejsze zastosowanie mają praktyki związane ze stwierdzeniem dotyczącym planowania łańcuchów dostaw w taki sposób, aby uwzględniały poziom zanieczyszczenia środowiska, a nie tylko względy kosztowe. Średnia ocena dla tego wyznacznika wyniosła 3,38, przy stosunkowo wysokim poziomie odchylenia standardowego 1,325. Nisko oceniony został też element dotyczący preferowania dostawców, którzy wykazują się społeczną odpowiedzialnością (np. wspieraniem pracowników czy lokalnej społeczności). W tym aspekcie badanie zakończyło się średnią z odpowiedzi na poziomie 3,49, przy wysokim odchyleniu standardowym na poziomie 1,353. Stosunkowo nisko została oceniona też kwestia dotycząca brania pod uwagę kwestii związanych z aktywnością dotyczącą redukcji oddziaływań środowiskowych w doborze dostawców. Uśredniony wynik z odpowiedzi wyniósł w tym przypadku 3,76. Wyznacznik ten charakteryzował się wysokim odchyleniem standardowym, na poziomie 1,338. Trzy najniżej oceniane stwierdzenia mieszczą się w wymiarze ZRZZ.

Generalnie przyglądając się wynikom zaprezentowanym w tabeli 5.1 trzeba stwierdzić, że średnia z uzyskanych odpowiedzi dla stwierdzeń związanych z RZZ i DWZZ była stosunkowo wysoka. Mieścił się on między 4,11 a 5,35 – w przypadku RZZ i między 4,24 a 5,49 – w przypadku DWZZ. W tej kwestii znacznie odstają wyniki dla wymiaru ZRZZ ponieważ uzyskane średnie wyniki z odpowiedzi mieszczą się między 3,38 a 5,27. Trzeba też zaznaczyć, że wyniki dla ZRZZ nie przekraczały średniego poziomu 3,8, poza stwierdzeniem dotyczącym stawiania takich samych wymagań dostawcom biorącym udział w postępowaniu, gdzie wynik był znacznie wyższy, na poziomie 5,27.

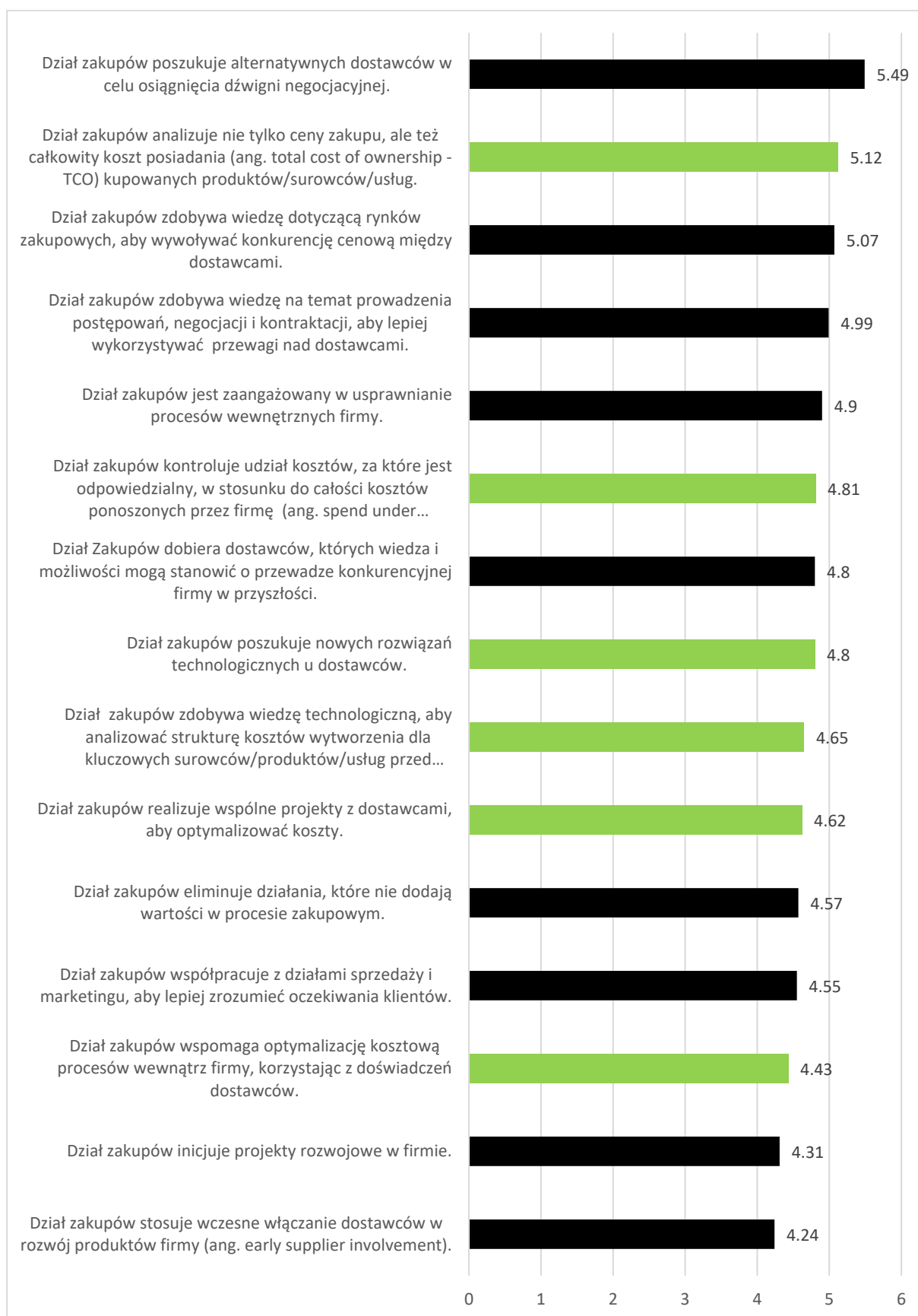
Warto też zwrócić uwagę na to jak bardzo podobne poglądy mieli respondenci dla stwierdzeń odpowiadających poszczególnym wymiarom. W przypadku RZZ poziom odchylenia standardowego z uzyskanych odpowiedzi mieścił się między 0,946 a 1,297, dla DWZZ między 0,867 a 1,324 i w przypadku ZRZZ między 0,982 a 1,377. Podobnie jak w przypadku średniej na przedział odchylenia standardowego dla stwierdzeń związanych z ZRZZ wpłynęło to, które dotyczy stawiania takich samych wymagań dostawcom biorącym udział w postępowaniu. Gdyby nie brać go pod uwagę przedział odchylenia dla pozostałych stwierdzeń mieściłby się pomiędzy 1,325 a 1,377.

Analiza stwierdzeń w podziale na wymiary prowadzi do kolejnych wniosków. Dane dotyczące średniej oceny stwierdzeń w zakresie DWZZ zostały zaprezentowane na rysunku 5.1. Zakres DWZZ składał się ostatecznie z dwóch obszarów: innowacyjności i ograniczania kosztów, stąd aż 15 wyznaczników go reprezentujących. Ostatecznie 6 z nich, w wyniku EFA i CCA, znalazło się w wymiarze DWZZ. Wyznaczniki te wyróżniono na rysunku 5.1 za pomocą koloru zielonego. Jak się okazało najwyżej oceniane przez respondentów stwierdzenie, nie jest elementem finalnej subsali DWZZ. Dotyczy ono poszukiwania alternatywnych dostawców w celu osiągnięcia dźwigni negocjacyjnej. Średnia z odpowiedzi dla tego stwierdzenia wynosi 5,49. Drugie stwierdzenie w tej klasyfikacji, dotyczące analizowania całkowitego kosztu posiadania wyrobu, surowca lub usługi, ze średnią 5,12 zostało zakwalifikowane do finalnych wyznaczników reprezentujących subskalę DWZZ. Trzecie z najlepiej ocenianych stwierdzeń dotyczy zdobywania wiedzy na temat rynków zakupowych, aby wywołać pomiędzy nimi konkurencję. Średnia z uzyskanych wyników w tym przypadku wyniosła 5,07.

W subskali DWZZ najniżej ocenianym stwierdzeniem było to dotyczące wczesnego włączania dostawców. Średnia z odpowiedzi wyniosła 4,24. Po pierwsze nie znalazło się ono w finalnym zestawie wyznaczników strategicznego zarządzania zakupami, a po drugie istnieje pewna dysproporcja pomiędzy literaturą a praktyką w tym aspekcie. Zagadnienie to, w opracowaniach naukowych jest opisywane dość często, a praktycy swoimi odpowiedziami nie eksponują jego znaczenia w finalnej wersji wymiarów DWZZ. Drugim wyznacznikiem, z najniższą średnią arytmetyczną z odpowiedzi, było inicjowanie projektów rozwojowych w firmie przez dział zakupów. Stwierdzenie to otrzymało średnią ocenę na poziomie 4,31. Trzecim najniżej ocenionym stwierdzeniem było to dotyczące optymalizacji kosztowej procesów wewnątrz firmy, korzystając z doświadczeń dostawców. Średni wynik z odpowiedzi wyniósł 4,43. Wyznacznik znajdował się na finalnej liście 6, które ostatecznie weszły w skład SZZ.

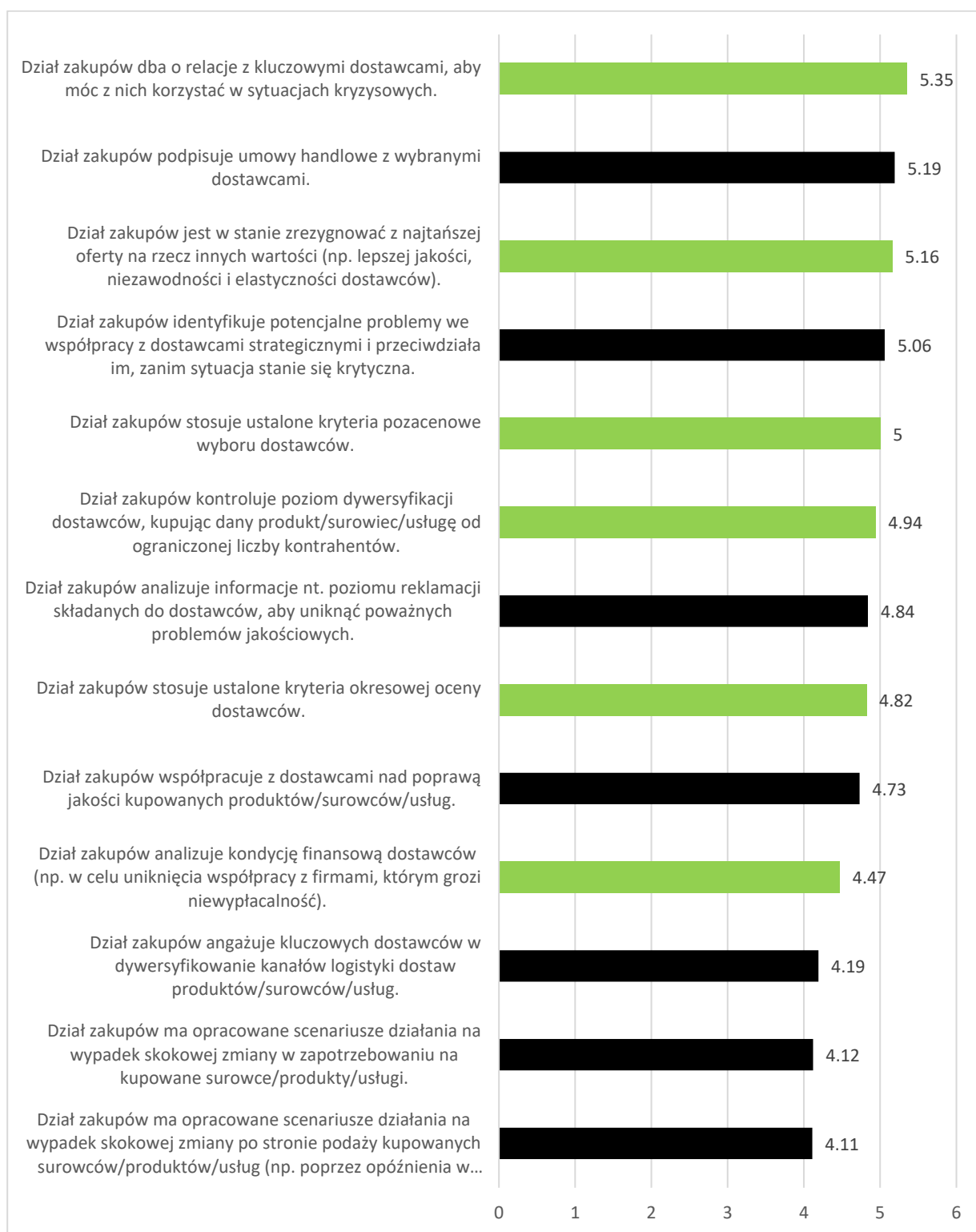
Kolejny zestaw stwierdzeń poddany analizie dotyczył RZZ. Dane dotyczące średniej z odpowiedzi dla poszczególnych wyznaczników znajdują się na rysunku 5.2. Na zielono oznaczono te, które weszły w skład finalnej wersji subskali.

Rysunek 5.1. Średnia z odpowiedzi dla wyznaczników DWZZ



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Rysunek 5.2. Średnia z odpowiedzi dla wyznaczników RZZ



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

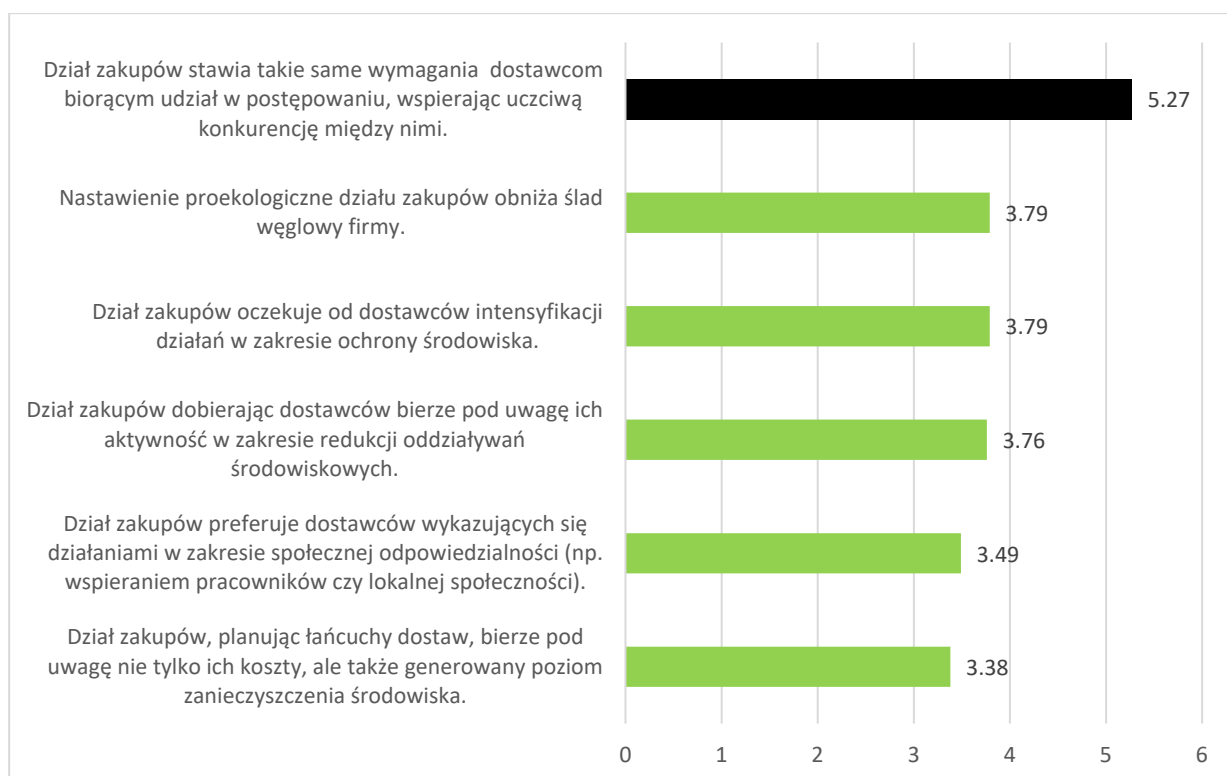
Najwyżej oceniany wyznacznik dotyczył dbania o relacje z kluczowymi dostawcami, tak aby móc z nich korzystać w przyszłości. Średnia z odpowiedzi dla tego stwierdzenia wyniosła 5,35 i znajduje się w finalnej wersji subskali RZZ. Drugi co do najwyższej średniej z uzyskanych

odpowiedzi był wyznacznik dotyczący podpisywania umów handlowych z dostawcami. Stwierdzenie to nie było elementem finalnej subskali, pomimo tego, że średnia z odpowiedzi wyniosła 5,19. Trzecim w kolejności był wyznacznik wskazujący na możliwość rezygnacji z najkorzystniejszej oferty na rzecz ograniczenia ryzyka jakości oraz uzyskania większej niezawodności i elastyczności w dostawach. Średnia z odpowiedzi dla tego stwierdzenia wyniosła 5,16 i mieściło się ono w finalnej wersji subskali RZZ.

Trzy najniżej oceniane wyznaczniki dotyczące RZZ nie znalazły się w ostatecznym zestawie stwierdzeń reprezentujących ten wymiar. Dotyczyły one: posiadania przez dział zakupów scenariuszy na wypadek skokowej zmiany podaży i popytu na kupowane surowce oraz angażowania kluczowych dostawców w dywersyfikację kanałów logistycznych. Średnie z odpowiedzi dla tych trzech stwierdzeń wyniosły odpowiednio: 4,11, 4,12 i 4,19.

Trzecim wymiarem wziętym pod rozwagę jest ZRZZ. Wyniki w zakresie średniej z uzyskanych odpowiedzi są zaprezentowane na rysunku 5.3.

Rysunek 5.3. Średnia z odpowiedzi dla wyznaczników ZRZZ



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

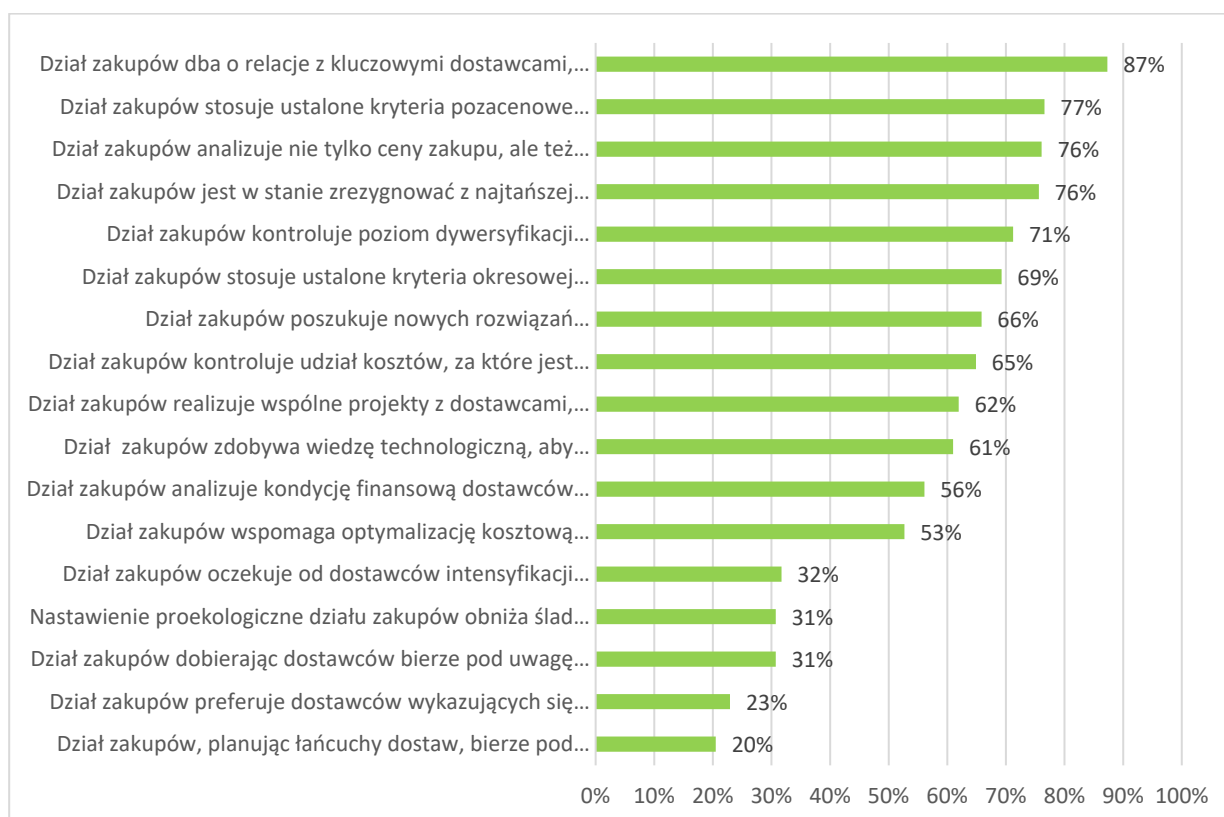
Tylko jeden z wyznaczników, i to ten oceniany najwyżej przez respondentów, nie wszedł do finalnej wersji subskali ZRZZ. Pozostałe wyznaczniki dotyczące:

- nastawienia proekologicznego działu zakupów, które ma zmniejszyć ślad węglowy firmy - ze średnią z odpowiedzi na poziomie 3,79;
- oczekiwania przez dział zakupów intensyfikacji działań w zakresie ochrony środowiska - ze średnią z odpowiedzi na poziomie 3,79;
- wyboru dostawców stosując kryterium biorące pod uwagę ich aktywności w zakresie redukcji oddziaływań środowiskowych - ze średnią z odpowiedzi na poziomie 3,76;
- preferowania dostawców wykazujących się działaniami w zakresie społecznej odpowiedzialności - ze średnią z odpowiedzi na poziomie 3,49;
- brania pod uwagę generowanego poziomu zanieczyszczeń, a nie tylko kosztu, podczas planowania łańcuchów dostaw - ze średnią z odpowiedzi na poziomie 3,38;

znalazły się w finalnej wersji subskali ZRZZ

Na rysunku 5.4 umieszczono informację na temat odsetka odpowiedzi twierdzących, czyli 5 – „tak” lub 6 – „zdecydowanie tak”, udzielonych przez respondentów dla każdego z 17 stwierdzeń, które weszły w skład wymiarów SZZ.

Rysunek 5.4. Wyznaczniki SZZ - odsetek odpowiedzi twierdzących



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Trzeba zaznaczyć, że rysują się wysokie odsetki odpowiedzi twierdzących dla stwierdzeń reprezentujących wymiary RZZ i DWZZ. W wymiarze ZRZZ odsetki odpowiedzi pozytywnych są znacznie mniejsze.

Z analizy wyników zaprezentowanych w tym podrozdziale, wynikają dwa podstawowe wnioski. Zarówno na podstawie tabeli 5.1, jak i rysunku 5.4 wykazano, że stwierdzenia reprezentujące wymiary RZZ i DWZZ uzyskiwały znacznie wyższe średnie wyniki w porównaniu do poziomów odpowiedzi dotyczących ZRZZ. Drugi wniosek jest taki, że wysokie wyniki dotyczące średniej arytmetycznej z uzyskanych odpowiedzi dla poszczególnych stwierdzeń oznaczały, że będą reprezentantami wymiarów SZZ w modelu. Tak jest chociażby w przypadku ZRZZ, gdzie najwyżej oceniane stwierdzenie, jako jedyne, nie znalazło się w tych opisujących finalną wersję wymiaru. Informacje zaprezentowane w tym podrozdziale są realizacją 3 celu szczegółowego postawionego przed niniejszym projektem badawczym: rozpoznanie zakresu występowania poszczególnych wymiarów SZZ w przedsiębiorstwach.

5.2. Analiza zależności w modelu badawczym – weryfikacja hipotez badawczych

Przed przejściem do badania zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy wymiarami SZZ a WPDZ i WP (skale pomiarowe obu tych zmiennych zostały opisane w podrozdziale 4.2.2), trzeba było dokonać weryfikacji zestawu hipotez badawczych, których pierwsza wersja została podana w podrozdziale 3.1. Walidacja konstruktów przeprowadzona w podrozdziale 4.3 spowodowała konieczność połączenia, wyodrębnionych na etapie badania literaturowego i eksperckiego, wymiarów innowacyjności i ograniczania kosztów w jeden wymiar dodawanie wartości w zarządzaniu zakupami (DWZZ). W tym samym kierunku nastąpiła modyfikacja hipotez badawczych. Poprawiony zestaw wygląda następująco:

a) model badawczy 1

H1: Dodawanie wartości w zarządzaniu zakupami (DWZZ) ma pozytywny wpływ na wyniki pracy działu zakupów (WPDZ).

H2: Zarządzanie ryzykiem w zakupach (RZZ) ma pozytywny wpływ na WPDZ.

H3: Zrównoważony rozwój w zarządzaniu zakupami (ZRZZ) ma pozytywny wpływ na WPDZ.

H4: WPDZ ma pozytywny wpływ na WP.

H5: DWZZ ma pozytywny wpływ na WP.

H6: RZZ ma pozytywny wpływ na WP.

H7: ZRZZ ma pozytywny wpływ na WP.

b) Model badawczy 2

H8: SZZ ma pozytywny wpływ na WPDZ.

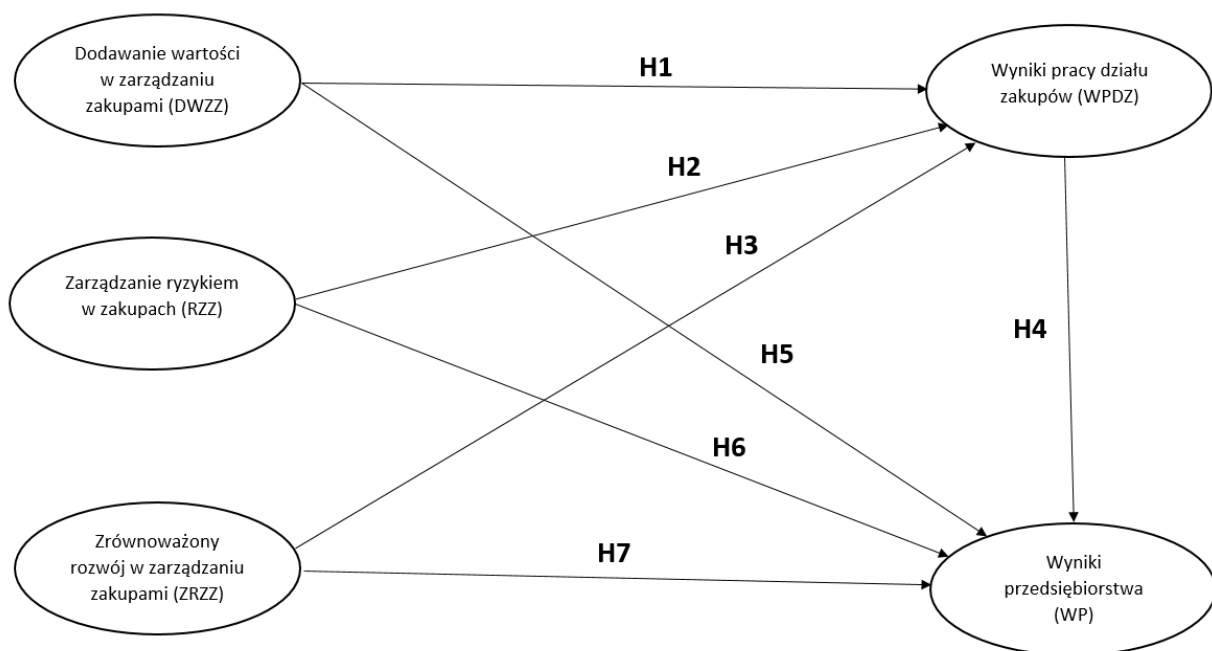
H9: WPDZ ma pozytywny wpływ na WP.

H10: SZZ ma pozytywny wpływ na WP.

H11: WPDZ mediuje relację między SZZ a WP.

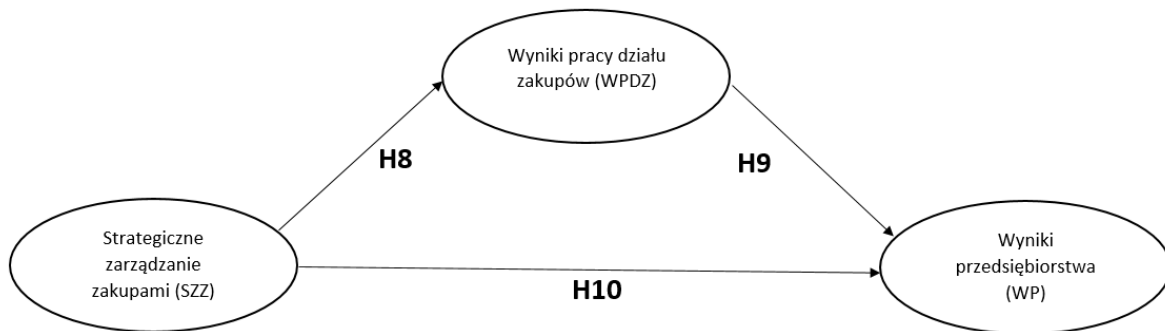
Rysunki 5.5 i 5.6 odzwierciedlają zmiany zaprezentowane w układzie hipotez badawczych.

Rysunek 5.5. Zmodyfikowany model badawczy 1 - wpływ składowych wymiarów SZZ na WP bezpośrednio i za pośrednictwem mediatora WPDZ



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5.6. Zmodyfikowany model badawczy 2 - wpływ SZZ na WP bezpośrednio i za pośrednictwem mediatora WPDZ

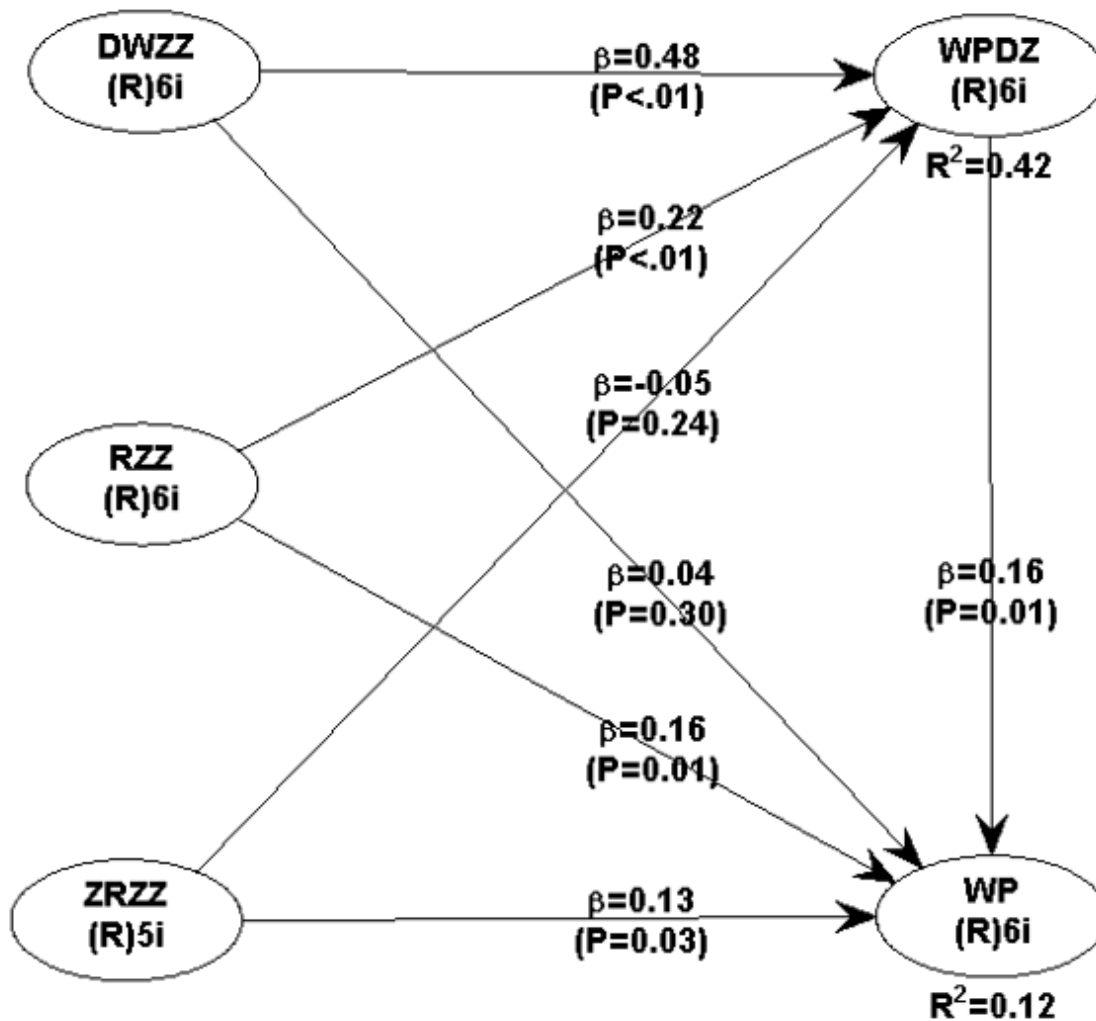


Źródło: opracowanie własne.

Pozytywna ocena właściwości psychometrycznych konstruktu pierwszego i drugiego rzędu, przeprowadzona w podrozdziale 4.3.2, pozwoliła na podjęcie kolejnego kroku, czyli zbadanie zależności między zmiennymi. W przypadku konstruktu pierwszego rzędu, po modyfikacji hipotez badawczych, badaniu poddane zostały zależności pomiędzy poszczególnymi wymiarami SZZ, a więc zmiennymi DWZZ, RZZ i ZRZZ, a zmiennymi: wyniki pracy działu zakupów (WPDZ) i wyniki przedsiębiorstwa (WP). Rysunek 5.7 przedstawia w formie graficznej wyniki uzyskane dla modelu badawczego 1 (po jego modyfikacji).

Współczynniki ścieżkowe β dla wpływu trzech wymiarów strategicznego zarządzania zakupami na WPDZ wyniosły: 0,48 – w przypadku DWZZ, 0,22 – w przypadku RZZ, -0,05 – w przypadku ZRZZ. Wartości p dla wpływu DWZZ i RZZ na WPDZ są mniejsze niż wartość graniczna 0,05. Dla wpływu ZRZZ na WPDZ wynik był nieistotny statystycznie ze względu na to, że wartość statystyki p wyniosła 0,24, znacznie powyżej akceptowanego maksimum 0,05 (Wright, 1934).

Rysunek 5.7. Wpływ wymiarów SZZ na WPDZ i WP



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Jeżeli chodzi o wpływ wymiarów strategicznego zarządzania zakupami bezpośrednio na wyniki przedsiębiorstwa to współczynnik ścieżkowy β dla wpływu DWZZ na WP wyniósł 0,04 i był nieistotny statystycznie przy statystyce p równej 0,3. Badanie zależności pomiędzy RZZ a WP zakończyło się współczynnikiem ścieżkowym β na poziomie 0,16, przy spełnieniu wymagań co do istotności statystycznej na poziomie 0,01. Wpływ ZRZZ na WP opiera się na wartości współczynnika ścieżkowego β na poziomie 0,13 i istotności statystycznej na poziomie 0,03. Wpływ WPDZ na WP uzyskał w badaniu współczynnik ścieżkowy β na poziomie 0,16 i statystyce p na poziomie 0,01 (Wright, 1934). Współczynnik determinacji R^2 był dodatni, zarówno dla WPDZ - na poziomie 0,42 i WP - na poziomie 0,12 (Fisher, 1918) więc został zaakceptowany. Dla porządku w tabeli 5.2 zaprezentowano miary dopasowania i jakości dla modelu

zaprezentowanego na rysunku 5.4. Wszystkie są satysfakcjonujące, ponieważ spełniają założone kryteria (Kock, 2022), potwierdzając dobre dopasowanie modelu.

Tabela 5.2. Wpływ wymiarów SZZ na WPDZ i WP – miary dopasowania i jakości modelu

| Nazwa angielskojęzyczna | Nazwa polskojęzyczna | Skrót | Wartość | Ograniczenie | wartość p |
|---|--|--------|---------|---|-----------|
| Average path coefficient | Średni współczynnik ścieżkowy | APC | 0,176 | - | 0,002 |
| Average R-squared | Przeciętny R2 | ARS | 0,266 | - | <0,001 |
| Average adjusted R-squared | Przeciętny skorygowany R2 | AARS | 0,253 | - | p<0,001 |
| Average block VIF | Przeciętny blok VIF | AVIF | 1,521 | akceptowalny nie większy niż 5, idealny nie większy niż 3,3 | - |
| Average full collinearity VIF | Przeciętna pełna współliniowość VIF | AFVIF | 1,51 | akceptowalny nie większy niż 5, idealny nie większy niż 3,3 | - |
| Tenenhaus GoF | Wskaźnik GoF Tenenhaus | GoF | 0,403 | mały nie mniejszy niż 0,1, średni nie mniejszy niż 0,25, duży nie mniejszy niż 0,36 | - |
| Simpson's paradox ratio | Miara paradoksu Simpsona | SPR | 0,857 | nie mniejszy niż 0,7; idealny równy 1 | - |
| R-squared contribution ratio | Kontrybutywny R2 | RSCR | 0,974 | nie mniejszy niż 0,9; idealny równy 1 | - |
| Statistical suppression ratio | Miara statystycznej surpresji | SSR | 1 | akceptowalny nie mniejszy niż 0,7 | - |
| Nonlinear bivariate causality direction ratio | Nieliniowy dwuwymiarowy współczynnik kierunku przyczynowości | NLBCDR | 1 | akceptowalny nie mniejszy niż 0,7 | - |
| Standardized root mean squared residual | Średni standaryzowany kwadrat reszt | SRMR | 0,085 | nie większy niż 0,1 | |
| Standardized mean absolute residua | Znormalizowana średnia bezwzględna reszta | SMAR | 0,067 | mniejszy niż 0,1 | |

Tabela 5.2 (cd.)

| | | | | | |
|---|--|-------|--------|--|---------|
| Standardized chi-squared (104 degrees of freedom) | Standaryzowana miara chi-kwadrat (104 stopnie swobody) | SChS | 13,318 | - | p<0,001 |
| Standardized threshold difference count ratio | Znormalizowany wskaźnik różnic w przedziałach | STDCR | 0,980 | akceptowalny nie mniejszy niż 0,7, idealny równy 1 | |
| Standardized threshold difference sum ratio | Standaryzowany próg różnicy sumy współczynników | STDSR | 0,928 | akceptowalny nie mniejszy niż 0,7, idealny równy 1 | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Wyniki weryfikacji hipotez badawczych H1-H7 dla zmodyfikowanego modelu badawczego 1 przedstawione zostały w tabeli 5.3. Współczynniki ścieżkowe i poziomy istotności zostały już opisane dla poszczególnych związków przyczynowo-skutkowych. W tym miejscu warto dodać, że w zestawie hipotez od 1 do 7, nie potwierdzono wpływu ZRZZ na WPDZ (H3), ze względu na nieistotność statystyczną uzyskanego wyniku. Nie potwierdzono też wpływu DWZZ na WP (H5), z tego samego powodu. W tabeli 5.3 dodano też miary dotyczące badania siły efektu ścieżkowego (f^2). Wyniki były akceptowalne dla 5 postawionych hipotez. Hipotezy H3 i H5, te same dla których nie wykazano istotności statystycznej, miały nieakceptowalny poziom współczynnika ścieżkowego, nie przekraczający 0,02 (Kock, 2022).

Model strukturalny drugiego rzędu odzwierciedlający badane zależności ujęte w modelu badawczym 2 (zob. podrozdział 3.1) z konstruktem formacyjnym SZZ, składającym się z wymiarów DWZZ, RZZ i ZRZZ, oraz konstrukciami WPDZ i WP, zaprezentowano na rysunku 5.8. Wpływ SZZ na WPDZ i WP. Współczynnik ścieżkowy β dla wpływu SZZ na WPDZ wyniósł 0,62, przy akceptowalnym poziomie istotności mniejszym niż 0,01. Wpływ WPDZ na WP także okazał się pozytywny i istotny, potwierdzony współczynnikiem ścieżkowym β na poziomie 0,2 i wskaźnikiem istotności statystycznej p na poziomie niższym niż 0,01. Wykazano też wpływ bezpośredni SZZ na WP, bez pośrednictwa mediatora WPDZ. Współczynnik ścieżkowy w tym przypadku uzyskał wartość 0,12, przy akceptowalnym poziomie istotności 0,04 (Wright, 1934). Współczynnik determinacji R^2 dla WPDZ i WP w tym przypadku wyniósł odpowiednio 0,39 i 0,07. Był dodatni, a więc został zaakceptowany. Natomiast współczynnik Q^2 wyniósł 0,38 dla

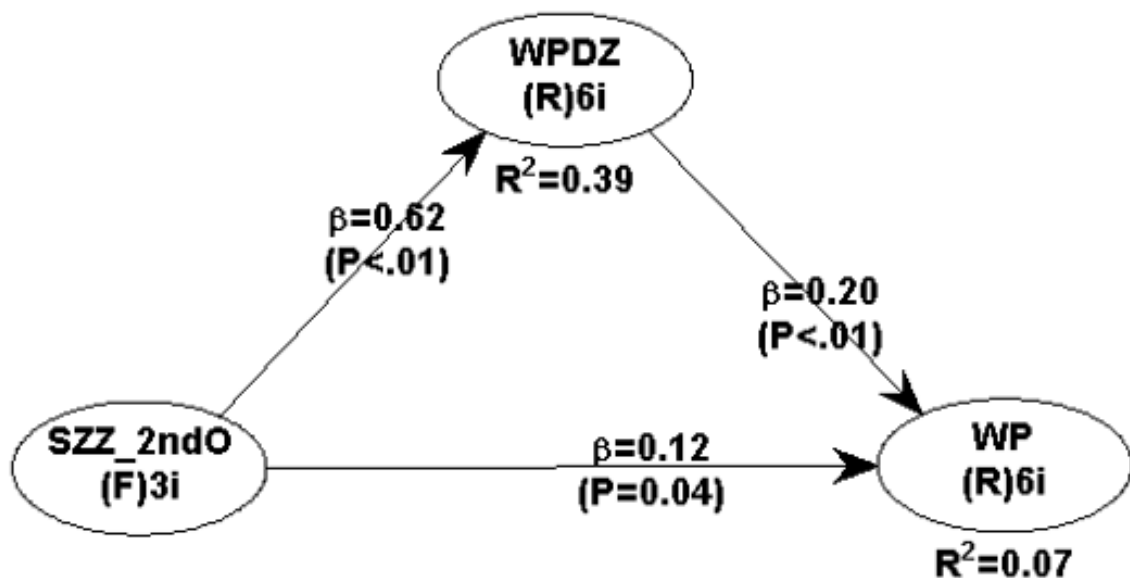
WPDZ i 0,08 dla WP. Efekt pośredni (ang. indirect effect) dla wpływu SZZ na WP uzyskał wartość 0,122 przy poziomie istotności 0,006.

Tabela 5.3. Wpływ wymiarów SZZ na WPDZ i WP - weryfikacja hipotez badawczych

| Hipoteza | Wpływ | Współczynnik ścieżkowy β | Poziom istotności | Siła efektu ścieżkowego (f^2) | Wynik |
|----------|------------|--------------------------------|-------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| H1 | DWZZ->WPDZ | 0,48 | <0,01 | 0,31 | Brak podstaw do odrzucenia |
| H2 | RZZ->WPDZ | 0,22 | <0,01 | 0,122 | Brak podstaw do odrzucenia |
| H3 | ZRZZ->WPDZ | -0,05 | 0,24 | 0,015 | Istnieją podstawy do odrzucenia |
| H4 | WPDZ->WP | 0,16 | 0,01 | 0,039 | Brak podstaw do odrzucenia |
| H5 | DWZZ->WP | 0,04 | 0,3 | 0,006 | Istnieją podstawy do odrzucenia |
| H6 | RZZ->WP | 0,16 | 0,01 | 0,04 | Brak podstaw do odrzucenia |
| H7 | ZRZZ->WP | 0,13 | 0,03 | 0,029 | Brak podstaw do odrzucenia |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Rysunek 5.8. Wpływ SZZ na WPDZ i WP



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

W tabeli 5.4 zaprezentowano zestaw 15 miar dopasowania i jakości modelu strukturalnego drugiego rzędu. Wszystkie są satysfakcjonujące, ponieważ spełniają założone

kryteria (Kock, 2022), potwierdzając dobre dopasowanie modelu. Komentarza wymaga tylko SRMR z wynikiem 0,101 przy ograniczeniu mówiącym, że ma być nie większy niż 0,1 (Kock, 2022). Zważywszy, że pozostałe 14 miar nie budzi wątpliwości, a odchylenie SRMR od wymagań jest minimalne, model nie będzie korygowany.

Tabela 5.4. *Miary dopasowania i jakości - wpływ SZZ na WPDZ i WP*

| Nazwa angielskojęzyczna | Nazwa polskojęzyczna | skrót | Wartość | Ograniczenie | wartość p |
|---|--|-------|---------|---|-----------|
| Average path coefficient | Średni współczynnik ścieżkowy | APC | 0,312 | - | <0,001 |
| Standardized root mean squared residual | Średni standaryzowany kwadrat reszt | SRMR | 0,101 | nie większy niż 0,1 | - |
| Average R-squared | Przeciętny R2 | ARS | 0,231 | - | <0,001 |
| Standardized mean absolute residual | Znormalizowana średnia bezwzględna reszta | SMAR | 0,081 | mniejszy niż 0,1 | - |
| Average adjusted R-squared | Przeciętny skorygowany R2 | AARS | 0,225 | - | p<0,001 |
| Standardized chi-squared (104 degrees of freedom) | Standaryzowana miara chi-kwadrat (104 stopnie swobody) | SChS | 4,492 | - | p<0,001 |
| Average block VIF | Przeciętny blok VIF | AVIF | 1,302 | akceptowalny nie większy niż 5, idealny nie większy niż 3,3 | - |
| Standardized threshold difference count ratio | Znormalizowany wskaźnik różnic w przedziałach | STDCR | 0,924 | akceptowalny nie mniejszy niż 0,7, idealny równy 1 | - |
| Average full collinearity VIF | Przeciętna pełna współliniowość VIF | AFVIF | 1,371 | akceptowalny nie większy niż 5, idealny nie większy niż 3,3 | - |
| Standardized threshold difference sum ratio | Standaryzowany próg różnicy sumy współczynników | STDSR | 0,798 | akceptowalny nie mniejszy niż 0,7, idealny równy 1 | - |

Tabela 5.4. (cd.)

| | | | | | |
|---|--|--------|-------|---|---|
| Tenenhaus GoF | Wskaźnik GoF Tenenhaus | GoF | 0,380 | mały nie mniejszy niż 0,1, średni nie mniejszy niż 0,25, duży nie mniejszy niż 0,36 | - |
| Simpson's paradox ratio | Miara paradoksu Simpsona | SPR | 1 | nie mniejszy niż 0,7; idealny równy 1 | - |
| R-squared contribution ratio | Kontrybutywny R2 | RSCR | 1 | nie mniejszy niż 0,9; idealny równy 1 | - |
| Statistical suppression ratio | Miara statystycznej supresji | SSR | 1 | akceptowalny nie mniejszy niż 0,7 | - |
| Nonlinear bivariate causality direction ratio | Nieliniowy dwuwymiarowy współczynnik kierunku przyczynowości | NLBCDR | 1 | akceptowalny nie mniejszy niż 0,7 | - |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Na bazie modelu drugiego rzędu, z konstruktem formacyjnym SZZ, zweryfikowane zostały cztery ostatnie hipotezy badawcze H8-H11, ujęte w modelu badawczym 2. Podsumowanie tej weryfikacji przedstawia tabela 5.5.

Tabela 5.5. *Wpływ wymiarów SZZ na WPDZ i WP - weryfikacja hipotez badawczych*

| Hipoteza | Wpływ | Współczynnik ścieżkowy β | Poziom istotności | Siła efektu ścieżkowego (f^2) | Wynik |
|----------|-----------|--------------------------------|-------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| H8 | SZZ->WPDZ | 0,62 | <0,01 | 0,388 | Brak podstaw do odrzucenia |
| H9 | WPDZ->WP | 0,20 | <0,01 | 0,05 | Brak podstaw do odrzucenia |
| H10 | SZZ->WP | 0,12 | 0,04 | 0,02 | Brak podstaw do odrzucenia |
| H11 | Mediacja | 0,122 | 0,006 | 0,026 | Brak podstaw do odrzucenia |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

Jak opisano wcześniej, współczynniki ścieżkowe w przypadku hipotez H8, H9 i H10 potwierdziły istnienie pozytywnych i istotnych zależności pomiędzy badanymi zmiennymi (Wright, 1934). Siła efektu dla współczynnika ścieżkowego (*effect size for path coefficients*) była wysoka dla wpływu SZZ na WPDZ i wynosi 0,388. W przypadku wpływu WPDZ na WP i wpływu SZZ na WP efekt był niski i wynosi odpowiednio: 0,05 i 0,02 (Kock, 2022). W przypadku hipotezy H11 zbadano efekt pośredni uzyskując wynik 0,122, przy poziomie istotności 0,006 i sile pośredniego efektu ścieżkowego na poziomie 0,026.

Realizacja badań ilościowych pozwoliła zmodyfikować i zweryfikować hipotezy badawcze. Wśród 11 postawionych hipotez, w przypadku dwóch zaistniały podstawy do ich odrzucenia. Dotyczą one wpływu ZRZZ na WPDZ i DWZZ na WP. W przypadku pozostałych 8 hipotez, włączając te najistotniejsze, które były weryfikowane przy pomocy modelu strukturalnego drugiego rzędu, wyniki badania ujawniły brak podstaw do ich odrzucenia. Kluczowe jest to, iż wykazano wpływ SZZ na WP, zarówno bezpośredni, jak i poprzez mediatora w postaci WPDZ.

Weryfikacja hipotez badawczych zamyka analizę statystyczną w niniejszym opracowaniu. Jest to jednocześnie realizacja szczegółowego celu 4 dotyczącego identyfikacji zależności między poszczególnymi wymiarami SZZ a WP. Weryfikacja hipotez H8, H9 i H10 realizuje cel 5 opracowania, czyli ocenę wpływu SZZ, jako całości, na WP.

5.3. Dyskusja

5.3.1. Implikacje teoretyczne

W literaturze naukowej, odnaleziono niewiele projektów, które badały wpływ strategicznego zarządzania zakupami (SZZ) na wyniki przedsiębiorstwa (WP). W podrozdziale 1.4 przedstawiono zidentyfikowane projekty badawcze, które zajmowały się badaniem tego zjawiska (Carr i Pearson, 1999, 2002; Chen i Paulraj, 2004; Chen i inni, 2004; Su i Gargeya, 2012). Przeprowadzone postępowanie jest zgodne z wcześniejszymi projektami co do obserwacji podstawowej zależności, czyli pozytywnego wpływu SZZ na WP.

Wśród zidentyfikowanych skal, opublikowanych w czasopismach naukowych, tylko w przypadku jednej proces budowy został udokumentowany za pomocą niebudzącej wątpliwości metody naukowej (Chen i Paulraj, 2004; Chen i inni, 2004). Pozostałe zostały oparte na wynikach niesystematycznych przeglądów literatury lub wykorzystywały stwierdzenia użyte w projektach

realizowanych wcześniej. Skala SZZ stworzona na potrzeby niniejszej publikacji została opracowana za pomocą rygorystycznej metody budowania skali. Powstał formacyjny konstrukt drugiego rzędu. Przy jego budowie w pierwszej kolejności zidentyfikowano wymiary SZZ, refleksyjne konstrukty pierwszego rzędu, a następnie stworzono z nich konstrukt formacyjny.

Różnica pomiędzy zidentyfikowanymi projektami a zaprezentowanym przez autora polega także na konstrukcji skali. Propozycje poprzedzające były jednowymiarowe, z niewielką liczbą wyznaczników skierowanych głównie na praktyki wewnętrzne, czyli takie które są realizowane w organizacji (na przykład: opracowywanie strategii zakupowej). Zwalidowana skala jest trzywymiarowa i nakierowana, poprzez konstrukcję wyznaczników, głównie na praktyki zewnętrzne, czyli takie które wymagają współpracy z dostawcami lub wpływania na nich. Wezwanie do badania praktyk zewnętrznych w działach zakupów, wykreował Foerstl i inni (2013). Nastawienie na praktyki zewnętrzne, w opinii autora, jest istotniejsze od skupiania się na praktykach wewnętrznych, ponieważ działy zakupów są tworzone do prowadzenia współpracy z dostawcami. Praktyki wewnętrzne służą, w dużej mierze, lepszej realizacji praktyk zewnętrznych.

Kolejna różnica, wynika z poziomu rozbudowania skal. Projekty dotychczasowe badały wpływ jednowymiarowego konstrukt SZZ na WP (Carr i Pearson, 1999, 2002; Chen i inni, 2004; Chen i Paulraj, 2004; Su i Gargeya, 2012). Zrealizowany projekt pozwolił na kompleksowe zbadanie wpływu SZZ na WP, na poziomie konstruktów refleksyjnych (wymiarów SZZ) i konstrukt formacyjnego. Zbadano więc zarówno wpływ SZZ, jak i jego wymiarów DWZZ, RZZ i ZRZZ, na WP. Takie podejście pozwala widzieć SZZ w szerszej perspektywie, zwiększa potencjał dla przyszłych badań i stawiania hipotez badawczych.

W projektach poprzedzających zastosowano też mediator dla wpływu SZZ na WP. Su i Gargeya (2012) zaproponowały mediator w postaci skali możliwości działu zakupów o 4 wyznacznikach. W przypadku niniejszego projektu zastosowano mediator w postaci skali dotyczącej wyników pracy działów zakupów (WPDZ). Podstawą do jej konstrukcji było opracowanie Gonzáleza-Benito i innych (2016), którzy zbadali wpływ ekologicznych zakupów na WPDZ. Dla potrzeb niniejszego opracowania dokonano stosownej adaptacji tej skali (zob. podrozdział 4.2.2). Podobnie też postąpiono w przypadku skali opisującej wyniki przedsiębiorstwa, którą zaadaptowano na podstawie wcześniejszych projektów opisujących wpływ SZZ na WP (Carr i Pearson, 1999, 2002; Chen i inni, 2004; Chen i Paulraj, 2004; Su i Gargeya, 2012).

Wyniki zrealizowanego badania pozwoliły na wniesienie wkładu w rozwój wiedzy i metod badawczych w dziedzinie zakupów, w szczególności poprzez:

- opracowanie i przeprowadzenie postępowania badawczego opartego o uznane metody badawcze: systematyczny przegląd literatury, analizę bibliometryczną, podejście oparte na teorii ugruntowanej, metodę budowania skali i modelowanie równań strukturalnych;
- zidentyfikowanie zestawu 36 szczegółowych działań charakteryzujących zarządzanie zakupami na poziomie strategicznym poprzez wygenerowanie obszernej puli wyznaczników strategicznego zarządzania zakupami w obrębie zdefiniowanych jego pięciu wymiarów;
- opracowanie szczegółowej trójwymiarowej skali pomiarowej SZZ za pomocą metody naukowej, obejmującej walidację skali na czterech poziomach: treściową, fasadową, konstrukt i nomologiczną;
- zaproponowanie nowej definicji SZZ, obejmującej trzy wymiary opracowanego konstrukt: DWZZ, RZZ, ZRZZ, opisane 17 wyznacznikami dotyczącymi praktyk zewnętrznych;
- zbadanie wpływu poszczególnych wymiarów, jak i całej skali SZZ, na wyniki działu zakupów oraz wyniki przedsiębiorstwa;
- wieloaspektową aktualizację wiedzy na temat SZZ.

Na potrzeby zrealizowanego projektu opracowano i przeprowadzono rygorystyczne postępowanie badawcze (zob. podrozdział 3.2). Wyjątkowo cenne są dwa aspekty z tym związane. Po pierwsze, prowadzone postępowanie badawcze składało się z niebudzących wątpliwości metod naukowych, co podnosi jego wiarygodność. Druga zaleta to możliwość ponownego zastosowania postępowania badawczego, które jest na tyle uniwersalne, że można go użyć w projektach niekoniecznie związanych z zarządzaniem zakupami, czy logistyką. W badaniach nad SZZ innowacją było zastosowanie analizy bibliometrycznej (zob. podrozdział 2.3) do weryfikacji wyników systematycznego przeglądu literatury. Nie jest to rozwiązanie, które jest wymagane w trakcie stosowania metody budowania skali, ale w tym projekcie zostało użyte, zapewniając autora co do rzetelności uzyskanych wyników badań literaturowych.

Wkładem do nauki zrealizowanego projektu jest również opracowanie puli 36 wyznaczników SZZ za pomocą systematycznego przeglądu literatury i opinii uzyskanych od

ekspertów. Pomimo tego, że nie weszły one w całości do finalnej wersji skali, tworzą szeroki horyzont możliwości do stawiania hipotez w kolejnych opracowaniach naukowych. Niektóre ze stwierdzeń mogą wskazywać na obszary badań w przyszłości, jak te dotyczące scenariuszy działania na wypadek sytuacji kryzysowych (wymiar SDZZ), które w niepełnym wymiarze zarysowały się w EFA (zob. podrozdział 4.3.1).

Kolejnym wkładem tego badania, istotnym zwłaszcza w warstwie metodologicznej, jest zbudowanie nowej 17-punktowej skali do pomiaru strategicznego zarządzania zakupami. W ramach metody budowania skali, zastosowanej przy opracowywaniu skali SZZ, dokonano jej walidacji na czterech poziomach. Najpierw analiza statystyczna opinii panelu ekspertów pozwoliła na dokonanie walidacji treściowej i fasadowej (zob. podrozdział 4.2). Następnie zastosowawszy metody statystyczne do analizy wyników badania ankietowego zrealizowano walidację konstruktów (zob. podrozdział 4.3). Wreszcie, sprawdzając podstawowe związki przyczynowo-skutkowe między konstruktami SZZ, WPDZ i WP, przeprowadzono walidację nomologiczną (zob. podrozdział 4.4).

Zrealizowany proces badawczy pozwolił na zabranie głosu w kwestii określenia, czym jest SZZ. Systematyczny przegląd literatury w zakresie wcześniejszych definicji SZZ (zob. podrozdział 2.1) oraz budowa złożonego konstruktów SZZ pozwoliły na opracowanie najpierw wstępnej (zob. podrozdział 2.4), a następnie finalnej definicji SZZ (zob. podrozdział 4.5).

Wspomniane już badanie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy wymiarami, jak i całą skalą SZZ, na WP, też jest swego rodzaju nowością w obszarze zainteresowania. Autor w trakcie realizacji projektu nie napotkał innych publikacji, które w szczegółowy sposób analizowałyby, nie tylko sam konstrukt SZZ, ale też jego złożony wpływ na WP, bezpośrednio i za pośrednictwem mediatora WPDZ.

Za pomocą niniejszego projektu dokonano aktualizacji wiedzy w zakresie SZZ i jego wpływu na WP. W poszukiwaniu luki badawczej (zob. podrozdział 1.4) wskazano na opinię, że brak jest aktualnych opracowań dotyczących SZZ i jego wpływu na WP (Foerstl i inni, 2013; Lawson i inni, 2009). Efektami badań zaprezentowanymi w niniejszej pracy autor próbował uzupełnić ten brak i zaktualizować stan wiedzy o SZZ. Przywołane projekty wcześniejsze (Carr i Pearson, 1999, 2002; Chen i Paulraj, 2004; Chen i inni, 2004; Su i Gargeya, 2012), na moment pisania tego opracowania, miały już ponad 10 lat. W nowoczesnym turbulencyjnym otoczeniu aktualizacja stanu tego typu wiedzy, w opinii autora, powinna się odbywać przynajmniej w cyklach kilkuletnich.

5.3.2. Implikacje praktyczne

Jedną z kluczowych kwestii dla znaczącej części projektów badawczych jest możliwość zastosowania ich wyników w praktyce. Rezultaty badań zaprezentowane w niniejszej pracy można implementować do rzeczywistości gospodarczej na dwa sposoby:

- jako drogowskaz we wdrażaniu i doskonaleniu SZZ,
- jako materiał wspierający decyzję o przenoszeniu zarządzania zakupami z poziomu operacyjnego na poziom strategiczny.

Pierwszy z wymienionych sposobów dotyczy bezpośrednio działów zakupów. Niezależnie od tego czy firmy tworzą takie działy, czy je posiadają, mogą skorzystać z wyników badania, jak z drogowskazów czy wskazówek. Zrealizowana próba badawcza (n=205), choć niereprezentatywna, jest wystarczająco liczna i reprezentowana głównie przez menedżerów z dużych przedsiębiorstw, aby wskazania wynikające z badania traktować jako wskazówki. Po pierwsze działy zakupów, aby definiować swoje działania w wymiarze strategicznym, mogą kierować się wymiarami strategicznego zarządzania zakupami: DWZZ, RZZ i ZRZZ. Poza tym, przedstawiciele działów zakupów mogą skorzystać z zestawów wyznaczników przyporządkowanych poszczególnym wymiarom, jako wskazanych aktywności, które wymagają podjęcia i pracy, aby uczynić funkcję zakupów strategiczną. Oczywiście, w pierwszej kolejności warto zwrócić uwagę na 17 wyznaczników, które po realizacji badania ilościowego uznano za najistotniejsze i potwierdzone statystycznie składowe wymiarów SZZ. Nie warto jednak tracić z horyzontu całej listy 36 wyznaczników, która została opracowana na podstawie badań literaturowych i konsultacji z ekspertami, a w toku dalszych badań zredukowana. Tabela 5.6 przedstawia przykładowy arkusz, dzięki któremu każdy menedżer działu zakupów może stwierdzić, jaki jest stan zaawansowania działu, w którym pracuje, we wdrożeniu poszczególnych elementów SZZ. Wyznaczniki, które w toku badania przeszły pozytywnie wszystkie cztery zastosowane kategorie walidacji, zostały oznaczone pogrubieniem. Pozostałe, to wyznaczniki SZZ zwalidowane treściowo i fasadowo. W arkuszu można zaplanować sposoby i terminy realizacji prac wdrożeniowych. Zaproponowane podejście jest stosunkowo proste, ale ma jedną podstawową zaletę. Zarządzający działami zakupów nie muszą eksperymentować, ponieważ otrzymują gotową listę kontrolną, w oparciu o którą mogą weryfikować postęp we wdrożeniu działań przenoszących ich działy na poziom strategiczny. Listę, bazującą na

doświadczeniach 205 innych przedsiębiorstw, którą mogą dopasować do własnych potrzeb biznesowych.

Tabela 5.6. Propozycja arkusza wdrażania SZZ w przedsiębiorstwie

| Obszar | Element strategicznego zarządzania zakupami | Stan wdrożenia w przedsiębiorstwie | Sposób realizacji | Termin wdrożenia |
|-----------------------------|--|------------------------------------|-------------------|------------------|
| Dodawanie wartości | Dział zakupów stosuje wczesne włączanie dostawców w rozwój produktów firmy (ang. early supplier involvement). | | | |
| Dodawanie wartości | Dział zakupów poszukuje nowych rozwiązań technologicznych u dostawców. | | | |
| Dodawanie wartości | Dział Zakupów dobiera dostawców, których wiedza i możliwości mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej firmy w przyszłości. | | | |
| Dodawanie wartości | Dział zakupów jest zaangażowany w usprawnianie procesów wewnętrznych firmy. | | | |
| Dodawanie wartości | Dział zakupów inicjuje projekty rozwojowe w firmie. | | | |
| Dodawanie wartości | Dział zakupów współpracuje z działami sprzedaży i marketingu, aby lepiej zrozumieć oczekiwania klientów. | | | |
| Zarządzanie ryzykiem | Dział zakupów kontroluje poziom dywersyfikacji dostawców, kupując dany produkt/surowiec/usługę od ograniczonej liczby kontrahentów. | | | |
| Dodawanie wartości | Dział zakupów zdobywa wiedzę technologiczną, aby analizować strukturę kosztów wytworzenia dla kluczowych surowców/produktów/usług | | | |

| | | | | |
|----------------------|--|--|--|--|
| | przed przystąpieniem do negocjacji. | | | |
| Dodawanie wartości | Dział zakupów poszukuje alternatywnych dostawców w celu osiągnięcia dźwigni negocjacyjnej. | | | |
| Dodawanie wartości | Dział zakupów zdobywa wiedzę dotyczącą rynków zakupowych, aby wywoływać konkurencję cenową między dostawcami. | | | |
| Dodawanie wartości | Dział zakupów zdobywa wiedzę na temat prowadzenia postępowań, negocjacji i kontraktacji, aby lepiej wykorzystywać przewagi nad dostawcami. | | | |
| Dodawanie wartości | Dział zakupów kontroluje udział kosztów, za które jest odpowiedzialny, w stosunku do całości kosztów ponoszonych przez firmę (ang. spend under management). | | | |
| Dodawanie wartości | Dział zakupów wspomaga optymalizację kosztową procesów wewnątrz firmy, korzystając z doświadczeń dostawców. | | | |
| Dodawanie wartości | Dział zakupów analizuje nie tylko ceny zakupu, ale też całkowity koszt posiadania (ang. total cost of ownership - TCO) kupowanych produktów/surowców/usług. | | | |
| Zarządzanie ryzykiem | Dział zakupów jest w stanie zrezygnować z najtańszej oferty na rzecz innej wartości (np. lepszej jakości, niezawodności i elastyczności dostawców). | | | |
| Dodawanie wartości | Dział zakupów realizuje wspólne projekty z | | | |

| | | | | |
|-----------------------|---|--|--|--|
| | dostawcami, aby optymalizować koszty. | | | |
| Dodawanie wartości | W wybranych obszarach dział zakupów integruje dostawców informatycznie w celu przekazania im zarządzania dostawami i stanem magazynowym produktów/surowców (ang. VMI - Vendor Managed Inventory). | | | |
| Zarządzanie ryzykiem | Dział zakupów podpisuje umowy handlowe z kluczowymi dostawcami. | | | |
| Zarządzanie ryzykiem | Dział zakupów identyfikuje potencjalne problemy we współpracy z dostawcami strategicznymi i przeciwdziałania im, zanim sytuacja stanie się krytyczna. | | | |
| Scenariusze działania | Dział zakupów ma opracowane scenariusze działania na wypadek skokowej zmiany w zapotrzebowaniu na kupowane surowce/produkty/usługi. | | | |
| Scenariusze działania | Dział zakupów ma opracowane scenariusze działania na wypadek skokowej zmiany po stronie podaży kupowanych surowców/produktów/usług (np. poprzez opóźnienia w łańcuchach dostaw). | | | |
| Zarządzanie ryzykiem | Dział zakupów analizuje kondycję finansową dostawców (np. w celu uniknięcia współpracy z firmami, którym grozi niewypłacalność). | | | |
| Zarządzanie ryzykiem | Dział zakupów stosuje ustalone kryteria pozacenowe wyboru dostawców. | | | |

| | | | | |
|----------------------|---|--|--|--|
| Zarządzanie ryzykiem | Dział zakupów stosuje ustalone kryteria okresowej oceny dostawców. | | | |
| Zarządzanie ryzykiem | Dział zakupów dba o relacje z kluczowymi dostawcami, aby móc z nich korzystać w sytuacjach kryzysowych. | | | |
| Zarządzanie ryzykiem | Dział zakupów angażuje kluczowych dostawców w dywersyfikowanie kanałów logistyki dostaw produktów/surowców/usług. | | | |
| Zarządzanie ryzykiem | Dział zakupów współpracuje z dostawcami nad poprawą jakości kupowanych produktów/surowców/usług. | | | |
| Zrównoważony rozwój | Dział zakupów dobierając dostawców bierze pod uwagę ich aktywność w zakresie redukcji oddziaływań środowiskowych. | | | |
| Zrównoważony rozwój | Dział zakupów oczekuje od dostawców intensyfikacji działań w zakresie ochrony środowiska. | | | |
| Zrównoważony rozwój | Dział zakupów, planując łańcuchy dostaw, bierze pod uwagę nie tylko ich koszty, ale także generowany poziom zanieczyszczenia środowiska. | | | |
| Zrównoważony rozwój | Nastawienie proekologiczne działu zakupów obniża ślad węglowy firmy. | | | |
| Zrównoważony rozwój | Dział zakupów preferuje dostawców wykazujących się działaniami w zakresie społecznej odpowiedzialności (np. wspieraniem pracowników czy lokalnej społeczności). | | | |

| | | | | |
|----------------------|--|--|--|--|
| Zrównoważony rozwój | Dział zakupów wspiera lokalnych dostawców, a tym samym rozwój regionu. | | | |
| Zrównoważony rozwój | Dział zakupów stawia takie same wymagania dostawcom biorącym udział w postępowaniu, wspierając uczciwą konkurencję między nimi. | | | |
| Zarządzanie ryzykiem | Dział zakupów analizuje informacje nt. poziomu reklamacji składanych do dostawców, aby uniknąć poważnych problemów jakościowych. | | | |
| Dodawanie wartości | Dział zakupów eliminuje działania, które nie dodają wartości w procesie zakupowym. | | | |

Uwaga: Tekstem pogrubionym oznaczono te elementy, które w toku badania przeszły pozytywnie wszystkie cztery zastosowane kategorie walidacji. Należy rozważyć ich wprowadzanie w pierwszej kolejności.

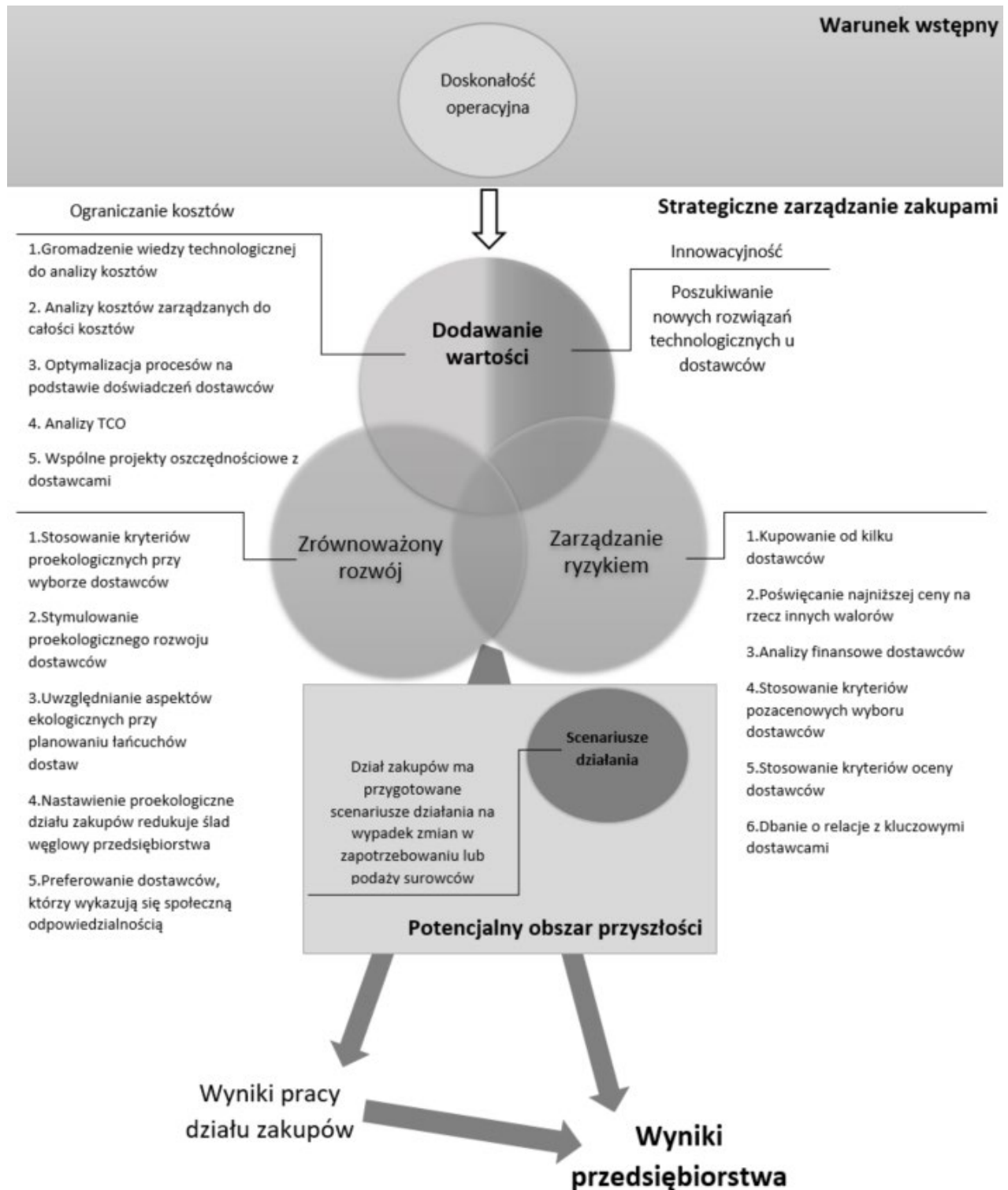
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Drugim sposobem wykorzystania wyników zrealizowanego projektu badawczego jest potraktowanie go jako zestawu argumentów dla menedżerów działów zakupów w rozmowach z najwyższym kierownictwem ich przedsiębiorstw. Rezultaty badania potwierdzają pozytywny i statystycznie istotny wpływ zmiennej SZZ, stanowiącej zwalidowaną konfigurację 3 wymiarów i 17 wyznaczników, na zmienną WP, wskazując jednoznacznie, że strategiczne zarządzanie zakupami może przyczyniać się poprawy wyników przedsiębiorstwa. Wyniki dają argument menedżerom i dyrektorom działów zakupów w staraniu się o środki i zgodę zarządu na rozwój funkcji zakupowej. Nie ma oczywiście gwarancji, że w przypadku każdego przedsiębiorstwa ten efekt zostanie osiągnięty, ale niewątpliwie badanie wykonane na stosunkowo dużej próbie daje istotne wskazania co do wartości wynikającej z rozwijania działu zakupów.

Zajętym praktykom można zaproponować skróconą formę infograficzną prezentującą w jednym arkuszu kluczowe rezultaty zrealizowanego projektu badawczego w syntetycznej formie. Prezentuje ją rysunek 5.7. Praktycy mogą na jej podstawie zorientować się, czy

studiowanie szczegółowych wyników zrealizowanego projektu jest dla nich interesujące i czy uzyskane wyniki mogą być przydatne w realizacji rozwoju ich działów zakupów.

Rysunek 5.9. Infografika podsumowująca wyniki badania nad SZZ i jego wpływem na WP



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników zrealizowanych badań.

Z pewnością wśród praktyków zainteresowanie wzbudzą, poza przywoływanymi wielokrotnie wymiarami SZZ: DWZZ, RZZ i ZRZZ, wymiar doskonałości operacyjnej i scenariuszy działania w strategicznym zarządzaniu zakupami (SDZZ). Pierwszy, na wstępnym etapie badań literaturowych był wskazywany jako jedna z kluczowych odpowiedzialności działu zakupów. W systematycznym przeglądzie literatury został wyeliminowany z listy wymiarów zarządzania zakupami na poziomie strategicznym z racji znikomej reprezentacji w wyselekcjonowanej literaturze naukowej i jego znaczenia przede wszystkim na poziomie operacyjnym. W infografice zostaje ponownie przywołany, ponieważ zgodnie z analizą zrealizowaną w podrozdziale 2.2.1 jest to warunek wstępny do realizacji strategicznego zarządzania zakupami.

W infografice przywołany został również wymiar o nazwie scenariusze działania w zarządzaniu zakupami (SDZZ). Objawił się on na etapie walidacji konstruktów i ustalania wymiarowości skali w podrozdziale 4.3.1. W związku ze znikomą reprezentacją, wyłącznie przez dwa wyznaczniki, został on usunięty z dalszej analizy statystycznej. Jednak zaznaczył swoją obecność, która nie była przewidywana na wcześniejszym etapie projektu. Bazując na wypowiedziach ekspertów, którzy wzięli udział w walidacji treściowej konstruktów SZZ, wymiar SDZZ został zakwalifikowany w infografice jako potencjalny wymiar przyszłości SZZ. Wątek ten został rozwinięty w podrozdziale następnym.

Treści zaprezentowane w podrozdziale 5.3.2, wraz z wynikami badania zaprezentowanymi w podrozdziale 5.2, zamykają realizację szczegółowego celu 6. Sformułowano sposoby wykorzystania wyników zrealizowanego projektu badawczego w praktyce gospodarczej, tworząc rekomendacje dla przedsiębiorstw na temat celowości rozwijania zarządzania zakupami na poziomie strategicznym.

5.4. Ograniczenia projektu badawczego i kierunki przyszłych badań

Zrealizowany projekt badawczy ma kilka ograniczeń, które mogą zmniejszyć wpływ uzyskanych wyników. Wśród ograniczeń związanych z realizacją postępowania badawczego należy wymienić:

- niereprezentatywną próbę badawczą w badaniu ankietowym (n=205),
- dobór respondentów wyłącznie z firm prowadzących działalność na terenie Polski,
- czas, w którym badanie zostało zrealizowane;

- brak uwzględnienia perspektywy osób nadzorujących pracę działów zakupów; brak określenia branż, w których operują przedsiębiorstwa reprezentowane przez respondentów badania ankietowego.

Ograniczeniem, które występuje także w zrealizowanych wcześniej projektach, jest zakres przeprowadzonego badania ankietowego. W przypadku projektu, którego wyniki prezentuje niniejsze opracowanie, pełne odpowiedzi na pytania udzieliło 205 respondentów. Ze względów czasowych, jak i kosztowych autor nie był w stanie zrealizować badania na próbie reprezentatywnej, a tym bardziej na całej populacji praktyków w dziedzinie zarządzania zakupami. Istnieje uzasadnione przypuszczenie, że takie badania byłby niemożliwe do realizacji. Specjaliści w dziedzinie zakupów nie mają swojej reprezentacji w postaci organizacji branżowej w Polsce. Duża liczba praktyków w obszarze zarządzania zakupami zrzeszona jest w Polskim Stowarzyszeniu Menedżerów Logistyki (PSML). Dość powiedzieć, że PSML co roku organizuje czołową konferencję zakupową w Polsce. Jak wskazano wcześniej (zob. podrozdział 3.2), w zrealizowanym projekcie badawczym skorzystano właśnie z pomocy PSML, którego przedstawiciele rozesłali informację o prowadzonym badaniu do swoich członków z prośbą o udział. Na tej podstawie uzyskano około 100 wypełnionych kwestionariuszy. Próba została podwojona dzięki wykorzystaniu portali społecznościowych. Wynik finalny badania ankietowego nie pozwala jednak przyjąć założenia, że próba była reprezentatywna, ponieważ nie istnieje spis osób trudniących się zarządzaniem zakupami w Polsce, który mógłby stanowić operat losowania. Nie ma możliwości oszacowania wielkości populacji, nie wspominając o jej strukturze i możliwości wyboru strategii doboru losowego respondentów.

Drugim ograniczeniem zrealizowanego projektu badawczego jest zawężenie próby badawczej wyłącznie do przedstawicieli firm prowadzących działalność w Polsce. Wyniki zrealizowanego badania powinny być ogólniane z dużą ostrożnością, a więc przy uwzględnieniu faktu, że w innych krajach lub kręgach kulturowych niektóre ze zbadanych zależności mogą kształtować się inaczej.

Należy też podkreślić, że badanie zostało przeprowadzone w okresie istotnych zmian globalnych. W czasie jego realizacji wystąpiła pandemia i rozpoczęła się agresja Rosji na Ukrainę. Istnieje uzasadnione przypuszczenie, że te zdarzenia mogły mieć istotny wpływ na wzrost znaczenia zarządzania ryzykiem w procesach zakupowych. Być może, gdyby badanie zostało przeprowadzone w innym terminie, znaczenie zarządzania ryzykiem w zarządzaniu zakupami

uzyskałoby inną ocenę. Ciekawym przykładem w tym zakresie było użyte w badaniu stwierdzenie dotyczące dywersyfikacji źródeł dostaw. Podczas gdy w badaniu literaturowym zostało ono sklasyfikowane jako podstawa do osiągnięcia przewagi negocjacyjnej, a więc składowa wymiaru dodawania wartości w zarządzaniu zakupami (DWZZ), analiza statystyczna wyników badania ankietowego wykazała, że wyznacznik ten wpisuje się w wymiar zarządzania ryzykiem w zarządzaniu zakupami (ZRZZ). Niewykluczone, że to właśnie zwiększona przez czynniki zewnętrzne niepewność prowadzenia biznesu spowodowała, że oceny respondentów przyjęły inny kształt niż wynikałoby to z sugestii dostarczonych przez wyniki badań literaturowych.

W przeprowadzonym projekcie specjaliści w dziedzinie zakupów odpowiadali na pytania dotyczące swojej pracy. Zaprezentowali oni wizję strategicznego zarządzania zakupami, którą ujawniła analiza statystyczna wyników. Projekt nie uwzględnia opinii osób, które nadzorują pracę działów zakupów z poziomu zarządów lub właścicieli. Być może ich wizja, wynikająca z oczekiwań wobec swoich podwładnych, tego jak zorganizowane są działy zakupów w zarządzanych przedsiębiorstwach, byłaby inna.

Ostatnim zidentyfikowanym ograniczeniem jest fakt, że podczas badania ankietowego respondenci nie byli proszeni o wskazanie branż, w których pracują. Nie wiadomo więc, czy w uzyskanych wynikach reprezentowane są różne branże, czy może odpowiedzi przedstawicielei jednej z branż są dominujące.

Należy też wspomnieć o potencjalnych kierunkach przyszłych badań, które można potraktować jako wezwania dla Autorów, którzy w przyszłości będą realizować projekty badawcze w zakresie SZZ. Wśród najistotniejszych kierunków należy wymienić prowadzenie badań:

- wynikające z ograniczeń tego projektu;
- dotyczących narzędzi do realizacji zadań wynikających z wyznaczników SZZ,
- confirmacyjnych, bazując na wynikach niniejszego opracowania,
- dotyczących roli SDZZ w SZZ na przestrzeni przyszłych lat.

Wśród rekomendacji dla przyszłych badań wynikających z ograniczeń tego projektu należy wymienić przeprowadzenie podobnych badań na większej próbie badawczej, o większym lub innym zakresie geograficznym oraz z uwzględnieniem osób nadzorujących działy zakupów (członków zarządu lub właścicieli).

Kolejna kwestia, która może być przedmiotem przyszłych badań, dotyczy rozwoju narzędzi do realizacji zadań związanych z wdrażaniem poszczególnych wyznaczników SZZ. Przykładem narzędzi, które zapewne znacząco zmienią sposób i tempo pracy, także w zakresie strategicznego zarządzania zakupami, są rozwiązania wykorzystujące sztuczną inteligencję (*artificial intelligence - AI*) (Guida i inni, 2023). Trzeba tutaj dodać, że w momencie projektowania przeprowadzonego badania narzędzia oparte na sztucznej inteligencji nie były jeszcze tak rozwinięte w sferze zarządzania zakupami, aby mogły stanowić jeden z wątków kwestionariusza ankiety. Dopiero lata 2022-2023 przyniosły znaczący rozwój rozwiązań w zakresie AI. Pamiętając, że sztuczna inteligencja jest tylko narzędziem do osiągnięcia celów, wydaje się, że będzie ona zmieniała sposoby pracy w zakupach w większym stopniu niż wcześniejsze przełomy w dziedzinie IT jak: wdrożenie systemów ERP czy narzędzi z kategorii e-procurement.

Zrealizowany projekt badawczy miał cel eksploracyjny. Dotyczył odkrycia wymiarów i konstruktów SZZ oraz zbadania jego wpływu na wyniki przedsiębiorstwa. Uzyskane wyniki można zweryfikować poprzez przeprowadzenie badania ankietowego z większą próbą respondentów, tak aby zastosować analizę confirmacyjną.

Kolejną rekomendacją dla przyszłych badań jest podjęcie tematu znaczenia wymiaru scenariuszy działania w zarządzaniu zakupami (SDZZ) w perspektywie kilkuletniej. Zmiany w otoczeniu powodują, że dla działów zakupów coraz istotniejsze jest przewidywanie kryzysów, które mogą wystąpić i przygotowanie scenariuszy działania na takie okoliczności. Na podstawie rozmów z ekspertami biorącymi udział w walidacji treściowej konstruktów, autor przypuszcza, że powtórzenie walidacji konstruktów za około 10 lat mogłoby wykazać, iż SDZZ przyjmuje postać czwartego wymiaru SZZ.

Kończąc dyskusję nad przyszłymi kierunkami badań w obszarze SZZ autor chciałby zasugerować, podążając za wezwaniem Foerstla i innych (2013), że bardzo przydatne byłyby okresowe badania dotyczące SZZ, aby móc obserwować jak podejście praktyków do analizowanej materii ulega zmianie na przestrzeni czasu. Takie badania longitudinalne mogłyby pozwolić na obserwację trendów i kierunków rozwoju SZZ.

Zakończenie

Głównym celem projektu badawczego było opracowanie i walidacja skali do pomiaru strategicznego zarządzania zakupami (SZZ) oraz zbadanie wpływu SZZ na wyniki przedsiębiorstwa (WP). Do realizacji tego zadania prowadził zestaw celów szczegółowych i postawionych hipotez badawczych.

Pierwszy cel szczegółowy, dotyczący rozpoznania pojęcia SZZ, został zrealizowany w rozdziale 1. Dokonano analizy istoty podejścia operacyjnego i strategicznego oraz przeglądu teorii ekonomicznych. Analizy te stały się podstawą do tego, aby w dalszym procesie badawczym przedstawić propozycję definicji SZZ. Brzmi ona następująco:

Strategiczne zarządzanie zakupami to wkład w realizację celów firmy poprzez zarządzanie jej zewnętrznymi zasobami w celu nabywania produktów i usług w sposób maksymalizujący wartość dodaną, ograniczający potencjalne ryzyko i spełniający wymogi zrównoważonego rozwoju.

Zastosowanie metody budowania skali rozpoczęte systematycznym przeglądem literatury (zob. podrozdział 2.2), analizą bibliometryczną (zob. podrozdział 2.3), a zakończone wywiadami z ekspertami z oceną instrumentu pomiarowego oraz ankietą wśród specjalistów w dziedzinie zakupów w połączeniu z modelowaniem równań strukturalnych (zob. rozdział 4), doprowadziły do realizacji drugiego celu szczegółowego. Nastąpiła operacjonalizacja konstruktów SZZ wraz jego wymiarami i wyznacznikami. W celu uczynienia konstruktów wiarygodnym dokonano jego walidacji w czterech etapach. Walidacja treściowa i fasadowa została przeprowadzona w podrozdziale 4.2, walidacja konstruktów w podrozdziale 4.3 i walidacja nomologiczna w podrozdziale 4.4. Ostateczna wersja konstruktów SZZ składa się z trzech wymiarów:

- dodawania wartości w zarządzaniu zakupami (DWZZ),
- zarządzania ryzykiem w zarządzaniu zakupami (RZZ),
- zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu zakupami (ZRZZ).

Dokonano też statystycznej analizy występowania wymiarów i wyznaczników SZZ w przedsiębiorstwach (zob. podrozdział 5.1). Wyniki pozwoliły wysnuć wnioski, że silnie obecne w pracach zespołów zakupowych są: zarządzanie ryzykiem w zarządzaniu zakupami i dodawanie

wartości w zarządzaniu zakupami, a trend w kierunku zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu zakupami jest cały czas dużo mniej widoczny. Tym działaniem zrealizowano cel trzeci.

Powyższy proces otworzył możliwość realizacji celu czwartego i piątego (zob. podrozdział 5.2) dotyczących badania oceny wpływu poszczególnych wymiarów SZZ, jak i całej zmiennej, na wyniki przedsiębiorstwa. W badaniu dodatkowo wykorzystano gotową skalę dotyczącą wyników pracy działu zakupów (WPDZ), zaadaptowaną na potrzeby zrealizowanego projektu badawczego. Realizacja celów czwartego i piątego spowodowała weryfikację zaproponowanych hipotez badawczych. Wśród jedenastu hipotez, w przypadku dziewięciu nie stwierdzono podstaw do ich odrzucenia, a dwie odrzucono (zob. podrozdział 5.2). Syntetyczne podsumowanie wyników weryfikacji hipotez badawczych prezentuje tabela 5.6. Wyniki zrealizowanego badania ujawniły bezpośredni, pozytywny wpływ ZRZZ na WP (H7) oraz brak tego wpływu na WPDZ (H3). Być może jest tak, że większość działań w zakresie ZRZZ zwiększa koszty zakupu, więc nie oddziałuje pozytywnie na wyniki pracy działu zakupów (WPDZ), gdyż te rozliczane są przez zarządy firm i właścicieli w głównej mierze za pomocą generowanych oszczędności. Gdyby jednak spojrzeć na tę kwestię z punktu widzenia całej organizacji i WP, to zastosowanie rozwiązań ZRZZ, pomimo większych kosztów, może przynosić korzyści organizacji jako całości, nawet w zakresie wyższej ceny i korzystniejszej marży. Drugą kwestią, która wymaga komentarza jest pozytywny wpływ DWZZ na WPDZ (H1), w połączeniu z niepotwierdzonym związkiem przyczynowo-skutkowym pomiędzy DWZZ a WP (H5). W kontekście tych hipotez można się zastanowić, czy w czasie tak dużej niepewności gospodarczej, ze względu na różnego rodzaju kryzysy jak pandemia, wojny czy blokady szlaków transportowych, działania w zakresie DWZZ nie polegają w dużej mierze na unikaniu dodatkowych kosztów. Dział zakupów może unikać kosztów złej jakości czy przestojów produkcyjnych ze względu na brak surowców. Być może uniknięcie kosztów jest niejednoznacznie widoczne w WP, ale zastosowane w konfiguracji z innymi składowymi WPDZ, przynosi widoczny efekt. Autor zaznacza, że są to tylko przypuszczenia i podstawa do postawienia kolejnych hipotez badawczych.

Podrozdział 5.3.2 został w głównej mierze poświęcony realizacji szczegółowego celu numer 6. Zostały w nim sformułowane rekomendacje dla praktyków, aby umożliwić im korzystanie z wyników zrealizowanego badania w dwóch wymiarach: wdrażania SZZ w przedsiębiorstwach i uzasadniania tej potrzeby.

Tabela 5.7. Podsumowanie weryfikacji hipotez badawczych

| Hipoteza | Konstrukt SZZ | Wpływ | Wynik |
|----------|------------------------------|-------------------------------|-----------------|
| H1 | Refleksyjny/Pierwszego rzędu | DWZZ->WPDZ | Potwierdzony |
| H2 | Refleksyjny/Pierwszego rzędu | RZZ->WPDZ | Potwierdzony |
| H3 | Refleksyjny/Pierwszego rzędu | ZRZZ->WPDZ | Niepotwierdzony |
| H4 | Refleksyjny/Pierwszego rzędu | WPDZ->WP | Potwierdzony |
| H5 | Refleksyjny/Pierwszego rzędu | DWZZ->WP | Niepotwierdzony |
| H6 | Refleksyjny/Pierwszego rzędu | RZZ->WP | Potwierdzony |
| H7 | Refleksyjny/Pierwszego rzędu | ZRZZ->WP | Potwierdzony |
| H8 | Formacyjny/Drugiego rzędu | SZZ->WPDZ | Potwierdzony |
| H9 | Formacyjny/Drugiego rzędu | WPDZ->WP | Potwierdzony |
| H10 | Formacyjny/Drugiego rzędu | SZZ->WP | Potwierdzony |
| H11 | Mediacja | SZZ->WP za pośrednictwem WPDZ | Potwierdzony |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy statystycznej wyników badania ankietowego.

W pierwszym przypadku lista trzech wymiarów i siedemnastu wyznaczników SZZ może być wskazaniem do tego, w jakich kierunkach działy zakupów powinny się rozwijać. Z drugiej strony badanie wpływu SZZ na WP może dostarczyć argumentacji menedżerom działów zakupów do wnioskowania do zarządów lub właścicieli przedsiębiorstw o rozwijanie funkcji zakupowej. Przeprowadzone postępowanie badawcze wskazuje, że w przypadku 205 przedstawicieli środowiska strategiczne działania zakupowe wpływają pozytywnie na WP.

Największą wartością wynikającą z przeprowadzonego procesu badawczego jest szczegółowe opisanie stanu badań nad strategicznym zarządzaniem zakupami w relacji do wyników przedsiębiorstwa. Analiza wyników badań pierwotnych umożliwiła lepsze zrozumienie strategicznego zarządzania zakupami oraz zależności między SZZ (i jego wymiarami) a WPDZ i WP. SZZ zostało opisane zestawem wymiarów skupiających kluczowe wyznaczniki strategicznego zarządzania zakupami. Na bazie uzyskanych wyników sformułowano też ograniczenia projektu i kierunki dalszych badań, które mogą być inspiracją dla kolejnych badaczy zainteresowanych działaniem funkcji zakupowej w przedsiębiorstwie.

Bibliografia

- Akhavan, R. M., & Beckmann, M. (2017). A configuration of sustainable sourcing and supply management strategies. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(2), 137–151. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2016.07.006>
- Akin Ateş, M., van Raaij, E. M., & Wynstra, F. (2018). The impact of purchasing strategy-structure (mis)fit on purchasing cost and innovation performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(1), 68–82. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.05.002>
- Ali, K., & Johl, S. K. (2022). Soft and hard TQM practices: Future research agenda for industry 4.0. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(13–14), 1625–1655. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1985448>
- Alshehhi, A., Nobanee, H., & Khare, N. (2018). The Impact of Sustainability Practices on Corporate Financial Performance: Literature Trends and Future Research Potential. *Sustainability*, 10(2), 494. <https://doi.org/10.3390/su10020494>
- Amora, J. T. (2021). *Convergent validity assessment in PLS-SEM: A loadings-driven approach*.
- Arney, L., Yadav, P., Miller, R., & Wilkerson, T. (2014). Strategic contracting practices to improve procurement of health commodities. *Global Health: Science and Practice*, 2(3), 295–306. <https://doi.org/10.9745/GHSP-D-14-00068>
- Arrindell, W. A., & Van Der Ende, J. (1985). An Empirical Test of the Utility of the Observations-To-Variables Ratio in Factor and Components Analysis. *Applied Psychological Measurement*, 9(2), 165–178. <https://doi.org/10.1177/014662168500900205>
- Arrow, K. J. (1986). Chapter 23 Agency and the market. In *Handbook of Mathematical Economics* (Vol. 3, pp. 1183–1195). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1573-4382\(86\)03005-9](https://doi.org/10.1016/S1573-4382(86)03005-9)
- Atkinson, J. W., & Birch, D. (1978). *An introduction to motivation* (2d ed). New York: Van Nostrand.
- Bag, S. (2016). Flexible procurement systems is key to supply chain sustainability. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 10(1), 9 pages. <https://doi.org/10.4102/jtscm.v10i1.213>

- Baily, P. J. H. (2015). *Procurement principles and management* (Eleventh edition). Harlow, United Kingdom: Pearson Education.
- Baily, P. J. H., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D., & Jones, D. (2015). *Procurement principles and management* (Eleventh edition). Harlow, United Kingdom: Pearson Education.
- Balocco, R., Ciappini, A., & Corso, M. (2012). The impact of ICT sourcing on ICT organisation, competences and continuous innovation. *International Journal of Technology Management*, 60(3/4), 179. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2012.049440>
- Bals, L., Laine, J., & Mugurusi, G. (2018). Evolving Purchasing and Supply Organizations: A contingency model for structural alternatives. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(1), 41–58. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.10.001>
- Bals, L., Schulze, H., Kelly, S., & Stek, K. (2019). Purchasing and supply management (PSM) competencies: Current and future requirements. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(5), 100572. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100572>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Bastani, P., Dinarvand, R., SamadBeik, M., & Pourmohammadi, K. (2016). Pharmaceutical strategic purchasing requirements in Iran: Price interventions and the related effective factors. *Journal of Research in Pharmacy Practice*, 5(1), 35. <https://doi.org/10.4103/2279-042X.176553>
- Bienhaus, F., & Haddud, A. (2018). Procurement 4.0: Factors influencing the digitisation of procurement and supply chains. *Business Process Management Journal*, 24(4), 965–984. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0139>

- Blome, C., Hollos, D., & Paulraj, A. (2014). Green procurement and green supplier development: Antecedents and effects on supplier performance. *International Journal of Production Research*, 52(1), 32–49. <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.825748>
- Bodnar, G. H., & Hopwood, W. S. (2004). *Accounting information systems* (9th ed). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review* (Second edition). Los Angeles: Sage.
- Brown, M. G. (1996). *Keeping score: Using the right metrics to drive world-class performance* (4. pr). New York: Quality Resources.
- Budzyński, W. (2016). *Zakupy w przedsiębiorstwie: Negocjacje, procedury i umowy z dostawcami*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Cabrera-Nguyen, P. (2010). Author Guidelines for Reporting Scale Development and Validation Results in the *Journal of the Society for Social Work and Research*. *Journal of the Society for Social Work and Research*, 1(2), 99–103. <https://doi.org/10.5243/jsswr.2010.8>
- Cambridge dictionary. (2023). Retrieved May 12, 2023, from <https://dictionary.cambridge.org>
- Caniëls, M. C. J., & Gelderman, C. J. (2007). Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 219–229. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.012>
- Carpenter, S. (2018). Ten Steps in Scale Development and Reporting: A Guide for Researchers. *Communication Methods and Measures*, 12(1), 25–44. <https://doi.org/10.1080/19312458.2017.1396583>
- Carr, A. S., & Pearson, J. N. (1999). Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, 17(5), 497–519. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(99\)00007-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(99)00007-8)

- Carr, A. S., & Pearson, J. N. (2002). The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(9), 1032–1053. <https://doi.org/10.1108/01443570210440528>
- Carr, A. S., & Smeltzer, L. R. (1997). An empirically based operational definition of strategic purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(4), 199–207. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(97\)00014-2](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(97)00014-2)
- Castaldi, C., ten Kate, C., & den Braber, R. (2011). Strategic purchasing and innovation: A relational view. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23(9), 983–1000. <https://doi.org/10.1080/09537325.2011.616699>
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: The constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22(2), 119–150. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.007>
- Chen, I. J., Paulraj, A., & Lado, A. A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 22(5), 505–523. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.06.002>
- Choi, T.-M. (2021). Risk analysis in logistics systems: A research agenda during and after the COVID-19 pandemic. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 145, 102190. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.102190>
- Cicchetti, D. V., & Sparrow, S. A. (1981). Developing criteria for establishing interrater reliability of specific items: Applications to assessment of adaptive behavior. *American Journal of Mental Deficiency*, 86(2), 127–137.
- CIPS. (2012). Retrieved October 11, 2020, from Chartered Institute of Procurement and Supply. Strategic Procurement—CIPS Procurement Topic website: <http://www.cips.org>
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed). Hillsdale, N.J: L. Erlbaum Associates.
- Cook, D. A., & Beckman, T. J. (2006). Current Concepts in Validity and Reliability for Psychometric Instruments: Theory and Application. *The American Journal of Medicine*, 119(2), 166.e7-166.e16. <https://doi.org/10.1016/j.amjmed.2005.10.036>
- Corporate Sustainability Reporting Directive—CSRD*. (2022). Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464&qid=1712567756713>
- Costello, A. B., & Osborne, J. (2005). *Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis*. <https://doi.org/10.7275/JYJ1-4868>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3).
- Czakon, W. (2011). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. *Przeгляд Organizacji*, 57–61. <https://doi.org/10.33141/po.2011.03.13>
- Czakon, W. (2019). Walidacja narzędzia pomiarowego w naukach o zarządzaniu. *Przeгляд Organizacji*, 3–10. <https://doi.org/10.33141/po.2019.04.01>
- Dabhilkar, M., Bengtsson, L., & Lakemond, N. (2016). Sustainable supply management as a purchasing capability: A power and dependence perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(1), 2–22. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2014-0609>
- D'Antone, S., & Santos, J. B. (2016). When purchasing professional services supports innovation. *Industrial Marketing Management*, 58, 172–186. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.024>
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (Fourth edition). Los Angeles: SAGE.
- Di Pasquale, V., Nenni, M. E., & Riemma, S. (2020). Order allocation in purchasing management: A review of state-of-the-art studies from a supply chain perspective. *International Journal of Production Research*, 58(15), 4741–4766. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1751338>

- Diamantopoulos. (2011). Incorporating Formative Measures into Covariance-Based Structural Equation Models. *MIS Quarterly*, 35(2), 335. <https://doi.org/10.2307/23044046>
- Diamantopoulos, A., & Sigauw, J. A. (2006). Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263–282. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00500.x>
- Dias-Sardinha, I., Reijnders, L., & Antunes, P. (2007). Developing sustainability balanced scorecards for environmental services: A study of three large Portuguese companies. *Environmental Quality Management*, 16(4), 13–34. <https://doi.org/10.1002/tqem.20139>
- Dixit, V. (2020). Risk assessment of different sourcing contract scenarios in project procurement. *International Journal of Construction Management*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1728610>
- Dobler, D. W., & Burt, D. N. (1996). *Purchasing and supply management: Text and cases* (6. ed., internat. ed). New York, NY: McGraw-Hill.
- Dos Santos, P. M., & Cirillo, M. Â. (2023). Construction of the average variance extracted index for construct validation in structural equation models with adaptive regressions. *Communications in Statistics - Simulation and Computation*, 52(4), 1639–1650. <https://doi.org/10.1080/03610918.2021.1888122>
- Duarte, P., & Amaro, S. (2018). Methods for modelling reflective-formative second order constructs in PLS: An application to online travel shopping. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), 295–313. <https://doi.org/10.1108/JHTT-09-2017-0092>
- Dubey, R., Bag, S., Ali, S. S., & Venkatesh, V. G. (2013). Green purchasing is key to superior performance: An empirical study. *International Journal of Procurement Management*, 6(2), 187. <https://doi.org/10.1504/IJPM.2013.052469>
- Dyer, J. H. (1996). Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 271–291.

- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660. <https://doi.org/10.2307/259056>
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower* (1. ed., [Nachdr.]). New York: HarperBusiness.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *The Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7(2), 136–150. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.136>
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island, BC ; Stony Creek, CT: New Society Publishers.
- Ellram, L. M. (1995). Total cost of ownership. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 25(8), 4–23. <http://dx.doi.org/10.1108/09600039510099928>
- Ellram, L. M., & Carr, A. (1994). Strategic Purchasing: A History and Review of the Literature. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(1), 9–19. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1994.tb00185.x>
- Eltantawy, R. A., & Giunipero, L. (2013). An empirical examination of strategic sourcing dominant logic: Strategic sourcing centrality. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(4), 215–226. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2013.07.001>
- Eltantawy, R., Giunipero, L., & Handfield, R. (2014). Strategic sourcing management's mindset: Strategic sourcing orientation and its implications. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(10), 768–795. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2014-0045>
- European Sustainability Reporting Standards—ESRS*. (2023). Komisja Europejska. Retrieved from <https://www.gov.pl/web/finanse/europejskie-standardy-sprawozdawczosci-zrownowazonego-rozwoju-przyjete2>

- Executive Agency for Small and Medium sized Enterprises. (2020). *Making socially responsible public procurement work: 71 good practice cases*. LU: Publications Office. Retrieved from <https://data.europa.eu/doi/10.2826/7096>
- Fayezi, S., O'Loughlin, A., & Zutshi, A. (2012). Agency theory and supply chain management: A structured literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 556–570. <https://doi.org/10.1108/13598541211258618>
- Ferri, L. M., & Pedrini, M. (2018). Socially and environmentally responsible purchasing: Comparing the impacts on buying firm's financial performance, competitiveness and risk. *Journal of Cleaner Production*, 174, 880–888. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.035>
- Fetting, C. (2020). The European Green Deal—ESDN Report. *ESDN Office*.
- Fiedler, Fred. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 1, pp. 149–190). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)
- Fire, M., & Guestrin, C. (2019). Over-optimization of academic publishing metrics: Observing Goodhart's Law in action. *GigaScience*, 8(6), giz053. <https://doi.org/10.1093/gigascience/giz053>
- Fisher, R. A. (1918). The Correlation between Relatives on the Supposition of Mendelian Inheritance. *Transactions of the Royal Society of Edinburgh*, 52(2), 399–433. <https://doi.org/10.1017/S0080456800012163>
- Fitzgerald, L., Johnston, R., & Brignall, S. (1991). *Performance measurement in service businesses* (Reprinted). London: Chartered Institute of Management Accountants.
- Flammer, C. (2018). Competing for government procurement contracts: The role of corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 39(5), 1299–1324. <https://doi.org/10.1002/smj.2767>
- Foerstl, K., Hartmann, E., Wynstra, F., & Moser, R. (2013). Cross-functional integration and functional coordination in purchasing and supply management: Antecedents and effects on purchasing

- and firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(6), 689–721. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2011-0349>
- Foo, M. Y., Kanapathy, K., Zailani, S., & Shaharudin, M. R. (2019). Green purchasing capabilities, practices and institutional pressure. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30(5), 1171–1189. <https://doi.org/10.1108/MEQ-07-2018-0133>
- Formentini, M., Ellram, L. M., Boem, M., & Da Re, G. (2019). Finding true north: Design and implementation of a strategic sourcing framework. *Industrial Marketing Management*, 77, 182–197. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.09.006>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Franceschini, F., Galetto, M., & Maisano, D. (2007). *Management by measurement: Designing key indicators and performance measurement systems*. Berlin ; New York: Springer.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedrich, A., Lange, A., & Elbert, R. (2022). Make-or-buy decisions for industrial additive manufacturing. *Journal of Business Logistics*, 43(4), 623–653. <https://doi.org/10.1111/jbl.12302>
- Gangurde, S. R., & Chavan, A. A. (2016). Benchmarking of purchasing practices using Kraljic approach. *Benchmarking: An International Journal*, 23(7), 1751–1779. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2015-0011>
- Gąsior, K., & Chodkiewicz, J. (2015). Doświadczenia z dzieciństwa i aktywność noetyczna a nasilenie problemów psychicznych u dorosłych z rodzin z problemem alkoholowym. *Czasopismo Psychologiczne*, 21(2), 181–193. <https://doi.org/10.14691/CP PJ.21.2.181>
- Gefen, Rigdon, & Straub. (2011). Editor's Comments: An Update and Extension to SEM Guidelines for Administrative and Social Science Research. *MIS Quarterly*, 35(2), iii. <https://doi.org/10.2307/23044042>

- Gierszewska, G., & Romanowska, M. (2017). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* (5. paperback print). New Brunswick: Aldine Transaction.
- González-Benito, J. (2007). Information technology investment and operational performance in purchasing: The mediating role of supply chain management practices and strategic integration of purchasing. *Industrial Management & Data Systems*, *107*(2), 201–228.
<https://doi.org/10.1108/02635570710723813>
- González-Benito, J., Lannelongue, G., Ferreira, L. M., & Gonzalez-Zapatero, C. (2016). The effect of green purchasing on purchasing performance: The moderating role played by long-term relationships and strategic integration. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *31*(2), 312–324. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2014-0188>
- Gottge, S., Menzel, T., & Forslund, H. (2020). Industry 4.0 technologies in the purchasing process. *Industrial Management & Data Systems*, *120*(4), 730–748. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2019-0304>
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, *91*(3), 481–510.
- Gray, J. V., Helper, S., & Osborn, B. (2020). Value first, cost later: Total value contribution as a new approach to sourcing decisions. *Journal of Operations Management*, *66*(6), 735–750.
<https://doi.org/10.1002/joom.1113>
- Green, K. W., Zelbst, P. J., Meacham, J., & Bhadauria, V. S. (2012). Green supply chain management practices: Impact on performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, *17*(3), 290–305. <https://doi.org/10.1108/13598541211227126>
- Greer, S. L., Klasa, K., & Van Ginneken, E. (2020). Power and Purchasing: Why Strategic Purchasing Fails. *The Milbank Quarterly*, *98*(3), 975–1020. <https://doi.org/10.1111/1468-0009.12471>

- Guida, M., Caniato, F., Moretto, A., & Ronchi, S. (2023). The role of artificial intelligence in the procurement process: State of the art and research agenda. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 29(2), 100823. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100823>
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203–215. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K)
- Gusenbauer, M. (2019). Google Scholar to overshadow them all? Comparing the sizes of 12 academic search engines and bibliographic databases. *Scientometrics*, 118(1), 177–214. <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2958-5>
- Hadaś, Ł., Ragin-Skorecka, K., & Klimarczyk, G. (2014). *Zarządzanie zakupami: Poradnik*. Poznań: OpenNexus.
- Haffer, R. (2011). *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw: W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Hair, J.F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice Hall.
- Hair, Joe F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, Joe F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Halser, C., & Paraschiv, F. (2022). Pathways to Overcoming Natural Gas Dependency on Russia—The German Case. *Energies*, 15(14), 4939. <https://doi.org/10.3390/en15144939>
- Hancock, G. R., Stapleton, L. M., & Mueller, R. O. (Eds.). (2019). *The reviewer's guide to quantitative methods in the social sciences* (Second Edition). New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97–124. <https://doi.org/10.5840/beq20132314>

- Hazen, B. T., Overstreet, R. E., & Boone, C. A. (2015a). Suggested reporting guidelines for structural equation modeling in supply chain management research. *The International Journal of Logistics Management*, 26(3), 627–641. <https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2014-0133>
- Hazen, B. T., Overstreet, R. E., & Boone, C. A. (2015b). Suggested reporting guidelines for structural equation modeling in supply chain management research. *The International Journal of Logistics Management*, 26(3), 627–641. <https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2014-0133>
- Heath, H., & Cowley, S. (2004). Developing a grounded theory approach: A comparison of Glaser and Strauss. *International Journal of Nursing Studies*, 41(2), 141–150.
[https://doi.org/10.1016/S0020-7489\(03\)00113-5](https://doi.org/10.1016/S0020-7489(03)00113-5)
- Heggestad, E. D., Scheaf, D. J., Banks, G. C., Monroe Hausfeld, M., Tonidandel, S., & Williams, E. B. (2019). Scale Adaptation in Organizational Science Research: A Review and Best-Practice Recommendations. *Journal of Management*, 45(6), 2596–2627.
<https://doi.org/10.1177/0149206319850280>
- Henrich, J., Kothari, A., & Makarova, E. (2012). Design to Value: A smart asset for smart products. *McKinsey&Company Operations Extranet*. Retrieved from
https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/consumer%20package%20goods/pdfs/20120301_dtv_in_cpg.pdf
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henson, R. K., & Roberts, J. K. (2006). Use of Exploratory Factor Analysis in Published Research: Common Errors and Some Comment on Improved Practice. *Educational and Psychological Measurement*, 66(3), 393–416. <https://doi.org/10.1177/0013164405282485>
- Hesping, F. H., & Schiele, H. (2015). Purchasing strategy development: A multi-level review. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(2), 138–150.
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.12.005>

- Hesping, F. H., & Schiele, H. (2016). Sourcing tactics to achieve cost savings: Developing a formative method of measurement. *International Journal of Procurement Management*, 9(4), 473.
<https://doi.org/10.1504/IJPM.2016.077706>
- Hinkin, T. R. (1998). A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104–121.
<https://doi.org/10.1177/109442819800100106>
- Ho, W., Dey, P. K., & Lockström, M. (2011). Strategic sourcing: A combined QFD and AHP approach in manufacturing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(6), 446–461.
<https://doi.org/10.1108/13598541111171093>
- Hoffman, K., & Gajda, D. (2015). Wskaźniki pomiaru efektywności pracy zespołowej. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, (230).
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Homfeldt, F., Rese, A., Brenner, H., Baier, D., & Schäfer, T. F. (2017). IDENTIFICATION AND GENERATION OF INNOVATIVE IDEAS IN THE PROCUREMENT OF THE AUTOMOTIVE INDUSTRY: THE CASE OF AUDI AG. *International Journal of Innovation Management*, 21(07), 1750053.
<https://doi.org/10.1142/S1363919617500530>
- Honda, A., McIntyre, D., Hanson, K., & Tangcharoensathien, V. (2016). *Strategic Purchasing in China, Indonesia and the Philippines*. Geneva, Switzerland.
- Hong, P., & Kwon, H. B. (2012). Emerging issues of procurement management: A review and prospect. *International Journal of Procurement Management*, 5(4), 452.
<https://doi.org/10.1504/IJPM.2012.047199>
- Hopwood, C. J. (2007). Moderation and Mediation in Structural Equation Modeling: Applications for Early Intervention Research. *Journal of Early Intervention*, 29(3), 262–272.
<https://doi.org/10.1177/105381510702900305>

- Huang, S. H., & Keskar, H. (2007). Comprehensive and configurable metrics for supplier selection. *International Journal of Production Economics*, 105(2), 510–523.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.04.020>
- Huma, S., Ahmed, W., & Najmi, A. (2020). Understanding the impact of supply-side decisions and practices on supply risk management. *Benchmarking: An International Journal*, 27(5), 1769–1792. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2019-0272>
- Ibrahim, N., Shiratuddin, M. F., & Wong, K. W. (2015). Instruments for Measuring the Influence of Visual Persuasion: Validity and Reliability Tests. *European Journal of Social Sciences Education and Research*, 4(1), 25. <https://doi.org/10.26417/ejser.v4i1.p25-37>
- Jermisittiparsert, K., & Rungsisawat, S. (2019). IMPACT STRATEGIC SOURCING, SUPPLIER INNOVATIVENESS, AND INFORMATION SHARING ON SUPPLY CHAIN AGILITY. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(4), 132–140. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7418>
- Johnsen, T. E., Howard, M., & Miemczyk, J. (2014). *Purchasing and supply chain management: A sustainability perspective* (First Edition). New York: Routledge.
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2020). Common method bias in applied settings: The dilemma of researching in organizations. *Australian Journal of Management*, 45(1), 3–14.
<https://doi.org/10.1177/0312896219871976>
- Kalinowski, T. B. (2018). *Dojrzałość procesowa a wyniki organizacji* (Wydanie I). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kaplan, R. S., & McMillan, D. (2020). Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3682788>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kats, P. (1929). Early History of Bookkeeping by Double entry. *Journal of Accountancy*, 47(3).
- Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. R. (1989). Are your performance measures obsolete? *Management Accounting*, 70(12).

- Kim, D. (2014). Understanding supplier structural embeddedness: A social network perspective. *Journal of Operations Management*, 32(5), 219–231.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.03.005>
- Kim, W., & Sandler, T. (2020). Middle East and North Africa: Terrorism and Conflicts. *Global Policy*, 11(4), 424–438. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12829>
- Klasa, K., Greer, S. L., & van Ginneken, E. (2018). Strategic Purchasing in Practice: Comparing Ten European Countries. *Health Policy*, 122(5), 457–472.
<https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2018.01.014>
- Kock, N. (2015). Common Method Bias in PLS-SEM: A Full Collinearity Assessment Approach. *International Journal of E-Collaboration*, 11(4), 1–10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Kock, N. (2016). Hypothesis Testing with Confidence Intervals and P Values in PLS-SEM: *International Journal of E-Collaboration*, 12(3), 1–6. <https://doi.org/10.4018/IJeC.2016070101>
- Kock, N. (2022). *WarpPLS User Manual: Version 8.0*. ScriptWarp Systems. Retrieved from www.scriptwarp.com
- Kot, T., & Weremiuk, A. (2012). *Wskaźniki w zarządzaniu strategicznym: Poradnik dla pracowników administracji publicznej*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej.
- Kotula, M., Ho, W., Kumar Dey, P., & Lee, C. K. M. (2015). Strategic sourcing supplier selection misalignment with critical success factors: Findings from multiple case studies in Germany and the United Kingdom. *International Journal of Production Economics*, 166, 238–247.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.039>
- Kotula, M., Ho, W., Talluri, S., Dey, P., & Ma, X. (2018). Managing Risk in Strategic Sourcing: A Cross-Sectional and Multi-National Case Study. *IEEE Engineering Management Review*, 46(2), 74–86.
<https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2835476>
- KPMG. (2017). *Procurement innovation challenge-jak kupować innowacje, kupując innowacyjnie?*
- Kraljic, P. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, 12.

- Krause, D. R., Handfield, R. B., & Tyler, B. B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management*, 25(2), 528–545. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.007>
- Laari, S., Töyli, J., Solakivi, T., & Ojala, L. (2016). Firm performance and customer-driven green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1960–1970. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.06.150>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. R.D. Irwin, U.S.
- Lawson, B., Cousins, P. D., Handfield, R. B., & Petersen, K. J. (2009). Strategic purchasing, supply management practices and buyer performance improvement: An empirical study of UK manufacturing organisations. *International Journal of Production Research*, 47(10), 2649–2667. <https://doi.org/10.1080/00207540701694313>
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1–3), 23–35. [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00081-X](https://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081-X)
- Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz-LkSG*. (2023). Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle. Retrieved from https://www.bafa.de/DE/Lieferketten/Multilinguales_Angebot/multilinguales_angebot_node.html
- Limberakis, C., Albertson, K., & Gibbons, J. (2018). *Understanding Integrated Suites: The Example of E-Sourcing*. The Hackett Group.
- Locke, E. A. (2013). *New Developments in Goal Setting and Task Performance* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203082744>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>

- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9–28.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00252.x>
- Loppacher, J. S., Cagliano, R., & Spina, G. (2011). Key drivers of buyer-supplier relationships in global sourcing strategies. *International Journal of Procurement Management*, 4(2), 156.
<https://doi.org/10.1504/IJPM.2011.038897>
- Luzzini, D., Amann, M., Caniato, F., Essig, M., & Ronchi, S. (2015a). The path of innovation: Purchasing and supplier involvement into new product development. *Industrial Marketing Management*, 47, 109–120. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.034>
- Luzzini, D., Amann, M., Caniato, F., Essig, M., & Ronchi, S. (2015b). The path of innovation: Purchasing and supplier involvement into new product development. *Industrial Marketing Management*, 47, 109–120. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.034>
- Lynn, M. R. (1986). *Determination and Quantification of Content Validity*. 35(6), 382–386.
- Lysons, K. (2004). *Zakupy zaopatrzeniowe*. Warszawa: Polskie Wydaw. Ekonomiczne.
- Lysons, K., & Farrington, B. (2005). *Purchasing and supply chain management* (7th ed). London ; New York: Financial Times/Prentice Hall.
- Lysons, K., & Farrington, B. (2016). *Procurement and supply chain management* (Ninth Edition). Boston: Pearson.
- Manuj, I. (2013). Risk Management in Global Sourcing: *Transportation Journal*, 52(1), 80–107.
<https://doi.org/10.5325/transportationj.52.1.0080>
- Markoe, G. (2000). *Phoenicians*. Berkeley: University of California Press.
- Mazur, Z., & Orłowska, A. (2018). Jak zaplanować i przeprowadzić systematyczny przegląd literatury. *Polskie Forum Psychologiczne*, (23), 235–251. <https://doi.org/10.14656/PFP20180202>
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A managerial Approach* (Richard Irwin Inc.). Homewood, IL.

- Medina-Serrano, R., González-Ramírez, R., Gasco-Gasco, J., & Llopis-Taverner, J. (2020). Strategic sourcing: Developing a progressive framework for make-or-buy decisions. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(1), 133. <https://doi.org/10.3926/jiem.2858>
- Michalak, J. (2008). *Pomiar dokonań: Od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Miemczyk, J., Johnsen, T. E., & Macquet, M. (2012). Sustainable purchasing and supply management: A structured literature review of definitions and measures at the dyad, chain and network levels. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 478–496. <https://doi.org/10.1108/13598541211258564>
- Młyńczak, K., & Golicki, D. (2016). *Przegląd właściwości psychometrycznych kwestionariuszy oceny jakości życia związanych ze zdrowiem (HRQOL)*.
- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., ... Stewart, L. A. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1>
- Monczka, R. M., Hadfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (Eds.). (2009). *Purchasing and supply chain management* (4th ed). Mason, OH: South-Western.
- Mortimer, G. (2023). Measuring customer aggression: Scale development and validation. *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Moullin, M. (2007). Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organisational excellence. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(3), 181–183. <https://doi.org/10.1108/09526860710743327>
- Nair, A., Jayaram, J., & Das, A. (2015). Strategic purchasing participation, supplier selection, supplier evaluation and purchasing performance. *International Journal of Production Research*, 53(20), 6263–6278. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1047983>

- Namdar, J., Li, X., Sawhney, R., & Pradhan, N. (2018). Supply chain resilience for single and multiple sourcing in the presence of disruption risks. *International Journal of Production Research*, 56(6), 2339–2360. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1370149>
- Natour, A., Kiridena, S., & Gibson, P. (2011). Supply chain integration and collaboration for performance improvement: An agency theory approach. *University of Wollongong (Research Online)*, 503–519.
- Neely, A. (2002). *Business performance measurement: Theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- Nepal, B., & Yadav, O. P. (2015). Bayesian belief network-based framework for sourcing risk analysis during supplier selection. *International Journal of Production Research*, 53(20), 6114–6135. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1027011>
- Obłój, K. (2014). *Strategia organizacji* (Wyd. 3 zm). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ocicka, B. (2019). *Rola zakupów w działalności przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Otley, D. (2007). Accounting performance measurement: A review of its purposes and practices. In A. Neely (Ed.), *Business Performance Measurement* (2nd ed., pp. 11–35). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511488481.003>
- Pande, P. S., Neuman, R. P., & Cavanagh, R. R. (2000). *The Six Sigma way: How GE, Motorola, and other top companies are honing their performance*. New York: McGraw-Hill.
- Park, H. S., Dailey, R., & Lemus, D. (2002). The Use of Exploratory Factor Analysis and Principal Components Analysis in Communication Research. *Human Communication Research*, 28(4), 562–577. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2002.tb00824.x>

- Paulraj, A., & Chen, I. J. (2005). Strategic Supply Management and Dyadic Quality Performance: A Path Analytical Model. *Journal of Supply Chain Management*, 41(3), 4–18.
<https://doi.org/10.1111/j.1055-6001.2005.04103002.x>
- Paulraj, A., Chen, I. J., & Flynn, J. (2006). Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(3), 107–122.
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2006.08.002>
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*.
- Permana, A., Purba, H. H., & Rizkiyah, N. D. (2021). A systematic literature review of Total Quality Management (TQM) implementation in the organization. *International Journal of Production Management and Engineering*, 9(1), 25. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2021.13765>
- Peterson, R. A., & Kim, Y. (2013). On the relationship between coefficient alpha and composite reliability. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 194–198. <https://doi.org/10.1037/a0030767>
- Plantinga, H., Voordijk, H., & Dorée, A. (2020). Clarifying strategic alignment in the public procurement process. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 791–807.
<https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2019-0245>
- Poissonnier, H. (2017). How purchasing became a strategic function: From purchasing to external resources management. *Strategic Direction*, 33(2), 1–3. <https://doi.org/10.1108/SD-11-2016-0156>
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: Are you sure you know what's being reported? critique and recommendations. *Research in Nursing & Health*, 29(5), 489–497.
<https://doi.org/10.1002/nur.20147>
- Polit, D. F., Beck, C. T., & Owen, S. V. (2007). Is the CVI an acceptable indicator of content validity? Appraisal and recommendations. *Research in Nursing & Health*, 30(4), 459–467.
<https://doi.org/10.1002/nur.20199>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, (90).
- PWN. (2023). Retrieved May 12, 2023, from <https://oxford.pwn.pl>
- Pyszka, A. (2015). Istota efektywności. Definicje i wymiary. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, (230).
- Rados, D. L. (1970). Some aspects of small firm purchasing activities. *European Journal of Marketing*, 4(1), 9–17.
- Rajkumar, C., & Stentoft, J. (2017). *Harnessing capabilities and practices for sourcing innovation: An exploratory study*. DE: Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V. Retrieved from https://doi.org/10.23773/2017_10
- Ramsay, J. (2001a). Purchasing's strategic irrelevance. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(4), 257–263. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(01\)00007-7](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(01)00007-7)
- Ramsay, J. (2001b). The Resource Based Perspective, Rents, and Purchasing's Contribution to Sustainable Competitive Advantage. *The Journal of Supply Chain Management*, 37(3), 38–47. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2001.tb00104.x>
- Raut, R. D., & Bhasin, H. V. (2012). Effect of strategic purchasing, supplier evaluation system and uncertain business environment on supplier-buyer strategic relationship: A structural model. *International Journal of Business Excellence*, 5(4), 338. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2012.047904>
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332–344. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.08.001>
- Rendon, R. G. (2005). Commodity Sourcing Strategies: Processes, Best Practices, and Defense Initiatives. *Journal of Contract Management*, 15.
- Rhea, M. J., & Schrock, D. L. (1987). Physical Distribution Implementation Effectiveness: The Customer Perspective. *Transportation Journal*, 27(1), 36–42.

- Rigdon, E. E., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2017). On Comparing Results from CB-SEM and PLS-SEM. *Marketing: ZFP – Journal of Research and Management*, 39(3), 4–16. JSTOR. Retrieved from JSTOR.
- Ritchie, B., & Brindley, C. (2007). Supply chain risk management and performance: A guiding framework for future development. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(3), 303–322. <https://doi.org/10.1108/01443570710725563>
- Robertson, G. (2017). *Developing valid and reliable survey scales*. Retrieved from <https://cenfri.org/publications/developing-valid-and-reliable-survey-scales/>
- Rodríguez-Escobar, J. A., & González-Benito, J. (2017). The effect of strategic alignment on purchasing management. *Management Research Review*, 40(11), 1175–1200. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0042>
- Rowley, J., & Slack, F. (2004). Conducting a literature review. *Management Research News*, 27(6), 31–39. <https://doi.org/10.1108/01409170410784185>
- Rzeżacz, A. (2016). Miejsce i rola dźwigni zakupowych w zarządzaniu zakupami przedsiębiorstwa. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 40, 95–104.
- Sadeghi Rad, R., & Nahavandi, N. (2018). A novel multi-objective optimization model for integrated problem of green closed loop supply chain network design and quantity discount. *Journal of Cleaner Production*, 196, 1549–1565. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.034>
- Sagan, A. (2003). Skale i indeksy jako narzędzia pomiaru w badaniach marketingowych. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 640.
- Sakowicz, M. (2012). *Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, gmin i starostwach powiatowych. Zestaw proponowanych wskaźników*. Śląski Związek Gmin i Powiatów, Katowice.
- Samsonowa, T. (2012). *Industrial research performance management: Key performance indicators in the ICT Industry* (1. ed). Berlin Heidelberg: Physica.

- Sardeshmukh, S., & Vandenberg, R. J. (2013). Integrating moderation and mediation: A structural equation modeling approach. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), 11839.
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.92>
- Sarstedt, M., Henseler, J., & Ringle, C. M. (2011). Multigroup Analysis in Partial Least Squares (PLS) Path Modeling: Alternative Methods and Empirical Results. In M. Sarstedt, M. Schwaiger, & C. R. Taylor (Eds.), *Advances in International Marketing* (Vol. 22, pp. 195–218). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2011\)0000022012](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2011)0000022012)
- Schiavo, J. H. (2019). PROSPERO: An International Register of Systematic Review Protocols. *Medical Reference Services Quarterly*, 38(2), 171–180.
<https://doi.org/10.1080/02763869.2019.1588072>
- Schiele, H. (2019). Purchasing and Supply Management. In H. Zijm, M. Klumpp, A. Regattieri, & S. Heragu (Eds.), *Operations, Logistics and Supply Chain Management* (pp. 45–73). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-92447-2_4
- Schoenherr, T., Modi, S. B., Talluri, S., & Hult, G. T. M. (2014). Antecedents and Performance Outcomes of Strategic Environmental Sourcing: An Investigation of Resource-Based Process and Contingency Effects. *Journal of Business Logistics*, 35(3), 172–190.
<https://doi.org/10.1111/jbl.12052>
- Schütz, K., Kässer, M., Blome, C., & Foerstl, K. (2020). How to achieve cost savings and strategic performance in purchasing simultaneously: A knowledge-based view. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(2), 100534. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.04.002>
- Sharma, S. K. (2016). Risk adjusted total cost of ownership model for strategic sourcing decisions. *International Journal of Procurement Management*, 9(2), 123.
<https://doi.org/10.1504/IJPM.2016.075260>
- Shepperd, J. A., & Taylor, K. M. (1999). *Social Loafing and Expectancy-Value Theory*.

- Shukla, M. K. (2016). Supplier evaluation and selection criteria in business performance of small and medium scale enterprise. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 03(06).
- Siddiqui, M. A. (2010). *Oracle E-business suite R12 supply chain management: Drive your supply chain processes with Oracle E-business suite R12 supply chain management to achieve measurable business gains*. Birmingham: Packt Publ.
- Siminica, M., Cristea, M., Sichigea, M., Noja, G. G., & Anghel, I. (2019). Well-Governed Sustainability and Financial Performance: A New Integrative Approach. *Sustainability*, 11(17), 4562. <https://doi.org/10.3390/su11174562>
- Singels, J., Ruël, G., & Van De Water, H. (2001). ISO 9000 series - Certification and performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(1), 62–75. <https://doi.org/10.1108/02656710110364477>
- Singh, S., Kumar, R., Panchal, R., & Tiwari, M. K. (2021). Impact of COVID-19 on logistics systems and disruptions in food supply chain. *International Journal of Production Research*, 59(7), 1993–2008. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1792000>
- Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1989). *Planning and measurement in your organization of the future*. Norcross, Ga: Industrial Engineering and Management Press.
- Skrzypek, E. (2000). *Jakość i efektywność*. Lublin: Wydaw. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Słownik Języka Polskiego PWN*. (n.d.). Retrieved from <https://sjp.pwn.pl/slowniki/miernik.html>
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Londyn: W. Strahan and T. Cadell.
- Smith, J., Andersson, G., Gourlay, R., Karner, S., Mikkelsen, B. E., Sonnino, R., & Barling, D. (2016). Balancing competing policy demands: The case of sustainable public sector food procurement. *Journal of Cleaner Production*, 112, 249–256. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.07.065>
- Smotritskaya, I., & Shuvalov, S. (2017). Development of the Government Procurement Institution (Toward the Formation of a New Model for the Contract Procurement System). *Economic and*

- Social Changes: Facts, Trends, Forecast / Экономические и Социальные Перемены: Факты, Тенденции, Прогноз*, (5 (53)). <https://doi.org/10.15838/esc.2017.5.53.7>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, *104*, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sobańska, I., Wnuk-Pel, T., & Czarnecki, J. S. (2003). *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*. Warszawa: C. H. Beck.
- Sollish, F., & Semanik, J. (2011). *Strategic global sourcing best practices*. Hoboken, N.J: Wiley.
- Sonetti, G., Brown, M., & Naboni, E. (2019). About the Triggering of UN Sustainable Development Goals and Regenerative Sustainability in Higher Education. *Sustainability*, *11*(1), 254. <https://doi.org/10.3390/su11010254>
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Piovoso, M. J. (2009). Silver Bullet or Voodoo Statistics?: A Primer for Using the Partial Least Squares Data Analytic Technique in Group and Organization Research. *Group & Organization Management*, *34*(1), 5–36. <https://doi.org/10.1177/1059601108329198>
- Su, J., & Gargeya, V. B. (2012). Strategic sourcing, sourcing capability and firm performance in the US textile and apparel industry. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, *5*(2), 145–165. <https://doi.org/10.1108/17538291211257592>
- Suddaby, R. (2010). Construct Clarity in Theories of Management and Organization. *Academy of Management Review*, *36*(3), 590–592. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0481>
- Sumo, R., van der Valk, W., van Weele, A., & Bode, C. (2016). Fostering incremental and radical innovation through performance-based contracting in buyer-supplier relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, *36*(11), 1482–1503. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2015-0305>
- Swann, C., Rosenbaum, S., Lawrence, A., Vella, S. A., McEwan, D., & Ekkekakis, P. (2021). Updating goal-setting theory in physical activity promotion: A critical conceptual review. *Health Psychology Review*, *15*(1), 34–50. <https://doi.org/10.1080/17437199.2019.1706616>

- Talluri, S., & Narasimhan, R. (2004). A methodology for strategic sourcing. *European Journal of Operational Research*, 154(1), 236–250. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00649-5](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00649-5)
- Tchokogué, A., Nollet, J., Merminod, N., Paché, G., & Goupil, V. (2018). Is Supply's Actual Contribution to Sustainable Development Strategic and Operational?: Supply's contribution to sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 27(3), 336–358. <https://doi.org/10.1002/bse.2002>
- Timlon, J. (2011). Sustainable strategic sourcing decisions: The logic of appropriateness applied to the Brazilian market. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 4(1), 89–106. <https://doi.org/10.1108/17538291111108444>
- Tinsley, H. E. A., & Tinsley, D. J. (1987). Uses of factor analysis in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 34(4), 414–424. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.34.4.414>
- Tracey, M., & Neuhaus, R. (2013). Purchasing's role in global new product-process development projects. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(2), 98–105. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2013.02.004>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tunisini, A., & Sebastiani, R. (2015). Innovative and networked business functions: Customer-driven procurement. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(3/4), 302–311. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2014-0118>
- Twaróg, J. (2005). *Mierniki i wskaźniki logistyczne* (Wydanie II poszerzone). Poznań: Instytut Logistyki i Magazynowania.
- Úbeda, R., Alsua, C., & Carrasco, N. (2015). Purchasing models and organizational performance: A study of key strategic tools. *Journal of Business Research*, 68(2), 177–188. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.09.026>

- Ullman, J. B., & Bentler, P. M. (2013). *Structural Equation Modeling*.
- United States Government Accountability Office. (2012). *Strategic Sourcing: Improved and Expanded Use Could Save Billions in Annual Procurement Costs*.
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, *84*(2), 523–538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2012). *VOSviewer Manual*.
- Van Poucke, E., Matthyssens, P., & Weeren, A. (2016). Enhancing cost savings through early involvement of purchasing professionals in sourcing projects: Bayesian estimation of a structural equation model. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *22*(4), 299–310. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2016.06.004>
- Van Weele, A. J. (2014). *Purchasing and Supply Chain Management* (Sixth Edition). Cengage Learning EMEA.
- van Weele, A. J., & van Raaij, E. M. (2014). The Future of Purchasing and Supply Management Research: About Relevance and Rigor. *Journal of Supply Chain Management*, *50*(1), 56–72. <https://doi.org/10.1111/jscm.12042>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review*, *11*(4), 801. <https://doi.org/10.2307/258398>
- Waltman, L., van Eck, N. J., & Noyons, E. C. M. (2010). A unified approach to mapping and clustering of bibliometric networks. *Journal of Informetrics*, *4*(4), 629–635. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2010.07.002>
- Waltz, C. F., & Bausell, R. B. (1981). *Nursing research: Design, statistics, and computer analysis*. Philadelphia: F.A. Davis Co.
- Waltz, C. F., Strickland, O., & Lenz, E. R. (2010). *Measurement in nursing and health research* (Fourth edition). New York: Springer Publishing Company.

- Watkins, M. W. (2022). *A step-by-step guide to exploratory factor analysis with Stata*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). ANALYZING THE PAST TO PREPARE FOR THE FUTURE: WRITING A LITERATURE REVIEW. *MIS Quarterly*, 26(2).
- Weigel, U., & Ruecker, M. (2017). *The Strategic Procurement Practice Guide*. Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57651-0>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wieland, A., & Wallenburg, C. M. (2013). The influence of relational competencies on supply chain resilience: A relational view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(4), 300–320. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2012-0243>
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261.
- Worthington, R. L., & Whittaker, T. A. (2006). Scale Development Research: A Content Analysis and Recommendations for Best Practices. *The Counseling Psychologist*, 34(6), 806–838. <https://doi.org/10.1177/0011000006288127>
- Wright, S. (1934). The method of path coefficients. *Annals of Mathematical Statistics*, 5(3), 161–215.
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- Yavas, B. F., Leong, G. K., Vardiabasis, D., & Christodoulidou, N. (2011). Strategic Sourcing: A Comparative Study across Two Industries. *International Journal of Business and Management*, 6(4), p3. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n4p3>
- Yu, Y., Li, Y., Zhang, Z., Gu, Z., Zhong, H., Zha, Q., ... Chen, E. (2020). A bibliometric analysis using VOSviewer of publications on COVID-19. *Annals of Translational Medicine*, 8(13), 816–816. <https://doi.org/10.21037/atm-20-4235>

- Zamanzadeh, V., Rassouli, M., Abbaszadeh, A., & Majd, H. A. (2014). Details of content validity and objectifying it in instrument development. *Nursing Practice Today*, 1(3), 163–171.
- Zarei, Z., Hesam, S., Vahdat, S., & Manesh, A. O. (2020). Status of Quality in Strategic Purchasing in the Health System: A Systematic Review. *Revista Del Cuerpo Médico Del HNAAA*, 13(3), 271–277. <https://doi.org/10.35434/rcmhnaaa.2020.133.737>
- Zetik, D. C., & Stuhlmacher, A. F. (2002). Goal Setting and Negotiation Performance: A Meta-Analysis. *Group Processes & Intergroup Relations*, 5(1), 35–52. <https://doi.org/10.1177/1368430202005001537>
- Zimmermann, F., & Foerstl, K. (2014). A Meta-Analysis of the “Purchasing and Supply Management Practice-Performance Link.” *Journal of Supply Chain Management*, 50(3), 37–54. <https://doi.org/10.1111/jscm.12051>
- Zsidisin, G. A., & Ellram, L. M. (2003). An Agency Theory Investigation of Supply Risk Management. *Journal of Supply Chain Management*, 39(2), 15–27. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2003.tb00156.x>
- Żuk, B. (1966). Metoda współczynników ścieżek Wrighta i jej niektóre zastosowania. *Postępy Nauk Rolniczych*, (3).
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>

Załączniki

Załącznik 1

Systematyczny przegląd literatury dotyczący elementów strategicznego zarządzania zakupami – wyciąg z raportu

| Autorzy | Rok publikacji | Tytuł publikacji | Przyjęcie do analizy tekstu publikacji | Kodowanie otwarte (cytat w języku angielskim lub notatka na podstawie tekstu) | Kodowanie zogniskowane 1 | Kodowanie zogniskowane 2 | Wstępne koncepcje dla generowanych stwierdzeń |
|--------------------|----------------|--|--|---|--------------------------|--------------------------|--|
| Akhavan i Beckmann | 2017 | A configuration of sustainable sourcing and supply management strategies | NIE | Brak | zrównoważony rozwój | brak | Nie |
| Arney et al. | 2014 | Strategic contracting practices to improve procurement of health commodities | TAK | Strategiczne zarządzanie zakupami opiera się na kontraktach z kluczowymi dostawcami | ryzyko | oszczędności | Dział Zakupów podpisuje umowy handlowe z kluczowymi dostawcami |

| | | | | | | | |
|-----------------|------|---|-----|---|---------------------|------|---|
| Azambuja et al. | 2014 | Strategic Procurement Practices for the Industrial Supply Chain | TAK | brak - dotyczy wyłącznie zakupów projektowych dla sektora budowlanego | brak | brak | brak |
| Bag | 2016 | Flexible procurement systems is key to supply chain sustainability | TAK | Elastyczny transport surowców i zmiany w opakowaniach redukują koszty środowiskowe/ Certyfikacja ISO 14001 (i inne środowiskowe) czynią dostawców bardziej zielonymi i redukuje koszty środowiskowe (redukcja odpadów i nakierowanie na surowce pochodzące z natury)/ | zrównoważony rozwój | brak | Mamy ustalone wymagania dla dostawców w zakresie zrównoważonego rozwoju/ Integracja dostawcy wpływa na zmniejszenie wpływu na środowisko. |
| Balocco et al. | 2012 | The impact of ICT sourcing on ICT organisation, competences and continuous innovation | TAK | brak - dotyczy wyłącznie zakupów z zakresu IT | innowacyjność | brak | brak |

| | | | | | | | |
|---------------------------|------|---|-----|--|------------------------|---------------|---|
| Bastani et al. | 2015 | Pharmaceutical strategic purchasing requirements in Iran: Price interventions and the related effective factors | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Bienhaus i Haddud | 2018 | Procurement 4.0: factors influencing the digitisation of procurement and supply chains | TAK | Sztuczna inteligencja uwalnia zasoby z obszarów operacyjnych i wspiera rozwój obszaru strategicznego w zakupach/ Sztuczna inteligencja wspiera analizy dużych zasobów danych w celu podejmowania właściwych decyzji/Digitalizacja zakupów ma poprawić zyskowność biznesu/W dobie dygitalizacji zarządzanie zakupami będzie miało strategiczne znaczenie, jeżeli chodzi o kreowanie sieci innowacyjności dla nowych modeli biznesowych, produktów i usług | doskonałość operacyjna | innowacyjność | Nowoczesne rozwiązania informatyczne, w tym sztuczna inteligencja, będą wspomagać analizę danych i uwolnienie zasobów z obszaru operacyjnego zakupów do realizowania zadań strategicznych w zarządzaniu zakupami. |
| Blome et al. | 2014 | Green procurement and green supplier development: antecedents and effects on supplier performance | TAK | Brak | zrównoważony rozwój | brak | brak |
| Camarero Izquierdo et al. | 2015 | How Strategic Purchasing Orientation and Transformational Leadership Impact Performance: The Mediating Role of Information and Communication Technologies | NIE | Brak | brak | brak | brak |

| | | | | | | | |
|-------------------------|------|--|-----|------|---------------------|------|-----|
| Brandon-Jones i Knoppen | 2018 | The role of strategic purchasing in dynamic capability development and deployment: A contingency perspective", | NIE | Brak | oszczędności | brak | NIE |
| Bratt er al. | 2013 | Assessment of criteria development for public procurement from a strategic sustainability perspective | NIE | Brak | zrównoważony rozwój | brak | NIE |

| | | | | | | | |
|-----------------|------|--|-----|---|---------------|---------------------|--|
| Castaldi et al. | 2011 | Strategic purchasing and innovation: a relational view | TAK | <p>Proportion of new ideas for superior product generated by purchasing/ Promotion by purchasing of standardisation and simplification of parts or components between products/ Purchasing involvement in NPD/ Purchasing involvement in process development/ Purchasing determining moment of supplier involvement in NPD/ Purchasing activity in supplier or technology scouting and supplier suitability analyses</p> <p>Initiation by purchasing of innovation projects</p> | innowacyjność | zrównoważony rozwój | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pomysły pochodzące z działu zakupów zwiększają innowacyjność produktów firmy. 2. Zakupy promują uproszczenie i standaryzację surowców/ komponentów pomiędzy produktami firmy. 3. Zakupy są zaangażowane w proces rozwoju nowych produktów 4. Zakupy są zaangażowane w poprawianie procesów wewnętrznych firmy 5. Zakupy decydują o momencie włączenia dostawców w proces rozwoju nowych produktów 6. Zakupy aktywnie poszukują nowych rozwiązań technologicznych u dostawców 7. Zakupy prowadzą analizy dostawców w zakresie zrównoważonego rozwoju 8. Zakupy inicjują projekty innowacyjne w firmie |
|-----------------|------|--|-----|---|---------------|---------------------|--|

| | | | | | | | |
|-------------------|------|---|-----|---|---------------|------|--|
| Chiang et al. | 2012 | An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and flexibility on firm's supply chain agility | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Cho et al. | 2018 | Restaurant purchasing skills and the impacts upon strategic purchasing and performance: The roles of supplier integration | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Cox | 2015 | Sourcing portfolio analysis & power positioning: towards a 'paradigm shift' in category management & strategic sourcing | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| D'Antone i Santos | 2016 | When purchasing professional services supports innovation | TAK | First, it contributes by emphasizing the value-adding effects of KIBS purchasing and specifically the innovation effects that can be favoured through certain KIBS purchasing processes. In doing so, we move beyond the debate on the involvement of the purchasing in new product and service development and explore a new situation in which purchasing can contribute to the development of innovation in the buying organization. | innowacyjność | brak | Dział zakupów może się przyczynić do innowacyjności przedsiębiorstwa |

| | | | | | | | |
|------------------|------|---|-----|--|---------------------|------|--|
| Dabhilkar et al. | 2016 | Sustainable supply management as a purchasing capability: A power and dependence perspective | TAK | Dział zakupów prowadzi programy ekologiczne skierowane do dostawców. | zrównoważony rozwój | brak | Dział zakupów prowadzi programy ekologiczne skierowane do dostawców. |
| Dale-Clough | 2015 | Public procurement of innovation and local authority procurement: procurement modes and framework conditions in three European cities | TAK | brak - dotyczy zakupów publicznych | innowacyjność | brak | brak |
| Dixit | 2020 | Risk assessment of different sourcing contract scenarios in project procurement | TAK | Oceniamy i zarządzamy ryzykiem związanym z zakupami od kluczowych dostawców/Dbamy o partnerskie stosunki z dostawcami strategicznymi | ryzyko | brak | Dział Zakupów zarządza ryzykiem związanym z dostawcami/ Dział Zakupów dba o partnerskie relacje z dostawcami strategicznymi. |

| | | | | | | | |
|------------------------|------|--|-----|--|---------------------|------|--|
| Dubey et al. | 2013 | Green purchasing is key to superior performance: an empirical study | TAK | This paper focuses on green procurement practices which are the recent trend among the Indian manufacturing firms. The researchers empirically tested a framework which indicates that how independent construct(s) of green procurement affect the overall performance of the firm. | zrównoważony rozwój | brak | NIE |
| Eltantawy i Giuniperto | 2013 | An empirical examination of strategic sourcing dominant logic: Strategic sourcing centrality | TAK | relational orientation | ryzyko | brak | Podjęcie relacyjne do dostawców jest stosowane w dziale zakupów. |
| Eltantawy i Giuniperto | 2014 | Strategic sourcing management's mindset: strategic sourcing orientation and its implications | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Etse et al. | 2021 | Comparing sustainable public procurement in the education and health sectors | NIE | Brak | brak | brak | brak |

| | | | | | | | |
|--------------------|------|--|-----|--|---------------------|------|--|
| Fernando i Almeida | 2012 | The organizational virtuousness of strategic corporate social responsibility: A case study of the Sri Lankan family-owned enterprise MAS Holdings | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Flammer | 2018 | COMPETING FOR GOVERNMENT PROCUREMENT CONTRACTS: THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY | TAK | It shows that companies with higher social and environmental performance (CSR) receive more procurement contracts. | zrównoważony rozwój | brak | Dostawcy wykazujące się strategią społecznej odpowiedzialności mają większe szanse na współpracę |
| Foerstl et al. | 2016 | Mediation effects in the 'purchasing and supply management (PSM) practice-performance link': Findings from a meta-analytical structural equation model | TAK | Brak | brak | brak | brak |

| | | | | | | | |
|-------------------|------|---|-----|--|---------------------|--------------|--|
| Foo et al.. | 2019 | Green purchasing capabilities, practices and institutional pressure | TAK | Brak | zrównoważony rozwój | brak | The results show that green manufacturing capabilities, green intraorganisational capabilities, green integration capabilities and green financial capabilities have a significant positive effect on green-purchasing practices, namely, supplier selection, development, collaboration and evaluation. |
| Formentini et al. | 2019 | Finding true north: Design and implementation of a strategic sourcing framework | TAK | Poziom relacji zależny jest od atrakcyjności (istotności) dostawcy. | ryzyko | oszczędności | Dbamy o relacje z dostawcami strategicznymi |
| Gangurde i Chavan | 2016 | Benchmarking of purchasing practices using Kraljic approach | TAK | Impact on cost: Quality, Supplier technology, Joint growth, Relationship building, Cost of product, Cost of relationship (schemat str 19), By implementing the desired strategies for the strategic parts, some of these parts will shift from the strategic to the leverage quadrant, which will improve buyer's negotiating position, will reduce the supply risk and the dependency on suppliers | oszczędności | ryzyko | Dział zakupów identyfikuje potencjalne obszary, które mogą spowodować ryzyko pojawienia się dodatkowych kosztów we współpracy z dostawcą./ Jakość produktów dostawcy, technologia i wspólny rozwój mają znaczenie dla ryzyka ponoszonego przez firmę |

| | | | | | | | |
|--------------------------|------|---|-----|------------------------------------|---------------------|------|-----------------|
| Ghoddooosi-Nezhad et al. | 2016 | Is strategic purchasing the right strategy to improve a health system's performance? A systematic review | NIE | Brak | oszczędności | brak | Value for money |
| Giunipero et al. | 2019 | Analyzing the Sourcing Literature: Over Two Decades of Research | TAK | Brak | ryzyko | brak | brak |
| González-Benito | 2016 | The effect of green purchasing on purchasing performance: the moderating role played by long-term relationships and strategic integration | TAK | Brak | zrównoważony rozwój | brak | brak |
| Gray et al. | 2020 | Value first, cost later: Total value contribution as a new approach to sourcing decisions | TAK | Brak | ryzyko | brak | brak |
| Greer et al. | 2020 | Power and Purchasing: Why Strategic Purchasing Fails | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Guarnieri i Gomes | 2019 | Can public procurement be strategic? A future agenda proposition | TAK | brak - dotyczy zakupów publicznych | innowacyjność | brak | brak |
| Handler | 2015 | Strategic Public Procurement: An Overview | NIE | Brak | brak | brak | brak |

| | | | | | | | |
|-------------------|------|--|-----|---|--------------|------|---|
| Hawkins i Muir | 2014 | An exploration of knowledge-based factors affecting procurement compliance | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Hesping i Schiele | 2016 | Sourcing tactics to achieve cost savings: developing a formative method of measurement | TAK | <p>1 'volume bundling', to leverage larger purchasing volumes</p> <p>2 'price evaluation' as a new form of negotiating prices based on cost information</p> <p>3 'extension of supplier base' to introduce new supply sources</p> <p>4 'product optimisation' to modify the material or service</p> <p>5 'process optimisation' to simplify the buyer-seller interface</p> <p>6 'optimisation of supply relationship' to partner with suppliers</p> <p>7 'category-spanning optimisation' to consider possible synergies across sourcing categories</p> | oszczędności | brak | Dział zakupów optymalizuje ilość dostawców w kategoriach zakupowych/ Dział zakupów poszukuje nowych dostawców aby osiągnąć przewagi negocjacyjne/Dział zakupów gromadzi wiedzę o rynkach zakupowych/ Dział Zakupów optymalizuje procesy sprzedażowo- zakupowe |
| Ho et al. | 2011 | Strategic sourcing: a combined QFD and AHP approach in manufacturing | NIE | Brak | brak | brak | brak |

| | | | | | | | |
|-----------------|------|--|-----|---|---------------------|------|---|
| Homfeldt et al. | 2017 | IDENTIFICATION AND GENERATION OF INNOVATIVE IDEAS IN THE PROCUREMENT OF THE AUTOMOTIVE INDUSTRY: THE CASE OF AUDI AG | TAK | Tabel 1/ all innovation work can only be conducted in tandem together with the engineering departments and the role of engineering can still be seen as dominant in the technology minded automotive/Firstly, by identifying innovative ideas in the supply market and fostering these ideas internally; secondly, by economic activities; and lastly, by managing the supply base. | innowacyjność | brak | Dział zakupów identyfikuje innowacyjne koncepcje na rynkach zakupowych oraz odpowiednio zarządza bazą dostawców aby najlepsze pomysły były dostępne dla przedsiębiorstwa. |
| Hong and Kwon | 2012 | Emerging issues of procurement management: a review and prospect | TAK | Brak | zrównoważony rozwój | brak | NIE |
| Huma et al. | 2020 | Understanding the impact of supply-side decisions and practices on supply risk management | TAK | Brak | ryzyko | brak | Single or dual sourcing permits the organizations to develop a relationship with one key supplier and involve them in activities such as product development and cost minimization (Foerstl et al., 2010). (Wyszło w badaniach że dywersyfikacja nie ma wpływu na ryzyko)./After analysis of the mediating effect of SD (supplier development), it is clearly explained in our study that SD plays a vital role in improving SRM (supplier risk management) |

| | | | | | | | |
|-------------------------------|------|---|-----|---|---------------------|------|---|
| Manuj | 2013 | Risk Management in Global Sourcing: Comparing the Business World and the Academic World | TAK | Internal: Production or technological changes, firm-specific labor, supply uncertainty, or product liability uncertainties and unanticipated changes in the volume requirements and mix of items needed./ External: Logistics service provider performance, fuel prices, lack of seamless information integration particularly with global suppliers, market price increases, market capacity constraints, number of qualified suppliers or market thinness, and political or economic exclusions from global supply sources. | ryzyko | brak | Mamy opracowane koncepcje działania na wypadek skokowej zmiany w zapotrzebowaniu na kupowane surowce lub produkty/ Mamy opracowane koncepcje działania na wypadek skokowej zmiany po stronie podaży kupowanych surowców/produktów lub w ich łańcuchu dostaw |
| Islam et al. | 2017 | Do Sustainable Procurement Practices Improve Organizational Performance? | TAK | Brak | zrównoważony rozwój | brak | NIE |
| Jaipuria et al. | 2016 | The strategic procurement of raw material: a case study | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Jermittiparsert i Rungsisawat | 2019 | Impact Strategic Sourcing, Supplier Innovativeness, and Information Sharing on Supply Chain Agility | TAK | The performance of newly developed products can be improved through innovation of suppliers/information sharing | innowacyjność | brak | Na innowacyjność produktów przedsiębiorstwa znaczący wpływ ma to jak wymieniane są informacje pomiędzy dostawcami, a działem zakupów. |

| | | | | | | | |
|-----------------|------|--|-----|---|---------------------|------|--|
| Johnsen et al. | 2014 | Purchasing and supply chain management. Sustainability perspective | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Ketchen et al. | 2014 | From Supply Chains to Supply Ecosystems: Implications for Strategic Sourcing Research and Practice | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Kim i Chai | 2017 | The impact of supplier innovativeness, information sharing and strategic sourcing on improving supply chain agility: Global supply chain perspective | TAK | Brak | brak | brak | brak |
| Kim et al. | 2015 | A contextual analysis of the impact of strategic sourcing and E-procurement on performance | TAK | e-procurement positively affects on strategic sourcing. | innowacyjność | brak | E-zakupy pozytywnie wpływają na strategiczność zakupów |
| Kleyn et al. | 2012 | Building a Strong Corporate Ethical Identity: KEY FINDINGS FROM SUPPLIERS | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Knight et al. | 2017 | Strategic sourcing and corporate social responsibility: Aligning a healthcare organization's strategic objectives | TAK | Brak | zrównoważony rozwój | brak | NIE |
| Knoppen i Saenz | 2015 | Purchasing: Can we bridge the gap between strategy and daily reality? | NIE | Brak | brak | brak | brak |

| | | | | | | | |
|-------------------|------|---|-----|--|---------------------|--------------|--|
| Kotula et al. | 2015 | Strategic sourcing supplier selection misalignment with critical success factors: Findings from multiple case studies in Germany and the United Kingdom | TAK | This study further reveals that quality is the most critical success factor for both the industries and countries/ This study also reveals that cost/price/finance is the most important strategic supplier evaluation criterion for both the industries and countries | ryzyko | oszczędności | Ceny i koszty zakupu są najważniejszym z kryteriów oceny dostawców |
| Kotula et al. | 2018 | Managing Risk in Strategic Sourcing: A Cross-Sectional and Multi-National Case Study | TAK | Therefore, there is a necessity of incorporating risk management in strategic sourcing./Specifically, companies tend to focus more on supplier bankruptcies than supply security when evaluating and selecting new suppliers. | ryzyko | brak | Możliwość bankructwa jest istotniejszym parametrem od bezpieczeństwa łańcucha dostaw przy ocenie nowego dostawcy |
| Leal Filho et al. | 2019 | Sustainability and procurement practices in higher education institutions: Barriers and drivers | TAK | Brak | zrównoważony rozwój | brak | NIE |
| Lember et al. | 2015 | Quo vadis public procurement of innovation? | NIE | Brak | innowacyjność | brak | brak |
| Lindgreen et al. | 2013 | Go Configure: THE MIX OF PURCHASING PRACTICES TO CHOOSE FOR YOUR SUPPLY BASE | TAK | Brak | brak | brak | brak |

| | | | | | | | |
|--------------------|------|--|-----|---|---------------|---------------|---|
| Lintukangas et al. | 2016 | The drivers of supply management capability | TAK | Brak | ryzyko | brak | brak |
| Loppacher et al. | 2011 | Key drivers of buyer-supplier relationships in global sourcing strategies | TAK | Supplier support and development strategies are influenced by companies' global sourcing strategies, as well as by centralised supplier development strategies / this research study offers a better understanding of MNCs' supplier management strategy behaviour – especially supplier development strategies/ Collaborating with suppliers in material improvement and development | ryzyko | innowacyjność | Zakupy mają opracowaną koncepcję/strategię rozwoju dostawców/ Współpraca z dostawcami nad rozwojem surowców |
| Luzzini et al. | 2015 | The path of innovation: purchasing and supplier involvement into new product development | TAK | In turn, the study also supports the existence of a substantial and positive link between purchasing knowledge and both supplier collaboration (H2) and strategic sourcing (H3)/ Firstly, we are able to show that a stronger dedication to supplier collaboration has a positive impact on innovation performance (H4)/ Secondly, innovation performance is influenced through a greater dedication to strategic sourcing (H5)/ selecting the right supplier and integrating the supplier early into NPD results in a better performance | innowacyjność | brak | Dobra współpraca z dostawcami i podniesienie zakupów do poziomu strategicznego ma pozytywny wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa |

| | | | | | | | |
|-----------------|------|--|-----|------|---------------------|---------------|------|
| Mathauer et al. | 2017 | STRATEGIC PURCHASING FOR UHC: KEY POLICY ISSUES AND QUESTIONS A SUMMARY FROM EXPERT AND PRACTITIONERS' DISCUSSIONS | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Meehan i Bryde | 2011 | Sustainable Procurement Practice | TAK | Brak | zrównoważony rozwój | innowacyjność | NIE |
| Miemczyk et al. | 2012 | Sustainable purchasing and supply management: a structured literature review of definitions and measures at the dyad, chain and network levels | NIE | Brak | zrównoważony rozwój | brak | NIE |
| Morge et al. | 2017 | Tracing the evolution of purchasing research: future trends and directions for purchasing practices | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Nair et al. | 2015 | Strategic purchasing participation, supplier selection, supplier evaluation and purchasing performance | TAK | Brak | ryzyko | brak | brak |

| | | | | | | | |
|-------------------|------|--|-----|--|---------------------|------|--|
| Nepal i Yadav | 2015 | Bayesian belief network-based framework for sourcing risk analysis during supplier selection | TAK | In this paper, we have presented an integrated framework for evaluation and selection of a strategic supplier in a global sourcing environment by considering comprehensive list of costs and risks categories | ryzyko | brak | Zakupy mają ustalone zasady selekcji dostawców/Zakupy mają ustalone zasady okresowej oceny dostawców |
| Nudurupati et al. | 2015 | Strategic sourcing with multi-stakeholders through value co-creation: An evidence from global healthcare company | TAK | Brak | innowacyjność | brak | brak |
| Paulrai | 2011 | UNDERSTANDING THE RELATIONSHIPS BETWEEN INTERNAL RESOURCES AND CAPABILITIES, SUSTAINABLE SUPPLY MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY | TAK | Brak | zrównoważony rozwój | brak | NIE |
| Pazirandeh | 2011 | Sourcing in global health supply chains for developing countries | TAK | Brak | brak | brak | brak |
| Plantinga et al. | 2020 | Clarifying strategic alignment in the public procurement process | NIE | Brak | brak | brak | brak |

| | | | | | | | |
|----------------|------|--|-----|------|---------------|------|------|
| Pohl i Forstl | 2011 | Achieving purchasing competence through purchasing performance measurements system design—A multiple-case study analysis | TAK | Brak | brak | brak | brak |
| Poissionnier | 2017 | How purchasing became a strategic function: from purchasing to external resources management | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Rafati i Poels | 2015 | Towards Model-Based Strategic Sourcing | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Rafati i Poels | 2016 | Service-Dominant Strategic Sourcing: Value Creation Versus Cost Saving | NIE | Brak | innowacyjność | brak | brak |
| Rafati i Poels | 2017 | Value-Driven Strategic Sourcing Based on Service-Dominant Logic | NIE | Brak | brak | brak | brak |

| | | | | | | | |
|---------------------|------|--|-----|--|---------------|---------------|---|
| Rajkumar i Stentoft | 2017 | Harnessing capabilities and practices for sourcing innovation: an exploratory study | TAK | Strategic level of sourcing – involvement of sourcing function/ Early supplier involvement (ESI) /It was also clear that the suppliers are not only “willing to participate in innovation activities”, but are also actively participating in the innovation initiatives taken by the buying firm/ Base on the literature, our research has considered strategic level of sourcing, firm innovativeness, supplier innovativeness, and early supplier involvement as key elements that underpin the notion of sourcing innovation./ Supplier innovativeness – selection of suppliers/ Firm innovativeness – company adapting to tche changes in the industry. | innowacyjność | brak | Dostawcy bardzo chętnie biorą udział w projektach innowacyjnych swoich klientów/Wybór dostawców powinien być realizowany w oparciu o formalną ocenę/ Dział zakupów, w ramach innowacyjności, powinien adaptować się do zmian zachodzących na rynku. |
| Raut i Bhasin | 2012 | Effect of strategic purchasing, supplier evaluation system and uncertain business environment on supplier-buyer strategic relationship: a structural model | TAK | The supplier’s performance is monitored and tracked using a formal supplier report card./SP has a positive impact on buyer-supplier strategic relationships (SBSR). The path between SP and SBSR was positive and significant. As SP increases, it is expected that the firm will increase communication, cooperation, and coordination with key suppliers./SBSRs have a positive impact on uncertain business environment factors. | ryzyko | innowacyjność | Prowadzimy zformalizowany proces oceny dostawców/ Zakupy dbają o relacje z kluczowymi dostawcami/ Współpraca strategiczna z dostawcami zmniejsza ryzyko z niepewnością środowiska biznesowego |
| Rebolledo i Jobin | 2013 | Manufacturing and supply alignment: Are different manufacturing strategies linked to different purchasing practices? | NIE | Brak | brak | brak | brak |

| | | | | | | | |
|------------------|------|---|-----|------|---------------------|------|--|
| Rntizelas et al. | 2017 | Social sustainability in the oil and gas industry: institutional pressure and the management of sustainable supply chains | TAK | Brak | zrównoważony rozwój | brak | Therefore, the absence of a vital existing culture of sustainability can explain the compliance approach to social sustainability performance in the oil and gas supply chain in Oman, as culture influences the developmental trajectory of supply networks |
|------------------|------|---|-----|------|---------------------|------|--|

| | | | | | | | |
|-------------------------------------|------|--|-----|---|---------------|--------------|---|
| Rodríguez-Escobar i González-Benito | 2017 | THE EFFECT OF STRATEGIC ALIGNMENT ON PURCHASING MANAGEMENT | TAK | <p>That is, the results suggest that the implementation of advanced purchasing practices such as supplier control, supplier involvement in product design, supplier involvement in the production process, or logistical integration significantly contribute to better performance in aspects such as the supply chain's quality, flexibility, or dependability. The relationship between advanced purchasing practices and cost performance was also tested, but no significant evidence was found for that case. This suggests that the implementation of advanced purchasing practices tends to favour the implementation of differentiation strategies based on quality, dependability and flexibility at the expense of cost leadership strategies./We involve key suppliers in our business's strategic planning process./Our key suppliers help us resolve problems in our production process./Our key suppliers participate in designing our business's logistical system./Formal evaluation of suppliers' capacities and performance.</p> | innowacyjność | oszczędności | <p>Włączanie dostawców w projektowanie nowych wyrobów i zaangażowanie w proces produkcyjny przyczynia się do poprawy wyników łańcuchów dostaw./ Włączanie działu zakupów i dostawców w poprawę procesów wewnętrznych firmy przynosi korzyści./ Dział zakupów ma formalny system oceny możliwości i wyników dostawców./ integracja logistyczna</p> |
|-------------------------------------|------|--|-----|---|---------------|--------------|---|

| | | | | | | | |
|-------------------------|------|--|-----|--|---------------------|------|---|
| Ross et al. | 2015 | Exploring Supplier Performance Risk and the Buyer's Role Using Chance-Constrained Data Envelopment Analysis | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Ruparathna i Hewage | 2015 | Review of Contemporary Construction Procurement Practices | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Sadeghi Rad i Nahavandi | 2018 | A novel multi-objective optimization model for integrated problem of green closed loop supply chain network design and quantity discount | TAK | The model objectives are to minimize the cost and environmental pollution and to maximize the customers' satisfaction/ | zrównoważony rozwój | brak | Zakupy planując łańcuchy dostaw biorą pod uwagę nie tylko ich koszty ale także poziom zanieczyszczenia środowiska generowany podczas transportu |
| Schneider i Wallenburg | 2012 | Implementing sustainable sourcing—Does purchasing need to change? | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Schneider i Wallenburg | 2013 | 50 Years of research on organizing the purchasing function: Do we need any more? | NIE | Brak | brak | brak | brak |

| | | | | | | | |
|-------------------|------|--|-----|--|---------------------|------|---|
| Schoenherr et al. | 2014 | Antecedents and Performance Outcomes of Strategic Environmental Sourcing: An Investigation of Resource-Based Process and Contingency Effects | TAK | Foundational to this thesis was the positive relationship between institutional pressure and environmental engagement, and between environmental engagement and SES/ The positive relationship between SES and environmental performance received support by the data. | zrównoważony rozwój | brak | Podstawowym warunkiem nastawienia ekologicznego zakupów jest presja organizacyjna na ekologiczne zaangażowanie przedsiębiorstwa / Nastawienie ekologiczne zakupów wpływają na wyniki przedsiębiorstwa w zakresie ekologii, co daje rozwój produktów i poprawę ich jakości |
| Schütz et al. | 2020 | 2020 | TAK | Wiedza zakupowa/zrozumienie technologii/szacowanie kosztów/ wiedza na temat środowiska biznesowego/ wiedza nt. sposobów gromadzenia ofert, negocjacji i kontraktacji/ Wiedza zgromadzona w dziale zakupów jest przydatna w powiązaniu z procesami innych funkcji/TCO | oszczędności | brak | Dział zakupów posiada wiedzę technologiczną na temat kupowanych surowców. Potrafi oszacować strukturę kosztów dostawcy./Dział zakupów zna środowisko biznesowe/ Dział zakupów gromadzi wiedzę o sposobach zbierania ofert, negocjacji i kontraktacji dostawców/ Włączanie zakupów w optymalizację procesów przynosi korzyści przedsiębiorstwu/Dział zakupów stosuje koncepcję TCO |

| | | | | | | | |
|-------------------|------|--|-----|--|--------|--------------|---|
| Sharma | 2016 | Risk adjusted total cost of ownership model for strategic sourcing decisions | TAK | It is interesting to note that a buyer may not select a supplier that causes the least costs. Buyer needs to assess the vulnerability of suppliers. This research profound that actual cost includes the hard and soft costs, both of which are much higher than TCO. Riskiness of supplier and susceptibility of supplier's environment to risks affects total cost of doing business greatly. If the buyer is planning to advance any of the process in the future, this improvement may | ryzyko | oszczędności | Zakupy nie zawsze wybierają najtańsze źródło dostaw aby ograniczyć potencjalne problemy z dostawcami lub dostawami/ Dział zakupów, ze względu na TCO nie zawsze wybiera najtańszego dostawcę. |
| Smith et al. | 2015 | Balancing competing policy demands: the case of sustainable public sector food procurement | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Sobhani et al. | 2014 | Strategic Procurement and Financial Performance of Iranian Manufacturing Companies | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Sollish i Semanik | 2010 | Strategic Global Sourcing Best Practices | NIE | Brak | brak | brak | brak |

| | | | | | | | |
|---------------------------|------|--|-----|--|---------------------|------|---|
| Su | 2013 | Strategic sourcing in the textile and apparel industry | TAK | Brak | brak | brak | brak |
| Tang et al. | 2020 | Deciphering the link between procurement systems and sustainable building success in Hong Kong | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Tangcharoensathien et al. | 2015 | Achieving universal health coverage goals in Thailand: the vital role of strategic purchasing | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Tchokogué et al. | 2017 | Is Supply's Actual Contribution to Sustainable Development Strategic and Operational? | TAK | Sustainable supply practices could be used as a leverage for an organization's sustainable development approach/Educate business partners and suppliers on the need for responsible environmental management/Encourage the use of businesses located in Quebec, while ensuring a healthy competition, and use purchasing power to promote local and regional development | zrównoważony rozwój | brak | Praktyki zakupów dotyczące zrównoważonego rozwoju powodują rozwój firmy w tym zakresie /Zakupy edukują dostawców w zakresie wymagań dotyczących ochrony środowiska/Zakupy używają siły zakupowej aby wspierać lokalne firmy i rozwój regionalny |
| Teixeira et al. | 2018 | THE CONTRIBUTION OF GREEN LOGISTICS AND SUSTAINABLE PURCHASING FOR GREEN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT | NIE | Brak | brak | brak | brak |

| | | | | | | | |
|-----------------------|------|--|-----|---|---------------------|------|--|
| Timlon | 2011 | Sustainable strategic sourcing decisions: The logic of appropriateness applied to the Brazilian market | TAK | Environmental compliance: ELS applies a Policy and Position Statement. Suppliers and their subcontractors are expected to comply with the requirements in this statement "Restricted MaterIELS List" in addition to local law and are encouraged to follow the policy | zrównoważony rozwój | brak | Zakupy oczekują przestrzegania ustalonych wewnętrznie standardów etycznych przez dostawców |
| Tunisini i Sebastiani | 2015 | Innovative and networked business functions: customer-driven procurement | TAK | We have underlined the inevitable and value-creating connection between supplier and customer relationships that leads to a "customer-driven procurement". While, in the past, purchasing organization had the traditional function of providing tactical and strategic support to the company's internal business and processes, its area of influence and therefore its role have now been broadened; it now works with the sales department in the management o market relationships | innowacyjność | brak | Zakupy współpracują z działem sprzedaży aby z dostawcami dobierać te rozwiązania, które odpowiadają potrzebom klientów |
| Úbeda et al. | 2015 | Purchasing models and organizational performance: a study of key strategic tools | TAK | Cost-saving levers may be simple tools, such as price negotiation with a supplier, or complex tools, such as a joint cost-reduction program with a supplier/ volume grouping/TCO | oszczędności | brak | Dział zakupów koncentruje wolumeny aby być atrakcyjnym dla potencjalnych dostawców./ Dział zakupów stosuje koncepcję całkowitego kosztu posiadania./ Dział zakupów implementuje wspólne projekty oszczędnościowe, wspólnie prowadzone z dostawcami |

| | | | | | | | |
|----------------------|------|--|-----|--|--------------|---------------|--|
| Van Poucke et al. | 2016 | Enhancing costsavings through early involvement of purchasing professionals in sourcing projects: Bayesian estimation of a structural equation model | TAK | Wczesne zaangażowanie zakupów w projekty redukuje ich koszty | oszczędności | innowacyjność | Wczesne zaangażowanie zakupów w projekty redukuje ich koszty |
| Vitasek | 2016 | Strategic sourcing business models | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Waheed et al. | 2019 | The impact of corporate social responsibility on buying tendencies from the perspective of stakeholder theory and practices | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Weigel | | The Strategic Procurement Practice Guide | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| White et al. | 2016 | Challenges to the Development of Strategic Procurement: A Meta-Analysis of Organizations in the Public and Private Sectors ¹ | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Wiengarten i Ambrose | 2017 | The role of geographical distance and its efficacy on global purchasing practices | NIE | Brak | brak | brak | brak |

| | | | | | | | |
|----------------------|------|--|-----|---|--------------|------|---|
| Yang et al. | 2013 | Efficacy of purchasing activities and strategic involvement: an international comparison | TAK | Brak | brak | brak | brak |
| Yavas et al. | 2011 | Strategic Sourcing: A Comparative Study across Two Industries | TAK | Zakupy, w wybranych obszarach, oddają zarządzanie dostawami i stanem magazynowy (VMI) dostawcom | oszczędności | brak | Zakupy, w wybranych obszarach, oddają zarządzanie dostawami i stanem magazynowy (VMI) dostawcom |
| Yuen | 2012 | Critical factors of strategic procurement in textile and apparel sourcing companies in Hong Kong: an empirical study | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Zimmermann i Foerstl | 2014 | A META-ANALYSIS OF THE "PURCHASING AND SUPPLY MANAGEMENT PRACTICE-PERFORMANCE LINK" | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Bastani et al. | 2016 | Components that affect the Implementation of Health Services' Strategic Purchasing: A Comprehensive Review of the Literature | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Cox | 2015 | Sourcing portfolio analysis & power positioning: towards a 'paradigm shift' in category management & strategic sourcing | NIE | Brak | brak | brak | brak |

| | | | | | | | |
|------------------|------|--|-----|---|--------------|------|---|
| GAO | 2012 | Strategic Sourcing Improved and Expanded Use Could Save Billions in Annual Procurement Costs | TAK | Current fiscal pressures and budgetary constraints have heightened the need for agencies to take full advantage of strategic sourcing and other efficiencies. Government agencies and commercial firms tend to have more spending managed through strategic sourcing efforts when they incorporate leading practices such as using their spend analysis | oszczędności | brak | Dział zakupów analizuje poziom wydatków w stosunku do poziomu wydatków całej firmy. |
| Keith et al.. | 2015 | Strategic Sourcing in new economy | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Kiage et al. | 2013 | Factors Affecting Procurement Performance: A Case of Ministry of Energy | NIE | Brak | brak | brak | brak |
| Kimutai i Ismael | 2016 | ROLE OF STRATEGIC E-SOURCING PRACTICES ON SUPPLY CHAIN PERFORMANCE IN STATE CORPORATIONS IN KENYA: A CASE OF KENYA ELECTRICITY GENERATING COMPANY LTD. | NIE | Brak | brak | brak | brak |

| | | | | | | | |
|---|------|---|-----|------|------------------------|------|------|
| Stentoft Arlbjørn i Vagn Freytag | 2012 | Public procurement vs private purchasing: Is there any foundation for comparing and learning across the sectors? | TAK | Brak | brak | brak | brak |
| Haartman i Bengtsson | 2018 | Sustainable global purchasing: assessing the relative impact of sustainability goals and programs | TAK | Brak | zrównoważony rozwój | brak | brak |

Załącznik 2

Kwestionariusz wywiadu dla ekspertów.

Szanowny Panie/Szanowna Pani,

Nazywam się Piotr Matlejewski. Jestem pracownikiem Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania w Uniwersytecie Mikołaja Kopernika. Jednym z podstawowych celów moich badań jest określenie składowych kwestionariusza do pomiaru strategicznego zarządzania zakupami. Przyjęta metodyka wymaga, aby przygotowywany kwestionariusz został zweryfikowany przez ekspertów z branży zakupowej. Dlatego chciałbym, podczas wywiadu, poznać Pana/Pani opinię na temat zawartych w kwestionariuszu stwierdzeń opisujących kluczowe obszary strategicznego zarządzania zakupami.

Z góry dziękuję za okazaną pomoc i poświęcony czas.

Z poważaniem,

Piotr Matlejewski

Celem wywiadu jest weryfikacja składowych kwestionariusza do pomiaru strategicznego zarządzania zakupami w przedsiębiorstwie.

Strategiczne zarządzanie zakupami obejmuje proces wyboru dostawców, planowania współpracy i zawierania z nimi umów w celu rozwinięcia potencjału łańcucha dostaw dla przedsiębiorstwa w sposób oszczędny, innowacyjny, minimalizujący ryzyko i respektujący zasady zrównoważonego rozwoju.

Zidentyfikowanymi obszarami strategicznego zarządzania zakupami są:

1. **Innowacyjność** będąca wynikiem wykorzystania nowoczesnych surowców/produktów/usług pochodzących od dostawców (np. wczesne włączanie dostawców w proces projektowania wyrobów),
2. **Oszczędności** pochodzące z optymalizacji kosztów oraz negocjacji (np. dywersyfikacja źródeł dostaw),

3. **Zarządzanie ryzykiem** ze względu na potencjalne zakłócenia dostaw, czy też zmiany popytu produkcji lub klientów (np. plany działania na wypadek opóźnień w łańcuchu dostaw),
4. **Zrównoważony rozwój** rozumiany jako zachowania ekologiczne i społeczna odpowiedzialność procesu zakupów (np. dbanie o uczciwą konkurencję na rynkach zakupowych lub edukowanie dostawców nt. wymagań ekologicznych).

1. Do której spośród czterech wymienionych kategorii, a więc **innowacyjności, oszczędności, zarządzania ryzykiem, zrównoważonego rozwoju** można Pani/Pana zdaniem zakwalifikować każde z poniższych stwierdzeń?

| Lp. | Stwierdzenie | Innowacyjność | Oszczędności | Ryzyko | Zrównoważony rozwój |
|-----|--|---------------|--------------|--------|---------------------|
| 1 | Dział zakupów stosuje wczesne włączanie dostawców w rozwój produktów firmy (ang. early supplier involvement). | | | | |
| 2 | Dział zakupów poszukuje nowych rozwiązań technologicznych u dostawców. | | | | |
| 3 | Dział Zakupów dobiera dostawców, których wiedza i możliwości mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej firmy w przyszłości. | | | | |
| 4 | Dział zakupów jest zaangażowany w usprawnianie procesów wewnętrznych firmy. | | | | |
| 5 | Dział zakupów inicjuje projekty rozwojowe w firmie. | | | | |
| 6 | Dział zakupów współpracuje z działami sprzedaży i marketingu, aby lepiej zrozumieć oczekiwania klientów. | | | | |
| 7 | Dział zakupów konsoliduje wolumeny, kupując dany produkt/surowiec/usługę od kilku wybranych dostawców. | | | | |
| 8 | Dział zakupów gromadzi wiedzę technologiczną, aby analizować strukturę kosztów kluczowych surowców/produktów/usług przed przystąpieniem do negocjacji. | | | | |
| 9 | Dział zakupów poszukuje alternatywnych dostawców w celu osiągnięcia dźwigni negocjacyjnej. | | | | |
| 10 | Dział zakupów gromadzi wiedzę dotyczącą rynków zakupowych, aby wywoływać konkurencję cenową między dostawcami. | | | | |
| 11 | Dział zakupów gromadzi wiedzę na temat prowadzenia postępowań, negocjacji i kontraktacji, aby lepiej wykorzystywać przewagi nad dostawcami. | | | | |
| 12 | Dział zakupów analizuje zarządzane koszty w relacji do całości kosztów ponoszonych przez firmę (ang. spend under management). | | | | |
| 13 | Dział zakupów wspomaga optymalizację kosztową procesów wewnątrz firmy, korzystając z doświadczeń dostawców. | | | | |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 14 | Dział zakupów optymalizuje koszty pomiędzy kategoriami zakupowymi (np. zmniejszenie jakości papieru może zwiększyć koszty tuszu do druku). | | | | |
| 15 | Dział zakupów jest w stanie poświęcić możliwość redukcji ceny zakupu na rzecz korzyści w długim okresie (np. lepszej jakości, niezawodności i elastyczności dostawców). | | | | |
| 16 | Dział zakupów realizuje wspólne projekty oszczędnościowe z dostawcami. | | | | |
| 17 | W wybranych obszarach dział zakupów oddaje zarządzanie dostawami i stanem magazynowym dostawcom surowców (ang. VMI - Vendor Managed Inventory). | | | | |
| 18 | Dział zakupów podpisuje umowy handlowe z kluczowymi dostawcami. | | | | |
| 19 | Dział zakupów identyfikuje potencjalne problemy we współpracy z dostawcami strategicznymi i przeciwdziała im, zanim sytuacja stanie się krytyczna. | | | | |
| 20 | Dział zakupów ma opracowane sposoby działania na wypadek skokowej zmiany w zapotrzebowaniu na kupowane surowce/produkty/usługi. | | | | |
| 21 | Dział zakupów ma opracowane sposoby działania na wypadek skokowej zmiany po stronie podaży kupowanych surowców/produktów/usług (np. poprzez opóźnienia w łańcuchach dostaw). | | | | |
| 22 | Dział zakupów analizuje kondycję finansową dostawców (np. w celu uniknięcia współpracy z bankrutami) | | | | |
| 23 | Dział zakupów stosuje ustalone kryteria pozacenowe wyboru dostawców. | | | | |
| 24 | Dział zakupów stosuje ustalone kryteria okresowej oceny dostawców. | | | | |
| 25 | Dział zakupów dba o relacje z kluczowymi dostawcami, aby móc z nich korzystać w sytuacjach kryzysowych. | | | | |
| 26 | Dział zakupów angażuje kluczowych dostawców w usprawnianie (np. dywersyfikowanie) logistyki dostaw produktów/surowców/usług. | | | | |
| 27 | Dział zakupów współpracuje z dostawcami nad poprawą jakości kupowanych produktów/surowców/usług. | | | | |
| 28 | Dział zakupów dobierając dostawców bierze pod uwagę ich działalność proekologiczną. | | | | |
| 29 | Dział zakupów stymuluje proekologiczny rozwój dostawców. | | | | |
| 30 | Dział zakupów, planując łańcuchy dostaw, bierze pod uwagę nie tylko ich koszty, ale także generowany poziom zanieczyszczenia środowiska. | | | | |
| 31 | Nastawienie proekologiczne działu zakupów obniża ślad węglowy firmy. | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 32 | Dział zakupów preferuje dostawców wykazujących się działaniami w zakresie społecznej odpowiedzialności (np. wspieraniem pracowników czy lokalnej społeczności). | | | | |
| 33 | Dział zakupów wspiera lokalnych dostawców, a tym samym rozwój regionu. | | | | |
| 34 | Dział zakupów stawiając jasne wymagania dostawcom wspiera uczciwą konkurencję między nimi. | | | | |

2. Proszę ocenić **zrozumiałość i klarowność** instrukcji i stwierdzeń, gdzie: 1 = niejasne, 2 = niezbyt jasne, 3 = dość jasne, 4 = jasne. Dla pozycji ocenionych jako niejasne i niezbyt jasne proszę o przedstawienie propozycji przeredagowania treści (w kolumnie „Uwagi”).

| Lp. | Instrukcja/stwierdzenie | 1 – niejasne | 2 – niezbyt jasne | 3 – dość jasne | 4 – jasne | Uwagi: |
|-----|---|--------------|-------------------|----------------|-----------|--------|
| 1 | W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi działań realizowanych w Dziale Zakupów Państwa przedsiębiorstwa? Proszę posłużyć się skalą od 1 do 6, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie”, 2 – „nie”, 3 – „raczej nie”, 4 – „raczej tak”, 5 – „tak”, 6 – „zdecydowanie tak”. | | | | | |
| 2 | Dział zakupów stosuje wczesne włączanie dostawców w rozwój produktów firmy (ang. early supplier involvement). | | | | | |
| 3 | Dział zakupów poszukuje nowych rozwiązań technologicznych u dostawców. | | | | | |
| 4 | Dział Zakupów dobiera dostawców, których wiedza i możliwości mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej firmy w przyszłości. | | | | | |
| 5 | Dział zakupów jest zaangażowany w usprawnianie procesów wewnętrznych firmy. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 6 | Dział zakupów inicjuje projekty rozwojowe w firmie. | | | | | |
| 7 | Dział zakupów współpracuje z działami sprzedaży i marketingu, aby lepiej zrozumieć oczekiwania klientów. | | | | | |
| 8 | Dział zakupów konsoliduje wolumeny, kupując dany produkt/surowiec/usługę od kilku wybranych dostawców. | | | | | |
| 9 | Dział zakupów gromadzi wiedzę technologiczną, aby analizować strukturę kosztów kluczowych surowców/produktów/usług przed przystąpieniem do negocjacji. | | | | | |
| 10 | Dział zakupów poszukuje alternatywnych dostawców w celu osiągnięcia dźwigni negocjacyjnej. | | | | | |
| 11 | Dział zakupów gromadzi wiedzę dotyczącą rynków zakupowych, aby wywoływać konkurencję cenową między dostawcami. | | | | | |
| 12 | Dział zakupów gromadzi wiedzę na temat prowadzenia postępowań, negocjacji i kontraktacji, aby lepiej wykorzystywać przewagi nad dostawcami. | | | | | |
| 13 | Dział zakupów analizuje zarządzane koszty w relacji do całości kosztów ponoszonych przez firmę (ang. spend under management). | | | | | |
| 14 | Dział zakupów wspomaga optymalizację kosztową procesów wewnątrz firmy, korzystając z doświadczeń dostawców. | | | | | |
| 15 | Dział zakupów optymalizuje koszty pomiędzy kategoriami zakupowymi (np. zmniejszenie jakości papieru może zwiększyć koszty tuszu do druku). | | | | | |
| 16 | Dział zakupów jest w stanie poświęcić możliwość redukcji ceny zakupu na rzecz korzyści w długim okresie (np. lepszej jakości, niezawodności i elastyczności dostawców). | | | | | |
| 17 | Dział zakupów realizuje wspólne projekty oszczędnościowe z dostawcami. | | | | | |
| 18 | W wybranych obszarach dział zakupów oddaje zarządzanie dostawami i stanem magazynowym dostawcom surowców (ang. VMI - Vendor Managed Inventory). | | | | | |
| 19 | Dział zakupów podpisuje umowy handlowe z kluczowymi dostawcami. | | | | | |
| 20 | Dział zakupów identyfikuje potencjalne problemy we współpracy z dostawcami strategicznymi i przeciwdziała im, zanim sytuacja stanie się krytyczna. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 21 | Dział zakupów ma opracowane sposoby działania na wypadek skokowej zmiany w zapotrzebowaniu na kupowane surowce/produkty/usługi. | | | | | |
| 22 | Dział zakupów ma opracowane sposoby działania na wypadek skokowej zmiany po stronie podaży kupowanych surowców/produktów/usług (np. poprzez opóźnienia w łańcuchach dostaw). | | | | | |
| 23 | Dział zakupów analizuje kondycję finansową dostawców (np. w celu uniknięcia współpracy z bankrutami) | | | | | |
| 24 | Dział zakupów stosuje ustalone kryteria pozacenowe wyboru dostawców. | | | | | |
| 25 | Dział zakupów stosuje ustalone kryteria okresowej oceny dostawców. | | | | | |
| 26 | Dział zakupów dba o relacje z kluczowymi dostawcami, aby móc z nich korzystać w sytuacjach kryzysowych. | | | | | |
| 27 | Dział zakupów angażuje kluczowych dostawców w usprawnianie (np. dywersyfikowanie) logistyki dostaw produktów/surowców/usług. | | | | | |
| 28 | Dział zakupów współpracuje z dostawcami nad poprawą jakości kupowanych produktów/surowców/usług. | | | | | |
| 29 | Dział zakupów dobierając dostawców bierze pod uwagę ich działalność proekologiczną. | | | | | |
| 30 | Dział zakupów stymuluje proekologiczny rozwój dostawców. | | | | | |
| 31 | Dział zakupów, planując łańcuchy dostaw, bierze pod uwagę nie tylko ich koszty, ale także generowany poziom zanieczyszczenia środowiska. | | | | | |
| 32 | Nastawienie proekologiczne działu zakupów obniża ślad węglowy firmy. | | | | | |
| 33 | Dział zakupów preferuje dostawców wykazujących się działaniami w zakresie społecznej odpowiedzialności (np. wspieraniem pracowników czy lokalnej społeczności). | | | | | |
| 34 | Dział zakupów wspiera lokalnych dostawców, a tym samym rozwój regionu. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 35 | Dział zakupów stawiając jasne wymagania dostawcom wspiera uczciwą konkurencję między nimi. | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|

3. Proszę ocenić znaczenie poszczególnych składowych kwestionariusza do oceny strategicznego zarządzania zakupami (związek poszczególnych stwierdzeń z celem narzędzia), gdzie 1 = nieistotne, 2 = mało istotne 3 = dość istotne, 4 = bardzo istotne.

| Lp | Stwierdzenie | 1 – nieistotne | 2 – mało istotne | 3 – dość istotne | 4 – bardzo istotne |
|----|--|----------------|------------------|------------------|--------------------|
| 1 | Dział zakupów stosuje wczesne włączanie dostawców w rozwój produktów firmy (ang. early supplier involvement). | | | | |
| 2 | Dział zakupów poszukuje nowych rozwiązań technologicznych u dostawców. | | | | |
| 3 | Dział Zakupów dobiera dostawców, których wiedza i możliwości mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej firmy w przyszłości. | | | | |
| 4 | Dział zakupów jest zaangażowany w usprawnianie procesów wewnętrznych firmy. | | | | |
| 5 | Dział zakupów inicjuje projekty rozwojowe w firmie. | | | | |
| 6 | Dział zakupów współpracuje z działami sprzedaży i marketingu, aby lepiej zrozumieć oczekiwania klientów. | | | | |
| 7 | Dział zakupów konsoliduje wolumeny, kupując dany produkt/surowiec/usługę od kilku wybranych dostawców. | | | | |
| 8 | Dział zakupów gromadzi wiedzę technologiczną, aby analizować strukturę kosztów kluczowych surowców/produktów/usług przed przystąpieniem do negocjacji. | | | | |
| 9 | Dział zakupów poszukuje alternatywnych dostawców w celu osiągnięcia dźwigni negocjacyjnej. | | | | |
| 10 | Dział zakupów gromadzi wiedzę dotyczącą rynków zakupowych, aby wywoływać konkurencję cenową między dostawcami. | | | | |
| 11 | Dział zakupów gromadzi wiedzę na temat prowadzenia postępowań, negocjacji i kontraktacji, aby lepiej wykorzystywać przewagi nad dostawcami. | | | | |
| 12 | Dział zakupów analizuje zarządzane koszty w relacji do całości kosztów ponoszonych przez firmę (ang. spend under management). | | | | |
| 13 | Dział zakupów wspomaga optymalizację kosztową procesów wewnątrz firmy, korzystając z doświadczeń dostawców. | | | | |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 14 | Dział zakupów optymalizuje koszty pomiędzy kategoriami zakupowymi (np. zmniejszenie jakości papieru może zwiększyć koszty tuszu do druku). | | | | |
| 15 | Dział zakupów jest w stanie poświęcić możliwość redukcji ceny zakupu na rzecz korzyści w długim okresie (np. lepszej jakości, niezawodności i elastyczności dostawców). | | | | |
| 16 | Dział zakupów realizuje wspólne projekty oszczędnościowe z dostawcami. | | | | |
| 17 | W wybranych obszarach dział zakupów oddaje zarządzanie dostawami i stanem magazynowym dostawcom surowców (ang. VMI - Vendor Managed Inventory). | | | | |
| 18 | Dział zakupów podpisuje umowy handlowe z kluczowymi dostawcami. | | | | |
| 19 | Dział zakupów identyfikuje potencjalne problemy we współpracy z dostawcami strategicznymi i przeciwdziała im, zanim sytuacja stanie się krytyczna. | | | | |
| 20 | Dział zakupów ma opracowane sposoby działania na wypadek skokowej zmiany w zapotrzebowaniu na kupowane surowce/produkty/usługi. | | | | |
| 21 | Dział zakupów ma opracowane sposoby działania na wypadek skokowej zmiany po stronie podaży kupowanych surowców/produktów/usług (np. poprzez opóźnienia w łańcuchach dostaw). | | | | |
| 22 | Dział zakupów analizuje kondycję finansową dostawców (np. w celu uniknięcia współpracy z bankrutami) | | | | |
| 23 | Dział zakupów stosuje ustalone kryteria pozacenowe wyboru dostawców. | | | | |
| 24 | Dział zakupów stosuje ustalone kryteria okresowej oceny dostawców. | | | | |
| 25 | Dział zakupów dba o relacje z kluczowymi dostawcami, aby móc z nich korzystać w sytuacjach kryzysowych. | | | | |
| 26 | Dział zakupów angażuje kluczowych dostawców w usprawnianie (np. dywersyfikowanie) logistyki dostaw produktów/surowców/usług. | | | | |
| 27 | Dział zakupów współpracuje z dostawcami nad poprawą jakości kupowanych produktów/surowców/usług. | | | | |
| 28 | Dział zakupów dobierając dostawców bierze pod uwagę ich działalność proekologiczną. | | | | |
| 29 | Dział zakupów stymuluje proekologiczny rozwój dostawców. | | | | |
| 30 | Dział zakupów, planując łańcuchy dostaw, bierze pod uwagę nie tylko ich koszty, ale także generowany poziom zanieczyszczenia środowiska. | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 31 | Nastawienie proekologiczne działu zakupów obniża ślad węglowy firmy. | | | | |
| 32 | Dział zakupów preferuje dostawców wykazujących się działaniami w zakresie społecznej odpowiedzialności (np. wspieraniem pracowników czy lokalnej społeczności). | | | | |
| 33 | Dział zakupów wspiera lokalnych dostawców, a tym samym rozwój regionu. | | | | |
| 34 | Dział zakupów stawiając jasne wymagania dostawcom wspiera uczciwą konkurencję między nimi. | | | | |

4. Czy Pani/Pana zdaniem stwierdzenia składające się na kwestionariusz do pomiaru strategicznego zarządzania zakupami obejmują wszystkie ważne aspekty, czy też wyraźnie brakuje pewnych elementów? Jeśli tak, proszę wskazać jakich. Czy kwestionariusz obejmuje stwierdzenia, które należałoby Pani/Pana zdaniem usunąć?

Metryczka

Płeć:

Wykształcenie:

Ogólne doświadczenie zawodowe - liczba lat:

Staż pracy w obszarze zakupów:

Stanowisko w firmie/organizacji:

Doświadczenie zawodowe w aktualnej firmie/organizacji - liczba lat:

Data:

Podpis:

Załącznik 3.

Kwestionariusz ankiety zaprojektowany na potrzeby badań ilościowych

Szanowna Pani/Szanowny Panie,

Nazywam się Piotr Matlejowski. Jestem pracownikiem Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania w Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu, a jednocześnie osobą z długoletnią praktyką w zakupach i członkiem PSML.

Uprzejmie zapraszam do wzięcia udziału w badaniu, którego celem jest opracowanie i walidacja skali do pomiaru strategicznego zarządzania zakupami (SZZ) oraz zbadanie wpływu SZZ na wyniki przedsiębiorstwa. Przyjęta metodyka wymaga, aby kwestionariusz został wypełniony przez praktyków z branży zakupowej. Będę wdzięczny za podzielenie się swoimi aktualnymi doświadczeniami zdobytymi w pracy zakupowej.

Badanie jest anonimowe. Odpowiedzi będą analizowane statystycznie, wyłącznie dla celów naukowo-badawczych. Wypełnienie kwestionariusza powinno zająć nie więcej niż 20 minut.

Z góry dziękuję za okazaną pomoc i poświęcony czas.

Z poważaniem,

Piotr Matlejowski

Strategiczne zarządzanie zakupami

W jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi działań realizowanych w Dziale Zakupów Państwa przedsiębiorstwa? Proszę posłużyć się skalą od 1 do 6, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie”, 2 – „nie”, 3 – „raczej nie”, 4 – „raczej tak”, 5 – „tak”, 6 – „zdecydowanie tak”.

| | | zdecydowanie nie | nie | raczej nie | raczej tak | tak | zdecydowanie tak |
|---|---|------------------|-----|------------|------------|-----|------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Dział zakupów stosuje wczesne włączanie dostawców w rozwój produktów firmy (ang. early supplier involvement). | | | | | | |
| 2 | Dział zakupów poszukuje nowych rozwiązań technologicznych u dostawców. | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|--|
| 3 | Dział Zakupów dobiera dostawców, których wiedza i możliwości mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej firmy w przyszłości. | | | | | | | |
| 4 | Dział zakupów jest zaangażowany w usprawnianie procesów wewnętrznych firmy. | | | | | | | |
| 5 | Dział zakupów inicjuje projekty rozwojowe w firmie. | | | | | | | |
| 6 | Dział zakupów współpracuje z działami sprzedaży i marketingu, aby lepiej zrozumieć oczekiwania klientów. | | | | | | | |
| 7 | Dział zakupów kontroluje poziom dywersyfikacji dostawców, kupując dany produkt/surowiec/usługę od ograniczonej liczby kontrahentów. | | | | | | | |
| 8 | Dział zakupów zdobywa wiedzę technologiczną, aby analizować strukturę kosztów wytworzenia dla kluczowych surowców/produktów/usług przed przystąpieniem do negocjacji. | | | | | | | |
| 9 | Dział zakupów poszukuje alternatywnych dostawców w celu osiągnięcia dźwigni negocjacyjnej. | | | | | | | |
| 10 | Dział zakupów zdobywa wiedzę dotyczącą rynków zakupowych, aby wywoływać konkurencję cenową między dostawcami. | | | | | | | |
| 11 | Dział zakupów zdobywa wiedzę na temat prowadzenia postępowań, negocjacji i kontraktacji, aby lepiej wykorzystywać przewagi nad dostawcami. | | | | | | | |
| 12 | Dział zakupów kontroluje udział kosztów, za które jest odpowiedzialny, w stosunku do całości kosztów ponoszonych przez firmę (ang. spend under management). | | | | | | | |
| 13 | Dział zakupów wspomaga optymalizację kosztową procesów wewnątrz firmy, korzystając z doświadczeń dostawców. | | | | | | | |
| 14 | Dział zakupów analizuje nie tylko ceny zakupu, ale też całkowity koszt posiadania (ang. total cost of ownership - TCO) kupowanych produktów/surowców/usług. | | | | | | | |
| 15 | Dział zakupów jest w stanie zrezygnować z najtańszej oferty na rzecz innych wartości (np. lepszej jakości, niezawodności i elastyczności dostawców). | | | | | | | |
| 16 | Dział zakupów realizuje wspólne projekty z dostawcami, aby optymalizować koszty. | | | | | | | |
| 17 | W wybranych obszarach dział zakupów integruje dostawców informatycznie w celu przekazania im zarządzania dostawami i stanem magazynowym produktów/surowców (ang. VMI - Vendor Managed Inventory). | | | | | | | |
| 18 | Dział zakupów podpisuje umowy handlowe z wybranymi dostawcami. | | | | | | | |
| 19 | Dział zakupów identyfikuje potencjalne problemy we współpracy z dostawcami strategicznymi i przeciwdziała im, zanim sytuacja stanie się krytyczna. | | | | | | | |
| 20 | Dział zakupów ma opracowane scenariusze działania na wypadek skokowej zmiany w zapotrzebowaniu na kupowane surowce/produkty/usługi. | | | | | | | |
| 21 | Dział zakupów ma opracowane scenariusze działania na wypadek skokowej zmiany po stronie podaży kupowanych surowców/produktów/usług (np. poprzez opóźnienia w łańcuchach dostaw). | | | | | | | |
| 22 | Dział zakupów analizuje kondycję finansową dostawców (np. w celu uniknięcia współpracy z firmami, którym grozi niewypłacalność). | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|
| 23 | Dział zakupów stosuje ustalone kryteria pozacenowe wyboru dostawców. | | | | | | |
| 24 | Dział zakupów stosuje ustalone kryteria okresowej oceny dostawców. | | | | | | |
| 25 | Dział zakupów dba o relacje z kluczowymi dostawcami, aby móc z nich korzystać w sytuacjach kryzysowych. | | | | | | |
| 26 | Dział zakupów angażuje kluczowych dostawców w dywersyfikowanie kanałów logistyki dostaw produktów/surowców/usług. | | | | | | |
| 27 | Dział zakupów współpracuje z dostawcami nad poprawą jakości kupowanych produktów/surowców/usług. | | | | | | |
| 28 | Dział zakupów dobierając dostawców bierze pod uwagę ich aktywność w zakresie redukcji oddziaływań środowiskowych. | | | | | | |
| 29 | Dział zakupów oczekuje od dostawców intensyfikacji działań w zakresie ochrony środowiska. | | | | | | |
| 30 | Dział zakupów, planując łańcuchy dostaw, bierze pod uwagę nie tylko ich koszty, ale także generowany poziom zanieczyszczenia środowiska. | | | | | | |
| 31 | Nastawienie proekologiczne działu zakupów obniża ślad węglowy firmy. | | | | | | |
| 32 | Dział zakupów preferuje dostawców wykazujących się działaniami w zakresie społecznej odpowiedzialności (np. wspieraniem pracowników czy lokalnej społeczności). | | | | | | |
| 33 | Dział zakupów wspiera lokalnych dostawców, a tym samym rozwój regionu. | | | | | | |
| 34 | Dział zakupów stawia takie same wymagania dostawcom biorącym udział w postępowaniu, wspierając uczciwą konkurencję między nimi. | | | | | | |
| 35 | Dział zakupów analizuje informacje nt. poziomu reklamacji składanych do dostawców, aby uniknąć poważnych problemów jakościowych. | | | | | | |
| 36 | Dział zakupów eliminuje działania, które nie dodają wartości w procesie zakupowym. | | | | | | |

Wyniki pracy działu zakupów

W jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi działań realizowanych w Dziale Zakupów Państwa przedsiębiorstwa? Proszę posłużyć się skalą od 1 do 6, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie”, 2 – „nie”, 3 – „raczej nie”, 4 – „raczej tak”, 5 – „tak”, 6 – „zdecydowanie tak”.

| | | zdecydowanie nie | nie | raczej nie | raczej tak | tak | zdecydowanie tak |
|---|--|------------------|-----|------------|------------|-----|------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Dział zakupów obniża koszty kupowanych surowców/produktów/usług. | | | | | | |
| 2 | Dział zakupów utrzymuje koszty surowców/produktów/usług na poziomie zapewniającym konkurencyjność wyrobów firmy. | | | | | | |
| 3 | Dział zakupów skraca czasy realizacji dostaw surowców/produktów/usług. | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|
| 4 | Dział zakupów kupuje surowce/podukty/usługi z czasem realizacji, który nie ogranicza produkcji lub sprzedaży firmy. | | | | | | |
| 5 | Dział zakupów przyczynia się do zmniejszenia całkowitych kosztów firmy. | | | | | | |
| 6 | Dział zakupów przyczynia się do zwiększenia efektywności dostawców. | | | | | | |

Wyniki przedsiębiorstwa

W jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi wyników Państwa przedsiębiorstwa? Proszę posłużyć się skalą od 1 do 6, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie”, 2 – „nie”, 3 – „raczej nie”, 4 – „raczej tak”, 5 – „tak”, 6 – „zdecydowanie tak”.

| | | zdecydowanie nie | nie | raczej nie | raczej tak | tak | zdecydowanie tak |
|---|---|------------------|-----|------------|------------|-----|------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | W ciągu ostatnich 3 lat osiągnęliśmy znakomite wyniki finansowe. | | | | | | |
| 2 | W ciągu ostatnich 3 lat nasze wyniki finansowe przewyższyły wyniki konkurentów. | | | | | | |
| 3 | W ciągu ostatnich 3 lat odnotowywaliśmy wyraźny wzrost przychodów ze sprzedaży. | | | | | | |
| 4 | W ciągu ostatnich 3 lat byliśmy bardziej zyskowni niż nasi konkurenci. | | | | | | |
| 5 | W ciągu ostatnich 3 lat dynamika wzrostu naszych przychodów ze sprzedaży była wyższa niż u naszych konkurentów. | | | | | | |
| 6 | W ciągu ostatnich 3 lat znacząco zwiększył się nasz udział w rynku. | | | | | | |

Spis rysunków

| | |
|---|-----|
| Rysunek 1.1. Synteza zarządzania zakupami w wymiarze operacyjnym na bazie definicji | 11 |
| Rysunek 1.2. Synteza zarządzania zakupami w wymiarze operacyjnym na bazie definicji i modeli procesowych | 13 |
| Rysunek 1.3. Strategiczne zarządzanie zakupami w publikacjach, definicjach i modelach | 21 |
| Rysunek 1.4. Model systemu biznesowego | 31 |
| Rysunek 1.5. Piramida wskaźników finansowych | 35 |
| Rysunek 1.6. Piramida DuPont - wpływ oszczędności zakupowych | 36 |
| Rysunek 1.7. Model kryteriów oceny działalności | 37 |
| Rysunek 1.8. Macierz pomiaru wyników - przykład | 38 |
| Rysunek 1.9. Piramida SMART | 39 |
| Rysunek 1.10. Model wyników i ich determinant | 40 |
| Rysunek 1.11. Makroprocesowy model organizacji | 41 |
| Rysunek 1.12. Zrównoważona karta wyników | 42 |
| Rysunek 1.13. Nawigator Skandii | 43 |
| Rysunek 1.14. Zrównoważona karta wyników uwzględniająca idee TBL | 44 |
| Rysunek 2.1. Wyniki analizy bibliometrycznej dla SZZ w programie VOSviewer | 78 |
| Rysunek 2.2. Klaster dotyczący wyników i ograniczania kosztów w obszarze SZZ wygenerowany w VOSviewer | 79 |
| Rysunek 2.3. Klaster dotyczący zrównoważonego rozwoju w obszarze SZZ wygenerowany w VOSviewer | 80 |
| Rysunek 2.4. Klaster dotyczący zarządzania ryzykiem w obszarze SZZ wygenerowany w VOSviewer | 81 |
| Rysunek 2.5. Czas publikacji artykułów dla bibliometrii dotyczącej SZZ | 82 |
| Rysunek 2.6. Bibliometria liczby cytowań artykułów dotyczących SZZ na podstawie słów kluczowych | 83 |
| Rysunek 3.1. Model badawczy 1 - wpływ składowych wymiarów SZZ na WP bezpośrednio i za pośrednictwem mediatora WPDZ | 92 |
| Rysunek 3.2. Model badawczy 2 - wpływ SZZ na WP bezpośrednio i za pośrednictwem mediatora WPDZ | 92 |
| Rysunek 3.3. Systematyczny przegląd literatury (SPL) w trzech etapach | 100 |
| Rysunek 3.4. Systematyczny przegląd literatury w pięciu etapach | 100 |
| Rysunek 3.5. Liczba artykułów przyjętych do analizy pełnotekstowej według daty publikacji | 114 |
| Rysunek 3.6. Liczba publikacji przyjętych do analizy pełnotekstowej według roku i tematyki publikacji | 115 |
| Rysunek 3.7. Synteza procesu generowania puli stwierdzeń na podstawie systematycznego przeglądu literatury dotyczącego elementów strategicznego zarządzania zakupami | 117 |
| Rysunek 3.8. Zastosowanie wyrażen związanych z CB-SEM i PLS-SEM w tytułach, abstraktach, słowach kluczowych artykułów dostępnych w wyszukiwarce Scopus | 135 |
| Rysunek 3.9. Struktura respondentów badania ankietowego według płci | 145 |
| Rysunek 3.10. Struktura respondentów badania ankietowego według stażu zawodowego | 145 |
| Rysunek 3.11. Struktura respondentów badania ankietowego według stażu zawodowego w zakupach | 146 |
| Rysunek 3.12. Struktura respondentów badania ankietowego według stażu zawodowego u obecnego pracodawcy | 148 |
| Rysunek 3.13. Struktura respondentów badania ankietowego według wykształcenia | 151 |
| Rysunek 3.14. Struktura respondentów według wielkości miejsca pracy | 152 |

| | |
|---|-----|
| Rysunek 3.15. Struktura respondentów według formy prawnej miejsca pracy..... | 152 |
| Rysunek 4.1. Wykres osypiska dla 36 wyznaczników skali SZZ..... | 190 |
| Rysunek 4.2. Wykres osypiska dla 20 wyznaczników w czterowymiarowej skali SZZ | 196 |
| Rysunek 4.3. Konstrukty i hipotezy - walidacja nomologiczna | 210 |
| Rysunek 5.1. Średnia z odpowiedzi dla wyznaczników DWZZ | 222 |
| Rysunek 5.2. Średnia z odpowiedzi dla wyznaczników RZZ..... | 223 |
| Rysunek 5.3. Średnia z odpowiedzi dla wyznaczników ZRZZ..... | 224 |
| Rysunek 5.4. Wyznaczniki SZZ - odsetek odpowiedzi twierdzących..... | 225 |
| Rysunek 5.5. Zmodyfikowany model badawczy 1 - wpływ składowych wymiarów SZZ na WP bezpośrednio i za pośrednictwem mediatora WPDZ..... | 227 |
| Rysunek 5.6. Zmodyfikowany model badawczy 2 - wpływ SZZ na WP bezpośrednio i za pośrednictwem mediatora WPDZ | 228 |
| Rysunek 5.7. Wpływ wymiarów SZZ na WPDZ i WP | 229 |
| Rysunek 5.8. Wpływ SZZ na WPDZ i WP | 232 |
| Rysunek 5.9. Infografika podsumowująca wyniki badania nad SZZ i jego wpływem na WP..... | 245 |

Spis tabel

| | |
|--|-----|
| Tabela 1.1. Wyniki - definicje | 32 |
| Tabela 1.2. Pomiar wyników - definicje | 33 |
| Tabela 1.3. Wskaźniki – definicje | 34 |
| Tabela 1.4. Zestawienie metodyk pomiaru wyników | 45 |
| Tabela 1.5. Publikacje dotyczące wpływu strategicznego zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa | 47 |
| Tabela 1.6. Publikacje dotyczące wpływu zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa – konstrukcje skal | 52 |
| Tabela 2.1. Raport z wyszukiwania w ramach SPL dotyczącego definicji strategicznego zarządzania zakupami | 57 |
| Tabela 2.2. Zestawienie definicji zarządzania zakupami i strategicznego zarządzania zakupami | 58 |
| Tabela 3.1. Etapy, kroki, metody lub sposoby działania zastosowane do realizacji projektu badawczego | 94 |
| Tabela 3.2. Plan realizacji systematycznego przeglądu literatury | 101 |
| Tabela 3.3. Raport z wyszukiwania w zakresie zrealizowanych przeglądów literatury dotyczących strategicznego zarządzania zakupami | 103 |
| Tabela 3.4. Analiza efektów wyszukiwania przeglądów literatury dotyczących strategicznego zarządzania zakupami..... | 106 |
| Tabela 3.5. Protokół systematycznego przeglądu literatury | 111 |
| Tabela 3.6. Statystyka duplikatów pozycji naukowych w systematycznym przeglądzie literatury dotyczącym elementów strategicznego zarządzania zakupami..... | 113 |
| Tabela 3.7. Przyporządkowanie publikacji uzyskanych w systematycznym przeglądzie literatury do obszarów tematycznych..... | 114 |
| Tabela 3.8. Statystyka artykułów przyjętych do analizy pełnotekstowej według miejsca publikacji . | 115 |
| Tabela 3.9. Zestawienie schematów postępowania w metodzie budowania skali | 121 |
| Tabela 3.10. Miary dopasowania i jakości modelu w PLS-SEM | 138 |
| Tabela 3.11. Panel ekspertów - charakterystyka uczestników | 142 |
| Tabela 3.12. Klasyfikacja stanowisk respondentów w badaniu ankietowym..... | 149 |
| Tabela 3.13. Struktura respondentów badania ankietowego według zajmowanych stanowisk | 150 |
| Tabela 4.1. Zestawienie stwierdzeń charakteryzujących strategiczne zarządzanie zakupami | 156 |
| Tabela 4.2. Ocena adekwatności pozycji skali przez Ekspertów | 169 |
| Tabela 4.3. Ocena klarowności pozycji skali przez Ekspertów | 171 |
| Tabela 4.4. Zestawienie modyfikacji w wyznacznikach SZZ, zaproponowanych przez ekspertów..... | 172 |
| Tabela 4.5. Kryteria i wybór metody modelowania równań strukturalnych | 184 |
| Tabela 4.6. Macierz korelacji czynników - EFA dla 36 wyznaczników SZZ | 188 |
| Tabela 4.7. Całkowita wyjaśniona wariancja dla 36 wyznaczników w skali SZZ | 189 |
| Tabela 4.8. Wyniki testów KMO i Bartletta dla 36 wyznaczników SZZ | 191 |
| Tabela 4.9. Wartości ładunków 36 wskaźników dla 7 wymiarów skali SZZ | 191 |
| Tabela 4.10. Macierz korelacji czynników dla 20 wyznaczników czterowymiarowej skali SZZ | 195 |
| Tabela 4.11. Całkowita wyjaśniona wariancja dla 20 wyznaczników w czterowymiarowej skali SZZ | 195 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 4.12. Wyniki testów KMO i Bartletta dla 20 wskaźników czterowymiarowej skali SZZ | 197 |
| Tabela 4.13. Wartości ładunków 20 wyznaczników dla 4 wymiarów skali SZZ | 197 |
| Tabela 4.14. Przyporządkowanie 18 wyznaczników do 3 wymiarów skali SZZ..... | 201 |
| Tabela 4.15. Pomiar rzetelności i trafności dla trzywymiarowej skali SZZ z osiemnastoma wyznacznikami..... | 203 |
| Tabela 4.16. Pierwiastki kwadratowe średnich wyodrębnionych wariacji dla trzywymiarowej skali SZZ z osiemnastoma wyznacznikami | 204 |
| Tabela 4.17. Trafność różnicowa HTMT dla trzywymiarowej skali SZZ z osiemnastoma wyznacznikami | 205 |
| Tabela 4.18. Miary dopasowania i jakości modelu dla trzywymiarowej skali SZZ z osiemnastoma wyznacznikami..... | 205 |
| Tabela 4.19. Pomiar rzetelności i trafności dla trzyczynnikowej skali SZZ z siedemnastoma wyznacznikami..... | 206 |
| Tabela 4.20. Pierwiastki kwadratowe średnich wyodrębnionych wariacji dla trzyczynnikowej skali SZZ z siedemnastoma wyznacznikami | 207 |
| Tabela 4.21. Trafność różnicowa HTMT dla trzyczynnikowej skali SZZ z siedemnastoma wyznacznikami..... | 208 |
| Tabela 4.22. Miary dopasowania i jakości modelu dla trzywymiarowej skali SZZ z siedemnastoma wyznacznikami..... | 208 |
| Tabela 4.23. Wagi, VIF, ES i statystyka T dla wyznaczników formacyjnych składających się na SZZ .. | 209 |
| Tabela 4.24. Pomiar rzetelności i trafności – walidacja nomologiczna..... | 210 |
| Tabela 4.25. Pierwiastki kwadratowe średnich wyodrębnionych wariacji - walidacja nomologiczna | 211 |
| Tabela 4.26. Miary dopasowania i jakości modelu - walidacja nomologiczna | 212 |
| Tabela 4.27. Testowanie hipotez - walidacja nomologiczna..... | 213 |
| Tabela 4.28. Wymiary i wyznaczniki skali SZZ..... | 215 |
| Tabela 5.1. Statystyki opisowe dla 36 wyznaczników SZZ | 217 |
| Tabela 5.2. Wpływ wymiarów SZZ na WPDZ i WP – miary dopasowania i jakości modelu..... | 230 |
| Tabela 5.3. Wpływ wymiarów SZZ na WPDZ i WP - weryfikacja hipotez badawczych | 232 |
| Tabela 5.4. Miary dopasowania i jakości - wpływ SZZ na WPDZ i WP | 233 |
| Tabela 5.5. Wpływ wymiarów SZZ na WPDZ i WP - weryfikacja hipotez badawczych | 234 |
| Tabela 5.6. Propozycja arkusza wdrażania SZZ w przedsiębiorstwie..... | 240 |
| Tabela 5.7. Podsumowanie weryfikacji hipotez badawczych | 252 |

The impact of strategic procurement on firm performance

Procurement is one of the core functions of any business, ensuring the efficient acquisition of goods and services. This dissertation highlights the evolution of procurement from performing a transactional function to a strategic one. It uses a systematic literature review, grounded theory, scale development procedure and structural equation modelling to create a three-dimensional scale, consisting of seventeen items, to measure strategic procurement and analyse the impact of strategic procurement on firm performance. These robust methodologies were supported by four types of validation: content, face, construct and nomological to ensure high quality results. Based on a statistical analysis of the results of a survey of procurement managers (n=205), it was confirmed that the key dimensions of strategic procurement - value creation, risk management and sustainability - affect company performance directly and through a mediator in the form of purchasing department performance. The positive and significant impact of the formative construct of strategic procurement, consisting of the three mentioned dimensions, on the purchasing department performance and firm performance was also confirmed. An additional result of the study is a proposed definition of strategic procurement. The dissertation makes a valuable contribution to the knowledge base on enterprise and supply chain management because it presents the broad concept of strategic procurement along with detailed activities included in it, showing in which directions research may develop in the future. For business practice, it indicates the directions of development of strategic procurement, and by showing its impact on firm performance, arguments in discussions with company management boards on further investments in the procurement function.