

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 382

## Strategie i logistyka w warunkach kryzysu

Redaktorzy naukowi  
Jarosław Witkowski  
Agnieszka Skowrońska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korłub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.p](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.p)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-483-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: EXPOL

# Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

## Część 1. Realizacja strategii logistycznych przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw pod presją turbulentnego otoczenia

---

<b>Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska:</b> Logistyczne aspekty obrotu handlowego w sytuacjach kryzysowych gospodarki globalnej..	15
<b>Katarzyna Cheba:</b> Perspektywy rozwoju współczesnej gospodarki światowej – analiza porównawcza gospodarki Polski i Japonii .....	29
<b>Mariusz Jedliński:</b> Logistyczna optyka w biznesie – panaceum pewności wobec ekonomii niepewności? .....	41
<b>Andrzej Jezierski:</b> Konkurowanie logistyką w warunkach kryzysu w świetle teorii organizacji branży.....	53
<b>Sylvia Konecka:</b> Determinanty ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw .....	66
<b>Włodzimierz Kramarz, Marzena Kramarz:</b> Determinanty sieciowości łańcucha dostaw.....	80
<b>Krzysztof Rutkowski:</b> Rekonfiguracja międzynarodowych łańcuchów dostaw jako narzędzie zapobiegania zagrożeniom kryzysowym – szansa dla Polski.....	92
<b>Izabella Szudrowicz:</b> Rola kart okresowej oceny dostawców w budowaniu relacji na rynku B2B – analiza porównawcza zmian w czasie na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	105
<b>Maciej Urbaniak:</b> Rola wstępnej oceny dostawców w budowaniu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami na rynku B2B.....	117
<b>Robert Walasek:</b> Partnerstwo logistyczne w zarządzaniu relacjami z klientem .....	126
<b>Grażyna Wieteska:</b> Skuteczne reagowanie na zakłócenia – elastyczny łańcuch dostaw .....	143
<b>Jarosław Witkowski:</b> Logistyka w warunkach kryzysu ekonomicznego i w innych sytuacjach kryzysowych.....	154

---

## Część 2. Stan i tendencje rozwoju usług transportu, spedycji i logistyki w warunkach spowolnienia gospodarczego

---

<b>Andrzej S. Grzelakowski:</b> Strategie logistyczne morskich globalnych operatorów kontenerowych w warunkach światowego kryzysu na rynkach towarowych i frachtowych.....	169
--	-----

<b>Paweł Hanczar:</b> Modele decyzyjne w planowaniu cyrkulacji lokomotywy w kolejowym transporcie towarowym .....	183
<b>Magdalena Klopott:</b> Tendencje na rynku morskich przewozów ładunków chłodzonych i ich wpływ na chłodnicze łańcuchy dostaw.....	195
<b>Izabela Kotowska:</b> Przeobrażenia w funkcjonowaniu żeglugi kontenerowej w obliczu spowolnienia gospodarczego .....	205
<b>Marta Mańkowska:</b> Stan i perspektywy rozwoju rynku międzynarodowych przewozów pasażerskich w relacjach z Polską w warunkach spowolnienia gospodarczego .....	221
<b>Agnieszka Perzyńska:</b> Transport lądowy i wodny w dobie kryzysu .....	238
<b>Ilona Urbanyi-Popiołek:</b> Zarządzanie gestią transportową – dobre praktyki	249

---

### **Część 3. Rola nowoczesnych metod zarządzania logistycznego w procesie redukcji kosztów i poprawy jakości obsługi klientów**

---

<b>Lech A. Bukowski, Jerzy Feliks:</b> Ocena wartości użytkowej informacji logistycznych w warunkach niepewności oraz turbulentnych zmian otoczenia.....	265
<b>Przemysław Dulewicz:</b> CSR w przedsiębiorstwach logistycznych w warunkach spowolnienia gospodarczego .....	280
<b>Piotr Hanus, Krzysztof Zowada:</b> Narzędzia IT w logistycznych procesach decyzyjnych małych i średnich przedsiębiorstw .....	290
<b>Katarzyna Huk:</b> Programy zarządzania talentami a strategię przedsiębiorstwa w dobie kryzysu .....	305
<b>Agnieszka Jagoda:</b> Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw .....	316
<b>Michał Jakubiak:</b> Wpływ metod składowania produktów na poprawę efektywności węzłów logistycznych .....	324
<b>Iga Kott:</b> Wykorzystanie systemów informatycznych w procesach obsługi klienta w centrach logistycznych w Polsce .....	338
<b>Aleksandra Laskowska-Rutkowska:</b> Blaski i cienie offshoringu .....	350
<b>Rafał Matwiejczuk:</b> Logistyczne potencjały sukcesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa .....	363
<b>Sebastian Saniuk, Katarzyna Cheba, Katarzyna Szopik-Depczyńska:</b> Aspekty planowania sieci produkcyjnych małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrach.....	376
<b>Ewa Staniewska:</b> Czynnik ludzki w zarządzaniu bezpieczeństwem informacyjnym badanych przedsiębiorstw.....	389
<b>Katarzyna Szopik-Depczyńska, Arkadiusz Świadek:</b> Odbiorcy a aktywność innowacyjna w przemyśle spożywczym w Polsce .....	401

<b>Natalia Szozda:</b> Kontrola w procesie zarządzania popytem na produkty w łańcuchach dostaw .....	410
<b>Sabina Wyrwich:</b> Koncepcja społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw w warunkach natężenia konkurencji na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	429

## Summaries

---

### Part 1. Implementation of logistic strategies of enterprises and supply chains under the pressure of turbulent environment

---

<b>Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzesińska:</b> Logistic aspects of trade flows in the crisis situations of the global economy .....	28
<b>Katarzyna Cheba:</b> The perspectives of development of modern world industry – the comparative analysis of Poland and Japan industries .....	40
<b>Mariusz Jedliński:</b> Business from the point of view of logistics – panacea of certainty vs. economics of uncertainty? .....	52
<b>Andrzej Jeziński:</b> Competing by means of logistics in crisis conditions in the light of the theory of industry organization.....	65
<b>Sylwia Konecka:</b> Determinants of the supply chain disruption risk.....	79
<b>Włodzimierz Kramarz, Marzena Kramarz:</b> Determinants of supply chain networking .....	91
<b>Krzysztof Rutkowski:</b> International supply chains restructuring as a key tool of risk avoiding – a chance for Poland.....	104
<b>Izabella Szudrowicz:</b> Role of suppliers scorecards in building relationships in the B2B market – comparative analysis of changes in time on the example of a production company.....	116
<b>Maciej Urbaniak:</b> The role of the initial evaluation of suppliers in building relationships between companies in the B2B market.....	125
<b>Robert Walasek:</b> Logistic partnership in the management of relations with client .....	142
<b>Grażyna Wieteska:</b> Effective response to disturbances – flexible supply chain.....	152
<b>Jarosław Witkowski:</b> Logistics in economic crisis and urgent crisis situations .....	165

---

## **Part 2. The status and trends in the development of transport services, freight forwarding and logistics in the economic downturn**

---

<b>Andrzej S. Grzelakowski:</b> Logistics strategies of global maritime container operators under the turbulent conditions on commodity and freight markets.....	182
<b>Paweł Hanczar:</b> Decision models in locomotive routing problem in rail freight .....	194
<b>Magdalena Klopott:</b> Trends on refer shipping market and their influence on the cold supply chains.....	204
<b>Izabela Kotowska:</b> Transformations in functioning of container shipping in the face of economic slowdown.....	220
<b>Marta Mańkowska:</b> State and perspectives of development of the international passenger transport market in relations with Poland in the economic downturn conditions.....	237
<b>Agnieszka Perzyńska:</b> Land and water transport in times of crisis .....	248
<b>Ilona Urbanyi-Popiołek:</b> Management of carriage – good practices .....	262

---

## **Part 3. The role of modern logistics management methods in the process of reducing costs and improving the quality of customer service**

---

<b>Lech A. Bukowski, Jerzy Feliks:</b> Evaluation of use value of logistics information under uncertainty and turbulent environment changes.....	279
<b>Przemysław Dulewicz:</b> CSR in logistics companies under economic slowdown .....	289
<b>Piotr Hanus, Krzysztof Zowada:</b> IT tools in logistics decision-making processes of small and medium-sized enterprises.....	304
<b>Katarzyna Huk:</b> Talent management programmes and strategies of enterprises in times of crisis .....	315
<b>Agnieszka Jagoda:</b> Functional flexibility as a factor of competitive advantage of small and medium sized enterprises .....	323
<b>Michał Jakubiak:</b> The influence of the storage policies on the improvement of the logistic hubs effectiveness .....	336
<b>Iga Kott:</b> The use of IT systems in the processes of customer service in logistics centers in Poland .....	349
<b>Aleksandra Laskowska-Rutkowska:</b> Good and bad sides of offshoring .....	362
<b>Rafał Matwiejczuk:</b> Logistics potentials of success influencing business competitive advantage creation .....	375

---

<b>Sebastian Saniuk, Katarzyna Cheba, Katarzyna Szopik-Depczyńska:</b> Network production planning aspects of small and medium enterprises operating in clusters.....	387
<b>Ewa Staniewska:</b> Human factor in information security management of the surveyed companies.....	400
<b>Katarzyna Szopik-Depczyńska, Arkadiusz Świadek:</b> Customers' impact on innovation activity in food industry in Poland.....	409
<b>Natalia Szozda:</b> Control in the demand management process in supply chain.....	428
<b>Sabina Wyrwich:</b> The concept of social responsibility in the supply chain under conditions of intensified competition on the example of production company.....	445

**Maciej Urbaniak**

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

---

## **ROLA WSTĘPNEJ OCENY DOSTAWCÓW W BUDOWANIU RELACJI POMIĘDZY PRZEDSIĘBIORSTWAMI NA RYNKU B2B**

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie roli oceny wstępnej dostawców przez przedsiębiorstwa w budowaniu z nimi partnerskich relacji. Ocena ta jest przez wiele jednostek gospodarczych (będących klientami) postrzegana jako jeden z kluczowych etapów procesu zakupu. Pozwala ona w istotny sposób ograniczać poziom ryzyka, zwłaszcza w przypadku nowych kontrahentów. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych wskazują, że firmy działające w Polsce, chcąc kształtować partnerskie relacje z dostawcami, przeprowadzają wstępną ocenę dostawców i koncentrują się głównie na jakości technicznej produktów, korzystnych warunkach cenowych, deklarowanym terminie dostawy, terminach płatności, serwisie po sprzedaży, zakresie zobowiązań gwarancyjnych, zdolnościach technologicznych dostawcy, szerokości oferowanego asortymentu, kondycji finansowej dostawcy, a także innowacyjności produktowej.

**Słowa kluczowe:** ocena wstępna dostawców, budowanie partnerskich relacji w łańcuchu dostaw.

DOI: 10.15611/pn.2015.382.09

### **1. Wstęp**

Do budowania partnerskich relacji z dostawcami (*Supplier Relationship Management*) coraz silniej przyczynia się skuteczna komunikacja, zapewniająca szybką i efektywną wymianę informacji [Zhao i in. 2013]. Obecnie najczęściej przybiera ona formę wymiany informacji wykorzystującą elektroniczne środki przekazu [Fleiss i in. 2006; Sanders 2007]. Wielu dostawców umieszcza na stronach internetowych swoją ofertę produktową (w formie katalogów, prezentacji multimedialnych), certyfikaty produktowe potwierdzające spełnienie przez ich wyroby określonych wymagań jakościowych, formularze zapytań ofertowych (dla produktów standardowych oraz niestandardowych), a także stwarza możliwość kontaktu z doradcami handlowymi i technicznymi w zakresie indywidualnych rozwiązań technicznych



i organizacyjnych. Kształtowanie relacji z dostawcami w procesach zakupu można ująć w cztery fazy. Są nimi:

1) definiowanie wymagań w stosunku do źródeł zakupu w zakresie jakości technicznej oraz usług serwisowych, wielkości i częstotliwości zamówień, potencjału dostawcy, warunków finansowych;

2) wybór dostawcy, który poprzedza identyfikacja potencjalnych dostawców, kwalifikacja dostawcy oraz negocjacje warunków;

3) realizacja zamówienia (obejmująca przekazywanie zamówień, monitorowanie dostaw oraz dokumentowanie procesu zakupów);

4) ewaluacja współpracy i rozwój relacji partnerskich, obejmująca okresową ocenę dostawców (punktową lub wskaźnikową), ocenę wpływu współpracy z dostawcą na poprawę efektywności procesów w ramach łańcucha dostaw (projektowania, zakupów, magazynowania, produkcji, serwisu, zarządzania środowiskiem) [Urbaniak 2010].

Proces zakupu poprzedza często tzw. faza przedwstępna, podczas której następuje analiza możliwości zaspokojenia pojawiającej się potrzeby przez samą organizację poprzez wykorzystanie jej zasobów (infrastrukturalnych, technologicznych oraz kadrowych). Przedsiębiorstwa dokonują wówczas wyboru, czy bardziej efektywne jest wykonanie produktu (wyrobu materialnego, usługi), procesu, czy dokonanie jego zakupu [Moschuris 2008; Gebauer 2008]. Na rynku przedsiębiorstw największe znaczenie w zakresie wymagań w stosunku do źródeł zakupu ma jakość techniczna (zapewniająca bezpieczeństwo i niezawodność kupowanych dóbr materialnych i usług), określana najczęściej poprzez tzw. specyfikację jakościową [Monczka i in. 2009]. Może ona nie tylko dotyczyć parametrów technicznych, lecz także obejmować rodzaj i wielkość jednostki ładunkowej czy opakowania.

## 2. Kryteria oceny dostawców

Analizując obecne tendencje rynkowe, można zaobserwować, iż coraz więcej firm, zwłaszcza międzynarodowych koncernów, szukających lokalnych źródeł zaopatrzenia, nie kieruje się wyłącznie złożoną ofertą dostawcy, lecz stara się zgromadzić wiele innych dowodów potwierdzających jego zdolność do osiągnięcia oczekiwanego przez klienta poziomu jakości produktu (poprzez np. próbny zakup/próbne bezpłatne czasowe użytkowanie dobra), procesów (poprzez audyt) czy kondycji ekonomicznej (poprzez *due diligence*), a także karty samooceny (określające poziom aktualnych możliwości spełnienia stawianych wymagań). Przedsiębiorstwa, a zwłaszcza międzynarodowe koncerny, opracowują wielokryterialne systemy oceny dostawców, w których podstawowymi kryteriami, oprócz ceny (oraz formy finansowania transakcji, upusty, możliwości negocjacji warunków), są: zapewnienie wymaganego poziomu jakości technicznej (popartej certyfikatami produktowymi), zdolności techniczne oraz organizacyjne dostawcy w zakresie wielkości wolumenu dostawy, szerokości oferowanego asortymentu, wdrażania innowacji produkto-

wych/organizacyjnych, terminowości i elastyczności dostaw, świadczenia usług serwisowych przed sprzedażą (projektowania rozwiązań, doradztwa technicznego) oraz po sprzedaży (dostawy, instalowania, serwis techniczny, naprawy i konserwacje), serwis informacyjny (szkoleń i doradztwa). Wiele firm, zwłaszcza o międzynarodowym zasięgu działania, chcąc w jeszcze większym stopniu ograniczyć ryzyko związane z potencjalnymi oferentami, zwraca uwagę na takie aspekty, jak: pozycja finansowa, etyka dostawcy, a także realizowane przez niego działania proekologiczne. Nie bez znaczenia, jako kryteria wyboru dostawców, są także stosowane przez nich formy komunikacji z klientami (składanie zamówień, dostosowanie informacji o nowych produktach do wymagań uczestników procesu decyzyjnego), jego potencjał techniczny (wprowadzane technologie, infrastruktura), kadrowy (poziom przygotowania personelu), ekonomiczny (osiągane wyniki finansowe, źródła finansowania działalności), a także zakres działania dostawcy (zasięg terytorialny działania, obsługiwane segmenty). Kryteria takie wykorzystują zwłaszcza przedsiębiorstwa o międzynarodowym zasięgu działania, chcąc w jeszcze większym stopniu ograniczyć ryzyko związane z kontaktami z potencjalnymi dostawcami. [Bozarth i in. 2008; Heizer 2011; Ekici 2013]. Można także zauważyć, iż wielu oferentów, aby zmniejszyć poziom niepewności nabywców, proponuje im także tzw. wizyty referencyjne w siedzibach lub filiach klientów u takich, którzy wykorzystują już produkty będące przedmiotem zainteresowania [Van Weele 2010; Foster 2010; Kildow 2011].

### 3. Wyniki badań empirycznych

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie kwalifikacji wstępnej dostawców były przedmiotem badań empirycznych wykonanych w okresie od września do grudnia 2013 roku poprzez wykorzystanie ankiety pocztowej. Kwestionariusze w formie ankiety pocztowej wysłano do 3857 podmiotów gospodarczych działających w Polsce. Odesłano 182 kwestionariusze (zwrotność na poziomie 4,7 %). W badaniu zastosowano dobór celowy przedsiębiorstw (produkcyjnych i usługowych) umieszczonych w bazie ISO Guide 2012, posiadających wdrożone systemy zarządzania jakością zgodne z międzynarodowym standardem ISO 9001. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż dokonując wstępnego wyboru dostawcy, przedsiębiorstwa kierują się głównie takimi kryteriami, jak: jakość techniczna produktów, korzystne warunki cenowe, deklarowany termin dostawy, terminy płatności, serwis po sprzedaży, zakres zobowiązań gwarancyjnych, zdolności technologiczne dostawcy, szerokość oferowanego asortymentu, kondycja finansowa dostawcy, a także innowacyjność produktowa. Szczegółowe wyniki badań prezentują tab. 1-5.

**Tabela 1.** Kryteria wstępnej oceny dostawców brane pod uwagę przez badane przedsiębiorstwa (wyniki badań ogółem oraz porównanie między segmentami w zależności od sektora; w odsetkach wskazań)

Kryteria	Ogółem N = 182	Sektor	
		produkcyjny N = 112	usługowy N = 70
Jakość techniczna produktów	4,70	4,73	4,63
Korzystne warunki cenowe	4,56	4,53	4,60
Deklarowany termin dostawy	3,93	4,07	3,55
Terminy płatności	3,93	3,90	4,00
Serwis po sprzedaży	3,86	3,88	3,83
Zakres zobowiązań gwarancyjnych	3,71	3,74	3,64
Zdolności technologiczne dostawcy	3,68	3,89	3,21
Szerokość oferowanego asortymentu	3,64	3,66	3,61
Kondycja finansowa dostawcy	3,48	3,47	3,49
Innowacyjność produktowa	3,42	3,46	3,32
Posiadane referencje	3,33	3,31	3,37
Wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami ISO 9001	3,29	3,46	2,88
Serwis przed sprzedażą	3,24	3,40	2,89
Ekologiczność produktów	2,84	3,09	2,18
Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami ISO 14001	2,75	2,93	2,25

Źródło: badania własne.

Analizując szczegółowe wyniki badań i różnice między poszczególnymi rozpatrywanymi segmentami, można zauważyć, iż przedsiębiorstwa produkcyjne przywiązują zdecydowanie większą wagę niż podmioty usługowe do jakości technicznej produktów, deklarowanego terminu dostawy, zakresu zobowiązań gwarancyjnych, zdolności technologicznych dostawcy, innowacyjności produktowej, wdrożonego systemu zarządzania jakością według ISO 9001 oraz systemu zarządzania środowiskowego według ISO 14001, oferowanego serwisu przed sprzedażą, a także ekologiczności produktów. Z kolei dla jednostek świadczących usługi szczególne znaczenie mają korzystne warunki cenowe oraz terminy płatności.

Dla przedsiębiorstw o międzynarodowym zasięgu działania bardziej istotne niż dla jednostek gospodarczych działających tylko na rynku polskim są jakość techniczna produktów, deklarowany termin dostawy, zdolności technologiczne dostawcy, jego kondycja finansowa, innowacyjność produktowa, wdrożenie systemu zarządzania jakością według ISO 9001 oraz systemu zarządzania środowiskowego według ISO 14001, oferowany serwis przed sprzedażą oraz ekologiczność produktów. Z kolei dla podmiotów aktywnych tylko na rynku krajowym szczególnie ważne są oferowany przez dostawcę serwis po sprzedaży, zakres zobowiązań gwarancyjnych oraz posiadane przez niego referencje.

**Tabela 2.** Kryteria wstępnej oceny dostawców brane pod uwagę przez badane przedsiębiorstwa (porównanie między segmentami w zależności od zasięgu działania; w odsetkach wskazań)

Kryteria	Zasięg działania	
	międzynarodowy N = 144	krajowy N = 38
Jakość techniczna produktów	4,69	4,74
Korzystne warunki cenowe	4,56	4,56
Deklarowany termin dostawy	4,02	3,50
Terminy płatności	3,93	3,93
Serwis po sprzedaży	3,81	4,07
Zakres zobowiązań gwarancyjnych	3,60	4,15
Zdolności technologiczne dostawcy	3,73	3,46
Szerokość oferowanego asortymentu	3,65	3,63
Kondycja finansowa dostawcy	3,56	3,15
Innowacyjność produktowa	3,48	3,20
Posiadane referencje	3,29	3,44
Wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami ISO 9001	3,42	2,74
Serwis przed sprzedażą	3,33	2,80
Ekologiczność produktów	2,99	2,22
Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami ISO 14001	2,86	2,27

Źródło: badania własne.

**Tabela 3.** Kryteria wstępnej oceny dostawców brane pod uwagę przez badane przedsiębiorstwa (porównanie między segmentami w zależności od pochodzenia kapitału; w odsetkach wskazań)

Kryteria	Kapitał	
	zagraniczny N = 41	wyłącznie polski N = 141
Jakość techniczna produktów	4,73	4,69
Korzystne warunki cenowe	4,63	4,54
Deklarowany termin dostawy	3,92	3,93
Terminy płatności	3,94	3,93
Serwis po sprzedaży	4,07	3,80
Zakres zobowiązań gwarancyjnych	3,60	3,74
Zdolności technologiczne dostawcy	3,74	3,66
Szerokość oferowanego asortymentu	3,73	3,62
Kondycja finansowa dostawcy	3,84	3,36
Innowacyjność produktowa	3,46	3,41
Posiadane referencje	3,52	3,27
Wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami ISO 9001	3,37	3,27
Serwis przed sprzedażą	3,28	3,23
Ekologiczność produktów	3,07	2,77
Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami ISO 14001	2,86	2,71

Źródło: badania własne.

Dla podmiotów z kapitałem zagranicznym znacznie ważniejszą rolę niż dla rodzimych przedsiębiorstw jako kryteria wstępnej oceny dostawców odgrywają kondycja finansowa dostawcy, posiadane przez niego referencje, a także ekologiczność oferowanych produktów, jak również wdrożenie przez kontrahenta systemu zarządzania środowiskowego według ISO 14001. Natomiast firmy z kapitałem wyłącznie rodzimym przywiązują większą wagę do zakresu zobowiązań gwarancyjnych.

**Tabela 4.** Kryteria wstępnej oceny dostawców brane pod uwagę przez badane przedsiębiorstwa (porównanie między segmentami w zależności od liczby zatrudnionych pracowników; w odsetkach wskazań)

Kryteria	Liczba pracowników		
	do 50 N = 45	51-250 N = 89	ponad 250 N = 48
Jakość techniczna produktów	4,70	4,75	4,60
Korzystne warunki cenowe	4,34	4,55	4,77
Deklarowany termin dostawy	3,94	3,92	3,93
Terminy płatności	3,58	4,18	3,77
Serwis po sprzedaży	3,48	4,05	3,89
Zakres zobowiązań gwarancyjnych	3,50	3,78	3,79
Zdolności technologiczne dostawcy	3,73	3,71	3,59
Szerokość oferowanego asortymentu	3,48	3,78	3,52
Kondycja finansowa dostawcy	3,10	3,52	3,72
Innowacyjność produktowa	3,38	3,42	3,45
Posiadane referencje	2,83	3,55	3,35
Wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami ISO 9001	3,33	3,44	2,97
Serwis przed sprzedażą	3,11	3,32	3,21
Ekologiczność produktów	2,40	3,02	2,94
Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami ISO 14001	2,50	2,75	2,97

Źródło: badania własne.

Średniej wielkości firmy (zatrudniające powyżej 50 pracowników) oraz duże podmioty gospodarcze (zatrudniające powyżej 250 pracowników), oceniając okresowo swoich partnerów, będących źródłem zaopatrzenia, przywiązują większe znaczenie niż małe przedsiębiorstwa do korzystnych warunków cenowych, serwisu po sprzedaży, zakresu zobowiązań gwarancyjnych, kondycji finansowej dostawcy, posiadanych przez niego referencji, ekologiczności oferowanych produktów, a także wdrożonego systemu zarządzania środowiskowego według ISO 14001. Można także zaobserwować, iż małe i średnie organizacje przykładają większą niż duże przedsiębiorstwa wagę do zdolności technologicznych dostawcy oraz do posiadania przez niego systemu zarządzania jakością według ISO 9001.

**Tabela 5.** Kryteria wstępnej oceny dostawców brane pod uwagę przez badane przedsiębiorstwa (wyniki badań z 2013 roku; porównanie między segmentami w zależności od rynku, na który są przeznaczone docelowo produkty; w odsetkach wskazań)

Kryteria	Firmy oferujące produkty na rynek	
	B2B, N = 112	B2C, N = 70
Jakość techniczna produktów	4,74	4,63
Korzystne warunki cenowe	4,54	4,58
Deklarowany termin dostawy	3,88	4,02
Terminy płatności	3,99	3,82
Serwis po sprzedaży	3,76	4,04
Zakres zobowiązań gwarancyjnych	3,76	3,63
Zdolności technologiczne dostawcy	3,71	3,64
Szerokość oferowanego asortymentu	3,71	3,53
Kondycja finansowa dostawcy	3,53	3,37
Innowacyjność produktowa	3,47	3,34
Posiadane referencje	3,30	3,38
Wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami ISO 9001	3,49	2,90
Serwis przed sprzedażą	3,32	3,08
Ekologiczność produktów	2,89	2,76
Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami ISO 14001	2,92	2,41

Źródło: badania własne.

Jednostki gospodarcze koncentrujące swoją uwagę na rynku B2B przy kwalifikacji wstępnej dostawców przywiązują większą uwagę niż firmy oferujące swoje wyroby dla odbiorców na rynku B2C do jakości technicznej produktów, terminów płatności, zakresu zobowiązań gwarancyjnych, zdolności technologicznych dostawcy oraz do jego kondycji finansowej, szerokości asortymentu, innowacyjności produktowej, posiadanego systemu zarządzania jakością według ISO 9001 oraz systemu zarządzania środowiskowego według ISO 14001, serwisu przed sprzedażą, a także do ekologiczności produktów. Z kolei dla tych ostatnich ważniejszymi kryteriami oceny są deklarowany termin dostawy, serwis po sprzedaży oraz posiadane przez kontrahenta referencje.

#### 4. Obserwowane aktualne trendy w zakresie kryteriów wstępnej oceny dostawców

Obserwując trendy światowe, można wyraźnie dostrzec, iż w ostatnim okresie coraz częściej potencjalni dostawcy są oceniani (zwłaszcza przez duże międzynarodowe koncerny) pod względem spełnienia zasad zrównoważonego rozwoju, kierując się aspektami ekonomicznymi (wymagając wysokiej jakości technicznej, niezawodności dostaw, konkurencyjności cenowej, wsparcia serwisowego), aspektami środo-

wiskowymi, a także społecznymi (zasadami opartymi na idei *Global Compact*), wydając specjalne zasady zachowań i standardy etyki dla dostawców (*Supplier Conduct Principles, Principles and Standards of Ethical Supply Management Conduct*), służące m.in. do samooceny kontrahentów. Szczególny nacisk na dostawców w zakresie wymagań dotyczących ochrony środowiska kładą firmy japońskie, które opracowały szczegółowe wytyczne dla dostawców, np. Toshiba, Sharp, Mazda (*Green Procurement Guidelines*), Canon, Kyocera (*Green Procurement Standards*), Fujitsu (*Green Procurement Directions*), Sony (*Green Purchasing Standards*), NEC (*Green Procurement Policies*). Standardy te są narzucane dostawcom jako klauzule dołączane do kontraktów [Hoejmose i in. 2012].

## 5. Zakończenie

Rekapitulując zaprezentowane w artykule rozważania teoretyczne, jak i wyniki badań empirycznych, można stwierdzić, iż skutecznie przeprowadzona ocena wstępna dostawców jest dla przedsiębiorstw elementem decydującym o zainicjowaniu relacji partnerskich. Daje ona często możliwość szczegółowej weryfikacji stanu gotowości przyszłego kontrahenta do spełnienia oczekiwań, które niejednokrotnie są zaostrzone w odniesieniu do zagwarantowania jakości technicznej zakupywanych produktów i standardów organizacyjnych (opartych na międzynarodowych normach z zakresu zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem), a także stwarza możliwość doskonalenia procesów operacyjnych, co może zagwarantować wysoki poziom terminowości oraz elastyczności dostaw.

## Literatura

- Bozarth C.C., Handfield R.B., 2008, *Introduction to Operations and Supply Chain Management*, Pearson International Edition, New Jersey.
- Ekici A., 2013, *An improved model for supplier selection under capacity constraint and multiple criteria*, "International Journal of Production Economics", vol. 141, no. 2, s. 574-581.
- Fleiss S., Becker U., 2006, *Supplier integration-controlling of co-development processes*, "Industrial Marketing Management", vol. 35, no. 1, s. 28-44.
- Foster S.Th., 2010, *Managing Quality Integrating the Supply Chain*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Gebauer H., 2008, *Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment– strategy configurations*, "Industrial Marketing Management", vol. 37, no. 2, s. 278-291.
- Heizer R J., Render B., 2011, *Principles of Operations Management*, Pearson Global Edition, New Jersey.
- Hoejmose S U., Adrien-Kirby A.J., 2012, *Socially and environmentally responsible procurement: A literature review and future research agenda of a managerial issue in the 21st century*, "Journal of Purchasing and Supply Management", vol. 18, no. 4, s. 232-242.
- Kildow B.A., 2011, *A supply chain management guide to business continuity*, "American Management Association".



- Monczka R.M., Handfield R.B., Giunipero L.C., Patterson J.L., Waters D., 2009, *Purchasing & Supply Chain Management*, South-Western Cengage Learning, Singapore.
- Moschuris S.J., 2008, *Organizational participants in the make-or-buy process*, "Industrial Marketing Management", vol. 37, no. 2, s. 143-153.
- Sanders N.R., 2007, *The benefits of using e-business technology: The supplier perspective*, "Journal of Business Logistics", vol. 28, no. 2, s. 177-206.
- Urbaniak M., 2010, *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Van Weele A., 2010, *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*, South-Western Cengage Learning EMEA.
- Zhao L., Huo B., Sun L., Zhao X., 2013, *The impact of supply chain risk on supply chain integration and company performance: A global investigation*, "Supply Chain Management: An International Journal", vol. 18, no. 2, s. 115-131.

## THE ROLE OF THE INITIAL EVALUATION OF SUPPLIERS IN BUILDING RELATIONSHIPS BETWEEN COMPANIES IN THE B2B MARKET

**Summary:** The purpose of this article is to present the role of the initial evaluation of suppliers by the company in building partnerships with them. This assessment is seen by many enterprises (who are clients) as one of key steps in the purchase process. The initial evaluation of suppliers allows to significantly limit the level of risk especially in the case of new providers. The results of empirical study indicate that companies operating in Poland, in order to shape the partner relationships with suppliers carrying out an initial assessment of new providers, are focusing mainly on technical quality products, favorable price, the stated delivery time, payment terms, after sales service, scope of warranty commitments, technology capacity of suppliers, wide range of offered products, the financial condition of suppliers, as well as product innovation.

**Keywords:** initial evaluation of suppliers, building partnerships in the supply chain.