

PRACE NAUKOWE

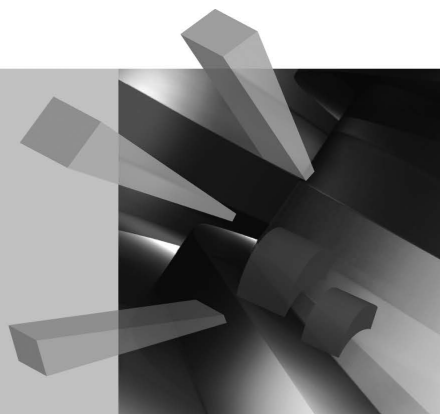
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

265

Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Piotr Rogala



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,
Franciszek Mroczko, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-203-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Baraniecka , Konflikt celów w przedsiębiorstwie – identyfikacja, konsekwencje i sposoby eliminowania.....	11
Tomasz Brzozowski , Przegląd zarządzania a orientacja na wyniki	31
Marek Bugdol , Zaufanie jako wynik działalności organizacji	40
Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska , Perspektywy satysfakcji nauczycieli	54
Małgorzata Chojnacka , Kryteria i metody oceny jakości obsługi klienta w wybranych przedsiębiorstwach transportu miejskiego	65
Marta Chudykowska , Wybrane problemy budowy i wdrażania zrównoważonej karty wyników w szpitalu.....	77
Sylwia Dziedzic , Analiza poziomu satysfakcji absolwentów Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej	90
Zenon Foltynowicz, Marta Purol , Doskonalenie procesu zarządzania strategicznego zorientowanego na wyniki na przykładzie Wydziału Towaroznawstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu	102
Bartosz Fortuński , „Wyniki” proekologicznego podejścia do energetyki w Unii Europejskiej w oparciu o model EFQM	113
Barbara Fura , Wpływ systemu zarządzania środowiskowego na wyniki przedsiębiorstw województwa podkarpackiego.....	126
Tomasz Greber , Kwantyfikacja wyników auditów trzeciej strony.....	136
Piotr Grudowski, Jacek Matusiak , Wybrane aspekty oceny satysfakcji i lojalności klientów i pracowników.....	144
Rafał Haffer , Systemy pomiaru wyników działalności polskich przedsiębiorstw i ich wpływ na osiągnięte wyniki.....	156
Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys , Klient i jego satysfakcja w usługach administracji publicznej	172
Zbigniew Klos, Krzysztof Koper , Wybrane aspekty analizy orientacji na wynik w przedsiębiorstwach sektora spożywczego.....	184
Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka , Zarządzanie procesowe stymulatorem doskonalenia wyników działalności organizacji publicznej.....	194
Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański , Determinanty satysfakcji klientów z usług jednostek administracji publicznej – na przykładzie Urzędu Miasta w Dzierżonowie	208
Andrzej Kwintowski , Porównanie wybranych narzędzi związanych z postępowaniem z wyrobem niezgodnym.....	220

Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor , Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem – wyniki badań	229
Agata Lulewicz-Sas , Raportowanie działalności społecznie odpowiedzialnej przedsiębiorstw	245
Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska , Pomiar jakości procesu realizacji usługi bankowej.....	260
Katarzyna Midor, Witold Biały , Wyniki badań oczekiwań i satysfakcji klientów uczelni wyższej z obszaru województwa śląskiego	271
Agnieszka Panasiewicz , Metodyka zarządzania ryzykiem zgodna ze standardem ISO 31000	282
Barbara Pytko , Doskonalenie zarządzania publicznego z wykorzystaniem wyników analizy przemian jakościowych	294
Paweł Rumniak , Kierunki rozwoju raportowania wewnętrznego przedsiębiorstwa.....	308
Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak , Sformalizowany system – skuteczny instrument zarządzania czy hamulec rozwoju?	319
Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz , Edukacyjna wartość dodana a orientacja na wyniki – doniesienie z badań ankietowych	336
Maciej Urbaniak , Formy wstępnej oceny dostawców – wyniki badań.....	357
Izabela Witczak , Poprawa skuteczności i efektywności usług zdrowotnych w szpitalach poprzez wdrażanie standardów akredytacyjnych – analiza polskich i międzynarodowych doświadczeń	365
Marian Woźniak , Wykorzystanie Modelu Doskonałości EFQM do analizy żywotności gmin wiejskich na przykładzie wybranych gmin województwa podkarpackiego.....	374
Grażyna Paulina Wójcik , Wpływ systemów zarządzania na efektywność przedsiębiorstwa energetycznego	390
Sabina Zaremba-Warnke , Znaczenie ekotestów dla zapewnienia satysfakcji proekologicznym klientom	404
Anetta Zielińska , Metody wyceny obszarów przyrodniczo cennych	414

Summaries

Anna Baraniecka , The aim conflict in an enterprise – identification, consequences and ways of elimination.....	30
Tomasz Brzozowski , Management review vs. results orientation	39
Marek Bugdol , Trust as a result of an organization's activities	53
Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska , Perspectives of teachers' satisfaction	64
Małgorzata Chojnacka , Criteria and methods of appraisal of quality of customer service in chosen enterprises of municipal transportation	76

Marta Chudykowska , Chosen aspects of designing and implementing the balanced scorecard in a hospital	89
Sylwia Dziedzic , Analysis of satisfaction level of the graduates of Faculty of Management at Rzeszów University of Technology	101
Zenon Foltynowicz, Marta Purol , Improving result-oriented strategic management – the case of commodity Science Faculty of the Poznań University of Economics	112
Bartosz Fortuński , „Results” of environmental approach towards European Union energy policy in the EFQM model.....	125
Barbara Fura , Influence of ISO 14001 system adoption on the performance of the Podkarpackie Voivodeship enterprises	134
Tomasz Greber , Quantification of results of third party audits	143
Piotr Grudowski, Jacek Matusiak , Selected aspects of the satisfaction and loyalty of customers and employees.....	154
Rafał Haffer , Performance measurement systems and their impact on results achieved by Polish companies	171
Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys , Client and his satisfaction in public administration services.....	183
Zbigniew Kłos, Krzysztof Koper , Selected aspects of orientation analysis on results in food sector companies.....	193
Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka , Process management as a stimulator for improving the results of public organization performance.....	207
Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański , Determinants of customer satisfaction with public administration units services – the example of the municipal office of Dzierżoniów	218
Andrzej Kwintowski , Comparison of selected tools used in the control of a nonconforming product	228
Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor , Environment-friendly management – study findings	244
Agata Lulewicz-Sas , Reporting of socially responsible business.....	259
Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska , Quality measurement of the banking service process	270
Katarzyna Midor, Witold Biały , Research results of expectations and satisfaction of clients of higher education institution in the Silesian Voivodeship region	281
Agnieszka Panasiewicz , Risk management methodology in accordance with ISO 31000 standard	293
Barbara Pytko , Public management improvement with the applience of analysis results of quality changes.....	307
Paweł Rumniak , Directions of changes and development of internal report systems	318

Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak, A formalised system – an effective tool or an impediment?	335
Barbara Sujak-Cyrul, Sylwia Dudziak-Kamieniarz, Educational value added and focus on results – report from survey study	356
Maciej Urbaniak, Forms of a preliminary evaluation on suppliers – studies results.....	364
Izabela Witczak, Improving efficiency and effectiveness of health care in hospitals through the implementation of accreditation standards (The analysis of Polish and international experience).....	373
Marian Woźniak, The application of EFQM Quality Model for food analysis in rural communities on the example of Podkarpackie Voivodeship communities	389
Grażyna Paulina Wójcik, Impact of management on the effectiveness of power industry	403
Sabina Zaremba-Warnke, Eco-tests importance to ensure environmentally conscious customers satisfaction	413
Anetta Zielińska, Evaluation methods of naturally valuable areas	423

Maciej Urbaniak

Uniwersytet Łódzki
murb@uni.lodz.pl

FORMY WSTĘPNEJ OCENY DOSTAWCÓW – WYNIKI BADAŃ

Streszczenie: W artykule poruszono relatywnie rzadko spotykaną, zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w badaniach empirycznych, problematykę dotyczącą roli wstępnej oceny dostawców. Spełnienie wymagań stawianych dostawcom przez podmioty gospodarcze podczas oceny wstępnej może stanowić istotny przyczynek do budowania z nimi relacji partnerskich. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że firmy działające w Polsce, aby kształtować partnerskie relacje z dostawcami, przeprowadzając wstępną ocenę dostawców i koncentrując się głównie na analizie ofert produktowo-cenowych oraz posiadanych przez nich atestach na wyroby, dokonują próbnego zakupu (lub korzystają z możliwości bezpłatnego przetestowania oferowanego dobra materialnego, np. urządzenia). Ciągłe istotne znaczenie przy ocenie wstępnej dostawców ma wdrożenie przez nich systemu jakości zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001.

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

1. Wstęp

Celem artykułu jest przedstawienie roli oceny wstępnej dostawców przez przedsiębiorstwa w budowaniu z nimi partnerskich relacji. Ocenę tę wiele jednostek gospodarczych (będących klientami) postrzega jako jeden z kluczowych etapów procesu zakupu. Pozwala ona w istotny sposób ograniczać poziom ryzyka zwłaszcza w przypadku nowych kontrahentów. Zauważyć można, iż coraz więcej firm, zwłaszcza międzynarodowych koncernów szukających lokalnych źródeł zaopatrzenia, stara się nie kierować wyłącznie samą złożoną ofertą dostawcy, tylko zgromadzić możliwie 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 audit) czy kondycję ekonomiczną (poprzez *due diligence*). Coraz częściej jako kryteria wstępnej oceny dostawcy są brane pod uwagę także stosowane przez niego formy komunikacji z klientami (składanie zamówień, dostosowanie informacji o nowych produktach do wymagań uczestników procesu decyzyjnego), jego potencjał techniczny i badaw-

czo-rozwojowy (wprowadzane technologie, infrastruktura, prace nad nowymi i doskonalonymi produktami), potencjał kadrowy (poziom przygotowania personelu), ekonomiczny (osiągane wyniki finansowe, źródła finansowania działalności), standardy zarządzania zapewniające osiągnięcie pożądanego poziomu jakości technicznej (zwłaszcza bezpieczeństwa produktu dla środowiska oraz użytkowników¹), a także zakres działania (zasięg terytorialny działania, obsługiwane segmenty) [Bozarth, Handfield 2008, s. 327; Heizer, Render 2011, s. 466]. Kryteria takie stosują zwłaszcza przedsiębiorstwa o międzynarodowym zasięgu działania, chcąc w jeszcze większym stopniu ograniczyć ryzyko związane z kontaktami z potencjalnymi dostawcami. Można także zauważyć, iż wielu oferentów, chcąc zmniejszyć poziom niepewności nabywców, proponuje im także tzw. wizyty referencyjne w siedzibach lub filiach klientów, takich, którzy wykorzystują już produkty będące przedmiotem zainteresowania [Weele 2010, s. 242; Foster 2010, s. 270; Kildow 2011, s. 123].

2. Budowanie partnerskich relacji z dostawcami

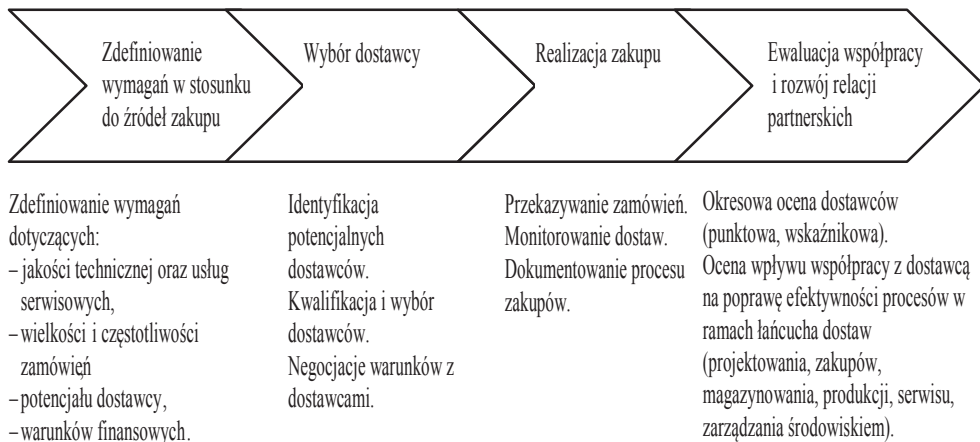
Do budowania partnerskich relacji z dostawcami (*supplier relationship management*) coraz bardziej przyczynia się skuteczna komunikacja, zapewniająca szybką wymianę informacji [Morris i in. 2001, s. 88]. Obecnie najczęściej przybiera ona formę wymiany informacji, wykorzystującą elektroniczne środki przekazu [Fleiss, Becker 2006, s. 28-44; Sanders 2007, s. 177-206]. Wielu dostawców umieszcza na stronach internetowych swoją ofertę produktową (w formie katalogów, prezentacji multimedialnych), certyfikaty produktowe potwierdzające spełnienie przez 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 czterech fazach. Są to:

- definiowanie wymagań w stosunku do źródeł zakupu w zakresie jakości technicznej oraz usług serwisowych, wielkości i częstotliwości zamówień, potencjału dostawy, warunków finansowych;
- wybór dostawcy, który poprzedza identyfikacja potencjalnych dostawców, kwalifikacja dostawcy oraz negocjacje warunków;
- realizacja zamówienia (obejmująca przekazywanie zamówień, monitorowanie dostaw oraz dokumentowanie procesu zakupów);
- ewaluacja współpracy i rozwój relacji partnerskich; ewaluacja obejmuje okresową ocenę dostawców (punktową lub wskaźnikową), ocenę wpływu współpracy

¹ Coraz więcej przedsiębiorstw zwraca uwagę na spełnienie przez dostawców wymagań dyrektyw: REACH (Registration Evaluation Authorization and Restriction of Chemicals) Regulation 1907/2006/EC; RoHS (Restriction of Hazardous Substances) EU 2003/95/EC and China; WEEE (Waste Electrical and Electronic Equipment) Directive 2001/96/EC.

z dostawcą na poprawę efektywności procesów w ramach łańcucha dostaw (projektowania, zakupów, magazynowania, produkcji, serwisu, zarządzania środowiskiem) [Urbaniak 2010, s. 190]. Fazy te zostały zobrazowane na rysunku 1.



Rys. 1. Fazy kształtowania relacji z dostawcami

Źródło: opracowanie własne.

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) czy procesu, czy też dokonanie jego zakupu [Moschuris 2008, s. 143–153; Gebauer 2008, s. 278–291]. Na rynku przedsiębiorstw największe znaczenie w zakresie wymagań w stosunku do źródeł zakupu ma jakość techniczna, określana najczęściej poprzez tzw. specyfikację jakościową [Monczka i in. 2009, s. 170–173]. Może ona dotyczyć nie tylko parametrów technicznych, lecz także obejmować rodzaj i wielkość jednostki ładunkowej czy opakowania. Definiując specyfikację jakościową, klienci przemysłowi mogą powoływać się na określone normy techniczne.

3. Wyniki badań empirycznych

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie kwalifikacji wstępnej dostawców były przedmiotem badań empirycznych wykonanych w 2011 r. przy wykorzystaniu ankiety pocztowej². Wyniki wskazują, iż dokonując wstępnego wyboru dostawcy, przedsiębiorstwa kierują się głównie takimi kryteriami, jak: przesłane

² Kwestionariusze wysłano do 3224 podmiotów gospodarczych działających w Polsce. Zostało odesłanych 170 kwestionariuszy (zwrotność na poziomie 5,2%). W badaniu zastosowano dobór celo-

oferty produktowe – cenowe, posiadanie atestów produktowych, zakup próbny lub możliwość przetestowania produktu, posiadanie certyfikatu na zgodność z wymaganiami standardu ISO 9001. Dla znacznego odsetka podmiotów gospodarczych (co trzeciej badanej jednostki) znaczenie mają także listy referencyjne, check listy z wymaganiami stawianymi dostawcom czy ocena ich kondycji finansowej. Szczegółowe wyniki badań w ujęciu przekrojów segmentacyjnych zawierają tabele 1–5:

Tabela 1. Formy oceny wstępnej dostawców (wyniki badań z 2011 r.; ogółem oraz porównanie między segmentami w zależności od sektora) [%]

Formy oceny przed dokonaniem zakupu u dostawcy	Ogółem N = 170	Sektor	
		produkcyjny N = 115	usługowy N = 55
Przesłane oferty produktowe – cenowe	81,18	83,33	80,00
Posiadanie atestów produktowych	78,82	80,56	74,55
Zakup próbny/możliwość przetestowania produktu	74,71	80,56	69,09
Wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami ISO 9001	64,12	66,67	60,00
Listy referencyjne	34,71	44,44	25,45
Wizyty referencyjne	32,94	41,67	32,73
Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami standardu ISO 14001	30,00	38,89	23,64
Ocena kondycji finansowej dostawcy	29,41	44,44	36,36
Audit u dostawcy	25,88	33,33	20,00
Check listy z wymaganiami stawianymi dostawcom	23,53	27,78	21,82

Źródło: badania własne.

Tabela 2. Formy oceny wstępnej dostawców (wyniki badań z 2011 r.; ogółem oraz porównanie między segmentami w zależności od zasięgu działania) [%]

Formy oceny przed dokonaniem zakupu u dostawcy	Zasięg działania	
	międzynarodowy N = 147	krajowy N = 23
Przesłane oferty produktowe – cenowe	80,27	86,96
Posiadanie atestów produktowych	78,91	78,26
Zakup próbny/możliwość przetestowania produktu	77,55	56,52
Wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami standardu ISO 9001	68,03	39,13
Listy referencyjne	36,73	21,74
Wizyty referencyjne	30,61	47,83
Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami standardu ISO 14001	32,65	13,04
Ocena kondycji finansowej dostawcy	31,29	17,39
Audit u dostawcy	28,57	8,70
Check listy z wymaganiami stawianymi dostawcom	24,49	17,39

Źródło: badania własne.

wy przedsiębiorstw (produkcyjnych i usługowych) umieszczonych w bazie ISO Guide 2010, posiadających wdrożenie systemu zarządzania zgodne z międzynarodowym standardem ISO 9001.

Tabela 3. Formy oceny wstępnej dostawców (wyniki badań z 2011 r.; porównanie między segmentami w zależności od pochodzenia kapitału) [%]

Formy oceny przed dokonaniem zakupu u dostawcy	Kapitał	
	zagraniczny <i>N</i> = 36	wyłącznie polski <i>N</i> = 134
Przesłane oferty produktowe – cenowe	83,33	80,60
Posiadanie atestów produktowych	80,56	78,36
Zakup próbny/możliwość przetestowania produktu	80,56	73,13
Wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami standardu ISO 9001	66,67	63,43
Listy referencyjne	41,67	30,60
Wizyty referencyjne	33,33	23,88
Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami standardu ISO 14001	27,78	22,39
Ocena kondycji finansowej dostawcy	44,44	25,37
Audit u dostawcy	44,44	32,09
Check listy z wymaganiami stawianymi dostawcom	38,89	27,61

Źródło: badania własne.

Tabela 4. Formy oceny wstępnej dostawców (wyniki badań z 2011 r.; porównanie pomiędzy segmentami w zależności od liczby zatrudnionych pracowników) [%]

Formy oceny przed dokonaniem zakupu u dostawcy	Liczba pracowników		
	do 50 <i>N</i> = 58	51-250 <i>N</i> = 74	ponad 250 <i>N</i> = 38
Przesłane oferty produktowe – cenowe	81,03	82,43	78,95
Posiadanie atestów produktowych	77,59	82,43	73,68
Zakup próbny/możliwość przetestowania produktu	74,14	77,03	71,05
Wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami standardu ISO 9001	56,90	67,57	68,42
Listy referencyjne	25,86	32,43	44,74
Wizyty referencyjne	15,52	27,03	39,47
Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami standardu ISO 14001	17,24	24,32	31,58
Ocena kondycji finansowej dostawcy	27,59	27,03	36,84
Audit u dostawcy	25,86	33,78	50,00
Check listy z wymaganiami stawianymi dostawcom	27,59	27,03	39,47

Źródło: badania własne.

Tabela 5. Formy oceny wstępnej dostawców (wyniki badań z 2011 r.; porównanie pomiędzy segmentami w zależności od rynku, na który są przeznaczone docelowo produkty) [%]

Formy oceny przed dokonaniem zakupu u dostawcy	Firmy oferujące produkty na rynek	
	B2B, N = 115	B2C, N = 55
Przesłane oferty produktowe – cenowe	80,00	83,64
Posiadanie atestów produktowych	76,52	83,64
Zakup próbny/możliwość przetestowania produktu	71,30	81,82
Wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami standardu ISO 9001	66,09	60,00
Listy referencyjne	32,17	34,55
Wizyty referencyjne	27,83	21,82
Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami standardu ISO 14001	26,96	16,36
Ocena kondycji finansowej dostawcy	32,17	23,64
Audit u dostawcy	33,91	36,36
Check listy z wymaganiami stawianymi dostawcom	27,83	34,55

Źródło: badania własne.

Znamiennie jest, iż na warunkach określonych w ofercie produktowo-cenowej koncentrują się przede wszystkim jednostki gospodarcze aktywne wyłącznie na rynku rodzimym. Na posiadanie przez dostawców atestów produktowych szczególną uwagę zwracają producenci oraz średniej wielkości podmioty gospodarcze zatrudniające od 51 do 250 pracowników, jak również dostawcy wyrobów przeznaczonych na rynek B2C. Dokonanie zakupu próbnego lub możliwość bezpłatnego przetestowania produktu ma szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw produkcyjnych, firm o międzynarodowym zasięgu działania, podmiotów z kapitałem zagranicznym. Warunek wdrożenia przez potencjalnego dostawcę systemu zarządzania jakością opartego na wymaganiach standardu ISO 9001 stawiają głównie producenci aktywni na rynkach międzynarodowych oraz średnie i duże (zatrudniające powyżej 51 osób) jednostki gospodarcze kierujące swoje wyroby na rynek B2B.

Pozostałe elementy brane pod uwagę przy wstępnej ocenie dostawców, takie jak: listy referencyjne, wizyty referencyjne, wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami standardu ISO 14001, ocena kondycji finansowej, audit u dostawcy, check listy ze szczegółowymi wymaganiami jakościowymi stawianymi dostawcom, są wymagane głównie przez firmy z sektora produkcyjnego o międzynarodowym zasięgu działania, duże jednostki gospodarczej (zatrudniające powyżej 250 pracowników), podmioty z kapitałem zagranicznym czy przez dostawców produktów przeznaczonych na rynek B2B.

4. Obserwowane trendy

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. Firmy kierują się aspektami ekonomicznymi (wymagają wysokiej jakości technicznej, niezawodności dostaw, konkurencyjności cenowej, wsparcia serwisowego), aspektami środowiskowymi, a także społecznymi (zasadami opartymi na idei Global Compact), wydają specjalne zasady zachowań i standardy etyki dla dostawców (Supplier Conduct Principles, Principles and Standards of Ethical Supply Management Conduct), służące im m.in. do samooceny. Szczególny nacisk 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.

5. Zakończenie

Rekapitulując zaprezentowane w artykule rozważania teoretyczne oraz wyniki badań empirycznych, można dostrzec, iż skutecznie przeprowadzona ocena wstępna dostawców jest dla przedsiębiorstw elementem decydującym o zainicjowaniu zawiązania relacji partnerskich. Często umożliwia ona szczegółową weryfikację stanu gotowości przyszłego kontrahenta do spełnienia oczekiwań, które zwykle są zastrzeżone w odniesieniu nie tylko do zagwarantowania jakości technicznej zakupowanych produktów, ale i standardów organizacyjnych (opartych na międzynarodowych normach z zakresu zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem), a także doskonalenie procesów operacyjnych, co może zagwarantować wysoki poziom terminowości oraz elastyczności dostaw.

Literatura

- Bozarth C.C., Handfield R.B., *Introduction to Operations and Supply Chain Management*, Pearson International Edition, New Jersey 2008.
- Fleiss S., Becker U., *Supplier integration-controlling of co-development processes*, „Industrial Marketing Management” 2006, vol. 35, no. 1, s. 28–44.
- Foster S.T., *Managing Quality Integrating the Supply Chain*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2010.
- Gebauer H., *Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment – strategy configurations*, „Industrial Marketing Management” 2008, vol. 37, no. 2, s. 278–291.

- Heizer R J., Render B., *Principles of operations management*, Pearson Global Edition, New Jersey 2011.
- Kildow B.A., *A Supply Chain Management Guide to Business Continuity*, American Management Association, New York 2011.
- Monczka R.M., Handfield R.B., Giunipero L.C., Patterson J.L., Waters D., *Purchasing & Supply Chain Management*, South-Western Cengage Learning, Singapore 2009.
- Morris M.H., Pitt L.E., Honeycutt Jr. E.D., *Business to Business Marketing – A Strategic Approach*, Sage Publication, London 2001.
- Moschuris S.J., *Organizational participants in the make-or-buy process*, „Industrial Marketing Management” 2008, vol. 37, no. 2, s. 143–153.
- Sanders N.R., *The benefits of using e-business technology: The supplier perspective*, „Journal of Business Logistics” 2007, vol. 28, no. 2, s. 177–206.
- Urbaniak M., *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Van Weele A., *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*, South-Western Cengage Learning EMEA, Hampshire 2010.

FORMS OF A PRELIMINARY EVALUATION OF SUPPLIERS – STUDIES RESULTS

Summary: The article presents the role that has a preliminary evaluation of suppliers in building partnerships with them. The results of study indicates that companies operating in Poland, in order to form partnerships with suppliers by conducting an initial assessment of them, are mainly focused on the analysis of offers, product pricing, possession of certificates for products, possibility of a trial purchase (or they take advantage of a free test of a good material which is offered). Still important in the initial evaluation of suppliers is their implementation of the quality system complying with ISO 9001.

Keywords: initial assessment and suppliers, building partnerships in the supply chain, quality management.