

# 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> Czynniki ludzkie 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-Grzezińska:</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

**Izabella Szudrowicz**

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

---

## **ROLA KART OKRESOWEJ OCENY DOSTAWCÓW W BUDOWANIU RELACJI NA RYNKU B2B – ANALIZA PORÓWNAWCZA ZMIAN W CZASIE NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNEGO**

---

**Streszczenie:** Kształtowanie relacji pomiędzy dostawcą a odbiorcą na rynku przedsiębiorstw przybiera na znaczeniu szczególnie w warunkach wzrostu natężenia konkurencji, które charakteryzują obecną gospodarkę. Zmiana strategii względem dostawców spowodowana jest najprawdopodobniej nie tylko presją turbulentnego otoczenia, ale także coraz bardziej świadomą chęcią ciągłego doskonalenia działań organizacji. Celem opracowania było przedstawienie zmian, jakie zaszły na przestrzeni ostatnich lat w budowie kart okresowej oceny dostawców. Analiza została dokonana na podstawie dokumentacji średniego przedsiębiorstwa produkcyjnego zlokalizowanego w województwie łódzkim. Publikacja zawiera porównanie trzech wersji (z lat 2010, 2012, 2014) nowoczesnego narzędzia zarządzania relacjami dostawca–odbiorca, jakim jest karta okresowej oceny. Praca porusza kwestie kształtowania współpracy między bezpośrednio powiązаныmi firmami w łańcuchu dostaw i zarysowuje szersze tło tego zagadnienia.

**Słowa kluczowe:** relacje dostawca–odbiorca, współpraca w łańcuchu dostaw, rynek B2B.

DOI: 10.15611/pn.2015.382.08

*Nauka to pokarm dla rozumu.*

Lew Tołstoj

### **1. Wstęp**

*Supplier Relationship Management* (SRM), czyli zarządzanie relacjami z dostawcami, jest działaniem pozwalającym na sprawne interakcje na linii dostawca–odbiorca. Jego główny cel sprowadza się do maksymalizacji wartości relacji na skutek właściwego planowania, organizowania i kontrolowania działań w tym zakresie. Zarządzanie współpracą z kontrahentami powinno się cechować również nieustają-



cym motywowaniem pracowników dostawcy i odbiorcy do aktywności w tym procesie. Trwałość i prawidłowy przebieg relacji zapewniają stała ocena starań dostawców, jak również ciągle doskonalenie więzi, która nawiązuje się podczas współpracy. Skoordynowanie wspólnych działań dotyczących np. produkcji czy dostaw, tak jak ustalenie łączących przedsiębiorstwa celów, nie jest zadaniem łatwym. Punktem wyjścia wydaje się założenie o zachowaniu wzajemnej lojalności przy jednoczesnym nieograniczaniu niezależności i kreatywności w działaniu.

Celem opracowania jest przedstawienie zmian, jakie zaszły na przestrzeni ostatnich lat w budowie kart okresowej oceny dostawców, oraz określenie ich przyczyn. Analiza została dokonana na podstawie dokumentacji średniego przedsiębiorstwa produkcyjnego zlokalizowanego w województwie łódzkim. Publikacja zawiera porównanie trzech wersji (z lat 2010, 2012 i 2014) nowoczesnego narzędzia zarządzania relacjami dostawca–odbiorca, jakim jest karta okresowej oceny. Poruszono w niej kwestie kształtowania współpracy między bezpośrednio powiązаныmi firmami w łańcuchu dostaw i zarysowano szersze tło tego zagadnienia. Analiza zmian zachodzących w poszczególnych wersjach dokumentu ułatwia wnioskowanie o priorytetach względem współpracy w łańcuchu dostaw organizacji rynku *business to business* (B2B).

Temat doskonalenia relacji między kontrahentami wydaje się nie tylko aktualny, ale i istotny z punktu widzenia formułowania strategii i zarządzania logistycznego. Diagnoza praktycznych aspektów obserwowanych bezpośrednio w przedsiębiorstwach stanowić może ważny wkład w rozwój teoretycznych elementów wiedzy z zakresu logistyki. Problematyka więzi partnerskich w łańcuchu dostaw wydaje się ważna również ze względu na fakt, że obecnie umiejętne budowanie relacji z kontrahentami jest czynnikiem wpływającym na płynność działania organizacji będących ogniwami rozbudowanych, globalnych łańcuchów dostaw. Budowanie relacji z klientami i dostawcami stanowi warunek niezbędny przy doskonaleniu organizacji realizowanych przez nią procesów, nie tylko przy wykorzystaniu standardów zarządzania jakością, środowiskiem czy bezpieczeństwem, ale także innych narzędzi, takich jak *Toyota Production System* (TPS), *Six Sigma* czy *Lean Management* [Urbaniak 2010]. Postępująca dynamika zmian sprawia, że organizacje coraz bardziej zabiegają o stabilność i uporządkowanie w pewnych obszarach. Na rynku przedsiębiorstw tendencja ta występuje w kontekście relacji z kooperantami.

## **2. Istota kształtowania więzi partnerskich a karty oceny dostawców**

### **2.1. Ujęcie literaturowe zagadnienia relacji z dostawcami**

Kształtowanie relacji pomiędzy dostawcą a odbiorcą na rynku przedsiębiorstw przybiera na znaczeniu szczególnie warunkach wzrostu natężenia konkurencji, które charakteryzują obecną gospodarkę. Zmiana strategii względem dostawców spo-

wodowana jest najprawdopodobniej nie tylko presją turbulentnego otoczenia, ale także coraz bardziej świadomą chęcią ciągłego doskonalenia działań organizacji. Funkcjonowanie mające na celu redukcję kosztów i poprawę jakości obsługi klientów staje się dziś priorytetem wielu przedsiębiorstw. Warto podkreślić jednak fakt, że większość organizacji funkcjonujących na rynku B2B, będąc świadoma korzyści wynikających z doskonalenia współpracy, chętnie włącza się w działania na rzecz poprawy relacji. Najczęściej zatem zaobserwować można, że w miarę upływu czasu trwania relacji współpraca staje się coraz bardziej umocniona i zindywidualizowana, co polegać może na [Romanowska, Trocki (red.) 2002]:

- traktowaniu klienta jako konkretnego i wyjątkowego z punktu widzenia dostawcy,
- eliminacji pomyłek (reklamacji, korekt dostaw) we współpracy sprzedażowej,
- maksymalnego dostosowania produkcji lub zakupu do potrzeb odbiorcy,
- kreowaniu życzliwego stosunku do odbiorcy,
- dostosowaniu rozwiązań odpowiadających klientowi, choć nie zawsze są one wygodne dla firmy,
- spersonifikowaniu stosunku do klienta,
- emitowaniu sygnałów informacyjnych o wyraźnym personalnym charakterze (eksponowania cech indywidualnych warunków sprzedaży, wygody w zakresie dostępności lokalizacyjnej czy kompleksowości asortymentowej).

Więzi partnerskie na rynku B2B, będące wynikiem długoterminowej współpracy sprzyjają większej otwartości. Dzięki wypracowanemu w takich warunkach zaufaniu, lojalności, a także swobodnej komunikacji partnerzy biznesowi lepiej rozumieją swoje oczekiwania i potrzeby. Podejmowane wysiłki dla poprawy jakości współpracy wymagają od każdej ze stron dużego zaangażowania. Wprowadzanie zmian dla bardziej operatywnego wykorzystania zaistniałych okazji (do których zaliczyć można realizację celów organizacji poprzez doskonalenie współpracy z dostawcami) jest obecnie bardzo pożądanym i często spotykanym zjawiskiem. Z dużym prawdopodobieństwem stwierdzić można, że doskonalenie potencjału organizacji poprzez wdrażanie innowacji w procesach operacyjnych jest gwarantem osiągnięcia satysfakcjonujących wyników. Ponadto partnerstwo powiązane jest z bezpieczeństwem, a opisać je można następującymi cechami [Cheverton 2001]:

- prace badawczo-rozwojowe dostawcy i odbiorcy są prowadzone wspólnie,
- znane są wszystkie koszty i marże,
- innowacje odgrywają ważną rolę,
- rynek nabywcy staje się także rynkiem dostawcy; podejmują oni wspólnie aktywne działania, których celem jest rozwinięcie rynku konsumentów,
- obie strony wspólnie opracowują biznesplan,
- strategię marketingowe tworzone są wspólnie,
- funkcjonuje jeden system przekazywania informacji,
- odbywają się wspólne szkolenia,
- sprzedawca i nabywca korzystają z tych samych zasobów, w tym ludzkich,
- istniejące bariery wyjścia ze związku utrudniają jego zerwanie,

- w skład zespołów wyznaczonych do poszczególnych działań wchodzi pracownicy obu przedsiębiorstw; kierownicy tych zespołów mogą zostać wybrani zarówno z personelu producenta, jak i klienta.

## 2.2. Znaczenie kart oceny dostawców jako narzędzia kształtowania relacji

Zatem dla większości organizacji ważną sferą działań są relacje między dostawcami a odbiorcami. Jak zostało już wspomniane, warunkują one niezaburzony przepływ towarów i usług w łańcuchu dostaw. To z kolei stanowi samo w sobie wartość i jest celem każdego z ogniw łańcucha bez względu na jego rozmiar. Skuteczna komunikacja wraz z szeregiem działań z zakresu marketingu partnerskiego wspomaga budowanie relacji. Warto jednak podkreślić, że przedsiębiorstwa rynku business to business (B2B) wykorzystują przy współpracy również inne metody, techniki i narzędzia. Istotne miejsce zajmują tu narzędzia tzw. doskonalenia operacyjnego, czyli te które usprawniają funkcjonowanie procesów w łańcuchach dostaw. Szanse i możliwości idące za implementacją nowoczesnych metod i technik zarządzania wykorzystuje coraz więcej organizacji. Kształtowanie relacji z dostawcami w procesach zakupu można ująć w czterech fazach. Są to [Urbaniak 2010]:

- definiowanie wymagań w stosunku do źródeł zakupu w zakresie jakości technicznej oraz usług serwisowych, wielkości i częstotliwości zamówień, potencjału dostawcy, warunków finansowych,
- wybór dostawcy, który poprzedzają identyfikacja potencjalnych dostawców, kwalifikacja dostawcy oraz negocjacje warunków,
- realizacja zamówienia (obejmująca przekazywanie zamówień, monitorowanie dostaw oraz dokumentowanie procesu zakupów),
- ewaluacja współpracy oraz rozwój relacji partnerskich, obejmujące 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).

Dla opracowania ważne jest wnioskowanie w obszarze ewaluacji współpracy. Diagnoza doskonalenia więzi została oparta o analizę dokumentacji, a w szczególności kart okresowej oceny dostawców.

Karty oceny dostawców są narzędziem charakterystycznym dla rynku przedsiębiorstw. Stanowią one istotny element dla prawidłowego przebiegu współpracy na linii dostawca–odbiorca. Jedną z korzyści skutecznego kształtowania relacji między kontrahentami jest sprawne funkcjonowanie ogniw w łańcuchu dostaw. To z kolei oddziałuje na kształtowanie wartości dodanej wpływającej na przewagę konkurencyjną. Postawa przedsiębiorstw, oparta na rzetelnej i uczciwej ocenie kooperacji, przyczynia się do wypracowania standardów współpracy bazujących na zapewnieniu korzyści każdej ze stron (zasada *win-win*). Karty oceny dostawców są wynikiem potrzeby rozwoju relacji i ugruntowania powstałej więzi. Przekształcanie formuły powiązań powinno prowadzić dostawców i odbiorców do określenia, a następnie

wykorzystania swoich silnych stron. Usprawnienia będące rezultatem prac nad relacjami dają możliwość doskonalenia działań organizacji. Karty oceny dostarczają informacji na temat stopnia przygotowania dostawcy do spełnienia wyznaczonych wymagań. Dają szansę na określenie zdolności organizacji do współpracy. Usprawnianie pracy między dostawcą a odbiorcą skupia się w większości przypadków na trzech aspektach: finansowym, organizacji dostaw oraz zapewnieniu właściwej jakości technicznej oferowanego dobra.

### 3. Rodzaje i przyczyny zmian w kartach oceny dostawców

Ocena dostawcy dotyczy w znacznym stopniu diagnozy sposobu organizacji procesów operacyjnych. Analizowane przedsiębiorstwo produkcyjne zaczęło wyraźnie akcentować znaczenie oceny dostawców po roku 2009. Na ten okres przypada dla organizacji znacząca zmiana w postaci rozpoczęcia współpracy w dużą firmą z branży motoryzacyjnej. Stawiane przez odbiorcę wymagania zainicjowały proces doskonalenia działań, w tym również tego związanego z zakupami. Od roku 2010 omawiane przedsiębiorstwo co roku przeprowadza dokładną ocenę swoich dostawców powiązaną z wizytą sprawdzającą stan faktyczny. Działania ewaluujące współpracę przebiegają zgodnie z zapisami procedur i odnoszą się konkretnych dokumentów. Najistotniejszym z formularzy są karty oceny dostawców. Arkusze zawierają obecnie 12 kryteriów oceny, do których zaliczamy:

- Cykliczność dostaw.
- Operatywność działań korygujących.
- Termin realizacji zamówienia od momentu jego wywołania.
- Bazę dostawy, rozumianą jako skłonność partnerów do podziału kosztów dostaw.
- Elastyczność dostawcy, rozumianą jako skłonność do wprowadzania zmian lub korekt w zamówieniach; posiadanie zapasów.
- Ilość w dostawie, rozumianą jako możliwość dokonywania zamówień według potrzeb i bez konieczności wcześniejszego harmonogramowania,
- Współpracę w zakresie wdrażania do produkcji nowych produktów, rozumianą jako minimalna ilość surowca przy pojedynczym zakupie.
- System zarządzania jakością – rozumiany jako posiadanie wdrożonego lub certyfikowanego systemu zarządzania
- Ocenę dostaw, rozumianą jako wskaźnik reklamacji.
- Cenę wyrobu.
- Termin płatności.
- Zapłatę towarem firmy, rozumianą jako transakcję bezgotówkową, barter.

Audyt sprawdzający dostawcę wykorzystuje do oceny wymienionych powyżej wskaźników metodę punktowo-wagową. Przy tym należy podkreślić, że zasady przyznawania punktów w poszczególnych kategoriach są ściśle określone. Karty zawierają ponadto szczegółowy opis wyboru lub surowca oraz uwagi. Pozwala to

na szybką identyfikację procesów zależnych od dostaw tego dobra. Istotnym elementem karty oceny dostawców jest ostateczna ocena. Posumowanie uzyskanych wyników pozwala przyporządkować dostawcę do konkretnej grupy. Najczęściej w wyniku oceny i kwalifikacji przedsiębiorstwa dzielią dostawców na [Ulaga, Eggert 2006; Urbaniak 2014]:

- preferowanych dostawców (*preferred suppliers*), charakteryzujących się stabilną pozycją finansową oraz wiodącą pozycją w zakresie rozwiązań technicznych, jakości i terminowości dostaw oraz konkurencyjnością cenową,
- czynnych dostawców (*active suppliers*), spełniających wymagania, mogących zostać dostawcami preferowanymi,
- dostawców, wobec których występują zastrzeżenia, ale utrzymywane są z nimi relacje (*restricted suppliers on hold*), mających problemy z utrzymywaniem jakości technicznej i terminowością dostaw, z którymi stopniowo ogranicza się wielkości transakcji zakupowych i nie włącza się ich do nowych projektów,
- dostawców zdyskwalifikowanych (*disqualified suppliers*), nie spełniających minimum stawianych wymagań.

### 3.1. Studium przedsiębiorstwa produkcyjnego

Omawiane przedsiębiorstwo zawęziło nieco skalę działania. Dostawcy przypisywani są do grupy A, B lub C. Grupa A to przedsiębiorstwa, co do pracy z którymi firma nie ma zastrzeżeń. Wywiązują się one ze swoich zobowiązań i wykazują chęć do współpracy. W ocenie uzyskują bardzo wysokie wyniki. Kategoria B to organizacje, co do których firma ma zastrzeżenia. W przypadku tych organizacji odnotowano zdarzenia niepożądane, wpływające na zaufanie do partnerów. Są to firmy, z którymi analizowana firma kontynuuje współpracę, ale z zachowaniem dużej ostrożności. Relacje z tymi firmami są również monitorowane w sposób ciągły. Ostatnia grupa (C) to jednostki zabronione, z którymi dalsza współpraca nie może być kontynuowana. Przedsiębiorstwa zaliczone do tej grupy nie spełniają wymagań i nie wykazują chęci do poprawy relacji.

W roku 2014 dwadzieścia trzy firmy (z grupy 25) zostały zakwalifikowane do kategorii A, a jedynie trzy – do kategorii B. Tegoroczna ocena dostawców różniła się od oceny w latach poprzednich. W roku 2012 (całkowita liczba dostawców wynosiła wówczas 20) dwanaście firm uzyskało liczbę punktów pozwalającą na przypisanie do grupy A, cztery organizacje zakwalifikowano do kategorii B, a aż z czterema kooperantami firma zmuszona była rozwiązać współpracę. Najczęstszymi przyczynami niepowodzeń w budowaniu relacji były:

- Nierzetelność dostawców:
  - niespełnianie wymagań technicznych, brak zgodności ze specyfikacją,
  - często powtarzające się błędy i braki w dostarczanych produktach,
  - notoryczne niedotrzymywanie terminów płatności,
  - brak uczciwości i lojalności, oszustwa cenowe.
- Presja na obniżanie kosztów i skracanie cyklu dostaw.

- Niewiedza na temat roli partnerskich relacji, brak chęci doskonalenia współpracy.  
W roku 2010, kiedy firma w istotny sposób zmieniła podejście do oceny dostawców i stawianych im wymagań, sytuacja po wizytach sprawdzających przedstawiała się następująco: z grupy 15 dostawców do kategorii A zakwalifikowano siedem spośród wszystkich firm, dwie firmy zakwalifikowano do kategorii B, a reszta przedsiębiorstw nie uzyskała pozytywnej oceny. Zmiana liczby dostawców w latach 2010-2014 wskazuje, że w ramach doskonalenia procesu zakupów firma podjęła decyzję o dywersyfikacji źródeł dostaw i poszerzeniu bazy dostawców. Działanie tego rodzaju pozwala organizacjom na zachowanie ciągłości procesów, nawet jeśli jedno z ogniw zawiedzie.

Zmiana liczby dostawców nie była jedyną różnicą odnotowaną w ostatnich czterech latach. W istotny sposób ewaluowały kryteria oceniane u dostawców, jak również możliwe do uzyskania punkty. Pierwszy rok (2010) oceny opierał się na porównaniu wyników pięciu aspektów. Były nimi:

- System zarządzania jakością, rozumiany jako posiadanie wdrożonego lub certyfikowanego systemu zarządzania.
  - Ocena dostaw, rozumiana jako wskaźnik reklamacji.
  - Cena wyrobu.
  - Termin płatności.
  - Baza dostaw, rozumiana jako skłonność partnerów do podziału kosztów dostaw.
- Obserwacje poczynione na przestrzeni dwóch lat (między rokiem 2010 a 2012) pozwoliły pracownikom firmy na zdefiniowanie kolejnych kryteriów oceny dostawców. Do grupy pięciu wskazanych dołączono:
- Cykliczność dostaw.
  - Termin realizacji zamówienia od momentu jego wywołania.
  - Elastyczność dostawcy, rozumianą jako skłonność do wprowadzania zmian i korekt w zamówieniach, posiadanie zapasów.
  - Ilość w dostawie, rozumianą jako możliwość dokonywania zamówień według potrzeb i bez konieczności wcześniejszego harmonogramowania.
  - Zapłatę towarem firmy, rozumianą jako transakcję bezgotówkową, barter.

Zmiany na rynku krajowym i zagranicznym, a także chęć rozwoju firmy sprawiły, że w ocenie realizowanej w roku 2014 pojawiły się jeszcze dwa nowe aspekty. Są nimi operatywność działań korygujących oraz współpraca w zakresie wdrażania do produkcji nowych produktów. Przyczynami poszerzenia wachlarza kryteriów było nie tylko turbulentne otoczenie gospodarcze. Analizowana organizacja chciała sprostać wymaganiom swojego odbiorcy. Sama angażowała się w liczne inicjatywy doskonalące i stawiała na rozwój. Swobodny przepływ wiedzy i dobra komunikacja z odbiorcą z branży motoryzacyjnej przyniosły istotne korzyści. Analizowana firma liczyła na doskonalenie zachowań swoich kontrahentów w wyniku dyskusji nad wynikami oceny. Chciała również dzielić się doświadczeniem i nakłonić swoich dostawców do doskonalenia funkcjonowania organizacji.

W poszczególnych latach prowadzenia oceny omawiana jednostka różnie punktowała dane kryteria, co przedstawia tab. 1.

**Tabela 1.** Punktacja kryteriów oceny dostawców

Rok 2010		Rok 2012		Rok 2014	
Oceniane kryterium	Maksymalna liczba punktów możliwych do uzyskania podczas oceny	Oceniane kryterium	Maksymalna liczba punktów możliwych do uzyskania podczas oceny	Oceniane kryterium	Maksymalna liczba punktów możliwych do uzyskania podczas oceny
System zarządzania jakością	10	System zarządzania jakością	10	System zarządzania jakością	10
Ocena dostaw	8	Ocena dostaw	8	Ocena dostaw	10
Cena wyrobu	10	Cena wyrobu	10	Cena wyrobu	10
Termin płatności	6	Termin płatności	10	Termin płatności	10
Baza dostawy	4	Baza dostawy	4	Baza dostawy	2
		Cykliczność dostaw	4	Cykliczność dostaw	8
		Termin realizacji zamówienia od momentu jego wywołania	4	Termin realizacji zamówienia od momentu jego wywołania	6
		Elastyczność dostawcy	4	Elastyczność dostawcy	6
		Ilość w dostawie	4	Ilość w dostawie	4
		Zapłata towarem firmy	4	Zapłata towarem firmy	6
				Operatywność działań korygujących	6
				Współpraca w zakresie wdrażania do produkcji nowych produktów	5

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 2.** Wagi przypisane kryteriom oceny dostawców

Rok 2010		Rok 2012		Rok 2014	
Oceniane kryterium	Waga	Oceniane kryterium	Waga	Oceniane kryterium	Waga
System zarządzania jakością	10	System zarządzania jakością	5	System zarządzania jakością	5
Ocena dostaw	5	Ocena dostaw	5	Ocena dostaw	10
Cena wyrobu	10	Cena wyrobu	10	Cena wyrobu	10
Termin płatności	10	Termin płatności	10	Termin płatności	10
Baza dostawy	5	Baza dostawy	4	Baza dostawy	2
		Cykliczność dostaw	2	Cykliczność dostaw	2
		Termin realizacji zamówienia od momentu jego wywołania	2	Termin realizacji zamówienia od momentu jego wywołania	2
		Elastyczność dostawcy	2	Elastyczność dostawcy	3
		Ilość w dostawie	2	Ilość w dostawie	2
		Zapłata towarem firmy	3	Zapłata towarem firmy	5
				Operatywność działań korygujących	3
				Współpraca w zakresie wdrażania do produkcji nowych produktów	2

Źródło: opracowanie własne.

### **Analiza danych dotyczących zmian w kartach okresowej oceny dostawców**

Odnosząc się do tab. 1, należy zauważyć, że najprostszy schemat oceny nastąpił w roku 2010. Warto jednak odnotować, że liczba punktów dwóch spośród 5 kryteriów funkcjonujących do dziś się nie zmieniła. Są nimi system zarządzania jakością i cena wyrobu. Zarówno wtedy, jak i dziś aspekty te istotnie wpływają na chęć kontynuowania współpracy. Punkty przyznawane terminowi płatności uległy zmianie między rokiem 2010 a 2012. Należy dodać, że na ten moment przypadał trudny okres dla polskich przedsiębiorców. Problemy finansowe organizacji przyczyniły się do zmiany nastawienia do tej kwestii. Znalazło to swoje odzwierciedlenie również w kartach oceny dostawców. Dołączenie pięciu nowych kryteriów w roku 2012



zapewniło większą rzetelność oceny i pozwalało zarysować bardziej wiarygodny obraz dostawcy. Mimo że nowe kryteria nie były wysoko punktowane, jednak ich spełnienie dawało dwudziestopunktową przewagę nad innymi dostawcami. Wartość kryteriów dołączonych do puli w roku 2012 zmieniła się przy ocenie w roku 2014. Dwa razy więcej punktów uzyskała cykliczność dostaw. O dwa punkty wzrosła również skala dla terminu realizacji zamówienia od momentu jego wywołania, elastyczności dostawcy i możliwości dokonania zapłaty towarem firmy. Dwa nowe parametry (operatywność działań korygujących oraz współpraca w zakresie wdrażania do produkcji nowych produktów), dodane w bieżącym roku, uzyskały odpowiednio sześć i pięć punktów.

Punkty uzyskane w procesie oceny wymnażane są przez wagi przyznane poszczególnym kryteriom. Stanowią one o istotności danego zagadnienia dla oceniającego. Wynik mnożenia punktów przez wagi daje ocenę ostateczną i pozwala zakwalifikować dostawcę do właściwej kategorii (A, B lub C). Wagi przypisane poszczególnym kryteriom prezentuje tab. 2.

Podczas analizy tab. 2 w pierwszej kolejności warto zwrócić uwagę na istotną zmianę wagi dla kryterium związanego z systemem zarządzania jakością. Przedsiębiorstwo nie oczekuje od dostawców dostarczenia kompletu dokumentacji (w tym certyfikatów). Funkcjonowanie systemów zarządzania sprawdzane jest podczas przeprowadzanych audytów. Jednocześnie pracownicy podkreślają, że obecnie dla funkcjonowania relacji dostawca–odbiorca ważniejsze są inne kryteria. Z tego powodu w roku 2012 nastąpiło obniżenie wagi z poziomu 10 do poziomu 5. Stan taki został utrzymany również w roku 2014. Niezmiennie wysokie wagi utrzymują inne dwa parametry. Są nimi cena wyrobu i termin płatności. W ostatnim czasie na znaczeniu zyskała również możliwość zapłaty towarem firmy. Pozostałe wagi utrzymują się na podobnym poziomie.

## Wnioski

Do zmian w kartach oceny dostawców przyczyniają się z całą pewnością niestabilna sytuacja gospodarcza i rosnące wymagania odbiorców. Spełnianie coraz to nowych kryteriów staje się dziś niejako obowiązkiem dostawców, chcących uczestniczyć w kooperacji z dużymi przedsiębiorstwami. Aby sprostać oczekiwaniom odbiorców, dostawcy muszą wykonać istotną pracę. Dobre, partnerskie relacje wspomagają procesy decyzyjne. Budowanie relacji przynosi także firmom istotne wymierne korzyści. W literaturze spotkać można zestawienia czynników sprzyjających rozwojowi relacji. Według literatury podłożem trwałych relacji są między innymi [Ciesielski, Długosz (red.) 2010]:

- zaangażowanie w prace nad relacjami,
- wspólne działania związane z poszerzeniem granic organizacji,
- podział zysków i ryzyka wynikających z kooperacji,
- zgodność zarówno w sferze działań, jak i celów,
- zaufanie między partnerami,

- długość relacji i wynikający z tego stopień wzajemnej zależności,
- jakość komunikacji i związana z nią chęć do dzielenia się informacją.

Trudno nie zgodzić się z faktem, że widoczne zaangażowanie w relacje, tak jak skupienie się na zapewnieniu najwyższej jakości komunikacji i sama chęć do dzielenia się posiadaną wiedzą, budują pozytywny wizerunek firmy. Wykazywana rzetelność staje się niejednokrotnie pierwszym sygnałem, że w relacje z tą firmą warto inwestować. Jeśli dodatkowo przedsiębiorca jest godny zaufania oraz skłonny do podziału nie tylko zysków ale i ryzyka występującego w łańcuchu dostaw, to mamy podstawy wnioskować o istnieniu stabilnego fundamentu pod doskonalenie relacji i partnerstwa.

#### 4. Zakończenie

Relacje między dostawcą a odbiorcą na rynku środków produkcji nieustająco poddawane są analizie i dyskusji w światowej i polskiej literaturze – nic więc dziwnego, że budzą duże zainteresowanie przedsiębiorców. Jest to pozytywny objaw, który w najbliższych latach z całą pewnością przyniesie wiele ciekawych rozwiązań dla całej gospodarki. Należy podkreślić, że przedsiębiorstwa rynku B2B angażują się w zarządzanie relacjami, chcąc uzyskiwać kolejne korzyści z długotrwałej współpracy. Kooperacja służąca osiągnięciu wspólnych celów staje się coraz częstszym zjawiskiem. Usystematyzowane podejście do kwestii relacji, połączone z zaangażowaniem kompetentnych pracowników, przekłada się na trwałość relacji. Pewność i zaufanie budowane z wykorzystaniem kart okresowej oceny dostawców pozwala nadążać za zmianami zachodzącymi na rynkach i dostosowywać się do potrzeb łańcucha dostaw.

#### Literatura

- Cheverton P., 2001, *Zarządzanie kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Ciesielski M., Długosz J. (red.), 2010, *Strategie łańcuchów dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Romanowska M., Trocki M. (red.), 2002, *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa.
- Uлага W., Eggert A., 2006, *Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status*, „Journal of Marketing”, vol. 70, no. 1.
- Urbaniak M., 2010, *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Urbaniak M., 2014, *Okresowa ocena dostawców jako narzędzie ograniczania poziomu ryzyka związanego z zakupami*, „Logistyka”, nr 3, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.

## **ROLE OF SUPPLIERS SCORECARDS IN BUILDING RELATIONSHIPS IN THE B2B MARKET – COMPARATIVE ANALYSIS OF CHANGES IN TIME ON THE EXAMPLE OF A PRODUCTION COMPANY**

**Summary:** A relationship between a supplier and a recipient on the enterprise market is gaining importance especially under conditions of intensity growth of competition that characterizes the current economy. The change in strategy with respect to suppliers is most likely caused not only by the pressure of a turbulent environment, but also more and more conscious desire to continuously improve the organization's operations. Functioning to reduce costs and improve the quality of customer service is a crucial priority for many companies. The aim of the study was to present the changes that occurred in recent years in the construction of suppliers scorecards and to identify the causes of the occurrence of these changes. The analysis was based on the documentation of the average manufacturing company located in the Łódź Voivodeship. The paper presents a comparison of three versions (from the years 2010, 2012 and 2014) of the modern relationship management tools, which is the periodic assessment card. The work raises issues shaping cooperation between the directly related companies in the supply chain and outlines a broader background for this issue. The analysis of changes in each version of the document facilitates inference about relative priorities of cooperation in the supply chain on B2B market. The area of relations between contractors seems to be not only topical, but also important from the point of view of strategy formulation and logistics management. The diagnosis of practical aspects observed directly in companies, may constitute an important contribution to the development of theoretical elements of knowledge in the field of logistics.

**Keywords:** supplier–recipient relationships, collaboration in the supply chain, B2B market.