

Danuta Surówka – Marszałek  
Akademia Ekonomiczna w Krakowie

## Wpływ sytuacji zakupu na proces zarządzania łańcuchem dostaw (cz. 2)

Anderson, Chu i Weitz pytali doświadczonych przedstawicieli handlowych w firmie o ich uwagi na temat funkcjonowania organizacji kupujących, ze szczególnym uwzględnieniem relacji pomiędzy nowością, potrzebami informacji oraz rozważeniem nowych alternatyw jako cech różnych typów sytuacji kupna. Ustalili oni silny związek pomiędzy nowością a ilością informacji pozagadanych i przetwarzanych przez decydentów oraz jedynie słabą korelację pomiędzy tymi dwoma wskaźnikami, a tendencją kupującego, aby rozważyć nowe źródła. Tym samym uznali, że to nowość zadania oraz potrzeby informacyjne – a nie rozważane alternatywy – definiują „klasy kupna”. Ustalili oni również, że sprzedający spotykając się często z sytuacjami kupna mającego charakter nowego zadania, uważają centrum zakupów za:

- wielkie
- powolne w podejmowaniu decyzji
- niepewne co do swoich potrzeb i możliwości ich rozwiązań
- bardziej ukierunkowane na poszukiwanie dobrego rozwiązania, niż na wynegocjowanie niskiej ceny czy zapewnienie dostaw
- bardziej skłonne do faworyzowania ofert od dostawców dotychczas z nimi nie współpracujących
- będące pod dużym wpływem personelu technicznego
- mniej ulegające wpływom agentów zakupu.

Natomiast personel sprzedający,

mający często do czynienia z bardziej rutynowymi sytuacjami kupna (zakup rutynowy i zmodyfikowany), określił centrum zakupów używając przeciwstawnych cech:

- małe
- szybko podejmujące decyzje
- z dużą pewnością oceniające problem i możliwe rozwiązania
- ukierunkowane na cenę i dostawę
- zadowolone z dotychczasowych sprzedawców
- w większym stopniu ulegające wpływom agentów zakupu<sup>1</sup>.

Przedstawione wywody pozwalają na sformułowanie wniosku, że cechy sytuacji kupna mają większe znaczenie, niż typ produktu przy określaniu zachowań kupujących na rynkach przemysłowych.

### Znaczenie i prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka zakupu na rynkach przemysłowych

W przypadku niektórych zakupów głównym czynnikiem determinującym podjęcie decyzji nabywczych jest minimalizacja ceny. Wiodącym problemem dla kupujących i sprzedających, podczas formułowania nowoczesnej strategii marketingowej, jest rozróżnienie sytuacji, w której należy kierować się jedynie ceną oraz takiej, gdzie brana jest pod uwagę wartość dodana, kreowana przez dostawców, nie mająca bezpośredniego powiązania z ceną. Kothandaraman i Wilson sugerują, iż

występują dwa istotne czynniki mające wpływ na wybór partnera. Są nimi: ryzyko operacyjne i wartość dodana do produktu przez sprzedawcę<sup>2</sup>. Bunn z kolei wykorzystuje metody taksonomiczne dla analizy procesu zakupu, charakteryzując sytuacje zakupowe przez następujące czynniki: ważność zakupu, niepewność odnośnie wystąpienia określonych warunków, szerokość asortymentu i postrzeganie siły kupującego<sup>3</sup>. Włącza on wyżej wymienione czynniki do modelu i wyznacza ich wpływ na decyzje zakupu.

Centralną częścią prac Wilsona i Bunn'a są rozważania ukazujące istotę ryzyka. Postrzeganie ryzyka towarzyszącego sytuacjom zakupu jest tak ważne, jak istotne mogą być konsekwencje związane z dokonaniem niewłaściwego wyboru. W literaturze ryzyko najczęściej definiuje się jako konstrukcję, która obejmuje swym zakresem znaczenie ryzyka i prawdopodobieństwo jego wystąpienia<sup>4</sup>.

Znaczenie ryzyka, będące jego pierwszą składową, to branie pod uwagę przez kupujących ewentualnych złych konsekwencji niewłaściwego wyboru produktu. Kategoria ta jest pochodną ryzyka personalnego i organizacyjnego. Waga ryzyka, przypisywana decyzji zaopatrzeniowej, jest powiązana ze znaczeniem dostawcy dla organizacji kupującej. Decyzje zaopatrzeniowe mają kluczowe znaczenie zarówno dla osiągniętej zyskowności firmy, jak i jej

<sup>1</sup> E. Anderson, W. Chu, B. Weitz, *Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework*, "Journal of Marketing", July 1987, s. 71 - 86

<sup>2</sup> P. Kothandaraman, D. T. Wilson, *The Future of Competition*. "Industrial Marketing Management", 30, 4 (2001), s. 379 - 389

<sup>3</sup> M. D. Bunn, *Taxonomy of Buying Approaches*. "Journal of Marketing", 57, 1 (1993), s. 38 - 56

<sup>4</sup> G. Laurent, J. N. Kapferer, *Consumer Involvement Profiles: A New Practical Approach to Consumer Involvement*, "Journal of Advertising", 25, 6 (1985), s. 48 - 57

przewagi konkurencyjnej, stąd wymagają szczególnej uwagi. Dyer, Cho i Chu przypisują największe ryzyko relacjom z kluczowymi dostawcami, których określają jako podstawową determinantę gwarantującą pewność dostawy niezbędnych produktów o wysokiej wartości dodanej<sup>5</sup>. Dostawcy strategiczni najczęściej zaopatrują klienta w produkty, które związane są z jego podstawową działalnością lub też decydują o specyficznym charakterze produktu finalnego. Jako przykład niech posłuży proces wyboru dostawcy strategicznego, zaopatrującego firmę w komponenty niezbędne dla wytworzenia produktu. Ten wybór dla firmy – nabywcy jest obciążony większym ryzykiem niż wybór dostawcy wyrobów gotowych. Zła decyzja dotycząca wyboru dostawcy strategicznego może spowodować wadliwe wykonanie produktu, nieefektywność i niepowodzenie przedsięwzięcia, co może nieść za sobą negatywny wpływ na przebieg podstawowej działalności, a tym samym na utrzymanie lojalnych klientów i status firmy.

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, rozumiane jako uświadomienie sobie możliwości dokonania złego wyboru, jest kolejną składową postrzeganego ryzyka. Ważnym czynnikiem wpływającym na prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka jest stopień zaufania kupującego do dostawcy, odnoszący się do wymagań co do produktu lub usługi. Kiedy oczekiwania w zakresie produktu nie są wyraźnie wyartykułowane w specyfikacji lub istotne różnice wśród potencjalnych dostawców nie są łatwo dostrzegalne, nabywcy obawiają się dostawcy, który nie potrafi przewidywać konsekwencji związanych z opóźnieniem działań, np. naruszenie harmonogramu prac projektowych czy procedur uniemożliwiających ich

	Strategiczna dywersyfikacja	Budowanie relacji
Wysokie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ważne, zdywersyfikowane produkty</li> <li>• Wielu potencjalnych dostawców z podobnymi możliwościami</li> <li>• Łatwość opracowania specyfikacji produktu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ważne, zdywersyfikowane produkty</li> <li>• Wielu potencjalnych dostawców z różnymi możliwościami</li> <li>• Problem z określeniem możliwości dostawcy</li> <li>• Trudność opracowania specyfikacji produktu</li> </ul>
Znaczenie ryzyka	NW	WW
	Sytuacje zakupu gdzie występuje:	Sytuacje zakupu gdzie występuje:
Niskie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt mało ważny, substytut</li> <li>• Wielu potencjalnych dostawców z nieznacznie zróżnicowanymi możliwościami</li> <li>• Łatwość opracowania specyfikacji produktu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt mało ważny, substytut</li> <li>• Wielu potencjalnych dostawców z różnymi możliwościami</li> <li>• Średni poziom trudności opracowania specyfikacji produktu</li> </ul>
	NN	WN
	Niskie	Wysokie
	<b>Prawdopodobieństwo ryzyka</b>	

Rys. 1. Macierz ryzyka / korzyści dla zakupów przemysłowych. Źródło: L. M. Hunter, Ch. J. Kasouf, K. G. Celuch, K. A. Curry, *A Classification of Business - to - Business Buying Decisions: Risk Importance and Probability as a Framework for e - Business Benefits*, "Industrial Marketing Management", 32 (2004), s. 148

wdrożenie<sup>6</sup>. Niedostateczne informacje o potencjalnych zdolnościach dostawcy często prowadzą do uświadomienia sobie znaczącego ryzyka dotyczącego sytuacji zakupowych. Wówczas kupujący zmuszony jest stosować strategie łagodzące ryzyko podejmowanych decyzji.

### Klasyfikacja organizacyjnych decyzji zakupu wyodrębnionych z punktu widzenia ponoszonego ryzyka

Przyjmując za podstawę rozmiar ponoszonego ryzyka, ogół sytuacji zakupowych występujących na rynkach przemysłowych można ująć w cztery zasadnicze grupy (rys. 1). Każdy z zaznaczonych na rysunku kwadratów obrazuje odmienną sytuację zakupową, którą wyodrębniono bazując na: istocie produktu, potencjalnych możliwościach dostawców i łatwości ich oceniania, a także stopniu trudności opraco-

wania specyfikacji produktu. Klasyfikacja została zbudowana w taki sposób, aby można było połączyć cztery różne sytuacje zakupowe z odpowiednimi dla nich korzyściami płynącymi z zastosowania nowoczesnych technologii informatycznych, umożliwiających redukcję kosztów, ukazując różne możliwości aplikacji e-biznesowych i ich potencjału kreowania wartości wykraczających poza minimalizację ceny.

Połączenie sytuacji zakupowej z odpowiednimi efektami, jakie zapewniają transakcje internetowe, ma decydujące znaczenie dla kupującego i sprzedającego. Na schemacie ukazano, jak te powiązania mogą pomóc kupującemu w identyfikacji najbardziej korzystnych kryteriów zakupu i jakie efekty można osiągnąć wykorzystując e-biznes w różnych sytuacjach zakupowych. Natomiast sprzedawcom dają możliwość budowania długookresowych relacji z klientami, opartych na obopólnych korzyściach.

<sup>5</sup> J. H. Dyer, D. S. Cho, W. Chu, *Strategic Supplier Segmentation: The Next "Best Practice" in Supply Chain Management*, "California Management Review", 40, 2 (1998), s. 57 - 77

<sup>6</sup> R. Nellore, *Managing Buyer - Supplier Relations. The Winning Edge Through Specification Management*, Routledge, London and New York 2001, s. 41 - 48

Budowanie układu relacyjnego charakteryzuje takie sytuacje zakupu, gdzie nabywca instytucjonalny dostrzega zarówno wysoki stopień znaczenia ryzyka, jak i prawdopodobieństwa jego wystąpienia. Tę sytuację obrazuje pole WW. Zachodzi ona w przypadku złożonej technologii wytwarzania i trudności występujących w trakcie opracowywania specyfikacji montowanego produktu. Skłonność do budowania więzi kooperacyjnych odzwierciedla tendencje nabywców do dostrzegania wysokiego ryzyka, związanego z kluczowymi obszarami dla działalności firmy lub jej finalnymi produktami. W początkowej fazie kontaktów kupujący może mieć trudności z określeniem specyfikacji produktu, szczególnie wówczas, gdy technologia wykracza poza obszar jego podstawowej działalności. Jeżeli wybierze dostawcę, który wykona niezgodnie ze specyfikacją komponenty do finalnego produktu, rezultaty takiej pomyłki mogą mieć negatywne konsekwencje dla firmy – odbiorcy.

Dokonanie niewłaściwego wyboru dostawcy staje się bardziej prawdopodobne, gdy na rynku mamy do czynienia z dużą liczbą potencjalnych wytwórców produkujących na zamówienie, którzy różnicują swoje możliwości i tym samym są one trudne do oszacowania. Celem ograniczenia sytuacji wysokiego ryzyka, nabywcy instytucjonalni dokonują wyboru kwalifikowanego dostawcy wg opracowanych procedur, wspartych wcześniej ustalonymi kryteriami. Wówczas kupujący są zobligowani do przeprowadzenia szczegółowego i czasochłonnego procesu gromadzenia danych i ich oceniania pod kątem wyboru najkorzystniejszego dostawcy.

Odchodzenie od standardowych produktów w kierunku rozwiązań wykonywanych na indywidualne za-

mówienie jeszcze bardziej komplikuje proces selekcji dostawców. Takie zlecenia wymagają rozległej współpracy między producentem a firmą zamawiającą. Wtedy nabywcy muszą brać pod uwagę również nie dające się kwantyfikować aspekty działalności potencjalnego partnera, by upewnić się, że posiada on potencjał zapewniający sukces wspólnego przedsięwzięcia.

Jeśli mamy do czynienia z sytuacją, gdy znaczenie ryzyka, jak i prawdopodobieństwo jego wystąpienia jest wysokie w stosunku do dostawców produktów kluczowych, kreujących wartość, nabywcy tych dóbr uciekają się do kreowania z nimi związków partnerskich, co pozwala na ograniczenie ryzyka decyzyjnego. Daje to początek lojalności przejawiającej się w wyborze znanego dostawcy o ugruntowanej pozycji, który wychodzi naprzeciw potrzebom zgłaszanym przez klientów.

Zachowania kupujących zmierzające do zmniejszenia ryzyka poprzez budowanie długoterminowych relacji z kontrahentami mają wpływ na proces wyboru dostawców oraz korzyści wynikające z e-biznesu w poszczególnych sytuacjach kupna. Klienci są motywowani do nawiązywania kontaktów ze sprawdzonymi dostawcami, a tym samym pomijają firmy oferujące niższe ceny produktów czy też okazje pozwalające na maksymalizację zysku z transakcji. Doświadczeni klienci wiedzą, że nie można wierzyć w wyjątkowe oferty przedstawiane w Internecie, a sytuacje zakupu, w których głównym kryterium decyzyjnym jest okazjna cena, mogą doprowadzić do poniesienia wysokich, nieprzewidzianych kosztów. Dla podejmującego decyzje zakupu w sytuacjach występowania wysokiego ryzyka, całkowita wartość dostarczona przez dostawcę jest w znacznym stopniu zdetermino-

wana nie przez cenę, a takie czynniki jak: jakość produktów, proces integracji, redukcję kosztów jaką zapewniają długoterminowe kontrakty, usługi serwisowe<sup>7</sup>. Wnioskować więc można, iż najlepszy wybór nie oznacza najniższej ceny.

Złożony proces podejmowania decyzji dokonywany przez przedsiębiorcę w sytuacji budowania długoterminowych relacji ma późniejszy wpływ na wybór dostawców oraz wartość oferty e-biznesu. Wymiana *on-line* oraz rynki internetowe dostarczają cennych informacji o różnych dostawcach z całego świata. Internet zmienia ostatni etap procesu podejmowania decyzji, który do tej pory był ograniczony wysokimi kosztami komunikacji, gromadzenia danych czy wyboru dostawcy<sup>8</sup>. Portale oraz rynki elektroniczne mogą być źródłem wstępnych informacji, pierwszym krokiem w kierunku identyfikacji i kwalifikacji potencjalnych dostawców. Zdobywanie wiedzy o dostawcy za pośrednictwem Internetu sprowadza się jedynie do zapoznania się z opublikowanymi przez niego informacjami odnośnie prowadzonej działalności, co utrudnia jego obiektywną ocenę, czego możemy dokonać tylko dzięki kontaktowi interpersonalnemu.

Produkty złożone, wymagające ścisłej współpracy między dostawcą i odbiorcą, nie są wystawiane na aukcjach *on-line*, gdyż o wyborze ich dostawcy nie decyduje cena, lecz jego umiejętności i zaplecze technologiczne. Kontakt interpersonalny jest niezbędny przy budowaniu uczciwych relacji opartych na zaufaniu i wzajemnej współpracy, szczególnie w sytuacjach wysokiego ryzyka, stąd wpływ technologii e-biznesu na stosunki pomiędzy kupującym i sprzedającym będzie ograniczony do minimum. Bantham, Celuch i Kasouf stwierdzili, iż w tego typu sytu-

<sup>7</sup> R. Wise, D. Morrison, *Beyond the Exchange: The Future of B2B*, "Harvard Business Review", 78, 6 (2000), s. 86 - 96

<sup>8</sup> M. E. Porter, *Strategy and the Internet*, "Harvard Business Review", 79, 3 (2001), s. 63 - 78

acjach „nawet w rozwijającym się środowisku komunikacji elektronicznej, charakteryzującym się uzależnieniem od e-maili, faxów czy wspólnej bazy danych, komunikacja bezpośrednia stanowi podstawowy czynnik osiągnięcia sukcesu w relacjach pomiędzy kontrahentami”<sup>9</sup>.

Oferety on-line mogą być wykorzystywane jako źródło informacji usprawniającej koordynację i współdziałanie między przedsiębiorstwami pozostającymi w związku partnerskim. Korzystanie z tej technologii w celu elektronicznego zintegrowania łańcucha dostaw może przyczynić się do zwiększenia szybkości obrotu oraz osiągnięcia wyższej wydajności poprzez eliminację zbędnej pracy biurowej pomiędzy współpracującymi partnerami. Internet zastosowany w procesie sprzedaży produktów czy też do uaktualniania ich specyfikacji przy opracowywaniu wspólnych projektów rozwojowych, umożliwia szybki i niezakłócony przepływ informacji, ułatwiający efektywną komunikację pomiędzy współpracującymi stronami.

Kwadrat NN prezentuje sytuacje zakupu, charakteryzujące się zarówno niskim stopniem prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, jak i jego znaczenia. Dotyczą one zakupu produktów, które nie są najważniejsze dla firmy, jak, np. artykuły papiernicze, biurowe, środki utrzymania czystości. Powstają one wg łatwej do odtworzenia specyfikacji, mają charakter substytucyjny i są oferowane przez licznych dostawców. Nabywca produktów substytucyjnych będzie dążył do minimalizacji ich ceny i będzie ją akceptował, dopóki jakość otrzymywanych artykułów będzie dla niego satysfakcjonująca. Jeżeli najniższa cena pozyskiwanych produktów spowoduje wyższe niż zakładano koszty zaopatrzenia, co może być wywołane

opóźnieniami w dostawie, niską jakością wyrobów czy innymi wadami, dochodzi najczęściej do szybkiej wymiany dostawcy. Nabywcy standardowych produktów lub innych prostych komponentów zazwyczaj kupują je stosując model najniższej ceny, który pozwala im na szybkie rozwiązywanie problemów, wynikających z niskiej jakości produktów poprzez zmianę dostawców.

Obok minimalizacji ceny, co jest ich głównym celem, nabywcy z kwadratu NN mogą zmniejszyć koszty zakupu poprzez udział w transakcjach elektronicznych. Uczestnictwo w aukcjach zwykłych, minimalizujących cenę, stwarza kupującym możliwość wyboru spośród najtańszych propozycji oferowanych przez konkurujących dostawców. Obecnie aukcje mają ogromną możliwość redukcji cen części towarów, a poprzez to całego asortymentu. Jako przykład można podać aukcje: Covisint – rynek motoryzacyjny, MetalSite.com – przemysł metalurgiczny oraz Contractors eSource – budownictwo<sup>10</sup>.

Rynki elektroniczne oferują również skoordynowane usługi, których celem jest redukcja kosztów transakcji oraz oszczędność czasu zarówno dla dostawców, jak i odbiorców. Zachęcają one do omijania pośrednictwa w tradycyjnym łańcuchu zaopatrzeniowym. Zastosowanie technologii e-biznesu usprawnia przepływ towarów dzięki skróceniu czasu dostaw, minimalizację jego zmienności oraz zakłóceń, czego rezultatem są bezpośrednie i wymierne korzyści ograniczenia czasu dostaw, kosztów produkcji, poprawy elastyczności i jakości produkcji oraz obsługi klienta<sup>11</sup>.

Wdrożenie strategii e-produkcyjnej umożliwia firmom redukcję kosztów administracyjnych. Elek-

troniczne połączenie dostawców i odbiorców ułatwia proces wymiany, redukuje pracę biurową, eliminuje opóźnienia spowodowane trudnościami w komunikacji, co pozwala wszystkim uczestnikom łańcucha dostaw na zwiększenie efektywności, obniżkę kosztów oraz oszczędność czasu. Elektroniczne katalogi eliminują biurokrację związaną z zamówieniami. Te ostatnie stają się mniej czasochłonne i nie wymagają dużego nakładu pracy. Zamawianie bezpośrednio z katalogów opublikowanych w Internecie pozwala na znaczną oszczędność czasu, procedur oraz form zatwierdzania zakupu, skracając łączny czas dokonania transakcji. Ograniczenie źródeł dostaw i dostępności produktów prowadzi do maksymalizacji oszczędności i wzrostu efektywności.

Sytuacje opisane w polu WN reprezentują zakupy, w których nabywcy instytucjonalni dostrzegają wysoki stopień prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, ale niskie jego znaczenie. Często poszukiwany produkt jest mało istotny i ma charakter substytucyjny. Jako przykład omawianych sytuacji mogą stanowić zachowania towarzyszące zakupom realizowanym przez firmy produkujące oprogramowania komputerowe, które poszukują części modułu oprogramowania w celu uzupełnienia produktu głównego. Specyfikacja wyrobu jest zazwyczaj łatwa do identyfikacji, chociaż niekiedy nabywca może potrzebować pomocy ze strony sprzedawcy lub pośrednika, aby odpowiednio dobrać produkt. Znaczenie ryzyka w przypadku takich produktów jest niskie, ponieważ nie stanowią one zagrożenia dla działalności produkcyjnej firmy, jak i jej rentowności. Na rynkach oprogramowania komputerowego funk-

<sup>9</sup> J. H. Bantham, K. G. Celuch, C. J. Kasouf, *A Perspective of Partnerships Based on Interdependence and Dialectical Theory*, "Journal of Business Research", 56, 4 (2003), s. 273

<sup>10</sup> L. M. Hunter, Ch. J. Kasouf, K. G. Celuch, K. A. Curry, *A Classification of Business - to - Business Buying Decisions*, ... , op. cit. s. 151

<sup>11</sup> C. Standard, D. Davis, *Lean Thinking for Competitive Advantage*, "Automotive Manufacturing and Production", 112, 12 (2000), s. 68 - 69

cjonuje wielu dostawców, którzy znacznie różnią się swoimi możliwościami organizacyjnymi, podczas gdy ich produkty końcowe wydają się być podobne pod względem funkcjonalności. Zmienność możliwości wytwórczych potencjalnych dostawców zwiększa prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka dokonania złego wyboru i podjęcia niekorzystnej decyzji.

Sytuacje zakupu, charakterystyczne dla kwadratu WN, mogą być wsparte przez rynki elektroniczne, które oferują dodatkowe usługi wybranych dostawców, pomagając nabywcom znaleźć produkt najlepiej dopasowany do ich potrzeb. Tym samym transakcje elektroniczne pozwalają kupcom na oszczędność czasu oraz skoncentrowanie się na użytecznych działaniach, takich jak, np. negocjacje, a nie na sprawdzaniu referencji. Można więc stwierdzić, że kupujący poszukują mediatora, tam gdzie istnieje prawdopodobieństwo wystąpienia wysokiego ryzyka i tylko rynki elektroniczne są w stanie zastąpić tradycyjny proces wyboru dostawcy<sup>12</sup>.

Produkty nabywane w sytuacjach strategicznej dywersyfikacji, tak jak te w kombinacji WW, są zazwyczaj zróżnicowane i istotne dla procesu produkcji. Obydwie sytuacje kupna rodzą konieczność dostrzegania znaczenia wysokiego ryzyka. Jakkolwiek budowanie długookresowych relacji z dostawcą zazwyczaj ma miejsce w przypadku produktów złożonych, trudnych do zdefiniowania; wyroby będące źródłem strategicznej dywersyfikacji są

tworzące do określenia i powszechnie występujące. Ryzyko wyboru niewłaściwego dostawcy w przypadku strategicznej dywersyfikacji jest niskie, ponieważ funkcjonuje na rynku wielu dostępnych dostawców charakteryzujących się podobnym potencjałem wytwórczym. Jednym z przykładów tej sytuacji zakupu jest wybór dostawcy samochodowych poduszek powietrznych. Funkcjonalność i niezawodność poduszek powietrznych jest bardzo istotna dla produktu finalnego. Lecz z drugiej strony dostępność wielu niezawodnych dostawców tych produktów oraz jednoznacznie zdefiniowana specyfikacja wyrobu sugeruje małe prawdopodobieństwo dokonania niewłaściwego wyboru. Istniejąca specyfikacja produktu eliminuje potrzebę bliskiej współpracy dostawcy i odbiorcy, gdzie dzielenie się informacjami i budowanie relacji opartych na wzajemnym zaufaniu nie jest wymagane.

Potencjalną strategią, stosowaną w sytuacjach zakupu uwzględnionych w polu NW, jest kontrolowana dywersyfikacja, która limituje uzależnienie i ryzyko poprzez utrzymanie licznych, alternatywnych źródeł dostaw. Strategia ta bazuje na ograniczaniu liczby dostawców celem osiągnięcia korzyści, takich jak: niskie koszty jednostkowe produktu, konkurencja cenowa oraz ciągłość dostaw. Co w konsekwencji prowadzi do obniżki kosztów transakcyjnych i administracyjnych, związanych z utrzymaniem większej liczby dostawców. Utrzymanie konkurencji pomiędzy dostawcami ważnych

dla firmy produktów, pozwala jej na uniezależnienie się od zewnętrznych źródeł zaopatrzenia i na efektywną kontrolę kosztów zakupu<sup>13</sup>.

Technologie e-biznesu oferują wiele korzyści dla nabywców stosujących kontrolowaną dywersyfikację dostawców. Transakcje internetowe skracają drogę od zamówienia do dostawy, zarówno w przypadku dokonywania zakupów na internetowym rynku pośredników, jak i bezpośrednio przez sieć producenta. Nabywcy mogą osiągać korzyści uczestnicząc w zautomatyzowanych procesach przetargowych, oszczędzając czas i obniżając koszty transakcyjne. Oferując dostęp do wielkiej liczby dostawców, portale pracujące w trybie on-line oraz rynki internetowe stanowią cenne źródło informacji umożliwiające kwalifikację, selekcję i utrzymanie bazy danych alternatywnych dostawców.

Przedstawione rozważania wskazują, iż na rynku przedsiębiorstw występują zróżnicowane sytuacje zakupu, które implikują specyficzne rozwiązania w zakresie dostawy produktów oraz przebiegu transakcji e-biznesu. Prezentowane sytuacje zostały wyodrębnione biorąc pod uwagę istniejące ryzyko związane z wyborem dostawcy, jego znaczeniem i prawdopodobieństwem zaistnienia. W prowadzonych dociekaniach wyróżniono poszczególne rodzaje ryzyka, ukazano jak one na siebie oddziałują i w jaki sposób determinują warunki dokonywania zakupu wsparte nowymi technologiami informatycznymi.

<sup>12</sup> L. M. Hunter, Ch. J. Kasouf, K. G. Celuch, K. A. Curry, *A Classification of Business - to - Business Buying Decisions*, ... , op. cit. s. 152

<sup>13</sup> J. H. Dyer, D. S. Cho, W. Chu, *Strategic Supplier Segmentation*, ... , op. cit. s. 57 - 77