

Grażyna Wieteska¹
Uniwersytet Łódzki

Kryteria oceny źródeł zaopatrzenia dostawców jako element doskonalenia procesów logistycznych

Międzynarodowa konkurencja, presja kosztowa i w związku z nią korzystanie z offshoringu oraz outsourcingu (*global sourcing*), rewolucja informacyjna, a także nowe rozwiązania techniczne to główne siły prowadzące do wzrostu złożoności dzisiejszych łańcuchów dostaw². Powstające sieci dostaw nabierają coraz większego stopnia skomplikowania, który w warunkach globalnych oznacza dla przedsiębiorstw pojawienie się nowych form ryzyka. Przykładowo, posiadanie przez organizację partnerów gospodarczych zlokalizowanych w znacznej odległości od niej oznacza zawężoną możliwość ich nadzoru i wzrost niepewności towarzyszącej współpracy gospodarczej.

Zapewnianie niezawodności prowadzonych działań staje się dziś dla firm wyzwaniem. Wymaga z pewnością wprowadzenia skutecznych mechanizmów kontrolnych zapobiegających potencjalnym stratom i zwiększających prawdopodobieństwo osiągnięcia celów biznesowych. Przedsiębiorstwa coraz częściej starają się kłaść nacisk na budowanie długookresowych relacji partnerskich z dostawcami i odbiorcami, upatrując w tym działaniu szansę na wzmocnienie swojej pozycji na rynku i zapewnienie sprawności i stabilności realizowanych procesów. Gwałtowne rozchodzenie się zakłóceń wzdłuż globalnych łańcuchów dostaw obserwowane w ostatnich latach sygnalizuje, iż dobrą praktyką jest koncentrowanie się nie tylko na kooperacji z bezpośrednimi partnerami gospodarczymi, ale również identyfikowanie dalszych uczestników łańcucha dostaw.

Celem artykułu jest przedstawienie problematyki oceny dostawców z naciskiem na ich źródła zaopatrzenia oraz zaprezentowanie inicjatyw zapewniających skuteczność przepływu procesów logistycznych w relacjach z dostawcami.

Doskonalenie procesów logistycznych, a wybór partnerów gospodarczych

Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie stanowią tak zwany wewnętrzny system logistyczny, na który składają się poszczególne podsystemy³, które poprzez elementy wejściowe i wyjściowe (między innymi surowce, materiały, wyroby gotowe wraz z informacją) oddziałują ze sobą. Przedsiębiorstwa poszuku-

jąc źródeł przewagi konkurencyjnej koncentrują się na synchronizowaniu funkcjonowania tych podsystemów celem zwiększenia efektywności procesów logistycznych przedsiębiorstwa. Determinuje to wzrost wartości produktu i uzyskiwanie korzyści finansowych. Skuteczne konkutowanie wymaga jednak zwrócenia uwagi na złożoność otoczenia zewnętrznego, w którym działają firmy i zrozumienia zależności pojawiających się w relacjach dostawca-odbiorca. Systemy logistyczne pojedynczych przedsiębiorstw powiązane są bowiem ze sobą w łańcuchu dostaw, co wymaga koordynacji, która zapewniłaby ciągłość procesów przepływu, w tak zwanym systemie wartości⁴ (zewnętrznym systemie logistycznym grupy firm).

Chcąc doskonalic swoje działania organizacje implementują wiele narzędzi i koncepcji. Wśród nich wymienić należy między innymi wymagania systemów zarządzania (ISO 9001, ISO 14001, PN-N/OHSAS 18001), elementy Toyota Production System (kaizen, 5S, TPM), koncepcję 6Sigma, a także różne strategie⁵. Warto zauważyć, że podstawowym elementem skutecznego wdrażania tych rozwiązań jest kształtowanie partnerskich i trwałych relacji gospodarczych, zarówno z dostawcami, jak i klientami. Warunkowane jest to postrzeganiem zarządzania łańcuchem dostaw, jako sposobu uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Kluczowy aspekt stanowi w tym obszarze dobór partnerów gospodarczych, z którymi w dłuższej perspektywie możliwe będzie osiągnięcie wyższych poziomów integracji w łańcuchu dostaw⁶.

Budowanie partnerskich relacji gospodarczych

Ważnym elementem budowania zwinnych, adaptacyjnych i opartych na partnerstwie łańcuchów dostaw⁷ jest koncentracja przedsiębiorstw na procesie pozyskiwania dostawców, a także na doskonaleniu współpracy gospodarczej, która zapewni ciągłość procesów logistycznych w relacjach dostawca-odbiorca. Szczególny nacisk na wybór partnerów gospodarczych kładą z pewnością takie sektory, jak: motoryzacyjny, chemiczny, czy farmaceutyczny. W umieszczanych na stronach internetowych formularzach oceny, korporacje definiują rozbudowane kryteria ewaluacji dla przyszłych dostawców. Dotyczą one po-

¹ Dr G. Wieteska pracuje w Katedrze Zarządzania Jakością na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Artykuł recenzowany (*przyp. red.*).

² Por. E. Gołomska, *Podstawowe problemy logistyki globalnej, międzynarodowej, eurologistyki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2007, s. 11.

³ Podsystemy te to: logistyka zaopatrzenia, logistyka produkcji, logistyka dystrybucji, logistyka opakowań zwrotnych i serwisu oraz logistyka utylizacji.

⁴ M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 94.

⁵ Zarządzanie relacjami z klientami CRM (*Customer Relationship Management*), QR (*Quick Response*), ECR (*Efficient Consumer Response*), czy CRPF (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*).

⁶ Zob. Ch. C. Poirier, *Advanced Supply Chain Management*, Berrett-Kochler Publisher, San Francisco 1999, s. 24.

⁷ H. L. Lee definiuje konkurencyjny łańcuch dostaw, jako tzw. „triple A supply chain” (ang. *agility, adaptability, alignment*). Oznacza to zdolność do reagowania na zmiany w obszarze dostaw i w popycie, zdolność dostosowywania się do zmian w otoczeniu oraz kształtowanie partnerskiej współpracy. H. L. Lee, *The triple „A” supply chain*, Harvard Business Review, October 2004, Vol. 82 No. 10, s. 102-112.

siadanych przez potencjalnych kontrahentów certyfikatów jakości i bezpieczeństwa, wpływu jednostek na środowisko naturalne, ich sposobów komunikacji z klientami, implementacji procesu zarządzania ryzykiem, zaangażowania w badania i rozwój, zagadnień związanych z zapewnianiem elastycznych i terminowych dostaw, przestrzegania przepisów prawnych, czy posiadanych rozwiązań informatycznych. Nie są to wszystkie kryteria brane pod uwagę podczas oceny dostawców. W zależności od znaczenia współpracy i przedmiotu transakcji, przedsiębiorstwa definiować będą jeszcze inne, dodatkowe kryteria typu: lokalizacja, liczba posiadanych przez dostawcę odbiorców i zakres portfolio (w kontekście jego zdolności do dywersyfikacji ryzyka), czy łatwość komunikacji (kultura, język, chęć współpracy)⁸.

Kluczowe znaczenie podczas doskonalenia relacji gospodarczych ma też okresowa ocena dostawców, podczas której szczególnie oceniana jest terminowość i jakość techniczna dostaw, a także zaangażowanie dostawców w kooperację, wspólne projekty i badania, odpowiadanie zleceniobiorcy na problemy klienta, czy oferowanie mu korzystniejszych warunków współpracy.

Przedsiębiorstwa coraz chętniej doskonalą relacje z dostawcami w ramach koncepcji CSR (*Corporate Social Responsibility*), wpływając tym samym na kształtowanie odpowiedzialnego łańcucha dostaw. Realizując jej założenia wybierają wiarygodnych partnerów gospodarczych, definiują zasady współpracy z dostawcami, tak zwany *supplier code of conduct*⁹, rozwijają dwukierunkową komunikację, prowadzą audyty u dostawców wspierając eliminowanie wykrytych niezgodności oraz angażują się w edukowanie kontrahentów i wspólne prace nad innowacjami. Firmy dostrzegają w tych działaniach zarówno szansę na pozyskanie zaufania i lojalności interesariuszy, jak również na ograniczenie ryzyka (reputacyjnego, niezgodności z przepisami prawnymi, czy ryzyka zdarzeń losowych), efektywniejsze wykorzystanie energii i zasobów oraz skuteczniejsze osiągnięcie celów operacyjnych i długoterminowych¹⁰. Jednostki

gospodarcze realizują też programy w ramach, tak zwanych zrównoważonych łańcuchów dostaw (ang. *sustainability supply chain*)¹¹. Mają one na celu uzyskanie trwałych zmian w sposobie działania partnerów gospodarczych w odniesieniu do aspektów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych¹².

Realizując inicjatywy wspierające doskonalenie procesów logistycznych i chcąc kształtować skuteczność tworzenia wartości dodanej w łańcuchu dostaw, dobrą praktyką jest wprowadzanie mechanizmów umożliwiających firmie wpływanie na wybór źródeł zaopatrzenia dostawców, zwłaszcza kluczowych¹³. Powszechnym działaniem w tym zakresie jest przykładowo oczekiwanie od partnerów gospodarczych implementacji systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001, która definiuje wymagania dotyczące zakupów¹⁴. Wiele organizacji wskazuje kontrahentom firmy, od których powinny kupować surowce i materiały lub usługi 3PL. Organizacje formułują też warunki dotyczące zasad zaopatrywania się dostawców w ramach upowszechniania w łańcuchu dostaw tak zwanej koncepcji przejrzystości (ang. *corporate transparency*). Opiera się ona na dostarczaniu stronom zainteresowanym pełnej informacji na temat prowadzonych działań i ich efektów determinując osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez ścisłą, opartą na zaufaniu współpracę przedsiębiorstw wzdłuż łańcucha dostaw. Ogranicza ona ryzyko pojawienia się zakłóceń w procesach logistycznych oraz problemów dotyczących jakości i bezpieczeństwa produktów¹⁵.

Wyniki badań

Rosnące znaczenie partnerskiej kooperacji w łańcuchu dostaw dla doskonalenia procesów logistycznych w relacjach dostawca-odbiorca to jedna z przyczyn przeprowadzenia badania¹⁶. Jednym z jego celów było rozpoznanie, jakie kryteria oceny źródeł zaopatrzenia swoich dostawców formułują przedsiębiorstwa funkcjonujące w naszym kraju na rynku B2B.

⁸ S. Routroy wyróżnia kilka podstawowych obszarów kryteriów oceny dostawców. Są nimi: koszty, jakość, warunki dostarczenia zamówienia, elastyczność, technologie i innowacje oraz organizacja. Na każdy obszar składają się poszczególne kryteria dotyczące (oprócz kosztów) zdolności dostawcy do dostosowywania się do zmian (projektu, wielkości zamówienia) i różnorodnych wymagań czasowych, a także doskonalenia poprzez wdrażanie innowacji technicznych i organizacyjnych. S. Routroy, *Decision Framework for Supplier Evaluation and Selection in Supply Chain*, Journal of Supply Chain Management; September 2008, Vol. 5, No. 3, s. 19-32.

⁹ Obejmują one zwłaszcza zagadnienia etyki biznesu, poszanowanie praw człowieka, zgodność z przepisami prawnymi, wdrożone systemy zarządzania: jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem i higieną pracy.

¹⁰ Zob. *Motorola Corporate Responsibility Summary Report 2009; Working to build a better world, Kraft Food Responsibility Report 2009*, Environmental Resources Management 2010; *2008 Corporate Responsibility Report*, Raport IBM.

¹¹ Jak wskazują wyniki badań, przyczyną wdrażania w łańcuchach dostaw koncepcji zrównoważonego rozwoju jest przede wszystkim chęć osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (41%) i zapewnienia zgodności z bieżącymi i przyszłymi regulacjami (39%), a także wymagania konsumentów, co do przyjaznych środowiskowo produktów (30%). Z kolei kluczowymi inicjatywami realizowanymi w ramach programów w tym obszarze są: poprawa efektywności wykorzystania energii, redukcja emisji dwutlenku węgla, poprawa gospodarki odpadami, wprowadzanie bardziej przyjaznych środowisku opakowań i rozwiązań w transporcie. *Sustainable Supply Chain*, grudzień 2010, raport Aberdeen Group.

¹² Zob. *Business Benefits to Hewlett-Packard Suppliers from Socially and Environmentally Responsible (SER) Practices in China. A Case Study*. November 2008, Stanford Graduate School of Business; *2010 Sustainability Report Toyota Australia*, Raport Toyota Australia.

¹³ Przykładowo, firma Motorola i Hewlett-Packard szkolą swoich bezpośrednich dostawców z zakresu monitorowania źródeł zaopatrzenia. L. Sept, *Taking supply chain responsibility*, Supply Chain Management Review, Jul/Aug2008, Vol. 12, No. 5, s. 14-21.

¹⁴ Zawiera ona w sobie, m.in. proces oceny i wyboru dostawcy oraz konieczność kontroli jakości zakupionych wyrobów.

¹⁵ S. Wadhwa, M. Mishra, T. S. Felix Chan, Y. Ducq, *Effects of information transparency and cooperation on supply chain performance: a simulation study*, International Journal of Production Research, January 2010, Vol. 48, No. 1, s. 145-166; A. Vaccaro, D. C. Echeverri, *Corporate Transparency and Green Management*, Journal of Business Ethics, September 2010, Vol. 95, No. 3, s. 487-506; C. Ball, *What is transparency? Public Integrity*, Fall 2009, Vol. 11, No. 4, s. 293-307.

¹⁶ Badanie przeprowadzono w roku 2009. Wybór firm poddanych badaniu oparty był na metodzie doboru celowego. Skoncentrowano się na przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce na rynku B2B z certyfikowanym w ostatnich latach systemem zarządzania (w badaniu większość firm posiadała aktualny certyfikat, dla części jednak jego ważność wygasła, co nie oznacza, że firmy te nie koncentrują się na doskonaleniu systemu). Wykorzystano technikę ankiety pocztowej. Kwestionariusze wysłano do 4131 podmiotów gospodarczych, z czego odesłanych zostało 460 (zwrot na poziomie 11,14%), a zakwalifikowanych do badania 418. Przedsiębiorstwa miały możliwość zaznaczenia w kwestionariuszu dowolnej liczby zmiennych.

Konceptje i strategie logistyczne

Tab. 1. Kryteria oceny źródeł zaopatrzenia dostawców. Odsetek wskazań. Wyniki badań z 2009 r. Porównanie w zależności od wielkości zatrudnienia, kapitału i przestrzennego zasięgu działania.

Kryteria oceny źródeł zaopatrzenia dostawców. Odsetek wskazań.	Dla ogółu	Segment producentów	Segment dystrybutorów	Segment dostawców usług	Wielkość zatrudnienia			Posiadany kapitał		Rynek			Przestrzenny zasięg działania	
					do 50	51-250	powyżej 251	polski	zagraniczny	B2B	B2C	B2B i B2C	krajowy	międzynarodowy
N	418	219	107	72	150	179	89	327	91	208	83	127	211	207
Firmy nie przywiązujące znaczenia do kryteriów	14,11	12,33	18,69	15,28	16,00	15,08	8,99	14,68	12,09	13,94	13,25	14,96	15,64	12,56
Spełnianie wymagań co do jakości technicznej potwierdzonej atestami/deklaracjami dostawców	64,35	68,49	59,81	51,39	63,33	60,89	73,03	64,22	64,84	68,27	56,63	62,99	63,03	65,70
Terminowość dostaw	56,94	56,62	50,47	61,11	54,00	56,98	61,80	58,41	51,65	56,25	54,22	59,84	57,82	56,04
Posiadanie certyfikatów produktowych	50,00	52,05	43,93	47,22	47,33	48,60	57,30	50,15	49,45	52,88	43,37	49,61	48,34	51,69
Ciągłość i elastyczność dostaw	44,50	44,75	35,51	54,17	37,33	46,37	52,81	44,95	42,86	45,67	38,55	46,46	42,65	46,38
Identyfikacja produktu	34,69	39,27	34,58	19,44	27,33	37,99	40,45	33,64	38,46	32,21	31,33	40,94	31,75	37,68
Posiadanie certyfikatów systemowych	33,25	38,36	28,97	22,22	26,00	31,84	48,31	29,97	45,05	35,10	26,51	34,65	27,01	39,61
Płynność finansowa	10,53	10,05	13,08	6,94	6,67	10,06	17,98	7,95	19,78	10,58	13,25	8,66	10,43	10,63

Źródło: badania własne.

Tab. 2. Kryteria oceny źródeł zaopatrzenia dostawców. Odsetek wskazań. Wyniki badań z 2009 r. Porównanie w zależności od posiadanego certyfikatu na zgodność z systemem zarządzania i wdrożonych narzędzi doskonalących.

Kryteria oceny źródeł zaopatrzenia dostawców. Odsetek wskazań.	Dla ogółu	Posiadany certyfikat na zgodność z systemem zarządzania							Wdrożone narzędzie doskonalące		
		Brak certyfikowanego systemu zarządzania	ISO 9001	ISO 14001	PN-N / OHSAS 18001	HACCP / IFS / BRC	ISO/TS 16949	AGAP / WSK	5S / TPM	Zespoły Kaizen	Lean management
N	418	25	359	98	52	48	18	12	44	22	17
Firmy nie przywiązujące znaczenia do kryteriów	14,11	36,00	13,65	10,20	9,62	6,25	11,11	0,00	11,36	4,55	17,65
Spełnianie wymagań co do jakości technicznej potwierdzonej atestami/deklaracjami dostawców	64,35	36,00	64,62	74,49	75,00	62,50	72,22	91,67	79,55	86,36	76,47
Terminowość dostaw	56,94	44,00	58,22	61,22	67,31	56,25	50,00	75,00	56,82	77,27	64,71
Posiadanie certyfikatów produktowych	50,00	36,00	51,25	62,24	59,62	50,00	55,56	83,33	50,00	54,55	35,29
Ciągłość i elastyczność dostaw	44,50	32,00	45,40	55,10	53,85	39,58	55,56	50,00	54,55	54,55	52,94
Identyfikacja produktu	34,69	20,00	34,26	33,67	34,62	45,83	50,00	33,33	52,27	63,64	47,06
Posiadanie certyfikatów systemowych	33,25	16,00	34,82	47,96	48,08	35,42	66,67	58,33	40,91	40,91	35,29
Płynność finansowa	10,53	8,00	10,86	12,24	9,62	10,42	22,22	25,00	15,91	27,27	17,65

Źródło: badania własne.

Tab. 3. Kryteria oceny wobec źródeł zaopatrzenia dostawców. Odsetek wskazań. Wyniki badań z 2009 r. Porównanie według sektorów, w których działają firmy.

Kryteria oceny źródeł zaopatrzenia dostawców. Odsetek wskazań.	Dla ogółu	Segment producentów					Segment dystrybutorów					Segment dostawców usług			Sektor energetyczny
		wyroby metalowe	wyroby elektromaszynowe	wyroby chemiczne	materiały dla budownictwa	wyroby spożywcze	wyroby metalowe	wyroby elektromaszynowe	wyroby chemiczne	materiały dla budownictwa	wyroby spożywcze	usługi budowlane	usługi logistyczne	usługi IT	
N	418	59	56	39	36	29	20	28	20	20	19	31	22	19	20
Firmy nie przywiązujące znaczenia do kryteriów	14,11	8,47	16,07	7,69	22,22	6,90	15,00	17,86	20,00	30,00	10,53	6,45	13,64	31,58	5,00
Spełnianie wymagań co do jakości technicznej potwierdzonej atestami/deklaracjami dostawców	64,35	67,80	67,86	74,36	72,22	58,62	75,00	67,86	55,00	35,00	63,16	70,97	40,91	31,58	90,00
Terminowość dostaw	56,94	71,19	51,79	48,72	50,00	55,17	65,00	57,14	35,00	35,00	57,89	74,19	63,64	36,84	80,00
Posiadanie certyfikatów produktowych	50,00	55,93	53,57	51,28	41,67	55,17	70,00	39,29	50,00	30,00	31,58	64,52	36,36	31,58	70,00
Ciągłość i elastyczność dostaw	44,50	49,15	39,29	51,28	41,67	41,38	40,00	32,14	40,00	25,00	42,11	64,52	50,00	42,11	55,00
Identyfikacja produktu	34,69	47,46	26,79	35,90	30,56	62,07	45,00	21,43	40,00	30,00	42,11	12,90	22,73	26,32	40,00
Posiadanie certyfikatów systemowych	33,25	37,29	41,07	41,03	33,33	37,93	45,00	25,00	25,00	30,00	21,05	32,26	18,18	10,53	40,00
Płynność finansowa	10,53	8,47	14,29	12,82	8,33	3,45	5,00	17,86	10,00	10,00	21,05	9,68	4,55	5,26	15,00

Źródło: badania własne.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż część tego typu firm wykazuje zainteresowanie dostawcami drugiego rzędu¹⁷. Odsetek przedsiębiorstw, które nie przywiązują uwagi do źródeł zaopatrzenia swoich dostawców

wyniósł w badaniu 14,1. W największym stopniu stanowiły go przedsiębiorstwa bez certyfikatu systemu zarządzania oraz dystrybutorzy materiałów budowlanych i dostawcy usług IT (tabele 1, 2, 3).

¹⁷ Por. Rozprawa doktorska G. Wieteska, *Zarządzanie ryzykiem w relacjach dostawca-odbiorca na rynku B2B*, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, 2010r., s. 208-210.

Najchętniej definiowane kryterium dotyczy spełniania wymagań, co do jakości technicznej dostaw potwierdzonej atestami i deklaracjami¹⁸. Co druga badana firma wymaga również certyfikatów produktowych¹⁹. Dokumenty te stanowią także gwaranty bezpieczeństwa wyrobów. Dla respondentów (zwłaszcza z certyfikatami systemowymi i wdrożonymi narzędziami doskonalenia operacyjnego) istotna jest też identyfikacja wytwarzanego produktu przez uczestników łańcucha dostaw. Drugie, najczęściej definiowane w badanym obszarze kryterium, to zdolność przedsiębiorstw do terminowych dostaw (odsetek wskazań 56,94)²⁰. Prawie połowa jednostek wskazała także zmienną dotyczącą elastyczności i ciągłości dostaw. Jedna trzecia badanych z kolei przywiązuje uwagę do posiadania certyfikatów systemowych przez źródła zaopatrzenia swoich dostawców²¹. Najmniejszy odsetek wskazań (10,53) uzyskał natomiast czynnik: płynność finansowa. Biorąc pod uwagę fakt, iż badanie prowadzone było w dobie kryzysu gospodarczego, wartość ta jest relatywnie niska.

Należy zauważyć, że najwyższym poziomem świadomości, co do istoty badanego zagadnienia charakteryzują się jednostki duże, z certyfikatami systemowymi (zwłaszcza ISO 14001, PN-N/OHSAS 18001, ISO 16949, AQAP/WSK) i narzędziami doskonalenia operacyjnego (głównie kaizen), a także sektor energetyczny. Również firmy o zasięgu międzynarodowym w porównaniu z jednostkami o zasięgu krajowym przywiązują większe znaczenie do oceny źródeł zaopatrzenia swoich dostawców. Wpływać na to może dysponowanie wiedzą *know how* koncernu, czy większa niepewność wynikająca z prowadzenia biznesu poza granicami kraju.

Zakończenie

Ciągłość dostarczania wyrobów i usług przez przedsiębiorstwo warunkowane jest skutecznością zarządzania procesami przepływu w łańcuchu dostaw. Dlatego tak ważne jest kształtowanie partnerskiej współpracy gospodarczej, w której przedsiębiorstwa dzielą się doświadczeniem i wiedzą oraz implementują najlepsze praktyki w ramach koncepcji odpowiedzialnych, przejrzystych łańcuchów dostaw. Najczęściej, organizacją determinującą zmiany i poprawę w łańcuchu dostaw jest jego lider (przeważnie producent). Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż poziom świadomości jednostek gospodarczych funkcjonujących w naszym kraju, co do konieczności definiowania wymagań wobec dostawców swoich dostawców nie jest zbyt wysoki. Większość zmiennych wskazana została przez połowę lub mniej respondentów. Kolejne badania powinny być ukierunkowane na bardziej szczegółową i kompleksową identyfikację inicjatyw prowadzonych przez firmy w ramach doskonalenia procesów logistycznych w łańcuchu dostaw.

Streszczenie

Artykuł podejmuje problematykę oceny dostawców, ze szczególnym uwzględnieniem wymagań wobec ich źródeł zaopatrzenia.

Omawia też zagadnienie implementacji w łańcuchach dostaw najnowszych koncepcji, traktując tego typu działania, jako najlepsze praktyki determinujące doskonalenie procesów logistycznych prowadzonych w relacjach dostawca-odbiorca. Artykuł prezentuje też wyniki badań przeprowadzonych w Polsce w roku 2009 z tego zakresu.

Second-tier supplier assessment as a part of the improvement of logistics processes

Summary

The article presents the supplier assessment issue with a particular emphasis on defining the business requirements for second tier suppliers. Moreover it discusses the latest concepts that are being implemented in supply chains, considering these activities as best practices for improving logistics processes in supplier relations. The article also points the results of research conducted in Poland in 2009 in this field.

LITERATURA

- 2008 Corporate Responsibility Report, Raport IBM.
- 2010 Sustainability Report Toyota Australia, Raport Toyota Australia.
- Ball C., What is transparency? Public Integrity, Fall 2009, Vol. 11, No. 4, s. 293-307.
- Business Benefits to Hewlett-Packard Suppliers from Socially and Environmentally Responsible (SER) Practices in China. A Case Study. November 2008, Stanford Graduate School of Business.
- Environmental Resources Management 2010.
- Golemska E., Podstawowe problemy logistyki globalnej, międzynarodowej, eurologistyki, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2007.
- Lee H. L., The triple „A” supply chain, Harvard Business Review, October 2004, Vol. 82 No. 10, s. 102-112.
- Motorola Corporate Responsibility Summary Report 2009. Poirier Ch. C., Advanced Supply Chain Management, Berrett-Kochler Publisher, San Francisco 1999.
- Porter M. E., Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001.
- Routroy S., Decision Framework for Supplier Evaluation and Selection in Supply Chain, Journal of Supply Chain Management; September 2008, Vol. 5, No. 3, s. 19-32.
- Sept L., Taking supply chain responsibility, Supply Chain Management Review, Jul/Aug2008, Vol. 12, No. 5, s. 14-21.
- Sustainable Supply Chain, grudzień 2010, raport Aberdeen Group.
- Vaccaro A., Echeverri D. C., Corporate Transparency and Green Management, Journal of Business Ethics, September 2010, Vol. 95, No. 3, s. 487-506.
- Wadhwa S., Mishra M., Felix Chan T. S., Ducq Y., Effects of information transparency and cooperation on supply chain performance: a simulation study, International Journal of Production Research, January 2010, Vol. 48, No. 1, s. 145-166.
- Wieteska G., Zarządzanie ryzykiem w relacjach dostawca-odbiorca na rynku B2B, Rozprawa doktorska, Uniwersytet Łódzki 2010 r.
- Working to build a better world, Kraft Food Responsibility Report 2009.

¹⁸ Najwięcej wskazań wśród firm z certyfikatem AQAP/ WSK (91,67).

¹⁹ Zwłaszcza firmy z certyfikatem AQAP/WSK (83,33).

²⁰ Najwięcej wskazań zmienna ta uzyskała wśród jednostek z sektora energetycznego.

²¹ W tym zwłaszcza firmy z certyfikatem HACCP, ISO16949 oraz duże jednostki z kapitałem zagranicznym.