

DOI: 10.18559/SOEP.2017.2.3

**Lidia Danik**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Gospodarki Światowej  
ldanik@sgh.waw.pl

**KRYTERIA WYBORU ZAGRANICZNEGO  
PARTNERA NA PRZYKŁADZIE POLSKICH  
IMPORTERÓW I EKSPORTERÓW**

**Streszczenie:** Artykuł przedstawia wyniki badania kryteriów wyboru partnera zagranicznego stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa współpracujące z partnerami z Niemiec i z Chin. Analiza została przeprowadzona na próbie 278 polskich eksporterów i importerów współpracujących z partnerami z Chin lub z Niemiec.

Badanie wykazało, że czynnikiem, który w największym stopniu wpływa na wybór partnera zagranicznego jest samo zainteresowanie partnera ofertą oraz cena, jaką jest on skłonny zapłacić za towar (w przypadku eksporterów), oferowana cena (w przypadku importu z Chin) oraz doświadczenie partnera i kompleksowość oferty (w przypadku importu z Niemiec). Zaobserwowano jedynie niewielką zależność kryteriów wyboru partnera i kraju jego pochodzenia. W przypadku niektórych kryteriów występowała pozytywna korelacja z następującymi wskaźnikami doświadczenia we współpracy międzynarodowej: liczba lat współpracy przedsiębiorstwami zagranicznymi, liczba krajów, z których pochodzili partnerzy, oraz liczba partnerów z Chin/Niemiec.

**Słowa kluczowe:** wybór partnera, współpraca międzynarodowa, polscy eksporterzy, polscy importerzy.

**Klasyfikacja JEL:** F23.

## FOREIGN PARTNER SELECTION CRITERIA WITH THE EXAMPLE OF POLISH IMPORTERS AND EXPORTERS

**Abstract:** The paper presents the results of a study on the foreign partner selection criteria applied by Polish firms cooperating with partners from Germany and China. The analysis was conducted on a sample of 278 Polish exporters and importers. The study has shown, that the partner's interest in the cooperation and price the partner is willing to pay (in the case of exporters), the price offered (in the case of imports from China), partner's experience and the comprehensiveness of the offer (in the case of imports from Germany) are factors that influence the partner selection decision the most. Only a small dependence between the selection criteria and the partner's country of origin was observed. Some partner selection criteria were positively correlated with international cooperation experience indicators (years of international cooperation, number of countries the partners were coming from, number of partners in China/Germany).

**Keywords:** partner selection, international cooperation, Polish exporters, Polish importers.

### Wstęp

Z powodu presji konkurencyjnej wiele przedsiębiorstw rozpoczyna współpracę z innymi firmami bez odpowiedniego przygotowania, nie rozumiejąc potrzeb, celów i oczekiwań partnera. Taka współpraca często kończy się niepowodzeniem [Duysters, Kok i Vaandrager 1999], jako że brak zgodności celów i kompatybilności partnerów prowadzi do konfliktów i oportunistycznego zachowania [Moeller 2010]. W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele propozycji metod oceny i wyboru partnera biznesowego (por. Ho, Xu i Dey [2010]). Ze względu na to, że organizacje coraz częściej koncentrują się na swoich podstawowych kompetencjach, zlecając partnerom zewnętrznym wykonanie mniej istotnych zadań, szczególnie dużo miejsca w dyskusji poświęca się wyborowi dostawców [Govindan i in. 2015].

Wybór partnera biznesowego jest przedstawiany w literaturze jako prze-myślany proces oparty często na dość sztywnym zestawie kryteriów, którym firma może przypisać odpowiednie wagi. Pierwszym krokiem procesu jest decyzja dotycząca stosowanych kryteriów, później następuje ocena potencjalnych partnerów, a w końcu wybór jednego z nich [Ding, Dekker i Groot 2013]. Takie racjonalne, często bardzo sformalizowane postępowanie zalecane jest też w podręcznikach akademickich (np. procedura wybo-

ru dystrybutora opisana przez Duliniec [2009, s. 238–240] czy Hollensena [2011, s. 567–561]). Chociaż usystematyzowany i dobrze przemyślany proces wyboru partnera biznesowego wydaje się jak najbardziej uzasadniony, nierzadko przebiega on zupełnie inaczej. Według Banks Pidduck [2006] proces wyboru partnera jest bardziej skomplikowany i mniej racjonalny niż można się tego spodziewać. Badanie autorki wykazało, że wybór partnera odbywa się raczej w drodze złożonych negocjacji niż sztywnej i racjonalnej procedury i że często decydują o nim osobiste doświadczenia oparte na przyjaźni, wcześniejszych relacjach czy reputacji. Również Govindan i in. [2015] zwracają uwagę na rosnące znaczenie mniej wymiernych kryteriów, takich jak reputacja, ryzyko, efekty społeczne.

Co więcej, Banks Pidduck [2006] wskazuje na to, że rodzaj i znaczenie poszczególnych partnerów bywają różne. W związku z tym proces wyboru kolejnych partnerów może w tej samej firmie przebiegać w różny sposób. Wpływ na sposób doboru partnera może mieć ponadto siła przetargowa przedsiębiorstwa oraz sytuacja na rynku. Przedsiębiorstwa w złej sytuacji rynkowej mogą nie mieć dużego wyboru co do potencjalnych partnerów, dlatego ich procedury wyboru partnera mogą zostać uproszczone. W przypadku kryzysu panującego na rynku przedsiębiorstwa mogą przykładać większą wagę do kryteriów gwarantujących bezpieczeństwo finansowe transakcji. Waga poszczególnych kryteriów oceny partnera może być różna w zależności od tego, czy przedsiębiorstwo działa na rozwijającym się czy na rozwiniętym rynku. Jak wykazało badanie Hitta i in. [2000] firmy z krajów rozwijających się (w tym polskie firmy) częściej niż firmy z krajów rozwiniętych zwracają uwagę na kryteria, takie jak aktywa finansowe, możliwości techniczne, zasoby niematerialne, chęć dzielenia się wiedzą i jakość, podczas gdy dla firm z krajów rozwiniętych główną rolę odgrywają unikatowe kompetencje, wiedza rynkowa i wcześniejsze doświadczenia we współpracy.

Badanie „Rzetelność polskich przedsiębiorstw 2011 – trendy i bariery” przeprowadzone przez program Rzetelna Firma [Rzetelna Firma 2011] wykazało, że najważniejszym kryterium rozpoczęcia współpracy z konkretną firmą jest dla polskich przedsiębiorstw jej płynność finansowa (27% wskazań), co tłumaczyć można zapewne trudną sytuacją panującą na rynku w związku z globalnym kryzysem finansowym. Na dalszych miejscach znalazły się: satysfakcja z wcześniejszych kontaktów z firmą (26% wskazań), rekomendacje innych podmiotów (24%), doświadczenie firmy (8%) i przejrzystość oferty (8%). Inne kryteria odgrywały zdecydowanie mniejszą rolę (7% wskazań).

W poniższym artykule przedstawione zostaną wyniki badania kryteriów wyboru partnera zagranicznego stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa współpracujące z partnerami z Niemiec i z Chin. Badanie to miało charakter eksploracyjny. Jego celem było poznanie kryteriów, którymi polskie przedsiębiorstwa kierują się, szukając partnera zagranicznego, oraz odpowiedź na pytanie, czy kryteria doboru partnera zagranicznego wiążą się z doświadczeniem przedsiębiorstwa we współpracy międzynarodowej oraz z krajem pochodzenia partnera zagranicznego.

## 1. Kryteria wyboru partnera biznesowego

Większość kryteriów wyboru partnera biznesowego omawianych we współczesnej literaturze dotyczyć może zarówno partnerów krajowych, jak i zagranicznych, niemniej jednak poszczególne kryteria mogą odgrywać nieco inną rolę lub mieć inny ciężar gatunkowy w przypadku współpracy krajowej i zagranicznej (np. w przypadku poszukiwania partnera zagranicznego jednym z kryteriów może być dobra znajomość języka angielskiego, podczas gdy w przypadku współpracy krajowej takie kryterium się nie pojawi lub zastąpi je inne kryterium związane z łatwością komunikowania się). Wybrane kryteria wyboru partnera przedstawia tabela 1.

**Tabela 1. Kryteria wyboru partnera biznesowego**

Kryterium wyboru partnera	Źródło
Pozycja konkurencyjna	[Duysters, Kok i Vaandrager 1999]
Wspólne cele	[Duysters, Kok i Vaandrager 1999]
Więzi, preferencje osobiste, sieć społeczna, relacje, personalna zgodność	[Al-Khalifa i Peterson 1999], [Barringer i Harrison 2000], [Banks Pidduck 2006], [Aguazzoul 2014]
Komunikacja	[Angels i Nath 2000], [Angeles i Nath 2003]
Komplementarność	[Hitt i in. 2000]
Chęć dzielenia się wiedzą	[Hitt i in. 2000]
Umiejętność nabywania umiejętności, umiejętność uczenia się od partnera	[Hitt i in. 2000]
Wcześniejsze doświadczenia we współpracy	[Hitt i in. 2000]
Kryteria stosowane przez menedżerów dla osiągnięcia własnych celów, niezależnie od potrzeb firmy	[Barringer i Harrison 2000]
Zaangażowanie, zaangażowanie zarządu	[Angels i Nath 2000], [Angeles i Nath 2003]

Kryterium wyboru partnera	Źródło
Elastyczność	[Angels i Nath 2000], [Angeles i Nath 2003], [Aguezzoul 2014]
Chęć współpracy	[Angels i Nath 2000], [Angeles i Nath 2003]
Specyficzne dla danego typu współpracy umiejętności, kompetencje, infrastruktura, technologia, zasoby niematerialne	[Al-Khalifa i Peterson 1999], [Duysters, Kok i Vaandrager 1999], [Angels i Nath 2000], [Hitt i in. 2000], [Angeles i Nath 2003], [Banks Pidduck 2006], [Aguezzoul 2014]
Dostępność zasobów	[Banks Pidduck 2006]
Reputacja	[Al-Khalifa i Peterson 1999], [Banks Pidduck 2006], [Ding, Dekker i Groot 2013], [Lau, Lee i Lan 2001]
Polityka	[Banks Pidduck 2006]
Uniwersalność	[Banks Pidduck 2006]
Koszty, cena, koszty alternatyw	[Hitt i in. 2000], [Aguezzoul 2014], [Lau, Lee i Lau 2001]
Jakość	[Hitt i in. 2000], [Aguezzoul 2014], [Lau, Lee i Lau 2001]
Profesjonalizm	[Aguezzoul 2014]
Pozycja finansowa, zasoby finansowe	[Hitt i in. 2000] [Aguezzoul 2014], [Lau, Lee i Lau 2001]
Zaufanie	[Ding, Dekker i Groot 2013]
Podobieństwo kulturowe	[Ding, Dekker i Groot 2013]
Lokalizacja	[Aguezzoul 2014]

Jak widać, w literaturze brak jest zgodności co do zestawu kryteriów, którymi przedsiębiorstwa posługują się lub powinny się posługiwać, szukając partnera biznesowego. Kolejni autorzy modyfikują propozycje poprzedników, dostosowując je do specyfiki współpracy przedstawianej w danym opracowaniu lub do specyfiki badanego rynku (por. Varis i Salminen [2000]). Takie podejście zastosowano też w badaniu polskich przedsiębiorstw omawianym poniżej.

Przedmiotem wcześniejszych badań były nie tylko same kryteria wyboru partnera oraz modele procesu wyboru, ale również (choć bardzo rzadko) czynniki wpływające na zastosowanie takich, a nie innych kryteriów. Jak wykazali Al-Khalifa i Peterson [1999] badający przedsiębiorstwa joint venture z Bahrainu, charakterystyka i doświadczenie zarówno przedsiębiorstwa (m.in. liczba pracowników, liczba krajów, z jakimi przedsię-

biorstwo współpracuje), jak i głównego decydenta mają istotny związek ze stosowanymi kryteriami wyboru partnera do współpracy w ramach joint venture. Związek ten wytłumaczyć można, korzystając z podejścia zasobowego, w którego świetle historia, wcześniejsze doświadczenia oraz zakumulowane zdolności determinują określone działania przedsiębiorstw [Barney 1991; Teece, Pisano i Shuen 1997; Balboni, Bortoluzzi i Vianelli 2014]. W przypadku współpracy międzynarodowej przedsiębiorstw znaczenie może mieć zarówno samo doświadczenie relacyjne, jak i doświadczenie związane z internacjonalizacją (na doświadczenie relacyjne, składa się wiele wątków relacyjnej historii przedsiębiorstwa). Jest ono kształtowane m.in. przez częstotliwość współpracy z innymi przedsiębiorstwami, przez jej intensywność, trwałość oraz jej rodzaje [Simonin 1997], a także jakość wcześniejszych relacji [Lumineau i Henderson 2012]. Doświadczenie związane z internacjonalizacją także nie jest konstruktem jednolitym. Eriksson i in. [1997] podzielili je na wiedzę rynkową, na którą składa się znajomość zagranicznego biznesu (klientów, konkurentów, rynku) i wiedza dotycząca zagranicznych instytucji (rząd, kultura, ramy i normy instytucjonalne) oraz na wiedzę dotyczącą internacjonalizacji).

Brak jest zarówno badań, jak i rozważań teoretycznych dotyczących tego, czy sam kraj pochodzenia partnera wpływa na stosowane kryteria jego wyboru. Tymczasem interesujące jest, czy przedsiębiorstwa szukają tych samych cech u potencjalnych partnerów z różnych krajów.

Kryteria wyboru zagranicznych partnerów stosowane przez polskie przedsiębiorstwa oraz związek znaczenia tych kryteriów z krajem pochodzenia partnera i z doświadczeniem przedsiębiorstwa we współpracy międzynarodowej zostanie pokazany poniżej.

## **2. Kryteria wyboru partnera zagranicznego stosowane przez polskie przedsiębiorstwa współpracujące z partnerami z Chin i z Niemiec**

Badanie przeprowadzono w styczniu i lutym 2013 roku metodą CATI na próbie 280 polskich małych i średnich przedsiębiorstw należących do sekcji C PKD, zatrudniających od 1 do 249 pracowników i współpracujących z partnerami z Chin lub z Niemiec (dwa przedsiębiorstwa zostały wykluczone z dalszych analiz ze względu na niespełnienie kryterium liczby pracowników mniejszej niż 250, w związku z czym analizy dotyczą ostatecznie 278 przedsiębiorstw). Respondentami były osoby odpowiedzialne

w przedsiębiorstwie za współpracę z partnerami zagranicznymi (dyrektor ds. sprzedaży, eksportu, marketingu, właściciel firmy, kierownik sprzedaży, eksportu lub marketingu). Badano jedynie przedsiębiorstwa, które deklarowały współpracę trwającą przynajmniej rok i polegającą na stałym, a nie jednorazowym wykonywaniu zadań przez suwerennych partnerów, tzn. albo przedsiębiorstwa nie są powiązane kapitałowo, albo (w przypadku istnienia powiązań kapitałowych) żadne przedsiębiorstwo nie ma uprawnień kontrolnych nad partnerem (por. Stępień [2011, s. 15–33]) W niemal 90% badanych przypadków współpraca ograniczała się do wymiany towarowej oraz do usług związanych z produkcją. W próbie znalazły się 64 przedsiębiorstwa eksportujące produkty lub usługi do Chin, 84 importerów towarów i usług z Chin, 83 eksporterów do Niemiec oraz 76 importerów z Niemiec<sup>1</sup>.

W celu zbadania kryteriów wyboru partnera zagranicznego i przypisywanego im znaczenia poproszono respondentów o odpowiedź na następujące pytanie dotyczące najważniejszego partnera z Chin/Niemiec: „Jakie czynniki zadecydowały o rozpoczęciu współpracy właśnie z tym partnerem?”. Następnie poproszono o ocenę poszczególnych kryteriów z zastosowaniem pięciostopniowej skali typu Likerta, gdzie 1 oznaczało „czynnik ten zdecydowanie nie miał żadnego znaczenia”, a 5 – „czynnik ten miał kluczowe znaczenie”. Lista kryteriów wykorzystanych w badaniu powstała na podstawie studiów literatury ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki współpracy będącej przedmiotem badania, stąd też nie pokrywa się ona z wcześniej stosowanymi skalami dotyczącymi współpracy innego rodzaju oraz zawiera częściowo różne zestawy kryteriów dla eksporterów i importerów (niektóre kryteria ważne dla importerów, takie jak np. zaplecze konstrukcyjno-technologiczne, mogą nie mieć znaczenia dla eksporterów).

Doświadczenie we współpracy międzynarodowej zoperacjonalizowano, zadając pytania dotyczące liczby lat współpracy badanego przedsiębiorstwa z przedsiębiorstwami zagranicznymi, liczby krajów, z których pochodzili partnerzy w ostatnich trzech latach (przyjęto tutaj trzyletni przedział czasowy, aby uchwycić także doświadczenie w zakończonej już współpracy prowadzonej w ostatnich latach) oraz obecnej liczby partnerów z Chin/Niemiec.

W związku z tym, że rozkład odpowiedzi na pytania dotyczące kryteriów doboru partnera zagranicznego bardzo odbiegał od rozkładu normalnego, w analizie zastosowano testy nieparametryczne. Do określenia

---

<sup>1</sup> Szczegółowy opis próby umieszczono w artykule Danik i Duliniac [2014].

potencjalnych istotnych różnic między odpowiedziami respondentami współpracującymi z partnerami z Chin lub z Niemiec zastosowano test serii Wlada-Wolfowitza. Test ten służy do oceny hipotezy, że dwie niezależne próby zostały pobrane z dwu populacji różniących się nie tylko w odniesieniu do średniej, ale również pod względem ogólnego kształtu rozkładu. W celu stwierdzenia siły powiązania pomiędzy zmiennymi mierzonymi w skali ilorazowej i rangowej zastosowano natomiast współczynnik korelacji rang Spearmana.

Analiza wyników badania nie pozwoliła zidentyfikować wielu istotnych różnic w kryteriach wyboru partnera zagranicznego w zależności od kraju jego pochodzenia. Jedyne istotne różnice wystąpiły w grupie importerów dla kryteriów kompleksowość oferty (wyższe wskazania dla współpracy z partnerami z Niemiec) i moce produkcyjne partnera (wyższe wskazania dla współpracy z partnerami z Chin). Czynnikiem, które w największym stopniu wpływały na wybór partnera zagranicznego, były: samo zainteresowanie partnera ofertą oraz cena, jaką jest on skłonny zapłacić za towar (w przypadku eksporterów), oferowana cena (w przypadku importu z Chin), a także doświadczenie partnera i kompleksowość oferty (w przypadku importu z Niemiec) – porównaj tabelę 2.

Wykazano ponadto wiele istotnych, choć niezbyt silnych, pozytywnych zależności między wskaźnikami doświadczenia we współpracy międzynarodowej oraz znaczeniem poszczególnych kryteriów wyboru partnera. Zależności takie relatywnie częściej występowały w przypadku współpracy z partnerami z Niemiec, przy czym wspomniana korelacja występowała najczęściej w przypadku liczby lat współpracy z przedsiębiorstwami zagranicznymi (korelacja z wagą przywiązywaną do ceny, jaką partner jest skłonny zapłacić, i do dobrego wizerunku przedsiębiorstwa w przypadku eksporterów oraz do certyfikowanych systemów zarządzania partnera i do osobistej znajomości kadry zarządzającej w grupie importerów). Liczba krajów, z których pochodzili partnerzy, była w tym przypadku skorelowana jedynie z zainteresowaniem ofertą, zaś liczba partnerów z Niemiec – z pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa (zarówno w przypadku importerów, jak i eksporterów). Wśród przedsiębiorstw współpracujących z partnerami z Chin zaobserwowano jedynie korelację liczby krajów, z których pochodzili partnerzy, i znaczenia elastyczności oraz doświadczenia partnera, a także korelację liczby partnerów z Chin oraz wagi osobistej znajomości kadry zarządzającej przedsiębiorstwem (wśród importerów) – porównaj tabelę 3.

**Tabela 2. Wyniki testu serii Walda-Wolfowitza względem zmiennej kraj pochodzenia partnera**

Kierunek współpracy	Kryteria wyboru partnera zagranicznego	M (współpraca z partnerami z Chin)	M (współpraca z partnerami z Niemiec)	Z	p
Eksporterzy	zainteresowanie ofertą	4,30	4,27	-1,22	0,22
	duży wolumen transakcji	3,08	3,39	1,47	0,14
	cena, jaką partner jest skłonny zapłacić	4,19	4,17	-0,38	0,70
	osobista znajomość kadry zarządzającej tym przedsiębiorstwem	2,77	3,18	0,29	0,77
	pozycja konkurencyjna tego przedsiębiorstwa w branży	3,31	3,53	-0,89	0,37
	dobry wizerunek tego przedsiębiorstwa	3,80	3,83	-0,89	0,37
Importerzy	elastyczność partnera w zakresie realizacji dostaw	3,24	3,46	1,5	0,14
	kompleksowość oferty	3,33	4,09	-2,4	<b>0,02</b>
	oferowana cena	4,51	3,80	-1,4	0,16
	moce produkcyjne partnera	3,77	3,75	2,4	<b>0,02</b>
	doświadczenie partnera	3,86	4,36	-1,6	0,12
	nowoczesność parku maszynowego partnera	3,33	3,74	-0,6	0,55
	zaplecze konstrukcyjno-technologiczne	3,13	3,57	-0,3	0,77
	certyfikowane systemy zarządzania partnera	2,99	3,24	0,0	0,97
	korzystna lokalizacja partnera	2,01	2,61	-0,1	0,90
	osobista znajomość kadry zarządzającej tym przedsiębiorstwem	2,31	2,87	0,5	0,61
	pozycja konkurencyjna tego przedsiębiorstwa w branży	3,50	3,71	1,0	0,32
	dobry wizerunek tego przedsiębiorstwa	3,42	3,93	-0,9	0,36
	certyfikaty, wyróżnienia dotyczące produktów	3,01	3,53	-1,1	0,28

Tabela 3. Korelacja porządku rang Spearmana

Kraj pochodzenia partnera		Chiny			Niemcy		
Kie- runek współ- pracy	Kryteria wyboru part- nera zagranicznego	Liczba lat współpracy przed- siębiorstwami zagranicznymi	Liczba krajów, z których pochodzili partnerzy	Liczba partnerów z Chin	Liczba lat współpracy przed- siębiorstwami zagranicznymi	Liczba krajów, z których pochodzili partnerzy	Liczba partnerów z Niemiec
		Eks- porte- rzy	zainteresowanie ofertą	-0,074	-0,076	0,061	0,003
duży wolumen trans- akcji	0,217		0,144	-0,018	-0,044	0,141	-0,012
cena, jaką partner jest skłonny zapłacić	-0,032		-0,223	-0,051	0,222*	0,213	0,176
osobista znajomość kadry zarządzającej tym przedsiębiorstwem	0,047		0,038	-0,135	0,182	-0,064	-0,008
pozycja konkurencyjna tego przedsiębiorstwa w branży	0,012		-0,138	-0,005	0,147	0,189	0,223*
dobry wizerunek tego przedsiębiorstwa	-0,063		-0,153	-0,074	0,217*	0,141	0,027
Impor- terzy	elastyczność partnera w zakresie realizacji dostaw	-0,025	0,269*	-0,022	0,084	-0,027	-0,079
	kompleksowość oferty	-0,012	0,195	0,055	0,011	-0,013	-0,078
	oferowana cena	0,005	-0,054	0,033	0,142	-0,020	-0,132
	moce produkcyjne partnera	0,038	-0,074	0,089	-0,178	0,152	-0,086
	doświadczenie partnera	0,065	0,215*	0,148	-0,193	-0,005	0,077
	nowoczesność parku maszynowego partnera	-0,009	-0,020	0,094	0,134	0,109	0,181
	zaplecze konstrukcyjno- technologiczne	-0,003	-0,034	0,050	0,045	-0,025	0,105
certyfikowane systemy zarządzania partnera	-0,011	-0,097	0,079	0,258*	-0,095	-0,058	

Kraj pochodzenia partnera		Chiny			Niemcy		
Kierunek współpracy	Kryteria wyboru partnera zagranicznego	Liczba lat współpracy przedsiębiorstwami zagranicznymi	Liczba krajów, z których pochodzili partnerzy	Liczba partnerów z Chin	Liczba lat współpracy przedsiębiorstwami zagranicznymi	Liczba krajów, z których pochodzili partnerzy	Liczba partnerów z Niemiec
Importerzy	korzystna lokalizacja partnera	-0,049	0,105	0,037	-0,113	-0,208	-0,115
	osobista znajomość kadry zarządzającej tym przedsiębiorstwem	-0,022	0,154	0,339**	0,226*	-0,169	0,037
	pozycja konkurencyjna tego przedsiębiorstwa w branży	-0,177	-0,021	0,197	0,069	0,088	0,233*
	dobry wizerunek tego przedsiębiorstwa	-0,147	0,103	0,160	-0,010	0,114	0,225
	certyfikaty, wyróżnienia dotyczące produktów	-0,122	-0,085	0,023	0,004	-0,154	-0,017

\*p &lt; 0,05.

\*\*p &lt; 0,01.

## Zakończenie

Polskie przedsiębiorstwa szukające swoich najważniejszych partnerów zagranicznych stosują zbliżone kryteria, niezależnie od kraju pochodzenia partnera. Przeprowadzona analiza związku kryteriów wyboru partnera i jego kraju pochodzenia pozwoliła zidentyfikować jedynie dwie istotne statystycznie zależności dla kryteriów: kompleksowość oferty i moce produkcyjne partnera. Przypisywanie większej wagi do kryterium kompleksowości oferty w przypadku poszukiwania partnera z Niemiec, natomiast – do mocy produkcyjnych w przypadku partnerów z Chin wskazuje na nieco inne oczekiwania względem partnerów z tych krajów.

W przypadku eksporterów głównym kryterium wyboru najważniejszego partnera było po prostu jego zainteresowanie ofertą, co z jednej strony wydaje się naturalne, z drugiej jednak strony wskazuje na dość uproszczony sposób dobierania partnerów. Co więcej, we wszystkich badanych grupach przedsiębiorstwa przypisywały relatywnie duże znaczenie kryterium ceny. Wy tłumaczenie stanowić może łatwość stosowania tego kryterium oraz jego bezpośrednie i szybkie przełożenie na wyniki przedsiębiorstwa. Możliwe także, że słaba finansowa kondycja przedsiębiorstw, na którą mógł wpłynąć globalny kryzys finansowy, sprawia, że szukają one przede wszystkim partnera, który jest w stanie złożyć najlepszą finansową ofertę. Taka praktyka jest zresztą powszechna nie tylko wśród polskich przedsiębiorców, co potwierdzają autorzy zagraniczni (np. Lau, Lee i Lau [2001, s. 378–379]). Podkreślić jednak należy, że kondycja finansowa przedsiębiorstw nie była przedmiotem badania, więc powyższe przypuszczenie wymaga weryfikacji w kolejnych badaniach.

Doświadczenie we współpracy z przedsiębiorstwami zagranicznymi istotnie wiąże się ze stosowaniem niektórych kryteriów wyboru partnera, przy czym każda ze zidentyfikowanych korelacji ma kierunek pozytywny. Uwagę zwraca pozytywna korelacja liczby partnerów z Chin i przypisywania przez importerów dużego znaczenia osobistej znajomości kadry danego przedsiębiorstwa, co może wskazywać na to, że przedsiębiorstwa bardziej zakorzenione na rynku chińskim w większym stopniu zwracają uwagę na propartnerski charakter kultury Chin. Podkreślić należy także, że w przypadku zarówno importerów, jak i eksporterów współpracujących z partnerami z Niemiec zakorzenienie na rynku niemieckim wiązało się z kolei z przypisywaniem większego znaczenia pozycji konkurencyjnej partnera. Zależność ta wydaje się na tyle interesująca, że warto jest zbadać jej przyczyny w przyszłości. Ciekawe jest także to, że liczba lat współpracy zagranicznej nie ma większego znaczenia podczas poszukiwania partnera z Chin, podczas gdy w przypadku współpracy z firmami z Niemiec ma ona związek ze stosowaniem niektórych kryteriów wyboru partnera, co znowu rodzi pytanie o naturę tej zależności. Pozostałe zaobserwowane istotne zależności nie układają się w żaden wyraźny wzór.

Wyniki badania mają implikacje praktyczne, zwłaszcza dla przedsiębiorstw zagranicznych planujących rozpoczęcie współpracy z polskimi przedsiębiorstwami. Znajomość kryteriów stosowanych podczas wyboru partnera może im bowiem ułatwić nawiązanie współpracy z polskimi firmami. Nie jest wykluczone, że polskie przedsiębiorstwa w podobny sposób oceniają potencjalnych polskich partnerów (choć byłoby to sprzeczne z wynikami badania

Rzetelna Firma [2011]). W celu potwierdzenia tej tezy należałoby przeprowadzić badanie dotyczące kryteriów wyboru partnerów krajowych.

Badanie prezentowane w tym artykule miało charakter eksploracyjny. Należy przeprowadzić kolejne badania wyjaśniające naturę zidentyfikowanych zależności doświadczenia i znaczenia poszczególnych kryteriów wyboru partnera. Wskazane jest także dokonanie dalszych analiz hierarchii kryteriów wyboru partnera oraz związku kryteriów wyboru partnera zagranicznego i jakości późniejszej relacji z tym partnerem. Wyniki takiej analizy powinny zostać wykorzystane zarówno w praktyce, jak i w nauczaniu przyszłych menedżerów.

## Bibliografia

- Aguezoul, A., 2014, *Third-party Logistics Selection Problem: A Literature Review on Criteria and Methods*, Omega, vol. 49, s. 69–78.
- Al-Khalifa, A. K., Peterson, S.E., 1999, *The Partner Selection Process in International Joint Ventures*, European Journal of Marketing, vol. 33, no. 11/12, s. 1064–1081.
- Angeles, R., Nath, R., 2003, *Electronic Supply Chain Partnerships: Reconsidering Relationship Attributes in Customer-supplier Dyads*, Information Resources Management Journal, vol. 16, no. 3, s. 59–84.
- Angels, R., Nath, R., 2000, *An Empirical Study of EDI Trading Partner Selection Criteria in Customer-supplier Relationships*, Information & Management, vol. 37, s. 241–255.
- Balboni, B., Bortoluzzi, G., Vianelli, D., 2014, *The Impact of Relational Capabilities on the Internationalization Process of Industrial Subcontractors*, Transformations in Business & Economics, vol. 13, no. 2(32), s. 21–40.
- Banks Pidduck, A., 2006, *Issues in Supplier Partner Selection*, Journal of Enterprise Information Management, vol. 19, no. 3, s. 262 – 276.
- Barney, J., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, vol. 17, no. 1, s. 99–120.
- Barringer, B. R., Harrison, J. S., 2000, *Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships*, Journal of Management, vol. 26, no. 3, s. 367–403.
- Danik, L., Duliniec, E., 2014, *Różnice kulturowe a międzynarodowa współpraca przedsiębiorstw*, Gospodarka Narodowa, vol. 2, nr 270, s. 125–152.
- Ding, R., Dekker, H. C., Groot, T., 2013, *Risk, Partner Selection and Contractual Control in Interfirm Relationships*, Management Accounting Research, vol. 24, s. 140–155.

- Duliniec, E., 2009, *Marketing międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Duysters, G., Kok, G., Vaandrager, M., 1999, *Crafting Successful Strategic Technology Partnerships*, R&D Management, vol. 29, no. 4, s. 343–351.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkard, A., Sharma, D.D., 1997, *Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process*, Journal of International Business Studies, vol. 28(2), s. 337–360.
- Govindan, K., Rajendran, S., Sarkis, J., Murugesan, P., 2015, *Multi Criteria Decision Making Approaches for Green Supplier Evaluation and Selection: a Literature Review*, Journal of Cleaner Production, vol. 98, s. 66–83.
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J.-L., Borza, A. 2000, *Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives*, The Academy of Management Journal, vol. 43, no. 3, s. 449–467.
- Hollensen, S., 2011, *Global Marketing. A Decision-Oriented Approach*, Prentice Hall, Harlow.
- Ho, W., Xu, X., Dey, P. K., 2010, *Multi-criteria Decision Making Approaches for Supplier Evaluation and Selection: A Literature Review*, European Journal of Operational Research, vol. 202, s. 16–24.
- Lau, H., Lee, W., Lau, P. K. H., 2001, *Development of an Intelligent Decision Support System for Benchmarking Assessment of Business Partners*, Benchmarking: An International Journal, vol. 8, no. 5, s. 376–395.
- Lumineau, F., Henderson, J., 2012, *The Influence of Relational Experience and Contractual Governance on the Negotiation Strategy in Buyer-supplier Disputes*, Journal of Operations Management, vol. 30, no. 5, s. 382–395.
- Moeller, K., 2010, *Partner Selection, Partner Behavior, and Business Network Performance*, Journal of Accounting & Organizational Change, vol. 6, no. 1, s. 27–51.
- Rzetelna Firma, 2011, Partner w biznesie według polskich przedsiębiorców: rzetelny i wiarygodny, <http://www.rzetelnafirma.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/partner-w-biznesie-wedlug-polskich-przedsiębiorcow-rzetelny-i-wiarygodny,25> [dostęp: 20.08.2015].
- Simonin, B. L., 1997, *The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization*, Academy of Management Journal, vol. 40, np. 5, s. 1150–1174.
- Stępień, B., red., 2011, *Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Teece, D., Pisano, G., Shuen, A., 1997, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, vol. 18, no. 7, s. 509–533.
- Varis, J., Salminen, R. T., 2000, *Selection of Potential Supplier Partners in a Turbulent Environment? A Theoretical Framework for Partner Selection in the Infocom Market*, 16th IMP-conference in Bath.