

Joanna Tabor

Uwarunkowania zewnętrzne współpracy małych i średnich przedsiębiorstw z głównymi dostawcami

International Journal of Management and Economics 32, 480-497

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Joanna Tabor
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

Uwarunkowania zewnętrzne współpracy małych i średnich przedsiębiorstw z głównymi dostawcami

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo produkcyjne, aby normalnie funkcjonować, musi dokonywać zakupów. Zakupy przedsiębiorstwa produkcyjnego są zdeterminowane technicznie – wynikają z przyjętej technologii produkcji i konstrukcji wyrobu oraz popytu na ten wyrób. Wymagają też określonego zespołu działań. Zespół tych działań w literaturze określany jest tradycyjnie jako „zaopatrzenie”, „zakup” lub bardziej nowocześnie „marketing zakupów”.

Pierwsze formalne badania w zakresie zaopatrzenia przedsiębiorstw oraz organizacji zakupów w przedsiębiorstwach sięgają lat 60. i 70. ubiegłego wieku¹. Od tego czasu prowadzi się wiele badań w zakresie procesów decyzyjnych w zaopatrzeniu, ról i miejsca działów zakupu w organizacji, a także wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych na zachowania organizacji w obszarze zaopatrzenia².

Podejście przedsiębiorstwa do problemu zakupów zależy od wielu czynników, stąd praktyki zakupowe firm bardzo się różnią³. Przede wszystkim istotne jest, czy mamy do czynienia z tzw. nowym zakupem (zazwyczaj nowy dostawca), zakupem powtarzalnym (najczęściej dotychczasowy dostawca) czy też z zakupem sporadycznym (np. wynikającym z sytuacji awaryjnej). Występują również istotne różnice między nabywanymi rodzajami środków produkcji: podstawowe surowce i materiały ogólnie dostępne, części i podzespoły specjalne, czy też specjalistyczne maszyny i urządzenia technologiczne, które wymagają różnego podejścia i innego zachowania przedsiębiorstwa w procesie zakupu.

Współczesna literatura dotycząca problemów zaopatrzenia przedsiębiorstw zajmuje się strategicznym znaczeniem zaopatrzenia dla organizacji, w tym kształtowaniem odpowiednich stosunków i relacji oraz rozwojem bliskiej współpracy z dostawcami⁴. Badacze wymieniają trzy typy stosunków nabywcy i dostawcy: pasywny, niewykluczający poszukiwania lepszych rozwiązań; partnerski, zakładający maksymalne zaufanie oraz konfliktowy, kiedy dostawca jest traktowany jak przeciwnik, przy czym w przypadkach wielu przedsiębiorstw relacje z dostawcami mogą być o wiele lepsze niż z klientami⁵.

Relacje między nabywcą a dostawcą mogą mieć charakter transakcyjny lub też opierać się na współpracy⁶. Relacje transakcyjne bardzo często mają charakter antagonistyczny i mogą być związane z realizacją dodatkowych zadań albo funkcji, które nie

są kluczowe dla nabywcy⁷. Relacjom transakcyjnym towarzyszy również niski poziom współzależności między nabywcą a dostawcą, a także niewielkie specyficzne korzyści takich relacji⁸. Chociaż zakłada się, że relacje transakcyjne dotyczą krótkiego okresu, to w praktyce nabywca może dokonywać wielu transakcji z tym samym dostawcą przez dłuższy czas, ciągle lub powtarzając umowy co pewien czas⁹.

Relacje opierające się na współpracy są z zasady bardziej długoterminowe i kooperacyjne. Obejmują zarówno ekonomiczne, jak i społeczne elementy¹⁰. Prowadzone badania potwierdziły ich bardziej międzyludzki, interpersonalny charakter i możliwość przekształcenia się w ciągłą zasadę prowadzenia biznesu¹¹. Badania wskazują, że przedsiębiorstwo nie może skutecznie konkurować na rynku w odosobnieniu, potrzebuje współpracy z innymi firmami w łańcuchu dostaw, czemu towarzyszy wzajemność, współzależność i długoterminowość związków¹². Dla relacji zachodzących we współpracy nabywca – dostawca charakterystyczne jest myślenie w kategoriach „my”, a nie „ja”¹³.

Większość przeprowadzonych badań wskazuje, że relacje współpracy dostarczają większych korzyści i większej przewagi konkurencyjnej niż relacje transakcyjne. Długoterminowe relacje współpracy nabywca – dostawca obniżają koszty transakcyjne¹⁴, umożliwiają poprawę jakości i dostarczają dostawcy wiarygodnych klientów¹⁵, a także wpływają na wzrost sprzedaży i dochodowości u samych dostawców¹⁶ oraz poprawiają rozpoznawalność marki, podnoszą poziom usług, zwiększają elastyczność działań i zadowolenie klienta końcowego¹⁷. Jednakże, równocześnie istnieją badania wskazujące, że wspólne inicjatywy nie spełniają jednakowo oczekiwań obu stron¹⁸ lub trudno jest zidentyfikować korzyści płynące ze współpracy¹⁹, a ponadto istnieją problemy z uruchomieniem i utrzymaniem bardziej trwałych relacji²⁰.

Zespół działań mieszczących się pod pojęciem marketingu zakupów jest najbardziej przydatny przede wszystkim przy zakupach materiałów podstawowych w dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych i to głównie w podmiotach o znacznych rozmiarach powtarzalnej produkcji – seryjnej, wielkoseryjnej i masowej²¹. W tym zakresie i obszarze występuje najwięcej badań. Ale istotne wydaje się rozpoznanie działań realizowanych w ramach marketingu zakupów przez małe i średnie przedsiębiorstwa produkcyjne, stanowiące podstawę gospodarek narodowych. Badania praktyk współpracy małych i średnich przedsiębiorstw z głównymi dostawcami są nadal fragmentaryczne i w wielu obszarach wymagają uzupełnienia i zrozumienia²².

Metodyka badań

Badania empiryczne przeprowadzono w 2008 r. wśród małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych południowej Polski, głównie województwa śląskiego. Większość badanej grupy stanowiły małe przedsiębiorstwa, tj. zatrudniające od 10 do 49 pracowników łącznie (51,97 %). Pozostałą część stanowiły średnie przedsiębiorstwa, tj. za-

trudniające od 50 do 249 pracowników włącznie. Badaniami nie objęto mikroprzedsiębiorstw. Według EKD sekcji Przetwórstwo przemysłowe najczęściej przedsiębiorstw prowadziło działalność sklasyfikowaną w grupie 4 – przemysł niskiej techniki (53,71 %) oraz w grupie 3 – przemysł średnio niskiej techniki (33,62%).

W badaniach wykorzystano metodę ankietową. Badaniami objęto lata 2005–2007. Ankiety zostały dostarczone do przedsiębiorstw wybranych zgodnie z zasadami doboru losowego, natomiast warunkiem przyjęcia ankiety do analizy było wypełnienie standardowej metryczki z podstawowymi informacjami o przedsiębiorstwie (nazwa, siedziba, wielkość zatrudnienia, forma prawna itp.). Uzyskano 229 ankiet – przedsiębiorstwa wypełniały ankietę samodzielnie, w niektórych wypadkach informacje sprecyzowano w trakcie dodatkowych spotkań.

Uzyskane dane statystyczne zostały opracowane za pomocą programu Statistica w aspekcie ilościowym i jakościowym. Do weryfikacji ilościowej wykorzystano tablice kontyngencji, natomiast do weryfikacji jakościowej wykorzystano test chi-kwadrat oraz nieparametryczny odpowiednik jednoczynnikowej analizy wariancji – test Kruskala–Wallisa uzupełniony o test mediany.

Celem badań było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy podstawowe elementy otoczenia przedsiębiorstwa – klienci i konkurenci – wpływają na relacje małych i średnich przedsiębiorstw wytwórczych z ich głównymi dostawcami. W ramach badań przedsiębiorstwa charakteryzowały grupę głównych dostawców, czyli dostawców materiałów podstawowych – bezpośrednio produkcyjnych (surowców, półwyrobów, komponentów) – pod kątem wielkości grupy, stopnia jej zmienności, a także określały charakter współpracy oraz podejście do partnerskiej współpracy z dostawcami. Uzyskane wskazania w tym obszarze zostały przeanalizowane z uwzględnieniem dwóch podstawowych elementów otoczenia: klientów i konkurentów; pod uwagę były brane dwa parametry elementu: wielkość i poziom zmienności.

Wielkość przedsiębiorstwa a grupa dostawców, klientów i konkurentów

W pierwszej części badań przedsiębiorstwa charakteryzowały grupę swoich głównych dostawców, klientów i konkurentów z punktu widzenia wielkości grupy (duża lub względnie ograniczona) oraz stopnia zmienności grupy (niezmieniająca się lub istotnie zmieniająca się w czasie). Ze względu na to, że wielkość przedsiębiorstwa jest zmienną wpływającą na wiele parametrów jego funkcjonowania istotne stało się sprawdzenie związku tej zmiennej ze zmiennymi charakteryzującymi grupę dostawców, klientów i konkurentów. W tym celu wykorzystano statystykę chi-kwadrat. Statystyka ta sprawdza, czy dwie zmienne jakościowe są ze sobą powiązane. Duże wartości chi-kwadrat wskazują na istnienie zależności między dwiema zmiennymi jakościowymi, wartości bliskie 0 nie dają dowodu na istnienie zależności.

Przyjęto hipotezy początkowe zakładające niezależność dwóch zmiennych jakościowych, wielkości przedsiębiorstwa (WIEL) i odpowiednio: wielkości grupy głównych dostawców (DOST1), zmienności grupy głównych dostawców (DOST2), wielkości grupy klientów (KLIE1), zmienności grupy klientów (KLIE2), wielkości grupy konkurentów (KONK1) i zmienności grupy konkurentów (KONK2). Wskazania w zakresie wielkości i zmienności grupy głównych dostawców przedstawiono w tabeli 1, w zakresie wielkości i zmienności grupy klientów – w tabeli 2, a grupy konkurentów – w tabeli 3.

TABELA 1. Wyniki analizy licznosci wskazań w zakresie wielkości i zmienności grupy głównych dostawców z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie		Wielkość		Zmienność		Ogółem
		DOST1/1	DOST1/2	DOST2/1	DOST2/2	
WIEL1	Licznosc wiersza	43	76	21	98	119
	% całości	18,777	33,188	9,170	42,795	51,965
WIEL2	Licznosc wiersza	46	64	20	90	110
	% całości	20,087	27,948	8,734	39,301	48,035
Razem w kolumnie		89	140	41	188	229
% całości (229)		38,865	61,135	17,904	82,096	
Chi-kwadrat (df = 1)		0,78		0,01		
P – poziom istotności		0,3780		0,9160		
WIEL1 – małe przedsiębiorstwa (10–49 pracowników włącznie) WIEL2 – przedsiębiorstwa średniej wielkości (50–249 pracowników włącznie) DOST1/1 – duża grupa dostawców DDOST1/2 – względnie ograniczona grupa dostawców DDOST2/1 – grupa dostawców istotnie zmieniająca się w czasie DOST2/2 – grupa dostawców zasadniczo niezminiająca się w czasie						

Źródło: Badania własne.

Większość badanych przedsiębiorstw określiło grupę swoich dostawców jako „względnie ograniczoną” – 140 podmiotów (tj. 61,14 % ogółu wskazań) oraz „niezmieniającą się zasadniczo w czasie” – 188 podmiotów (tj. 82,10 % ogółu wskazań).

W przypadku wielkości grupy klientów wskazania rozłożyły się mniej więcej po równo, natomiast większość badanych przedsiębiorstw określiło grupę swoich klientów jako „niezmieniającą się zasadniczo w czasie” – 137 podmiotów (tj. 59,82 % ogółu wskazań).

W przypadku grupy konkurentów większość badanych przedsiębiorstw określiło grupę swoich konkurentów jako „względnie ograniczoną” – 156 podmiotów (tj. 68,12 % ogółu wskazań) oraz „niezmieniającą się zasadniczo w czasie” – 144 podmiotów (tj. 62,88 % ogółu wskazań).

TABELA 2. Wyniki analizy licznosci wskazań w zakresie wielkości i zmienności grupy klientów z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie		Wielkość		Zmienność		Ogółem
		KLIE1/1	KLIE1/2	KLIE2/1	KLIE2/2	
WIEL1	Licznosc wiersza	60	59	53	66	119
	% całości	26,201	25,764	23,144	28,821	51,965
WIEL2	Licznosc wiersza	52	58	39	71	110
	% całości	22,707	25,328	17,031	31,004	48,035
Razem w kolumnie		112	117	92	137	229
% całości (229)		48,908	51,092	40,175	59,825	4c4,594
Chi-kwadrat (df = 1)		0,23		1,96		
P – poziom istotności		0,6340		0,1613		
WIEL1 – małe przedsiębiorstwa (10–49 pracowników włącznie) WIEL2 – przedsiębiorstwa średniej wielkości (50–249 pracowników włącznie) KLIE1/1 – duża grupa klientów KLIE1/2 – względnie ograniczona grupa klientów KKLIE2/1 – grupa klientów istotnie zmieniająca się w czasie KKLIE2/2 – grupa klientów zasadniczo niezmieniająca się w czasie						

Źródło: Badania własne.

Z analizy wartości statystyk chi-kwadrat wynika, że nie można odrzucić przyjętych hipotez początkowych o niezależności badanych zmiennych jakościowych. Wartości statystyk chi-kwadrat są w każdym analizowanym przypadku bliskie 0, co oznacza, że wielkość przedsiębiorstwa (WIEL) i odpowiednio: wielkość grupy głównych dostawców (DOST1), zmienność grupy głównych dostawców (DOST2), wielkość grupy klientów (KLIE1), zmienność grupy klientów (KLIE2), wielkość grupy konkurentów (KONK1) i zmienność grupy konkurentów (KONK2) są niezależne. Oznacza to, że w dalszych analizach wielkość przedsiębiorstwa nie będzie zmienną wpływającą na wyniki.

TABELA 3. Wyniki analizy liczności wskazań w zakresie wielkości i zmienności grupy konkurentów z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie		Wielkość		Zmienność		Ogółem
		KONK1/1	KONK1/2	KONK2/1	KONK2/2	
WIEL1	Liczność wiersza	37	82	47	72	119
	% całości	16,157	35,808	20,524	31,441	51,965
WIEL2	Liczność wiersza	36	74	38	72	110
	% całości	15,721	32,314	16,594	31,441	48,035
Razem w kolumnie		73	156	85	144	229
% całości (229)		31,878	68,122	37,118	62,882	
Chi-kwadrat (df = 1)		0,07		0,60		
P – poziom istotności		0,7908		0,4385		
WIEL1 – małe przedsiębiorstwa (10–49 pracowników włącznie) WIEL2 – przedsiębiorstwa średniej wielkości (50–249 pracowników włącznie) KONK1/1 – duża grupa konkurentów KONK1/2 – względnie ograniczona grupa konkurentów KONK2/1 – grupa konkurentów istotnie zmieniająca się w czasie KONK2/2 – grupa konkurentów zasadniczo niezmieniająca się w czasie						

Źródło: Badania własne.

Charakter współpracy z głównymi dostawcami

Na podstawie analizy źródeł literaturowych, określono 4 podstawowe rozwiązania opisujące możliwy charakter współpracy z głównymi dostawcami:

- A1 – stosunki z dostawcami opierają się jedynie na krótkoterminowych umowach,
- A2 – stosunki z dostawcami uwzględniają umowy zarówno krótko-, jak i długoterminowe,
- A3 – w razie potrzeby przedsiębiorstwo nawiązuje partnerską współpracę z wybranymi dostawcami,
- A4 – podstawowi dostawcy mają specjalny status i są włączani do procesu ciągłego doskonalenia produktów.

Rozwiązania oznaczone jako A1 i A2 mają charakter bardziej formalny – transakcyjny, a oznaczone jako A3 i A4 – bardziej partnerski. Przedsiębiorstwa mogły wskazać tylko jedną opcję, która najlepiej odpowiada sytuacji w tym zakresie. Wskazania przedsiębiorstw z uwzględnieniem specyfiki otoczenia klienckiego przedstawiono w tabeli 4, natomiast otoczenia konkurencyjnego – w tabeli 5.

TABELA 4. Wyniki analizy liczności wskazań w zakresie charakteru współpracy z głównymi dostawcami z uwzględnieniem wielkości i zmienności grupy klientów

Wyszczególnienie		Charakterystyka grupy klientów				Razem
		KLIE1/1- KLIE2/1	KLIE1/1- KLIE2/2	KLIE1/2- KLIE2/1	KLIE1/2- KLIE2/2	
A1	Liczność wiersza	7	3	5	7	22
	% kolumny	13,73	5,08	12,82	8,75	
	% wiersza	31,82	13,64	22,73	31,82	
A2	Liczność wiersza	21	27	23	38	109
	% kolumny	41,18	45,76	58,97	47,50	
	% wiersza	19,27	24,77	21,10	34,86	
A3	Liczność wiersza	15	11	8	27	61
	% kolumny	29,41	18,64	20,51	33,75	
	% wiersza	24,59	18,03	13,11	44,26	
A4	Liczność wiersza	8	18	3	8	37
	% kolumny	15,69	30,51	7,69	10,00	
	% wiersza	21,62	48,65	8,11	21,62	
Razem w kolumnie		51	59	39	80	229
% całości (229)		22,27	25,76	17,03	34,93	
Chi-kwadrat (df = 9)		18,9465				
P – poziom istotności		0,0256				
Współczynnik kontyngencji		0,2764				
<p>A1 – stosunki z dostawcami opierają się jedynie na krótkoterminowych umowach A2 – stosunki z dostawcami uwzględniają umowy zarówno krótko-, jak i długoterminowe A3 – w razie potrzeby przedsiębiorstwo nawiązuje partnerską współpracę z wybranymi dostawcami A4 – podstawowi dostawcy mają specjalny status i są włączani do procesu ciągłego doskonalenia produktów</p> <p>KLIE1/1-KLIE2/1 – duża grupa klientów istotnie zmieniająca się w czasie KLIE1/1-KLIE2/2 – duża grupa klientów zasadniczo niezmiennąca się w czasie KKLIE1/2-KLIE2/1 – względnie ograniczona grupa klientów istotnie zmieniająca się w czasie KLIE1/2-KLIE2/2 – względnie ograniczona grupa klientów zasadniczo niezmiennąca się w czasie</p>						

Źródło: Badania własne.

TABELA 5. Wyniki analizy liczebności wskazań w zakresie charakteru współpracy z głównymi dostawcami z uwzględnieniem wielkości i zmienności grupy konkurentów

Wyszczególnienie		Charakterystyka grupy konkurentów				Razem
		KONK1/1- KONK2/1	KONK1/1- KONK2/2	KONK1/2- KONK2/1	KONK1/2- KONK2/2	
A1	Liczność wiersza	1	3	7	11	22
	% kolumny	2,63	13,64	14,89	10,09	
	% wiersza	4,55	1,31	31,82	50,00	
A2	Liczność wiersza	14	18	18	59	109
	% kolumny	36,84	51,43	38,30	54,13	
	% wiersza	12,84	16,51	16,51	54,13	
A3	Liczność wiersza	16	7	14	24	61
	% kolumny	42,11	20,00	29,79	22,02	
	% wiersza	26,23	11,48	22,95	39,34	
A4	Liczność wiersza	7	7	8	15	37
	% kolumny	18,42	20,00	17,02	13,76	
	% wiersza	18,92	18,92	21,62	40,54	
Razem w kolumnie		38	35	47	109	229
% całości (229)		16,59	15,28	20,52	47,60	
Chi-kwadrat (df = 9)		12,1091				
P – poziom istotności		0,2072				
Współczynnik kontyngencji		0,2241				
<p>A1 – stosunki z dostawcami opierają się jedynie na krótkoterminowych umowach A2 – stosunki z dostawcami uwzględniają umowy zarówno krótko-, jak i długoterminowe A3 – w razie potrzeby przedsiębiorstwo nawiązuje partnerską współpracę z wybranymi dostawcami A4 – podstawowi dostawcy mają specjalny status i są włączani do procesu ciągłego doskonalenia produktów</p> <p>KONK1/1-KONK2/1 – duża grupa konkurentów istotnie zmieniająca się w czasie KKONK1/1-KONK2/2 – duża grupa konkurentów zasadniczo niezmiennąca się w czasie KKONK1/2-KONK2/1 – względnie ograniczona grupa konkurentów istotnie zmieniająca się w czasie KONK1/2-KONK2/2 – względnie ograniczona grupa konkurentów zasadniczo niezmiennąca się w czasie</p>						

Źródło: Badania własne

Analizując wskazania dotyczące charakteru współpracy z głównymi dostawcami można stwierdzić, że w przypadku największej grupy przedsiębiorstw (109 z 229) stosunki z dostawcami uwzględniają umowy zarówno krótko-, jak i długoterminowe (rozwiązanie A2), czyli mają charakter głównie transakcyjny. Równocześnie, największa grupa przedsiębiorstw charakteryzuje się względnie ograniczoną grupą klientów zasadniczo niezmienną się w czasie (KLIE1/2-KLIE2/2). Równocześnie, z analizy wartości statystyki chi-kwadrat wynika, że hipotezę początkową o niezależności badanych zmiennych jakościowych „charakter współpracy z dostawcami (A)” i „charakterystyka grupy klientów” można odrzucić na poziomie istotności $p < 0,05$. Oznacza to, że zmienne te są zależne.

Natomiast, analizując wskazania dotyczące charakteru otoczenia konkurencyjnego, można stwierdzić, że największa grupa przedsiębiorstw charakteryzuje się względnie ograniczoną grupą konkurentów zasadniczo niezmienną się w czasie (KONK1/2-KONK2/2) – tabela 5.

Równocześnie z analizy wartości statystyki chi-kwadrat wynika, że hipotezy początkowej o niezależności badanych zmiennych jakościowych „charakter współpracy z dostawcami (A)” i „charakterystyka grupy konkurentów” nie można odrzucić ($p > 0,05$). Oznacza to, że zmienne te są niezależne.

Partnerska współpraca z głównymi dostawcami

Również w ramach tego samego zagadnienia, na podstawie literatury przedmiotu określono 4 podstawowe rozwiązania opisujące możliwe podejścia przedsiębiorstw do partnerskiej współpracy z głównymi dostawcami:

- B1 – partnerska współpraca z dostawcami nie istnieje,
- B2 – podstawowi dostawcy są znani, ale najczęściej nie ma partnerskiej współpracy,
- B3 – istnieje określony „portfel współpracy” i jest on istotny dla działań przedsiębiorstwa,
- B4 – partnerska współpraca jest istotą strategii działania przedsiębiorstwa.

Także w tym przypadku przedsiębiorstwa mogły wskazać tylko jedno rozwiązanie, które najlepiej odpowiada sytuacji w tym zakresie. Wskazania przedsiębiorstw przeanalizowano z uwzględnieniem wielkości i zmienności grupy klientów w tabeli 6, a grupy konkurentów – w tabeli 7.

Analizując wskazania dotyczące partnerskiej współpracy z głównymi dostawcami, można stwierdzić, że w przypadku największej grupy przedsiębiorstw (85 z 229) istnieje określony „portfel współpracy” i jest on istotny dla działań przedsiębiorstwa (rozwiązanie B3). Równocześnie, z analizy wartości statystyki chi-kwadrat wynika, że hipotezę początkową o niezależności badanych zmiennych „partnerska współpraca z dostawcami (B)” i „charakterystyka grupy klientów” można odrzucić na poziomie istotności $p < 0,05$. Oznacza to, że zmienne te są zależne.

TABELA 6. Wyniki analizy licznosci wskazań w zakresie partnerskiej współpracy z głównymi dostawcami z uwzględnieniem wielkości i zmienności grupy klientów

Wyszczególnienie		Charakterystyka grupy klientów				Razem
		KLIE1/1- KLIE2/1	KLIE1/1- KLIE2/2	KLIE1/2- KLIE2/1	KLIE1/2- KLIE2/2	
B1	Liczność wiersza	2	2	2	2	8
	% kolumny	3,92	3,39	5,13	2,50	
	% wiersza	25,00	25,00	25,00	25,00	
B2	Liczność wiersza	9	11	17	23	60
	% kolumny	17,65	18,64	43,59	28,75	
	% wiersza	15,00	18,33	28,33	38,33	
B3	Liczność wiersza	23	18	8	36	85
	% kolumny	45,10	30,51	20,51	45,00	
	% wiersza	27,06	21,18	9,41	42,35	
B4	Liczność wiersza	17	28	12	19	76
	% kolumny	33,33	47,46	30,77	23,75	
	% wiersza	22,37	36,84	15,76	25,00	
Razem w kolumnie		51	59	39	80	229
% całości (229)		22,27	25,76	17,03	34,93	
Chi-kwadrat (df = 9)		19,6039				
P – poziom istotności		0,0205				
Współczynnik kontyngencji		0,2808				
<p>B1 – partnerska współpraca z dostawcami nie istnieje</p> <p>B2 – podstawowi dostawcy są znani, ale najczęściej nie ma partnerskiej współpracy</p> <p>B3 – istnieje określony „portfel współpracy” i jest on istotny dla działań przedsiębiorstwa</p> <p>B4 – partnerska współpraca jest istotą strategii działania przedsiębiorstwa</p> <p>KLIE1/1-KLIE2/1 – duża grupa klientów istotnie zmieniająca się w czasie</p> <p>KLIE1/1-KLIE2/2 – duża grupa klientów zasadniczo niezmiennąca się w czasie</p> <p>KLIE1/2-KLIE2/1 – względnie ograniczona grupa klientów istotnie zmieniająca się w czasie</p> <p>KLIE1/2-KLIE2/2 – względnie ograniczona grupa klientów zasadniczo niezmiennąca się w czasie</p>						

Źródło: Badania własne.

TABELA 7. Wyniki analizy liczności wskazań w zakresie partnerskiej współpracy z głównymi dostawcami z uwzględnieniem wielkości i zmienności grupy konkurentów

Wyszczególnienie		Charakterystyka grupy konkurentów				Razem
		KONK1/1- KONK2/1	KONK1/1- KONK2/2	KONK1/2- KONK2/1	KONK1/2- KONK2/2	
B1	Liczność wiersza	1	2	1	4	8
	% kolumny	2,63	5,71	2,13	3,67	
	% wiersza	12,50	25,00	12,50	50,00	
B2	Liczność wiersza	10	4	15	31	60
	% kolumny	26,32	11,43	31,91	28,44	
	% wiersza	16,67	6,67	25,00	51,67	
B3	Liczność wiersza	13	12	18	42	85
	% kolumny	34,21	34,29	38,30	38,53	
	% wiersza	15,29	14,12	21,18	49,41	
B4	Liczność wiersza	14	17	13	32	76
	% kolumny	36,84	48,57	27,66	29,36	
	% wiersza	18,42	22,37	17,11	42,11	
Razem w kolumnie		38	35	47	109	229
% całości (229)		16,59	15,28	20,52	47,60	
Chi-kwadrat (df = 9)		8,3469				
P – poziom istotności		0,4996				
Współczynnik kontyngencji		0,1875				
<p>B1 – partnerska współpraca z dostawcami nie istnieje B2 – podstawowi dostawcy są znani, ale najczęściej nie ma partnerskiej współpracy B3 – istnieje określony „portfel współpracy” i jest on istotny dla działań przedsiębiorstwa B4 – partnerska współpraca jest istotą strategii działania przedsiębiorstwa KONK1/1-KONK2/1 – duża grupa konkurentów istotnie zmieniająca się w czasie KONK1/1-KONK2/2 – duża grupa konkurentów zasadniczo niezmiennąca się w czasie KONK1/2-KONK2/1 – względnie ograniczona grupa konkurentów istotnie zmieniająca się w czasie KONK1/2-KONK2/2 – względnie ograniczona grupa konkurentów zasadniczo niezmiennąca się w czasie</p>						

Źródło: Badania własne.

Natomiast z analizy wartości statystyki chi-kwadrat wynika, że hipotezy początkowej o niezależności badanych zmiennych jakościowych „partnerska współpraca z dostawcami (B)” i „charakterystyka grupy konkurentów” nie można odrzucić ($p > 0,05$). Oznacza to, że zmienne te są niezależne – tabela 7.

Klienci a współpraca z głównymi dostawcami

Uwzględniając ustalenia o współzależności badanych zmiennych jakościowych „charakter współpracy z dostawcami” i „partnerska współpraca z dostawcami” a „charakterystyka grupy klientów”, istotne stało się zweryfikowanie, który z parametrów: „wielkość grupy” czy też „zmiennność grupy” klientów ma w tym przypadku wpływ decydujący. Do weryfikacji wykorzystano nieparametryczny odpowiednik jednoczynnikowej analizy wariancji – test Kruskala–Wallisa uzupełniony o test mediany.

W związku z tym przyjęto hipotezy wyjściowe, zakładające brak istotnej statystycznie różnicy w zakresie charakteru współpracy oraz partnerskiej współpracy z głównymi dostawcami między przedsiębiorstwami o różnej wielkości grupy klientów i zmienności grupy klientów. Hipotezy alternatywne zakładały istnienie statystycznie istotnych różnic w tym zakresie. W tabeli 8 zestawiono wyniki analizy wariancji dla przyjętych zmiennych zależnych: A – charakter współpracy z dostawcami i B – partnerska współpraca z dostawcami oraz zmiennych grupujących: KLIE1 – wielkość grupy klientów i KLIE2 – zmiennność grupy klientów.

Z uzyskanych analiz wynika, że dla założonego poziomu istotności $\alpha = 0,05$ tylko założone hipotezy wyjściowe dotyczące zmiennej grupującej KLIE1 można odrzucić. Dla zmiennych zależnych A i B poziom prawdopodobieństwa, zarówno dla testu Kruskala–Wallisa, jak i dla testu chi-kwadrat, jest istotnie niższy od założonego poziomu istotności α . W związku z tym można przyjąć, że istnieje statystycznie istotna różnica w zakresie charakteru współpracy oraz partnerskiej współpracy z głównymi dostawcami między przedsiębiorstwami o różnej wielkości grupy klientów. Natomiast nie ma istotnej statystycznie różnicy w przypadku zmienności grupy klientów.

Do określenia, na czym polegają różnice w zakresie charakteru współpracy oraz partnerskiej współpracy z głównymi dostawcami między przedsiębiorstwami o różnej wielkości grupy klientów, wykorzystano tablice kontyngencji – tabele 9 i 10.

Z porównania liczności wskazań w pozycjach „% kolumny” między dwiema analizowanymi grupami przedsiębiorstw wynika, że w przedsiębiorstwach o dużej grupie klientów istotnie częściej podstawowi dostawcy mają specjalny status i są włączani do procesu ciągłego doskonalenia produktów, niż w przypadku przedsiębiorstw o względnie ograniczonej grupie klientów. Równocześnie, z porównania liczności wskazań w pozycjach „% kolumny” między dwiema analizowanymi grupami przedsiębiorstw – tabela 10 – wynika, że w grupie przedsiębiorstw o dużej grupie klientów także istotnie częściej istotną strategią działania przedsiębiorstwa jest partnerska współpraca z głównymi dostawcami.

TABELA 8. Wyniki jednoczynnikowej nieparametrycznej analizy wariancji dla badanych zmiennych zależnych i zmiennych grupujących

Statystyki nieparametryczne dla wielu niezależnych grup Poziom istotności $\alpha = 0,05$				
Grupująca	KLIE1		KLIE2	
ANOVA rang Kruskala-Wallis				
Zmienne zależne	A	B	A	B
Liczność grupy 1	112	112	92	92
Suma rang grupy 1	13.748,00	14.106,00	9.812,00	10.163,00
Liczność grupy 2	117	117	137	137
Suma rang grupy 2	12.587,00	12.229,00	16.523,00	16.172,00
H – wartość testu Kruskala-Wallis	4,4552	6,6919	2,8122	0,8048
p – poziom prawdopodobieństwa dla H	0,0131	0,0097	0,0935	0,3696
Test mediany				
Ogólna mediana	2,00	3,00	2,00	3,00
Chi-kwadrat	3,8348	4,8315	1,4180	0,1925
df – ilość stopni	1	1	1	1
p – poziom prawdopodobieństwa dla Chi	0,0356	0,0279	0,2133	0,6608
KLIE1 – wielkość grupy klientów (1 – duża lub 2 – względnie ograniczona) KLIE2 – zmienność grupy klientów (1 – istotnie zmieniająca się w czasie lub 2 – zasadniczo niezmienna w czasie) A – charakter współpracy z dostawcami (A1, A2, A3, A4 – tabela 4) B – partnerska współpraca z dostawcami (B1, B2, B3, B4 – tabela 6)				

Źródło: Badania własne.

TABELA 9. Wyniki analizy liczności wskazań w zakresie charakteru współpracy z dostawcami z uwzględnieniem wielkości grupy klientów

Wyszczególnienie		A1	A2	A3	A4	Razem
KLIE1/1	Liczność wiersza	10	49	27	26	112
	% kolumny	45,45	44,95	44,26	70,27	
	% wiersza	8,93	43,75	24,11	23,21	

cd. tabeli 9

Wyszczególnienie		A1	A2	A3	A4	Razem
KLIE1/2	Liczność wiersza	12	60	34	11	117
	% kolumny	54,55	55,05	55,74	29,73	
	% wiersza	10,26	51,28	29,06	9,40	
Razem w kolumnie		22	109	61	37	229
% całości (229)		9,60	47,60	26,64	16,16	
KLIE1/1 – duża grupa klientów KLIE1/2 – względnie ograniczona grupa klientów A1 – stosunki z dostawcami opierają się jedynie na krótkoterminowych umowach A2 – stosunki z dostawcami uwzględniają umowy zarówno krótko-, jak i długoterminowe A3 – w razie potrzeby przedsiębiorstwo nawiązuje partnerską współpracę z wybranymi dostawcami A4 – podstawowi dostawcy mają specjalny status i są włączani do procesu ciągłego doskonalenia produktów						

Źródło: Badania własne.

TABELA 10. Wyniki analizy licznosci wskazań w zakresie partnerskiej współpracy z dostawcami z uwzględnieniem wielkości grupy klientów

Wyszczególnienie		B1	B2	B3	B4	Razem
KLIE1/1	Liczność wiersza	4	21	42	45	112
	% kolumny	50,00	35,00	49,41	59,21	
	% wiersza	3,57	18,75	37,50	40,18	
KLIE1/2	Liczność wiersza	4	39	43	31	117
	% kolumny	50,00	65,00	50,59	40,79	
	% wiersza	3,42	33,33	36,75	26,50	
Razem w kolumnie		8	60	85	76	229
% całości (229)		3,49	26,20	37,12	33,19	
KLIE1/1 – duża grupa klientów KLIE1/2 – względnie ograniczona grupa klientów B1 – partnerska współpraca z dostawcami nie istnieje B2 – podstawowi dostawcy są znani, ale najczęściej nie ma partnerskiej współpracy B3 – istnieje określony „portfel współpracy” i jest on istotny dla działań przedsiębiorstwa B4 – partnerska współpraca jest istotą strategii działania przedsiębiorstwa						

Źródło: Badania własne.

Podsumowanie i wnioski końcowe

Celem przeprowadzonych w artykule analiz było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy podstawowe elementy otoczenia – klienci i konkurenci wpływają na relacje małego i średniego przedsiębiorstwa produkcyjnego z jego głównymi dostawcami. Analizy i oceny uwzględniały wielkość badanej firmy, a także stopień zmienności elementów: klienci i konkurenci – zasadniczo niezmienny lub istotnie zmieniający się w czasie oraz ich wielkość – względnie ograniczona lub duża grupa.

Większość badanych przedsiębiorstw określiło zarówno grupę swoich dostawców, jak i klientów oraz konkurentów jako „niezmieniającą się zasadniczo w czasie” i „względnie ograniczoną”. Dysponowanie względnie ograniczoną liczbowo i niezmienną się istotnie w czasie grupą dostawców przemawiałoby raczej za tworzeniem bardziej partnerskich relacji z dostawcami szczególnie w sytuacji, gdy grupy klientów i konkurentów również nie zmieniają się zasadniczo i są względnie ograniczone ilościowo.

Przeprowadzone badania wskazują, że w przypadku największej grupy przedsiębiorstw stosunki z głównymi dostawcami mają charakter głównie transakcyjny. Ponadto tylko w przypadku jednego parametru – wielkości grupy klientów można zaobserwować zmianę we wskazaniach badanych przedsiębiorstw dotyczących charakteru współpracy i partnerskiej współpracy z głównymi dostawcami. W przedsiębiorstwach o dużej grupie klientów istotnie częściej podstawowi dostawcy mają specjalny status i są włączani do procesu ciągłego doskonalenia produktów niż w przypadku przedsiębiorstw o względnie ograniczonej grupie klientów. Równocześnie w grupie przedsiębiorstw o dużej grupie klientów także istotnie częściej istotą strategii działania przedsiębiorstwa jest partnerska współpraca z głównymi dostawcami.

Charakter otoczenia – wielkość grupy konkurentów i jej zmienność a także zmienność grupy klientów – nie wpływa na zachowania małych i średnich przedsiębiorstw względem głównych dostawców.

W przeprowadzonych badaniach uwzględniono tylko dwa parametry wybranych elementów otoczenia. Planowane jest rozszerzenie analiz o takie aspekty, jak: klient krajowy, zagraniczny, indywidualny, producent wyrobów finalnych oraz konkurencja krajowa czy też zagraniczna. W tym kierunku należałoby również przeanalizować głównych dostawców.

Przypisy

¹ F.E. Webster, Modeling the industrial buying process, „Journal of Marketing Research” 1965, No. 2(4), s. 370–376; F.E. Webster, Y. Wind, A general model of understanding organizational buying behavior, „Journal of Marketing” 1972, No. 36(2), s. 12–19; J.N. Sheth, A model industrial buyer behavior, „Journal of Marketing” 1973, No. 37(4), s. 50–56.

² M.D. Bunn, Taxonomy of buying decisions approaches, „Journal of Marketing” 1993, No. 57(1), s. 38–56; W.J. Johnston, J.E. Lewin, Organizational buying behavior: Toward an integrative framework, „Journal of Business Research” 1996, No. 35(1), s. 1–15; J.N. Sheth, Organizational buying behavior: Past performance and future expectations, „Journal of Business and Industrial Marketing” 1996, No. 11(3/4), s. 7–24.

³ B. Morrissey, L. Pittaway, A study of procurement behaviour in small firms, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2004, No. 11(2), s. 254–262.

⁴ J.P. Cannon, C. Homburg, Buyer–supplier relationships and customer firm costs, „Journal of Marketing” 2001, No. 65(1), s. 29–43; G.K. Hunter, M.D. Bunn, W.D. Perrault, Interrelationships among key aspects of the organizational procurement process, „International Journal of Research in Marketing” 2006, No. 23(2), s. 155–170.

⁵ W.J. Morrissey, L. Pittaway, Buyer–supplier relationships in small firms. The use of social factors to manage relationships, „International Small Business Journal” 2006, No. 24(3), s. 272–298.

⁶ J. B. Heide, G. John, Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer–supplier relationships, „Journal of Marketing Research” 1990, No. 27(1), s. 24–36; T.G. Noordewier, G. John, J.R. Nevin, Performance outcomes for purchasing arrangements in industrial buyer–vendor relationships, „Journal of Marketing” 1990, No. 54(4), s. 80–83; S. Ganesan, Determinants of long-term orientation in buyer–seller relationships, „Journal of Marketing” 1994, No. 58(2), s. 1–19; M.U. Kalwani, N. Narayandas, Long-term manufacturer–supplier relationships: Do they pay off for supplier firms?, „Journal of Marketing” 1995, No. 59(1), s. 1–16.

⁷ N.R. Sanders, A. Locke, C.B. Moore, C. Autry, A multidimensional framework for understanding outsourcing arrangements, „Journal of Supply Chain Management” 2007, No. 43(4), s. 3–15.

⁸ R. Bunduchi, Trust, power and transaction costs in B2B exchanges — A socioeconomic approach, „Industrial Marketing Management” 2008, No. 37(5), s. 610–622.

⁹ L.M. Rinehart, J.A. Eckert, R.B. Handfield, T.J. Page, T. Atkin, An assessment of supplier–customer relationships, „Journal of Business Logistics” 2004, No. 25(1), s. 25–62; N.E. Coviello, R.J. Brodie, P.J. Danaher, W.J. Johnston, How firms relate to their markets: An empirical examination of contemporary marketing practices, „Journal of Marketing” 2002, No. 66(3), s. 33–46.

¹⁰ R. Bunduchi, op.cit.

¹¹ N.E. Coviello, R.J. Brodie, P.J. Danaher, W.J. Johnston, op.cit.

¹² S. Min, A.S. Roath, P.J. Daugherty, S.E. Genchev, H. Chen, Arndt, A.D., Supply chain collaboration: What is happening?, „International Journal of Logistics Management” 2005, No. 16(2), s. 237–256.

¹³ R.E. Spekman, R. Carraway, Making the transition to collaborative buyer–seller relationships: An emerging framework, „Industrial Marketing Management” 2006, No. 35 (1), s. 10–19.

¹⁴ S. Ganesan, op.cit.

¹⁵ P.D. Larson, P. Carr, K.S. Dhariwal, SCM involving small versus large suppliers: Relational exchange and electronic communication media, „Journal of Supply Chain Management” 2005 (Winter), No. 41(1), s. 18–29.

¹⁶ M.U. Kalwani, N. Narayandas, op.cit.

¹⁷ P.J. Daugherty, R.G. Richey, A.S. Roath, S. Min, H. Chen, A.D. Arndt, Is collaboration paying off for firms, „Business Horizons” 2006, No. 49, s. 61–70.

¹⁸ R. Frankel, T.J. Goldsby, J.M. Whipple, Grocery industry collaboration in the wake of ECR, „The International Journal of Logistics Management” 2002, No. 13(1), s. 1–16.

¹⁹ C.J. Lambe, R.E. Spekman, S.D. Hunt, Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2002, No. 30(2), s. 141–158.

²⁰ P.J. Daugherty, R.G. Richey, A.S. Roath, S. Min, H. Chen, A.D. Arndt, op.cit.

²¹ J. Wojciechowski, *Marketing na rynku środków produkcji*, PWE, Warszawa 2003.

²² C. Ellegaard, *Small company purchasing: a research agenda*, „*Journal of Purchasing and Supply Management*” 2006, No. 12, s. 272–283.

Bibliografia

Bunduchi R., Trust, power and transaction costs in B2B exchanges — A socio-economic approach, „*Industrial Marketing Management*” 2008, No. 37(5)

Bunn M.D., Taxonomy of buying decisions approaches, „*Journal of Marketing*” 1993, No. 57(1)

Cannon J.P., Homburg C., Buyer–supplier relationships and customer firm costs, „*Journal of Marketing*” 2001, No. 65(1)

Coviello N.E., Brodie R.J., Danaher P.J., Johnston W.J., How firms relate to their markets: An empirical examination of contemporary marketing practices, „*Journal of Marketing*” 2002, No. 66(3)

Daugherty P.J., Richey R.G., Roath A.S., Min S., Chen H., Arndt A.D., Is collaboration paying off for firms, „*Business Horizons*” 2006, No. 49

Ellegaard C., *Small company purchasing: a research agenda*, „*Journal of Purchasing and Supply Management*” 2006, No. 12

Frankel R., Goldsby T.J., Whipple J.M., Grocery industry collaboration in the wake of ECR, „*The International Journal of Logistics Management*” 2002, No. 13(1)

Ganesan S., Determinants of long-term orientation in buyer–seller relationships, „*Journal of Marketing*” 1994, No. 58(2)

Heide J.B., John G., Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer–supplier relationships, „*Journal of Marketing Research*” 1990, No. 27(1)

Hunter G.K., Bunn M.D., Perrault W.D., Interrelationships among key aspects of the organizational procurement process, „*International Journal of Research in Marketing*” 2006, No. 23(2)

Johnston W.J., Lewin J.E., Organizational buying behavior: Toward an integrative framework, „*Journal of Business Research*” 1996, No. 35(1)

Kalwani M.U., Narayandas N., Long-term manufacturer–supplier relationships: Do they pay off for supplier firms?, „*Journal of Marketing*” 1995, No. 59(1)

Lambe C.J., Spekman R.E., Hunt S.D., Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test, „*Journal of the Academy of Marketing Science*” 2002, No. 30(2)

Larson P.D., Carr P., Dhariwal K.S., SCM involving small versus large suppliers: Relational exchange and electronic communication media, „*Journal of Supply Chain Management*” 2005 (Winter), No. 41(1)

Min S., Roath A.S., Daugherty P.J., Genchev S.E., Chen H., Arndt A.D., Supply chain collaboration: What is happening?, „*International Journal of Logistics Management*” 2005, No. 16(2)

Morrissey B., Pittaway L., A study of procurement behaviour in small firms, „*Journal of Small Business and Enterprise Development*” 2004, No. 11(2)

Morrissey W.J., Pittaway L., Buyer–supplier relationships in small firms. The use of social factors to manage relationships, „*International Small Business Journal*” 2006, No. 24(3)

Noordewier T.G., John G., Nevin J.R., Performance outcomes for purchasing arrangements in industrial buyer–vendor relationships, „*Journal of Marketing*” 1990, No. 54(4)

- Rinehart L.M., Eckert J.A., Handfield R.B., Page T.J., Atkin T., An assessment of supplier-customer relationships, „Journal of Business Logistics” 2004, No. 25(1)
- Sanders N.R., Locke A., Moore C.B., Autry C., A multidimensional framework for understanding outsourcing arrangements, „Journal of Supply Chain Management” 2007, No. 43(4)
- Sheth J.N., A model industrial buyer behavior, „Journal of Marketing” 1973, No. 37(4)
- Sheth J.N., Organizational buying behavior: Past performance and future expectations, „Journal of Business and Industrial Marketing” 1996, No. 11(3/4)
- Spekman R.E., Carraway R., Making the transition to collaborative buyer-seller relationships: An emerging framework, „Industrial Marketing Management” 2006, No. 35(1)
- Webster F.E., Modeling the industrial buying process, „Journal of Marketing Research” 1965, No. 2(4)
- Webster F.E., Wind Y., A general model of understanding organizational buying behavior, „Journal of Marketing” 1972, No. 36(2)
- Wojciechowski J., Marketing na rynku środków produkcji, PWE, Warszawa 2003

External determinants of the cooperation of small- and medium-sized enterprises with the main suppliers

Summary

This paper presents the results of the own studies conducted in 2008 on 229 small- and medium- sized manufacturing companies from the different businesses. The objective of this study was to analyse the impact of selected elements of environment on the character of the relationship of tested enterprises with their main suppliers. The analysis and evaluation included the size of the tested enterprises, the size of the selected elements, as well as the degree of the changeability of the element - fundamentally unchanging or changing significantly over time. Modified contingency tables were used to perform quantitative verifications, whereas to perform qualitative verifications, a non-parametrical Chi-square test, as well as a non-parametrical equivalent of the single-factor variance analysis, Kruskal-Wallis test, was used.