

ASYMETRIA RELACJI BUSINESS-TO-BUSINESS NA PRZYKŁADZIE PROCESU ADAPTACJI W FIRMACH PRODUKCYJNYCH

<https://doi.org/10.33141/po.2017.03.01>

Przegląd Organizacji, Nr 3 (926), 2017, ss. 4-11

www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Grzegorz Leszczyński

Wprowadzenie

Nurt relacyjny w zarządzaniu strategicznym jest obecnie postrzegany jako równoprawny w stosunku do podejścia pozycyjnego czy zasobowego. Uwzględnienie relacji z podmiotami otoczenia w budowaniu strategii i pozycji konkurencyjnej firmy wymaga przyjęcia, że współzależność w układzie dostawca-nabywca jest istotnym czynnikiem warunkującym zarządzanie podmiotami na rynku instytucjonalnym (Mitrega, 2010). Działania i zasoby przedsiębiorstw są rozwijane i dostosowywane do potrzeb partnerów, a osiągnięte efekty wynikają nie tylko z zasobów i działań przedsiębiorstw, ale są też uzależnione od zasobów i działań uczestników rynku, z którymi przedsiębiorstwo wchodzi w interakcje i relacje.

Na rynku instytucjonalnym niewątpliwym przykładem relacji, które pozwalają uzyskiwać rentę relacyjną, są związki dostawców i nabywców. Mają one charakter długotrwały i obustronny – wymagają uwzględniania potrzeb i oczekiwań drugiej strony relacji. Dlatego szczególne miejsce w takich relacjach zajmuje proces adaptacji. Polega ona na wprowadzaniu zmian w dotychczasowych rozwiązaniach i sposobach działania dostawcy, jak rów-

nież nabywcy w wyniku wzajemnego spełniania potrzeb. Na proces adaptacji jako składnik relacji zwrócono uwagę już 30 lat temu, jednak pozostaje on słabo zbadany w porównaniu z innymi procesami – chociażby współpracą czy wymianą. W literaturze podkreślane jest znaczenie adaptacji w relacjach, jednak jej zakres był przedmiotem zaledwie kilku badań empirycznych (Brennan i in., 2003, Schmidt i in., 2007). Dominują prace prowadzone z punktu widzenia jednego uczestnika relacji – w czasopiśmie związanych z marketingiem omawiane są zagadnienia związane z zarządzaniem relacjami z klientami (Leszczyński i in., 2014) i analogicznie – w czasopiśmie dotyczących zakupów – relacjami z dostawcami (Baier, 2008). Badania ujmujące obie strony spotyka się rzadko, co utrudnia porównywanie wyników i zrozumienie procesów zachodzących w ramach relacji.

Celem artykułu jest konfrontacja podejść obu stron relacji biznesowej do adaptacji traktowanej jako proces będący składnikiem tej relacji. W pierwszej części artykułu przedstawiono miejsce adaptacji wśród procesów składających się na relację oraz określono podmiotową

i przedmiotową istotę adaptacji. Na tej podstawie określono problem badawczy, który poddano empirycznej weryfikacji. W warstwie teoretycznej bazowano przede wszystkim na dorobku szkoły relacyjnej w zarządzaniu, skupiającej się na relacjach business-to-business. W warstwie empirycznej artykuł opiera się na danych zebranych wśród ponad 250 przedsiębiorstw produkcyjnych występujących w roli dostawcy lub nabywcy. W ramach podsumowania rozważań przedstawiono wnioski dotyczące natury relacji postrzeganej przez pryzmat asymetrii strukturalnej. Wynika ona z odmiennego podejścia badanych podmiotów (dostawców i nabywców) do istoty i zakresu wzajemnej adaptacji.

Zarządzanie relacjami business-to-business: perspektywa dostawcy i nabywcy

Zdefiniowanie samej relacji pomiędzy dostawcą i nabywcą jest wciąż przedmiotem dyskusji, w której akcentowane są zróżnicowane aspekty tego zjawiska. Wiodącą rolę odgrywa tu podejście procesowe, w którym zwraca się uwagę na działania wiążące podmioty oraz ich efekty. Relacja oznacza wystąpienie procesów, które prowadzą do zaufania, zaangażowania pomiędzy podmiotami, opracowania norm opisujących współdziałanie oraz określenie stopnia adaptacji lub dystansu wchodzących w nią przedsiębiorstw (Håkansson, 1982, s. 382; Dwyer i in., 1987, s. 661). O relacji można więc mówić, gdy dwie organizacje budują powiązania pomiędzy działaniami, zasobami i osobami, a połączenia te stanowią treść relacji. Z tego punktu widzenia relacja jest niejako „kontraktem” pomiędzy jej uczestnikami, uznawanym przez obie strony, które są zorientowane na tę relację, są zależne od siebie i ustanowiły pomiędzy sobą powiązania (Johanson, Mattsson, 1987, s. 36).

Odwołując się do teorii wymiany społecznej, C. Grönroos (2000, s. 6) stwierdził, że relacje między przedsiębiorstwami są tworzone przez procesy interakcji, komunikacji i dostarczania wartości. Z kolei, według H. Håkanssona i I. Snehoty (1995, s. 9), strukturę relacji tworzą następujące procesy:

- adaptacja – proces modyfikacji i dopasowywanie wymienianych produktów lub usług, ale także zasad i sposobów działania,
- interakcja społeczna – wymiana dóbr, informacji i znaczeń,
- współpraca lub konflikt – w ramach relacji rozgrywa się rywalizacja o podział korzyści, jak też dążenie do wypracowywania korzyści,
- rutynizacja – wypracowywanie sprawdzonych praktyk i reguł.

W podejściu relacyjnym zwraca się szczególną uwagę na efekty wymienionych procesów. Według J.H. Dyera i H. Singha (1998, s. 663), relacje mogą przyczyniać się do budowania przewagi konkurencyjnej, wynikającej z umożliwienia dostępu do zasobów zewnętrznych. Osiągnięcie takiej renty jest efektem bliskich, partnerskich relacji. Przedsiębiorstwa mogą więc dążyć do takiego zarządzania relacjami, by uzyskiwać z nich rentę relacyjną.

Z perspektywy dostawcy strategicznym celem zarządzania relacjami z klientami jest utrzymanie długotrwałych, dobrych relacji, a dzięki temu poprawa konkurencyjności poprzez wykorzystanie synergii działań i zasobów obu stron takiej relacji (Kähkönen i Lintukangas, 2011, s. 4). Cele operacyjne dostawcy są związane z ekonomiczną wartością sprzedaży, którą realizuje się sprzedając więcej oraz szerszego asortymentu, w wyższych cenach lub przy niższych kosztach obsługi sprzedaży i obsługi klienta. W koncepcji marketingu partnerskiego przyjmuje się wręcz, że rozwój relacji z klientem służy efektywnej realizacji celów marketingowych i sprzedażowych dostawców (Fonfara, 2014, s. 99).

Z kolei z perspektywy nabywcy istotne są przynajmniej dwie koncepcje: całkowitego kosztu posiadania oraz kształtowania portfela dostawców. Uwzględnianie całkowitego kosztu posiadania sprawia, że koszty pojedynczych transakcji rozpatruje się w szerszym kontekście – właśnie relacji z dostawcą. Zauważono, że nawet przy wyższych kosztach jednostkowych długotrwała relacja może przyczynić się do spadku kosztów całkowitych i wzrostu efektywności (Goffin i in., 2006), poprawy jakości oraz rozwoju innowacji (Monczka i in., 2005). Zarządzanie portfelem dostawców zapoczątkowała propozycja P. Kraljica (1998), by różnicować podejście do dostawców w zależności od ważności zakupu dla przedsiębiorstwa nabywcy oraz ryzyka dostaw. Dlatego relacja z dostawcą jest obecnie postrzegana jako długofalowe zaangażowanie w pracę nad uzyskaniem wspólnych korzyści oraz podział ryzyka. Kształtowanie relacji z dostawcami wymaga od nabywcy jasnego stawiania oczekiwań, otwartej komunikacji, wzajemnego zaufania oraz wspólnego kierunku rozwoju (Wisner i in., 2012, s. 79–85).

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na większą rangę przedsiębiorstwa i otoczenia w obszarze klientów niż dostawców. Postulowany jest jednak wzrost znaczenia zarządzania zakupami i podniesienie znaczenia relacji z dostawcami, głównie w ramach koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw (Wisner i in., 2012, s. 459). Cechą wspólną zarządzania relacjami po obu stronach układu dostawca-nabywca jest patrzenie na nie jak na czynnik wpływający na realizację celów, ale też rozpatrywana jest optymalizacja wysiłku wkładanego w uwzględnianie interesów drugiej strony relacji. Dlatego warto poddać analizie procesy relacji, traktowanej tu jako przedmiot zarządzania.

Adaptacja jako proces relacji

Procesy tworzące relację wpływają na zmiany po jej obu stronach. Szczegółnie miejsce zajmuje tu adaptacja, która zmienia stan dopasowania pomiędzy dostawcą i nabywcą. Relacja tym różni się od epizodycznych interakcji, że oddziałuje na wchodzące w nią podmioty, ponieważ wymaga między innymi poniesienia dodatkowych nakładów (w porównaniu z nastawieniem transakcyjnym), a także wymaga wzajemnej zgody na większe ryzyko, wynikające z koordynacji działań pomiędzy stronami relacji.

Proces adaptacji na podstawie dotychczas zaproponowanych w literaturze definicji można określić jako zaplanowaną zmianę organizacyjną lub behawioralną na poziomie indywidualnym, grupowym lub korporacyjnym dokonywaną w celu spełnienia oczekiwań przedsiębiorstwa, z którym adaptujący podmiot utrzymuje relację lub w celu uwzględnienia nowych uwarunkowań tej relacji (Canning, Hanmer-Lloyd, 2001, s. 227–228; Brennan i in., 2003, s. 1655–1660). Definicja ta zakłada adaptację względem dwóch typów czynników – związanych z drugim uczestnikiem relacji lub z otoczeniem relacji. Adaptacja jako proces jest wiązką działań, które obejmują: ustalanie zakresu i przedmiotu zmian, wymiany społecznej, podejmowanie decyzji o inwestowaniu w relację oraz reagowanie na nową sytuację, jaką tworzy (Hagberg-Andersson, 2001, s. 6).

Podczas interakcji między przedsiębiorstwami określone są oczekiwania i podejmowane działania, by im sprostać bądź je negocjować. To właśnie one uruchamiają proces adaptacji, który może mieć jedno- lub obustronny charakter. Definiowanie oczekiwań i ich spełnianie może pojawiać się na różnych poziomach relacji: w kwestiach operacyjnych zachodzi w parach sprzedawca – kupiec (np. ustalenie preferowanej formy komunikacji), ale może rozciągać się także na taktyczną (np. przygotowanie specjalnej wersji produktu dla klienta) i strategiczną współpracę obu stron (np. uwzględnienie geograficznych kierunków rozwoju kluczowego klienta w strategii rozwoju dostawcy).

W dotychczasowych pracach koncepcyjnych adaptację rozpatrywano głównie w zakresie produktów i procesu produkcji (Hakansson, 1982, s. 15, 26, 86; Hallén, Sandström, 1991, s. 256–257; Cannon i in., 2000, s. 183–184; Schmidt i in., 2007, s. 531). Szersze spojrzenie na ten proces przyjęli S. Schmidt i inni (2007, s. 532–535), wyróżniając adaptację twardą (dotyczącą produktu i procesów produkcji) oraz miękką (odnoszącą się do zachowań ludzkich w ramach organizacji). Najszersze podejście do adaptacji przyjęli J. Johanson i L. Mattsson (1987, s. 38), wyróżniając aż pięć wymiarów tego procesu:

- techniczny, dotyczący dopasowania cech produktu lub świadczonej usługi,
- logistyczny, związany z dostosowaniem obsługi dostawy/odbioru towaru lub świadczenia usługi,
- administracyjny, który przekłada się na dopasowanie formalnych aspektów współpracy,
- wiedzy przekazywanej w celu takiego zbliżonego spojrzenia na problem lub sytuację i proponowane rozwiązania,
- finansowy, odnoszący się do spełniania oczekiwań lub wymogów płatności bądź finansowania przedsięwzięć.

Adaptacja wymaga nakładów i zmian, dlatego można ją traktować jako swoistą inwestycję w relację. Inwestycja ta jest ukierunkowana na konkretnego partnera i tym samym trudna lub niemożliwa do przeniesienia na nową relację. Świadczy więc o zaangażowaniu i wzmacnia powiązania uczestników relacji. Dlatego adaptacja zmienia strukturę relacji i z reguły przyczynia się do jej wzmacniania i rozwoju.

Problem badawczy

Przedstawione rozważania prowadzą do postawienia pytania o znaczenie i zakres adaptacji. Jeśli jest ona rzeczywiście kluczowym procesem, związanym z inwestowaniem w relację, to jaką zajmuje pozycję w stosunku do innych procesów relacji: współpracy, wymiany społecznej oraz rutynizacji? Kolejne pytanie dotyczy zakresu adaptacji – czy są obszary, w których dopasowywanie się do oczekiwań drugiej strony relacji jest większe, czy też są to działania o zbliżonym poziomie w różnych obszarach współpracy?

Wskazywane wcześniej odmienne podejście do relacji z klientami i dostawcami prawdopodobnie przekłada się także na podejście uczestników relacji do adaptacji. Potocznie występuje przekonanie, że jest to głównie zadanie dostawcy – powinien on spełniać wymagania swojego klienta.

Podmiotowe podejście do adaptacji odnosi się nie tylko do poziomu organizacji, na którym zachodzi ten proces, ale także do uwzględnienia różnic pomiędzy dostawcą i nabywcą. L. Hallén i M. Sandström (1991, s. 258–259) zwrócili uwagę, że ze względu na czynniki oddziałujące na relację adaptacje mają często charakter niesymetryczny i są większe po stronie dostawcy. Późniejsze badania wskazują, że adaptacje dostawcy i nabywcy nie różnią się znacząco w zakresie przedmiotowym, jednak jeśli chodzi o motywację, zakładane i uzyskiwane efekty, to różnice są znaczne (Schmidt i in., 2007, s. 532–535). Można więc przypuszczać, że adaptacja jest procesem o odmiennym znaczeniu po obu stronach relacji, choć dotychczasowe prace empiryczne ograniczały się do adaptacji produktów oraz procesu produkcji (Hallén, Sandström, 1991; Cannon i in., 2000, s. 183–184; Schmidt i in., 2007, s. 532–535), pomijały natomiast wymiary finansowe, administracyjne, logistyczne i wiedzy.

Postawiane pytania odnoszą się do istoty zjawiska relacji poprzez ujęcie podejść jej obu stron – dostawców, jak też nabywców. Wynika z tego problem badawczy, którym jest określenie znaczenia i zakresu adaptacji uwzględniające postawy obu stron relacji. Zajęcie się tak postawionym problemem jest ważne dla lepszego zrozumienia zjawiska relacji na rynku instytucjonalnym. Bez określenia natury wysiłków ponoszonych w ramach relacji trudno jest pogłębiać wiedzę o efektywności relacji business-to-business.

Metoda badawcza

Dla rozwiązania postawionego problemu badawczego zebrano materiał empiryczny. Za cel badań przyjęto określenie znaczenia adaptacji wśród procesów relacji oraz jej zakresu z punktu widzenia dostawcy i nabywcy. Przedmiotem badań były relacje z kluczowymi dostawcami i nabywcami oraz prowadzona adaptacja w tych relacjach. Za kluczowego klienta przyjęto przedsiębiorstwo, które jest traktowane w specjalny sposób przez dostawcę (Ivens, Pardo, 2008, s. 301–302). Z kolei klu-

czowy dostawca to firma, która ma szczególne znaczenie dla realizacji strategii rozwoju przyjętej przez nabywcę (Gottfredson i in., 2005). Dwa główne zagadnienia ujęte w problemie badawczym zoperacjonalizowano w następujący sposób:

- znaczenie adaptacji określano w stosunku do innych procesów relacji według klasyfikacji H. Hakanssona i I. Snehoty (1995, s. 9): adaptacje, interakcja społeczna, rytunizacja, współpraca;
- przedmiot adaptacji określano w oparciu o wymiary proponowane przez J. Johanssona i L. Mattssona (1987, s. 38): techniczny, logistyczny, administracyjny, wiedzy, finansowy.

W związku z brakiem możliwości stworzenia spisu populacji relacji z kluczowymi dostawcami i nabywcami zdecydowano, że populację będą stanowili pracownicy zarządzający tymi relacjami. Do stworzenia spisu przedsiębiorstw wykorzystano bazę danych HBI uzupełnioną o absolwentów studiów podyplomowych. Uzyskano listę 14 149 przedsiębiorstw, które zakwalifikowano do bazy dostawców i 4108 przedsiębiorstw do bazy nabywców¹. Podstawą do zaliczenia do jednej z tych baz było występowanie imiennych danych adresowych kierownika/dyrektora odpowiednio sprzedaży lub zakupów (do bazy nie zaliczano firm, w których ta sama osoba pełniła funkcje kierownicze sprzedaży i zakupów jednocześnie).

Do zebrania danych wykorzystano metodę ankiety internetowej, ponieważ pozwala ona dotrzeć do dużego grona osób zajmujących wysokie stanowiska w przedsiębiorstwach. Na początku zadano pytania weryfikujące stopień zaangażowania respondentów w zarządzanie relacjami z dostawcami lub klientami. Następnie respondentów proszono, by spośród znanych sobie relacji z kluczowymi klientami/dostawcami wybrali jedną, która znajduje się w fazie zaangażowania. Pytania o adaptację dotyczyły tylko tej wybranej relacji.

Dystrybucję kwestionariuszy wykonano za pomocą programu LimeSurvey. Zaproszenie do udziału w badaniu nie dotarło do 23% potencjalnych respondentów (wyjazdy służbowe, błędny adres). Od pozostałych adresatów uzyskano 676 kwestionariuszy opisujących relacje z klientami i 332 relacje z dostawcami (zwrotność na poziomie 6,2% wśród dostawców i 9,1% wśród nabywców). Poziom ten jest satysfakcjonujący dla ankiety wysyłanej pocztą elektroniczną do menedżerów (Kaniewska-Sęba i in., 2006, s. 217). Następnie do analizy wybrano wyłącznie respondentów, którzy ocenili, że są w dużym stopniu zaangażowani w zarządzanie relacjami z dostawcami (104 respondentów) lub klientami (149 respondentów), odrzucając w ten sposób odpowiedzi osób, które odpowiadają za te relacje na poziomie operacyjnym.

Wiarygodność badania oceniono według procedury proponowanej przez L.E. Millera i K.E. Smitha (1983, s. 46–48). Zakłada ona, że błąd braku odpowiedzi jest nieistotny, jeśli odpowiedzi respondentów, którzy wzięli udział w badaniu pod koniec jego trwania, nie różnią się od tych, którzy nie wzięli w nim udziału w ogóle. Do porównania odpowiedzi wybrano (według terminu wypeł-

nienia) 25% pierwszych i 25% ostatnich kwestionariuszy, a następnie porównano wyniki odpowiedzi na pytania. W żadnym przypadku w badaniu obu grup odpowiedzi nie różniły się pomiędzy wczesnymi i późnymi respondentami (test Kołmogorowa-Smirnowa, $p < 0,1$). Pozwala to uznać, że wyniki nie są obciążone błędem braku odpowiedzi, a w konsekwencji są reprezentatywne dla badanej populacji.

Wyniki badań

Respondenci biorący udział w badaniu charakteryzowali się dużym doświadczeniem w pracy w dziale sprzedaży lub zakupów (w obu przypadkach 11,7 lat). Przedsiębiorstwa, w których pracowali respondenci zajmujący się sprzedażą, można uznać po względem wielkości zatrudnienia i wartości sprzedaży za duże podmioty polskiej gospodarki². Przedsiębiorstwa tych respondentów były większe niż badana populacja. Z kolei przedsiębiorstwa respondentów zarządzających zakupami należały do grupy średnich podmiotów (biorąc pod uwagę „przeciętną” zbadaną jednostkę) (tab. 1), a ich wielkość nie różniła się od populacji. Przedsiębiorstwa, z których pozyskano informacje o relacjach z dostawcami, były jednak mniejsze pod względem wartości sprzedaży i wielkości zatrudnienia niż przedsiębiorstwa występujące w badaniu w roli dostawców.

Tab. 1. Cechy populacji i próby

cechy grupa	wielkość zatrudnienia		wartość przychodów ze sprzedaży (w mln zł)	
	populacja	próba	populacja	próba
Dostawcy	142,8*	594,8*	70,12*	250,2*
Nabywcy	208,06	194,7	47,3	56,8

* różnice istotne statystycznie pomiędzy populacją a próbą (test Kołmogorowa-Smirnowa, $p < 0,1$)

Źródło: opracowanie własne

Uzyskane wyniki pokazują, że proces adaptacji jest ważnym składnikiem relacji dostawcy i nabywcy na rynku business-to-business (tab. 2). Dla dostawców adaptacja jest równie ważna jak pozostałe procesy relacji z kluczowymi klientami: współpraca, rytunizacja oraz interakcja społeczna. Mniejsze znaczenie ma dla rozwoju relacji z klientami ścieranie się poglądów i interesów w ramach konfliktów. Według zarządzających relacjami z dostawcami, znaczenie adaptacji w relacji z kluczowymi dostawcami było najważniejszym procesem relacji, o znaczeniu porównywalnym tylko z rytunizacją. Warto zwrócić uwagę, że adaptacja (podobnie jak pozostałe procesy relacji, poza konfliktem) miała wyższe znaczenie dla dostawców niż nabywców. Poziom odchylen standardowych pokazuje też mniejsze zróżnicowanie ocen znaczenia tych procesów wśród dostawców niż nabywców.

W celu weryfikacji liczby wymiarów adaptacji proponowanych przez J. Johanssona i L. Mattssona (1987)

Tab. 2. Znaczenie adaptacji wśród procesów relacji (skala 1 - 7, gdzie 1 - w ogóle nieważny, 7 - najważniejszy)

	dostawcy		nabywcy	
	średnia	odch. stand.	średnia	odch. stand.
konflikt	3,92*	1,52	3,68*	1,49
współpraca	5,59#	0,98	5,03* #	1,30
adaptacja	5,61#	1,00	5,35#	1,06
interakcja społeczna	5,42#	1,06	5,04*#	1,31
rutynizacja	5,65#	0,95	5,35#	1,17

* wartość statystycznie różni się od wyniku uzyskanego dla adaptacji w danej grupie (test Wilcozona, $p < 0,05$)

wartość statystycznie różni się między badanymi grupami (test U Manna-Whitneya, $p < 0,05$)

Źródło: opracowanie własne

Tab. 3. Wyniki analizy czynnikowej - ładunki czynnikowe (Varimax znormalizowany)

grupa badana, czynniki zmiennie pierwotne	zarządzający zakupami			zarządzający sprzedażą		
	obsługi	fin.-log.	tech.	obsługi	fin.-log.	tech.
poziom cen	0,19	0,87	0,20	0,07	0,83	0,28
poziom rabatów i bonusów	0,26	0,89	0,06	0,11	0,80	-0,15
terminy i warunki płatności	0,18	0,63	0,53	0,19	0,83	0,07
parametry produktu/usługi	0,37	0,31	0,78	0,29	0,08	0,87
jakość produktu/usługi	0,36	0,25	0,81	0,33	0,02	0,87
wielkość partii towaru	0,63	0,21	0,49	0,60	0,08	0,36
warunki i terminy dostaw/wykonania	0,55	-0,03	0,69	0,53	0,12	0,60
kompetencje pracowników	0,74	0,18	0,50	0,76	-0,03	0,26
spółpraca	0,79	0,14	0,39	0,73	0,26	0,27
stopień formalizacji pracy	0,81	0,22	0,39	0,86	0,16	0,19
czas pracy	0,77	0,22	0,29	0,80	0,31	0,18
procesy i praktyki biznesowe	0,86	0,26	0,18	0,81	0,15	0,16
skłonność do dzielenia się wiedzą	0,75	0,25	0,19	0,56	0,02	0,18
wartość wyjaśniana	4,83	2,43	3,01	4,33	2,25	2,37
udział	0,37	0,19	0,23	0,33	0,17	0,18

Źródło: opracowanie własne

oraz wykrycia struktury powiązań między zmiennymi określającymi adaptację wykonano analizę czynnikową. Na podstawie macierzy korelacji między zmiennymi pierwotnymi określono współczynniki korelacji (0,41 dostawcy, 0,64 nabywcy). W następnym etapie określono dla badanych grup liczbę czynników za pomocą tzw. testu osypiska – w przypadkach obu badanych grup wyniosła ona 3 (Jasińska, 2008, s. 355). W tabelach 3 i 4 przedstawiono parametry uzyskanych wyników. W przypadku danych od dostawców wyjaśniają one 68,9%, a w przypadku nabywców jeszcze więcej – ponad 79,0% zmienności. W obu badanych grupach poszczególne czynniki miały jednorodny skład zmiennych pierwotnych. Analiza wykazała występowanie następujących czynników:

- czynnik obsługi – głównie adaptowanie procesów biznesowych, czasu pracy oraz stopnia formalizacji współpracy,
- czynnik finansowo-logistyczny – adaptowanie poziomu cen, warunków płatności, a także terminów dostaw lub wykonania,
- czynnik techniczny – adaptowanie parametrów produktów/usług oraz ich jakości.

Dla dalszych analiz wartość poszczególnych czynników ustalono poprzez uśrednienie wartości zmiennych pierwotnych, które wchodzi w jego skład.

W związku z tym, że analiza czynnikowa nie potwierdziła występowania pięciu wymiarów adaptacji proponowanych przez J. Johansona i L. Mattssona, a jedynie trzy,

Tab. 4. Analiza czynnikowa - wartości własne

czynnik	wartość własna		% ogółu wariancji		skumulowany %	
	dostawcy	nabywcy	dostawcy	nabywcy	dostawcy	nabywcy
obsługi	6,01	7,99	46,20	61,48	46,20	61,48
fin.-log.	1,87	1,44	14,36	11,11	60,56	72,59
techniczny	1,09	0,84	8,37	6,42	68,92	79,02

Źródło: opracowanie własne

Tab. 5. Zakres adaptacji z punktu widzenia dostawcy i nabywcy

wymiar	grupa	dostawcy		nabywcy	
		średnia	wariancja	średnia	wariancja
obsługi		5,11*	0,95	4,63*	1,35
fin.-log.		5,70*	1,09	5,08*	1,38
techniczny		5,35*	0,81	4,94*	1,29

* różnice istotne pomiędzy grupami, test U Manna-Whitneya dla $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne

określono rzetelność uzyskanych w ten sposób czynników za pomocą średniej korelacji zmienny pierwotnych w ramach czynników oraz współczynnika α -Cronbacha. Wynik tej analizy jest pozytywny, wyższy od 0,8 w każdym przypadku, co świadczy o dużej rzetelności trzyczynnikowej skali do określenia zakresu adaptacji w relacji dostawca-nabywca.

Według respondentów opisujących relacje z perspektywy dostawcy, wymiarem adaptacji, w którym dochodzi do największego dopasowywania do potrzeb i oczekiwań kluczowych klientów, jest obszar finansowo-logistyczny. Mniejszy jest stopień adaptacji w wymiarze technicznym, a najmniejszy obsługi. W przypadku drugiej strony relacji odnotowano zbliżony poziom adaptacji finansowo-logistycznej i technicznej i niższy w wymiarze obsługi (test Wilcoxon, $p < 0,05$).

Uzyskane wyniki (tab. 5) wskazują na odmienny charakter procesu adaptacji po stronie kupującego i sprzedającego we wzajemnych relacjach. W przypadku dostawcy struktura ta jest hierarchiczna, po stronie nabywców jest spłaszczona. Drugą istotną różnicą jest niesymetryczność adaptacji – w przypadku każdego z analizowanych czynników jej poziom był wyższy po stronie dostawców niż nabywców. Wskazuje na to porównanie średnich pomiędzy obiema badanymi grupami (test U Manna-Whitneya, $p < 0,05$).

Podsumowanie

Przedstawione rezultaty badań pozwalają lepiej zrozumieć strukturę relacji pomiędzy dostawcą i nabywcą. Ukazują one jeden z procesów, jakie zachodzą w ramach relacji – adaptację, jako zjawisko istotne dla relacji, ale różnicowane przedmiotowo i podmiotowo.

Badania potwierdzają duże znaczenie adaptacji dla samej relacji. Jest to proces podejmowany w stosunku

do kluczowych partnerów zarówno przez dostawców, jak i nabywców. Jest on związany z inwestowaniem w relację, ale jego waga wskazuje, że badane relacje są warte ponoszenia tego nakładu. Jest on ponoszony przede wszystkim w zakresie finansowo-logistycznym i technicznym, a w mniejszym stopniu w zakresie dopasowywania obsługi do oczekiwań drugiej strony relacji. Skalę adaptacji w zakresie finansów i logistyki można wiązać z dwoma kwestiami: stosunkowo dużą łatwością zmiany elementów, które obejmuje ten czynnik, jak też dużym wpływem polityki cenowej na wymianę na rynku business-to-business. Może to – w powiązaniu ze skalą adaptacji w zakresie technicznym – świadczyć o dużej elastyczności badanych przedsiębiorstw w relacjach z dostawcami w podstawowym obszarze wymiany. Jako producenci przedsiębiorstwa mogą zmieniać parametry produktu, jak też ceny. Okazuje się jednak, że w mniejszym stopniu dopasowują do potrzeb kluczowego klienta/dostawcy sposób funkcjonowania (procesy, czas pracy, komunikacja itd.)

Badania potwierdziły też opisywaną wcześniej w publikacjach asymetrię adaptacji, wskazując na jej mniejszą skalę po stronie nabywców, niż ma to miejsce po stronie dostawców. Wynik ten znalazł potwierdzenie we wszystkich badanych wymiarach adaptacji. Dysproporcja ta może wynikać z dwóch przyczyn: większej siły przetargowej nabywcy lub większej łatwości adaptacji funkcji sprzedażowej niż zakupowej przedsiębiorstw produkcyjnych. W przedstawionym badaniu firmy z grupy nabywców były jednak znacznie mniejsze niż z grupy dostawców, co przemawia za drugą przesłanką.

Na uzyskane wyniki można spojrzeć także z odmiennego punktu widzenia – wprawdzie odnotowano asymetrię w układzie dostawca-nabywca, to jednak adaptacja okazała się kluczowym procesem nie tylko dla dostawców, ale również dla nabywców. Świadczy o tym zarówno znaczenie

adaptacji wśród innych procesów relacji, jak też jej skala. To, że jest ona mniejsza po stronie nabywców, nie uprawnia jeszcze do twierdzenia, że jest procesem relacji o pełnej asymetrii, podejmowanym głównie przez dostawców. Przeprowadzone badania dają podstawy do wyraźnego przeciwstawiania się takim stwierdzeniom. Co więcej, wskazują, że adaptacja jest nie tylko domeną dostawców.

Interpretując wyniki przedstawionych badań, warto pamiętać o ograniczeniach wynikających z przyjętej metody badawczej. Wynikają one z populacji i uzyskanej z niej próby, której nie można uznać za reprezentatywną dla ogółu relacji business-to-business. Ponadto warto wziąć pod uwagę, że przedmiotem badań były relacje z kluczowymi partnerami przedsiębiorstw produkcyjnych, więc wyniki trzeba odnosić do innych relacji business-to-business z ostrożnością.

Badania wskazują potrzebę pogłębiania studiów nad procesami zachodzącymi w relacjach biznesowych z uwzględnieniem odrębnego spojrzenia podmiotów wchodzących w relację. Dla lepszego zrozumienia takich relacji potrzebne wydaje się rozwijanie badań nad współzależnością procesów relacyjnych, szczególnie z uwzględnieniem dynamiki tych procesów – ich natężenia i zależności w różnych fazach rozwoju relacji. Kolejnym zagadnieniem wartym pogłębienia są niewątpliwie konsekwencje procesu adaptacji – jej wpływ na korzyści płynące z pogłębiania relacji z kluczowymi klientami i dostawcami, jak również zagrożeń wynikających ze wzrostu współzależności.

dr hab. Grzegorz Leszczyński
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
 e-mail: g.leszczynski@ue.poznan.pl

Przypisy

- 1) Baza HBI z września 2013, studia podyplomowe Zarządzanie sprzedażą oraz Zarządzanie marketingowe na rynku B2B prowadzone na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu
- 2) W rozumieniu ustawy z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej.

Bibliografia

- [1] Baier C. (2008), *Alignment-Performance Link in Purchasing and Supply Management*, Gabler-Verlag, Wiesbaden.
- [2] Brennan D.R., Turnbull P.W., Wilson D.T. (2003), *Dyadic Adaptation in Business-to-Business Markets*, „European Journal of Marketing”, Vol. 37, No. 11/12, pp. 1636–1665.
- [3] Canning L., Hanmer-Lloyd S. (2001), *Managing the Environmental Adaptation Process in Supplier-customer Relationships*, „Business Strategy and the Environment”, Vol. 10, No. 4, pp. 225–237.
- [4] Cannon J.P., Achrol R.S., Gundlach G.T. (2000), *Contracts, Norms, and Plural Form Governance*, „Journal of Academy of Marketing Science”, Vol. 28, No. 2, pp. 180–195.

- [5] Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S. (1987), *Developing Buyer-Seller Relationships*, „Journal of Marketing”, Vol. 51, No. 2, pp. 11–27.
- [6] Dyer J.H., Singh H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 4, pp. 660–679.
- [7] Fonfara K. (2014), *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- [8] Goffin K., Lembke F., Szwejczewski M. (2006), *An Exploratory Study of Close Supplier-Manufacturer Relationships*, „Journal of Operations Management”, Vol. 24, No. 2, pp. 189–209.
- [9] Gottfredson M., Puryear R., Phillips S. (2005), *Strategic Sourcing: From Periphery to the Core*, „Harvard Business Review”, Vol. 83 (February), pp. 132–139.
- [10] Grönroos C. (2000), *Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction, Value*, „Marketing Review”, Vol. 1, No. 1, pp. 5–14.
- [11] Hagberg-Andersson A. (2001), *Adaptation through Cooperation in a Supply Network*, 17th IMP Conference, BI Norwegian Business School, Oslo, Norway.
- [12] Hakansson H. (ed.), (1982), *International Marketing and Purchasing Industrial Goods: An Interaction Approach*, Wiley and Sons, New York.
- [13] Håkansson H., Snehota I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- [14] Hallén L., Sandström M. (1991), *Relationship Atmosphere in International Business*, [in:] S.J. Paliwoda (ed.), *New Perspectives on International Marketing*, Routledge, London, pp. 108–125.
- [15] Ivens B.S., Pardo C. (2008), *Key-account-management in Business Markets: An Empirical Test of Common Assumptions*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, Vol. 23, No. 5, pp. 301–310.
- [16] Jasińska E. (2008), *Zastosowanie analizy czynnikowej w szacowaniu nieruchomości. Zastosowania metod statystycznych w badaniach naukowych*, StatSoft Polska, Kraków.
- [17] Johanson J., Mattsson L. (1987), *Interorganisational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with a Transaction Cost Approach*, „International Studies of Management and Organisation”, Vol. 17, No. 1, pp. 34–48.
- [18] Kähkönen A.-K., Lintukangas K. (2011), *Does Power Matter? The Role of Power in Supplier Relationship Management*, 27th IMP Conference, Strathclyde Business School, Strathclyde University, Glasgow, Scotland.
- [19] Kaniewska-Sęba A., Leszczyński G., Pilarczyk B. (2006), *Badania marketingowe na rynku business-to-business*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [20] Kraljic P. (1983), *Purchasing Must Become Supply Management*, „Harvard Business Review”, Vol. 61, No. 5, pp. 109–117.
- [21] Leszczyński G., Zieliński M., Pilarczyk B. (2014), *Marketing B2B: obszary i kierunki badań*, [w:] A. Czubała, P. Hadrian, J.W. Wiktor (red.), *Marketing w 25-lecie gospodarki rynkowej w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 123–132.
- [22] Miller L.E., Smith K.E. (1983), *Handling Nonresponse Issues*, „Journal of Extension”, Vol. 21, No. 5, pp. 45–50.

- [23] Mitreǳa M. (2010), *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- [24] Monczka R.M., Trent R.J., Handfield R.B. (2005), *Purchasing and Supply Chain Management*, South-Western College Publications, Cincinnati.
- [25] Schmidt S., Tyler K., Brennan R. (2007), *Adaptation in Inter-firm Relationships: Classification, Motivation, Calculation*, „Journal of Services Marketing”, Vol. 21, No. 7, pp. 530–537.
- [26] Wisner J.D., Tan K.-C., Leong G.K. (2012), *Principles of Supply Chain Management. A Ballanced Approach*, South-Western Cengage Learning, Mason.

Asymmetry of Business-to-Business Relationships – The Example of Suppliers and Customers Adaptations

Summary

This paper refers mainly to the achievements of relational school of management, focusing on the business-to-business relationships. The aim of the discussion is to confront approaches of two sides of business relationship

(supplier and purchaser) to adaptation, which is treated as a process that is taking place within the framework of their relationship. The paper presents the role of adaptation processes in the relationship and identifies the subjective and objective nature of adaptation. On this basis the research problem was defined and verified empirically. The research presented in that paper refers to relationships with key buyers and suppliers. Data was gathered among more than 250 manufacturing companies acting as suppliers or buyers. The results show an asymmetry in the sense attributed to adaptation – it is rated as important by suppliers rather than buyers, but the two sides consider it the most important process of a relationship. In addition, it demonstrated the differences in scale of dimensions of adaptation: operational, financial/logistical and technical. The paper is summarized by discussion of the nature of supplier-purchaser relationship perceived through the prism of the asymmetry of its structure resulting from the different approach to the nature and scope of mutual adaptation.

Keywords

adaptation, relationship, customer, supplier