

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W POZNANIU

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

Szymon Zimniewicz

Relacje między producentami a dostawcami i ich wpływ
na konkurencyjność przedsiębiorstw na przykładzie
branży meblarskiej

Rozprawa doktorska

Promotor:

prof. UEP dr hab. Jan Długosz

Poznań 2011

WSTĘP.....	4
ROZDZIAŁ I: RELACJE W SIECIACH I MODELE RELACJI – PODSTAWY TEORETYCZNE	8
1.1. TEORIE ODNOSZĄCE SIĘ DO SIECI PRZEDSIĘBIORSTW I RELACJI WEWNĄTRZ SIECI - WYBÓR	8
1.1.1. Wprowadzenie	8
1.1.1.1. Sieci przedsiębiorstw jako system	9
1.1.1.2. Teoria kosztów transakcyjnych w odniesieniu do relacji w sieciach dostaw	10
1.1.1.3. Zasobowa teoria firmy	13
1.1.1.4. Teoria zależności od zasobów	15
1.1.1.5. Teoria kontraktualna	17
1.1.1.6. Teoria agencji	18
1.1.1.7. Kooperacyjna teoria przedsiębiorstwa	19
1.1.1.8. Teoria dominacji przedsiębiorstwa	21
1.2. MODELE WSPÓŁPRACY W SIECI DOSTAW – UJĘCIE OPERACYJNE	23
1.2.1. Wprowadzenie	23
1.2.1.1. Just In Time	23
1.2.1.2. VMI – Zarządzanie zapasami przed dostawcą	25
1.2.1.3. QR – Szybka reakcja	26
1.2.1.4. ECR - efektywna obsługa klienta	27
1.3. MODELE WSPÓŁPRACY W SIECI DOSTAW – UJĘCIE PRZEKROJOWE	28
ROZDZIAŁ II: STRATEGIE ZAOPATRZENIA A RELACJE W SIECI DOSTAW	33
2.1. EWOLUCJA PODEJŚCIA DO FUNKCJI ZAOPATRZENIA	33
2.2. FUNKCJA ZAOPATRZENIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE I JEJ ZWIĄZKI ZE STRATEGIĄ	39
2.3. ZWIĄZKI RELACJI MIĘDZY OGNIWAMI ŁAŃCUCHA DOSTAW ZE STRATEGIAMI ZAOPATRZENIA	46
ROZDZIAŁ III: KONKURENCYJNOŚĆ W ODNIESIENIU DO RELACJI I STRATEGII ZAOPATRZENIA	54
3.1. INTERPRETACJA KONKURENCJI I KONKURENCYJNOŚCI	54
3.2. KONKURENCJA I KONKURENCYJNOŚĆ W UJĘCIU HISTORYCZNYM	59
3.3. KONKURENCYJNOŚĆ A RELACJE I STRATEGIE ZAOPATRZENIA	67
ROZDZIAŁ IV: METODYKA BADAŃ EMPIRYCZNYCH	73
4.1. WPROWADZENIE	73
4.1.1. Metody ilościowe i jakościowe w ekonomii i naukach o zarządzaniu	75
4.1.2. Metoda opisu przypadków	83
4.1.3. Zakres badań	87
ROZDZIAŁ V: CHARAKTERYSTYKA BRANŻY MEBLARSKIEJ	90
5.1. BAZA INFORMACYJNA O BRANŻY	90
5.2. STRUKTURA PRZEDSIĘBIORSTW, SPRZEDAŻY I ZATRUDNIENIA	92
5.3. DYNAMIKA SPRZEDAŻY	94
5.4. MEBLARSTWO JAKO BRANŻA EKSPORTOWA	96
5.5. WYBRANE WSKAŹNIKI EKONOMICZNE	97
ROZDZ. VI: CHARAKTERYSTYKA RELACJI MIĘDZY PRODUCENTEM A DOSTAWCAMI W BRANŻY MEBLARSKIEJ	99
6.1. IDENTYFIKACJA PRZYCZYŃ KSZTAŁTOWANIA SIĘ POSZCZEGÓLNYCH RODZAJÓW RELACJI	99
6.2. IDENTYFIKACJA CHARAKTERU RELACJI MIĘDZY PRODUCENTEM A DOSTAWCĄ I IDENTYFIKACJA DOMINUJĄCYCH MODELI WSPÓŁPRACY	101
ROZDZ. VII: ZWIĄZEK STRATEGII ZAOPATRZENIA I KONKURENCYJNOŚCI Z CHARAKTEREM RELACJAMI MIĘDZY PRODUCENTEM A DOSTAWCAMI W BRANŻY MEBLARSKIEJ	113
7.1. CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE STRATEGIĘ ZAOPATRZENIA	113
7.2. DOSTAWCY STRATEGICZNI I POZOSTALI.-. KRYTERIA WYBORU, CZAS I FORMA WSPÓŁPRACY	116
7.3. ZNACZENIE SIŁY PRZETARGOWEJ W ODNIESIENIU DO TWORZENIA RELACJI I KSZTAŁTU STRATEGII ZAOPATRZENIA	119
7.4. WPŁYW DOBORU DOSTAWCY I FORMY WSPÓŁPRACY NA POZYCJĘ KONKURENCYJNĄ	121
ZAKOŃCZENIE	124

LITERATURA	126
SPIS TABEL.....	131
SPIS RYSUNKÓW.....	132
SPIS WYKRESÓW	132

Wstęp

Problematyka współpracy pomiędzy dostawcą a odbiorcą staje się ważnym elementem zarządzania łańcuchem dostaw. Wiele analiz i pozycji literaturowych wskazuje na istotne zależności pomiędzy głębokością relacji a obopólnymi korzyściami z tego płynącymi. Współpraca i partnerstwo w łańcuchu dostaw staje się modnym hasłem. Coraz więcej miejsca poświęca się promowaniu zachowań typu *win-win* w miejsce rzekomo zdezaktualizowanego modelu *win-los*. Wiele koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw zakłada partnerstwo, jako fundament całej filozofii działania przy okazji negując zachowania przeciwne. Partnerstwo jako jedyna ideologia sukcesu, staje się wręcz polityczną poprawnością, a wszelkie negowanie tego typu postaw często kwalifikuje do grupy podobnej do tej, w której znajdują się krytycy przyjętej teorii przyczyn ocieplania się klimatu. Toyota wypracowała sześć zasad skutecznego partnerstwa z dostawcami, choć w wydaniu japońskim partnerstwo przypomina raczej ciężką harówkę (głównie dostawców) nad ciągłym usprawnianiem procesów. Z drugiej strony nadal stosuje się "bezduszne" aukcje odwrotne organizowane przez system komputerowy, w których jedynym kryterium wyboru danego dostawcy jest cena, którą oferuje on w danej chwili. Tego typu formy zakupów stosują w końcu nawet firmy ze światowej czołówki w swojej branży, jak chociażby Ford, GM i Chrysler w USA, a także producenci europejscy. Znane są przypadki, gdy amerykańskie koncerny samochodowe żądały od dostawcy projektów technicznych podzespołów, następnie ogłaszały przetarg na produkcję tych części i zamawiały u najtańszego oferenta¹. Elektroniczne aukcje odwrotne (a więc przeciwieństwo partnerstwa) w tej branży są standardem i nic nie wskazuje na rychłą zmianę.

Przyjęty w literaturze, mocno spolaryzowany podział relacji w łańcuchu dostaw (na np.: kooperacje i kontrolę, na partnerstwo i dominację, na jednoźródłowość i poszukiwanie okazji cenowych, i trochę bardziej płynny, idący od formalnego dystansu do integracji pionowej poprzez, partnerstwo, alians strategiczny i wspólne przedsięwzięcia² itp.) przy próbach konfrontacji z rzeczywistością okazał się być zbyt ubogi i nie zadowalał autora. Te właśnie niejasności i problematyka relacji w łańcuchu dostaw przyczyniły się do podjęcia

¹ J.K. Liker, T.Y. Choi, Keiretsu - prawdziwe partnerstwo z kooperantami. W: Zarządzanie łańcuchem dostaw, Harvard Business Review, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2007, s. 29.

² Zob. A. Harrison, R. van Hoek, Zarządzanie logistyką, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010r., s. 345.

badania mających na celu wyjaśnienie i opisanie tego zjawiska na przykładzie branży meblarskiej.

Jako główny cel pracy przyjęto więc identyfikację charakteru relacji między producentami mebli a ich dostawcami oraz wyjaśnienie związku tych relacji ze strategiami zaopatrzenia i konkurencyjnością producenta.

Dla realizacji powyższego celu głównego przyjęto następujące cele cząstkowe:

1. Identyfikacja charakteru relacji między producentem a dostawcą.
2. Identyfikacja dominujących typów relacji.
3. Identyfikacja przyczyn kształtowania się poszczególnych rodzajów relacji - mechanizm tworzenia.
4. Wyjaśnienie związku relacji ze strategiami zaopatrzenia producenta.
5. Wyjaśnienie wpływu danej relacji na konkurencyjność producenta.

Przedstawione przesłanki podjęcia pracy badawczej, jej cele a także zapoznanie się ze stanem wiedzy w tym obszarze, pozwoliły na przyjęcie następującej tezy: Charakter relacji finalnego producenta z dostawcą determinowany jest przede wszystkim rodzajem strategii zaopatrzenia przyjętej w celu osiągnięcia bądź utrzymania określonej pozycji konkurencyjnej. Udowodnienie tezy pozwoli między innymi odpowiedzieć na pytania natury praktycznej: czy przewagę konkurencyjną osiąga się tylko dzięki stosowaniu szeroko rozumianego partnerstwa? Czy partnerstwo jest docelową i jednocześnie pożądaną formą współpracy z każdym dostawcą?

Układ i treść rozprawy zostały podporządkowane realizacji celu głównego i celów cząstkowych. Praca składa się ze wstępu, siedmiu rozdziałów oraz podsumowania.

Rozdział pierwszy obejmuje zagadnienia teoretyczne dotyczące sieci dostaw i modeli relacji. Zawiera wybór teorii odnoszących się do sieci przedsiębiorstw i zachodzących wewnątrz niej zależności. Dalsza część rozdziału pierwszego dotyczy prezentacji znanych modeli współpracy w łańcuchu dostaw jak *Just in Time* czy *Vendor Managed Inventory*. W ostatnim punkcie omawianego rozdziału przedstawiono tzw. ujęcie przekrojowe modeli współpracy, w którym zaprezentowano nową, autorską typologię rodzajów relacji, który został wykorzystany w trakcie prowadzonych badań.

Drugi rozdział dotyczy tematyki strategii zaopatrzenia i jej związku z relacjami w sieci dostaw. Ta część pracy zawiera opis ewolucji funkcji zaopatrzenia, związek funkcji zakupów i relacji

między ogniwami łańcucha dostaw ze strategią przedsiębiorstwa. W rozdziale tym przedstawiono także ogólny model przyczynowy tworzenia się relacji oraz inne przemyślenia i wnioski autora dotyczące teorii.

W rozdziale trzecim omówiono zagadnienia konkurencyjności w odniesieniu do relacji i strategii zaopatrzenia. Przedstawiono interpretacje konkurencyjności, ujęcie historyczne oraz wyjaśniono związek pomiędzy konkurencyjnością, relacjami i strategią zaopatrzenia.

Rozdział czwarty prezentuje charakterystykę branży meblarskiej, w którym omówiono m.in. kwestie struktury branży, wskaźniki ekonomiczne, dynamikę sprzedaży, dane statystyczne.

Metodykę badań empirycznych przedstawiono w rozdziale piątym. Najważniejszą część tego rozdziału dotyczy wykorzystania metody studium przypadku, która została przyjęta w niniejszej pracy. Ostatni punkt rozdziału dotyczy zakresu badań oraz próby badawczej.

W szóstym rozdziale zaprezentowano wyniki badań z zakresu charakterystyki relacji między producentem a dostawcami w branży meblarskiej. Przedstawiono przyczyny tworzenia się, charakterystykę, dominujące modele oraz wady i zalety, poszczególnych form relacji.

Prezentację wyników z obszaru dotyczącego związku strategii zaopatrzenia i konkurencyjności z relacjami zachodzącymi pomiędzy producentem a dostawcami w branży meblarskiej, zawarto w ostatnim - siódmym rozdziale niniejszej dysertacji.

W podsumowaniu odniesiono się do realizacji celu pracy, do wyników badań, wartości poznawczych i wkładu autora w zakresie m.in. dotyczącym systematyki występujących relacji.

Zgodnie z tematem, zakres przedmiotowy dysertacji obejmuje relacje między producentem mebli a jego dostawcami. Zakres przestrzenny dotyczy terytorium Polski. Zakres czasowy prowadzonych badań to okres od maja do października 2010r. Badania literaturowe rozpoczęto w 2006 roku.

O doborze metod badawczych zdecydował temat dysertacji oraz jego cele, a także możliwości uzyskania informacji. W pracy zostały więc wykorzystane następujące metody badawcze: analiza przyczynowo-skutkowa, analiza studium przypadku, dedukcja, pogłębiony wywiad bezpośredni.

Badania literaturowe, miały na celu systematyzację haseł i wiedzy związanej z relacjami i dotyczyły zarówno literatury polskiej jak i Zachodniej. Wykorzystano również dane statystyczne dotyczące branży meblarskiej pochodzące m.in. z Głównego Urzędu

Statystycznego i literatury branżowej. Najnowsze pozycje literaturowe (dane) pochodzą z lutego 2011 roku.

Branża meblarska została wybrana ze względu na występujące tu szerokie spektrum przedsiębiorstw, które składa się z finalnych producentów mebli, jak i szerokiej grupy dostawców. Meblarstwo ma długie tradycje w naszym kraju. Polska jest czwartym na świecie producentem mebli, a wartość eksportu przekracza 20 mld zł. Branża ta generuje ok. 2% udziału w PKB. Nie bez znaczenia jest więc wybór tej branży na potrzeby badań relacji występujących w łańcuchu dostaw, choć jest rzeczą oczywistą, że każda branża może mieć inny charakter i inną strukturę relacji.

Rozdział I

Relacje w sieciach i modele relacji – podstawy teoretyczne

1.1. Teorie odnoszące się do sieci przedsiębiorstw i relacji wewnątrz sieci - wybór

1.1.1. Wprowadzenie

Poprawna analiza i zrozumienie relacji zachodzących między producentami a dostawcami wymaga przedstawienia podstaw teoretycznych. Jest to zgodne z powszechnie znaną maksymą, że „dla praktyki nie ma nic lepszego niż dobra teoria”. Ponieważ relacje te mogą przekładać się na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, poszukiwanie podstaw teoretycznych rozpoczęto od literatury odnoszącej się do teorii przedsiębiorstwa. We współczesnym, polskim piśmiennictwie teoriami przedsiębiorstwa zajmowali się tacy badacze jak: J. Lichtarski, T. Gruszecki, czy A. Noga. Odpowiednie pozycje monograficzne tych autorów podano w przypisach oraz w wykazie bibliografii. Korzystano także z dorobku innych autorów. W sumie studia literaturowe pozwoliły na stwierdzenie, że dla objaśnienia wspomnianych relacji można wykorzystać założenia następujących teorii:

- systemów,
- kosztów transakcyjnych,
- zasobowej,
- agencji,
- zależności od zasobów,
- kooperacyjnej,
- dominującego przedsiębiorstwa.

Teoria systemów, jest w pewnym sensie „metateorią”, gdyż z samej definicji zajmuje się relacjami zachodzącymi między elementami systemu. Z tego właśnie względu założenia tej teorii przedstawiono w pierwszej kolejności.

1.1.1.1. Sieci przedsiębiorstw jako system

A.Koźmiński i J.Jemielniak pisząc o koncepcji łańcucha wartości i o tzw. sieci wartości wskazują, że pojęcia te są dalekimi kuzynami podejścia systemowego.³ Z pewnością mają rację, ponieważ sam twórca teorii systemów – L. von Bertalanffy – dokonując podsumowania historycznego rozwoju tej teorii, wspomina o jednym z nurtów systemowych, zwanym przez niego teorią sieci.⁴ Można wobec tego mówić o teorii sieci przedsiębiorstw, przynajmniej analizować sieci przedsiębiorstw w ujęciu systemowym.

Pojęcie systemu jest wykorzystywane w różnych dziedzinach nauki i dlatego, w zależności od potrzeb badawczych, bywa ono różnie interpretowane. L. von Bertalanffy definiował system jako „... kompleks elementów znajdujących się we wzajemnej interakcji”⁵. Nieco szerszą definicję systemu podaje H. Fuchs pisząc, że jest to zbiór elementów (rzeczy, obiektów, komponentów, części itp.), które są powiązane ze sobą za pomocą stosunków (zależności, relacji, sprzężeń, łańcuchów itp.).⁶ Według T. Pszczołowskiego, system tworzą co najmniej dwa elementy, które są ze sobą powiązane.⁷ Na zakończenie tego krótkiego przeglądu pojęcia systemu warto przytoczyć jeszcze definicję S. Mynarskiego, który uważa, że jest to „...celowo określony zbiór elementów oraz relacji zachodzących między tymi elementami i między ich własnościami”. Przez własności autor rozumie cechy poszczególnych elementów.⁸

³ A. Koźmiński, D. Jemielniak, Zarządzanie od podstaw, Wydawnictwa Profesjonalne i Akademickie, Warszawa 2008r., s. 431-435.

⁴ Ludwig von Bertalanffy, Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984r., s. 51.

⁵ Cytat za J. Haber, J. Veprek, Systemowa analiza i synteza, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1976r., s. 15.

⁶ H. Fuchs, Systemtheorie, w: Handwörterbuch der Organisation, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1973r. s., 1619-1620.

⁷ T. Pszczołowski, Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978r.,s.12.

⁸ S. Mynarski, Elementy teorii systemów i cybernetyki, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979, s. 12.

Jak łatwo zauważyć analiza sieci przedsiębiorstw może być z powodzeniem przeprowadzana na gruncie podejścia systemowego, ponieważ przedsiębiorstwa tworzą sieć, są powiązane relacjami i wzajemnie na siebie oddziałują.

Podejście systemowe dostarcza jeszcze innych inspiracji do badań nad sieciami przedsiębiorstw. Wiadomo, że przedmiotem zainteresowania teorii systemów są przede wszystkim systemy otwarte, tzn. takie, które mają powiązania (relacje) z otoczeniem. Z punktu widzenia dowolnego obserwatora dany element (przedsiębiorstwo) można traktować jako system, lecz w innych badaniach występować ono będzie jako podsystem. W teorii systemów znajduje to odbicie w terminologii - występują tam bowiem takie pojęcia jak: system i podsystem, system wewnętrzny i system zewnętrzny, super - i subsystem. W sieciach przedsiębiorstwa mogą występować w roli przedsiębiorstw zewnętrznych lub wewnętrznych oraz nad - i podsystemów.

Ważna jest także znajomość relacji (związków, interakcji) występujących między elementami systemu. Dzięki tym relacjom przedsiębiorstwa wymieniają energię, materię i informację. Wymiana ta ustanie, jeśli strumień energii, materii i informacji osiągnie wartość zero. Relacje te mogą być bezpośrednie, ale również wielostronne. Mogą przyjmować postać sprzężeń zwrotnych - dodatnich lub ujemnych.

Warto jeszcze zwrócić uwagę, na to, że w teorii systemów mówi się również o złożoności systemów. Im większa liczba przedsiębiorstw wchodzących w skład systemu, a także ich różnorodność, tym większa jest złożoność systemu. O tej kwestii warto również pamiętać analizując sieci przedsiębiorstw.

Podsumowując można powiedzieć, że mówiąc o sieciach przedsiębiorstw trzeba mieć na uwadze ich systemowy rodowód. Dzięki temu pojawia się możliwość lepszego zrozumienia sieci przedsiębiorstw - potraktowanej jako system.

1.1.1.2. Teoria kosztów transakcyjnych w odniesieniu do relacji w sieciach dostaw

R. Coase doszedł do wniosku, że przyczyną ograniczeń w realizacji transakcji przez rynek jak i wewnątrz firmy są koszty związane z negocjowaniem i realizacją kontraktu na rynku, czyli tzw. koszty transakcyjne. Każdy kontrakt pociąga więc za sobą koszty związane z jego obsługą, bez względu na to czy jest to transakcja wewnętrzna, realizowana w ramach

zasobów przedsiębiorstwa, czy też jest to transakcja z podmiotem zewnętrznym. Najistotniejszym problemem teorii kosztów transakcyjnych jest jednak wybór najkorzystniejszej transakcji. O.E. Williamson wskazuje, że możliwości minimalizacji kosztów transakcyjnych należy szukać między dwoma skrajnymi biegunami, a więc między regulacją rynkową, polegającą na zawieraniu pojedynczych, niepowtarzalnych transakcji na zewnątrz przedsiębiorstwa a transakcją wewnętrzną w ramach własnych zasobów i hierarchii.⁹

Między wspomnianymi powyżej skrajnymi modelami występuje wiele sposobów realizacji transakcji, mającymi na celu zminimalizować powstające koszty transakcyjne. Jednocześnie pojawia się miejsce na współpracę, czyli obszar zachowań partnerskich. Analiza transakcji obejmuje trzy fundamentalne wymiary takie jak: specyficzność zasobów, niepewność i powtarzalność. Specyficzność odnosi się do miejsca wykorzystania zasobów oraz od rodzaju zaangażowanych w tę transakcję zasobów ludzkich i rzeczowych. Niepewność dotyczy nieprzewidywalnych zdarzeń losowych, jak działanie „siły wyższej”, czy zmian preferencji nabywców. Istotnym hasłem, z punktu widzenia relacji między podmiotami transakcji, jest jednak niepewność związana z nieprzewidywalnością zachowań partnerów transakcji, którzy mogą np. uchylać się od przyjętych zasad, lub wyszukiwać luk w treści umowy działając w ten sposób na szkodę kooperanta. Tego typu zachowania obserwuje się w przyjętych w teorii założeniach odnośnie do oportunistów i nieracjonalnych zachowań.¹⁰ Wymiar powtarzalności odnosi się do częstotliwości występowania transakcji w czasie. Transakcje mogą być więc jednorazowe, sezonowe, lub powtarzalne w krótkich odstępach czasu. Powyższe cechy wyznaczają więc rodzaj, zakres i skalę relacji. Określają też czy daną relację nazwiemy partnerską czy też nie. Nie bez znaczenie przy określaniu kosztów transakcyjnych, a w efekcie modelu relacji, jest też kontekst kulturowy potencjalnych partnerów, przy czym im wyższy kontekst kulturowy tym większe szanse na pełne partnerstwo i co się z tym wiąże, niższe koszty transakcyjne.¹¹

Wśród czynników wpływających istotnie na poziom kosztów transakcyjnych można wskazać właściwości otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego samej transakcji. Otoczenie wewnętrzne, to otoczenie organizacji, która podejmuje transakcje, a więc takie czynniki jak

⁹ A. Łupicka, Sieci logistyczne, Teorie, modele, badania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006 r., s. 41.

¹⁰ Wspomniane kwestie oportunistów szczególnie zaznaczają autorzy teorii kontraktualnej firmy.

¹¹ M. Ciesielski, A. Łupicka, Sz. Zimniewicz, Teoretyczne podstawy logistyki, W: Podstawy wiedzy logistycznej, red. nauk. M. Ciesielski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004 r. s. 27.

relacje hierarchiczne (pryncypał – agent), kultura organizacyjna, rodzaj struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i jej wpływ na wewnętrzne koszty transakcyjne (zagadnienie optymalnego stopnia integracji pionowej). Otoczenie zewnętrzne to obszar, w którym szczególną uwagę poświęca się rozwiązaniom instytucjonalnym, zwłaszcza egzekwowania realizacji kontraktów, które mają podstawowe znaczenie dla kosztów transakcji rynkowych.¹²

Koszty transakcyjne są często trudno mierzalne, a wynika to z trudności związanych z ich jednoznacznym zrozumieniem jak i z identyfikacją w praktyce. Objawia się to często niemożnością oddzielenia kosztów transakcyjnych i kosztów produkcji, które są od siebie zależne i mają wspólne źródła. Często istnieje możliwość ich pomiaru tylko w odniesieniu do określonych transakcji na danym rynku. Kolejnym problemem jest też ilość i zmienność czynników wpływających na poziom kosztów transakcyjnych jak np. uwarunkowania regionalne czy, jak już wspomniano, kulturowe. Wysokie koszty transakcyjne są przyczyną upadku wielu branż i przedsiębiorstw, są też zachętą do przechodzenia w szarą strefę.

A. Benham i L. Benham proponują badanie „kosztu wymiany”, który jest częścią całkowitych kosztów związanych z określoną transakcją. Mówiąc w skrócie: koszt wymiany stanowi koszt alternatywny całkowitych zasobów (np. pieniędzy, czasu i innych dóbr) potrzebnych dla zastosowania określonej formy wymiany w celu uzyskania danego dobra przez jednostkę o danej charakterystyce w otoczeniu instytucjonalnym. W tej metodzie nie uwzględnia się jednak kosztów budowania instytucji rynkowych, powiązań sieciowych, relacji między podmiotami transakcji i innych.

Teoria kosztów transakcyjnych objaśnia istotę ustroju kapitalistycznego. Pokazuje ona bowiem występowanie „niewidzialnej ręki rynku”, ale z drugiej strony odpowiada na pytanie dlaczego istnieją przedsiębiorstwa. Najogólniej rzecz ujmując istnieją one dlatego, że redukują one koszty i niepewność funkcjonowania na rynku. Regulacje prawne odnoszące się do transakcji rynkowych mogą wpływać na koszty transakcyjne.

Teoria ta mimo prawie 100 lat nie straciła na aktualności i cieszy się w dalszym ciągu popularnością. Dowodem na to jest przyznanie O. Williamsonowi Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii w 2009r.

¹² M. Gancarczyk, Koszty transakcyjne – teoria i sposób pomiaru, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 6/2006, str. 24.

1.1.1.3. Zasobowa teoria firmy

W analizie relacji między dostawcą a producentem ważną rolę odgrywa zasobowa teoria firmy, ponieważ uwzględnia pierwiastek negocjacji występujących w tych relacjach. Teoria zasobowa zakłada, że każda firma stanowi niepowtarzalny zbiór zasobów i umiejętności. Zasoby i umiejętności wpływają na skuteczność i efektywność przedsiębiorstwa w zakresie realizacji swoich celów, a w zasadzie w dążeniu do osiągnięcia pożądanej pozycji rynkowej. Przedsiębiorstwo będzie więc funkcjonować efektywniej, im bardziej odpowiednio będzie dobierał zasoby do swojej strategii.

Zasoby definiowane są jako zbiór posiadanych czynników wytwórczych, lub co jest również istotne z punktu widzenia relacji między przedsiębiorstwami, kontrolowanych przez firmę. Zasoby można więc podzielić na materialne i niematerialne. Zasoby materialne to najczęściej składniki majątkowe, które łatwo można poddać wycenie. Zasoby niematerialne to zasoby, których wartość trudno oszacować, należą więc do nich: marka handlowa, reputacja, kontakty z klientami itp.¹³

Inny sposób podziału, to przyporządkowanie do czterech następujących grup:

- zasoby fizyczne, obejmujące środki trwałe,
- zasoby ludzkie, obejmujące wykształcenie, doświadczenie itp.
- zasoby organizacyjne, obejmujące system planowania, koordynacji, kontroli itp.
- zasoby finansowe przedsiębiorstwa¹⁴.

Umiejętności przedsiębiorstwa to jego zdolność do odpowiedniego wykorzystania zasobów i dotyczą działań do ich odpowiedniej alokacji oraz zastosowania do osiągnięcia celów firmy. Umiejętności mają najczęściej charakter niedostrzegalny dla otoczenia i cały czas ewoluują, co utrudnia konkurentom ich naśladowanie. Umiejętności można też określić jako dobra pośrednie wytwarzane przez firmę w celu efektywniejszego wykorzystania zasobów.

Ważnym aspektem teorii zasobowej jest też podkreślenie kompetencji przedsiębiorstwa z podziałem na kompetencje i kluczowe kompetencje. Kompetencje są to te umiejętności, które wynikają z przynależności do danej branży, natomiast kluczowe

¹³ J. Czupiał, M. Karaś, Nowe idee w rozwoju teorii przedsiębiorstwa, w: Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, s. 42.

¹⁴ Ibidem

kompetencje, to z kolei umiejętności, które pozwalają uzyskać pożądaną pozycję konkurencyjną.

Teoria zasobowa wskazuje na pewne istotne cechy, jakimi charakteryzować się powinny zasoby i umiejętności. Są to:

- rzadkość,
- komplementarność,
- możliwość imitacji,
- substytucyjność,
- zdolność do zmian i elastyczność,
- trwałość,
- adekwatność do branży.¹⁵

Jak wspomniano, teoria zasobowa stanowi ważny element wiedzy w badaniach w zakresie relacji między producentem a dostawcą. Posiadane zasoby wpływają bowiem bezpośrednio na takie czynniki negocjacyjne jak: siła przetargowa, która jest istotnym elementem przy budowaniu relacji w łańcuchu dostaw. Im większa siła przetargowa producenta (objawiająca się takimi zasobami i umiejętnościami jak np. rozmiar przedsiębiorstwa, doświadczenie, kapitał, udział w rynku, technologia itp.), tym lepsza pozycja negocjacyjna i co za tym idzie większa możliwość podporządkowania sobie dostawców, oraz doboru korzystnej formy współpracy – relacji. Sieć dostawców tworzą różne przedsiębiorstwa posiadające różne zasoby. Zasoby te, jak wspomniano wyżej, ewoluują, a więc siła przetargowa będzie różna i będzie się ona zmieniać w czasie. Rozdrobnieni dostawcy mogą się w końcu połączyć w grupy producenckie łącząc w ten sposób (w pewnym sensie) zasoby i zwiększając tym samym swoją siłę przetargową. Wynikająca stąd walka negocjacyjna, między stronami kontraktu, będzie istniała zawsze przybierając jedynie zmienne formy i natężenie.

¹⁵ Ibidem, s. 43.

Teoria zasobowa i jej przesłanki są istotnym elementem w tworzeniu relacji międzyorganizacyjnych i osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Budowa wspomnianych relacji dotyczyć więc będzie zarówno płaszczyzny dostawca - producent, jak i relacji pomiędzy bliskimi konkurentami. Teoria zasobowa bliska jest teorii zależności od zasobów, o którą zaprezentowano poniżej.

1.1.1.4. Teoria zależności od zasobów

Podstawowa argumentacja teorii zależności od zasobów głosi, że analiza stosunków między uczestnikami w sieci może pomóc menedżerom w zrozumieniu relacji między władzą a zależnością w obszarze działania przedsiębiorstwa. Wiedza taka pozwala reagować na potencjalne ośrodki wpływu i odpowiednio reagować na nie poprzez stosowne działania. Miarą wrażliwości przedsiębiorstwa na wpływy z zewnątrz, jest przede wszystkim stopień zapotrzebowania na zasoby umożliwiające funkcjonowanie, konkutowanie i zdobywanie przewagi rynkowej. Zdecydowana większość zasobów kontrolowana jest przez otoczenie i to daje właśnie otoczeniu „władzę” nad przedsiębiorstwem. Jest to więc kluczowa teza teorii zależności od zasobów.¹⁶

Każde przedsiębiorstwo, nawet działające w tej samej branży, posiada inne otoczenie co naturalnie jest przyczyną trudności w znalezieniu jednego sposobu na przeciwdziałanie powstającym problemom. M. E. Porter opisując model branży¹⁷ podaje jednak pewne wskazówki ułatwiające ograniczenie, lub zapobieganie powstawania władzy (sił przetargowych) zarówno ze strony dostawców jak i odbiorców. Możliwość ich stosowania zależna jest jednak od wielu czynników wspomnianych w dalszej części dysertacji.

Mary Joe Hatch, opisując teorię zależności od zasobów, przedstawia prosty model ułatwiający analizę sytuacji przedsiębiorstwa w odniesieniu do władzy otoczenia. Pierwszym krokiem analizy jest zdefiniowanie niezbędnych zasobów i określenie ich (potencjalnych) źródeł. Następnie ustala się gdzie znajdują się zasoby i czynniki wyjściowe. Na podstawie zebranych informacji wiadomo już, które zasoby i ich źródła mają istotny wpływ na dane

¹⁶ M.J. Hatch, Teoria organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002r., s. 90.

¹⁷ M.E. Porter, Strategia konkurencji, Metody analizy sektorów i konkurentów, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006r., s. 165.

przedsiębiorstwo, czy wreszcie na relacje między organizacją a siecią. Do powyższej analizy należy włączyć również konkurentów w takim zakresie, w jakim mają wpływ na przedsiębiorstwo. Istotny jest podział ze względu na wagę danego zasobu. W analizie dzielimy więc zasoby według ich „strategiczności” i dostępności. W branży meblarskiej zasobem strategicznym będzie drewno, a o dostępności będzie decydowała ilość tartaków w okolicy, lub idąc dalej, strategia danego Nadleśnictwa w odniesieniu do wycinki i nasadzeń na dany okres.

W naukach o zarządzaniu istnieje wiele metod ograniczania władzy otoczenia, jak choćby wspomniana pozycja M. E. Portera. Autorzy teorii zależności od zasobów, Jeffrey Pfeffer i Gerald Salancik, wskazują tylko niektóre z nich. Skuteczne metody w określonych warunkach, to między innymi: dywersyfikacja dostawców i przeciwstawianie ich sobie, zawieranie umów, partnerstwo, optymalna integracja pionowa, spółki *joint ventures* z dostawcami, fuzje, lobbying, itp.¹⁸

Wielu menedżerów nie zdaje sobie jednak sprawy z wagi problemu, a często także z możliwości, jakie ma ich przedsiębiorstwo. Wydawać by się mogło, że część firm lekceważy problem i niejako na własne życzenie oddaje się władzy otoczenia choćby poprzez niefrasobliwą politykę zaopatrzenia. W świetle powyższej teorii odpowiedni dobór relacji z dostawcami wydaje się kluczowym zagadnieniem. Jeśli na przykład rynek dostawców składa się z wielu producentów, których wyrób jest znormalizowany, niezróżnicowany, łatwo zastępowalny wyrobem konkurentów, bezzasadne wydaje się partnerstwo (monopartnerstwo), ze względu na „koszty utrzymania partnerstwa” w porównaniu np. z ogłoszeniem przetargu na dostawę i co się z tym wiąże – relatywnie niskimi kosztami transakcyjnymi. Bezsensowne partnerstwo dla samego partnerstwa może właśnie doprowadzić do władzy nad producentem, objawiającej się chociażby w potencjalnych kosztach zmiany. Wbrew pozorom modne ostatnio partnerstwo nie jest receptą na sukces i nie sprawdzi się w każdej sytuacji. W powyższym przykładzie to właśnie analizowane przedsiębiorstwo może wykorzystać „władzę” (wielu oferentów, kilku nabywców) i żądać np. uczestnictwa w tzw. aukcji odwrotnej. Władza, która jest w tym wypadku niemal synonimem siły przetargowej, zależna jest od wielu czynników. W stosunku do jednych dostawców przedsiębiorstwo będzie silniejsze, w stosunku do innych nie. Wariantów jest więc co najmniej tyle ile jest na świecie przedsiębiorstw.

¹⁸ M.J. Hatch, Teoria organizacji, op. cit., s. 91.

Podsumowując należy stwierdzić, że teoria zależności od zasobów i przedstawiony prosty model analizy władzy otoczenia, jest ważnym elementem pomagającym ustalić optymalne (korzystne) relacje między producentem a dostawcami i wpłynąć na pożądaną pozycję konkurencyjną.

1.1.1.5. Teoria kontraktualna

Teoria kontraktualna firmy, przedstawia przedsiębiorstwo jako splot kontraktów, które zawiera organizator w celu pozyskania interesujących go zasobów tworzących firmę. Biorąc jednak pod uwagę charakter kontraktów między firmami, można zakwalifikować tę teorię do grupy teorii przydatnych w omawianiu relacji międzyorganizacyjnych. Podejście kontraktualne wprowadza też nowy element do omawianej wyżej koncepcji kosztów transakcyjnych, a mianowicie hipotezę, że dominującą tendencją w zachowaniu partnerów transakcji są zachowania oportunistyczne. Zachowanie to skłania uczestników kontraktu do minimalizowania własnego wkładu, co może prowadzić do niezrealizowania umowy, a ewentualna redukcja tego ryzyka generuje koszty i wymaga ciągłego monitorowania. Teoria ta porusza również ważny aspekt, a mianowicie problem sprawiedliwego podziału zysku pomiędzy pracowników w ramach tej samej grupy, a idąc dalej, partnerów długofalowego kontraktu między przedsiębiorstwami. Lansowany aktualnie model współpracy w łańcuchu dostaw typu *win-win* rzadko występuje w rzeczywistości gospodarczej ze względu na wspomniany oportunizm i problem uczciwego podziału zysku. Ważnym, dla niniejszej dysertacji, jest również częściowy związek tej teorii z teorią zasobową i teorią zależności od zasobów poprzez hasło: różne typy zasobów wymagają różnych kontraktów. To stwierdzenie jest istotnym elementem schematu analitycznego pracy ujętym w „modelu powstawania relacji”. Inne więc będzie podejście przedsiębiorstwa do budowy kontraktu polegającego na zakupie zasobu relatywnie taniego, znormalizowanego, niezróżnicowanego, ogólnie dostępnego, oferowanego przez rynek o niemal doskonałej konkurencji, a inne do zasobu

rzadkiego, wymagającego zaawansowanej technologii produkcji, oferowanego przez kilku dostawców na świecie.¹⁹

1.1.1.6. Teoria agencji

Teoria agencji jest niejako kontynuacją i rozwinięciem myśli zawartych w teorii kosztów transakcyjnych i teorii kontraktualnej. Teoria ta zwraca uwagę na pewne różnice pomiędzy kontraktami i podkreśla asymetrię stron transakcji. Wspomniane różnice obejmują między innymi:

- prosty kontrakt deterministyczny, gdzie transakcja może być tylko jednorazowa,
- stałe zlecenie usług, mające na celu zredukować niepewność co do przyszłych zachowań potencjalnych, różnych dostawców,
- uwarunkowania sytuacyjne, gdzie warunki i formy kontraktu mogą się zmieniać w zależności od sytuacji rynkowej, jednego, lub obydwu podmiotów transakcji jak też innych czynników mogących sprawić, że kolejny kontrakt nie będzie taki sam jak poprzedni.
- groźba konfliktu interesów i jednoczesnego zachowania oportunistycznego.²⁰

Teoria agencji jest szczególnie przydatna dla wyjaśnienia złożonych stosunków w skali mikro w obszarze właściciel – menedżer. Biorąc jednak pod uwagę możliwość rozszerzenia tej teorii do skali mezo lub nawet makro, bardzo dobrze nadaje się ona również do wyjaśnienia skomplikowanych relacji między producentem a dostawcą i jest pomocna przy budowie modeli relacji. Teoria ta podkreśla pojęcie kontraktu niezamkniętego, podziału ryzyka, oportunistu i asymetrii w dostępie do informacji między uczestnikami wymiany handlowej. Wszystkie wspomniane problemy powodują, że nawet najbardziej partnerskie relacje między producentem a dostawcą są, w dłuższym okresie, narażone na deformacje. Chociażby ze względu na ludzką naturę zachowań oportunistycznych. Jeżeli wspomniane konflikty mogą potencjalnie występować w ramach jednej organizacji, zarządzanej przez jednego właściciela, to o wiele większe ryzyko występuje, gdy kontrakt obejmuje dwóch lub większą ilość niezależnych uczestników sieci.

¹⁹ T. Gruszecki, Współczesne teorie przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002r., s. 265 i dalsze.

²⁰ Ibidem, s. 219.

Teoria agencji zwraca również uwagę na strukturę bodźców, które dotyczą agenta (dostawcy), oraz na związki między tymi bodźcami a ostatecznym wynikiem. Teorię agencji można więc uznać za analizę szczególnego przypadku kontraktu zakładającego asymetrię stron i w tym sensie jest ona rozwinięciem teorii kontraktualnej. Interpretując teorię agencji w odniesieniu do obszaru mezo i makro można stwierdzić też, że asymetria informacji jest istotnym czynnikiem wyjaśniającym zachowanie, wzajemne relacje i ostateczny rezultat kontraktu. Wynika ona stąd, że producent nie może w pełni śledzić działań dostawcy, a także nie może równie dobrze jak on znać warunków jego działania. Idąc dalej tym tokiem myślenia, stwierdzić należy również, że zarówno producent jak i dostawca są motywowani interesem własnym, a nie interesem wspólnym (równy podział zysku i ryzyka). Bez względu na formę współpracy należy przypuszczać, że dostawca jak i producent w danych warunkach i przy określonym zasobie informacji wybierze wariant postępowania najbardziej korzystny dla siebie. W warunkach asymetrii (informacji, zasobów, siły przetargowej, pozycji negocjacyjnej itp.) bardzo trudne jest znalezienie w pełni satysfakcjonującego rozwiązania dla osiągnięcia wspólnego celu.²¹

1.1.1.7. Kooperacyjna teoria przedsiębiorstwa

Teoria kooperacyjna wyznacza nowe miejsce przedsiębiorstwa w instytucjach i organizacjach gospodarki, ponieważ „zauważa” istnienie sieci przedsiębiorstw. Teoria ta dotyczy w zasadzie kooperacji poziomych, ale daje możliwość interpretacji kooperacji także w kierunku pionowym. Główne kierunki rozwoju tej teorii dotyczą następujących obszarów:

- teorii przedsiębiorstwa jako uczestnika gier strategicznych,
- teorii przedsiębiorstwa jako części układów sieciowo-kooperacyjnych,
- teorii e-biznesu.²²

²¹ J. Czupiał, M. Karaś, Nowe idee w rozwoju teorii przedsiębiorstwa, W: Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, op. cit. s. 38.

²² A. Noga, Teorie przedsiębiorstw, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009 r., s. 168.

Ważnymi elementami przedsiębiorstwa w tej teorii są między innymi stopnie kooperacyjności. Przedsiębiorstwo jest więc organizacją i jednocześnie instytucją, której miejsce na rynku wyznacza możliwość wejścia w kooperacje lub nie - w pewnego rodzaju grze matematycznej z innymi przedsiębiorstwami. Dlatego aspekt *make or buy*, czyli kwestie koordynacji zewnętrznej lub wewnętrznej, można traktować jako różne rodzaje gier i wykorzystywać do zastosowania w matematycznej teorii gier. W teorii tej znaczenie przedsiębiorstwa w gospodarce rośnie, staje się ono instytucją, której koordynacja jest odczuwalna w gospodarce, gdy ma niewielu konkurentów i może z nimi prowadzić gry strategiczne np. poszukiwać równowagi Nasha, która to jest dla przedsiębiorstwa korzystniejsza niż równowaga rynkowa. Z kolei w miarę wzrostu liczby konkurentów prowadzenie gier kooperatywnych jest trudniejsze (zwiększa się liczba kombinacji) przedsiębiorstwo wchodzi więc w gry niekooperatywne, a koordynację przejmuje rynek. Istotne jest więc to, że celem przedsiębiorstwa staje się maksymalizacja zysku wraz z konkurentami (kooperantami).²³

Teoria kooperacyjna podkreśla również fakt, że w niektórych sytuacjach kooperacja, czyli np. wspólne działania, pozwala osiągnąć większe korzyści niż konkurencja i działania egoistyczne (oportunizm). Jednakże, tego typu zachowania konkurentów mogą doprowadzić do niepożądanych w gospodarce zjawisk jak zmowa oligopolistyczna w postaci np. kartelu czy trustu.

Inni autorzy, wnoszący wkład do tej teorii jak np. M. Katz, C. D'Aspremont i A. Jacquemin udowadniają, że w określonych sytuacjach wynikają istotne korzyści z kooperacji w ramach B+R dla całej gospodarki nie tylko ze względu na potencjalne innowacje i rozwój technologiczny, ale przede wszystkim dlatego, że w wyniku takiej kooperacji może wzrosnąć produkcja.²⁴

Odwracając część dorobku powyższej teorii o dziewięćdziesiąt stopni, pojawiają się ciekawe wyniki dla objaśnienia zagadnienia kooperacji (relacji partnerskich z dostawcami) i konkurencji (walki negocjacyjnej z dostawcami) w łańcuchu dostaw. Przedstawione zagadnienia kooperacji i konkurencji mogą więc dotyczyć także relacji w łańcuchu dostaw między producentem a dostawcami (co najmniej) pierwszego rzędu. Kooperacja, czyli

²³ Ibidem, s. 169.

²⁴ Ibidem, s. 170.

partnerstwo z dostawcami jest tym efektywniejsze, im bardziej jest widoczna zasada 4W, czyli wspólne wartości, wspólna wiedza, wzajemność i wiarygodność (zaufanie) i zdają się być bardziej efektywne niż w kooperacji poziomej. Łatwiej jest tu osiągnąć wspomnianą równowagę Nasha, ze względu na to, że przedsiębiorstwa nie są dla siebie bezpośrednio konkurentami nawet w przypadku zerwania lub wygaśnięcia kontraktu (poza groźbami integracji wprzód lub wstecz). Wspólny wysiłek często pozwala osiągnąć efekt synergii, który jest nieosiągalny, gdy między przedsiębiorstwami nie istnieje kooperacja.

W łańcuchu dostaw, pomiędzy dwoma ogniwami często obserwuje się, wspomniane wyżej, wspólne prace badawczo – rozwojowe mające miejsce w relacjach partnerskich, a które również wpływają pozytywnie na rozwój współpracujących branż, a w dalszym efekcie na wzrost produkcji i na gospodarkę ogółem. Rzadziej występuje tu także problem „gapowicza” – czyli sytuacja, w której konkurent wykorzystuje dorobek kooperanta dla własnych celów, co może mieć miejsce między bezpośrednimi konkurentami. Podsumowując, im bardziej odpowiednia (dopasowana do zasobów itd.) współpraca (kooperacja) z dostawcą, tym większe korzyści dla producenta.

Idea polega więc na tym, że: jeśli jest możliwość i istnieją potencjalne korzyści dla obydwu stron, ze stosowania relacji stricte partnerskich – kooperacyjnych, to należy je stosować. W innym przypadku (gdy np. z punktu widzenia producenta nie ma sensu stosować partnerstwa, ze względu np. na rzadkość transakcji, unifikację technologiczną branży dostawców itp.) należy wybrać najkorzystniejszą formę relacji dla danej strony, co doprowadza (w zależności od skali transakcji) do walki negocjacyjnej.

1.1.1.8. Teoria dominacji przedsiębiorstwa

Fundamentem budowy teorii dominacji jest siła przedsiębiorstwa (władza). Według tej teorii granice instytucjonalne oraz organizacyjne pomiędzy uczestnikami wymiany rynkowej kształtuje maksymalizacja władzy (siły). Jak wiadomo, koordynacja w ramach organizacji gospodarki dokonuje się poprzez działania wielu instytucji w rynku. Rynek nie jest tu jednak głównym regulatorem gospodarki, ale właśnie siła, którą ma państwo oraz w różnym stopniu i zakresie przedsiębiorstwa. Władza nie wynika tylko ze struktur rynkowych,

czy kompetencji i zasobów, ale przede wszystkim z czynników takich jak wpływy, dominacja i absorpcja, które są wywierane przez daną organizację na inne podmioty i całą gospodarkę. Czynniki te wynikają z powiązań przedsiębiorstwa z polityką, jego roli w strukturze gospodarki czy znaczenia w regionie. W tej teorii granicą przedsiębiorstwa jest więc opór innych przedsiębiorstw, na tyle silny żeby tę władzę zatrzymać. Jednakże każde przedsiębiorstwo dąży do uzyskania jak największego udziału własnej siły (władzy) w relacjach z innymi przedsiębiorstwami, na rynku czy wreszcie w gospodarce.²⁵

W skrajnych przypadkach przedsiębiorstwa zajmują pozycje dominujące lub zdominowane, co wynika z ich różnej siły, o czym wspomniano wyżej. Można mówić również o dominujących sieciach przedsiębiorstw (sieciach dostaw) w sytuacji, gdy na czele łańcucha stoi silne (władcze) przedsiębiorstwo.

Siła przedsiębiorstw, naturalnie wykorzystywana do obrony, walki negocjacyjnej lub dominacji, może też być sposobem na przetrwanie kryzysu lub niekorzystnych cykli koniunkturalnych. Silne przedsiębiorstwo odgrywa również pozytywną rolę w gospodarce (ma na nią pozytywny wpływ) dlatego, że najczęściej to właśnie najbardziej zaawansowane technologicznie i menedżersko przedsiębiorstwa osiągają pozycje dominującą, a poprzez swą pozycję i osiągnięcia „pociągają” inne przedsiębiorstwa i branże, występuje pozytywny efekt dyfuzji *know-how* i naśladownictwa. Dominujące przedsiębiorstwo może też wykazywać zapędy monopolistyczne i takim przypadku powinno wkraczać państwo z odpowiednim ustawodawstwem antymonopolowym.²⁶

Pozycja dominująca jest często równoznaczna z pozycją lidera rynkowego w ujęciu poziomym. W ujęciu pionowym przeważnie oznacza lidera łańcucha dostaw lub jego odcinka. Przedsiębiorstwa posiadające taką siłę mają największe możliwości wyboru najbardziej korzystnego modelu relacji z dostawcami i co za tym idzie obniżania kosztów zaopatrzenia i w efekcie (przy jednoczesnych sukcesach w innych obszarach funkcjonalnych) osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku.

Przedstawione powyżej teorie, pozwalają zauważyć różne punkty widzenia na istotę przedsiębiorstwa. Dają one równocześnie możliwość interpretacji roli relacji typu

²⁵ Ibidem, s. 172.

²⁶ Ibidem, s. 173.

przedsiębiorstwo – dostawca (dostawcy). Niektóre teorie wykazują duże podobieństwo, inne zaś odrębności. Jedne z nich wysuwają na pierwszy plan problem władzy, inne efektywność ekonomiczną. Kolejne motywacje, współpracę czy problem przepływu informacji. Najbardziej ogólna i tym samym najbardziej abstrakcyjną teorią jest podejście sieciowe, w którym jak wspomniano, relacje między elementami są istotą systemu.

1.2. Modele współpracy w sieci dostaw – ujęcie operacyjne

1.2.1. Wprowadzenie

W tej części rozdziału przedstawiono pokrótce cztery najpopularniejsze modele współpracy w łańcuchu dostaw pomiędzy dostawcami a producentami. Każdy z tych modeli jest w pewnym sensie unikatowy i możliwy do stosowania tylko w określonych warunkach. Część z nich dostosowywana jest indywidualnie do danego przedsiębiorstwa czy łańcucha dostaw. Nie są to więc gotowe szablony współpracy nadające się do zastosowania w każdej firmie i w każdej branży, a wręcz mało jest przedsiębiorstw i branż, w których ich stosowanie jest w ogóle możliwe. Można więc pokusić się o stwierdzenie, że są to modele współpracy zarezerwowane tylko dla silnych montażystów i detalistów, którzy posiadają siłę przetargową na tyle dużą, że mogą wymagać od dostawców włączenia się w dany system. W niektórych przypadkach można powiedzieć, że są narzędziami kontroli nad łańcuchem dostaw, a słowo "partnerstwo" jest mocnym nadużyciem.

1.2.1.1. Just In Time

W literaturze dotyczącej zarządzania logistycznego filozofia *Just in Time* jest zawsze stawiana jako wzór poprawnie działającego systemu logistycznego. Poza wieloma aspektami dotyczącymi zasad samego zarządzania operacyjnego praktycznie we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa, filozofia ta podaje również pewne zasady, według których

należy kształtować relacje z dostawcami. Warunkiem funkcjonowania systemu *JiT* w obszarze relacji z dostawcami są więc między innymi; partnerskie zasady współpracy, nieobciążanie dostawców obowiązkiem utrzymywania zapasów, długofalowa współpraca, wspólne prace badawczo-rozwojowe i planowanie.

Zasadą *JiT* jest również takie traktowanie swoich dostawców jak by byli przedłużeniem fabryki. Pełna realizacja filozofii *JiT* dotyczy więc wszystkich firm kooperujących oraz obejmuje takie działania ograniczające niepotrzebne koszty (w tym transportowo-magazynowe) jak:

- działania eliminujące pośrednie punkty,
- realizację dostaw bezpośrednio na linię produkcyjną,
- lokalizację dostawców w pobliżu fabryki odbiorcy,
- częste dostawy według ścisłego harmonogramu,
- sprawny przepływ informacji.²⁷

Bardzo dobrym przykładem działania systemu *JiT* w łańcuchu dostaw jest sieć przedsiębiorstw działających w japońskich strukturach *Keiretsu*, a funkcjonowanie logistyki w wydaniu japońskim wyróżnia się niespotykanym charakterem relacji między dostawcami i odbiorcami. Ważne elementy tych relacji to między innymi:

- długoterminowość współdziałania i zaufanie,
- techniczno – organizacyjne dostosowywanie i ciągłe ulepszanie procesów i technologii,
- finansowe i technologiczne wspieranie rozwoju dostawców przez firmę stojącą na czele piramidy *Keiretsu*, a także dostawców trzeciego rzędu przed dostawców drugiego rzędu itd.,²⁸

²⁷ J. Długosz, Metody sterowania przepływami w przedsiębiorstwach, W: Instrumenty zarządzania łańcuchem dostaw, red. M. Ciesielski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009r., s. 142.

²⁸ J. Witkowski, Logistyka firm japońskich, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999r., s. 78.

Rolą dostawców kolejnych rzędów jest zaopatrywanie w niezbędne materiały poziomu wyższego. Finalny produkt powstaje dopiero w przedsiębiorstwie macierzystym na szczycie piramidy. Wspomniane powiązania wynikają przede wszystkim z zależności kapitałowych, wieloletniego doświadczenia we współpracy, a często także z wielopokoleniowych tradycji. Przedsiębiorstwa zaopatrujące wyższe partie piramidy *Keiretsu*, często korzystają z technologii opracowanej właśnie przez zleceniodawców. Silny kooperant staje się często gwarantem kredytu lub pełni rolę polecającego w kontraktach z innymi podmiotami, co jest w Japonii odbierane jako swoista kampania marketingowa.²⁹

W praktyce „japońska wersja partnerstwa” w oczach chociażby Europejczyka wydaje się jednak być daleka od dosłownie rozumianego partnerstwa. Świadczy o tym wypowiedź jednego z dostawców Matsushity: „Po grzbiecie spływa nam ciągle pot, aż w końcu zostaje sama skóra i kości. [...] Kontraktorzy tacy jak my są coraz słabsi, podczas gdy montażyści tacy jak Matsushita rosną w siłę”.³⁰ Występuje więc dominacja ze strony silniejszego „partnera”, co ma już od dłuższego czasu swoją nazwę *shintake ijime* – tyranizowanie podwykonawców³¹. Eksportowa wersja japońskiego zarządzania zaopatrzeniem (oczywiście z wykorzystaniem *JiT*) jest już znacznie bardziej liberalna, co można zaobserwować chociażby na przykładzie północnoamerykańskiej wersji *Keiretsu* z dostawcami w przypadku Toyoty.

1.2.1.2. VMI – Zarządzanie zapasami przez dostawcę

Koncepcja *VMI*, to zarządzanie zapasami klienta przez dostawcę. Jak większość tego typu koncepcji z obszaru wspólnych działań w łańcuchu dostaw wymaga większego zaangażowania stron we wspólny cel. Partnerstwo w tej koncepcji przybiera dwie formy w zależności od proporcji między podmiotami. Jedną z nich jest więc partnerstwo bliższe założeniu *win-win* (niewystępującemu w zasadzie w gospodarce w czystej formie), które polega na wspólnym podziale zysku, ryzyka itp. Inicjacja współpracy następuje tu równocześnie lub/i jest akceptowana przez obu partnerów celem osiągnięcia wspólnych

²⁹ Z. Korbasiewicz, *Keiretsu. Japoński model grupy kapitałowej*, W: *Zarządzanie japońskie*, red. M. Aluchna i P. Płoszajski, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008 r., s.151.

³⁰ J. Micklethwait, A. Wooldridge, *Szamani zarządzania*, Wydawnictwo Zysk i S-ka 2000, s. 286.

³¹ *Ibidem*, s. 285.

korzyści, które nie wystąpiłyby gdyby działali bez *VMI*. Drugim sposobem wdrażania *VMI* w łańcuchu dostaw jest narzucenie tej metody zarządzania zapasami dostawcy pod groźbą braku jakiegokolwiek współpracy wraz z koniecznością wdrożenia kosztownego *EDI*. Taki model wykorzystują często duże sieci handlowe w stosunku do dostawców (np. Macro Cash and Carry). Istotnym elementem przy *VMI* jest tzw. *consignment stock* – czyli umowa dotycząca momentu przeniesienia własności towaru znajdującego się już w magazynie klienta³². Na podstawie chociażby kształtu tej umowy można w zasadzie odróżnić partnerstwo bliskie *win-win* lub bliższe dominacji jednej strony. Umowa zakłada np.: odbiorca zapłaci dostawcy dopiero w chwili faktycznego zużycia (np. sprzedania w sklepie) towaru (mimo że towar został dostarczony 60 dni wcześniej), a ryzyko związane z jego ewentualnym przeterminowaniem jest w gestii dostawcy. Widać więc, że taka (często spotykana) umowa jest raczej daleka od „partnerskich stosunków”. *VMI* jest więc najczęściej wykorzystywane (narzucane) przy większej sile przetargowej jednego z partnerów i to on w zasadzie czerpie największe korzyści z tego modelu współpracy. Dalekie jest to więc od idyllicznego *win-win*, tym bardziej, że dla dostawcy wiąże się to z koniecznością utrzymywania zapasów i przeważnie częstszymi, choć mniejszymi dostawami.

1.2.1.3. QR – Szybka reakcja

Koncepcja *Quick Response* jest odpowiedzią na rynkowe problemy z zakresu zawodności prognoz popytu wynikających z ze zmienności upodobań finalnych konsumentów, oraz na błędy wynikające z akceleracji popytu, a więc ze wzrostu wahań popytu wraz z „oddalaniem się” od rynku (tzw. efekt Forrestera). *QR* ma więc na celu eliminację powyższych problemów poprzez szybką reakcję na niewielki nawet popyt w całej sieci³³. Podstawowe założenia koncepcji szybkiej reakcji to:

- krótsze horyzonty czasowe,
- aktualne informacje o jednostkach magazynowych,

³² Zob. D. Gościniak, *VMI – optymalizuje działanie łańcucha dostaw*, w: *logistyka.net.pl*

³³ M. Ciesielski, *Logistyka a konkurencyjność firmy i sieci*, W: *Logistyka we współczesnym zarządzaniu*, red. M. Ciesielski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003r., s. 179.

- zintegrowane sieci logistyczne,
- partnerskie stosunki między producentami i detalistami,
- małe partie dostawy i elastyczna produkcja.³⁴

Istotą *QR* jest przede wszystkim partnerstwo, mimo że wymagania w stosunku do dostawców są bardzo duże. Dostawcę zobowiązuje się do przestrzegania określonych zasad w zakresie długości cyklu realizacji zamówienia, wskaźnika realizacji zamówień, zastosowania nowoczesnego systemu komunikacji i wymiany informacji (*EDI*), oraz zarządzania zapasami u klienta w określonych sytuacjach. Po spełnieniu tych rygorystycznych zasad dostawca może liczyć na dokładną informację o wielkości popytu (przez co sam może precyzyjnie ustalać harmonogramy produkcji i zakupów), oraz na wyróżnienie swoich produktów u detalisty spośród grona preferowanych dostawców³⁵.

1.2.1.4. ECR - efektywna obsługa klienta

Koncepcja *ECR* (*Efficient Consumer Response*) jest często przedstawiana jako ewolucja *QR* w której dodatkowo położono nacisk na efektywną obsługę finalnego klienta, którego traktuje się jak partnera. Najistotniejszą przesłanką koncepcji *ECR* jest kooperacja zamiast konfrontacji, czyli układy partnerskie między wszystkimi ogniwami w łańcuchu dostaw, zamiast ciągłej walki negocjacyjnej³⁶. Jedną z definicji koncepcji *ECR* przedstawia ją jako strategię kooperacji między przemysłem a handlem, inna jako ruch zmieniający charakter kontaktów z konkurencyjnych na kooperacyjne, które to przynoszą korzyści dla wszystkich uczestników łańcucha dostaw łącznie z konsumentem znajdującym się na jego końcu³⁷. Koncepcja ta zakłada integrację dostawców i konsolidację dostaw, co ma wpływ na zmniejszenie kosztów zaopatrzenia, biorąc pod uwagę fakt, że koszty te relatywnie rosną

³⁴ J. J. Coyle, E. J. Brandi, C. J. Langley Jr., Zarządzanie logistyczne, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 280.

³⁵ Ibidem, s. 279.

³⁶ A. Łupicka, Łańcuch dostaw zorientowany na klienta, W: Instrumenty zarządzania łańcuchem dostaw, red. M. Ciesielski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 50.

³⁷ Ibidem, s. 51.

(migrują) w ostatnich latach w związku z outsourcingiem wielu funkcji w przedsiębiorstwie. Integracja dostawców przebiega tu dwuetapowo: pierwszym etapem jest wyznaczenie i integracja kluczowych dostawców, a następnie wdrożenie koncepcji *ECR* u kluczowych dostawców. W ramach tych działań dostawcy są również włączani w planowanie i rozwój nowych produktów, co pozwala im szybko i efektywnie dostosowywać się do aktualnych wymagań rynku. Mogą mieć także częściowo wpływ na działania i politykę zaopatrzenia swoich odbiorców. Ta forma współpracy jest dowodem na ewolucję podejścia do zaopatrzenia i do dostawców, która zmierza w kierunku kooperacji także przy transakcjach zakupowych.³⁸

Każda koncepcja efektywnego zarządzania łańcuchem dostaw kładzie nacisk między innymi na czas. Także i *ECR* kojarzone jest jako koncepcja *stricte* czasowa ze względu chociażby na to, że początkowo powstała jako metoda dystrybucji produktów spożywczych, a więc łatwo psujących się, wymagających specjalnego traktowania i zarządzania zapasami. Dziś oczywiście koncepcję *ECR* stosować można także w innych branżach i w stosunku do wielu produktów.

Przedstawione powyżej modele współpracy, obserwacja rzeczywistości oraz prowadzone badania są punktem wyjścia oraz inspiracją dla autora do poszukiwania i definiowania nowych, lub nie sprecyzowanych do końca form współpracy. Niektóre z proponowanych w następnym rozdziale być może nie przybierają tak spektakularnych form jak te przedstawione wyżej, ale jednak występują w gospodarce, i zdaniem autora, warto je zdefiniować oraz zidentyfikować.

1.3. Modele współpracy w sieci dostaw – ujęcie przekrojowe

Przeprowadzone badania zachęcają do stworzenia pewnego zbioru form relacji zachodzących między uczestnikami w łańcuchu dostaw. Analizując chociażby modele przedstawione w ujęciu operacyjnym nasuwa się chęć uporządkowania i systematyzacji

³⁸ A. Łupicka, Łańcuch dostaw zorientowany na klienta, W: Instrumenty zarządzania łańcuchem dostaw, red. M. Ciesielski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 56-57.

wyszczególnionych modeli w ujęciu przekrojowym. Szczególnie, jeśli weźmie się pod uwagę niejednoznaczność (np. w kwestii „partnerstwa”) chociażby wspomnianej koncepcji *VMI*, w której to współpraca nie zawsze jest podyktowana dobrem wspólnym więc nie można używać np. hasła *VMI* jako synonimu partnerstwa czy pozbawionej oportunistycznej współpracy. Podobnie *Just In Time* nie zawsze jest synonimem zerwania z zasadą *win-lose* na rzecz *win-win*.

Przedstawiona poniżej systematyzacja jest więc próbą lub tylko przyczynkiem do szerszej dyskusji nad systematyzacją pojęć związanych z relacjami zachodzącymi między podmiotami wymiany w łańcuchu dostaw, ale dla potrzeb niniejszej dysertacji będzie wiążąca w części wynikowej.

W celu uporządkowania pojęć przyjęto następujący podział w systematyce relacji występujących w sieciach pomiędzy sąsiadującymi ogniwami:

1. **Monopartnerstwo** - polega na współpracy z jednym, wybranym dostawcą-partnerem pierwszego rzędu. Współpraca taka, w zależności od branży, obejmuje najczęściej: wymianę wszystkich niezbędnych informacji, wspólne prace badawczo-rozwojowe, transfer technologii i *know how*. Kontrakt najczęściej zawierany jest na kilka lat, lub na czas realizacji projektu. W zależności od siły przetargowej finalnego montażysty i skali współpracy ingerencja w łańcuch dostaw może obejmować także dalsze ogniwa i dotyczyć dostawców dalszych rzędów. Monopartnerstwo może być sformalizowane (stosowne umowy, wspólne szkolenia itp.), oraz nieformalne, polegające po prostu na regularnych zakupach u jednego dostawcy.
2. **Quasi monopartnerstwo** - model relacji z dostawcą, podobnie jak przy monopartnerstwie oparty na jednoźródłowości, ale wyraźnie uboższy w formie i pozbawiony cech typowego partnerstwa. Współpraca w ramach tego typu relacji może mieć charakter: krótkoterminowy, długoterminowy, lub ciągły, przy czym różna może być skala zakupów i częstotliwość. Sytuacja taka ma miejsce np. gdy producent od lat kupuje od danego dostawcy produkt tylko ze względu na jego atrakcyjną cenę,

a relacje i kontakty ograniczone są do niezbędnego formalnego minimum. W literaturze anglojęzycznej modele takie nazywane są „*partnership-like relationship*”.³⁹

3. **Multipartnerstwo** – model partnerskiej współpracy z dostawcami polegający na pozyskiwaniu surowców od co najmniej dwóch dostawców w ramach tego samego surowca. Jest to model, który łączy w sobie pewne cechy monopartnerstwa i przetargu (wspomnianej niżej relacji przetargowej). W ramach tego modelu relacji dostawcy konkurują ze sobą o „względy” u producenta. Wygrywa ten dostawca, który np. w czasie ostatniej dostawy nie popełnił żadnego błędu, lub popełnił ich mniej od konkurenta. Przegrany dostawca otrzymuje w najbliższym czasie mniej zleceń, a jego miejsce w udziale w dostawach zajmuje konkurent. Ma on jednak cały czas szansę dorównać konkurentom i wrócić szybko do gry. Podobnie jak w monopartnerstwie pomiędzy producentem a dostawcami prowadzi się np. wspólne prace badawczo-rozwojowe i transfer wiedzy, a zasięg ingerencji w łańcuch dostaw może sięgać do dalszych jego ogniw. Dobrym przykładem tego typu relacji z dostawcami jest północnoamerykańska wersja *Keiretsu* stosowana wobec dostawców przez Toyotę i Hondę. Jedną z oficjalnych zasad tej współpracy mówi: „Spraw, aby rywalizacja między dostawcami stała się szansą na zacieśnienie partnerstwa”.⁴⁰
4. **Quasi multipartnerstwo** – model naprzemiennego lub nieregularnego korzystania z kilku dostawców jednego asortymentu. Model ten wykorzystuje się najczęściej jako zabezpieczenie przed uzależnieniem się od jednego dostawcy, które może się przejawiać także wzrostem jego siły przetargowej, także w celu monitorowania cen jak również w celach pobudzania konkurencyjności na rynku dostawców. Nie występują tu żadne przejawy współpracy, a wymiana informacji i zaangażowanie w proces ograniczona jest do niezbędnego minimum. Decyzje odnośnie do wyboru dostawcy na określony czas/partię dostawy przypominają czasem konkurs ofert.
5. **Relacja przetargowa** – model pozyskiwania surowców na zasadzie przetargów. Wbrew pozorom nadal bardzo popularna metoda pozyskiwania zasobów, stosowana w wielu branżach. Najnowszą techniką stosowaną w tym modelu są tak zwane aukcje

³⁹ J.R. Lambert, D.M. Strategic Logistic Management, 4 ed., McGraw-Hill, New York 2001, s.9.

⁴⁰ Jeffrey K. Liker i Thomas Y. Choi, *Keiretsu – prawdziwe partnerstwo z kooperantami*, W: Zarządzanie łańcuchem dostaw, op. cit., s. 37.

odwrotne. Przykładowo potencjalni i akredytowani dostawcy logują się na aukcję internetową zorganizowaną przez producenta i np. w ciągu godziny toczą między sobą walkę prześcigając się w oferowaniu korzystniejszej ceny. Po upływie określonego czasu przetarg na najbliższą dostawę wygrywa dostawca, który zaoferował najniższą cenę, lub do transakcji dopuszczeni są np. trzech dostawcy z pośród najlepszych w odpowiednich proporcjach w zależności od zaoferowanej na aukcji ceny.

Aukcje odwrotne dostarczają wielu korzyści producentowi, najważniejszą jest jednak redukcja kosztów pozyskiwania zasobów i organizowania tradycyjnych przetargów. Jako przykład wykorzystywania tej metody pozyskiwania surowców warto podać firmę Sun Microsystems, w której oszczędności tylko z tytułu stosowania aukcji odwrotnych wyniosły na początku 30%. W 2007 roku Sun Microsystems przy pomocy tej metody dokonał zakupów na łączną kwotę 2.7 miliarda USD.⁴¹ Takie same metody stosuje min. Ford, Chrysler czy GM. Na rodzimym rynku jest to np. Volkswagen Poznań, który wykorzystuje aukcje odwrotne np. przy zakupach aluminium. Możliwość stosowania tego modelu relacji występuje najczęściej, gdy producent posiada stosunkowo wysoką siłę przetargową w stosunku do dostawców i jednocześnie jest ważnym odbiorcą produkcji sektora. Produkt pozyskiwany poprzez aukcje odwrotne musi być jednak znormalizowany aby nie było różnic między produktami kilku dostawców (np. żarówki, podzespoły do produkcji komputerów, tarcica, surowce itp.), a rynek dostawców powinna cechować konkurencyjność, nie ma on też z reguły wpływu na szeroko rozumianą jakość produktu finalnego, w którego skład wchodzi.

6. **Relacja dominująca** – relacja łącząca w sobie pewne cechy relacji monopartnerskiej, a często również multipartnerskiej i przetargowej. Wynika najczęściej z wysokiej dysproporcji siły przetargowej w kontrakcie. Silny producent lub detalista wymusza na dostawcach określone ramy współpracy, często niekorzystne dla dostawców żądając np. obniżenia ceny i jednocześnie zwiększenia zakresu obsługi. Dostawcy przystają na te warunki, gdyż nabywca jest znaczącym odbiorcą produkcji sektora, lub wręcz jedynym. Siła oddziaływania na dostawców może być jeszcze większa, gdy

⁴¹ K. Kamińska, Sukces aukcji zakupowych w Sun Microsystems, e-logistyka.pl

nabywca posiada udziały kapitałowe u dostawcy. Relacja dominująca dotyczy również analogicznej sytuacji, w której dużą siłą przetargową posiada dostawca.

7. **Relacja epizodyczna** – tego typu relacje powstają między innymi w organizacji jaką jest adhokracja, czyli w organizacji charakteryzującej się tymczasowością i zredukowaną do minimum strukturą formalną, na którą składają się zespoły (przedsiębiorstwa) powoływane w celu realizacji konkretnego zadania (na czas realizacji zamówionej partii dostawy) lub rozwiązania konkretnego problemu. Po jego ukończeniu członkowie zespołu organizacji typu *ad hoc* przegrupowują się i są włączani do innego projektu. Podobne zachowania dotyczą tzw. orkiestracji sieci, gdzie ma się do czynienia z „orkiestratorem”⁴², czyli osobą (instytucją, przedsiębiorstwem, organizacją), która organizuje sieć dostawców - producentów w celu realizacji jednego konkretnego zamówienia do finalnego producenta. Orkiestrator odpowiednio dobiera sieć dostawców na czas realizacji danego zlecenia od klienta. W tego typu sieciach istnieje prawdopodobieństwo, że powstające relacje i kanały dystrybucji w tej sieci stworzonej *ad hoc*, prawdopodobnie nigdy już się nie powtórzą.

Relacja ta odnosi się również do zakupów sporadycznych, często niesformalizowanych. Najczęściej nie występuje tu żaden przejaw partnerstwa czy przetargu, lub są one nieznaczące. Często też znaczenie siły przetargowej nabywcy lub dostawcy nie jest istotne, lub siła ta jest niewykorzystywana.

Zaproponowana powyżej systematyzacja będzie wykorzystana do realizacji celów pracy w jej części empirycznej, dotyczącej relacji między producentem a dostawcami w branży meblarskiej.

⁴² Zob.: K. Oblój, Tworzywo skutecznych strategii, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002r., s.144.

Rozdział II

Strategie zaopatrzenia a relacje w sieci dostaw

2.1. Ewolucja podejścia do funkcji zaopatrzenia

Druga połowa XX wieku to czas, w którym zaczęto łączyć zaopatrzenie ze strategią całej firmy. Od tego czasu zakupy przestały mieć znaczenie tylko operacyjne. Dostrzeżono istotność samego procesu zakupu i relacji z dostawcą. Pod koniec ubiegłego stulecia zakupy stały się dla wielu firm wręcz podstawą strategii konkurencyjnej i zasadniczym elementem polityki cenowej. Na początku warto więc przyjrzeć się fazom rozwoju funkcji zakupów jakie miały miejsce na przestrzeni lat.

Według P. Stannacka i M. Jonesa funkcja zakupów ewoluowała według następujących stadiów.⁴³

Tab. 1. Ewolucja funkcji zakupów wg P. Stannacka i M. Jonesa

Stadium	Charakterystyka
1. Zakupy zorientowane na produkty	Znaczenie mają produkty i ich aspekty według których produkty mogą być przedstawiane i postrzegane.
2. Zakupy zorientowane na produkty i efekty	Znaczenie mają produkty i efekty – wstępna selekcja dostawców.
3. Zakupy zorientowane na relacje	Znaczenie mają relacje, współpraca i zarządzanie procesem dostaw.
4. Zakupy zorientowane na wynik	Znaczenie mają zintegrowane systemy zarządzania relacjami i procesami. Pełna integracja procesów z dostawcami.

Źródło: K. Lysons, Zakupy zaopatrzeniowe, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004 r., s.22.

Alternatywą do powyższego jest model R.F. Recka i B.G. Longa przedstawiony w tabeli nr 2.

⁴³ K. Lysons, Zakupy zaopatrzeniowe, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004 r., s.22.

Tab. 2. Ewolucja funkcji zakupów wg R.F. Recka i B.G. Longa

Stadium	Charakterystyka
1. Bierne	<ul style="list-style-type: none"> - funkcja zaopatrzenia nie ma znaczenia strategicznego, - niska przejrzystość procesu zakupów, - wybór dostawcy na podstawie ceny i dostępności.
2. Niezależne	<ul style="list-style-type: none"> - strategia zakupów niezależna od strategii konkurencyjnej firmy, - wprowadzanie najnowszych technik i procesów zakupu, - ukierunkowanie na obniżkę kosztów i efekt, - wprowadzanie koordynacji między działami, - dostrzeganie potencjału zysku w obszarze zaopatrzenia.
3. Wspierające	<ul style="list-style-type: none"> - funkcja zakupów wspiera realizację strategii konkurencyjnej firmy poprzez stosowanie nowoczesnych technik, - dostawcy, ich postawa i doświadczenie są uznawane za cenny zasób przedsiębiorstwa, - ciągła analiza rynku dostawców i surowców.
4. Integrujące	<ul style="list-style-type: none"> - pełna integracja strategii zaopatrzenia ze strategią konkurencyjną firmy, - stały przepływ informacji między funkcją zaopatrzenia a pozostałymi działami w firmie, - działania związane z zakupami są oceniane pod kątem ich znaczenia dla pozycji konkurencyjnej całej firmy.

Źródło: K. Lysons, Zakupy zaopatrzeniowe, op. cit., s.23.

Krytycznie do powyższych modeli, ze względu na ich długofalowość, zbyt dużą uniwersalność i ograniczoną liczbę zmiennych, odnosi się D.M. Jones proponując jednocześnie następujący model przedstawiony w tab. 3.

Tab. 3. Stadia rozwoju funkcji zakupów, związane z nimi możliwości oraz ich znaczenie dla przedsiębiorstwa

Stadium rozwoju	Możliwości	Znaczenie dla przedsiębiorstwa
1. Narodziny	Funkcja zakupów nie stanowi całości z pozostałymi funkcjami firmy	Niewielkie lub żadne
2. Uświadomienie	Uzyskanie oszczędności	Niewielkie oszczędności w wyniku konsolidacji
3. Rozwój	Kontrola i rozwój możliwości w zakresie ustalania cen i prowadzenia negocjacji dotyczących zakupów	Obniżka kosztów do 10%
4. Dojrzałość	Wykorzystanie zasady 80/20, zaangażowanie specjalistów ds. zakupów, początki zarządzania bazą dostawców, obniżka kosztów	Obniżka kosztów od 10% do 20%, kosztów zakupu do 10%
5. Zaawansowanie	Strategiczne znaczenie funkcji zakupów, znaczna kontrola, zarządzanie łańcuchem dostaw	Obniżka kosztów o 25%

Źródło: Źródło: K. Lysons, Zakupy zaopatrzeniowe, op. cit., s.25.

Istotne z punktu widzenia ewolucji funkcji zaopatrzenia są także zmiany w obszarze integracji pionowej przedsiębiorstw i wzrost znaczenia *outsourcingu*. Integracja pionowa była często na tyle duża, że pozwalała produkować prawie wszystkie części w granicy przedsiębiorstwa. Pozwalało to na znaczną niezależność i ułatwiało kontrolę. Jednakże presja kosztowa, możliwość dostępu do najnowszych technologii i chęć skupienia się na kluczowych

obszarach działalności spowodowała, że coraz to więcej firm oddawało część funkcji zewnętrznym dostawcom. Zestaw argumentów przemawiający w określonych sytuacjach za wdrożeniem *outsourcingu* przyjmuje następujący kształt:

- dostęp do kwalifikacji na światowym poziomie,
- pozyskanie płynnych środków finansowych,
- uwolnienie zasobów i wykorzystanie ich do innych celów,
- trudności z radzeniem sobie z danym obszarem funkcjonalnym,
- obniżka kosztów operacyjnych,
- redukcja ryzyka,
- dostęp do zasobów,
- skupienie się na obszarach kluczowych,
- dostęp do technologii i inne⁴⁴.

Przytoczone powyżej argumenty przyczyniają się do dalszej ewolucji obszaru zaopatrzenia. Kolejne zestawienie podejścia „wczorajszego” i współczesnego zawiera tab. 4., która przedstawia tendencje zmian w obszarze integracji pionowej dążące do skupienia się na kluczowych kompetencjach oraz zmiany w podejściu do dostawców idące w kierunku partnerstwa i stałych źródeł zaopatrzenia.

⁴⁴ Na podstawie badań, przeprowadzonych przez Amerykański Instytut Outsourcingu, W: Charles L. Gay, James Essinger, *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 178. Zob. też M. Madej, *Outsourcing – alternatywa strategii czasu*, *Nowe Życie Gospodarcze* 2007, nr 9, s. 5-7.

Tab. 4. Zestawienie tradycyjnego podejścia do zaopatrzenia ze współczesnym.

WCZORAJ	DZIŚ
<ul style="list-style-type: none"> - produkcja wszystkich części wewnątrz firmy, - szeroki, wewnętrzny proces <i>know-how</i> i B+R, - zakup pojedynczych części i komponentów, - rozbudowa firmy, - szukanie najtańszych, okazjonalnych dostawców i częsta ich zmiana, - możliwie wiele źródeł zaopatrzenia, - izolacja funkcji zaopatrzenia. 	<ul style="list-style-type: none"> - koncentracja na obszarach kluczowych, - zakupy kompleksowe, - zakup kompletnych systemów i całych komponentów, - całościowe traktowanie kosztów, - zaopatrzenie uniwersalne, - długotrwałe partnerstwo z najlepszymi dostawcami, - strategiczne alianse.

Źródło: W. Heim, Outsourcing – wettbewerbsfähiger durch optimale Nutzung und Potentiale von Zulifern, Management Zeitschrift 1994, nr 7/8, s. 28.

Autor jest zdania, że przedstawione fazy ewolucji nie zawsze odzwierciedlają rzeczywistość w gospodarce, lecz należy przyznać, że potwierdzają się w większości przypadków. Pozostają jednak branże i sektory, w których z różnych powodów stosuje się nadal „stare” metody zarządzania zaopatrzeniem i pozyskiwania surowców i to w dodatku z dodatnim efektem ekonomicznym czy konkurencyjnym, a stosowanie „nowoczesnych” metod w takich przypadkach było by wręcz ekonomicznie nieuzasadnione. Poza tym już chociażby dysproporcja sił przetargowych pomiędzy stronami potencjalnej transakcji powoduje, że nie można mówić o partnerstwie czy lojalności, a więc o stosowaniu nowoczesnego stylu kształtowania polityki zaopatrzenia. Również lansowana współcześnie teoria o odejściu od modelu „win-lose” w kierunku partnerskiego „win-win” wydaje się być przedwczesna, jeśli w ogóle osiągalna w praktyce na szerszą skalę, co jest spowodowane chociażby powyższymi dysproporcjami czy zwykłym oportunizmem stron transakcji.

Kontynuując tę myśl można zauważyć, że ewolucja zmierza w kierunku już nie tylko traktowania polityki zaopatrzenia przedsiębiorstwa jako części ogólnej strategii, ale również w kierunku kształtowania i zarządzania całym łańcuchem dostaw. Dziś bowiem w wielu przypadkach o przewadze konkurencyjnej decyduje właśnie wybór łańcucha dostaw lub

odpowiednia konfiguracja. Konkurują ze sobą już nie same przedsiębiorstwa, rozpatrywane w oderwaniu od sieci, ale całe łańcuchy dostaw. Wspomniana w rozdziale pierwszym (i innych miejscach niniejszej pracy) orkiestracja sieci jest najlepszym przykładem (w określonych sytuacjach) ewolucji zaopatrzenia w kierunku całkowitego przekazania tej funkcji (zarządzania łańcuchem dostaw) zewnętrznemu usługodawcy.

Nowoczesne podejście do zakupów opiera się więc głównie na wykorzystywaniu nowych możliwości będących efektem rozwoju rynku zaopatrzenia i technologii informatycznych, oraz partnerstwie z kluczowymi dostawcami. Rozwój rynku zaopatrzenia przejawia się chociażby nowymi możliwościami wyszukiwania i pozyskiwania surowców dzięki rozwojowi wspomnianych technologii. Tradycyjny sposób wyszukiwania surowców poprzez organizowanie np. czasochłonnych i kosztochłonnych przetargów (delegacje, faxy, telefony itp.) w zakresie dóbr znormalizowanych został zastąpiony przez internetowe aukcje odwrotne. Również dostęp do informacji i rynku zwiększył się dla wielu branż zasadniczo chociażby tylko poprzez możliwość wyszukiwania ofert, atrakcyjnych cen i badanie podaży za pomocą dostępnych powszechnie wyszukiwarek internetowych czy technologii agentowych.⁴⁵ Technologie te często umożliwiają pełną kontrolę podległego łańcucha dostaw oraz zapewniają niezbędny przepływ informacji pomiędzy partnerami współpracującymi w sieci.

Rozwój rynku zaopatrzenia to także, a może przede wszystkim, możliwość dokonywania zakupów w każdym miejscu na kuli ziemskiej. Popularne w ostatniej dekadzie są szczególnie kraje Azji południowo-wschodniej, gdzie wiele światowych koncernów lokalizuje swoje zakłady lub pozyskuje komponenty do produkcji. Najważniejszym jednak powodem przenoszenia produkcji do krajów azjatyckich są niskie koszty produkcji jakimi charakteryzują się te regiony. Mimo że kontrakty na mniejszą skalę pomiędzy mniejszymi przedsiębiorstwami stanowią nadal spore ryzyko (przepadek pieniędzy, niewywiązywanie się chińskich partnerów z terminów i zadań, niespójne prawo w różnych strefach ekonomicznych Chin, niezgodność towaru z zamówieniem, brak możliwości zwrotów i reklamacji), to rynek ten nadal jest atrakcyjny. Istnieje wiele firm świadczących usługi pośrednika handlowego z dalekowschodnimi krajami, które zapewniają zredukowanie tego ryzyka.

⁴⁵ Zob.: W. Wieczerzycki, Technologie informacyjne w łańcuchach dostaw, W: Nowoczesne technologie w logistyce. red. J. Długosz, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009r, s. 48.

2.2. Funkcja zaopatrzenia w przedsiębiorstwie i jej związki ze strategią

Zakupy zaopatrzeniowe dopiero od niedawna postrzegane są jako istotny element strategii całego przedsiębiorstwa. Jak już wspomniano, zjawisko to widoczne jest szczególnie w dużych przedsiębiorstwach, które przekształciły się z silnie zintegrowanych pionowo, nieomalże samowystarczalnych koncernów w organizacje silnie „wyszczuplone”, które przekazały na zewnątrz znaczną część dotychczas wykonywanych funkcji. Zmiany te podyktowane były początkowo przede wszystkim względami czysto kosztowymi, a w późniejszym etapie chęcią zwiększenia elastyczności i potrzebą skupienia się na kluczowych kompetencjach. Dzięki stosowaniu koncepcji typu *agile manufacturing*, *lean manufacturing*, *lean production*, zwiększono elastyczność i uzyskano większą odporność na potencjalne dekonstrukcje rynków zbytu. Jednakże te właśnie zmiany spowodowały, że zaczęto poświęcać więcej uwagi funkcji zaopatrzenia ze względu na co raz większy udział zakupów w ogólnych kosztach działalności. Silnie zintegrowane pionowo przedsiębiorstwa zaopatrywały się jedynie w surowce, najczęściej w czystej postaci, lub pojedyncze komponenty z wielu względów trudne do wytworzenia w ramach własnych zasobów. Silnie „odchudzone” przedsiębiorstwa z kolei często ograniczają swój wkład w proces wytwarzania np. do projektowania i dystrybucji, a czasem także do finalnego montażu. Zmuszone są więc do zaopatrywania się u dostawców w szeroką gamę asortymentu. W wielu przypadkach, poza przekazaniem produkcji zewnętrznym podmiotom, duże przedsiębiorstwa (wykorzystując swoją siłę przetargową) zajmują się wyszukiwaniem i negocjacjami w zakresie zakupu surowców dla swojej sieci dostaw. Przykładem tego typu zachowań jest chociażby IKEA, która zakupuje drewno dla sieci producentów mebli sygnowanych znakiem firmowych tego szwedzkiego koncernu.

Przedsiębiorstwa stosujące outsourcing stały się jednocześnie impulsem rozwoju wielu firm znajdujących się po stronie podażowej usługodawców. Wraz z dezintegracją pionową przedsiębiorstw zwiększył się rynek dostawców, a wraz z tym zwiększył się dostęp do rzadkich technologii czy zasobów zastrzeżonych dotychczas tylko dla dużych koncernów. Zmienił się więc charakter rynku, który stał się bardziej konkurencyjny i dostępny.

Przy podobnym wolumenie sprzedaży, relatywna wielkość zakupów zaopatrzeniowych zdecydowanie wzrosła, a wraz ze wzrostem wolumenu wzrosło znaczenie

strategiczne zaopatrzenia, które często jest zasadniczym elementem strategii globalnej danego przedsiębiorstwa. Wielkość, zakres i znaczenie funkcji zaopatrzenia w przedsiębiorstwie jest także wynikiem analizy *make or buy*. Zagadnienie to jest ściśle związane z problematyką poruszaną przez teorię kosztów transakcyjnych, która to wskazuje na dwie skrajne metody minimalizacji tych kosztów. Jest to transakcja rynkowa lub transakcja wewnętrzna, czyli regulacja administracyjna. Im więcej będzie się pozyskiwać w ramach własnych zasobów i umiejętności tym funkcja zakupów będzie mniej istotna ze strategicznego punktu widzenia. I odwrotnie – im więcej funkcji zostanie zleconych na zewnątrz tym większe znaczenie strategiczne będzie miało zaopatrzenie. W praktyce podjęcie decyzji o zakupie na rynku lub wewnątrz przedsiębiorstwa zależy od cech ekonomicznych rodzaju działalności, oraz od kształtowania się kosztów transakcyjnych w danym przypadku (korzyści skali, koszty kontroli, niepewność). Produkty standardowe charakteryzujące się silnym efektem skali będą zazwyczaj kupowane na rynku, natomiast dobra, które charakteryzują się wysokimi kosztami transakcyjnymi i niepewnością podaży na rynku będą częściej pozyskiwane poprzez transakcje wewnętrzne. Im mniejsze więc są korzyści skali, a wyższe koszty transakcyjne, tym potrzeba integracji pionowej jest bardziej uzasadniona.⁴⁶ Mniejsze i nowopowstające przedsiębiorstwa pozbawione są pełnej swobody w przeprowadzaniu analizy typu *make or buy*, ze względu na ograniczone zasoby i zależność od otoczenia. Takie podmioty częściej będą wybierać argumenty znajdujące się w prawej kolumnie tabeli nr 5, która stanowi zbiór podstawowych argumentów używanych w analizie typu „zrobić czy kupić”. Wybór opcji *buy* to w często jedyna słuszna decyzja wynikająca ze wspomnianych zmian, jakie miały miejsce na rynku zakupów zaopatrzeniowych. Przytaczając teorię kosztów transakcyjnych stwierdzić należy, że takie zachowanie wynika z faktu lepszej koordynacji cen przez rynek, a nie przez transakcje w ramach integracji pionowej.

⁴⁶ M. Ciesielski, Strategie logistyczne przedsiębiorstw, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 15.

Tab. 5. Zbiór podstawowych argumentów stosowanych przy decyzjach typu make or buy

Argumenty za realizacją funkcji wewnątrz firmy (<i>make</i>)	Argumenty za zakupem usług od wyspecjalizowanych podmiotów (<i>buy</i>)
Argumenty podstawowe	
Konieczność ochrony tajemnicy własnej działalności (patenty)	Wyższy poziom umiejętności podmiotów zewnętrznych w zakresie analizowanej działalności
Brak oferty usług z zewnątrz	Brak dostępu do <i>know-how</i> i surowców
Wymagania jakościowe, terminowe, i in., niemożliwe do spełnienia na zewnątrz	Wymagania jakościowe, terminowe, i in., niemożliwe do spełnienia wewnątrz firmy
	Potrzeba skupienia się na kluczowych kompetencjach
	Koszty ekonomii skali
Argumenty ekonomiczne	
Koszty	
Mniejsze ryzyko działalności	
Argumenty dodatkowe	
Prestiż	

Źródło: M. Trocki, Outsourcing, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001r., s. 117.

Kształt strategii w obszarze zakupów w dużym stopniu zależy również od pozycji konkurencyjnej dostawców i ich siły przetargowej. Pozycję konkurencyjną dostawców można rozpatrywać w oparciu o zależności, jakie występują w tzw. macierzy BCG. W układzie tym firmy są klasyfikowane według względnego udziału w rynku, a same rynki według tempa ich wzrostu. Można więc przyjąć, że:

- firmy o dużym udziale w rosnącym rynku (tzw. gwiazdy) będą stosowały relatywnie wysokie ceny i niechęć do opustów,
- firmy charakteryzujące się dużym udziałem w ustabilizowanym rynku (tzw. dojne krowy) będą stosowały konkurencyjne ceny i korzystne warunki przy większych zamówieniach,
- firmy o małym udziale w rosnącym rynku (tzw. znaki zapytania), będą oferowały relatywnie niższe ceny, ale ich pozycja jest niestabilna,
- przedsiębiorstwa charakteryzujące się małym udziałem w ustabilizowanym rynku (tzw. zbite psy) stosują różnorodną politykę cenową, przy czym ich pozycja jest również niestabilna⁴⁷.

Istotne wydaje się więc formułowanie konkretnych strategii dotyczących obszaru zaopatrzenia. Jednakże projektowanie czy nawet wdrożenie takich strategii nie zawsze jest proste i w pełni swobodne ze względu na wiele czynników ograniczających i zawężających pole działania. Najważniejsze z nich są następujące:

- siły przetargowe dostawców,
- ograniczony dostęp do zasobów,
- słaba pozycja przetargowa przedsiębiorstwa,
- odgórne narzucenie dostawców i formy współpracy,

Siły przetargowe dostawców i wynikająca stąd słaba pozycja negocjacyjna przedsiębiorstwa jest poważną przeszkodą w swobodnym kształtowaniu polityki zaopatrzenia. Siły te występują lub mogą powstać w sytuacji, gdy:

- dostawcy są silniej skoncentrowani niż nabywcy, co daje im możliwość dyktowania cen i standardów obsługi oraz dokonywania zmian jakościowych,
- odbiorca nie jest znaczącym klientem dla grupy dostawców,

⁴⁷ M. Ciesielski, Strategie logistyczne przedsiębiorstw, op. cit., s. 63.

- produkt dostawcy jest ważnym elementem składowym wyrobu finalnego odbiorcy,
- produkty dostawców są zróżnicowane (nieznormalizowane), a zmiana dostawcy powoduje znaczne koszty przestawienia (tzw. koszty zmiany),
- dostawcy stwarzają realną groźbę integracji w przód.⁴⁸

Ograniczony dostęp do zasobów spowodowany jest np. unikalną technologią wytwarzania zasobów, dużą odległością od dostawców, niskim poziomem konkurencyjności na rynku dostawców (co powodować może wystąpienie wspomnianych sił przetargowych), a co za tym idzie możliwością wystąpienia monopoli, a w przypadku oligopoli - zmów, karteli itp. Takie ograniczenia uzależniają więc przedsiębiorstwo od otoczenia i jak wspomniano w rozdziale pierwszym (teoria zależności od zasobów), można mieć do czynienia z sytuacją gdy to właśnie szeroko rozumiane otoczenie rządzi firmą i ustala ramy jej rozwoju.

Wiele przedsiębiorstw jest pozbawionych wpływu na politykę zaopatrzenia, lub pozostawiono im tylko nieznaczny margines swobody w zakresie surowców mniej strategicznych. Takie sytuacje występują w przypadku, gdy przedsiębiorstwo jest częścią większej korporacji (np. spółka-córka) i to właśnie ta korporacja ustala źródła i ceny zaopatrzenia. Wskazywani dostawcy to często np. inne spółki-córki koncernu lub przedsiębiorstwa wskazane w umowach „offsetowych”. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku działalności na zasadzie franszyzy. W takim przypadku to franszyzo-dawca wskazuje źródła zaopatrzenia. Jest to częściowo uzasadnione potrzebą zachowania tych samych standardów w całej sieci.

Ważna na tym etapie rozważań wydaje się analiza otoczenia pod kątem strategii w obszarze zakupów zaopatrzeniowych. R.E. Spekman podaje dwie zasadnicze części analizy otoczenia: monitorowanie otoczenia oraz określanie wpływu danego surowca na zysk i ryzyko związane z dostawą. Według wspomnianego autora, monitorowanie otoczenia obejmuje trzy etapy:

1. Poszukiwanie sygnałów oznaczających możliwość pojawienia się istotnych zmian:

- trendy finansowe,

⁴⁸ M.E. Porter, Strategia konkurencji, Metody analizy sektorów i konkurentów, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 45.

- inflacje,
- strajki,
- niedobory,
- istotne zmiany technologiczne,
- nadwyżki potencjału w przemyśle.

2. Identyfikacja wrażliwych na zmiany w otoczeniu dóbr zaopatrzeniowych,

3. Ocenę możliwych konsekwencji zmiany warunków zaopatrzeniowych przedsiębiorstwa, które są pochodną zmian w otoczeniu oraz prawdopodobieństwo ich wystąpienia.

Określenie skali wpływu danego dobra zaopatrzeniowego na zysk i ryzyko związane z dostawą. Wpływ można zdefiniować w odniesieniu do:

- ilości nabywanego surowca,
- udział w całkowitych kosztach zakupu,
- wpływ surowca na jakość produktu finalnego,

Ryzyko, z kolei określane jest na podstawie:

- dostępności dobra na rynku,
- liczby dostawców,
- popytu w sektorze,
- możliwości w zakresie ew. wytwarzania lub zakupu,
- ryzyka związanego z magazynowaniem,
- dostępności substytutów.⁴⁹

⁴⁹ K. Lysons, Zakupy zaopatrzeniowe, op. cit., s.45.

Ważny jest więc właściwy dobór strategii, która jest niejako wypadkową polityki zakupowej przedsiębiorstwa oraz wspomnianych powyżej ograniczeń. Przy czym im mniej takich ograniczeń tym firma może przyjąć bardziej optymalną dla siebie strategię i łatwiej osiągnąć planowaną pozycję konkurencyjną.

Charakterystyczne hasła tworzonych strategii zaopatrzenia najczęściej przyjmują następującą postać:

- koncentracja na zarządzaniu pozyskiwanym asortymentem uznanym za strategiczny wraz z tworzeniem specjalnych procedur dla tego typu dóbr,
- pełna integracja zarządzania zaopatrzeniem ze strategią całego przedsiębiorstwa,
- pobudzanie konkurencyjności w miejscu jej braku, poprzez zachęcanie nowych dostawców (stosowane głównie przez duże przedsiębiorstwa),
- rozdzielanie zakupów i unikanie „partnerstwa dla partnerstwa”,
- popieranie standaryzacji i unikanie sytuacji mogących stwarzać powstanie kosztów zmiany itp.

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż często na rynku zbytu ceny są stałe, a jedyną możliwością uzyskania korzyści to tańszy zakup surowców czy komponentów.⁵⁰

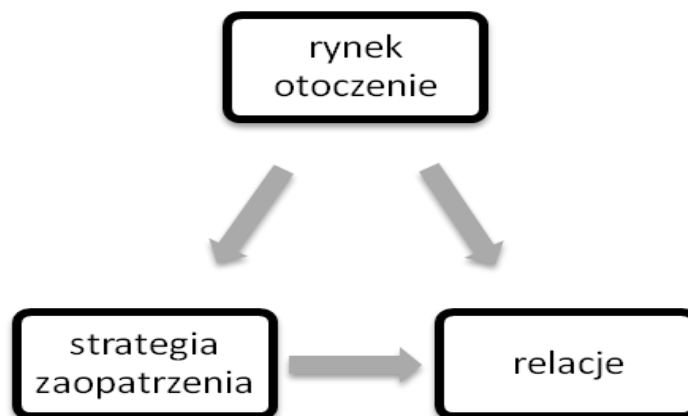
Podsumowując, funkcja zaopatrzenia jest istotnie powiązana ze strategią przedsiębiorstwa. Wyraza się to stąd, że koszty zaopatrzenia stały się istotną częścią kosztów całkowitych. Stad też zasadność intensywnych badań na relacją: zaopatrzenie – strategia firmy – przewaga konkurencyjna i wiele ujętych powyżej przemysłów autora.

⁵⁰ M. Ciesielski, Strategie logistyczne przedsiębiorstw, op. cit., s. 60.

2.3. Związki relacji między ogniwami łańcucha dostaw ze strategiami zaopatrzenia

W celu wyjaśnienia związku relacji ze strategiami zaopatrzenia przedsiębiorstwa, należy przede wszystkim wyjaśnić wpływ otoczenia na wybór strategii zaopatrzenia i relacji z dostawcami. Okazuje się, że to właśnie szeroko rozumiane otoczenie ma często decydujący wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Strategia zaopatrzenia i forma współpracy z dostawcą kształtuje się więc jako wypadkowa szeregu czynników zewnętrznych, w tym także strategii zaopatrzenia, czy wręcz ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Na rys. 2 przedstawiono kluczowe czynniki, które według autora mają decydujący wpływ na wynik, przy czym wpływ danego czynnika na kształt relacji jest zawsze unikatowy dla każdego przedsiębiorstwa, podobny w przedsiębiorstwach działających w jednej branży, ale nigdy identyczny. Punktem wyjścia poniższych rozważań, może być prosty model zależności jak na rysunku 1., który przedstawia bezpośredni i pośredni wpływ otoczenia na charakter danej relacji w danej sytuacji w stosunku do danego dostawcy.

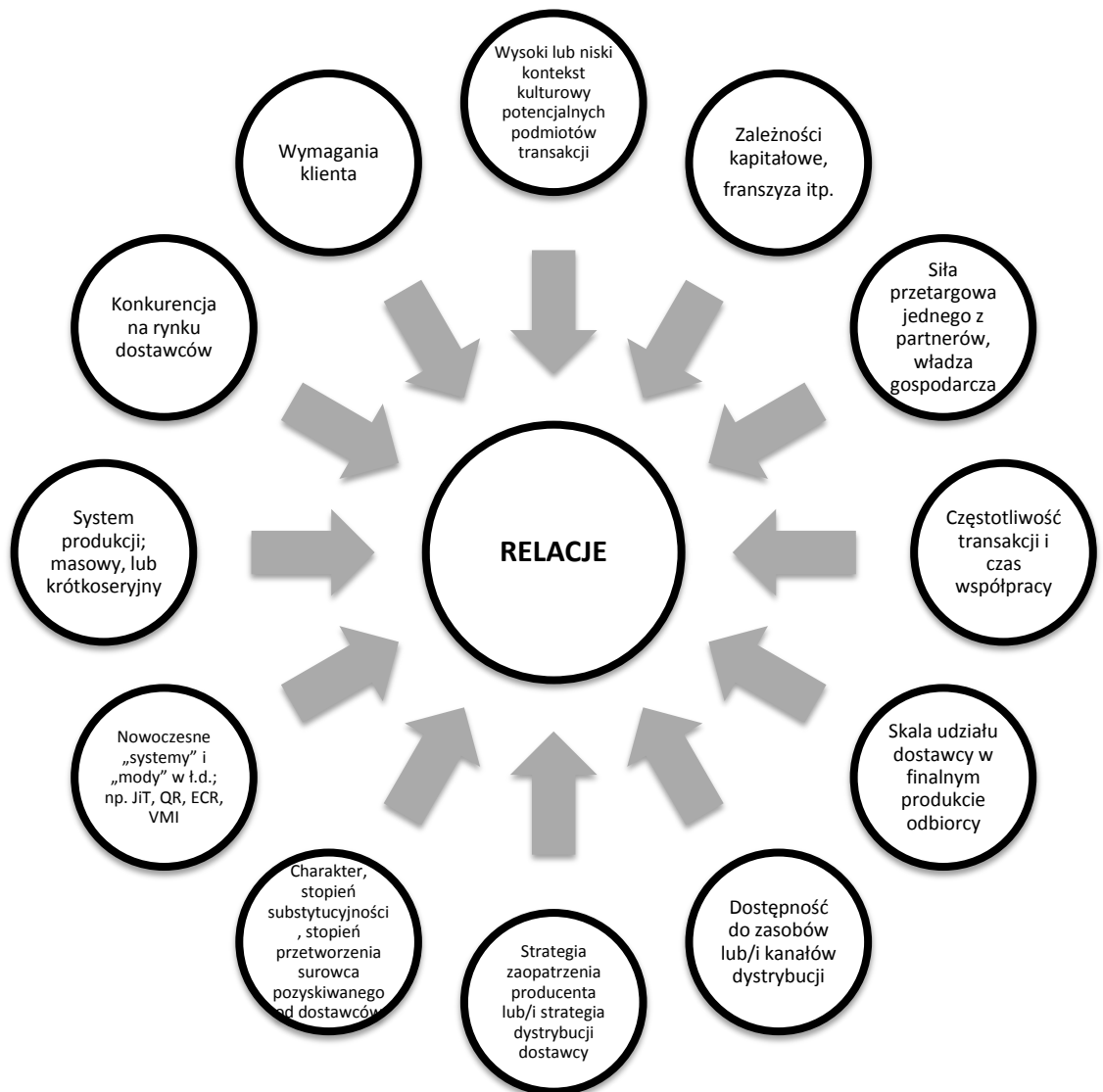
Rys. 1. Bezpośredni i pośredni wpływ otoczenia na kształt relacji



Źródło: Opracowanie własne

Powyższy rysunek w prosty sposób pokazuje zasadę powstawania danej relacji, która przybiera kształt pod wpływem czynników zewnętrznych wpływających bezpośrednio i pośrednio na mechanizm tworzenia się jej. Uszczegółowieniem rysunku nr 1 jest rysunek nr 2.

Rys. 2. Czynniki wpływające na tworzenie się danej relacji dostawca - producent



Źródło: Opracowanie własne.

Wiele z wymienionych czynników oddziałuje oczywiście również na siebie nawzajem. I tak np. zależności kapitałowe wpływają m.in. na strategię zaopatrzenia i na udział dostawcy w finalnym produkcie klienta. Konkurencja na rynku dostawców wpływa na siły przetargowe i dostęp do zasobów oraz w efekcie na strategię zaopatrzenia. Strategia zaopatrzenia wpływa z kolei na częstotliwość transakcji i wybór systemu dostaw. Częstotliwość transakcji wynika

również z systemu produkcji. Tego typu powiązań można w powyższym modelu doszukać się wiele. Istotą jego jest natomiast ukazanie, jak wiele czynników wpływa na kształt danej relacji z dostawcą czy też na margines swobody w doborze optymalnej dla producenta relacji. Autor uważa, że istnieje wiele czynników, które można zidentyfikować i które są przyczyną tworzenia się danej relacji na linii dostawca – producent. Należy jednak pamiętać, że istnieją czynniki, które trudno zidentyfikować, lub które trudno sobie uświadomić. Na rysunku nr 2 przedstawiono czynniki wpływające na tworzenie się relacji dostawca-producent, a następnie kolejno je omówiono. Rysunek ten można też nazwać modelem przyczynowym tworzenia się relacji. Autor zdaje sobie sprawę z tego, że jest to model typu przyczyna-skutek i ma pewne ograniczenia interpretacyjne. Jednakże ze studiów nad metodologią badań naukowych wynika, że w naukach społecznych występują tzw. teorie przedmiotowe, które odpowiadają na pytanie: od czego zależy dane zjawisko? Oznacza to, że teorie tego rodzaju wskazują na zmienne niezależne, od której zależą wartości zmiennej zależnej⁵¹.

Tak więc czynniki wpływające na tworzenie się relacji traktować należy jako zmienne niezależne, a same już relacje, jako zmienne zależne.

Poniżej syntetycznie scharakteryzowano czynniki mające wpływ na kształtowanie relacji zachodzących między producentem a dostawcą.

1. Zależności kapitałowe czy też działalność na zasadzie franszyzy najczęściej powoduje, że strategiczny surowiec oraz miejsce jego zakupu zostają ściśle określone przez firmę-matkę lub franszyzo-dawcę. Relacje z dostawcami są więc również niejako narzucone. W takiej sytuacji, w stosunku do tej grupy dostawców praktycznie nie jest możliwa również swoboda w kształtowaniu strategii zaopatrzenia.
2. Siła przetargowa dostawców objawia się często chęcią podwyższenia przez nich cen, zmniejszeniem zakresu obsługi i obniżeniem jakości. W takiej sytuacji relacja przyjmuje wręcz formę dominacji. Siłą przetargowa jest często spowodowana monopolem lub oligopolem na rynku dostaw. Powstanie takiej siły po stronie dostawcy może być zawinione również przez nabywcę poprzez stosowanie jednoźródłowości w zakupach, czy poprzez kupowanie i stosowanie

⁵¹ J. Karpiński, Wprowadzenie do metodologii nauk społecznych, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2006, s. 160.

nieznormalizowanych produktów. Walka z siłami przetargowymi jest trudna i często niemożliwa.

3. Większa częstotliwość i czas współpracy sprzyja powstawaniu partnerskich relacji. Stopień partnerstwa ograniczony jest jednak przez specyfikę dostarczanego produktu. Nie opłaca się na przykład z wieloletnim dostawcą drewna (prymitywny i relatywnie tani surowiec) rozpoczynać wspólnych prac badawczo-rozwojowych, czy wdrażać skomplikowane i kosztowne systemy zarządzania łańcuchem dostaw.⁵² Wiele więc zależy od pozostałych czynników omówionych poniżej. Istotnym czynnikiem są tu również osobiste relacje międzyludzkie.
4. Duży udział dostawcy w finalnym wyrobie nabywcy jest istotnym czynnikiem wpływającym na relacje w łańcuchu dostaw. Przy określonej specyfice produktu (czyli np. stopnia przetworzenia, zaawansowania technologicznego, ceny) bliskie relacje partnerskie będą pożądane, przy czym im bardziej zaawansowany technologicznie produkt, lub im bardziej produkt dostawcy wpływa na cechy jakościowe produktu finalnego nabywcy, tym pożądany jest bardziej ścisły model współpracy. Jednakże świadomość dużego znaczenia produktu dla nabywcy często może wpływać na wzrost siły przetargowej dostawcy.
5. Dostęp do zasobów jest również istotnym elementem kształtującym możliwość stosowania danej relacji. Przy ograniczonym dostępie do zasobów ma się najczęściej do czynienia z siłą przetargową dostawców. Nie ma tu mowy o partnerskich relacjach, gdyż dostawcy nie są zainteresowani taką współpracą. Spodziewać się można raczej dominacji z ich strony. Przy rozdrobnionym rynku oferentów, gdzie panuje duża konkurencja można już swobodnie stosować prawie całe spektrum możliwości kształtowania relacji. Od ściśle partnerskich relacji w ramach monopartnerstwa do internetowych aukcji odwrotnych. Wszystko zależy jednak od szeregu innych czynników jak np. skali zakupów w stosunku do produkcji sektora.
6. Strategia zaopatrzenia jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na kształt relacji. Jak wspomniano, strategia oddziałuje wzajemnie z pozostałymi czynnikami. I tak w przypadku dużej korporacji posiadającej znaczną przewagę przetargową nad dostawcami można nieomalże swobodnie kształtować charakter

⁵² Zob.: M. Jedliński, Zarządzanie systemami logistycznymi, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1998r.

relacji w stosunku do dostawców. W przypadku mniejszej firmy, a co za tym idzie, mniejszej siły przetargowej, strategia zaopatrzenia (i wynikająca często z niej relacja) będzie raczej wynikiem wpływu otoczenia niż własnych wizji. „Tak się gra, jak przeciwnik pozwala” mawiał K. Górski, wieloletni trener reprezentacji Polski w piłce nożnej. Nie sposób oprzeć się pojawiającej się tu paraleli. Skoro rynek „pozwała” na stosowanie korzystnych rozwiązań w sferze strategii zaopatrzenia to błędem było by tego faktu nie wykorzystać. Natomiast, jeśli „przeciwnik” posiada większą siłę przetargową, trzeba dostosować się do rynku i osiągnąć coś w rodzaju punktu równowagi.

7. Stopień przetworzenia i substytucyjność produktu dostawcy również wyznacza pewne możliwości kształtowania relacji. Produkty nisko przetworzone i standardowe (surowce, złom, drewno) będą pozyskiwane raczej na zasadzie aukcji odwrotnej, lub tradycyjnego przetargu. Z racji występowania wielu oferentów, niskiego znaczenia strategicznego surowca i częstej zmiany cen, ściślejsza współpraca jest pozbawiona sensu. Nawet wysoko zaawansowane technologicznie, ale jednak standardowe produkty, które są bez znaczenia dla walorów wyrobu finalnego, nie wymagają partnerskich układów (np. tzw. kości pamięci RAM dla komputera jako całości – na rynku jest wielu producentów tych podzespołów). Inaczej sytuacja wygląda w momencie, gdy dostawca produkuje część skomplikowaną i jednocześnie unikalną, przeznaczoną tylko dla produktu nabywcy (np. tzw. *front-end*, który można nazwać w skrócie: przednim pasem samochodu, dla poszczególnych modeli [konkretnych egzemplarzy] koncernu Volkswagen dostarczany przez firmę Decoma). W takiej sytuacji niewyobrażalna jest wymiana handlowa bez przedprodukcyjnych i późniejszych wspólnych prac badawczo-rozwojowych, wymiany informacji, wspólnych systemów itd. - czyli ścisłego partnerstwa.

Naturalnie wybór odpowiedniej relacji wiąże się znów z wieloma innymi warunkami wpływającymi na swobodę jej wyboru.

Tab. 6. Specyfika produktu a rodzaj współpracy w łańcuchu dostaw

Rodzaj współpracy	Specyfika produktu	
	Standardowy	Specjalny
Ścisłe partnerstwo i współpraca <i>Monopartnerstwo lub multipartnerstwo</i>	możliwe	konieczne
Częsta zmiana dostawcy <i>Relacja przetargowa</i>	opłacalne	niemożliwe

Źródło: Opracowanie własne

8. Nowoczesne koncepcje zarządzania łańcuchem dostaw (omówione wcześniej) w pewnym sensie określają w założeniach formę relacji z dostawcami. *JiT* w zasadzie wymaga ściśle partnerskiego działania, a w rzeczywistości często przerzuca obowiązek utrzymywania zapasów na dostawcę. Zarządzanie zapasami przez dostawcę (*VMI*) rzadko kiedy jest inicjowane z dwóch stron jednocześnie. Często to duże koncerny narzucają tę formę dostaw jako warunek dalszej współpracy. Partnerskie relacje stają się więc pojęciem względnym.
9. Systemy produkcji również wpływają na kształt relacji, gdyż określają wspomnianą częstotliwość dostaw. Produkcja masowa wymusza większą dokładność planowania, a więc i integracje z dostawcami. To z kolei zachęca do stosowania wspomnianych powyżej koncepcji zarządzania, lecz znów jest zależne od np. sił przetargowych dostawców. Można więc przyjąć, że systemy produkcji masowej wymagają relatywnie więcej zaangażowania ze strony dostawców w produkt, niż produkcja jednostkowa. To z kolei sprzyja powstawaniu relacji monopartnerskich lub multipartnerskich. Przy produkcji jednostkowej występować będzie częściej relacja epizodyczna.
10. Konkurencja na rynku dostawców wyznacza możliwości stosowania strategii zaopatrzenia i danej relacji. Duża konkurencja wśród dostawców umożliwia stosowanie szerokiego wachlarza form współpracy. W zależności od skali zakupów można stosować aukcje odwrotne (relacje przetargowe i dominujące) lub z wybranym dostawcą stworzyć układ partnerski (np. monopartnerstwo). Brak

konkurencji na rynku dostawców to często większa siła przetargowa po stronie sprzedających i brak swobody w kształtowaniu form współpracy.

11. Wymagania klienta wpływają pośrednio na kształt relacji poprzez np. wymagania jakościowe. Te z kolei wymagają często większej współpracy by tę jakość co najmniej utrzymać na danym poziomie. Współpraca partnerska musi dotyczyć szczególnie tych dostawców, których podzespoły wpływają znacząco na finalny wyrób producenta. Gdy wymagania klienta dotyczą raczej ceny, a względy jakościowe są bez znaczenia skłania to producenta do szukania okazji cenowych na rynku dostaw, a więc stosowania np. aukcji odwrotnych, czyli relacji przetargowych.
12. Wysoki kontekst kulturowy stwarza zachętę i możliwości do stosowania współpracy na większą skalę. Występuje tu większa przewidywalność zachowań dostawcy i lepsza komunikacja a więc mniejsze ryzyko związane z partnerstwem. Wymian handlowa z dostawcą o niskim kontekście kulturowym ogranicza się często do jednorazowych zakupów większej ilości towaru licząc jednocześnie na opust cenowy.

Tab. 7. Komunikacja w kulturach niskiego i wysokiego kontekstu kulturowego

	Niski kontekst	Wysoki kontekst
Tożsamość	Ja	My
Potrzeba	Autonomii, izolacji	Włączenia, wspólnoty
Styl komunikacji	Konfrontacyjny, nastawiony na rozstrzygnięcia	Pojednawczy, nastawiony na uczucia
Strategia komunikacji	Dystrybucyjna lub konkurencyjna	Integracyjna lub współpracy

Źródło: S. Ting - Toomey, Intercultural Conflicts Styles, W : Theories in Intercultural Communication, Sage, Newbury Park 1988, s. 230.

Powyżej przedstawiono najważniejsze, zdaniem autora, czynniki wpływające na kształt relacji pomiędzy ogniwami w łańcuchu dostaw. W literaturze znaleźć możemy także podobne zestawienia czynników, oraz inne służące jednak bardziej do oceny istniejącego typu relacji w sieci dostaw.

Wymienione czynniki to takie, które można zidentyfikować. W okresach kryzysu spodziewać się można oddziaływania zakłóceń, które będą powodować redefinicję relacji.

Myśląc bardzo abstrakcyjnie należy przyjąć, że w przyszłości będą pojawiać się nowe czynniki lub obecne ulegną rekonfiguracji. Będzie to miało miejsce np. na skutek innowacji w obszarze technologicznym, telekomunikacyjnym, informatycznym itp.

Rozdział III

Konkurencyjność w odniesieniu do relacji i strategii zaopatrzenia

3.1. Interpretacja konkurencji i konkurencyjności

Konkurencja w życiu ludzi i narodów obecna była od zarania dziejów. Ludzie rywalizowali między sobą o ogień, o dostęp do wody, o ziemię, o zaszczyty itp. W starożytności i w epokach późniejszych rzadko kojarzono konkurencję z rachunkiem ekonomicznym. Przełom w tym zakresie nastąpił w okresie przejścia od epoki feudalnej do kapitalizmu. Właśnie wtedy, a więc pod koniec XVIII wieku, konkurencja stała się znakiem rozpoznawczym nowej epoki, wprowadzając do życia gospodarczego konieczność liczenia opłacalności transakcji rynkowych. Jednocześnie konkurencja pokazała swoje prawdziwe oblicza. Pierwsze to oblicze przyjazne, pociągające, zachęcające człowieka do innowacji, wzrostu wydajności, skracania czasu, postępu technicznego i technologicznego. Wyrazem tego była wielka rewolucja przemysłowa, która przyniosła postęp na wielu polach: gospodarki, nauki, oświaty, zdrowia i in.⁵³ Druga twarz konkurencji okazała się nieprzyjazna – destrukcyjna i niszcząca. Poszczególni ludzie i narody, które nie dotrzymały kroku postępowi były skazywane na marginalizację i życie w nędzy.

Pojawienie się kapitalizmu i fenomenu konkurencji wyzwoliło potrzebę badań naukowych w zakresie ekonomii.⁵⁴ Nieco później zainteresowano się badaniami na polu zarządzania. W ekonomii i zarządzaniu konkurencja była ściśle powiązana z rachunkiem ekonomicznym i takimi pojęciami jak sprawność i skuteczność działania (w dzisiejszym rozumieniu tych pojęć).

We współczesnych opracowaniach z dziedziny ekonomii, konkurencja jest interpretowana zamiennie jako rywalizacja albo współzawodnictwo.⁵⁵ Podobnie objaśniona

⁵³ J. Skodlarski, Zarys historii gospodarczej Polski do 1939 roku, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 1995 r., s. 140 i nast.

⁵⁴ Pomijając badania poprzedzające rozwój klasycznej ekonomii angielskiej, zapoczątkowanej przez A. Smitha.

⁵⁵ Dla przykładu według Janine Bremond Marie-Martine Salort "konkurencja „sensu largo” to sytuacja, w której między firmami istnieje współzawodnictwo”. Zob. Janine Bermond, Marie-Martine Salort, Odkrywanie ekonomii, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994r., s. 175. Natomiast w Słowniku pojęć ekonomicznych zapisano: konkurencja to „rywalizacja między przedsiębiorstwami dążącymi do zwiększenia swojego udziału w

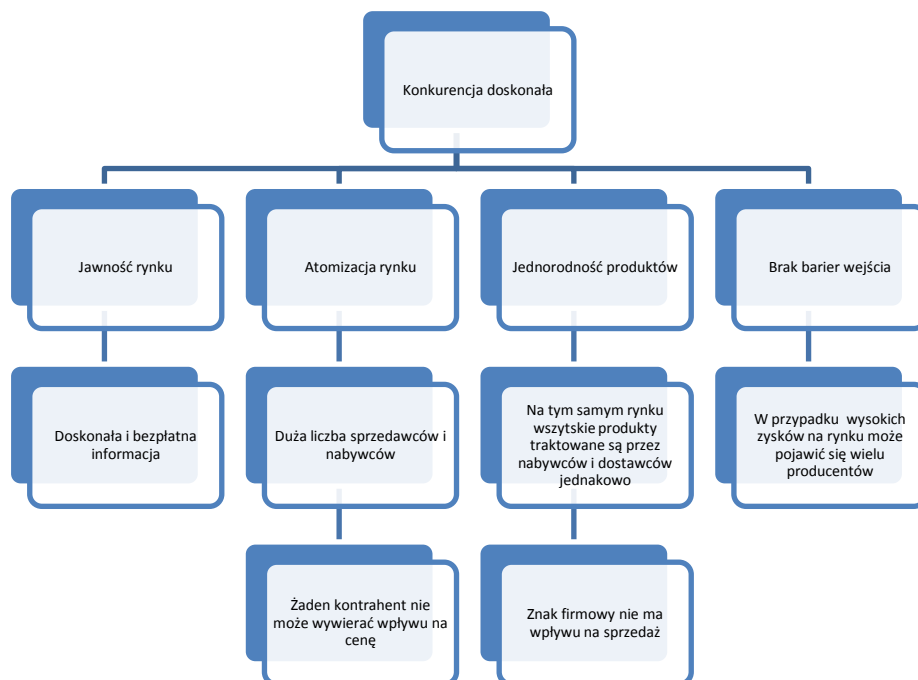
jest konkurencja w naukach o zarządzaniu. Obszerną wykładnię w tej sprawie przedstawił T. Pszczołowski.⁵⁶

Mówiąc o konkurencji nie można pominąć pewnych konstrukcji teoretycznych takich jak: konkurencja doskonała i niedoskonała, a także pojęć pokrewnych: konkurencyjność, przewaga konkurencyjna i in.

Jeśli chodzi o konkurencję doskonałą (zwaną również konkurencją czystą), to występuje ona wtedy, gdy spełnione są następujące cztery warunki:

- rozdrobnienie rynku,
- jednorodność produktu,
- brak barier wejścia,
- jawność rynku.

Rys. 3. Konkurencja czysta i doskonała



Źródło: Janine Bremond, Marie-Martine Salort, Odkrywanie ekonomii, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994 r., 83.

rynku”. Zob. Słownik pojęć ekonomicznych, Biznes, tom 9, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007r., s. 148.

⁵⁶ T. Pszczołowski, Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, op. cit., s215 i 273-274.

Konkurencja doskonała nie występuje w realnej gospodarce, ponieważ nigdy nie są spełnione jednocześnie wspomniane założenia leżące u jej podstaw. Mogą na przykład występować bariery wejścia w postaci kosztownych i limitowanych licencji, które ograniczają jednocześnie liczbę konkurentów w sektorze. W praktyce występuje więc konkurencja niedoskonała.

Z pojęciem konkurencji łączy się hasło przewaga konkurencyjna rozumiane jako pewien stan lub cel. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej to zajęcie dominującej pozycji na rynku przez dane przedsiębiorstwo.⁵⁷ Następuje to w wyniku procesu „... w którym uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swoich interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty ceny, jakości lub innych cech wpływających na decyzję zawarcia transakcji.”⁵⁸

Źródłem przewagi konkurencyjnej jest więc wartość, jaką przedsiębiorstwo jest w stanie stworzyć dla swoich klientów, pod warunkiem, że będzie ona większa niż koszty jej wytworzenia. Wyraża się ona w kwocie, jaką klienci gotowi są zapłacić za produkty danej firmy. Wartość ta może wynikać z niższej ceny lub szeregu zalet cechujących dany produkt, który choć droższy niż u konkurentów, wydaje się atrakcyjniejszy dla nabywcy.⁵⁹

Z powyższego wynika, że podstawowym instrumentem, przy pomocy którego przedsiębiorstwo konkuruje jest cena. Konkurencja cenowa występuje w sytuacji wzajemnego oddziaływania popytu i podaży, choć jak wspomniano nie występuje w czystej formie.⁶⁰ Ponieważ dla wielu przedsiębiorstw konkurencja cenowa jest wielkim wyzwaniem, dlatego rozwijają metody konkurencji pozacenowej. Tego rodzaju konkurencja jest charakterystyczna dla sytuacji, w której oferowane produkty, lub usługi są bliskimi substytutami.

Autorzy zajmujący się tą problematyką wprowadzają różne klasyfikacje metod, które umożliwiają konkurowanie. W. Wrzosek wprowadza podział na konkurencje cenową, jakościową i informacyjną.⁶¹ Według tego autora fundamentem konkurencji cenowej jest

⁵⁷ Zob. . Słownik pojęć ekonomicznych, Biznes, tom 9, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007r., s. 148.

⁵⁸ E. Cyrson, Kompendium wiedzy o gospodarce, praca zbiorowa pod red. E. Cyrsona, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 1996, s. 35. Zob. też D.R. Kamerschen, R.B. McKenzie, C.Nardinelli, Ekonomia, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1991, s. 47.

⁵⁹ M.E. Porter, Przewaga konkurencyjna, Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników. Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006 r., s.29.

⁶⁰ H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002r., s.71.

⁶¹ W. Wrzosek, Funkcjonowanie rynku, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997 r., s. 231.

kształtowanie cen oraz dodatkowych usług związanych z kosztami zakupu jakie ponosi nabywca (np. atrakcyjny kredyt na zakup określonego dobra). Konkurencja jakościowa dotyczy z kolei zmian w szeroko rozumianej jakości dotyczącej oferowanego produktu lub usługi. Cechy jakościowe mogą dotyczyć przykładowo faktycznej jakości produktu, poziomu obsługi klienta, czasu dostawy, okresu gwarancyjnego, obsługi posprzedażnej itp. Konkurencja informacyjna związana jest z kolei z procesami kreowania informacji dla nabywców w celu kształtowania ich świadomości (często subiektywnie) odnośnie do oferty rynku oraz formowania ich preferencji. Autor podkreśla, że konkurencja cenowa i pozacenowa najczęściej uzupełniają się wzajemnie a stopień ich wzajemnej dyfuzji jest uzależniony od charakteru rynku.⁶² Warto zwrócić uwagę na to, że do metod konkurowania o specjalnej wadze należy innowacyjność. Innowacje i innowacyjność są przedmiotem intensywnych badań teoretycznych i empirycznych. W teorii ekonomii problematyka innowacyjności kojarzona jest przede wszystkim z nazwiskiem Schumpetera.⁶³

W teorii zarządzania przedsiębiorstwem funkcjonuje wiele instrumentów, które nazywane są koncepcjami zarządzania. Koncepcje te „obiecują” przedsiębiorcy m.in. wzrost konkurencyjności, wzrost udziału w rynku i wiele innych korzyści. Należą do nich powszechnie stosowany outsourcing, benchmarking, lean management, zarządzanie kluczowymi kompetencjami i wiele innych.⁶⁴ Należy zdawać sobie sprawę z tego, że koncepcje te nie mają charakteru uniwersalnego, to znaczy, że w każdym przedsiębiorstwie dadzą inny efekt. Trzeba również mieć świadomość, że przewaga konkurencyjna nie jest dana raz na zawsze. Zmienia się ona pod wpływem wielu czynników niezależnych od przedsiębiorstwa jak np. nowe wejścia, zmiana preferencji, promocje, nowe technologie i „tańsze” łańcuchy dostaw oraz wielu innych czynników trudnych do zmierzenia i określenia.

Konkurencję i konkurencyjność bada się zwykle w czterech poziomach. Na poziomie globalnym, makroekonomicznym, mezoekonomicznym i mikroekonomicznym. W współczesnym świecie, gdzie możliwy jest swobodny przepływ towarów i usług, siły roboczej, kapitału i informacji – badania konkurencyjności są na porządku dziennym. Wyniki tych badań pokazują siłę poszczególnych gospodarek i pozwalają na prognozowanie przewagi

⁶² H.G. Adamkiewicz – Drwiłło, Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, op. cit., s. 71.

⁶³ A. Nowak-Far, Globalna Konkurencja, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2000r., s. 17 i nast.

⁶⁴ K. Perechuda, Nowoczesne metody zarządzania firmą, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1993, Zob. też np. T. Bendell, L. Boulter, Benchmarking, Jak uzyskać przewagę nad konkurencją, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000r.

konkurencyjnej głównych graczy takich jak USA, Unia Europejska, Chiny, Indie, Rosja itd. Badania w skali makroekonomicznej odnoszą się do danego państwa, mezoekonomicznej do branży, a mikroekonomicznej do przedsiębiorstwa. Możliwe są także badania konkurencyjności wewnątrz przedsiębiorstwa, czyli rywalizacji między pracownikami. Prowadzone są one np. w dużych japońskich koncernach.⁶⁵

Podsumowując można stwierdzić, że efektywność ekonomiczna systemu rynkowego osiągana jest dzięki pozytywnemu wpływowi konkurencji. Sprzyja ona rozwojowi produkcji pod względem ilościowym, jakościowym oraz asortymentowym. Nie bez znaczenia jest wpływ konkurencji na utrzymywanie się niższych cen. Także rozwój przedsiębiorstw i przedsiębiorczości uzależniony jest od pozytywnego wpływu konkurencji. W szczególności wpływ ten dotyczy:

- ograniczania barier wejścia,
- znoszenia barier celnych,
- przestrzegania zasad wolnej konkurencji,
- przeciwdziałania praktyk monopolistycznych i zmów oligopolistycznych,
- napływu zagranicznego kapitału.⁶⁶

Najważniejszą korzyścią dla konsumentów dokonujących zakupów na rynku charakteryzującym się konkurencyjnością jest dostęp do szerokiego asortymentu towarów i usług przy relatywnie niższych cenach, niż miałyby to miejsce w wypadku dokonywania zakupów na niedoskonałych rynkach opanowanych np. przez monopolistę. Konkurencyjność rynku „usztynia ceny”, gdyż producenci obawiają się utraty klientów w sytuacji podwyżki cen. Te z kolei mogą zostać podniesione tylko w sytuacji, gdy nie wpłynęło to na poziom sprzedaży.

Rynek konkurencyjny ulega ewolucji. Nie wszystkie zmiany zachodzące na takim rynku można uznać za korzystne. Omawiane w dalszej części teorie ekonomiczne podkreślają

⁶⁵ F. Gendo, R. Korschak, *Mythos Lean production. Die wahren Erfolgskonzepte japanischer Unternehmen*, Verlag Betrieb & Wirtschaft, Essen 1999r.

⁶⁶ H.G. Adamkiewicz – Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 84.

zarówno pozytywne jak i negatywne aspekty wolnej konkurencji. Ekonomia instytucjonalna wymienia następujące niedoskonałości rynkowe:

- brak precyzyjnego ustawodawstwa dla prawa prywatnej własności w odniesieniu do zasobów naturalnych,
- wiele zasobów posiada specyficzny charakter dóbr publicznych,
- niedoskonała informacja i związana z tym konieczność ponoszenia kosztów jej zdobywania,
- koszty transakcyjne, na które składają się koszty poszukiwania i przetwarzania informacji, koszty negocjacji umów i koszty kontroli przebiegu transakcji.⁶⁷

3.2. Konkurencja i konkurencyjność w ujęciu historycznym

Od początku istnienia literatury ekonomicznej idee rywalizacji czy konkurencji zajmowały tam istotne miejsce. Już wcześnie myśliciele okresu Oświecenia jak Cantillon, Hume czy Turgot, zauważali rywalizację, a więc dążenie sprzedawcy do prześcigania swych rywali. Na początku warto więc pokrótce scharakteryzować poglądy przedstawicieli różnych nurtów ekonomicznych na temat konkurencji. Charakterystykę tę należy zacząć od Adama Smitha – ojca ekonomii. Otóż uważał on, że rywalizacja odbywa się w obszarze ceny rynkowej. Zmniejszenie podaży nie spowoduje zmniejszenia popytu, tzn. że kupujący nie zadowolą się mniejszą ilością danego dobra, a wręcz przeciwnie – będą o niego konkurować, a cena na to dobro wzrośnie powyżej ceny „naturalnej”. Wśród zachowań konkurencyjnych Smith dostrzega „wolną rywalizację” i „monopol”. Zauważa również wpływ tajemnic handlowych na osiąganie wyższych cen i uprzywilejowanie pozycji dużych korporacji. Istotnym i rozpoznawalnym do dziś elementem teorii A. Smitha jest idea „niewidzialnej ręki”, która kieruje podmioty gospodarcze w ten sposób, aby niezależnie od ich motywów

⁶⁷ H.G. Adamkiewicz – Drwiłło, Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, op. cit., s. 76.

przyczyniały się do wzrostu dobrobytu społecznego. Autor ten nie ma więc wątpliwości, że to właśnie konkurencja prowadzi do optymalnej alokacji zasobów.⁶⁸

Thomas Malthus postawił tezę, że gwałtowny wzrost ludności musi doprowadzić do walki o miejsce i pożywienie. Trudno uznać go, w sensie dosłownym, za przedstawiciela nauk ekonomicznych. Jego teoria populacji zakłada jednak rywalizację o dostęp do żywności. Malthus obawiał się, że wzrastający w tempie geometrycznym przyrost naturalny doprowadzi do gwałtownego wzrostu popytu na żywność i pojawienie się plagi głodu. To z kolei będzie przyczyną wojen. Jego teoria pokazuje rywalizację w skrajnym, destrukcyjnym ujęciu. Mimo fali krytyki teoria ta była inspiracją dla wielu późniejszych myślicieli jak np. Karola Darwina. Pozwala również zobrazować dzisiejsze zależności w procesach konkurencyjnych zachodzących w warunkach znacznej zmienności otoczenia i postępu technicznego. W tym kontekście myśli Malthusa można interpretować w ten sposób, że celem przedsiębiorstwa jest „przetrwanie” wspomnianej „walki o byt”.⁶⁹

D. Ricardo, mimo że nie zajmował się konkurencją w sposób bezpośredni, to jednak wniósł do tej dziedziny kilka ważnych pojęć odnoszących się do alokacji zasobów czy przewagi komparatywnej krajów. Wyrażał pogląd, że ceną rynkową rządzi nie tyle stosunek popytu i podaży, co koszty produkcji. Zauważał także różnice w elastyczności cenowej popytu w zależności od dobra, którego popyt uległ zmianie. Idea mówiąca o korzyściach z międzynarodowej wymiany handlowej stała się w późniejszych czasach przyczynkiem do budowy teorii o przewadze konkurencyjnej krajów i badań ich konkurencyjności.⁷⁰

John Stuart Mill analizował z kolei zjawisko popytu i podaży w odniesieniu do poziomu ceny w warunkach wolnej konkurencji. Podobnie jak Ricardo zwrócił uwagę na różnice w elastyczności cenowej na różne dobra. Za jedną z przyczyn nieefektywnego działania rynku uznawał „dawne obyczaje”, które są zastępowane przez pozytywne zjawisko jakim jest „konkurencja”. Mill, zaliczany do klasyków ekonomii, był zwolennikiem systemu

⁶⁸E. Maślak, *Koncepcje konkurencji w naukach ekonomicznych*, w: *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, red. M. Gorynia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 27.

⁶⁹Janine Bermond, Marie-Martine Salort, *Odkrywanie ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994r., s. 302-304.

⁷⁰Ibidem, s. 230-231.

gospodarczego opartego na prywatnej własności środków produkcji. Natomiast wolną konkurencję uznawał za doskonały mechanizm ekonomiczny.⁷¹

Podsumowując, można powiedzieć, że klasycy ekonomii postrzegali konkurencje tylko jako zjawisko związane z wymianą rynkową i jako proces ustalania się pewnego stanu. Dostrzegali jednak fakt, że konkurencja jest efektywniejsza na rynkach rozdrobnionych. Dorobek klasyków stał się fundamentem dla wielu późniejszych koncepcji, przy pomocy których próbowano badać i opisać rzeczywistość gospodarczą.

Szkoła neoklasyczna w obszarze konkurencji doskonałej prezentowała pogląd, że konkurencja jest rodzajem pewnego stanu układu lub struktury rynkowej. A. A. Cournot przedstawił ideę, że konkurencja doskonała jest przypadkiem granicznym całego szerokiego spektrum struktur rynkowych, określanych na podstawie liczby sprzedających. Wykazał, że cena duopolu mieści się pomiędzy ceną określaną przez monopol, a najniższą, stanowioną w wyniku swobodnej konkurencji wielu sprzedawców. Monopol charakteryzuje najniższy poziom produkcji, a najwyższy w konkurencji między dużą liczbą sprzedawców. Im większa jest liczba sprzedawców, tym wielkość produkcji danej gałęzi zmierza do granicy, jaką stanowi produkcja gałęzi doskonale konkurencyjnej. Główne dzieło Cournota nosiło tytuł „Badania nad zasadami matematycznymi teorii bogactwa”. Przedstawił w nim model matematyczny, przy pomocy którego badał prawa popytu, teorii cen oraz zjawiska monopolu i konkurencji. Interesował go popyt efektywny będący wielkością mierzalną.⁷²

Prace nad konkurencją doskonałą prowadzili także W. S. Jevons i F.Y. Edgeworth. Autorzy ci silnie podkreślali zależność pomiędzy strukturą rynku a konkurencyjnością. Największy jednak wpływ na kształt teorii konkurencji w dobie ekonomii neoklasycznej miał A. Marshall. W swojej teorii równowagi ogólnej zawarł najważniejsze założenia związane z konkurencją doskonałą. Do głównych założeń należą:

- duża liczba sprzedających i kupujących,
- jednorodność produktów,
- brak barier wejścia i wyjścia z branży,

⁷¹ Z. Romanow, Historia myśli ekonomicznej w zarysie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997r., s. 64-65.

⁷² M. Blaug, Teoria ekonomii, Ujęcie retrospektywne, Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa 2000 r., s. 325. Zob. też Z. Romanow, Historia myśli ekonomicznej w zarysie, op. cit., s. 103.

- jedynym celem wszystkich jest maksymalizacja zysku,
- brak ingerencji państwa,
- doskonała mobilność i podzielność czynników produkcji,
- doskonała wiedza na temat rynku ze strony producentów i kupujących.⁷³

W 1921 roku F.H. Knight podważył ideę rynku doskonale konkurencyjnego, argumentując to faktem, że model ten nie ma odwzorowania w rzeczywistości ze względu na koncentrację branż i silną pozycję wielkich korporacji. Cena przestała być jedynym czynnikiem walki konkurencyjnej. Zauważono, że prawo malejących kosztów działa tylko do pewnego punktu, a przedsiębiorstwo nie jest w stanie rozwijać się w nieskończoność.

J. Robinson i E. H. Chamberline przebudowali model Marshalla. Chamberline zmienił założenia dotyczące homogeniczności produktu w modelu konkurencji doskonałej, wprowadzając pojęcie bliskich substytutów, w stosunku do których klienci przyjmują różne preferencje. W związku z tym przyjął założenie, że każdy ze sprzedających jest monopolistą w ramach swojego produktu w zakresie ograniczonym substytucyjnością dobra na rynku. Ekspozowany jest tu aspekt indywidualizmu i konkurowania czynnikami pozacenowymi. Robinson natomiast skoncentrowała się na udoskonalaniu modelu monopolu, monopsonu i dyskryminacji cenowej. Jest rzeczą interesującą, że tytuł pracy E. Chamberlina brzmi „Teoria monopolistycznej konkurencji”, a J. Robinson „Ekonomika niedoskonałej konkurencji”. Oznacza to przeniesienie punktu ciężkości badań na konkurencję niedoskonałą.⁷⁴

Problemem konkurencji zajmował się również L. Walras. Najważniejsza praca tego francuskiego ekonomisty nosi tytuł „Elementy czystej ekonomii politycznej” (1874). Głównymi tematami, którymi zajmował się Walras były:

- teorie wartości opartej na rzadkości,
- stosowanie matematyki w ekonomii,
- logika czystej ekonomii,

⁷³ E. Maślak, *Koncepcje konkurencji w naukach ekonomicznych*, op. cit., s. 33.

⁷⁴ *Ibidem*, s. 34. oraz Z. Romanow, *Historia myśli ekonomicznej w zarysie*, op. cit., s. 146.

- model konkurencji czystej i doskonałej,
- teoria równowagi ogólnej.

W odniesieniu do konkurencji autor ten uważał, że wartość wymienna powstaje w sposób naturalny na rynku, na którym panuje konkurencja. Ta konkurencja funkcjonuje raz gorzej raz lepiej, w wyniku czego wartość wymienna ustalana jest raz mniej lub bardziej dokładnie. L. Walras był zdania, że pod względem konkurencji najlepiej zorganizowane są rynki, na których zakupy i sprzedaż dokonują się za pomocą krzyku (a więc za pośrednictwem agentów wymiany, pośredników handlowych, obwoływaczy). W czasach Walrasa (1834-1910) w taki sposób funkcjonowały giełdy publiczne, giełdy handlowe, rynki zbożowe, rybne. W sposób zadawalający lub gorszy funkcjonowały pozostałe rynki.

W podobny sposób konkurencja przyczynia się do ustalenia wartości konsultacji lekarskich, prawniczych itp. L. Walras zakładał więc, że rynek będzie zawsze dobrze zorganizowany pod względem konkurencji. Porównywał taki rynek do mechanizmu, w którym nie ma tarcia.⁷⁵

Teoria Chamberlinea z kolei stała się fundamentem dla koncepcji „konkurencji zdolnej do działania” stworzonej przez J.M. Clarka, która zakładała dynamiczne procesy konkurowania mające miejsce w rzeczywistości gospodarczej. Koncepcja ta miała być też alternatywą w stosunku do modelu konkurencji doskonałej, ze względu na założenia, iż niedoskonałości rynku istniały zawsze i istnieć będą, a dowodem miało być zróżnicowanie produktów np. pod względem jakościowym. Koncepcja konkurencji zdolnej do działania i zasada akceleracji również sformułowana przez J. M. Clarka pokazuje wysiłki ekonomistów, którzy mieli na względzie budowę rzeczywistości gospodarczej, a nie budowanie modeli.

Interesujący jest również dorobek neoklasyków w obszarze badań nad monopolem. Pionierem był tu wspomniany już A.A. Cournot, którego model monopolu był przyczynkiem do jego dalszych badań nad duopolem i oligopolem. Inny autor S. Bailey wyróżnił dwa rodzaje monopoli. Monopol naturalny - wynikający z właściwości rynku oraz monopole wynikające z relatywnie większych możliwości produkcji i narzucania cen. Uwieńczeniem dorobku neoklasyków z tego zakresu był model Marshalla. Zdaniem tego autora monopol powstaje z następujących przyczyn:

⁷⁵ Janine Bermond, Marie-Martine Salort, Odkrywanie ekonomii, op. cit., s. 314-319.

- pełna kontrola nad surowcami lub technologią,
- patenty,
- polityka i regulacje państwa,
- wielkość rynku pozwalająca na działalność tylko jednego podmiotu,
- bariery wejścia.

Monopolista ma możliwość swobodnego decydowania o wielkości podaży lub cenie. Rynek monopolistyczny nie gwarantuje jednak równomiernej alokacji zasobów.⁷⁶

Konkurencja oligopolistyczna z kolei, stanowi formę pośrednią pomiędzy monopolem a konkurencją doskonałą. Bezpośrednie oddziaływanie na siebie konkurentów jest czynnikiem wyróżniającym tę formę konkurencji od innych. Szczególny przypadek oligopolu jakim jest duopol został po raz pierwszy opracowany przez A. Cournota, a następnie teorie związane z tą formą oligopolu rozwijali J. Bertrand, H. von Stackelberg i A. Marshall. Analizowano również zagadnienie karteli, przywództwa cenowego oraz przypadki konkurencji oligopolistycznej w aspekcie dużej odległości geograficznej.⁷⁷

Stanowisko opozycyjne wobec szkoły neoklasycznej w kwestii konkurencji przyjął J.M. Keynes, który zaproponował postrzeganie gospodarki pod kątem „niedoskonałości” rynku. Według tego autora jedyną formą konkurencji jest konkurencja niedoskonała, powstająca na skutek nieoptymalizującego działania rynku. Konkurowanie nie zawsze pozwala uzyskać efekt równowagi rynkowej, stąd powstaje potrzeba interwencjonizmu ze strony państwa. Konkurencja nie jest niezbędna do właściwego funkcjonowania gospodarki.⁷⁸

Szkoła austriacka z kolei traktowała konkurencję w kategoriach dynamicznego procesu, w którym z upływem czasu, następuje eliminacja wysokich zysków z rynku. Występuje ciągła niepewność i zmienność otoczenia, brak jest pełnej informacji i możliwości przewidywania. Jeden z przedstawicieli tej szkoły, F.A. Hayek zajmował się zagadnieniem społecznego porządku powstającego przez działania członków tego społeczeństwa. Pracował też nad mechanizmem rynkowym, który swobodnie kształtuje struktury społeczne i dokonuje

⁷⁶ E. Maślak, *Koncepcje konkurencji w naukach ekonomicznych*, op. cit., s. 33.

⁷⁷ Ibidem.

⁷⁸ Janine Bermond, Marie-Martine Salort, *Odkrywanie ekonomii*, op. cit., s. 326-327.

alokacji zasobów.⁷⁹ W przeciwieństwie do Keynesa, przedstawiciele szkoły austriackiej postrzegali państwo jako przyczynę zakłóceń działań wolnej konkurencji na rzecz optymalizacji rynku.

Omawiając problem konkurencji w ujęciu historycznym nie można pominąć dorobku J. Schumpetera, austriackiego ekonomisty żyjącego na przełomie XIX i XX wieku. Do jego najbardziej znanych prac należą „Teoria ewolucji ekonomicznej” (1912r.) i „Kapitalizm, socjalizm, demokracja” (1942r.) Najważniejszymi tematami, którymi zajmował się J. Schumpeter były: krytyka statycznej teorii konkurencji czystej i doskonałej oraz znaczenie przedsiębiorstwa i innowacji we wzroście gospodarczym oraz w okresie kryzysów.

Autor ten zauważył, że dotychczasowe schematy myślowe objaśniające zjawisko konkurencji, koncentrowały się na konkurencji cenowej. Niestety nie opisują one poprawnie rzeczywistości, ponieważ w kapitalizmie liczy się także konkurencja, która łączy się z powstaniem nowego produktu, z nową technologią, z nowymi źródłami zaopatrzenia, nową strukturą organizacyjną itd. Należy brać pod uwagę również podejmowanie lepszych decyzji, które mają na względzie koszty i jakość. Jest rzeczą ważną, aby zwrócić uwagę na to, że J. Schumpeter zalecał badania konkurencji i jej efektów w długich okresach. Dopiero wtedy można odkryć prawdziwe efekty tego zjawiska.

Jak wspomniano, J. Schumpeter stawiał na piedestale przedsiębiorstwo i innowacyjność. Uważał, że zadaniem przedsiębiorcy jest reformowanie tradycyjnego procesu produkcji w oparciu o wynalazki i innowacje. Chodziło o wynalazki rewolucyjne, takie jak np. wykorzystanie jako źródła energii pary wodnej, czy w późniejszym okresie energii elektrycznej, ale również o przedsięwzięcia o wiele skromniejsze jak np. drobne usprawnienia organizacji pracy, skracanie czasu wykonania czynności. Wprowadzanie innowacji jest trudne, ponieważ zmusza do przełamania rutyny.⁸⁰

Teoria gier z kolei popularność swą zawdzięcza faktowi, iż zajmuje się nie tylko analizą zachowań konkurencyjnych, ale także kooperacyjnych takich jak polityka cenowa, podział rynku, zmowy itp. Teoria gier to innymi słowy dział matematyki zajmujący się badaniem optymalnego zachowania jednostek i organizacji w sytuacjach konfliktu interesów. W największym jednak stopniu teoria gier zajmuje się analizą duopolu i oligopolu, rzadziej

⁷⁹ W swojej książce pt. „Droga do niewoli” Hayek dostrzegał zagrożenie dla indywidualizmu. Był jednym z propagatorów hasła, że wolność ekonomiczna jest środkiem do utrzymania wolności politycznej. zob. M. Friedman, Kapitalizm i wolność, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008 r., s. 43.

⁸⁰ Janine Bermond, Marie-Martine Salort, Odkrywanie ekonomii, op. cit., s. 320-323.

konkurencją doskonałą czy monopolem. Najbardziej popularnymi zagadnieniami w teorii gier są np. równowaga Nasha⁸¹, czy tzw. dylemat więźnia⁸². Mimo coraz większej złożoności budowanych modeli, teoria gier jest wciąż narzędziem o marginalnym znaczeniu dla mikroekonomii.

Współcześnie trendy w ekonomii menedżerskiej idą w kierunku możliwości zastosowania teorii w praktyce. Powstają więc teorie o charakterze interdyscyplinarnym pomagające wyjaśnić zjawiska obecnie występujące, które nie są opisane w dorobku szkoły klasyków i neoklasyków. Konkurencja w nowym podejściu polega na walce pomiędzy przedsiębiorstwami o zdobycie przewagi w zasobach, które pozwolą osiągnąć konkurencyjną przewagę rynkową, a w efekcie lepszą pozycję finansową. Efektem konkurencji jest więc wyższa jakość produktów, efektywność i innowacyjność.

Podsumowując można stwierdzić, że poglądy teoretyków ekonomii na zagadnienia konkurencji ewoluowały w miarę rozwoju nauk ekonomicznych. Początkowo łączono konkurencję z modelem konkurencji czystej (doskonałej). Wkrótce przekonano się, że tego rodzaju rozważania odbiegają od rzeczywistości. Zaczęto wykorzystywać matematykę do budowy modeli objaśniających konkurencję w warunkach monopolu i oligopolu. Zauważono, że obok konkurencji cenowej istnieją inne rodzaje konkurencji jak np. konkurencja jakościowa. W miarę upływu czasu pojawiły się coraz pełniejsze teorie objaśniające fenomen konkurencji. Na uwagę zasługują tutaj poglądy L. Walrasa, a przede wszystkim J. Schumpetera. Można przyjąć, że właśnie Schumpeter wniósł największy wkład do zrozumienia konkurencji i konkurencyjności, ponieważ rozpatrywał to zjawisko kompleksowo – łącznie z przedsiębiorczością i innowacyjnością.

Historia myśli ekonomicznej pozwala na zrozumienie czynników, pod wpływem których kształtuje się zjawisko konkurencji i na które ona oddziałuje. Badania nad konkurencją są współcześnie kontynuowane w zupełnie innych warunkach. Przykładem

⁸¹ Równowaga Nasha jest jednym z podstawowych pojęć teorii gier. Opisuje ona racjonalne zachowania graczy, których strategia gry (każdego z osobna) jest optymalna z uwzględnieniem wyborów dokonanych przez pozostałych graczy. Innymi słowy, określa ona plan postępowania prowadzący do sytuacji, w której żaden gracz, działając samodzielnie, nie może polepszyć swojej sytuacji - osiągnięta równowaga jest więc stabilna. (wiz.pl)

⁸² Dylemat więźnia jest jednym z klasycznych problemów teorii gier o sumie niezerowej. Jest interesującą abstrakcją sytuacji, gdzie dwie strony mogą wybierać pomiędzy kooperatywnym i niekooperatywnym zachowaniem. Jest to też gra, w której można osiągnąć wynik zysk-zysk oraz strata-strata.

warościowych analiz w tym zakresie są prace M. Goryni⁸³, H.E. Adamkiewicz-Drwiłło⁸⁴ lub E. Skawińskiej⁸⁵.

3.3. Konkurencyjność a relacje i strategie zaopatrzenia

Omówione na poprzednich stronach metody konkurowania z przyjętym podziałem na konkurencję cenową i pozacenową są fundamentem tworzenia wynikających z tych metod strategii. Strategia konkurencyjna zakłada podążanie w kierunku uprzywilejowanej pozycji konkurencyjnej i ma możliwość osiągnięcia trwałej i korzystnej pozycji wobec sił decydujących o charakterze konkurencji w określonej branży. Przez analogię tworzone są więc strategie kosztowe jak np. strategia przywództwa kosztowego, strategie pozacenowe jak strategia różnicowania, czy łącząca dwie poprzednie strategie – strategia koncentracji. Punktem wyjścia do określania pozycji konkurencyjnej i przyjęcia optymalnej strategii jest analiza otoczenia, którą można przeprowadzić wykorzystując, omówioną poniżej, analizę pięciu sił konkurencyjnych wpływających na rentowność w danej branży.⁸⁶

Analizując potencjalne groźby wejścia nowych konkurentów, należy wziąć pod uwagę następujące wyznaczniki⁸⁷:

- korzyści skali,
- zróżnicowanie wyrobów,
- potrzeby kapitałowe,
- dostęp do kanałów dystrybucji,
- dostęp do zasobów i technologii,

⁸³ M. Gorynia, Pojęcie konkurencyjności – istota i poziomy, w: Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, red. M. Gorynia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002r.

⁸⁴ H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002r.

⁸⁵ Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście, red. naukowy, E. Skawińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002r.

⁸⁶ M.E. Porter, Przewaga konkurencyjna, Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników, op. cit., s.31.

⁸⁷ Ibidem, s.33.

- polityka rządu,
- marka handlowa.

Siły przetargowe dostawców można ocenić analizując:

- koszty zmiany dostawcy,
- dostęp do surowców substytucyjnych,
- stopień koncentracji dostawców,
- wielkość zamówienia,
- skala zakupów w branży,
- zróżnicowanie surowców,
- wpływ produktu dostawcy na wyrób finalny nabywcy (cena, jakość),
- możliwość integracji w przód.

Zagrożenie za strony potencjalnych wyrobów substytucyjnych można określić biorąc pod uwagę:

- opłacalność stosowania dóbr substytucyjnych,
- koszty zmiany,
- preferencje nabywców w stosunku do dóbr substytucyjnych.

Siły przetargowe nabywców można ocenić biorąc pod uwagę następujące wyznaczniki:

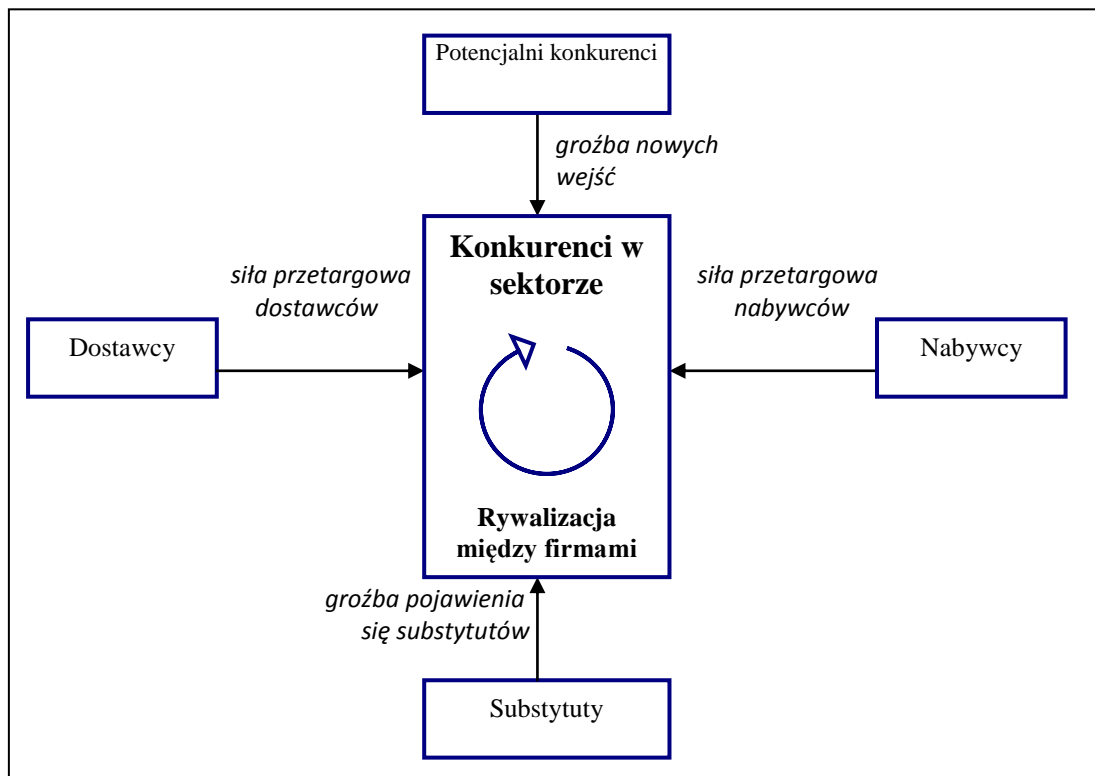
- koncentracja nabywców w stosunku do sprzedawców,
- ilość nabywców,
- koszty zmiany,
- informacje posiadane przez nabywców,
- możliwość integracji wstecz,

- wielkość (skala) wzajemnych transakcji,
- wpływ na jakość lub cenę.

Natężenie i skala rywalizacji pomiędzy firmami działającymi w branży zależą będzie od czynników takich jak:

- rozwój branży,
- koszty stałe,
- zróżnicowanie produktów,
- tożsamość marki,
- koszty zmiany,
- zróżnicowanie i ilość konkurentów,
- bariery wyjścia.

Rys. 4. Pięć sił konkurencji wpływających na rentowność w danej branży



Źródło: M.E. Porter, Przewaga konkurencyjna, Osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników, op. cit., s.31.

Korzystając z powyższej analizy można określić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa i jego siłę przetargową. Powstaje jednak zasadnicze pytanie dla niniejszego rozdziału, a mianowicie, jaki wpływ na pozycję konkurencyjną ma przyjęta strategia zaopatrzenia i relacje w łańcuchu dostaw? Według autora skala wpływu relacji i strategii zaopatrzenia będzie różna w zależności od wielu czynników. Należy pamiętać, że strategia zaopatrzenia wynika z całościowej strategii przedsiębiorstwa, a ta z kolei jest również wypadkową wielu czynników takich jak np. otoczenie konkurencyjne, dostęp do zasobów czy siły przetargowe. Wnioskować więc można, że skala wpływu będzie w każdym jednym przypadku inna. Przypadków natomiast będzie tyle ile jest przedsiębiorstw w analizowanej branży. Można pokusić się jednak o stworzenie pewnych uproszczonych modeli, które powstały głównie z analizy przypadków i obserwacji funkcjonowania przedsiębiorstw.

Punktem wyjścia są więc oczekiwania rynku i możliwości konkurowania. Jeśli rynek oczekuje niskiej ceny, a jakość nie jest głównym czynnikiem wpływającym na decyzję nabywcy, lecz właśnie cena, to zmusza to przedsiębiorcę do formułowania strategii zaopatrzenia pod kątem minimalizacji kosztów zakupu surowców lub komponentów.

Rys. 5. Źródła konkurencji a typy relacji

Obszar	CENA	JAKOŚĆ
konkurowania		
Typy relacji	Relacja przetargowa, Relacja dominująca	Relacja monopartnerska, Relacja multipartnerska, Relacja dominująca
Formy współpracy	Aukcje odwrotne, Presja cenowa / kosztowa	Wspólne prace B+R, Presja na jakość
Typy produktów	Homogeniczne	Heterogeniczne

Źródło: Opracowanie własne.

W związku z tym „tani” łańcuch dostaw charakteryzować się będzie poszukiwaniem okazji cenowych poprzez organizowanie aukcji odwrotnych⁸⁸, lub w tradycyjnej formie. Najczęściej produkt będzie technologicznie prosty, standardowy, niezróżnicowany o cechach homogenicznych, niemający wpływu na wyrób finalny w dalszym ogniwie łańcucha logistycznego lub o standardowym poziomie jakości bez znaczenia dla finalnego nabywcy. Przykładem tego typu produktów mogą być niewidoczne z zewnątrz elementy okuć meblowych, lub np. dla branży motoryzacyjnej standardowe żarówki oferowane przez wielu producentów.

Łańcuch dostaw dla wyrobu charakteryzującego się wysoką jakością będzie tworzony z wykorzystaniem sprawdzonych dostawców, oferujących co najmniej powtarzalną jakość, z którymi nawiązywane będą ściśle partnerskie relacje współpracy w celu prowadzenia prac badawczo rozwojowych nad często zaawansowanym technologicznie produktem. Cechy jakościowe będą miały zasadnicze znaczenie dla wyrobu finalnego montowanego w dalszym ogniwie łańcucha logistycznego lub dla finalnego nabywcy. Jako przykład można podać współpracę z producentem specjalistycznych lakierów do drewna o ściśle określonej i powtarzalnej w każdej serii produkcyjnej barwie (palecie barw). Dobrym przykładem ilustrującym ten model współpracy jest również dostarczanie na linię produkcyjną przez zewnętrzną firmę przednich modułów⁸⁹ samochodów (tzw. *front-end*) do fabryk koncernu Volkswagen A.G.

Jak wspomniano wcześniej, efektywne konkutowanie odbywa się jednak najczęściej poprzez łącznie konkurencji cenowej i pozacenowej. W fabrykach finalne wyroby montowane są często zarówno z produktów pozyskanych w ramach relacji przetargowych jak i ścisłej współpracy. Dzieje się tak w wyniku przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii konkurencyjnej. Strategia zaopatrzenia, jak wspomniano, jest więc wynikiem strategii globalnej, a powstające relacje mają służyć z kolei zarówno przyjętej strategii zaopatrzenia jak i ogólnej polityce przedsiębiorstwa.

Podsumowując stwierdzić należy, że wpływ danej relacji zachodzącej (przyjętej) między ogniwami łańcucha dostaw oraz strategii zaopatrzenia na przewagę konkurencyjną

⁸⁸ Aukcje odwrotne najczęściej organizują przedsiębiorstwa o dużej sile przetargowej w stosunku do dostawców.

⁸⁹ W skład takiego modułu najczęściej wchodzi: zderzak, wzmocnienie, reflektory, chodnice, przewody, wentylatory w różnej konfiguracji dla jednego modelu w zależności od koloru, docelowego wyposażenia, kraju przeznaczenia itd.

przedsiębiorstwa uzależniony jest od wielu czynników. W jednej sytuacji będzie on znaczący w innej marginalny. W danym przypadku będzie bezpośredni w innym nieznaczny. O sile i skali wpływu będą decydować następujące czynniki:

- ilość ogniw w łańcuchu dostaw i możliwość ich kontrolowania,
- specyfika produktu,
- specyfika branży,
- siły przetargowe,
- dostęp do zasobów,
- wymagania klientów,
- strategia przedsiębiorstwa.

Skala oddziaływania relacji i strategii zaopatrzenia na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa będzie więc wypadkową sumy wyżej wymienionych czynników.

Rozdział IV

Metodyka badań empirycznych

4.1. Wprowadzenie

Dyskusje nad stosowaniem w badaniach naukowych metod ilościowych i jakościowych trwają od dawna. Są one prowadzone również na gruncie ekonomii i nauk o zarządzaniu. Z. Czerwiński przytacza powiedzenie Kanta o wyższości wiedzy ilościowej nad jakościową. Oznacza to, że jeśli można coś zważyć, zmierzyć, określić wartość w pieniądzu, to pozwala to na ujęcie jakiegoś zjawiska, przedmiotu badań w postaci wzoru matematycznego. To zaś z kolei pozwoliło naukom przyrodniczym, a w szczególności fizyce na formułowanie praw o charakterze uniwersalnym.⁹⁰ W literaturze ekonomicznej trudno znaleźć sformułowanie praw o charakterze uniwersalnym. Raczej są to opisy faktów „o ograniczonej wartości poznawczej i praktycznej”.⁹¹ Z powyższego wyraźnie zarysowuje się podział na nauki nomotetyczne, a więc na takie, które formułują uniwersalne prawa, oraz na nauki idiograficzne, czyli takie, które zajmują się opisem i wyjaśnianiem faktów (zbiorów faktów).

Ekonomia zaliczana jest do grupy nauk społecznych i zajmuje się gospodarowaniem w warunkach ograniczonych zasobów i wielości celów.

Warto zwrócić uwagę na najnowsze trendy zachodzące w ekonomii. W ramach tej nauki pojawiła się nowa szkoła – tzw. ekonomia behawioralna albo psychoekonomia. Głównym reprezentantem tej szkoły jest Robert J. Shiller, który uważa, „...że gospodarką w coraz większym stopniu rządzą wrażenia, emocje i owcze pędy, a coraz mniejszym tzw. przesłanki racjonalne...”.⁹² Te i inne trendy w ekonomii są argumentem dla zwolenników prowadzenia w tej nauce nie tylko badań ilościowych – tak charakterystycznych dla świata nauk przyrodniczych, ale również jakościowych - występujących w naukach społecznych. Zresztą światowy kryzys finansowy (2008) spowodował dość znaczną krytykę przydatności modeli matematycznych (ilościowych) stosowanych w ekonomii.

⁹⁰ Z. Czerwiński, Czy ekonomia jest nauką?, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny 1996, z.1, s.63 i nast.

⁹¹ Ibidem, s. 65.

⁹² Zwierzęca natura rynku. O wadze emocji w gospodarce z Robertem J. Shillerem, amerykańskim psychoekonomistą rozmawia Jacek Żakowski, Polityka 2009, nr 28, s.2.

Również w naukach o zarządzaniu, od momentu ich powstawania lansowano pogląd, że są one podobne do nauk przyrodniczych. W związku z tym są (lub będą) one zdolne do formułowania praw o charakterze uniwersalnym. Wyrazicielem takiego poglądu był m.in. polski współtwórca tej nauki – Karol Adamiecki.⁹³ Później w miarę rozwoju tej nauki i pojawiania się nowych nurtów badawczych m.in. socjologizującej i psychologizującej nauki o zarządzaniu, okazało się, że w badaniach nad fenomenem organizacji i zarządzania potrzebne są metody jakościowe.

Współcześnie nauki o zarządzaniu określa się jako „nauki stykowe”, leżące na pograniczu wielu nauk – ekonomii, psychologii, socjologii, techniki, prawa, ekologii itd. Istotnym składnikiem każdego problemu zarządzania, w tym również kształtowania relacji między producentami a dostawcami, jest człowiek. W swoich działaniach nie zawsze kieruje się on przesłankami racjonalnymi.⁹⁴

Istotę współczesnych nauk zarządzaniu przedstawił Leszek Krzyżanowski pisząc, że „Organizacje są względnie wyodrębnionymi z otoczenia społecznego, przyrodniczego i techniczno-technologicznego całościami zorganizowanego działania zbiorowego, których funkcjonowanie uwarunkowane jest przez wielorakie czynniki psychosocjologiczne i kulturowe, polityczne i prawne, przyrodnicze i techniczne, makro- i mikroekonomiczne pozostające w nierozzerwalnych związkach”.⁹⁵

Podsumowując można powiedzieć, że również w naukach o zarządzaniu badania jakościowe stanowią, kto wie, czy niedominujący, nurt badań. Wynika to z tego, że głównym elementem każdej organizacji jest człowiek.

Na zakończenie prowadzonych tutaj uwag wprowadzających, uzasadniających stosowane w ekonomii i w naukach o zarządzaniu metod i badań zarówno ilościowych, jak i jakościowych, warto jeszcze sięgnąć do ustaleń nurtu systemowego. Otóż w ramach tego nurtu uprawiana jest analiza systemowa. Jest to nauka zajmująca się analizowaniem i rozwiązywaniem problemów (zagadnień) w różnych sytuacjach instytucjonalnych. Rozwiązywanie problemów to nic innego jak podejmowanie decyzji. Wobec tego można

⁹³ A. Czech, Karol Adamiecki – polski współtwórca nauki organizacji i zarządzania (biografia i dokonania), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006, s. 166-169.

⁹⁴ J. Majchrzak, Techniki badawcze w pracach doktorskich z zakresu zarządzania. W: Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych, Maria Sławińska (red. naukowy), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s.67.

⁹⁵ L. Krzyżanowski, O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s.55.

przyjąć, że analiza systemowa powinna być wykorzystywana przez decydentów. Jednakże problemy, które występują w przedsiębiorstwach są zróżnicowane. Można je podzielić na trzy grupy:

- o dobrze określonej strukturze,
- o nieokreślonej strukturze,
- o słabo określonej strukturze.⁹⁶

Pierwsza grupa problemów charakteryzuje się tym, że można je przedstawić w formie ilościowej i dokładnie zmierzyć. Problemy te rozwiązuje się przy pomocy badań operacyjnych. W drugiej grupie dominuje opis, ponieważ występują tam zależności nie dające się ująć w postaci ilościowej. Tutaj do rozwiązywania problemów wykorzystuje się metody heurystyczne – twórczego myślenia. Wreszcie w trzeciej grupie, o słabo określonej strukturze, należy stosować analizę systemową. Do rozwiązywania problemów w tej grupie można polecić myślenie sieciowe, nazywane również myśleniem holistycznym albo systemowym,⁹⁷ a także zalecenia wynikające z teorii atrybucji.⁹⁸

4.1.1. Metody ilościowe i jakościowe w ekonomii i naukach o zarządzaniu

Dyscyplinę naukową uznaje się za mającą swą tożsamość wtedy, gdy ma ona odrębny przedmiot badań, взгляд badawczy i swoistą metodę badań. Taki status dyscypliny ma charakter historyczny i wynika z ustaleń przyjętych w naukach przyrodniczych. Obecnie przyjmuje się, że w niektórych naukach jest możliwy, a nawet zalecany, eklektyzm metodologiczny. To zalecenie dotyczy nauk o zarządzaniu, ekonomii i wielu innych dyscyplin naukowych. L. Krzyżanowski uzasadniając eklektyzm metodologiczny w naukach o

⁹⁶ T. i K. Jajuga, K. i S. Wrzosek, Elementy teorii systemów i analizy systemowej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1993, s.100.

⁹⁷ P. Gomez, G. Probst, Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens, Verlag Paul Haupt, Bern-Stuttgart-Wien 1995; Andreas Ninck, Leo Bürki, Roland Hungerbühler, Heinrich Nühlemann, Systemik. Vernetztes Denken in Komplexen Situationen, Verlag Industrielle Organisation, Zürich 1997r.; Jürg Honegger Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis, Versus Verlag, Zürich 2008r.

⁹⁸ F. Försterling, Atrybucje. Podstawowe teorie, badania i zastosowania, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.

zarządzaniu słusznie zauważa, że w naukach tych świat można opisywać z różnych punktów widzenia. Wobec tego do badania i opisywania świata należy stosować różne metody i techniki pochodzące z innych dyscyplin.⁹⁹ Podobne stanowisko zajmuje Ł. Sułkowski, który zauważa, że eklektyzm metodologiczny, polegający na wykorzystaniu w badaniach różnych metod, może dać interesujące rezultaty poznawcze. Będą one często sprzeczne ze sobą, ale równocześnie inspirujące do dalszych poszukiwań.¹⁰⁰ Według H. Mruka zastosowanie odmiennych metod lub ich zbioru w celu zbadania identycznego problemu, będzie świadectwem tego, że w nauce istnieje otwartość i wolność badań.¹⁰¹

Z powyższego wynika, że dla badacza nie jest w tej chwili istotny problem to, czy dana dyscyplina dysponuje zestawem metod właściwych dla danej dyscypliny, lecz przede wszystkim fakt doboru określonych metod dla zbadania i objaśnienia danego problemu. Wyraźnie za takim właśnie myśleniem opowiedział się S. Chełpa, który zauważył, iż właściwą metodą dla (...) zarządzania (...) jest brak własnej metody i swoisty anarchizm w tym zakresie. Wyraża się to gotowością dla zastosowania każdej metody badawczej, byle prowadziła do rozwiązywania sformułowanych problemów badawczych. W ten sposób może być zrealizowane metodologiczne zalecenie triangulacji badawczej – ogląd rzeczywistości z wielu różnych punktów widzenia”.¹⁰² Można więc przyjąć, że w naukach o zarządzaniu i ekonomii należy korzystać zarówno z metod ilościowych, jak i jakościowych.

Przechodząc do charakterystyki metod (technik) ilościowych i jakościowych, warto na wstępie przedstawić dwa ujęcia w tym zakresie: dwóch autorek: J. Majchrzak i A.M. Nikodemskiej – Wołowik. Pierwsza z nich przedstawia grupy metod z podziałem na techniki szczegółowe zarówno w odniesieniu do badań ilościowych, jak też jakościowych. Zastugą tej autorki jest to, że podaje ona źródło pochodzenia metod (technik). Pochodzą one z nauk przyrodniczych, z socjologii, z nauk społecznych, prawnych, historycznych, z etnologii.

⁹⁹ L. Krzyżanowski, O podstawach kierowania organizacjami inaczej, op. cit., s. 280.

¹⁰⁰ Ł. Sułkowski, Epistemologia w naukach o zarządzaniu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s.107-108.

¹⁰¹ H. Mruk, Istota i klasyfikacja metod naukowych. W: Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych, Maria Sławińska i Hubert Witczak (red. naukowa), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 97.

¹⁰² S. Chełpa, Indukcja i dedukcja w zarządzaniu – problem teorii i praktyki. W: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem między teorią a praktyką, Henryk Jagoda, Jan Lichtarski (red. naukowa). Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s.103.

Tab. 8. Techniki w badaniach problemów zarządzania

Techniki	Rodzaje technik według różnych kryteriów	Pochodzenie
Badania ilościowe		
<p>Obserwacyjne (obserwacja)</p>	<p>ze względu na uczestnictwo badacza:</p> <ul style="list-style-type: none"> – uczestnicząca, – nieuczestnicząca, <p>ze względu na zakres i miejsce obserwacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> – kontrolowana (np. laboratorium), – niekontrolowana (np. teren) <p>ze względu na stosowanie instrumentu:</p> <ul style="list-style-type: none"> – prosta, – z użyciem aparatury (np. kamery), <p>ze względu na sposób rejestracji przebiegu procesu:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ciągła, – migawkowa (próbkowa) 	<p>z nauk przyrodniczych</p>
<p>Sondażowe (ankieta, wywiad)</p>	<p>ankieta pocztowa, wywiad osobisty (bezpośredni), z użyciem kwestionariusza lub bez:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ustrukturyzowany (standaryzowany), – zogniskowany, – niekierunkowany (swobodny), <p>sondaż (wywiad) telefoniczny lub, wspomagany komputerowo (ew. przy użyciu Internetu)</p>	<p>z socjologii</p>
<p>Dokumentacyjne (wtórna analiza danych)</p>	<p>ze względu na źródło tworzenia danych:</p> <ul style="list-style-type: none"> – przepisy prawa i uregulowania formalne, – oficjalna statystyka i opracowania 	<p>z nauk społecznych, historycznych</p>

	<p>GUS,</p> <ul style="list-style-type: none"> – wyniki badań różnych instytucji (np. placówki dokumentacji, instytuty, naukowo – badawcze, izby gospodarcze), – bazy danych znajdujące się w różnych organach państwa (np. ministerstwa) oraz podmiotach, – dane archiwalne, – dokumentacja i opracowania przedsiębiorstw i instytucji 	
Badania jakościowe		
Obserwacja	głównie uczestnicząca (ukryta lub jawna)	z etnografii organizacji i antropologii kulturowej
Wywiad (tzw. wywiad jakościowy)	głównie swobodny lub o małym stopniu standaryzacji	jw.
Badania terenowe		jw.
Analiza tekstu		jw.
Studium przypadku i rozszerzone studium przypadku	<p>Stosuje wiele technik:</p> <ul style="list-style-type: none"> – obserwacja uczestnicząca – analiza dokumentów – wywiad swobodny – wywiad grupowy (z celowo dobraną grupą) – wywiad narracyjny 	z etnometodologii. antropologii kulturowej i socjologii

Źródło: J. Majchrzak, Techniki badawcze w pracach doktorskich z zakresu zarządzania, op. cit, s. 75-76.

organizacji i antropologii kulturowej, z etnometodologii i in. Tym samym potwierdza ona opinię o eklektyzmie metodologicznym występującym w zarządzaniu. J. Majchrzak wśród metod ilościowych wyodrębniła metody ilościowe, sondażowe, dokumentacyjne, a wśród jakościowych obserwację, wywiad, badania terenowe, analizę tekstu i studium przypadku. W skład każdej z wymienionych metod wchodzi wiele technik szczegółowych. Dla badań prowadzonych w niniejszej pracy jest rzeczą ważną, że wymieniono tam również studium przypadku. Ta metoda została nieco bliżej scharakteryzowana na dalszych stronach.

Druga z autorek A. M. Nikodemka-Wołowik – przeprowadziła interesującą konfrontację badań jakościowych i ilościowych. Nie wymienia konkretnych metod, lecz

Tab. 16. Porównanie badań jakościowych i badań ilościowych

Badania jakościowe	Badania ilościowe
1	2
Zadania, cele	
<ul style="list-style-type: none"> – Odpowiedź na pytanie „dlaczego”? – Zrozumienie zachowania jednostki (podmiotu) zgodnie z jej układem odniesienia – Zorientowanie na odkrycia eksploracyjne, ekspansywne 	<ul style="list-style-type: none"> – Odpowiedź na pytanie „ile”? – Poszukiwanie faktów i przypadków zjawisk bez większego zainteresowania subiektywnym zachowaniem jednostki (podmiotu) – Zorientowane na weryfikację – potwierdzające, podsumowujące
Podejście	
<ul style="list-style-type: none"> – Emic – interpretacyjne – Nacisk położony na interpretację zjawisk – Fenomenologiczny charakter tzn. badamy to, co jest nam bezpośrednio dane w doświadczeniu – Podejście subiektywne – Zorientowanie na proces – Podejście holistyczne, całościowe 	<ul style="list-style-type: none"> – Emic – pozytywistyczne – Nacisk położony na wyniki liczbowe – Logiczno – pozytywistyczny charakter – Podejście obiektywne – Zorientowane na wynik – Podejście partykularne, atomistyczne

Metody	
<ul style="list-style-type: none"> – Jakościowe – Pomiar naturalny i niestrukturalizowany – Przeprowadzane na małych próbach – Zastosowanie pytań sondujących – Otwarte, dynamiczne, elastyczne – Więcej błędów próby, mniej błędów niewynikających z próby – Niemożliwość prognozowania – Czynna, kreatywna rola respondenta 	<ul style="list-style-type: none"> – Ilościowe – Pomiar kontrolowany i wystandaryzowany – Przeprowadzane na wielkich próbach – Sondowanie ograniczone – Ustrukturalizowanie – Więcej błędów niewynikających z próby, mniej błędów próby – Możliwość prognozowania – Bierna, odtwórcza rola respondenta
Rola badacza	
<ul style="list-style-type: none"> – Badacz wewnątrz procesu, bezpośredni kontakt ze źródłem danych – Konieczne doświadczenie, przygotowanie interdyscyplinarne i specjalne predyspozycje badacza – Mniejszy zespół badawczy – skrócenie kanału informacyjnego, mniejsze ryzyko zniekształcenia informacji 	<ul style="list-style-type: none"> – Perspektywa badacza z zewnątrz, ograniczony kontakt ze źródłem danych – Mniejsze wymagania, stad większe ryzyko błędu ankietera i (lub) badacza – większy zespół badawczy – wydłużenie kanału informacyjnego, większe ryzyko zniekształcenia informacji
Wyniki	
<ul style="list-style-type: none"> – Mniej danych, ale dokładniejsze, głębsze – Dane bardziej trafne – Niereprezentatywne, wnioski nieuwalniane – Rezultaty przedstawione w kategoriach jakościowych – Związki między czynnikami identyfikowane bezpośrednio, np. wpływ czynników na decyzję o zakupie 	<ul style="list-style-type: none"> – Więcej danych, ale dane powierzchowne – Dane bardziej rzetelne – Reprezentatywne, wnioski uogólniane – Rezultaty przedstawione w kategoriach ilościowych – Związki między czynnikami identyfikowane pośrednio, np. korelacje – Dane umożliwiające porównania

– Dane trudne do porównania	
-----------------------------	--

Źródło: A. M. Nikodemka-Wołowik, Jakościowe badania marketingowe, PWE, Warszawa 1999, s. 32-33.

koncentruje się na charakterystyce zadań i celów badań jakościowych i ilościowych, następnie przedstawia występujące podejścia w obu badaniach, metody, rolę badacza i wyniki.

W odniesieniu do metod podaje ona cechy badań jakościowych i ilościowych. Na przykład badania jakościowe charakteryzują się pomiarem naturalnym i nieustrukturyzowanym, małymi próbami, możliwością pytań sondujących, niemożliwością prognozowania i czynną, twórczą rolą respondenta. Natomiast w badaniach ilościowych pomiar jest kontrolowany i przeprowadzony na wielkich próbach, istnieje tutaj możliwość prognozowania. Jeśli zaś chodzi o wyniki, to w badaniach ilościowych jest więcej danych, ale są one powierzchowne, dane pozwalają na wnioski uogólniające, dane pozwalają na przedstawienie wyników w kategoriach ilościowych (wzory matematyczne), a związki między czynnikami są identyfikowane pośrednio przy pomocy korelacji. Wyniki badań ilościowych, w przeciwieństwie do jakościowych, są porównywalne.

W tym miejscu nasuwa się następująca uwaga. W metodologii nauk występuje zasada intersubiektywnej komunikowalności i sprawdzalności. W myśl tej zasady wyniki badań powinny być tak sformułowane, aby były zrozumiałe dla przeciętnie wykształconego człowieka. Ale równocześnie powinny być przedstawione w taki sposób, aby wyniki te mogły być sprawdzone przez innych. Ponieważ wyniki badań jakościowych są trudne do porównania, a tym samym do sprawdzenia, to powstaje pytanie, czy w badaniach opierających się na metodach jakościowych obowiązuje wspomniana wyżej zasada intersubiektywnej komunikowalności i sprawdzalności?

Kwestia ta ma również zasadnicze znaczenie dla stawiania hipotez. J. Długosz uważa, że do stałych elementów każdej pracy promocyjnej zalicza się: tytuł, uzasadnienie wyboru tematyki, zakres prowadzonych badań, cel i układ pracy, zastosowanie metody badawczej, uzyskane wyniki badań, wykorzystane źródła. Autor ten pisze, że "Nie ma natomiast jednoznacznych opinii, co do tego czy za jeden z takich wymaganych elementów należy także

uznać tezę lub hipotezę badawczą”.¹⁰³ Kwestia ta jest sprawą dyskusyjną. Według obiegowych, ale dość często wyważonych opinii, brak hipotezy w pracy promocyjnej dyskwalifikuje ją jako pracę naukową.

Autorem, który zajmuje się metodami badawczymi w naukach o zarządzaniu jest również S. Sudoł. Wychodząc od podstawowych metod naukowych, a mianowicie od dedukcji i indukcji, autor ten poleca przede wszystkim metody indukcyjne, ponieważ na podstawie badań empirycznych można wyprowadzić ogólniejsze wnioski. S. Sudoł uważa, że prace promocyjne pozbawione badań empirycznych mogą być kwestionowane jako prace naukowe.¹⁰⁴

W odniesieniu do metod ilościowych, do których zalicza się badania matematyczne, ekonomiczne, statystyczne, badania operacyjne autor ten podnosi zastrzeżenie, że z ich stosowania mogą wynikać uproszczenia wyników. Stąd wynikają ograniczenia w przenoszeniu tych metod na grunt nauk o zarządzaniu.

Analiza dokumentacji źródłowej, to kolejna metoda polecana jako uzupełniająca wobec ankiet lub wywiadów. Dużą popularnością cieszą się również modele czyli uproszczające odwzorowanie jakiegoś obiektu, procesu itd. Przy konstrukcji modelu przyjmuje się często dość dowolne upraszczające założenia, przez co tracą one na naukowości i budzą wątpliwości.

S. Sudoł wymienia również metodę eksperymentu naukowego, ale zauważa, że w naukach społecznych, do których zalicza się również nauki o zarządzaniu metoda ta ma bardzo ograniczone zastosowanie. Natomiast metody eksperckie są stosowane w analizie złożonej rzeczywistości, w celu objaśnienia wzajemnego i wielostronnego oddziaływania wielu czynników.¹⁰⁵ Autor ten wspomina również o metodzie opisu przypadków. Metoda ta jest przedmiotem szerszej analizy w punkcie 3.

¹⁰³J. Długosz, Charakter tezy w promocyjnych pracach z obszaru nauk ekonomicznych. W: Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych. Maria Sławińska (red. naukowej), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006 r., nr 4, s. 35.

¹⁰⁴S. Sudoł, Metody badania w naukach o zarządzaniu i etyka badacza, Organizacja i Kierowanie 2007, nr 4, s.24.

¹⁰⁵Ibidem, s.25.

4.1.2. Metoda opisu przypadków

Metoda opisu przypadków znana jest również pod nazwą studium przypadku, rozszerzone studium przypadków, metoda opisu poszczególnych przypadków lub też metodyka *case study*. Nazwa tej metody wywodzi się z łaciny, gdzie słowo *casus* oznacza m.in. przypadek, wydarzenie¹⁰⁶. Można przyjąć, że początkowo metoda ta stosowana była w nauczaniu i dydaktyce. L. Żabiński, zauważył, że jej rodowód jest starożytny, ponieważ „Już Chrystus w Ewangeliach Pisma Świętego (Nowy Testament) posługując się głoszonymi przypowieściami nauczał wiary i zasad moralności, używając obrazowych opisów sytuacyjnych”¹⁰⁷. W czasach współczesnych wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu i pojawieniem się tzw. „psychologizującej teorii organizacji” na wymienienie zasługują badania i studia z zakresu „dydaktyki” przypadków K. Lewina¹⁰⁸.

Metoda analizy przypadków jest ściśle związana z Uniwersytetem Harwarda w Cambridge. Otóż na tej uczelni już od początków XX wieku podjęto nowoczesne, jak na owe czasy, metody kształcenia kadr kierowniczych dla potrzeb biznesu, właśnie w oparciu o starannie dobrane opisy przypadków. Opisy przypadków, jako metoda dydaktyczna szybko się rozpowszechniła. Wiele szkół biznesu stosowało ją w celu kształcenia kadr menedżerskich. Ale czasy się zmieniły i metoda analizy przypadków w dydaktyce traciła na znaczeniu. A.K. Koźmiński podaje kilka przyczyn rezygnacji z kształcenia za pomocą tej metody. Podsumowując swoje rozważania stwierdza, że szkoły biznesu stały się swoistą skamieliną, ponieważ uczą przeszłości, której już nie ma. Wiedza wyniesiona z tych szkół nie daje umiejętności, które są potrzebne w świecie dynamicznych zmian. Czołowe przedsiębiorstwa nie zatrudniają już absolwentów znanych szkół biznesu¹⁰⁹.

Ograniczenia w stosowaniu analizy przypadków w dydaktyce nie oznaczają, że metoda ta straciła na znaczeniu w badaniach naukowych. Skoro tak, to warto na wstępie zapytać jaki jest cel i sens jej stosowania oraz jakiego rodzaju problemy można, dzięki

¹⁰⁶Słownik łacińsko-polski, K. Kumaniecki (oprac.) Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981, s.79.

¹⁰⁷L. Żabiński, Węzłowe aspekty badań jakościowych praktyk zarządzania marketingowego na przykładzie case study, research. W: Konceptje marketingu a praktyki zarządzania. Aspekty teoretyczne i badawcze. Praca zbiorowa pod redakcją Teresy Żabińskiej i Leszka Żabińskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007, s.81.

¹⁰⁸K. Lewin uznawany jest za psychologa niemieckiego. Urodził się w 1890r. w Mogilnie na pograniczu Wielkopolski i Kujaw.

¹⁰⁹A. K. Koźmiński, Zarządzanie w warunkach niepewności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 58-59.

zastosowaniu tej metody analizować? Za L. Żabińskim warto wskazać, że analizę przypadków należy wykorzystać w odniesieniu do problemów trudnych, niejasnych. Problemy takie charakteryzują się znaczną dynamiką i zmiennością i nie ma o nich wystarczającej wiedzy. Analiza sytuacyjna pozwala również na poznanie kontekstu sytuacyjnego, w którym dane zjawisko się znajduje i zmienia. Wreszcie analiza przypadków umożliwia poznanie relacji przyczynowo-skutkowych, co byłoby rzeczą trudną do uzyskania, gdyby zastosować metodę sondażu lub eksperymentu¹¹⁰.

L. Żabiński przedstawia w sposób interesujący charakterystykę metody badania przypadków w odniesieniu do marketingu. Lecz przez analogię charakterystykę tę można odnieść do innych dziedzin, np. zarządzania, logistyki czy kontrolingu. Tak więc na gruncie zarządzania przedmiotem badania *case study* mogą być ludzie, organizacje, funkcje, procesy, ale także zespoły (zbiór osób), sieci przedsiębiorstw i zachodzące między nimi relacje (jak w niniejszej pracy relacje między producentem a dostawcami)¹¹¹. Można również badać zachowania ludzi i zespołów. Jak widać w analizie przypadków przedmiotem badań może być pojedynczy element jakiegoś systemu, zbiór elementów. W tym sensie przedmiot jest dobrany dowolnie z punktu widzenia celu badań i zainteresowań badacza.

Spśród korzyści, które przynosi zastosowanie metody analizy przypadków na pierwszym miejscu postawić należy ukazywanie dobrych bądź złych praktyk zarządzania. S. Sudoł i inni autorzy mocno akcentują tezę, że opisy przypadków powinny właśnie takie przykłady pokazywać, ponieważ jest to podstawowe zadanie nauk o zarządzaniu¹¹².

Z pewnością inną korzyścią wynikającą z badania rzeczywistości przy pomocy analizy przypadków jest to, że umożliwia ona odkrycie czynników i relacji, które na pierwszy rzut oka są niedostrzegalne.

Jeśli chodzi o wielkość próby to zdania są podzielone. Jako minimalną przyjmuje się próbę obejmującą 2-4 przypadki, zaś jako maksymalną 10,12 czy nawet 15 przypadków. Inni autorzy są zdania, że powinno się przeprowadzić do 35 a nawet 60 wywiadów. Ta ostatnia wielkość zdaje się sugerować, że chodzi o reprezentatywność statystyczną. Tymczasem w badaniach metodą *case study* chodzi przede wszystkim o reprezentatywność merytoryczną.

¹¹⁰ L. Żabiński, Węzłowe aspekty badań jakościowych praktyk zarządzania marketingowego na przykładzie *case study*, research, op. cit., s.83.

¹¹¹ Ibidem, s.8.

¹¹² S. Sudoł, Metody badania w naukach o zarządzaniu i etyka badacza, op. cit., s. 24-25.

Tę dyskusję o wielkości próby badawczej warto jeszcze uzupełnić o wypowiedzi na ten temat J. Szaban. Autorka uważa, że ta kwestia oraz decyzja o wielkości próby pozostaje w ręku badacza pisząc następująco: „jest dylemat konieczności wyboru jednej z alternatyw – albo badać szeroko (tj. większą próbę), ale bardziej powierzchownie albo ograniczyć wielkość próby, ale za to analizować wybrane zagadnienia głębiej”¹¹³.

Na zakończenie charakterystyki metody badawczej pod nazwą studium przypadków, należy jeszcze przedstawić parę uwag praktycznych. Jest rzeczą oczywistą, że przygotowując się do przeprowadzenia badań tą metodą należy postępować planowo. A więc należy przygotować plan przeprowadzenia badań, następnie przeprowadzić badania, z kolei zanalizować dane pochodzące z badań i wreszcie opracować wnioski. W pierwszej fazie, oprócz opracowania planu trzeba przeprowadzić badania pilotażowe. W fazie drugiej – na etapie właściwego badania – należy przeprowadzić wywiady, zanalizować dokumenty, lecz niezbędna jest tutaj równocześnie obserwacja badanego obiektu¹¹⁴.

Z praktyki wiadomo, że przeprowadzenie badań metodą *case study* nie jest sprawą łatwą. Zresztą nie tylko tą metodą. Wszędzie tam, gdzie chodzi o przekazanie informacji oraz poświęcenie nieco czasu ze strony respondentów liczyć się trzeba z odmową pod różnymi pozorami. Ł. Lutostański radzi, aby w takich sytuacjach solidnie przygotować się do zbierania informacji, nawet gdyby to miało zająć badaczowi nieco czasu. Przede wszystkim powinien on zadbać o swój profesjonalny wizerunek, wizerunek projektu i uczelni firmującej badania.¹¹⁵ Następnie powinien bardzo dobrze przygotować wywiad, ponieważ ma on podstawowe znaczenie dla przeprowadzenia studium przypadku. Za dobry zwyczaj uznaje się zapewnienie respondenta o zapewnieniu tajności danych lub/i nazw firm.

Z przeprowadzonego opisu metod badań empirycznych wyłania się świat badań ilościowych i jakościowych. Dla potrzeb niniejszej dysertacji zdecydowano się na badania jakościowe, wykorzystując do tego celu metodę analizy przypadków. Uzasadnienie wykorzystania tej właśnie metody w niniejszej pracy jest następujące.

¹¹³ J. Szaban, Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych. Od dyrektora do euro menedżera, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2000, s.18. Zob. też Stanisław Chełpa, Celowy dobór prób badawczych w zarządzaniu kadrami – sens czy nonsens metodologiczny, Współczesne Zarządzanie 2003, nr 4, s.10-11.

¹¹⁴ Ł. Lutostański, Studium przypadku jako metoda badawcza. Dylematy metodologii i praktyki, Master of Business Administration 2005, nr2, s.18.

¹¹⁵ Ibidem.

Po pierwsze badanie relacji pomiędzy producentem a dostawcami oraz określenie wpływu tych relacji na konkurencyjność przedsiębiorstw jest sprawą trudną. Nie ma w tym zakresie wystarczającej wiedzy. W szczególności badanie wpływu relacji na konkurencyjność. Autor uważa, że przy pomocy innych metod, np. sondażu lub eksperymentu nie osiągnąłby satysfakcjonujących wyników.

Po drugie, przedmiotem badań typu *case study* mogą być, jak się okazuje, procesy, sieci przedsiębiorstw i zachodzące w tych sieciach relacje. A więc metoda przypadku nadaje się do badania relacji – dostawca producent i opisanie wpływu tej relacji na konkurencyjność.

Po trzecie, metoda ta może być prowadzona na małych próbach. W tym badaniu zgodnie ze wskazówkami L. Żabińskiego ograniczono się do 12 przypadków (biorąc pod uwagę znaczne problemy z dotarciem do odpowiednich osób w firmach i uzyskaniem informacji można tę ilość uznać w zasadzie za sukces). Powstało oczywiście pytanie: badać większą próbę lecz powierzchownie czy mniejszą, lecz analizować głębiej?

Po czwarte, istnieje możliwość obserwacji uczestniczącej. Autor osobiście przeprowadzał, nawet kilkugodzinne wywiady z wytypowanymi respondentami (np. właściciel firmy, członek zarządu, szef zaopatrzenia itp.) będąc do wywiadów odpowiednio wyposażony w kwestionariusz pytań i zbiór interesujących go zagadnień.

Po piąte, wybrana metoda badawcza pozwoliła na bezpośrednie identyfikowanie wpływu różnych czynników na relacje i konkurencyjność.

Po szóste, metoda *case study* pozwoliła na skrócenie kanału informacyjnego i dzięki temu wyeliminowano ryzyko zniekształcenia informacji.

Po siódme, badania przypadków można wspomagać przez wywiad telefoniczny w celu uzupełnienia informacji lub ich wyjaśnienie.

Podsumowując uznano, że w celu przeprowadzenia badań nad relacjami zachodzącymi między producentem a dostawcami i wpływem tej relacji na pozycję konkurencyjną producenta metoda *case study* będzie najodpowiedniejsza. Wyniki badań przedstawiono w następnym rozdziale.

4.1.3. Zakres badań

Badaniami objęto dwanaście przedsiębiorstw z branży meblarskiej. Przedsiębiorstwa różniły się wielkością produkcji, ilością zatrudnienia i innymi parametrami, jednakże wybór takiej próby badawczej podyktowany był chęcią przekrojowego (na miarę możliwości) oceny relacji zachodzącej między producentem a dostawcami zarówno w dużych przedsiębiorstwach jak i w małych. Należy jednak podkreślić, że badania te miały charakter pionierski, nie wyczerpują tematu i są przyczynkiem do dalszej pracy nad niniejszym obszarem badawczym.

Zakres badań obejmował terytorium Polski. Większość z analizowanych przedsiębiorstw ma siedzibę w województwie wielkopolskim, nie ma to jednak znaczącego wpływu na wyniki badań ze względu, jak zaobserwowano, na brak zależności typu "region-relacje".

Jako respondenci przeprowadzanych wywiadów bezpośrednich zostali wybrani członkowie kadry zarządzającej lub właściciele analizowanych przedsiębiorstw, ze względu na ich nieocenioną wiedzę praktyczną, dogłębną znajomość firmy i branży. Autor niniejszej dysertacji wywiad bezpośredni przeprowadzał osobiście w siedzibie badanej firmy, lub w przypadku większej odległości geograficznej, telefonicznie. Każdy wywiad, niezależnie od wspomnianych form jego przeprowadzania, zajmował co najmniej godzinę. Badania prowadzono w okresie od maja do października 2010r.

Warto jednak podkreślić trudności, jakie spotykały autora przy próbach o pomoc w przeprowadzeniu badań. Początkowo na 30 wysłanych e-maili, bezpośrednio do kompetentnych, wcześniej wyselekcjonowanych osób, chęć udziału w takim badaniu wykazały 3 - i to były jednocześnie wszystkie odpowiedzi, jakie uzyskano przy próbie kontaktu tą metodą. Próby dotarcia drogą telefoniczną okazały się skuteczniejsze, choć można było odnieść początkowo wrażenie, że jest się namolnym akwizytorem. Najlepszy skutek odniosła jednak metoda "z polecenia".

Podczas przeprowadzania swobodnego wywiadu bezpośredniego, posiłkowano się zestawem 20 pytań, które przytoczono poniżej.

1. Liczba dostawców kluczowych.
2. Liczba dostawców których nie można w krótkim czasie zastąpić innymi, lub wcale i ich udział w produkcji.

3. Liczba dostawców których można szybko zastąpić innymi i ich udział w produkcji.
4. Liczba dostawców z którymi współpraca trwa długo.
5. Z czego wynika długość i forma współpracy z danym dostawcą?
6. Czy są prowadzone z dostawcami wspólne prace typu B+R ?
7. Jakie są kryteria wyboru dostawcy przy zamiarze długiej współpracy.
8. Jakie są kryteria wyboru dostawcy przy nieregularnych zakupach?
9. Jak oceniasz swoją siłę przetargową na rynku zakupów?
10. Czy przedsiębiorstwo posiada zdefiniowaną strategię zaopatrzenia?
11. Czy wybór dostawcy i forma współpracy ma wpływ na pozycję konkurencyjną?
12. W sytuacji swobodnego wyboru – jaki typ relacji preferowałoby przedsiębiorstwo?
13. Czy jakiś dostawca jest spółką-córką przedsiębiorstwa?
14. Czy współpraca z którymś dostawcą jest w jakiś sposób narzucona?
15. Czy są zauważalne różnice między stałymi dostawcami a okazjonalnymi?
16. Jakie przedsiębiorstwo widzi wady/zalety poszczególnych form współpracy?
17. Czy wymagania klientów mają wpływa na rodzaj relacji / strategię zakupów?
18. Czy miały miejsce przypadki wykorzystywania przez dostawcę siły przetargowej?
19. Co wpływa na kształt relacji z dostawcą?
20. Co wpływa na kształt strategii zaopatrzenia?

Kształt pytań wynika z celu pracy i z celów cząstkowych. Celem sformalizowania tych pytań była chęć usystematyzowania przebiegu wywiadu i określenia obszaru powstającego studium przypadku. Uzyskane odpowiedzi pozwoliły autorowi na odpowiednią (późniejszą) interpretację wyników bez konieczności szczegółowego wdrażania w problematykę badawczą respondenta. Rozmowa często wybiegała też poza "zestaw pytań" co było przewidziane i pożądane jednocześnie. Wiele innych pytań dotyczących zakresu badań pojawiało się w trakcie wywiadów i pozwoliło to szerzej spojrzeć na badany obszar, ułatwiło wnioskowanie i pogłębiło wiedzę autora o badanej branży. W obszarze sprawozdawczym zdecydowano się (poza ujęciem tabelarycznym) na prezentacje wyników badań wspólnie dla wszystkich badanych przedsiębiorstw, a nie dla każdego z osobna. Wynika to z faktu, że większa część przedsiębiorstw uzyskiwała relatywnie podobne wyniki, a tylko skrajnie odmienne przypadki postanowiono wyróżnić na tle innych. W badaniach nie brano pod uwagę dostawców niezwiązanych bezpośrednio z produktem finalnym u producenta mebli, a

więc np. dostawcy energii elektrycznej, materiałów biurowych, środków czystości itp. Nie badano także producentów "mebli dyskontowych".

Należy zaznaczyć, że w zasadzie wszystkie badane przedsiębiorstwa zastrzegły sobie anonimowość i nie zgodziły się na używanie ich nazw w żadnym kontekście wyników badań. Część z nich zgodziła się jedynie na wymienienie ich nazwy w zbiorze analizowanych przedsiębiorstw. Badane przedsiębiorstwa to więc między innymi:

*Fabryka Mebli BALMA S.A.
ul. Poznańska 167
62-080 Tarnowo Podgórne*

*Szynaka-Meble Sp. z o.o. Wolsztyńska Fabryka Mebli
ul. Fabryczna 16
PL-64-200 Wolsztyn*

*Meble Vox Sp. z o.o. S.K.A.
ul. Gnieźnieńska 26/28
62-006 Kobylnica*

*JAROCIŃSKA FABRYKA MEBLI Biura Sp. z o.o.
ul. Zaciszna 11
63-200 Jarocin*

*„Mebel Logistic” oraz „Iste Sp. z o.o.”
ul. Cmentarna 8 c
64-200 Obra*

*PHPU „Arkol” Sp. z o.o.
ul. Wolność 2
01-018 Warszawa*

*H&I Meble
Komorowo 4
64-200 Wolsztyn*

Rozdział V

Charakterystyka branży meblarskiej

5.1. Baza informacyjna o branży

Polska wchodząc do Unii Europejskiej Polska wprowadziła nową klasyfikację statystyczną dla potrzeb Eurostatu. W klasyfikacji tej występuje podział na sektory, sekcje, działy. Podział ten nie pokrywa się z dawną klasyfikacją branżową, mimo że termin „branża” nadal występuje w publikacjach. Jak podaje Władysław Doberski branża jest to gałąź działalności gospodarczej, która skupia podmioty produkcyjne lub usługowe charakteryzujące się podobnymi procesami wytwórczymi albo usługowymi¹¹⁶. Dodatkową cechą branży jest to, że przedsiębiorstwa swoją ofertę kierują do określonych grup klientów i korzystają z tych samych lub podobnych źródeł zaopatrzenia. Warto dodać, że do branży zaliczane są przedsiębiorstwa niezależnie od ich przynależności organizacyjnej i własnościowej. Oprócz powyższej interpretacji są jeszcze inne. Na przykład w Słowniku pojęć ekonomicznych znajduje się termin „branża rozwojowa”. Jest to „dział gospodarki mający szybsze tempo wzrostu niż pozostałe”.¹¹⁷

W niniejszej części pracy przyjęto, że do branży meblarskiej zalicza się wszystkie przedsiębiorstwa produkujące meble. Asortyment wytwórczy jest w tej branży zróżnicowany. W jej skład wchodzi:

- meble mieszkaniowe i gabinetowe (w tym krzesła),
- meble tapicerowane,
- meble kuchenne,
- meble biurowe,
- meble gastronomiczne,
- meble łazienkowe,

¹¹⁶ W. Doberski, Branża. W: Encyklopedia organizacji i zarządzania, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1981, s.65

¹¹⁷Zob. Biznes, tom 9, Słownik pojęć ekonomicznych A-O, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s.44.

- inne typy mebli.¹¹⁸

Celem poprawnej prezentacji branży wykorzystano różne źródła danych i informacji. Głównym jednak źródłem informacji, które wykorzystano do opisu branży meblarskiej w Polsce, były Roczniki Statystyczne Przemysłu wydawane przez Główny Urząd Statystyczny. Zawierają one dane liczbowe dotyczące przemysłu meblarskiego w następującym ujęciu: „Produkcja mebli; pozostała działalność produkcyjna”. Oznacza to, że w Rocznikach podawana jest produkcja mebli łącznie z działalnością produkcyjną gdzie indziej niesklasyfikowaną. Zachodzi zatem pytanie, czy wielkości liczbowe podawane w Rocznikach można uznać za charakterystyczne dla branży? Z pewnością nie. Ale warto zastanowić się nad tym, jak duży jest margines błędu. Otóż z porównania danych pochodzących z Roczników Statystycznych Głównego Urzędu Statystycznego z wrywkowo pobranymi informacjami Ogólnopolskiej Izby Gospodarczej Producentów Mebli wynika, że margines błędu jest niewielki. To znaczy, że „pozostała działalność produkcyjna” nie zniekształca, w sposób znaczący, obrazu branży meblarskiej w Polsce. Dotyczy to np. udziału tej branży w produkcji sprzedanej przemysłu ogółem lub udziału w produkcji przemysłowej całej gospodarki narodowej w Polsce.

Z innych źródeł, z których skorzystano w celu charakterystyki branży, to wspomniane wyżej informacje Ogólnopolskiej Izby Gospodarczej Producentów Mebli. Na tych informacjach oparto analizę sytuacji w zakresie dynamiki eksportu. Interesującym źródłem okazało się opracowanie Agencji Badawczo-Informacyjnej Pasad, które przedstawia stan aktualny oraz prognozę rozwoju rynku meblarskiego w Polsce.

Z grupy literatury czasopiśmienniczej wykorzystano „Przemysł Drzewny”. Jest to miesięcznik poświęcony leśnictwu i drzewnictwu, na łamach którego publikowano również materiały dotyczące meblarstwa. Zaś z książek na uwagę zasługuje np. praca Łukasza Kalupy pt., „Meblarstwo w Polsce”¹¹⁹. Autor przedstawia w niej między innymi rozwój tej branży do początków XXI w.

¹¹⁸Potencjał polskiej branży meblarskiej. Stan aktualny oraz prognoza rozwoju rynku meblarskiego w Polsce do 2006 roku, Pasad Agencja Badawczo-Informacyjna, Warszawa lipiec 2004, s.22

¹¹⁹Łukasz Kalupa, Meblarstwo w Polsce, Wydawnictwo EJNT, Toruń (brak roku wydania).

5.2. Struktura przedsiębiorstw, sprzedaży i zatrudnienia

Analiza danych przedstawianych w tab.1 pokazuje, że branża meblarska, łącznie z działalnością produkcyjną gdzie indziej niesklasyfikowana, była rozdrobniona. Świadczy o tym fakt, że około 75% podmiotów produkcyjnych zatrudniało 49 i mniej pracowników. Były to więc zakłady małe o niewielkim udziale w produkcji sprzedanej (około 15%) i zatrudniające 20% (2008r.) ogółu pracowników branży. Na drugim biegunie stało niewiele, ale za to dużych przedsiębiorstw z prawie 50% udziałem w produkcji sprzedanej branży i 35% zatrudnieniem.

Tab. 10. Podmioty, produkcja sprzedana i przeciętne zatrudnienie w przemyśle meblarskim^a w roku 2005 i 2008

Wielkość zatrudnienia	Liczba podmiotów		Produkcja sprzedana w mln zł		Przeciętne zatrudnienie w tys.	
	2005	2008	2005	2008	2005	2008
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
49 i mniej	74,8	75,5	14,4	15,6	19,8	20,0
50-90	11,4	10,8	8,3	8,0	11,8	10,9
100-249	8,7	8,5	16,1	14,7	19,5	19,0
250-499	2,8	3,0	13,2	13,7	14,2	14,7
500-999	1,7	1,5	18,6	15,8	18,1	14,3
1000 i więcej	0,6	0,7	29,4	32,2	16,6	21,1

^a łącznie z działalnością produkcyjną gdzie indziej nieskwalifikowaną

Źródło: Opracowano na podstawie Rocznika Statystycznego Przemysłu 2006, GUS, Warszawa 2006, s.56 i Rocznika Statystycznego Przemysłu 2009, GUS, Warszawa 2009, s.56.

Podobne wnioski wyciągnąć można z informacji Ogólnopolskiej Izby Gospodarczej Producentów Mebli z roku 2007. Wynika z niej, że na małe przedsiębiorstwa o zatrudnieniu do 49 osób przypadało 16% produkcji sprzedanej, a reszta na podmioty o zatrudnieniu powyżej 50 pracowników. A więc z obu źródeł: Głównego Urzędu Statystycznego i Ogólnopolskiej Izby Gospodarczej płynie jednoznaczny wniosek o rozdrobnieniu branży

meblarskiej i koncentracji produkcji w dużych przedsiębiorstwach. Warto dodać, że rozdrobnienie w meblarstwie występuje nie tylko w Polsce, ale także w innych krajach, np. we Francji i Włoszech¹²⁰.

Rozdrobnienie w branży meblarskiej nie oznacza, że w analizach należy pomijać małe i średnie podmioty gospodarcze. Wiadomo przecież, że w skali całej gospodarki narodowej tworzą one znaczny potencjał. Według informacji zamieszczonych we wspomnianych już Rocznikach Statystycznych Przemysłu, produkcja sprzedana w małych i średnich przedsiębiorstwach przemysłu meblarskiego (łącznie z działalnością produkcyjną gdzie indziej nieskwalifikowaną) wykazała się znaczną dynamiką wzrostu. Wartość tej produkcji w roku 2008 w stosunku do roku 2000 wzrosła o 54%, natomiast udział tej grupy przedsiębiorstw w produkcji sprzedanej całej branży nieznacznie się obniżył. Jest rzeczą interesującą, że większą sprzedaż wykazywały przedsiębiorstwa o liczbie zatrudnianych do 49 osób, a więc przedsiębiorstwa drobne. Potwierdzają to zestawienia przedstawione w tab. 2 i 3.

Tab. 11. Produkcja sprzedana w małych i średnich przedsiębiorstwach przemysłu meblarskiego^a w latach 2005 i 2008

Wyszczególnienie	Lata					
	2002	2003	2004	2005	2007	2008
Produkcja w mln zł	9958,7	11630,9	131123,3	12881,2	14590,2	15322,5
Odsetek produkcji sprzedanej ogółem	55,8	49,8	47,2	47,2	44,8	46,9

^a łącznie z działalnością produkcyjną gdzie indziej nieskwalifikowaną

Źródło: Rocznik Statystyczny Przemysłu 2009, GUS, Warszawa 2009, s.121.

¹²⁰ C. Marbach, Francuski przemysł meblowy jest rozdrobniony, Przemysł Drzewny 2003, nr2, s.15.

Tab. 12. Struktura produkcji sprzedanej w małych i średnich przedsiębiorstwach przemysłu meblarskiego^a według liczby zatrudnionych w roku 2005 i 2008

Wyszczególnienie	2005		2008	
	w mln zł	w odsetkach prod.	w mln. zł	w odsetkach prod.
49 i mniej	6969,3	25,5	8855,9	27,1
50-249	5911,9	21,7	6466,6	19,8

^a łącznie z działalnością produkcyjną gdzie indziej nieskwalifikowaną

Źródło: Rocznik Statystyczny Przemysłu 2009, GUS, Warszawa 2009, s.121.

Jeśli chodzi o dynamikę zatrudniania w przemyśle meblarskim, to w latach 2000-2007 wzrosła ona nieznacznie, bo o 12,5%. W powiązaniu z dynamiką produkcji sprzedanej, może to świadczyć o wzroście wydajności w tej branży.

Tab. 13. Dynamika zatrudnienia w przemyśle meblarskim^a w latach 2005 i 2008

Wyszczególnienie	2000	2003	2004	2005	2006	2007
Liczba zatrudnionych w tys.	186,5	187,5	210,8	199,7	219,1	209,7

^a łącznie z działalnością produkcyjną gdzie indziej nieskwalifikowaną

Źródło: Opracowano na podstawie Rocznika Statystycznego Przemysłu 2006, GUS, Warszawa 2006, s.220 i Rocznika Statystycznego Przemysłu 2009, GUS, Warszawa 2009, s.216.

5.3. Dynamika sprzedaży

Punktem wyjścia w analizie dynamiki może być produkcja ważniejszych grup asortymentowych przemysłu meblarskiego w latach 2000-2008. We wszystkich trzech grupach asortymentowych – grupach najbardziej charakterystycznych dla tej branży - widoczny był wzrost produkcji. Pewne załamanie tego wzrostu nastąpiło pod koniec roku 2007 i w roku 2008, co mogło być rezultatem osłabienia koniunktury w budownictwie i załamaniem eksportu mebli w wyniku światowego kryzysu gospodarczego.

Tab. 14. Produkcja ważniejszych wyrobów przemysłu meblarskiego w latach 2000 i 2008 (w tys. sztuk)

Rodzaj mebla \ Rok	2000	2004	2005	2007	2008
Meble do siedzenia przekształcalne w miejsca do spania	1155	1668	1898	1916	1687
Meble drewniane kuchenne w elementach	645	3218	3688	2003	1604
Meble drewniane do jadalni i salonu (łącznie z meblami z materiałów drewnopochodnych)	7719	11884	12285	17164	15931

Źródło: Rocznik Statystyczny Przemysłu 2006, GUS, Warszawa 2006, s.137 i Rocznik Statystyczny Przemysłu 2009, GUS, Warszawa 2009, s.137.

Biorąc pod uwagę wskaźniki dynamiki produkcji sprzedanej widać, że z roku na roku wskaźniki te (liczone w roku poprzedniego) wzrastały. Pewne załamanie wystąpiło w roku 2005 i 2008. Z informacji Ogólnopolskiej Izby Gospodarczej Producentów Mebli wynika, że branża meblarska już od roku 1996 przewyższała pod względem tempa wzrostu produkcji sprzedanej, średnie tempo wzrostu tej produkcji w skali całego przemysłu. Wzrost ten był realizowany przede wszystkim przez przedsiębiorstwa o zatrudnieniu od 50-250 pracowników.

Tab. 15. Dynamika produkcji sprzedanej w przemyśle meblarskim^a w latach 2003 - 2008

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	1995= 100,0	2000= 100,0	2005= 100,0
Wskaźnik dynamiki. Rok poprzedni = 100,0	128,6	117,1	99,8	108,2	111,4	101,1	324,4	183,0	121,8

^a łącznie z działalnością produkcyjną gdzie indziej nieskwalifikowaną

Źródło: Rocznik Statystyczny Przemysłu 2009, GUS, Warszawa 2009, s.115

Okazuje się, że przedsiębiorstwa tej wielkości elastycznie dostosowują się do zmiennych warunków otoczenia i wykorzystują optymalne efekty ekonomii skali. Niestety

tych efektów nie da się wykorzystać w przedsiębiorstwach małych. Również w dużych przedsiębiorstwach występuje zjawisko dyseconomii skali i związane z tym niepełne wykorzystanie posiadanych mocy produkcyjnych. Wyraźnie wskazuje na to przykład Swarzędzkich Fabryk Mebli, które łącznie z Jarocińską Fabryką Mebli wytwarzały około 50 % produkcji sprzedanej całej branży¹²¹.

5.4. Meblarstwo jako branża eksportowa

Już w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku przemysł meblarski był wizytówką całej polskiej gospodarki. Według informacji pochodzącej z Głównego Urzędu Statystycznego udział tej branży w produkcji przemysłowej ogółem wynosił 3% w roku 1995, a latach 2004 i 2007 odpowiednio: 4 i 3,6%¹²². Przytoczone wskaźniki oznaczają, że przemysł meblarski miał znaczący udział w tworzeniu PKB i w zatrudnieniu.

Na wysoką ocenę tej branży wpłynęła również działalność eksportowa zapewniająca Polsce trwałe miejsce w światowej czołówce eksporterów mebli. Ten awans odnotowano już w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Tuż przed akcesją do Unii Europejskiej Polska zajmowała dziewiąte miejsce wśród światowych eksporterów mebli. Przed naszym krajem umiejscowiły się Włochy, USA, Niemcy, Kanada, Chiny, Francja, Dania i Meksyk. W latach 1995, 1996 i 1997 wartość polskiego eksportu mebli wynosiła odpowiednio: 1.34, 1.61 i 1.71 mld dolarów USA¹²³.

Głównym kierunkiem eksportu polskich mebli był rynek niemiecki i austriacki gdyż te dwa kraje charakteryzowały się najwyższą sprzedażą mebli w przeliczeniu na jednego mieszkańca.¹²⁴ Mimo że Niemcy należały do ścisłej czołówki producentów i eksporterów mebli na świecie, to polskie przedsiębiorstwa wchodziły na tamtejszy rynek dzięki mniejszym kosztom pracy, wysokiej jakości i bliskości geograficznej (koszty transportu). Do Niemiec wysyłano przede wszystkim meble do siedzenia, a głównymi rywalami polski przedsiębiorstw

¹²¹ R. Karolczak, Swarzędzkie Fabryki mebli, Drogi i przemiany rozwoju, Zeszyty Swarzędzkie 2009, nr1, s.75-78.

¹²² Rocznik Statystyczny Przemysłu 2006, GUS, Warszawa 2006, s.519 oraz Rocznik Statystyczny Przemysłu 2009, GUS, Warszawa 2009, s.546.

¹²³ R. Turowski, Meblarstwo w Europie końca naszego wieku, Przemysł Drzewny 2000, nr1, s.7.

¹²⁴ R. Turowski, Meble europejskie ujęte w liczbach, Przemysł Drzewny 2000, nr2, s.11.

w tym asortymencie byli: Włosi, Czesi, Węgrzy i państwa byłej Jugosławii¹²⁵. Występowały również liczne bariery w działalności eksportowej, do których należały wysokie cła zaporowe i zabezpieczenia płatności¹²⁶.

Po wejściu Polski do Unii Europejskiej zniknęły oczywiście cła, lecz problemem dla eksporterów (nie tylko zresztą mebli) był stosunek polskiej waluty do euro i zależność gospodarki od wahań koniunkturalnych.

W 2010 roku wartość polskiego eksportu mebli przekroczyła 5 mld euro, a do naszych zachodnich sąsiadów trafia 90% eksportowanych mebli, a głównym odbiorcą są Niemcy, z którymi łączą nas więzy handlowe i technologiczne pobudzone przez niemieckie inwestycje w Polsce. Z pozostałych krajów warto wymienić Stany Zjednoczone gdzie trafia ponad 4%, oraz Rosję i Szwajcarię po 1,5%¹²⁷.

5.5. Wybrane wskaźniki ekonomiczne

Podstawowe wskaźniki ekonomiczne odnoszące się do branży meblarskiej za rok 2005 i 2008, wskazują na pozytywne tendencje zachodzące w tej branży.

Tab. 16. Produkcja mebli.^a Podstawowe wskaźniki ekonomiczne za rok 2005 i 2008

Wyszczególnienie	2005	2008
Wydajność pracy (produkcja sprzedana na 1 zatrudnionego) w tys. zł	169,8	179,0
Zużycie energii elektrycznej na 1 zatrudnionego w MW-h	8,1	7,1
Energochłonność produkcji sprzedanej (zużycie energii elektrycznej na 100zł produkcji sprzedanej w cenach bieżących)	4,8	4,0

¹²⁵ R. Turowski, Jubileuszowe targi meblowe w Poznaniu, Przemysł Drzewny 2001, lipiec-sierpień, s.5.

¹²⁶ R. Turowski, Targi meblowe 2002 w Poznaniu na tle handlu europejskiego, Przemysł Drzewny 2003, czerwiec, s.25-26.

¹²⁷ J. Brzozowski, Polska trzecim eksporterem mebli w UE, Dziennik Gazeta Prawna, W: forsal.pl/artykuly z dn. 30.01.2011r.

<i>Udział % w kosztach ogółem</i>		
zużycie materiałów i energii	66,4	62,3
usług obcych	10,3	10,9
wynagrodzeń	13,1	16,1

^a Dane dotyczą wyłącznie przemysłu meblarskiego

Źródło: Rocznik Statystyczny Przemysłu 2006, GUS, Warszawa 2006, s.515 i Rocznik Statystyczny Przemysłu 2009, GUS, Warszawa 2009, s.542.

Po pierwsze, wzrastała wydajność pracy. Dwa następne wskaźniki dotyczą energochłonności na 1 zatrudnionego i na 100 zł produkcji sprzedanej. Oba wskaźniki sygnalizują spadek energochłonności. Jest to również tendencja pozytywna zgodna z polityką energetyczną Polski oraz wytycznymi Unii Europejskiej. Rośnie również nieznacznie skala outsourcingu i kwoty wynagrodzeń.

Wracając jednak do wspomnianych zaleceń unijnych z niepokojem należy odnotować pewien znamieny fakt. Otóż na początku roku 2011 odnotowano nawet dwukrotny wzrost cen drewna w stosunku do roku poprzedniego, spowodowany między innymi faktem, że przemysł energetyczny kupuje duże ilości drewna w zasadzie po każdej cenie w celu otrzymania korzystnych refundacji z tytułu korzystania z odnawialnych źródeł energii. W roku 2010 do elektrowni w Europie trafiło 193 mln m sześć. drewna z 446 mln m sześć., które pozyskano. Dochodzi więc do absurdu, a rosnące ceny drewna powodują wzrost cen mebli. To z kolei oznacza dla Polski, że wobec rosnącej konkurencji, oferującej tanie meble, ze strony Chin, Indonezji, Wietnamu i Malezji może spowodować spadek eksportu i koniunktury w branży¹²⁸.

¹²⁸ A. Stabryła. Brak nawet drogiego drewna, Rzeczpospolita, 24 stycznia 2011r., s. B5, oraz M. Kozmana, Drewno będzie na wagę złota? Rzeczpospolita, 24 lutego 2011r., s. B7

Rozdz. VI

Charakterystyka relacji między producentem a dostawcami w branży meblarskiej

6.1. Identyfikacja przyczyn kształtowania się poszczególnych rodzajów relacji

Na kształt relacji z dostawcą wpływa bardzo wiele czynników. Odnosząc wyniki badań do rysunku nr 2 z drugiego rozdziału niniejszej pracy, można powiedzieć że w branży meblarskiej dominują następujące czynniki:

1. Siła przetargowa i jej dysproporcje. W tej branży jest kilku znaczących oligopolistów i jeden monopolista (Lasy Państwowe), a zdecydowana większość producentów mebli nie posiada relatywnie dużej siły przetargowej by móc zajmować korzystną pozycję negocjacyjną. Część z silnych dostawców, jak wspomniano, ma zmniejszoną siłę przetargową w związku z dystrybucją produktów przez sieć niezależnych hurtowni.
2. Częstotliwość transakcji i czas współpracy. Z badań wynika, że przedsiębiorstwa cenią sobie długoletnią współpracę z co najmniej jednym dostawcą danego asortymentu, w związku z tym przeważają tu relacje partnerskie jak quasi-monopartnerstwo a rzadziej monopartnerstwo.
3. Skala udziału dostawcy w finalnym produkcie, zarówno cenowa jak i jakościowa. W zależności od przyjętej strategii zasobowej, finalny producent może zajmować się sam np. produkcją i klejeniem frontów, a następnie składaniem mebli w całość z pozostałych, dostarczonych elementów, lub tylko składaniem z gotowych, specjalnie wyprodukowanych dla niego podzespołów, lub udziałem w produkcji polegającym tylko na firmowaniu mebla swoją marką handlową (tzw. „przyszywanie metki”). W związku z tym można powiedzieć, że im większy udział dostawcy w jakości i produkcji mebla tym relacje są bliższe partnerskim.
4. Konkurencja (lub jej brak) na rynku dostawców. Branża meblarska, mimo że charakteryzuje się w sumie dużą liczbą dostawców pierwszego i kolejnych rzędów, to jednak konkurencja nie jest na tyle duża, żeby swobodnie można było ich wymieniać (bez

ponoszenia kosztów zmiany). Z drugiej strony wymaga się od dostawców indywidualizacji produktów co automatycznie zmniejsza ich wzajemną substytucyjność.

5. Wymagania klienta. Jak wspomniano wymagania klienta w badanej branży mają duży wpływ na kształt relacji. Wszystkie badane przedsiębiorstwa produkowały meble wysokiej jakości. Przedmiotem badań nie byli więc producenci mebli dyskontowych, których jakość jest nieporównywalnie niższa. Przedsiębiorstwa będące przedmiotem analizy podkreślały znaczenie wymagań nabywców.
6. Charakterystyka dostarczanego produktu (wysoko przetworzony, nisko przetworzony itd.). Udział dostawców produktu nisko przetworzonego (śruby, wkręty, kształtowniki stalowe itp.) w wyrobie finalnym jest bardzo niski, lub nie ma on wpływu na jakość wyrobu, w związku z tym, nie stosuje się w stosunku do tych dostawców szeroko rozumianego partnerstwa, a raczej zwykłe relacje epizodyczne. Im produkt jest wyżej przetworzony i bardziej specjalizowany tym wymagana jest ściślejsza współpraca, a co za tym idzie – partnerstwo.
7. Strategia zaopatrzenia jako część strategii globalnej. Większość badanych przedsiębiorstw, jak wspomniano, nie posiada sformalizowanej strategii zaopatrzenia, ale wywnioskować można, że priorytetem jest wysoka jakość dostaw. Strategia zaopatrzenia wynika z kolei z wymagań klienta, ale jest też zależna od charakterystyki rynku dostawców.

Wypadkową powyższych haseł jest więc dana relacja pojawiająca się w stosunku do konkretnego dostawcy lub grupy dostawców.

Przyczyny tworzenia się relacji oraz mechanizm ich powstawania wynika ze specyfiki branży meblarskiej. Przewaga relacji typu quasi-monopartnerstwo świadczy o braku potrzeby działań w obszarze B+R, a co za tym idzie o przewadze przepływu towarów nisko przetworzonych przez łańcuch dostaw. Tego typu produkty nie wymagają zaangażowania stron w wymianę know-how czy działań partnerskich. Dostawcę najczęściej wybiera się po krótkiej analizie rynku, a następnie korzysta z jego usług zgodnie z definicją quasi-monopartnerstwa. Nie dotyczy to jednak dostawców kluczowych, których częściowo również należą do tej grupy, a których proces selekcji jest bardziej złożony.

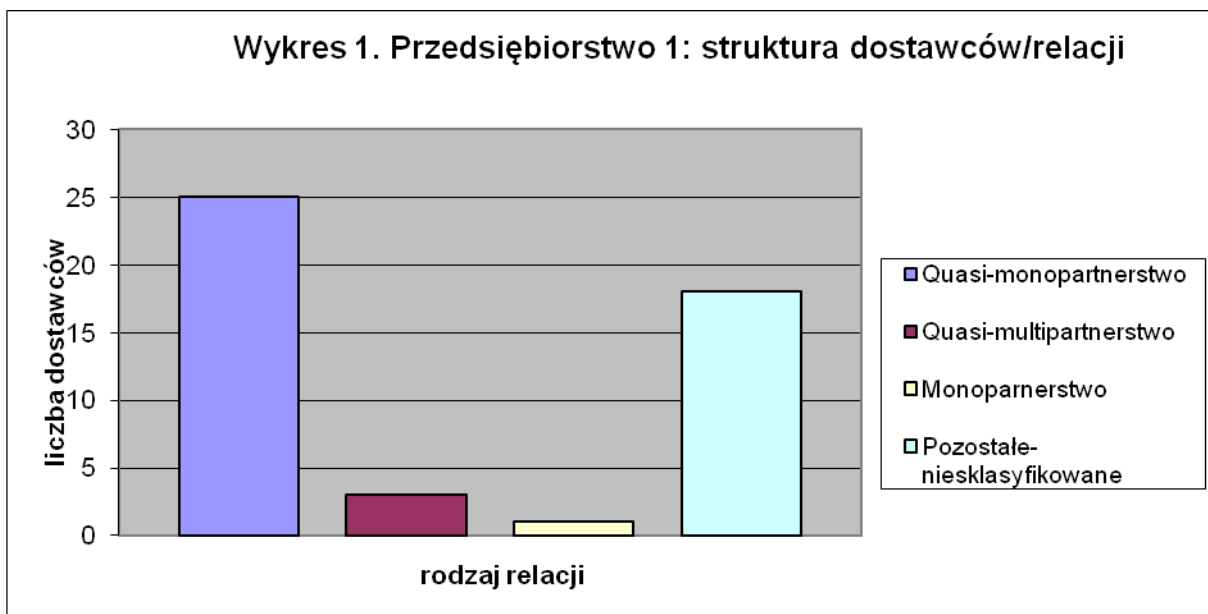
Biorąc pod uwagę rysunek nr 2 z rozdziału II stwierdzić należy, że istotny wpływ na kształtowanie się relacji w analizowanej branży ma jednak ponad połowa z wymienionych tam czynników.

6.2. Identyfikacja charakteru relacji między producentem a dostawcą i identyfikacja dominujących modeli współpracy

W trakcie przeprowadzonych badań zidentyfikowano następujące modele relacji występujące między producentami a dostawcami:

- monopartnerstwo,
- quasi monopartnerstwo,
- quasi multipartnerstwo.

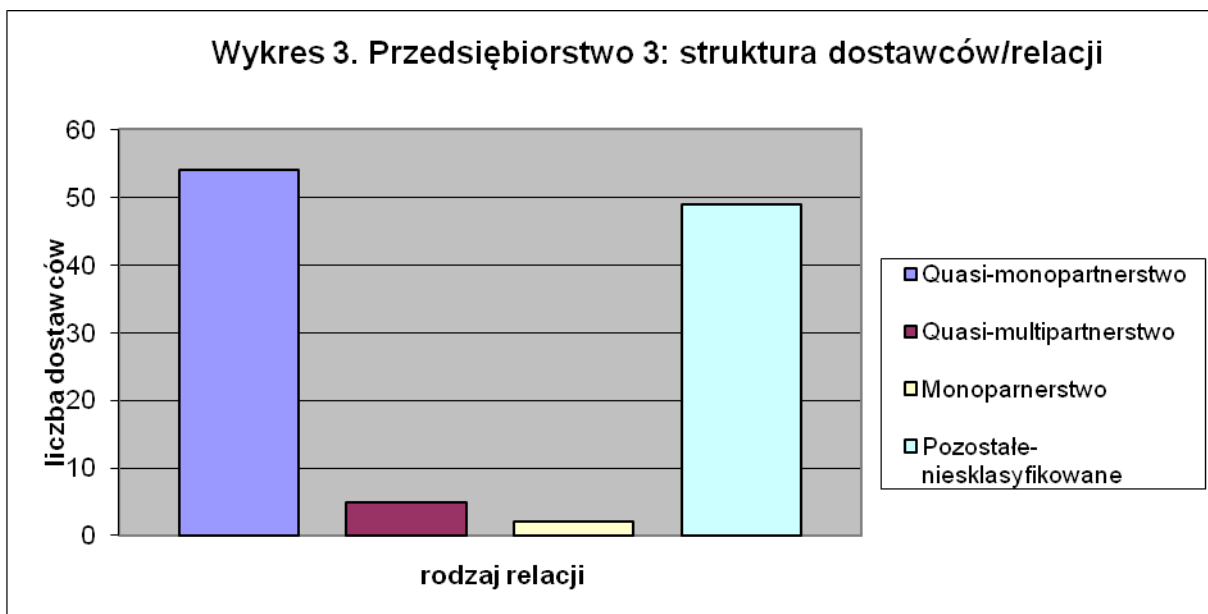
Zestawienie udziału poszczególnych, zidentyfikowanych form relacji w ogólnej liczbie dostawców przedstawiono w tabeli nr 17., z której jasno wynika, że zdecydowaną większość w badanych przedsiębiorstwach stanowi relacja określona jako quasi-monopartnerstwo (wykres nr 13 i 14). Dostawcy kluczowi w tym zestawieniu to wszyscy dostawcy z grupy relacji monopartnerskiej i blisko 20% z quasi-monopartnerskiej dla każdego przedsiębiorstwa. Na drugim miejscu plasuje się quasi- multipartnerstwo a następnie monopartnerstwo. Pozostałe – niesklasyfikowane rodzaje relacji, to incydentalne zakupy pojedynczych elementów czy serii w zbyt dużych odstępach czasu (dłuższych niż proces produkcji danej serii mebli), które nie mają znaczenia dla badań. W dalszej części zaprezentowano graficzną interpretację badań dla każdego przedsiębiorstwa osobno, dla lepszego zobrazowania podobieństw zachodzących w obszarze relacji.



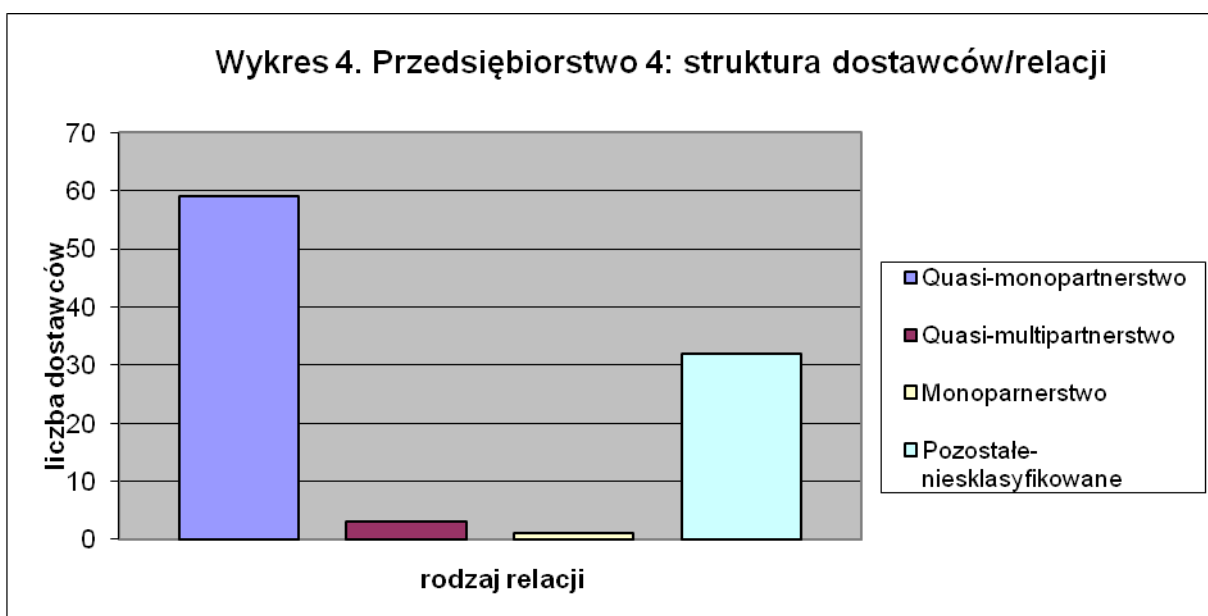
Źródło: Opracowanie własne



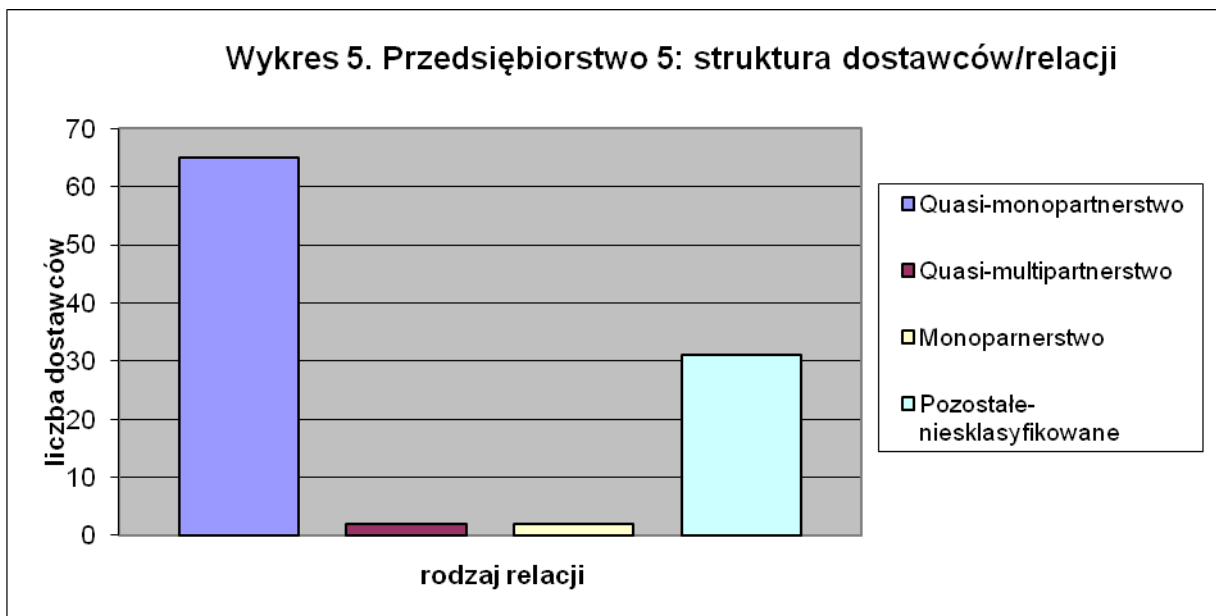
Źródło: Opracowanie własne



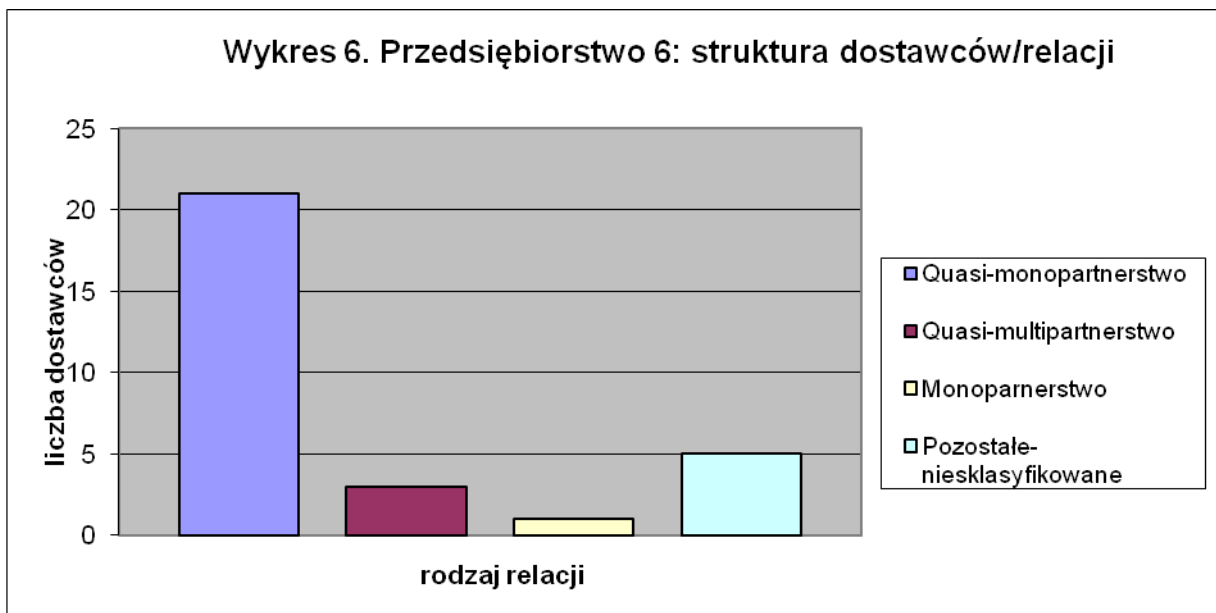
Źródło: Opracowanie własne



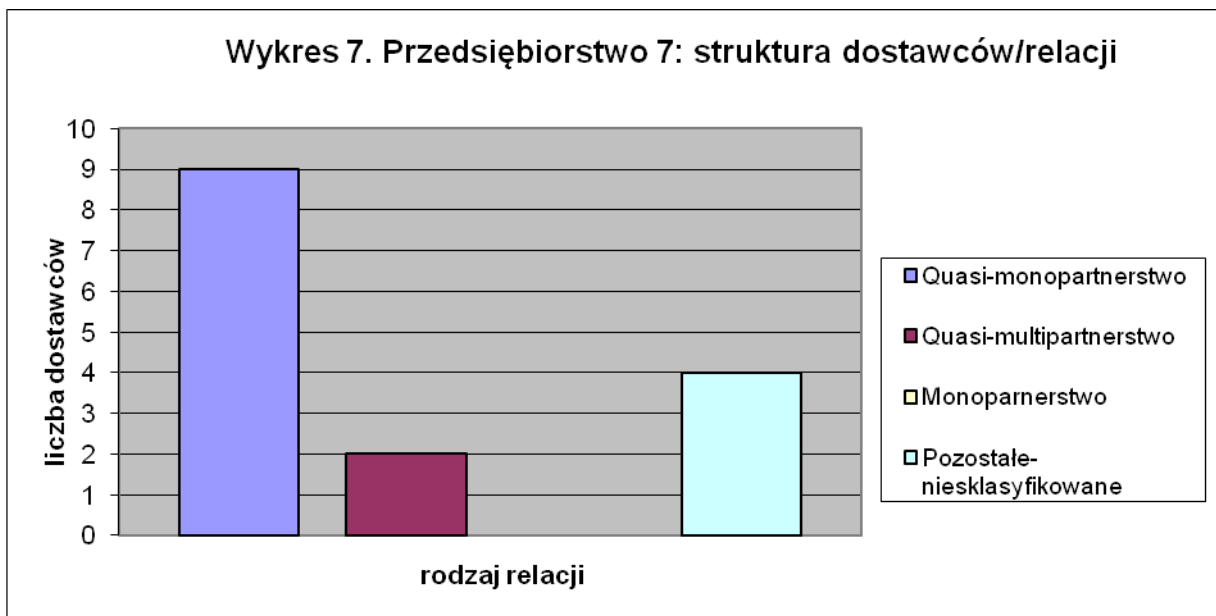
Źródło: Opracowanie własne



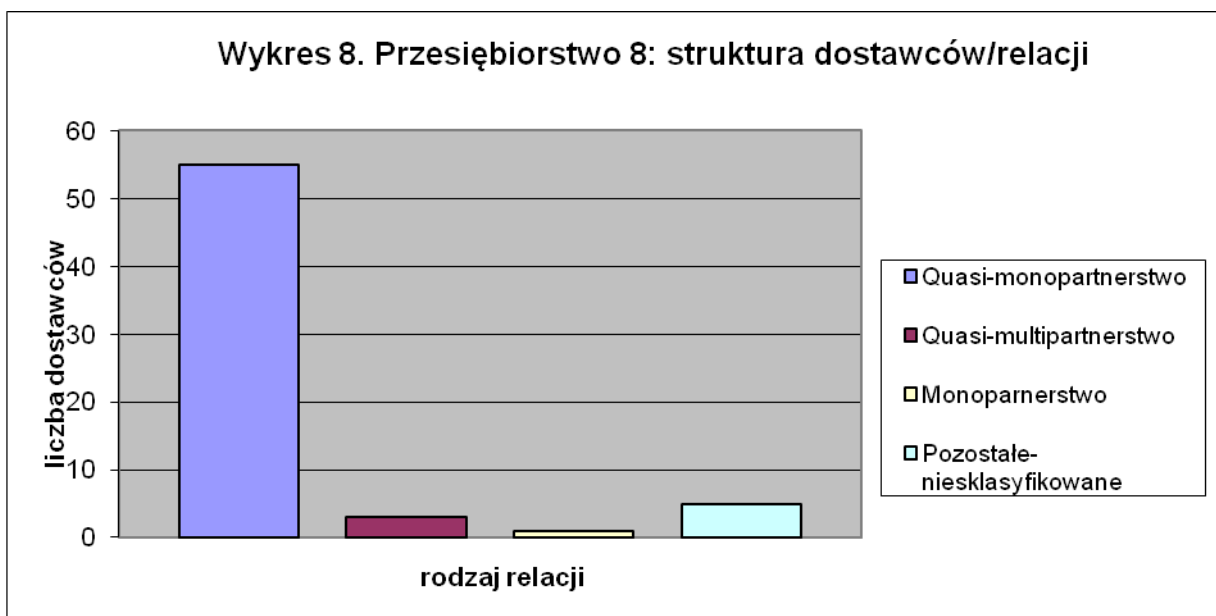
Źródło: Opracowanie własne



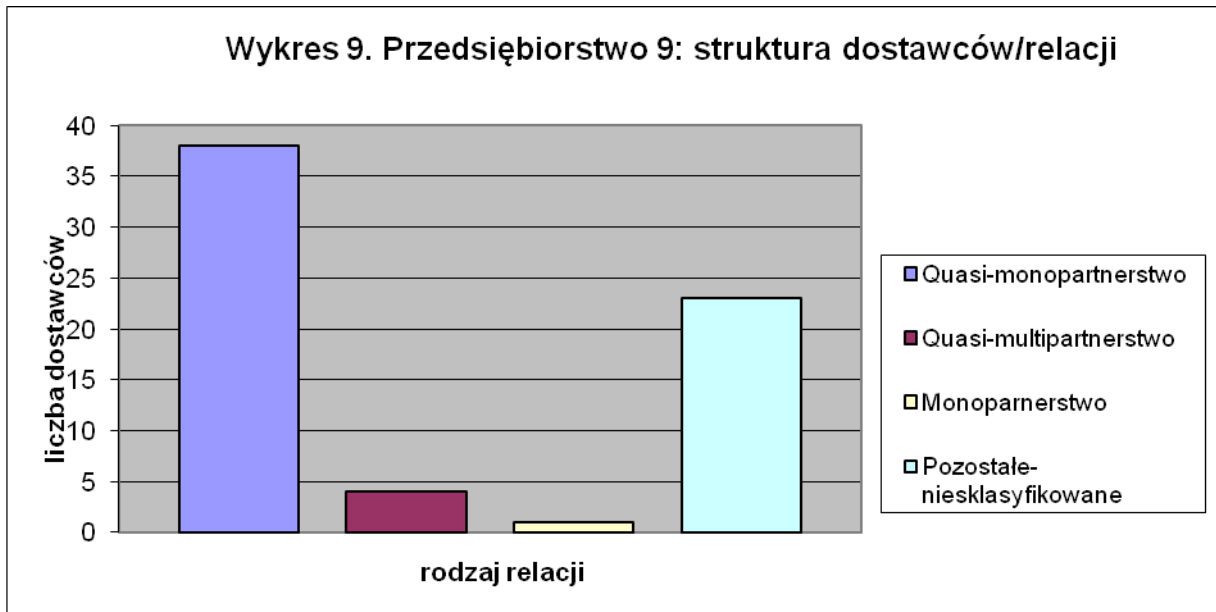
Źródło: Opracowanie własne



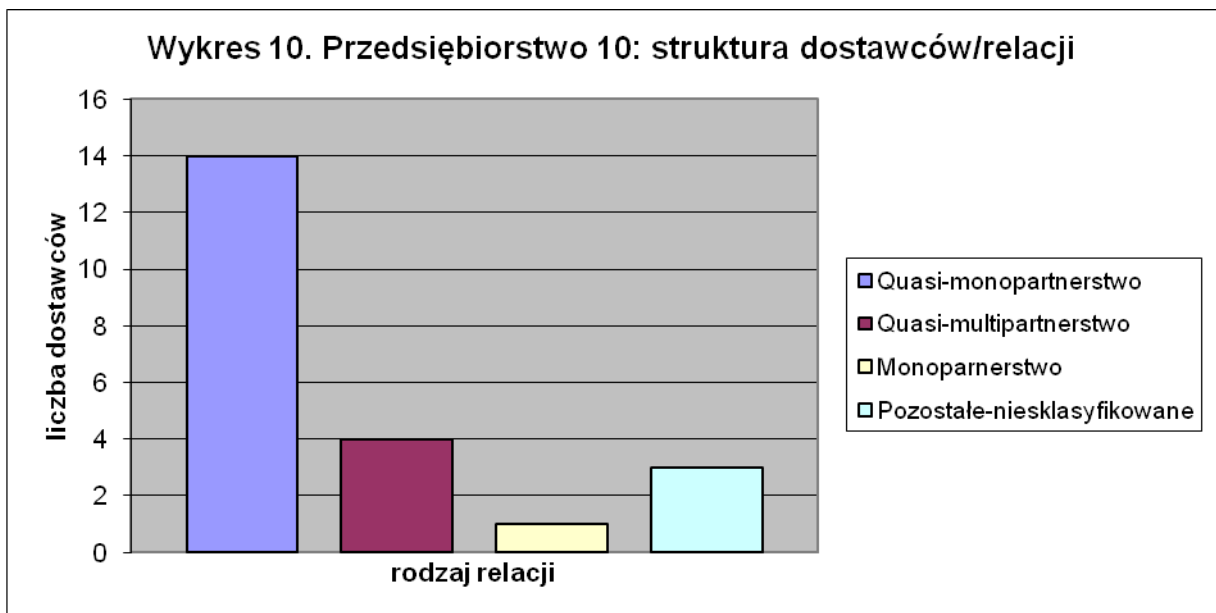
Źródło: Opracowanie własne



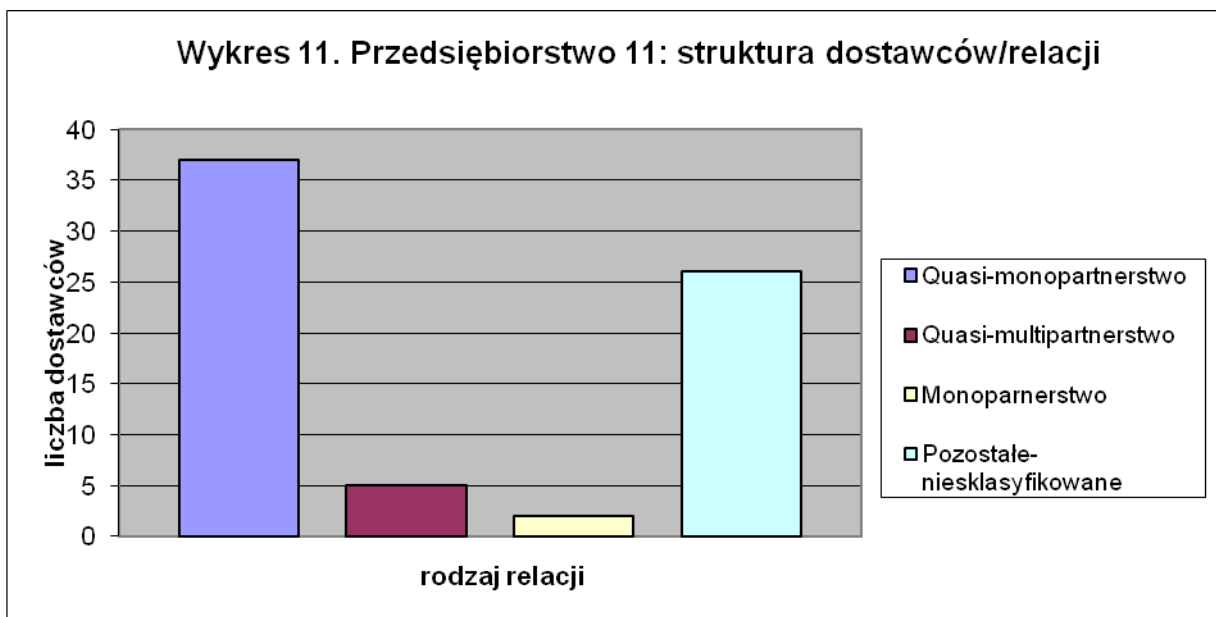
Źródło: Opracowanie własne



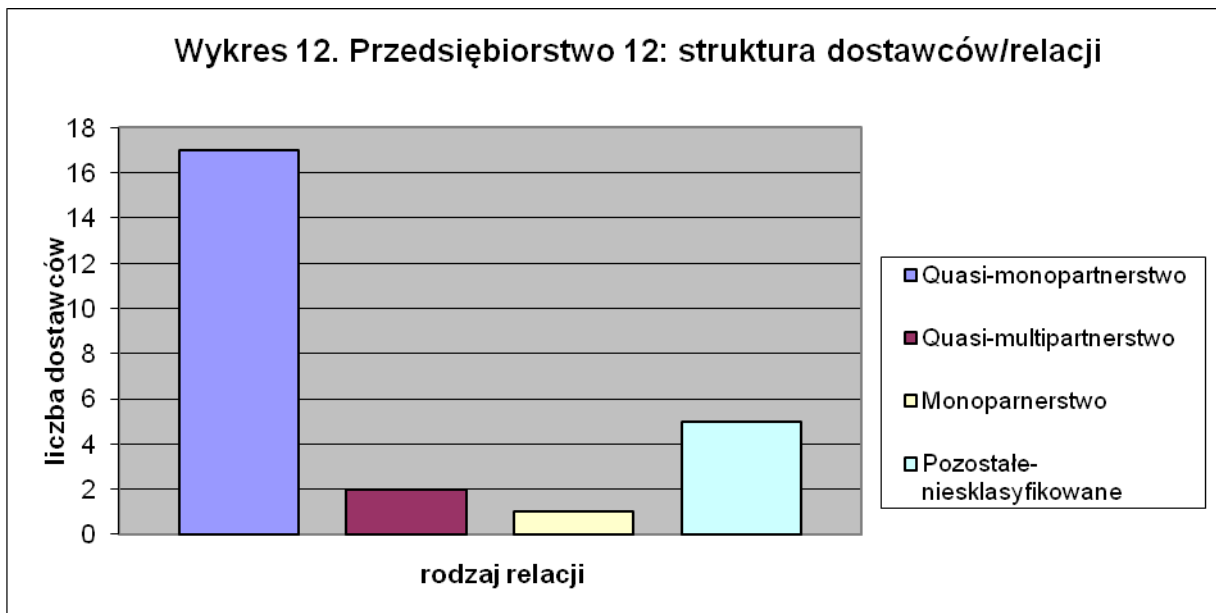
Źródło: Opracowanie własne



Źródło: Opracowanie własne

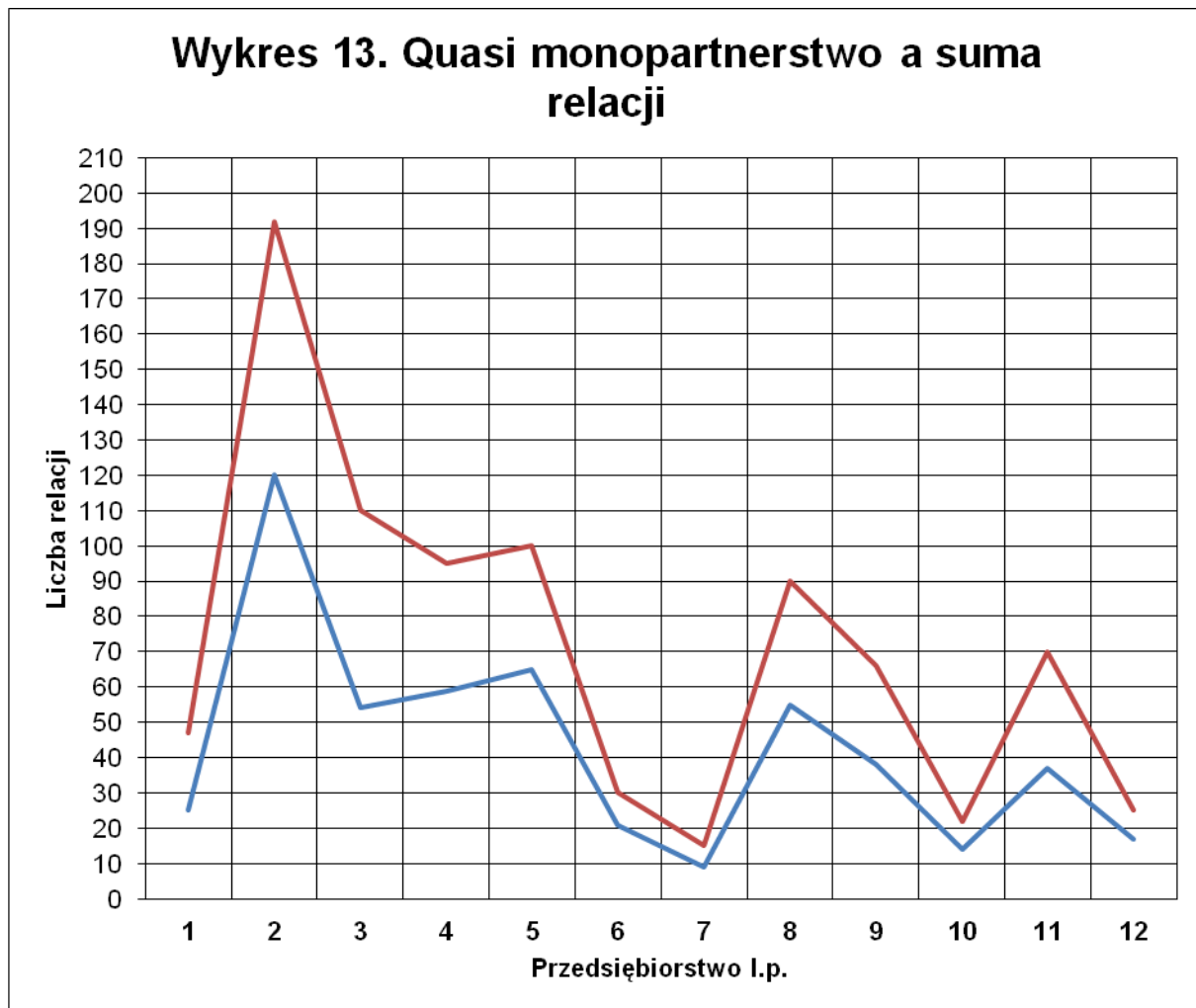


Źródło: Opracowanie własne



Źródło: Opracowanie własne

Zaprezentowane wykresy nr 1 - nr 12 dobitnie potwierdzają występujące podobieństwa nawet pomiędzy przedsiębiorstwami relatywnie małymi i dużymi. Wykres 13 prezentuje dominującą relację na tle sumy wszystkich relacji (wszystkich dostawców) w danym przedsiębiorstwie (por. tab. 17).

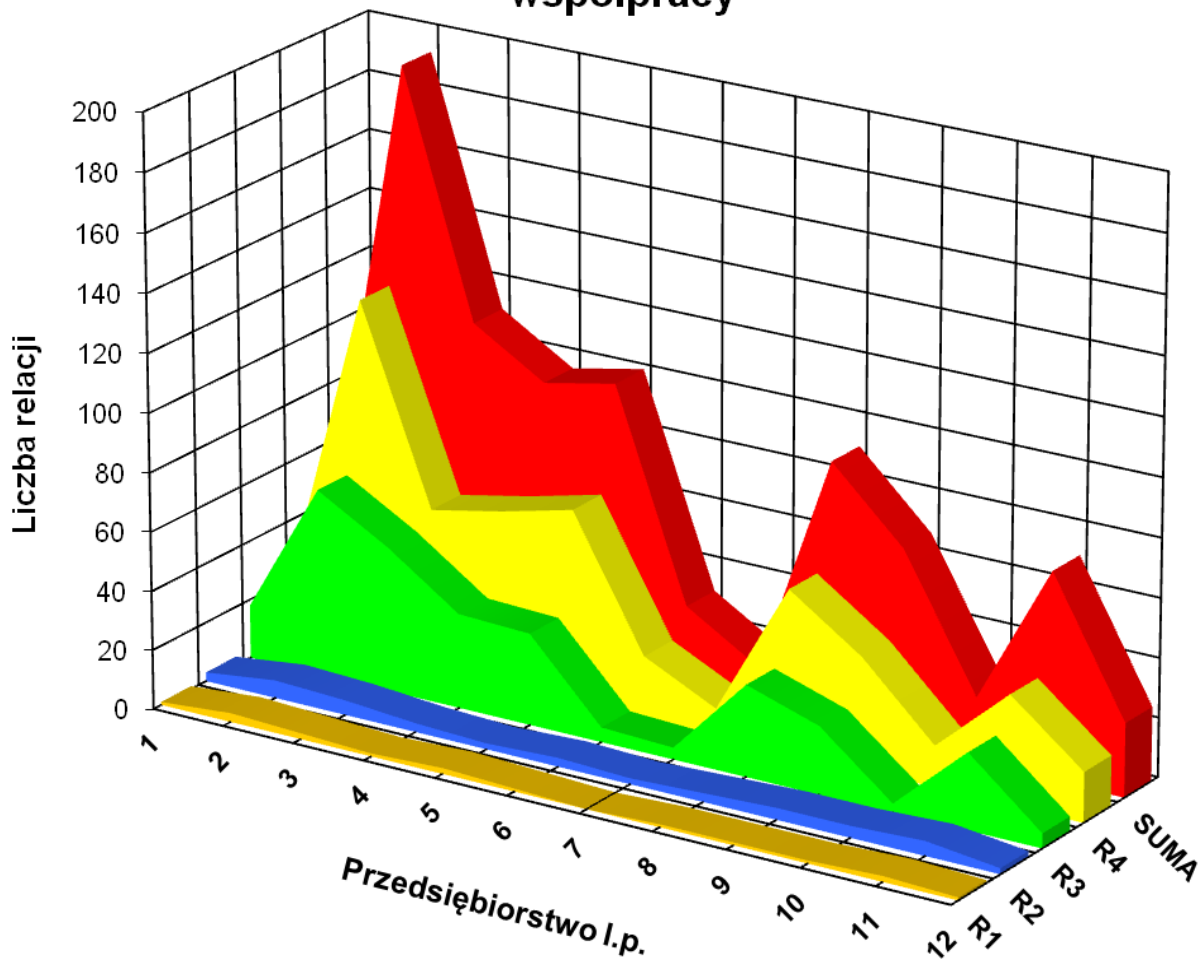


Źródło: Opracowanie własne

Wykres 14 prezentuje zestawienie wszystkich występujących relacji w badanych przedsiębiorstwach. Jest to w zasadzie graficzna interpretacja tabeli nr 17. Na wykresie tym bardzo wyraźnie widać pewne paralele występujące pomiędzy różnymi (wielkościami) przedsiębiorstwami w zakresie relacji z dostawcami. Czerwonym kolorem oznaczono sumę relacji w danym przedsiębiorstwie, R1 to monopartnerstwo, R2 to quasimultipartnerstwo, R3

przedstawia niesklasyfikowane relacje (o których mowa w innym miejscu niniejszej dysertacji), R4 to dominująca relacja - quasimonopartnerstwo.

Wykres 14. Zestawienie występujących form współpracy



Źródło: Opracowanie własne.

Każde badane przedsiębiorstwo jako najbardziej pożądaną relację z dostawcą podawało partnerstwo, ale połączone jednak z dywersyfikacją źródeł zaopatrzenia jako najwygodniejszy i najbezpieczniejszy model współpracy. Wynika to bezpośrednio z doświadczenia, w którym z jednej strony są wymierne korzyści z jakości przy partnerstwie, a z drugiej strony doznane niepowodzenia powstałe w sytuacji, gdy dostawca zawiódł,

Tab. 17. Ilościowe i procentowe zestawienie dominujących form współpracy

Przedsiębiorstwo l.p. / relacja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Quasi monopartnerstwo	25	120	54	59	65	21	9	55	38	14	37	17
	53,2%	62,5%	49,1%	62,1%	65%	70%	60%	61,1%	57,6%	63,6%	52,8%	68%
Quasi multipartnerstwo	3	6	5	3	2	3	2	3	4	4	5	2
	6,4%	3,1%	4,6%	3,2%	2%	10%	13,3%	3,3%	6,1%	18,3%	7,2%	8%
Monopartnerstwo	1	3	2	1	2	1	0	1	1	1	2	1
	2,1%	1,6%	1,8%	1%	2%	3,3%	0%	1,1%	1,5%	4,5%	2,8%	4%
Pozostale - nie sklasyfikowane	18	63	49	32	31	5	4	31	23	3	26	5
	38,3%	32,8%	44,5%	33,7%	31,00%	16,7%	26,7%	34,5%	34,8%	13,6%	37,2%	20%
SUMA	47	192	110	95	100	30	15	90	66	22	70	25

Źródło: Opracowanie własne.

a przedsiębiorstwo zmuszone było zatrzymać produkcję, lub gdy dostawca nieoczekiwanie podniósł cenę wykorzystując zdobywaną przez lata siłę przetargową.

W badanych przedsiębiorstwach (jak i w całej branży) wspólne prace badawczo – rozwojowe oczywiście nie mają tak spektakularnych rozmiarów ani nakładów jak chociażby w branży motoryzacyjnej. Nie przynoszą też rewolucyjnych rozwiązań czy przełomów. Są jednak istotnym elementem partnerskiej współpracy. Z badań wynika, że prace takie obejmują np. wspólne projektowanie elementów ozdobnych mebli, ustalanie kształtu frezów mogących nadawać wzór frontu zgodnie z aktualnie obowiązującymi trendami i wymogami producenta mebli, dobór koloru do danego modelu mebla i zachowanie jego powtarzalności przez cały okres produkcji (jest to kolejny przykład odnośnie do potrzeby współpracy ze ściśle określonym dostawcą, którego zmiana lub naprzemienne wykorzystywanie w dostawach może powodować problemy z jakością – w tym przypadku powtarzalnym, ściśle określonym kolorem i innymi właściwościami lakieru). Wspólnie projektuje się również niestandardowe stelaże, uchwyty, mocowania itp. W obszarze B+R jest również technologia produkcji (łączenia, okleinowanie PVC, ABS itp.).

Dwie spośród badanych firm w gronie swoich dostawców miały przedsiębiorstwa będące częścią koncernu, do którego wspólnie należą. Powstające tu relacje są więc w pewnym sensie sztuczne i narzucone. Często okazuje się, że dostawca „koncernowy” jest mniej konkurencyjny niż potencjalny dostawca działający na wolnym rynku, szczególnie gdy jest to dostawca wyrobu znormalizowanego, niezróżnicowanego i posiadającego bliskie substytuty. Także w przypadku wyrobu specjalistycznego nieporównywalnie mniejsza jest współpraca w ramach np. wspólnych prac badawczo – rozwojowych.

Na koniec tej części pracy warto podsumować opisywane zjawiska w zakresie ich wad i zalet dla finalnego producenta mebli.

Zestawienie wad i zalet poszczególnych form współpracy można przedstawić w formie zestawienia tabelarycznego, w którym poszczególne, wspomniane formy współpracy, zostały spolaryzowane do dwóch skrajnych opcji, ponieważ np. *monopartnerstwo* i *quasi-monopartnerstwo* różni się w tym obszarze tylko nieznacznymi detalami.

Tab. 18. Wady i zalety partnerstwa oraz częstej zmiany dostawcy

Partnerstwo		Częste zmiany dostawców	
ZALETY	WADY	ZALETY	WADY
<ul style="list-style-type: none"> - stała, powtarzalna jakość, - pewność dostaw, - możliwość integracji wstecz, - wspólne prace B+R, - kontakty osobiste. 	<ul style="list-style-type: none"> - uzależnienie, - koszty zmiany, - ograniczone moce produkcyjne, 	<ul style="list-style-type: none"> - możliwość wyboru najkorzystniejszej oferty cenowej, - brak uzależnienia, - niskie koszty zmiany, - stymulowanie konkurencyjności dostawców, - możliwość dywersyfikacji. 	<ul style="list-style-type: none"> - koszty zdobywania informacji i penetracji rynku, - zróżnicowana jakość i standardy obsługi, - mała powtarzalność dostaw, - niechęć do tej formy współpracy ze strony dostawcy, - ryzyko.

Źródło: opracowanie własne.

Jak wspomniano wcześniej oraz jak wynika z powyższej tabeli, najważniejszą domeną współpracy jest szeroko rozumiana jakość, a najważniejszą korzyścią z poszukiwania okazji jest właśnie cena. Idealnym połączeniem była by relacja multipartnerska, której załączki widać w branży. Jednakże specyfika sektora meblarskiego (relatywnie mała ilość dostawców, mało znormalizowanych podzespołów, niska konkurencja wśród niektórych dostawców, krótkie serie produkcyjne, bogate wzornictwo itp.) powoduje, że nie prędko będzie można wprowadzić taki model, lub tylko wąskie grono silnych producentów mebli pozwoli sobie na takie rozwiązanie.

Rozdz. VII

Związek strategii zaopatrzenia i konkurencyjności z charakterem relacjami między producentem a dostawcami w branży meblarskiej

7.1. Czynniki kształtujące strategię zaopatrzenia

Na strategię zaopatrzenia wpływa wiele czynników, które będą miały w określonych przypadkach większe lub mniejsze znaczenie. Najważniejsze, wymienione przez badane przedsiębiorstwa, to:

1. wymagania klientów,
2. dostępność materiałów (charakterystyka rynku dostawców),
3. elastyczność danego dostawcy.

Żadna z badanych firm nie posiadała jednak sformalizowanej strategii zaopatrzenia, choć można by ją sformułować na podstawie uzyskanych informacji. Ponieważ wszystkie badane przedsiębiorstwa (oraz ich klienci) preferują wysoką jakość, to można przyjąć, że strategia zaopatrzenia dotyczy właśnie przede wszystkim wysokiej jakości, a cena zakupów jest sprawą drugorzędną, choć niemniej ważną. Jakość rozumiana jest tu wielorako i warto poddać ją dekompozycji. Przez jakość badane przedsiębiorstwa rozumieją przede wszystkim: cechy fizyko-chemiczne dostarczanego produktu odpowiadające ustalonym i powtarzalnym normom oraz standardy obsługi i terminowość. Tymi właśnie wymienionymi cechami badane firmy opisywały kwestie jakościowe.

Kolejnym, często pojawiającym się elementem (można powiedzieć *quasi* strategii), jest dywersyfikacja dostawców, większość badanych przedsiębiorstw wręcz podkreślało ten fakt. Taka polityka wynika z doświadczenia z przeszłości przy stosowaniu jednoźródłowości dostaw. Jak wspomniano wcześniej, producenci mebli cenią sobie jakość, która najczęściej jest efektem współpracy z jednym dostawcą, ale starają się przynajmniej monitorować konkurentów dostawcy i od czasu do czasu zlecać im część dostaw.

Powstaje również pytanie o stosowanie przez przedsiębiorstwa nowoczesnych technik zaopatrzenia, planowania produkcji, czy zarządzania zapasami. Niestety w żadnym z przebadanych przedsiębiorstw nie stwierdzono nowoczesnego systemu w wymienionych

obszarach. Obowiązują statyczne modele uzupełniania zapasów lub po prostu „zdroworozsądkowe”. Niedawny kryzys gospodarczy zmusił jednak część przedsiębiorstw do szukania źródeł oszczędności i zaczęto dokładniej przyglądać się polityce zapasów. Daje to jednak nadzieję, że i w tej branży pojawią się nowoczesne systemy zarządzania z obszaru logistyki, dające wymierne korzyści.

Specyfika branży meblarskiej i jednoczesna chęć produkcji mebli na określonym poziomie jakościowym, najczęściej wyklucza możliwość częstej zmiany dostawców. Przykładem mogą być tu dostawcy opakowań z kartonu, klejów lub dostawcy płyty wiórowej¹²⁹. Dostawców opakowań jest na tyle dużo, że przy danym wolumenie zakupów można by było stosować strategię częstej zmiany dostawcy w postaci np. konkursu ofert (lub jego najnowszą formę – aukcje odwrotne), jednakże konieczność dopasowywania kształtu, formy, czy warstw opakowania indywidualnie pod każdą gamę produktów powoduje, że ewentualne skierowanie zakupów tych materiałów na aukcje odwrotne było by kłopotliwe zarówno dla producenta kartonów jak i organizatora przetargu. Wieloletnia współpraca z konkretnym producentem opakowań powoduje, że łatwiej jest zlecać nowe produkty, znane są standardy i procedury, a przede wszystkim znana i co najmniej stała jest jakość jego wyrobów. Producenci płyty wiórowej (4 głównych graczy i kilku mniejszych) mają z kolei silną pozycję przetargową, co przekreśla możliwość stosowania wobec nich aukcji odwrotnych. Ich produkty są znormalizowane, ale różnią się jednak pod względem jakościowym. Jeden z nich np. stosuje jako dodatkowy „wypełniacz” piasek, co powoduje, że szybko niszczą się narzędzia producentów mebli, ale i cena jest odpowiednio niższa.

Dostawcy, których nie można zmienić „z dnia na dzień” to w zasadzie wszyscy dostawcy kluczowi w badanych przedsiębiorstwach, czyli tacy, których udział w produkcji finalnym jest znaczny, głównie ze względu na duży wpływ ich wyrobu na jakość i design mebla jak i udział w kosztach materiałów. Dostawcy ci stanowią od 5 – 20 % liczebności wszystkich dostawców. Stałość współpracy z dostawcami kluczowymi wynika chociażby ze specyfiki dostarczanego przez nich produktu, który nie ma bliskich substytutów.

Mimo że w branży jest kilka obszarów, gdzie konkurencja między dostawcami jest stosunkowo duża i jednocześnie oferują bliskie substytuty, to jednak preferuje się jednego

¹²⁹ Płyta wiórowa - materiał konstrukcyjny dla przemysłu meblarskiego i budownictwa wytworzony ze specjalnie przygotowanych wiórów drzewnych, sprasowanych z dodatkiem żywicy przy użyciu ciśnienia i temperatury w płyty o różnych wymiarach, grubościach, ciężarze objętościowym i parametrach wytrzymałościowych. Źródło: wikipedia.pl

lub najwyżej kilku dostawców danego asortymentu, z usług których korzysta się czasem naprzemiennie. Wynika to albo ze strategii (lub jej braku) producenta mebli, albo z przyzwyczajenia (osobiste kontakty i znajomości), albo z braku wiedzy i niechęci do podjęcia trudu poszukiwania okazjonalnych dostawców.

Udział tej grupy dostawców jest relatywnie niski zarówno w kosztach zaopatrzenia jaki i wyrobie finalnym. „Łatwość zmiany” jest też pojęciem względnym z powodu występowania ew. tzw. kosztów zmiany. Nawet zmiana dostawcy zwykłych wkrętów do drewna może okazać się kłopotliwa, ze względu na takie pozacenowe cechy jak: terminy płatności, sposób i termin dostawy, elastyczność dostawcy, godziny pracy itp.

Warto wspomnieć również o badaniach, jakie przeprowadzono z dostawcami pierwszego rzędu. Celem tych wywiadów była chęć spojrzenia na zachodzące relacje z punktu widzenia dostawców. Ta grupa przedsiębiorstw posiada oczywiście również i swoich dostawców i zachodzą tam podobne zjawiska (relacje) jak u finalnych producentów mebli. Ciekawe jest to, że w tej grupie relatywnie częściej zmienia się dostawców usług transportowych (co wynika z kolei z silnej konkurencji między przewoźnikami). Jednakże w niektórych przypadkach widać trend do stosowania tzw. integracji zwężającej się i w związku z tym do dystrybucji towarów częściowo własnym transportem. Jest to podyktowane zdobywanym doświadczeniem, wynikającym z prostego zjawiska, a mianowicie wysyłając „swojego” kierowcę zdobywa się więcej informacji np. o ruchach konkurencji w punktach rozładunkowych klienta (finalnego montażysty mebli). Argumentów przemawiających za własnym transportem jest oczywiście więcej jak chociażby logo i reklama na samochodach, większa dbałość o klienta, ładunek, terminowość itp.

Istnieje więc ścisły związek pomiędzy strategią zaopatrzenia a istniejącymi relacjami. Wynika to przede wszystkim z polityki jakościowej producentów, którzy też wielokrotnie podkreślali znaczenie jakości w zaopatrzeniu. W związku z tym niezwykle rzadko spotykana jest polityka szukania okazji cenowych nawet w stosunku do producentów znormalizowanych i niewpływających bezpośrednio na jakość produktu elementów.

7.2. Dostawcy strategiczni i pozostali - kryteria wyboru, czas i forma współpracy

Badane przedsiębiorstwa wykazują małą fluktuację w obszarze dostawców kluczowych, którzy stanowią 5 - 20% ogólnej liczby dostawców. Dostawcy niższej rangi, charakteryzują się również niską podatnością z zmiany.

Na okres współpracy z danym dostawcą wpływa kilka czynników. Przede wszystkim istotne są tu pewne niedoskonałości rynku polegające na tworzeniu się monopolu i oligopolu. Często więc przedsiębiorstwo ma ograniczony wybór, a słowo współpraca oznacza po prostu regularne zakupy. Udział takiego dostawcy może być znaczący lub nie, zarówno procentowo jak i wartościowo w wyrobie finalnym. Kolejnym ważnym powodem są wymagania klientów lub/i przyjęta jednocześnie strategia odnosząca się do jakości wzoru. Wymagania klientów, nowoczesne wzornictwo i funkcjonalność (w tym najnowsze rozwiązania technologiczne np. w zakresie mechanizmów szuflad) są ściśle połączone z koniecznością korzystania z usług ściśle określonej grupy dostawców lub wręcz jednego konkretnego. Przykładowo we wspomnianej branży okuć istnieje dosłownie kilku czołowych producentów, których wyroby nie są bliskimi substytutami. Decyzja odnośnie do współpracy z jednym z nich w zasadzie określa od razu cenę, wzornictwo, zaawansowanie technologiczne i inne cechy gotowego mebla. Sytuacja taka dotyczy w szczególności bardziej skomplikowanych mebli z ruchomymi elementami jak na przykład zabudowy kuchenne, szafy itp.

Kolejnym powodem długiego okresu współdziałania są takie czynniki wynikające ze statystyki współpracy jak:

1. Powtarzalna i wysoka jakość produktów. Jest to bardzo ważna i istotna cecha dla producentów mebli ze względu np. na brak problemów z przestojami produkcji wynikającymi ze złej partii dostawy lub obsługą reklamacji u finalnych nabywców mebla. Dla przykładu warto wspomnieć, że np. jedna z badanych firm preferuje tylko jednego dostawcę produktu, wydawało by się nieskomplikowanego i niemającego wpływu na sumaryczną jakość, a mianowicie gwoźdźnia wstrzeliwanego w procesie produkcji w stalowe profile ramy materaca. Otóż okazuje się, że jest tylko jeden dostawca gwoździ na świecie, który oferuje odpowiednio wysoką jakość produktu i wg badanej firmy tylko gwoździe tego

producenta są w stanie wytrzymać wiele lat nie powodując zrywania się sprężyn w materacu. Także odsetek braków w samym procesie wstrzeliwania jest odpowiednio niski. Wiąże się to naturalnie z odpowiednio wyższą ceną dostaw. Badania wykazały, że w przypadku kluczowych dostawców produktów wysokiej jakości cena odgrywa drugorzędną rolę.

2. Wspólne prace typu B+R, które niewątpliwie zbliżają do siebie strony wymiany handlowej.
3. Ustalone standardy obsługi. Są to istotne czynniki odciążające finalnego producenta od oczywistych kłopotów wynikających z korzystania z różnych źródeł zaopatrzenia w odniesieniu do nawet tańszego, substytucyjnego produktu. W związku tym niższe są też koszty transakcyjne.
4. Profesjonalizm kontrahenta i wynikająca z tego m.in. dyspozycyjność i elastyczność. W branży ceni się takich dostawców, którzy są w stanie zareagować na nagłą potrzebę nawet po swoich godzinach pracy, lub szybciej niż zwykle dostarczyć brakującą ilość nie narzekając jednocześnie na ekonomię skali.
5. Wypracowane kontakty osobiste i łatwa komunikacja. W okresie długoletniej współpracy dochodzi w sposób naturalny do nawiązania kontaktów osobistych co znacznie ułatwia komunikację i rozwiązywanie potencjalnych problemów. Z badań wynika, że producenci mebli cenią sobie stałość personelu u dostawcy i „nieagresywność” sprzedawców nastawionych tylko na realizację „targetów”. Nierzadko nawet właściciele obu współpracujących przedsiębiorstw są ze sobą „po imieniu”, dotyczy to jednak mniejszych, „niekorporacyjnych” firm.
6. Wydłużone terminy płatności. Część badanych przedsiębiorstw ceni sobie tę możliwość odraczania płatności za faktury niemalże na równi z jakością produktów. Staje się to wręcz warunkiem podjęcia współpracy z przedsiębiorstwami o niskiej sile przetargowej.
7. Wzornictwo i innowacyjność. Jest to istotny czynnik, szczególnie przy zabudowach kuchennych. Silnie innowacyjni są szczególnie dostawcy ekskluzywnych okuć. Z pozoru prosty mechanizm zamykania szuflad przeszedł znaczącą ewolucję w ostatnich dwóch dekadach. Cenieni są więc dostawcy innowacyjni, których wyroby jednocześnie wpływają na postrzegalność mebla i modne wzornictwo.

Wzornictwo jest z kolei nierzadko objęte wspólnymi pracami B+R (od kształtów frezów po kolorystykę).

Forma współpracy czyli relacja między dostawcą a finalnym producentem zależy więc od wielu czynników spośród których najważniejsze to: układ sił przetargowych, udział produktu dostawcy w wyrobie finalnym producenta mebli, częstotliwość zakupów i zakres współpracy, wspólne prace B+R, kontakty osobiste.

Jak już wspomniano, zmiany dostawcy strategicznego dokonuje się relatywnie rzadko. Przy podejmowaniu decyzji o współpracy z nowym dostawcą kluczowym bierze się pod uwagę następujące czynniki, wymienione w przypadkowej kolejności:

1. Wiarygodność, terminowość, elastyczność – te oczywiste elementy bada się głównie za pomocą wywiadu gospodarczego i opinii w branży.
2. Historia współpracy – sprawdza się, czy w przeszłości miała miejsce już jakakolwiek współpraca i jakie były jej efekty.
3. Umiejętności dostosowania standardów dostaw do ustalonych wymagań.
4. Efekty wstępnych negocjacji i ocena potencjału - również na podstawie wizyt w przedsiębiorstwie kandydata na dostawcę.
5. Zdolności produkcyjne, potencjał innowacyjny i możliwości prowadzenia wspólnych prac badawczo rozwojowych.
6. Ceny, minimalną ilość (próg) zamówienia, zdolność do częstych ale mniejszych dostaw.
7. Wzornictwo.

Powyższa lista to zbiór najczęściej podawanych haseł związanych z rozpoczęciem współpracy z nowym, kluczowym dostawcą. Naturalnie nie zawsze przedsiębiorstwo poszukujące nowego partnera strategicznego, będzie miało możliwość „wybadania” tak dokładnie dostawcy, jak również narzucenia mu pewnych standardów czy ingerowania w proces produkcyjny. Czasem, jak wspomniano, ze względu na niedoskonałości rynku, nie będzie miało większego wyboru i będzie musiało wręcz przyjmować warunki nowego dostawcy.

Zakupy rzadkie, sporadyczne czy naprzemiennie¹³⁰ odbywają się na mniejszą skalę w porównaniu z zaopatrywaniem się u stałych partnerów. Kryteria wyboru są odpowiednio inne, choć nie mniej ważne. W odróżnieniu od dostawców kluczowych, gdzie najważniejszym kryterium jest w zasadzie jakość, w przypadku tego rodzaju zakupów najważniejszym kryterium okazuje się być:

1. Cena - ze względu na to, że wyroby dostawców są często bliskimi substytutami, więc „wygrywa” aktualnie najkorzystniejsza cenowo oferta.
2. Historia współpracy w przeszłości,
3. Szybkość i warunki realizacji zamówienia.

7.3. Znaczenie siły przetargowej w odniesieniu do tworzenia relacji i kształtu strategii zaopatrzenia

Wszystkie badane przedsiębiorstwa oceniały swoją pozycję przetargową (negocjacyjną) wysoko. Być może wynikało to z tego, że dostawcy w większości byli relatywnie mniejsi w porównaniu do badanego przedsiębiorstwa, a przedsiębiorstwo to było ich znaczącym klientem. Biorąc pod uwagę wspomniane niedoskonałości rynku surowców i komponentów branży meblarskiej w postaci oligopolów, to siła przetargowa takich producentów osłabiana jest jednak przez sieć niezależnych dystrybutorów (hurtowni), które to z kolei mają już nieporównywalnie słabszą pozycję w stosunku do kupujących. Warto zwrócić uwagę na to, że wielu silnych dostawców (szczególnie zagranicznych) przedkłada budowanie partnerstwa i rosnący udział w rynku nad wykorzystywanie swojej pozycji.

Większość badanych podmiotów ma doświadczenia z co najmniej jednym dostawcą, który w pewnym momencie zaczął wykorzystywać swoją siłę przetargową. Najczęściej objawia się to podnoszeniem ceny i wydłużeniem okresu dostawy. Jest to zawsze sygnał dla producenta oznaczający potrzebę szybkiej dywersyfikacji dostawców. Nie zawsze jest to

¹³⁰ Korzystanie z kilku źródeł dostaw w ramach substytucyjnego produktu. Badane przedsiębiorstwa zaopatrują się sporadycznie korzystając w sumie z kilku dostawców, wybierając ich losowo lub celowo według powtarzalnego schematu, lub przez dłuższy czas preferują tego sprzedającego, który ma aktualnie najlepszą ofertę. W zależności od skali zakupów (udział w rynku) ma to na celu pobudzenie konkurencyjności lub/i dywersyfikację dostawców lub/i sondowanie rynku. Nie jest to jednak multipartnerstwo wspomniane w rozdziale I.

łatwe i oczywiste ze względu przykładowo na specyficzny produkt. W czasie badań podano przykład firmy dostarczającej do jednego z producentów mebli części będące kombinacją szkła i aluminium. Dostawca rozpoczął działalność kilka lat temu w zasadzie tylko na potrzeby wspomnianego montażyisty. Przez ten czas wiele zyskał ze względu na prowadzone wspólnie prace o charakterze badawczo-rozwojowym i zdobywane doświadczenie. Był on też jedynym dostawcą danego komponentu dla wspomnianego dużego producenta mebli. Można więc powiedzieć, że „wyrósł na piersi” tej firmy. W pewnym momencie jednak zdał sobie sprawę ze swojej pozycji i zaczął narzucać swoje warunki. Zaniepokojone przedsiębiorstwo rozpoczęło szybkie negocjacje z innymi potencjalnymi dostawcami. Po kilku tygodniach było już w sumie trzech dostawców, a zlecenia dla pierwotnego kontrahenta spadły o 70%, który od teraz sam musiał poszukiwać zbytu dla swoich produktów. Stymulowanie konkurencji przyniosło więc pozytywny efekt. Działania takie niestety nie zawsze są możliwe.

Jedno z badanych przedsiębiorstw, korzystając z silnej pozycji rynkowej, stosuje często praktykowaną na Zachodzie metodę „wzywania dostawców do corocznej obniżki cen”, nawet w stosunku do kluczowych dostawców o porównywalnej sile negocjacyjnej. Świadczy to o tym, że mimo długoletniej współpracy, przedsiębiorstwo stara się jednak utrzymać dostawców w pewnej dyscyplinie cenowej nie pozwalając by wykorzystywali potencjalną siłę przetargową powstającą w sposób naturalny przez „zasiedzenie”.¹³¹

¹³¹ Analizując taką sytuację z punktu widzenia wspomnianej wcześniej firmy będącej dostawcą dla przemysłu meblarskiego (w zasadzie dostarczającej tylko dla jednego, znajdującego się w Niemczech Zachodnich, producenta mebli) można przytoczyć ciekawe case study. Otóż doświadczenie tej firmy wskazuje, że w przypadku żądania od klienta obniżki cen (na skutek „tradycyjnej corocznej obniżki”, czy też na skutek kryzysu, czy chęci zwiększenia zysków, czy po prostu z pobudek zmierzających do niewywiązania się z umowy) w pierwszej kolejności przedsiębiorstwo to obniża swoją marżę. Konkurenci z kolei szukali metod szybkiego obniżenia kosztów produkcji, co wiązało się z obniżeniem jakości. To powodowało, że w chwili dostarczenia transportu mebli do punktu odbioru klienta pojawiała się „komisja”, która na podstawie kilku drobnych niedociągnięć jakościowych w pierwszej partii na pierwszej naczepie samochodu odrzucała cały kilku pojazdowy ładunek sugerując dokonanie stosownych poprawek. W ten sposób cynicznie, ale skutecznie zrywano kontrakt doprowadzając praktycznie do bankructwa mniejszych dostawców, gdyż koszty transportu, koszty przestoju produkcji na potrzeby dokonywania poprawek, kolejne koszty wynikające z opóźnienia planowej produkcji i kary umowne były większe niż cała wartość kontraktu. Stąd na placu jednego z producentów w Polsce można było obserwować przez wiele miesięcy zadaszony prowizorycznym namiotem ogromny „magazyn odrzuconej partii”, której nie można było nawet wyprzedać po kosztach do lokalnych sklepów ze względu na zastrzeżony wzór i patenty niedosłzłego klienta. Po raz kolejny okazują się więc, że na jakości nie można oszczędzać przy intratnym, a jednocześnie niepewnym kontrahencie.

7.4. Wpływ doboru dostawcy i formy współpracy na pozycję konkurencyjną

Każda badana firma potwierdzała zależność „dostawca - pozycja konkurencyjna”. Jedyną różnicą w odpowiedziach był jej bezpośredni lub pośredni wpływ. Bezpośredni wpływ istnieje w sytuacji, w której dostawca jest szczególnie „widoczny” w wyrobie finalnym. Przejawiać się to może modnym wzornictwem, nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi, które ułatwiają korzystanie z mebla¹³², lub ułatwiają to lepiej niż w wyrobach konkurencji (kwestia wyboru dostawcy okuć). Walka konkurencyjna w obszarze dobrych jakościowo mebli, polega więc na pogodzeniu faktu drogich i jednocześnie ekskluzywnych dostawców z konkurencyjną ceną wyrobu finalnego czyli konkretnego mebla. Pośredni wpływ to z kolei wysoka jakość, ale nie widoczna na zewnątrz. O ile dostawcę okuć łatwo rozpoznać otwierając drzwiczki mebla, o tyle dostawcę np. dobrych materiałów wykończeniowych, czy wręcz elementów „ukrytych” wewnątrz mebla (np. kompletu wypoczynkowego) już nie. Na pozycję konkurencyjną mogą mieć więc wpływ w takim przypadku takie czynniki jak: reklamacje, zwroty i opinia, szczególnie u klientów instytucjonalnych. To z kolei przekłada się na spadek lub wzrost zamówień.

Jedno z pytań dodatkowych odnosiło się do korzystania z dostawców z Chin. Część badanych firm potwierdziła incydenty lub próby nawiązania współpracy. Tego typu dostawców wykorzystuje się często w sytuacji intratnego zamówienia (np. wygrany konkurs na wyposażenie dużego hotelu, sal konferencyjnych itp.). Opinia w branży o dostawcach z Chin jest raczej niekorzystna, choć cena wciąż jeszcze jest bardzo kusząca. Doświadczenie w transakcjach pokazuje sporo problemów z jakością. Schemat często się powtarza. Podjęcie współpracy następuje po otrzymaniu próby wyrobów (np. w czasie imprez targowych), która z reguły spełnia oczekiwania. Niestety przeważnie jest tak, że pierwsze duże (kilku kontenerowe nawet) zamówienie okazuje się być w 1/3 poza wszelkimi normami. Ze względu jednak na bardzo niską cenę nawet takie zamówienia są nadal opłacalne.¹³³

W branży znany jest przypadek upadłości dużej firmy meblowej z Niemiec w związku z korzystaniem z chińskich dostawców. Firma ta zlecała produkcje skórzanych zestawów

¹³² Przykładowo: systemy domykania/zamykania szuflad, nowoczesne zawiasy szafek z siłownikami pneumatycznymi, amortyzatory zabezpieczające przed hałasem przy zamykaniu itd.

¹³³ Jedna z badanych firm odebrała w porcie zamówione 10 000 sztuk stalowych, chromowanych nóg stołowych z czego 1/3 została skierowana od razu na złom.

wypoczynkowych w Chinach. Całkowity koszt zakupu od chińskich producentów jednego kompletu skórzanych mebli¹³⁴ wynosił 240\$, podczas gdy za podobny zestaw należało w sklepach zapłacić kilka tysięcy euro. Można sobie wyobrazić marzę zysku importera, który sprzedawał te meble na terenie całych Niemiec. Idylla trwała jednak krótko. Niebawem zaczęły się reklamacje, naprawy i zwroty. Wysoki koszt serwisowania i zwrotów mebli doprowadził importera praktycznie do upadku.¹³⁵

Podsumowując stwierdzić należy, że wybór dostawcy jest bardzo ważnym elementem (sformalizowanej lub nie) strategii firmy, szczególnie w tej branży, w której producenci mebli często zajmują się w zasadzie tylko składaniem w całość produktów wielu dostawców tworząc wyrób finalny w postaci mebla. Odpowiedni dobór dostawców i oferowany przez nich produktów połączony z terminowością i przestrzeganiem ustalonych procedur ma wpływ na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa – finalnego producenta mebli.

Wymagania klientów mają również istotny wpływ na rodzaj relacji i strategię zaopatrzenia. Tu wymagania te można jednak rozumieć dwojako. Z jednej strony producent mebla sam określa standardy poprzez grupę docelową do której chce dotrzeć i w związku z tym proponuje dane rozwiązania w meblu, które jednak może zastosować tylko przy współpracy z daną grupą dostawców. Z drugiej strony przykładowo klient instytucjonalny (poprzez np. określenie standardów w treści przetargu), określa jakie wymagania jakościowe i cenowe zarazem powinien spełniać mebel. Te wymagania z kolei zmuszają niejako producenta mebli do korzystania z takiej grupy dostawców, która przez swą specyfikę (kombinacja ceny, jakości i terminów) te wymagania spełni.

Istnieje więc zależność między danym typem relacji a przewagą konkurencyjną, ale zależność ta jest często trudno mierzalna, niepowtarzalna i niejednoznaczna. W związku z tym trudno jest zbudować jakiś uniwersalny model relacji umożliwiający osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Z badań wynika natomiast jasno, że do konkurencji jakościowej odpowiednie jest relatywnie większe partnerstwo z dostawcami i wszystkie wspomniane korzyści z niego płynące. Trudno natomiast wskazać, że im większe partnerstwo tym lepsza pozycja konkurencyjna. Z pewnością relacje partnerskie pozwalają utrzymać daną pozycję konkurencyjną. Z badań wynika również, że nie wszystkie firmy za cel biorą sobie osiągnięcie

¹³⁴ Tzw. „wypoczynek” składający się z sofy, dwóch foteli i dużej kanapy. Przypadek ten miał miejsce w latach 2005/2006.

¹³⁵ W Niemczech działa jedna zewnętrzna firma, która zajmuje się tylko serwisowaniem mebli dla tamtejszych producentów i importerów (żaden z nich nie zajmuje się serwisem mebli).

przewagi konkurencyjnej, a raczej zadowolają się tylko jakąś przyjętą (daną) pozycją, która starają się utrzymać.

Zakończenie

Głównym celem rozprawy doktorskiej była identyfikacja charakteru relacji między producentami mebli a dostawcami oraz wyjaśnienie związku tych relacji ze strategiami zaopatrzenia i konkurencyjnością producenta. Aby osiągnąć ten cel w części teoretycznej dysertacji zaprezentowano wybrany i aktualny stan wiedzy dotyczący relacji zachodzącymi między przedsiębiorstwami, zagadnienia dotyczące konkurencyjności i strategii zaopatrzenia przedsiębiorstw. Już w tej części zaproponowano autorskie rozwiązania w obszarze systematyzacji i tworzenia pojęć związanych z relacjami, które wykorzystano w części empirycznej pracy.

Przeprowadzono badania w dwunastu przedsiębiorstwach. Liczba ta okazała się wystarczająca dla potwierdzenia zbudowanego schematu analitycznego relacji zachodzących w branży. Próba badawcza mogłaby być większa, gdyby przedsiębiorstwa chciały otworzyć swoje podwoje dla poszukujących informacji naukowców i nie traktowały badacza jak natręta. Z dużym prawdopodobieństwem można jednak przyjąć, że wzrost liczby badanych przedsiębiorstw nie wpłynąłby znacząco na wyniki badań, ponieważ zarówno w mniejszych jak i w dużych przedsiębiorstwach zauważono wyraźne analogie i podobieństwa.

Niejako przy okazji prowadzonych badań okazało się że branża meblarska jest dosyć uboga w nowoczesne rozwiązania logistyczne i technologie informacyjne. W obszarze informatycznego wspomagania łańcucha dostaw są już pewne ciekawe rozwiązania jak na przykład systemy z grupy *SCM (Supply Chain Management - Zarządzanie łańcuchem Dostaw)*, które można by już zastosować w dużych przedsiębiorstwach. Co ciekawe, jednym z elementów systemu jest "zarządzanie relacjami z dostawcami", którego zadaniem jest "identyfikacja i budowanie ścisłych relacji biznesowych z kluczowymi dostawcami"¹³⁶. Branża ta wydaje się więc być "leżącym odłogiem" do zinformatyzywania i wprowadzenia nowoczesnych systemów zarządzania łańcuchem dostaw, przynajmniej na poziomie większych przedsiębiorstw produkcyjnych.

Analiza wyników badań udowodniła tezę zakładającą, że relacja z dostawcą wynika ze strategii zaopatrzenia w odniesieniu do danego surowca, przyjętą w celu osiągnięcia bądź utrzymania danej pozycji konkurencyjnej. Można więc nieomalże postawić równości między strategią zaopatrzenia a daną relacją, chociaż, jak wspomniano w treści pracy, strategię

¹³⁶ W. Wierczycki, Technologie informacyjne w łańcuchu dostaw, op. cit., s. 67.

zaopatrzenia dopasowuje się do charakteru rynku dostawców. Relacja najczęściej nie jest wyborem producenta, a raczej wypadkową wielu wspomnianych czynników i ma wpływ na pozycję konkurencyjną producenta mebli. Zatem postawiony przez autora cel pracy został osiągnięty.

Z badań wynika również, że występujące relacje w badanym obszarze nie są tak spolaryzowane jak przyjmuje się w literaturze, lub jak można zaobserwować w niektórych branżach. Okazuje się, że w tej branży nad czysty rachunek ekonomiczny i wyrachowanie przedkłada się często osobiste kontakty i przyzwyczajenia co z kolei pozwala, jakby przy okazji, zmniejszyć koszty transakcyjne.

W świetle powyższego wydaje się, że niniejsza praca przyczyniła się do zredukowania luki poznawczej w obszarze badań nad relacjami zachodzącymi między uczestnikami łańcucha dostaw. Jest to, według wiedzy autora, prawdopodobnie pierwsze w Polsce badanie dotyczące relacji zachodzących w branży meblarskiej, a zaproponowany podział relacji i schemat analityczny jest dla niego zachętą do dalszych badań nad dynamiką tych zjawisk także w innych branżach.

Literatura

Adamkiewicz-Drwiłło H.G., Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002

Bendell T., Boulter L., Benchmarking, Jak uzyskać przewagę nad konkurencją, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000

Bermond Janine, Salort Marie-Martine, Odkrywanie ekonomii, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994

Bertalanffy Ludwig von, Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984

Biznes, tom 9, Słownik pojęć ekonomicznych A-O, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007

Blaug M., Teoria ekonomii, Ujęcie retrospektywne, Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa 2000

Brzozowski J., Polska trzecim eksporterem mebli w UE, Dziennik Gazeta Prawna, W: forsal.pl/artykuly z dn. 30.01.2011r.

Chełpa S., Celowy dobór prób badawczych w zarządzaniu kadrami – sens czy nonsens metodologiczny, Współczesne Zarządzanie 2003, nr 4

Chełpa S., Indukcja i dedukcja w zarządzaniu – problem teorii i praktyki. W: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem między teorią a praktyką, Henryk Jagoda, Jan Lichtarski (red. naukowa). Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004

Ciesielski M., Logistyka a konkurencyjność firmy i sieci, W: Logistyka we współczesnym zarządzaniu, red. M. Ciesielski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003

Ciesielski M., Łupicka A., Zimniewicz Sz., Teoretyczne podstawy logistyki. W: Podstawy wiedzy logistycznej, red. nauk. M. Ciesielski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004

Ciesielski M., Strategie logistyczne przedsiębiorstw, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998

Coyle J. J., Brandi E. J., Langley C. J. Jr., Zarządzanie logistyczne, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002

Cyrson E., Kompendium wiedzy o gospodarce, praca zbiorowa pod red. E. Cyrsona, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 1996

Czech A., Karol Adamiecki – polski współtwórca nauki organizacji i zarządzania (biografia i dokonania), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006

Czerwiński Z., Czy ekonomia jest nauką?, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny 1996, z.1

-
- Czupiał J., Karaś M., Nowe idee w rozwoju teorii przedsiębiorstwa, W: Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999
-
- Długosz J., Charakter tezy w promocyjnych pracach z obszaru nauk ekonomicznych. W: Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych. Maria Sławińska (red. naukowy), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006
-
- Długosz J., Metody sterowania przepływami w przedsiębiorstwach, W: Instrumenty zarządzania łańcuchem dostaw, red. M. Ciesielski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
-
- Doberski W., Branża. W: Encyklopedia organizacji i zarządzania, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1981
-
- Försterling F., Atrybucje. Podstawowe teorie, badania i zastosowania, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005
-
- Friedman M., Kapitalizm i wolność, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008
-
- Fuchs H., Systemtheorie. W: Handwörterbuch der Organisation, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1973
-
- Gancarczyk M., Koszty transakcyjne – teoria i sposób pomiaru, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2006, nr 6
-
- Gay C. L., Essinger J., Outsourcing strategiczny, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
-
- Gendo F., Konschak R., Mythos Lean production. Die wahren Erfolgskonzepte japanischer Unternehmen, Verlag Betrieb & Wirtschaft, Essen 1999
-
- Gomez P., Probst G., Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens, Verlag Paul Haupt, Bern-Stuttgart-Wien 1995
-
- Gorynia M., Pojęcie konkurencyjności – istota i poziomy, w: Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, red. M. Gorynia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002
-
- Gościński D., VMI – optymalizuje działanie łańcucha dostaw. W: *logistyka.net.pl*
-
- Gruszecki T., Współczesne teorie przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
-
- Haber J., Veprek J., Systemowa analiza i synteza, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1976
-
- Harrison A., Hoek van R., Zarządzanie logistyką, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010
-
- Hatch M.J., Teoria organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
-
- Heim W., Outsourcing – wettbewerbsfähiger durch optimale Nutzung und Potentiale von Zulifern, *Management Zeitschrift* 1994, nr 7/8
-
- Honegger J., Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis, Versus Verlag, Zürich 2008
-
- Jajuga T. i K., Wrzosek K. i S., Elementy teorii systemów i analizy systemowej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1993
-
- Jedliński M., Zarządzanie systemami logistycznymi, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu

-
- Szczecińskiego, Szczecin 1998r.
-
- Jeffrey K. Liker i Thomas Y. Choi, Keiretsu – Prawdziwe partnerstwo z kooperantami. W: Zarządzanie łańcuchem dostaw, Harvard Business Review, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007
-
- Kalupa Ł., Meblarstwo w Polsce, Wydawnictwo EJNT, Toruń (brak roku wydania)
-
- Kamerschen D.R., McKenzie R.B., Nardinelli C., Ekonomia, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1991
-
- Kamińska K., Sukces aukcji zakupowych w Sun Microsystems. W: e-logistyka.pl
-
- Karolczak R., Swarzędzkie Fabryki Mebli, Drogi i przemiany rozwoju, Zeszyty Swarzędzkie 2009, nr1
-
- Karpiński J., Wprowadzenie do metodologii nauk społecznych, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2006
-
- Korbasiewicz Z., Keiretsu. Japoński model grupy kapitałowej. W: Zarządzanie japońskie, red. M. Aluchna i P. Płoszajski, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008
-
- Kozmana M., Drewno będzie na wagę złota?, Rzeczpospolita z 24.02.2011
-
- Koźmiński A. K., Zarządzanie w warunkach niepewności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
-
- Koźmiński A., Jemielniak D., Zarządzanie od podstaw, Wydawnictwa Profesjonalne i Akademickie, Warszawa 2008
-
- Krzyżanowski L., O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
-
- Lambert J.R., D.M. Strategic Logistic Management, 4 ed., McGraw-Hill, New York 2001
-
- Lichtarski J. red., Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999
-
- Liker J.K., Choi T.Y., Keiretsu - prawdziwe partnerstwo z kooperantami. W: Zarządzanie łańcuchem dostaw, Harvard Business Review, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2007
-
- Lutostański Ł., Studium przypadku jako metoda badawcza. Dylematy metodologii i praktyki, Master of Business Administration 2005, nr2
-
- Lysons K., Zakupy zaopatrzeniowe, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
-
- Łupicka A., Łańcuch dostaw zorientowany na klienta. W: Instrumenty zarządzania łańcuchem dostaw, red. M. Ciesielski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
-
- Łupicka A., Sieci logistyczne, Teorie, modele, badania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006
-
- Madej M., Outsourcing – alternatywa strategii czasu, Nowe Życie Gospodarcze 2007, nr 9
-
- Majchrzak J., Techniki badawcze w pracach doktorskich z zakresu zarządzania. W: Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych, Maria Sławińska (red. naukowy), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006
-
- Marbach C., Francuski przemysł meblowy jest rozdrobniony, Przemysł Drzewny 2003, nr2
-
- Maślak E., Koncepcje konkurencji w naukach ekonomicznych. W: Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, red. M. Gorynia,
-

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002
Micklethwait J., Wooldridge A., Szamani zarządzania, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2000
Mruk H., Istota i klasyfikacja metod naukowych. W: Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych, Maria Sławińska i Hubert Witczak (red. naukowa), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008
Mynarski S., Elementy teorii systemów i cybernetyki, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979
Nikodemska-Wołowik A. M., Jakościowe badania marketingowe, PWE, Warszawa 1999
Ninck A., Bürki L., Hungerbühler R., Nühlemann H., Systemik. Vernetztes Denken in Komplexen Situationen, Verlag Industrielle Organisation, Zürich 1997
Noga A., Teorie przedsiębiorstw, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
Nowak-Far A., Globalna konkurencja, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2000
Obłój K., Tworzywo skutecznych strategii, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
Perechuda K., Nowoczesne metody zarządzania firmą, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1993
Porter M.E., Przewaga konkurencyjna, Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników. Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006
Porter M.E., Strategia konkurencji, Metody analizy sektorów i konkurentów, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006
Porter M.E., Strategia konkurencji, Metody analizy sektorów i konkurentów, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992
Potencjał polskiej branży meblarskiej. Stan aktualny oraz prognoza rozwoju rynku meblarskiego w Polsce do 2006 roku, Pasad Agencja Badawczo-Informacyjna, Warszawa lipiec 2004
Pszczołowski T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978
Rocznik Statystyczny Przemysłu 2006, GUS, Warszawa 2006
Rocznik Statystyczny Przemysłu 2009, GUS, Warszawa 2009
Romanow Z., Historia myśli ekonomicznej w zarysie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997
Skawińska E. red., Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002
Skodlarski J., Zarys historii gospodarczej Polski do 1939 roku, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 1995
Słownik łacińsko-polski, K. Kumaniecki (oprac.) Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981
Słownik pojęć ekonomicznych, Biznes, tom 9, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
Stabryła A., Brak nawet drogiego drewna, Rzeczpospolita z 24.01.2011
Sudoł S., Metody badania w naukach o zarządzaniu i etyka badacza, Organizacja i Kierowanie 2007, nr 4

Sułkowski Ł., Epistemologia w naukach o zarządzaniu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005

Szaban J., Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych. Od dyrektora do euro menedżera, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2000

Szostak A., Ocena pozycji konkurencyjnej przemysłu drzewnego i meblarskiego w gospodarce, Przemysł Drzewny 2002, kwiecień

Ting - Toomey S., Intercultural Conflicts Styles, W : Theories in Intercultural Communication, Sage, Newbury Park 1988

Trocki M., Outsourcing, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001

Turowski R., Jubileuszowe targi meblowe w Poznaniu, Przemysł Drzewny 2001, lipiec - sierpień

Turowski R., Meblarstwo w Europie końca naszego wieku, Przemysł Drzewny 2000, nr 1

Turowski R., Meble europejskie ujęte w liczbach, Przemysł Drzewny 2000, nr2

Turowski R., Targi meblowe 2002 w Poznaniu na tle handlu europejskiego, Przemysł Drzewny 2003, czerwiec

Wieczerzycki W., Technologie informacyjne w łańcuchu dostaw. W: Nowoczesne technologie w logistyce, red. J. Długosz, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009r

Witkowski J., Logistyka firm japońskich, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999

Wrzosek W., Funkcjonowanie rynku, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997

Zimniewicz Sz., Nowa rola dostawcy, W: Instrumenty zarządzania logistycznego, red. M. Ciesielski, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006

Zimniewicz Sz., Strategie przedsiębiorstwa wobec dostawców, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 2005, nr 11

Zwierzęca natura rynku. O wadze emocji w gospodarce z Robertem J. Shillerem, amerykańskim psychoekonomistą rozmawia Jacek Żakowski, Polityka 2009, nr 28

Żabiński L., Węzłowe aspekty badań jakościowych praktyk zarządzania marketingowego na przykładzie case study research. W: Konceptcje marketingu a praktyki zarządzania. Aspekty teoretyczne i badawcze. Praca zbiorowa pod redakcją T. Żabińskiej i L. Żabińskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice 2007

Spis tabel

	strona
Tab. 1. Ewolucja funkcji zaopatrzenia wg P. Stannacka i M. Jonesa	33
Tab. 2. Ewolucja funkcji zaopatrzenia wg R.F. Recka i B.G. Longa	34
Tab. 3. Stadia rozwoju funkcji zakupów, związane z nimi możliwości oraz ich znaczenie dla przedsiębiorstwa	35
Tab. 4. Zestawienie tradycyjnego podejścia do zaopatrzenia ze współczesnym	37
Tab. 5. Zbiór podstawowych argumentów stosowanych przy decyzjach typu <i>make or buy</i>	41
Tab. 6. Specyfika produktu a rodzaj współpracy w łańcuchu dostaw	51
Tab. 7. Komunikacja w kulturach niskiego i wysokiego kontekstu kulturowego	52
Tab. 8. Techniki w badaniach problemów zarządzania	77
Tab. 9. Porównanie badań jakościowych i badań ilościowych	79
Tab. 10. Podmioty, produkcja sprzedana i przeciętne zatrudnienie w przemyśle meblarskim w latach 2005 i 2008	92
Tab. 11. Produkcja sprzedana w małych i średnich przedsiębiorstwach przemysłu meblarskiego w latach 2005 i 2008	93
Tab. 12. Struktura produkcji sprzedanej w małych i średnich przedsiębiorstwach przemysłu meblarskiego według liczby zatrudnionych w roku 2005 i 2008	94
Tab. 13. Dynamika zatrudnienia w przemyśle meblarskim w latach 2005 i 2008	94
Tab. 14. Produkcja ważniejszych wyrobów przemysłu meblarskiego w latach 2000 i 2008	95
Tab. 15. Dynamika produkcji sprzedanej w przemyśle meblarskim w latach 2003 - 2008	95
Tab. 16. Produkcja mebli. Podstawowe wskaźniki ekonomiczne za rok 2005 i 2008	97

Tab. 17. Ilościowe i procentowe zestawienie dominujących form współpracy	110
Tab. 18. Wady i zalety partnerstwa oraz częstej zmiany dostawcy	112

Spis rysunków

	strona
Rys. 1. Bezpośredni i pośredni wpływ otoczenia na kształt relacji	46
Rys. 2. Czynniki wpływające na tworzenie się danej relacji dostawca - producent	47
Rys. 3. Konkurencja czysta i doskonała	55
Rys. 4. Pięć sił konkurencyjnych wpływających na rentowność danej branży	69
Rys. 5. Źródła konkurencji a typy relacji	70

Spis wykresów

	strona
Wykres 1. Przedsiębiorstwo 1: struktura dostawców / relacji	102
Wykres 2. Przedsiębiorstwo 2: struktura dostawców / relacji	102
Wykres 3. Przedsiębiorstwo 3: struktura dostawców / relacji	103
Wykres 4. Przedsiębiorstwo 4: struktura dostawców / relacji	103
Wykres 5. Przedsiębiorstwo 5: struktura dostawców / relacji	104
Wykres 6. Przedsiębiorstwo 6: struktura dostawców / relacji	104
Wykres 7. Przedsiębiorstwo 7: struktura dostawców / relacji	105
Wykres 8. Przedsiębiorstwo 8: struktura dostawców / relacji	105
Wykres 9. Przedsiębiorstwo 9: struktura dostawców / relacji	106
Wykres 10. Przedsiębiorstwo 10: struktura dostawców / relacji	106
Wykres 11. Przedsiębiorstwo 11: struktura dostawców / relacji	107
Wykres 12. Przedsiębiorstwo 12: struktura dostawców / relacji	107
Wykres 13. Quasi-monopartnerstwo a suma relacji	108
Wykres 14. Zestawienie występujących form współpracy	109