

Łukasz Małys

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej,
Katedra Marketingu Międzynarodowego
lukasz.malys@ue.poznan.pl

KSZTAŁTOWANIE RELACJI Z NABYWCAMI INSTYTUCJONALNYMI NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH A WYNIKI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Współcześnie obserwuje się wzrastające znaczenie współpracy przedsiębiorstw z podmiotami otoczenia. Jest to widoczne zarówno w problematyce badawczej, jak i praktyce biznesowej. Artykuł prezentuje próbę klasyfikacji rozmaitych związków przedsiębiorstwa na podstawie wskaźnika, jakim jest siła relacji biznesowych. W ramach analizy empirycznej porównane zostały wyniki przedsiębiorstw rozwijających na rynkach zagranicznych relacje z nabywcami instytucjonalnymi, które charakteryzują się różną siłą.

Słowa kluczowe: relacje biznesowe, siła relacji biznesowych, rynek B2B, biznes międzynarodowy.

Klasyfikacja JEL: F18, F23, F50.

THE DEVELOPMENT OF BUSINESS RELATIONSHIPS WITH INSTITUTIONAL PURCHASERS IN FOREIGN MARKETS AND COMPANY PERFORMANCE

Abstract: Today, the increasing importance of cooperation between companies and other entities in the business environment can be observed. This is evident both in research and business practice. This paper presents an attempt to classify the various ties of a company on the basis of a relationship strength index. As part of the empirical analysis, the results of companies which develop relationships of different strengths with institutional buyers in foreign markets were compared.

Keywords: business relationships, strength of business relationships, B2B market, international business.

Wstęp

W ostatnich dziesięcioleciach wskazuje się na wzrastającą złożoność otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, oraz pojawienie się nowych wyzwań, w tym związanych z globalizacją i towarzyszącym jej trendom [Schroeder i Śliwiński 2013, s. 5]. To właśnie globalizacja, obok zmian technologicznych i wzrastającej roli interesariuszy przedsiębiorstw, postrzegana jest jako główny czynnik wpływający na zmiany w sposobie funkcjonowania firm [Ratajczak-Mrozek 2014, s. 23–38]. Globalizacja skutkuje wzrostem niepewności i ryzyka dla przedsiębiorstw. Przyczynia się do zwiększenia konkurencji zarówno dla podmiotów internacjonalizujących działalność, jak i dla firm działających lokalnie i stykających się z międzynarodowymi konkurentami na rynku narodowym. Zmiany otoczenia przyczyniły się do korekt tradycyjnych koncepcji z zakresu zarządzania strategicznego, marketingu oraz biznesu międzynarodowego.

Dominujący pogląd, zakładający budowanie przewagi konkurencyjnej dzięki wykorzystaniu unikalnych zasobów i umiejętności, tradycyjnie podkreślał znaczenie zasobów materialnych (np. kapitał, surowce, lokalizacja). Współcześnie panuje opinia, że znacznie większe znaczenie dla przedsiębiorstwa mają zasoby niematerialne – podkreśla się wpływ wiedzy pracowników, patentów, marek [Sajdak 2010, s. 46–50]. Do zasobów niematerialnych zalicza się również relacje biznesowe. Część badaczy przypisuje im kluczowe znaczenie, analizując związki przedsiębiorstwa z dystrybutorami, dostawcami, klientami [np. DeWit i Mayer 1999].

Tradycyjnie w marketingu wskazywano na znaczenie elementów tworzących marketing mix dla powodzenia przedsiębiorstwa. Współczesne koncepcje marketingowe podkreślają znaczenie budowania więzi z różnymi podmiotami otoczenia biznesowego dla skutecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku [Fonfara 2004, s. 78–79]. Wskazuje się, że utrzymywanie bliskiej współpracy z zewnętrznymi podmiotami może się przyczynić do polepszenia osiąganych wyników rynkowych [por. Gołębiowski 2010, s. 564–565].

W ostatnich latach dokonano również korekty dwóch najczęściej analizowanych w literaturze modeli internacjonalizacji przedsiębiorstw – modelu Uppsala oraz paradygmatu eklektycznego, poszerzając je o koncepcje relacji biznesowych. Zgodnie z założeniami skorygowanej wersji modelu uppsalskiego rynek jest siecią relacji biznesowych łączących funkcjonujące na nim podmioty. Przedsiębiorstwo prowadzące działalność gospodarczą zdobywa pozycję w sieci, która jest uzależniona od jego więzi z innymi

podmiotami. Osiągnięcie sukcesu rynkowego wymaga wiarygodnej pozycji w sieci, a więc zbudowania zaufania i zaangażowania w relacjach z innymi podmiotami. Proces internacjonalizacji jest utożsamiany z budowaniem pozycji w sieciach biznesowych na rynkach zagranicznych [Johanson i Vahlne 2009, s. 1424].

Wzrastające znaczenie sieci biznesowych doprowadziło również do korekty paradygmatu eklektycznego. Koncepcja ta została poszerzona o rozważania związane ze zmianami zachodzącymi w globalnej gospodarce [Dunning 1995, s. 461–491; 1998, s. 45–66]. Dunning wskazuje na zmiany zachodzące w gospodarce światowej – wzrastającą specjalizację podmiotów, zwiększoną złożoność procesów gospodarczych, zmiany technologiczne, komunikacyjne i polityczne, wzrastające znaczenie aktywów niematerialnych – które wpłynęły na postrzeganie znaczenia i zakresu kooperacji pomiędzy niezależnymi w sensie prawnym podmiotami. Zmiany zasad funkcjonowania przedsiębiorstw zmierzają w kierunku zwiększenia współzależności partnerów biznesowych oraz wykorzystania zasobów, umiejętności i doświadczenia współpracujących firm. Tym samym przewaga wynikająca z własności (*ownership-specific advantages*), która w pierwotnej wersji paradygmatu eklektycznego tworzona była samodzielnie przez poszczególne przedsiębiorstwa, w warunkach współczesnej gospodarki jest budowana w wyniku współdziałania, a niejednokrotnie formalnych aliansów strategicznych. Jednocześnie przewaga wynikająca z internalizacji operacji w ramach własnych struktur przedsiębiorstwa (*internalization-specific advantages*) jest osiągnięta również w ramach hybrydowych struktur regulacji. Zmiany w globalnej gospodarce w znacznym stopniu determinują też występowanie przewagi lokalizacyjnej (*location-specific advantages*). Zdaniem autora, jednym z głównych powodów lokowania produkcji w wybranych krajach jest dostępność zasobów i umiejętności pozwalających na efektywne wykorzystanie różnych typów przewagi własnościowej. Z uwagi na fakt, że dostępność tego rodzaju zasobów w znacznej mierze jest determinowana występowaniem powiązań międzyorganizacyjnych, decyzja o lokalizacji produkcji jest niejednokrotnie podejmowana ze względu na występowanie lub możliwość zbudowania pożądaných relacji biznesowych.

Przedsiębiorstwa mogą budować relacje z różnymi podmiotami otoczenia – dostawcami, nabywcami, pośrednikami handlowymi, wpływowymi organizacjami itp. [Małyś 2011, s. 197]. Jednak najwięcej uwagi poświęca się kooperacji przedsiębiorstw z klientami i dostawcami. W czynnej internacjonalizacji przedsiębiorstw, która zakłada ekspansję i sprzedaż na rynkach zagranicznych, szczególne znaczenie ma umiejętność budowania relacji

z nabywcami. Z tego względu w artykule skupiono się na analizie relacji z nabywcami na rynkach zagranicznych.

Celem artykułu jest weryfikacja hipotezy mówiącej, że im silniejsze relacje biznesowe tworzy przedsiębiorstwo z nabywcami instytucjonalnymi w procesie internacjonalizacji, tym osiąga lepsze wyniki rynkowe w porównaniu do najbliższych konkurentów rynkowych. W pierwszej kolejności zaprezentowana zostanie koncepcja relacji biznesowych oraz próba ich odróżnienia od innych związków przedsiębiorstwa z otoczeniem. W dalszej części podjęta zostanie próba konceptualizacji pojęcia siły relacji biznesowych. W części empirycznej porównane zostaną wyniki przedsiębiorstw budujących na rynkach zagranicznych relacje z nabywcami instytucjonalnymi charakteryzujące się różną siłą, co doprowadzi do weryfikacji hipotezy badawczej.

1. Relacje biznesowe a inne związki przedsiębiorstwa z podmiotami otoczenia

Badania nad powstawaniem relacji łączących niezależne podmioty są prowadzone w ramach różnych nurtów teoretycznych. W zależności od obszaru zainteresowania skupiają się na analizie transakcji (*transactional analysis*) lub analizie relacyjnej (*relational analysis*) [Donaldson i O'Toole 2000, s. 492].

Analiza transakcji wywodzi się z ekonomii kosztów transakcyjnych i jest blisko związana z wyjaśnianiem zależności w ramach łańcucha wartości. Zgodnie z tą koncepcją relacje traktowane są jako niedoskonałość rynku i mogą występować wyłącznie, jeżeli zmniejszają koszty związane z obsługą transakcji. Wymiana między podmiotami może przebiegać w ramach trzech struktur regulacji (*governance structure*). Pierwszą jest wykorzystanie mechanizmów rynkowych (*market governance*). W ramach tej struktury podmioty pozostają niezależne i konkurują ze sobą. Duże znaczenie przy wymianie ma cena, wykorzystanie siły i zachowania oportunistyczne partnerów. Wykorzystanie rynku wiąże się z występowaniem kosztów transakcyjnych, do których należą m. in. [Dahlman 1979, s. 141–16]:

- koszty poszukiwania informacji (badania rynku, poszukiwanie i porównywanie ofert, konstrukcja umów itp.),
- koszty zarządzania i zawierania kontraktów (negocjacje handlowe, obsługa prawna itp.),
- koszty kontroli (monitorowanie procesów i wyników, ubezpieczenia itp.).

W celu zniwelowania kosztów transakcyjnych przedsiębiorstwa mogą dążyć do integracji pionowej elementów łańcucha wartości (*hierarchical*

governance) [Golicic 2007, s. 721–722]. Dodatkowym atutem wykorzystania tej struktury jest zmniejszenie niepewności związanej z wymianą rynkową (niepewność może dotyczyć jakości produktu, terminowości dostaw, gwarancji dostaw w przyszłości itp.). Dzięki przejęciu funkcji innych podmiotów przedsiębiorstwa mogą zagwarantować sobie dostęp do środków produkcji spełniających określone normy jakościowe oraz kontrolować zbyty produktów. Zyskują również większą kontrolę nad cenami produktów. Z wykorzystaniem struktury hierarchicznej wiążą się jednak pewne trudności. Do zarządzania kolejnymi elementami łańcucha wartości konieczne są odpowiednie umiejętności, których pozyskanie zajmuje określoną ilość czasu. We współczesnej gospodarce sukces osiągają przedsiębiorstwa, które potrafią wykorzystać swoje kluczowe kompetencje. Zbudowanie tego typu kompetencji w ramach nowych funkcji nie jest łatwym zadaniem. Inną możliwością jest wykupienie przedsiębiorstwa zajmującego się zarządzaniem pożądanymi elementami łańcucha wartości. Jest to jednak działanie zarezerwowane dla podmiotów dysponujących odpowiednimi środkami finansowymi.

Alternatywą dla wykorzystywania mechanizmów rynkowych oraz integracji pionowej jest tworzenie struktur hybrydowych (*hybryd governance*) polegających na kooperacji niezależnych podmiotów. Tego typu struktury, opierające się na bliskich relacjach łączących przedsiębiorstwa, łączą zalety obu skrajnych form i jednocześnie są wolne od ich wad. Ze względu na bliskie powiązania między podmiotami umożliwiają zminimalizowanie kosztów transakcyjnych związanych z wymianą i jednocześnie eliminują zachowania oportunistyczne oraz ryzyko wynikające z niepewności efektów wymiany.

W analizie relacyjnej nacisk kładzie się na społeczny aspekt wymiany między podmiotami. Badacze zwracają uwagę na duży wpływ aktorów (np. pracowników) działających w ramach przedsiębiorstw na proces wymiany. Zwracają uwagę na takie aspekty kooperacji jak historia współpracy podmiotów oraz wynikające z niej doświadczenia i wypracowane normy współdziałania, zaufanie między organizacjami oraz zaangażowanie. W ramach tego nurtu podkreśla się, że motywem skłaniającym przedsiębiorstwa do współpracy może być zwykła chęć i dobre doświadczenia wzajemnej kooperacji. Tego rodzaju spojrzenie poszerza tradycyjne poglądy, zgodnie z którymi współpraca przedsiębiorstw jest funkcją konieczności wymiany zasobów [Donaldson i O'Toole 2000, s. 491–492].

Obecnie podkreśla się, że oba nurty badawcze: analiza transakcyjna podkreślająca ekonomiczne aspekty współpracy oraz analiza relacyjna

kładąca nacisk na elementy behawioralne, wzajemnie się uzupełniają. Połączenie obu koncepcji daje pełen obraz charakteru dwustronnych powiązań łączących niezależne podmioty.

Abstrahując od przyjętej perspektywy – transakcyjnej lub relacyjnej – kwestią problematyczną jest odróżnienie relacji biznesowych od innych związków przedsiębiorstwa z otoczeniem. Jedną z najbardziej popularnych koncepcji jest wyróżnienie interakcji i relacji [Easton 1992, s. 4]. Interakcje definiowane są jako konkretne działania, podejmowane w określonym przedziale czasu (np. negocjacje handlowe, dokonanie zakupu). Interakcje mogą mieć charakter jednorazowy lub sporadyczny – w takich przypadkach nie można mówić o istnieniu relacji biznesowej. Jeżeli interakcje między podmiotami powtarzają się, to tworzy się relacja. Relacje wpływają na przebieg interakcji, determinują oczekiwania i zachowanie aktorów.

Inny pogląd zakłada, że przedsiębiorstwa tworzą dwa rodzaje związków z podmiotami otoczenia: *arm'slength relations*, które utożsamiane jest z wymianą transakcyjną, oraz *business relationships*¹, odnoszące się do bliskich, partnerskich powiązań [Sousa 2010, s. 2–3].

Część badaczy zakłada jednak, że wszystkie związki przedsiębiorstwa z podmiotami otoczenia to relacje [por. Blois 1998]. Prezentowane są poglądy, że żadne przedsiębiorstwo nie może funkcjonować w izolacji, bez więzi z innymi podmiotami.

Niezależnie od przyjętego założenia wskazuje się, że poszczególne relacje biznesowe mogą znacznie się od siebie różnić [np. Hausman 2001, s. 600]. W literaturze wskazuje się na cechy charakterystyczne relacji (określane jako zmienne relacyjne), które mogą występować z określonym natężeniem (np. zaufanie łączące strony relacji). W następnej części podjęta zostanie próba konceptualizacji wskaźnika – siły relacji biznesowych – pozwalającego na klasyfikację związków przedsiębiorstwa z otoczeniem na podstawie określonych cech charakterystycznych relacji biznesowych.

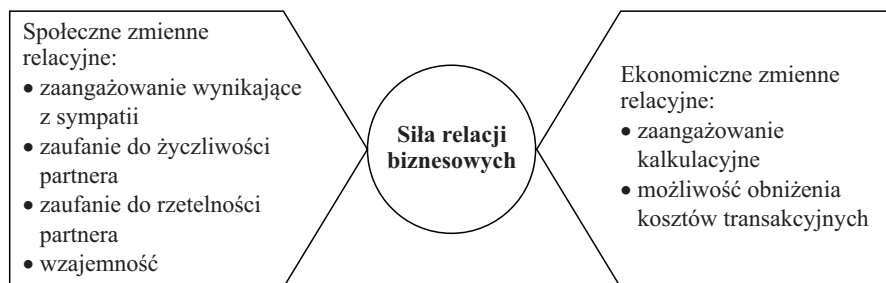
2. Siła relacji biznesowych

Wpływ relacji biznesowych na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest uzależniony od ich charakteru. Charakter związków biznesowych łączących niezależne podmioty jest opisywany za pomocą zmiennych relacyjnych. Zmienne

¹ Niestety, w języku polskim oba angielskie zwroty *relation* i *relationship* tłumaczy się jako relacje, co powoduje trudności w ich rozróżnieniu w literaturze polskojęzycznej.

relacyjne omawiane w literaturze nawiązują do dwóch nurtów badawczych omówionych w poprzedniej części. W nurcie transakcyjnym wyróżnia się zmienne ekonomiczne. Nurt relacyjny wskazuje na występowanie zmiennych społecznych (behawioralnych) [Donaldson i O'Toole 2000, s. 491–492]. Z reguły badacze koncentrują się tylko na jednym z tych nurtów (tym samym na jednej grupie zmiennych). Współcześnie wskazuje się na konieczność łącznego ujęcia transakcyjnej i relacyjnej perspektywy badawczej oraz traktowania związanych z nimi zmiennych relacyjnych ekonomicznych i społecznych jako równoważnych składników charakteru powiązań biznesowych [Barry, Dion i Johnson 2008, s. 115].

Na podstawie analizy przedmiotu można stwierdzić, że do najczęściej wykorzystywanych w badaniach społecznych zmiennych relacyjnych należą: zaufanie (związane z życzliwością lub (i) rzetelnością partnera), zaangażowanie wynikające z sympatii oraz wzajemność (rysunek 1). Wśród ekonomicznych zmiennych relacyjnych, w kontekście budowania relacji biznesowych, wskazuje się najczęściej na zaangażowanie kalkulacyjne oraz wysokość kosztów transakcyjnych (w analizie transakcyjnej, która nie uwzględnia możliwości tworzenia trwałych związków wskazuje się przed wszystkim na cenę, zakładając jednocześnie, że istnieje szereg dostawców zbliżonych produktów).



Rysunek 1. Zmienne opisujące charakter powiązań sieciowych

Zaangażowanie (*commitment*) definiowane jest jako chęć kontynuacji istniejącego powiązania i gotowość podjęcia działań zmierzających do jego utrzymania [Morgan i Hunt 1994, s. 23; Hausman 2001, s. 119; Barry, Dion i Johnson 2008, s. 119]. Uważa się, że zaangażowanie może zawierać dwa komponenty – zaangażowanie wynikające z sympatii (*affective commitment*), które jest związane z psychologicznymi intencjami kontynuacji współpracy, oraz zaangażowanie kalkulacyjne (*calculative commitment*), wynikające ze strukturalnej zależności od partnera i nawiązujące do inwestycji

poczynionych w procesie budowania i umacniania analizowanego powiązania [Geyskens i in. 1996, s. 303–317; Golicic 2007, s. 724] oraz jakości dostępnych, alternatywnych więzi [Wilson i Mummalaneni 1986, s. 50–51].

Zaufanie (*trust*) jest definiowane jako przeświadczenie, że druga strona wykona działania, które przyniosą pozytywne rezultaty (rzetelność – *reliability*) i nie zaangażuje się w nieoczekiwane czynności, które mogą mieć negatywne skutki dla powiązania (życzliwość – *benevolence*) [Anderson i Narus 1990, s. 45; Morgan i Hunt 1994, s. 23; Hausman 2001, s. 600–616; Światowiec 2001, s. 13–16]. Zaufanie tworzone jest zatem przez dwa elementy. Pierwszy to pewność, że druga strona jest w stanie w satysfakcjonującym stopniu wywiązać się z warunków wzajemnej umowy (dostarczyć produkt o oczekiwanej jakości, przekazać odpowiednią wiedzę itp.). Drugi element budujący zaufanie to przekonanie, że druga strona nie narazi istniejącej więzi, żeby zyskać krótkoterminowe, oportunistyczne korzyści. Jest to szczególnie istotne z uwagi na niepewność towarzyszącą każdej wymianie handlowej. Nawet w najbardziej rozbudowanej umowie nie można przewidzieć wszystkich sytuacji. W tym aspekcie zaufanie oznacza przeświadczenie, że nieoczekiwane sytuacje zostaną rozwiązane w sposób, który gwarantuje rezultat zadowalający dla obu stron [Håkansson i Gadde 1992, s. 59–77].

Wzajemność (*mutuality*) można zdefiniować jako gotowość podmiotów do interakcji i oczekiwanie interakcji przez obie strony [Easton 1992, s. 4]. W powiązaniach, które cechuje wzajemność, zarówno korzyści, jak i koszty związane z utrzymaniem więzi dzielone są równomiernie między zaangażowane strony [Hausman 2001, s. 605]. Wzajemność zakłada aktywność obu stron powiązania. Stoi w sprzeczności z tradycyjnym spojrzeniem na rolę dostawcy i nabywcy, zgodnie z którym wyłącznie sprzedawca jest aktywną stroną procesu wymiany, tworzącą ofertę rynkową i wykorzystującą elementy marketingu mix wpływające na nabywcę. W ujęciu tym rola nabywcy jest sprowadzona do reakcji na ofertę dostawcy (dokonanie lub niedokonanie zakupu). Kolejnym elementem wyznaczającym wzajemność powiązań jest współzależność partnerów (*interdependence*). Współzależność określa zakres, w jakim osiągnięcie celów dwóch organizacji jest uzależnione od wzajemnej współpracy. Oznacza sytuację, w której dzięki istnieniu relacji tworzona jest, poprzez połączenie działań i zasobów przedsiębiorstw, nowa wartość, której żaden z podmiotów nie mógłby wytworzyć samodzielnie [Håkansson i Snehota 1995, s. 25].

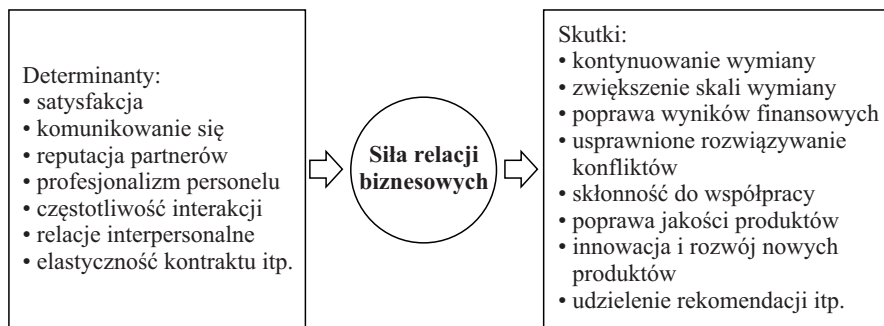
Do ekonomicznych zmiennych relacyjnych zalicza się korzyści finansowe wynikające z obniżenia kosztów transakcyjnych towarzyszących wymianie poprzez zbudowanie norm zwiększających elastyczność w zawieraniu

kontraktów oraz eliminujących zachowania oportunistyczne. Pozwala to na znaczne obniżenie kosztów transakcyjnych *ex post*. Powtarzalność transakcji oraz zaufanie do rzetelności i życzliwości partnera biznesowego przyczynia się również do spadku kosztów transakcyjnych *ex ante*.

Postulat wykorzystywania w analizie powiązań sieciowych jednocześnie społecznych i ekonomicznych zmiennych relacyjnych wysuwany jest przez wielu autorów [np. Naudé i Buttle 2000; Donaldson i O'Toole 2000; Verhoef, Franses i Hoekstra 2001; Eggert i Ulaga 2002; Sirdeshmukh, Singh i Sabol 2002; Bolton, Smith i Wagner 2003; Wang i in. 2004; Barry, Dion i Johnson 2008]. Przeprowadzone badania wskazują, że zarówno ekonomiczne, jak i społeczne aspekty powiązania decydują o wystąpieniu pożądanych skutków dla przedsiębiorstw [Barry, Dion i Johnson 2008, s. 128].

W literaturze wskazuje się dodatkowo na istnienie determinant oraz skutków określonych cech relacji biznesowych (rysunek 2). Determinanty decydują o występowaniu lub braku poszczególnych zmiennych relacyjnych (tym samym określonego poziomu siły relacji biznesowych), natomiast charakter powiązań bezpośrednio wpływa na występowanie (lub nie) skutków. Należy podkreślić, że wśród badaczy brakuje powszechnej zgody, które czynniki powinny być traktowane jako determinanty, a które jako zmienne relacyjne. Skupienie się na jednej perspektywie badawczej niejednokrotnie powoduje zaliczanie zmiennych relacyjnych związanych z drugą perspektywą do grona determinant określonych cech więzi (np. koncentracja na społecznych aspektach relacji skutkuje traktowaniem ekonomicznych zmiennych relacyjnych jako determinant siły powiązań).

W praktyce badawczej zmienne relacyjne są często wykorzystywane do tworzenia zagregowanych mierników charakteru powiązań biznesowych, ujmujących w sposób syntetyczny wybrane obszary więzi międzyorganizacyjnych.



Rysunek 2. Determinanty oraz skutki silnych relacji biznesowych

Proponowany zagregowany miernik charakteru powiązań sieciowych jest określany jako siła powiązań. Zaprezentowane rozważania pozwalają na zdefiniowanie siły powiązań sieciowych, która w niniejszej pracy jest rozumiana jako zagregowany miernik charakteru więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa obejmujący zarówno społeczne, jak i ekonomiczne zmienne relacyjne. Tym samym siła powiązań pozwala na podział związków biznesowych przedsiębiorstwa.

3. Siła relacji biznesowych z nabywcami instytucjonalnymi na rynkach zagranicznych a wyniki przedsiębiorstwa

Analiza empiryczna, ukierunkowana na weryfikację hipotezy, obejmowała diagnozę siły relacji budowanych z nabywcami instytucjonalnymi na rynkach zagranicznych oraz wskazanie różnic w wynikach rynkowych osiąganych przez przedsiębiorstwa rozwijające więzi o różnej sile. Skupienie na rynku instytucjonalnym jest związane z powszechną zgodą, że relacje na rynku B2B występują i mogą być rozwijane. Tworzenie relacji przez przedsiębiorstwa na rynku B2C jest kwestią wciąż dyskutowaną w teorii.

Dane empiryczne będące podstawą analizy uzyskano na podstawie badań ankietowych. Kwestionariusz ankietowy został przesłany pocztą. Listę adresową 2000 firm uzyskano z ogólnopolskiej bazy danych Kompas Poland, która obejmuje ponad 160 tys. przedsiębiorstw działających na rynku B2B w Polsce. Operat losowania obejmował prowadzące działalność zagraniczną przedsiębiorstwa z całej Polski, reprezentujące wszystkie ujęte w bazie branże. Próba badawcza została wybrana losowo. Ze względu na niemożliwość dostarczenia (adresat nieznany, likwidacja firmy itp.) ankietę trafiła do 1921 firm. Uzyskano odpowiedzi od 192 respondentów, co stanowi 10% zwrotu ankiet. W zakresie badania błędu odchylenia związanego z brakiem odpowiedzi porównano kwestionariusze otrzymane w różnych okresach. Nie stwierdzono istotnych różnic w odpowiedziach pierwszej i ostatniej grupy respondentów.

Jak zaznaczono w poprzedniej części artykułu, siła relacji biznesowych jest tworzona przez społeczne i ekonomiczne zmienne relacyjne. Wybór zmiennych relacyjnych będących przedmiotem szczegółowej analizy poprzedziły studia literaturowe. Wybrane zmienne relacyjne, będące podstawą pomiaru siły powiązań sieciowych, poddano następnie weryfikacji jakościowej w formie wywiadów bezpośrednich z osobami reprezentującymi kadrę kierowniczą polskich i zagranicznych firm prowadzących działalność

zagraniczną. W wyniku przeprowadzonych rozmów ograniczono liczbę zmiennych relacyjnych do czterech społecznych (zaufanie do rzetelności, zaufanie do życzliwości, brak zachowań oportunistycznych oraz zaangażowanie wynikające z sympatii) i trzech ekonomicznych zmiennych (adaptacji eksportera, adaptacji importera oraz możliwości obniżenia kosztów transakcyjnych) charakteryzujących powiązania z nabywcami na rynkach zagranicznych. Do pomiaru wartości zmiennych relacyjnych wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta, prosząc respondentów o ocenę stopnia, w jakim poszczególne zmienne relacyjne charakteryzują współpracę ich przedsiębiorstwa z nabywcami instytucjonalnymi na rynkach zagranicznych (1 – nie zgadzam się, 2 – częściowo nie zgadzam się, 3 – nie mam zdania, 4 – częściowo zgadzam się, 5 – zgadzam się).

Punktem wyjścia badania wpływu powiązań o różnej sile na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo była analiza skupień (gron), metoda wykorzystywana w klasyfikacji badanych obiektów. Celem analizy skupień jest przyporządkowanie obiektów do grup w taki sposób, aby znaleźć możliwie największe podobieństwo w obrębie grup oraz największe różnice pomiędzy nimi [Churchill 2002, s. 827]. Podstawą klasyfikacji było wyróżnienie czterech grup przedsiębiorstw, których powiązania z określonymi podmiotami charakteryzowały się:

- 1 – występowaniem zarówno społecznych, jak i ekonomicznych zmiennych relacyjnych (pierwsza grupa),
- 2 – występowaniem wyłącznie społecznych zmiennych relacyjnych (druga grupa),
- 3 – występowaniem wyłącznie ekonomicznych zmiennych relacyjnych (trzecia grupa),
- 4 – brakiem zmiennych relacyjnych w kontaktach z zewnętrznymi podmiotami (czwarta grupa).

Przyjęto założenie, że powiązania o największej sile to takie, w których występują zarówno społeczne, jak i ekonomiczne zmienne relacyjne, więzi cechujące się obecnością wyłącznie społecznych lub wyłącznie ekonomicznych zmiennych posiadają średnią siłę, natomiast powiązania sieciowe, w których zmienne relacyjne w ogóle nie występują, określane są jako słabe (o małej sile).

Do określenia granicznych wartości decydujących, czy powiązania rozwijane przez dane przedsiębiorstwo można określić jako oparte na społecznych oraz ekonomicznych zmiennych, odwołano się do badań A. Hausman [2001, s. 600–616]. Autorka wykazała, że poszczególne zmienne społeczne mogą się wzajemnie zastępować oraz że występowanie nawet jednej społecznej

zmiennej relacyjnej jest wystarczające do generowania korzystnych skutków więzi międzyorganizacyjnych. Przyjęto założenie, że podobne zależności występują również dla zmiennych ekonomicznych. W analizie uznano zatem, że powiązania rozwijane przez badane przedsiębiorstwo z nabywcami na rynkach zagranicznych są oparte na aspektach społecznych, jeżeli przynajmniej jedna z czterech zmiennych społecznych otrzymuje ocenę 4,0 (wskazującą na występowanie określonej zmiennej), a pozostałe pozostają przynajmniej na poziomie neutralnym (3,0). Analogiczne założenia przyjęto dla zmiennych ekonomicznych.

Zasadność połączenia poszczególnych zmiennych relacyjnych w odrębne wskaźniki decydujące o występowaniu społecznych i ekonomicznych aspektów współpracy została zweryfikowana z wykorzystaniem dwóch metod analizy statystycznej. Pierwszą była metoda analizy czynnikowej, która pozwala na sprawdzenie prawidłowości przeprowadzonej redukcji danych oraz wykazanie, czy skala jest jednorodna i mierzy tę samą właściwość. Umożliwia wyjaśnienie korelacji występujących w zbiorowości obserwowanych zmiennych [Bedyńska i Brzezicka 2007, s. 135]. Posłużono się jedną z metod analizy czynnikowej – analizą głównych składowych. Pozwala ona na redukcję danych w celu identyfikacji niewielkiej liczby czynników wyjaśniających większą część wariancji obserwowanej w dużej liczbie zmiennych. W praktyce badawczej jest często wykorzystywana do celów konfirmacyjnych, gdy zakłada się określoną strukturę czynników zgodnie z przyjętymi założeniami teoretycznymi [Bedyńska i Brzezicka 2007, s. 137]. Wyniki wskazują na silne lub umiarkowane nasycenie (czyli duży lub umiarkowany stopień korelacji) badanych zmiennych z uzyskanymi wskaźnikami (składowymi). Potwierdzono zatem możliwość obserwacji wskaźników decydujących o występowaniu bądź niewystępowaniu społecznych lub ekonomicznych aspektów powiązań biznesowych [Bedyńska i Brzezicka 2007, s. 135–136].

Drugą metodą analizy statystycznej wykorzystaną do weryfikacji zasadności połączenia poszczególnych zmiennych relacyjnych w odrębne wskaźniki decydujące o występowaniu społecznych i ekonomicznych aspektów współpracy była analiza rzetelności. W celu dokonania analizy rzetelności wykorzystano statystykę Alfa Cronbacha. W przypadku analizowanych danych za pomocą statystyki Alfa Cronbacha przekroczono umowną wartość 0,700 w przypadku zmiennych ekonomicznych w kontaktach z nabywcami. W przypadku zmiennych społecznych wartość Alfa Cronbacha wyniosła 0,687. Wartości te można zaklasyfikować jako wystarczające do prowadzonej analizy [por. Bedyńska i Brzezicka 2007, s. 156]. Przeprowadzona analiza

potwierdza zatem możliwość identyfikacji podmiotów rozwijających na rynkach zagranicznych powiązania z nabywcami i dostawcami charakteryzujące się różną siłą.

Największa grupa analizowanych przedsiębiorstw opiera relacje z zagranicznymi nabywcami jednocześnie na podstawach społecznych i ekonomicznych (82 respondentów). Kolejna pod względem wielkości jest grupa firm rozwijających wyłącznie ekonomiczne aspekty więzi (61 respondentów). Występowanie wyłącznie zmiennych społecznych cechuje relacje z nabywcami jedynie 13 analizowanych firm, a brak zmiennych relacyjnych – 36.

Pomiar wyników przedsiębiorstwa obejmował wielkość zysku ogółem, stopę zwrotu nakładów inwestycyjnych (ROI), wielkość sprzedaży oraz udział w rynku. Ze względu na trudności w porównaniu firm odmiennej wielkości lub działających w różnych branżach przyjęto subiektywny sposób oceny przez porównanie do wyników najbliższych konkurentów w poprzednim roku kalendarzowym, na podstawie relatywnej oceny respondentów. Do oceny wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta. Respondenci, udzielając odpowiedzi na postawione w kwestionariuszu pytania dotyczące czterech wymienionych powyżej wyników, mieli podać własną ocenę w porównaniu do najbliższych konkurentów (1 – znacznie gorzy, 2 – gorzy, 3 – prawie taki sam, 4 – lepszy, 5 – znacznie lepszy). Przyjęcie takiej metody oceny umożliwia porównanie przedsiębiorstw o odmiennej charakterystyce, działających w różnych branżach oraz zwiększa gotowość respondentów do udzielenia odpowiedzi na pytania.

Do porównania wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa rozwijające powiązania sieciowe o różnej sile skonstruowano zagregowany wskaźnik obejmujący cztery wyszczególnione powyżej finansowe i niefinansowe rezultaty działalności (wielkość zysku ogółem, ROI, wielkość sprzedaży oraz udział w rynku). Wykorzystanie do oceny działalności przedsiębiorstwa skonsolidowanej formuły, obejmującej finansowe i niefinansowe mierniki, jest postulowane w ramach rozważań teoretycznych [por. Fonfara 2007, s. 3–4] oraz stosowane w praktyce badawczej [por. Fonfara 2009, s. 61]. Zagregowany wskaźnik stanowi średnią wartość oceny wszystkich czterech omawianych wyników działalności firmy. Na jego podstawie wyróżniono trzy grupy przedsiębiorstw osiągających odmienne rezultaty działalności: gorsze od konkurentów – GOK (grupa obejmuje przedsiębiorstwa, których średnia zagregowanych wyników w skali Likerta wynosi 1,00–2,75), takie same jak konkurencja – TJK (średnia zagregowanych wyników w skali Likerta 2,76–3,50) oraz lepsze od konkurencji – LOK (średnia zagregowanych wyników w skali Likerta 3,51–5,00).

Należy podkreślić, że siła powiązań sieciowych oraz związany z nią charakter więzi nie są jedynymi czynnikami kształtującymi wyniki przedsiębiorstwa. Jak wskazano we wstępie artykułu, tradycyjnie podkreśla się znaczenie zasobów czy oferty przedsiębiorstwa i ich wpływu na osiągnięte wyniki. Prezentowane rozważania mają jedynie na celu przedstawienie tendencji związanych ze wzrastającym znaczeniem współpracy z zewnętrznymi podmiotami dla powodzenia firmy. Celem analizy jest wskazanie, jakiego rodzaju powiązania sieciowe mogą wpływać pozytywnie, obok innych, nieporuszanych czynników, na osiągnięte wyniki rynkowe.

W tabeli zaprezentowano przedsiębiorstwa, których powiązania biznesowe z nabywcami na rynkach zagranicznych charakteryzuje występowanie różnych grup zmiennych relacyjnych, w podziale na osiągnięte wyniki działalności – gorsze od konkurentów (GOK), takie same jak konkurencja (TJK), lepsze od konkurencji (LOK).

Siła powiązań budowanych z nabywcami na rynkach zagranicznych a wyniki przedsiębiorstwa

Zmienne relacyjne występujące w powiązaniach sieciowych przedsiębiorstw		Firmy należące do danej grupy		Wyniki		
		ogółem	które odpowiedziały na pytania dotyczące wyników	GOK	TJK	LOK
Społeczne i ekonomiczne	procent	42,7	76,8	20,6	39,7	39,7
	n	82	63	13	25	25
Społeczne	procent	6,8	69,2	33,3	11,1	55,6
	n	13	9	3	1	5
Ekonomiczne	procent	31,8	68,9	28,6	45,2	26,2
	n	61	42	12	19	11
Brak zmiennych relacyjnych	procent	18,8	63,9	39,1	39,1	21,7
	n	36	23	9	9	5
Ogółem	procent	100,0	71,4	27,0	39,4	33,6
	n	192	137	37	54	46

n – liczba firm należących do wskazanej grupy.

Wyniki:

GOK – gorzej od konkurencji (średnia zagregowanej zmiennej opisującej wyniki 1,00– 2,75).

TJK – takie same jak konkurencja (średnia zagregowanej zmiennej opisującej wyniki 2,76 – 3,50).

LOK – lepiej od konkurencji (średnia zagregowanej zmiennej opisującej wyniki 3,51– 5,00).

Przedsiębiorstwa budujące najsilniejsze powiązania (oparte jednocześnie na społecznych i ekonomicznych podstawach) znacznie rzadziej,

w porównaniu do innych firm, osiągały wyniki gorsze od konkurencji (20,6% przedsiębiorstw należących do tej grupy). Jednocześnie wysooki odsetek tego rodzaju przedsiębiorstw (39,7%) osiąga wyniki lepsze od konkurentów. Większy odsetek przedsiębiorstw deklaruje wyniki lepsze od konkurencji jedynie w grupie respondentów opierających relacje w nabywcami wyłącznie na aspektach społecznych (55,6% ankietowanych). Należy jednak podkreślić niewielką liczbę firm zaklasyfikowanych do tej grupy, co mogło wpływać na otrzymane wyniki.

Wyniki przedsiębiorstw rozwijających społeczne elementy powiązań biznesowych wskazują na korzystność takich działań. Niewielka liczba przedsiębiorstw kształtujących społeczne aspekty więzi może zatem się wydawać zaskakująca.

W artykule postawiono hipotezę, że im silniejsze relacje biznesowe tworzy przedsiębiorstwo z nabywcami instytucjonalnymi w procesie internacjonalizacji, tym lepsze wyniki rynkowe osiąga w porównaniu do najbliższych konkurentów rynkowych.

Porównując rezultaty poszczególnych przedsiębiorstw, należy stwierdzić, że najkorzystniej na wyniki osiągane przez firmy wpływa rozwijanie najsilniejszych powiązań sieciowych z nabywcami na rynkach zagranicznych². Takie działanie ogranicza osiąganie wyników gorszych od konkurentów i w znacznym stopniu przyczynia się do osiągania wyników lepszych od rywali rynkowych.

Nieco mniej korzystnie na osiągane przez przedsiębiorstwa wyniki wpływa tworzenie z nabywcami na rynkach zagranicznych powiązań o średniej sile (cechujących się występowaniem wyłącznie społecznych lub wyłącznie ekonomicznych aspektów więzi). Trudno porównać wyniki osiągane przez dwie grupy firm należących do tej kategorii – przedsiębiorstwa rozwijające relacje oparte na zmiennych społecznych częściej osiągają wyniki lepsze od konkurentów w porównaniu z firmami opierającymi powiązania na zmiennych ekonomicznych, jednak jednocześnie częściej osiągają wyniki gorsze od konkurentów.

Wydaje się, że rozwijanie zmiennych ekonomicznych gwarantuje osiągnięcie pewnego minimum korzyści dzięki zbudowanym relacjom biznesowym, co ogranicza osiąganie wyników gorszych od konkurentów. Przypuszczenie

² Stwierdzenie to wydaje się prawdziwe również w porównaniu wyników omawianej grupy firm z wynikami przedsiębiorstw opierających powiązania z nabywcami wyłącznie na podstawach społecznych. Jest to spowodowane znacznie wyższym odsetkiem przedsiębiorstw należących do drugiej grupy, który osiąga wyniki gorsze od konkurentów (33,3%) oraz możliwością zaniżenia danych ze względu na mniejszą liczbę firm zaliczanych do tej grupy.

to potwierdza rodzaj analizowanych zmiennych ekonomicznych – zaangażowanie kalkulacyjne (wynikające z wprowadzonych adaptacji) oraz możliwość obniżenia kosztów transakcyjnych. Ich występowanie w związkach biznesowych sprawia, że rezultaty współpracy nie spadają poniżej pewnego poziomu oczekiwań. Osiągnięcie, dzięki zbudowanym powiązaniom, wyników lepszych od konkurentów wymaga jednak wyjścia poza ekonomiczne aspekty współdziałania, czyli rozwinienia zmiennych społecznych. Rozwój zaufania i zaangażowania wynikającego z sympatii umożliwia osiągnięcie ponadprzeciętnych korzyści ze współpracy.

Należy podkreślić, że wyniki obu grup przedsiębiorstw rozwijających więzi o średniej sile są z reguły lepsze od wyników firm mających z nabywcami na rynkach zagranicznych słabe powiązania sieciowe, które cechuje brak zmiennych relacyjnych. Ta grupa przedsiębiorstw relatywnie najczęściej uzyskuje rezultaty gorsze od konkurentów i jednocześnie relatywnie najrzadziej – rezultaty lepsze. Wyniki analizy potwierdzają zatem postawioną hipotezę.

Podsumowanie

W artykule wskazano na wzrastające znaczenie współpracy przedsiębiorstw z zewnętrznymi podmiotami. W znacznej mierze jest ono reakcją na zmiany w otoczeniu firm, w tym związanych z globalizacją. Poszczególne relacje, które tworzą firmy, mogą znacznie się od siebie różnić. Jak wynika z przeprowadzonej analizy, dobrym miernikiem pozwalającym na klasyfikację relacji biznesowych jest ich siła. Siła relacji biznesowych obejmuje zarówno ekonomiczne, jak i społeczne zmienne relacyjne, co jest postulowane we współczesnej literaturze.

Zaprezentowana analiza empiryczna potwierdziła założenia wynikające z rozważań teoretycznych. Budowanie silnych relacji biznesowych z nabywcami na rynkach zagranicznych przyczynia się do poprawy wyników rynkowych. Jednocześnie wskazano, że występowanie wyłącznie zmiennych ekonomicznych przyczynia się do ograniczenia wyników gorszych od konkurentów. Zmienne społeczne mogą w większym stopniu przyczynić się do osiągania wyników lepszych od najbliższych konkurentów. Jednocześnie aspekty społeczne powiązań są zaniedbywane przez szereg przedsiębiorstw.

Podsumowując, przedsiębiorstwa powinny określić kluczowe podmioty w ich otoczeniu i umacniać zbudowane z nimi relacje biznesowe, gdyż przyczynia się to do poprawy osiąganych wyników.

Bibliografia

- Anderson, J.C., Narus, J.A., 1990, *A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working*, Journal of Marketing, vol. 54, no. 1, January.
- Barry, J.M., Dion, P., Johnson, W., 2008, *A Cross-Cultural Examination of Relationship Strength in B2B Services*, Journal of Services Marketing, vol. 22, no. 2.
- Bedyńska, S., Brzezicka, A. (red.), 2007, *Statystyczny drogowskaz. Praktyczny poradnik analizy danych w naukach społecznych na przykładach z psychologii*, Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa.
- Blois, K., 1998, *Don't All Firms Have Relationships?*, Journal of Business and Industrial Marketing, vol. 13, no. 3.
- Bolton, R.N., Smith, A.K., Wagner, J., 2003, *Striking the Right Balance: Designing Service to Enhance Business-to-Business Relationships*, Journal of Service Research, vol. 5, no. 4.
- Churchill, G.A., 2002, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dahlman, C.J., 1979, *The Problem of Externality*, Journal of Law and Economics, 21 (2).
- DeWit, W.B., Mayer, R., 1999, *Strategy Synthesis. Resolving Strategy Padoxes to Create Competitive Advantage*, International Thomas Business Press, London.
- Donaldson, B., O'Toole, T., 2000, *Classifying Relationship Structures: Relationship Strength in Industrial Markets*, Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 15, no. 7.
- Dunning, J.H., 1995, *Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism*, Journal of International Business Studies, vol. 26, no. 3.
- Dunning, J.H., 1998, *Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?*, Journal of International Business Studies, vol. 29, iss. 1.
- Easton, G., 1992, *Industrial Networks: A Review*, w: Alexsson, B., Easton, G. (eds.), *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge, London.
- Eggert, A., Ulaga, W., 2002, *Customer Perceived Value: a Substitute for Satisfaction in Business Markets*, Journal of Business and Industrial Marketing, vol. 17, no. 2/3.
- Fonfara, K., 2004, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, wyd. 2 zm., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Fonfara, K., 2007, *Zachowanie przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji – próba poszukiwania teorii marketingu międzynarodowego*, Marketing i Rynek, nr 1.
- Fonfara, K., 2009, *Typologia zachowań firm w procesie internacjonalizacji*, w: Fonfara, K. (red.), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B., Scheer, L.K., Kumar, N., 1996, *The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study*, International Journal of Research in Marketing, vol. 13, iss. 4.

- Golicic, S.L., 2007, *A Comparison of Shipper and Carrier Relationship Strength*, International Journal of Physical distribution & Logistics Management, vol. 37, no. 9.
- Gołębiowski, T., 2010, *Kooperacja międzynarodowa a konkurencyjność polskich przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego*, w: Wiktor, J.W., Żbikowska, A. (red.), *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania i kierunki rozwoju*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Hausman, A., 2001, *Variations in Relationship Strength and Its Impact on Performance and Satisfaction in Business Relationship*, Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 16, no. 7.
- Håkansson, H., Gadde, L.E., 1992, *Supplier Relations*, w: *Professional Purchasing*, London, Routledge, iss. 4.
- Håkansson, H., Snehota, I., 1995, *Analysing Business Relationships*, w: Håkansson, H., Snehota, I. (eds.), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- Johanson, J., Vahlne, J.-E., 2009, *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*, Journal of International Business Studies, vol. 40.
- Małys, Ł., 2011, *Współpraca z podmiotami zewnętrznymi a wyniki rynkowe małych i średnich przedsiębiorstw – analiza empiryczna*, w: Adamik, A. (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Morgan, R.M., Hunt, S.D., 1994, *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, Journal of Marketing, vol. 58, no. 3, July.
- Naudé, P., Buttle, F., 2000, *Assessing Relationship Quality*, Industrial Marketing Management, vol. 29, iss. 4.
- Ratajczak-Mrozek, M., 2014, *Podstawowe trendy we współczesnym międzynarodowym otoczeniu firmy*, w: Fonfara, K. (red.), *Marketing międzynarodowy. Współczesne trendy i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sajdak, M., 2000, *Podejście zasobowe jako podstawa wyborów strategicznych*, w: Urbanowska-Sojkin, E. (red.), *Wybory strategiczne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Schroeder, J., Śliwiński, R., 2013, *Przedsiębiorstwo na rynku globalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., Sabol, B., 2002, *Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchange*, Journal of marketing, vol. 66, January.
- Sousa, F.J., 2010, *Business Relationship and Corporate Nature and Scope. A Critical Realist Analysis*, Lambert Academic Publishing, Saarbrücken.
- Świątowiec, J., 2001, *Zależność i zaufanie w relacjach między nabywcą a dostawcą*, Marketing i Rynek, nr 4.
- Verhoef, P.C., Franses, P., Hoekstra, J.C., 2001, *The Impact of Satisfaction and Payment Equity on Cross-buying: a Dynamic Model for Multi Service Provider*, Journal of Retailing, vol. 77, no. 3.