

Wiesław Józef DANIELAK\*, Dariusz SOBOTKIEWICZ\*\*

## **KSZTAŁTOWANIE RELACJI BIZNESOWYCH W ŁAŃCUCHU DOSTAW NA PRZYKŁADZIE MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNEGO**

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2020.082.04

Celem opracowania jest ukazanie czynników kształtujących relacje biznesowe w łańcuchu dostaw na przykładzie małego przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Przyjęto założenie, że kluczową zmienną wyjaśniającą kształtowanie relacji biznesowych w łańcuchu dostaw jest poziom zadowolenia klienta. Mając na uwadze, iż poziom zadowolenia klienta determinowany jest przez szereg czynników ilościowych i jakościowych przyjęto, że czynnikami tymi są: łatwość kontaktu, czas reakcji, wiedza merytoryczna pracowników oraz terminowość wykonywanych produktów.

Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej ukazano czynniki wpływające na współpracę w łańcuchu dostaw. W części empirycznej zamieszczono wyniki własnych badań dotyczące kształtowania relacji business-to-business (B2B) na przykładzie małego przedsiębiorstwa zajmującego się produkcją papieru. Wyniki badań koncentrują się na opisie i analizie relacji pomiędzy producentem a odbiorcami. Mają praktyczne zastosowanie do analizy relacji biznesowych i zarządzania nimi. Zarządzanie relacjami uważane jest za kluczowy czynnik w budowaniu i utrzymywaniu efektywnego łańcucha dostaw (Wathne, Heide, 2004). Rezultaty badań mogą być źródłem wiedzy dla kadr kierowniczych najwyższego i średniego szczebla, ale również dla pracowników bezpośrednio odpowiedzialnych za relacje z klientami.

**Słowa kluczowe:** relacje biznesowe, łańcuch dostaw, małe przedsiębiorstwo

---

\* Uniwersytet Zielonogórski, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości, Katedra Zarządzania Strategicznego i Marketingu, ORCID: 0000-0002-7319-6847.

\*\* Uniwersytet Zielonogórski, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości, Katedra Controlingu, ORCID: 0000-0002-8570-5303.

## 1. WPROWADZENIE

Współczesna rzeczywistość gospodarcza wymusza na podmiotach gospodarczych konieczność współpracy i umiejętne kształtowanie relacji międzyorganizacyjnych. Łącuchy dostaw w coraz większym stopniu działają w środowisku sieciowym i globalnym, w którym zdolność do budowania i utrzymywania relacji wymaga wielu umiejętności (Hallikas, Lintukangas, 2016).

Menedżerowie odpowiedzialni za procesy w łańcuchu dostaw muszą mieć umiejętności nie tylko w zakresie wiedzy technicznej i operacyjnej, ale także w zakresie zarządzania kwestiami związanymi z rozwojem relacji (Sahay, 2003, 559–560).

Zarządzanie relacjami łączy specjalistów z różnych grup branżowych, dzięki czemu możemy mówić o interaktywnej platformie komunikacyjnej (Ki Fiona Cheung, Rowlinson, 2011). Tworzy to warunki do dzielenia się wiedzą i innowacjami, prowadzi do oszczędności kosztów i czasu. Zarządzanie relacjami wymaga wielu działań w ramach tworzenia, utrzymywania, rozwoju i doskonalenia relacji. Jest ono powiązane z umiejętnością radzenia sobie z dynamiczną interakcją między dwiema lub więcej organizacjami w taki sposób, że strony osiągają swoje cele (Biggemann, 2010, 257).

Relacje biznesowe nie są zlokalizowane w określonym miejscu lub jednostce, lecz osadzone w relacjach między pracownikami reprezentującymi interesy różnych przedsiębiorstw (por. Pinho, 2013). Nie są zatem własnością jednostronną. Sam proces kształtowania relacji biznesowych odbywa się na przestrzeni określonego czasu, co pozwala partnerom zapoznać się ze sobą, zbudować wzajemne zaufanie, zrozumienie i zaangażowanie (Feng, Zhao, 2014, 541). Zaufanie w łańcuchu dostaw jest postrzegane jako jeden z najważniejszych czynników w rozwijaniu i utrzymywaniu owocnych relacji (Sahay, 2003, 556). Zaufanie przyczynia się do silnych relacji międzyludzkich, relacji wewnątrzorganizacyjnych i międzyorganizacyjnych w łańcuchu dostaw (Sahay, 2003, 556). Jest głównym wyznacznikiem jakości łańcucha dostaw i ma znaczący wpływ na wyniki jego wydajności (Parast, 2019, 18). Pozwala na szerszy dostęp do wiedzy i komplementarnych zasobów niezbędnych do osiągnięcia celów zaangażowanych podmiotów. Zaufanie i wymiana informacji mają znaczący wpływ na zadowolenie z łańcucha dostaw (Parast, 2019, 18), dlatego historia relacji między partnerami jest uważana za jeden z najważniejszych czynników budowania zaufania (Bonatto, de Resende, Pontes, 2020, 1717).

Również bliskie powiązania z ograniczoną liczbą dostawców oraz rosnące inwestycje w aktywa związane z relacjami ostatecznie sprzyjają większemu zaufaniu, niezawodności i współpracy między partnerami w łańcuchu dostaw (za: Arora et al., 2020).

Zarządzanie łańcuchem dostaw wymaga współpracy i koordynacji pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw, tj. przedsiębiorstwem, jego dostawcami i klientami. Badania empiryczne pokazują, że jakość łańcucha dostaw osiąga się zarówno po-

przez formalne mechanizmy zarządzania (np. struktura, umowy i procesy), jak i nieformalne (np. zaufanie, wymiana informacji, normy i kultura) (De Souza, Machado, Telles, 2017). Aby odnieść sukces, procesy w łańcuchu dostaw powinny być połączone z łańcuchami popytu poprzez skuteczny system informacyjny, aby ostatecznie stworzyć popyt (Walters, 2006).

Umiejętne zarządzanie relacjami z dostawcami zwiększa stopień zaangażowania i rozwija współdziałanie. Gotowość do zaangażowania w relacje powiązana jest z umiejętnością zarządzania zasobami i kompetencjami przedsiębiorstwa oraz zasobami i kompetencjami, jakimi dysponują klienci. Szczególnie istotne są zdolności i kompetencje, zwłaszcza kompetencje relacyjne związane z wykorzystaniem wiedzy, umiejętności, zdolności i postawy do kształtowania relacji z interesariuszami. Z uwagi na to, że zaangażowanie wiąże się z podatnością na zagrożenia, zaangażowani nabywcy będą dążyć do poszukiwania wiarygodnych dostawców w celu ograniczenia zachowań oportunistycznych (Jiang, Henneberg, Naudé, 2012, 5). Głównymi składnikami jakości relacji są: intensywność komunikacji, długoterminowa orientacja, satysfakcja społeczna i ekonomiczna oraz zaangażowanie (Jiang, Henneberg, Naudé, 2012, 4). Podobnego zdania są Giller i Matear (2001), według których przy budowaniu relacji biznesowych należy brać pod uwagę następujące czynniki: zaangażowanie, zaufanie, satysfakcję, jakość alternatywnych rozwiązań, inwestycje w relacje, zależności, więzi społeczne, bliskość i czas trwania. Z uwagi na to, że wskazane czynniki zmieniają się wraz z upływem czasu, jest on niezbędny do budowania relacji (Fink, James, Hatten, 2008).

Zasoby informacyjne oraz system komunikowania się determinują zdolność do współdziałania. Dzielenie się wiedzą i informacjami ma kluczowe znaczenie, jeśli partnerzy chcą ściśle współpracować i ulepszać łańcuch dostaw (Boyce, Mundy, 2017, 458). Komunikacja wpływa na efektywność przepływu informacji oraz produktów w całym łańcuchu dostaw. Ponadto oddziałuje na sprawność i terminowość transakcji. Wymiana informacji pośredniczy w oddziaływaniu zaufania na doskonalenie procesów (Parast, 2019, 18). Umożliwia swobodny i szybki przepływ informacji pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw i pozwala na szybką reakcję na pojawiające się problemy. Dzięki istnieniu sprawnych kanałów przepływu informacji pojawia się możliwość utrzymywania stałej kontroli nad procesami wewnątrzorganizacyjnymi i międzyorganizacyjnymi. Sprawna komunikacja sprzyja efektywnej obsłudze klienta poprzez umiejętne odpowiadanie na jego potrzeby dzięki zintegrowanej współpracy wszystkich ogniw łańcucha dostaw. Zaufanie i doskonalenie procesów są istotnymi wyznacznikami wydajności łańcucha dostaw (Parast, 2019, 18).

Im wyższy poziom zaufania, zaangażowania i lojalności, tym większa swoboda firmy w dzieleniu się poufnymi informacjami i aktywniejsze uczestnictwo w różnych działaniach ze swoimi partnerami (Kumar et al., 2016, 589).

Umiejętne zarządzanie relacjami z klientami oraz sposób, w jaki przekształcana jest wiedza o potrzebach klientów w konkretne produkty na rynku, mają pozytywny

wpływ na tworzenie wartości dla klientów, a także na wyniki finansowe, optymalizację kosztów i wykorzystanie technologii (Sánchez-Gutiérrez et al., 2019, 618).

Dzięki istnieniu sprawnych kanałów przepływu informacji pojawia się możliwość utrzymywania stałej kontroli nad procesami wewnątrzorganizacyjnymi i międzyorganizacyjnymi. Siła relacji pośredniczy między kulturą współpracy a wydajnością łańcucha dostaw (Kumar et al., 2016).

Celem opracowania jest ukazanie czynników kształtujących relacje biznesowe w łańcuchu dostaw na przykładzie małego przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Przyjęto założenie, że kluczową zmienną wyjaśniającą kształtowanie relacji biznesowych w łańcuchu dostaw jest poziom zadowolenia klienta. Mając na uwadze, że poziom zadowolenia klienta determinowany jest przez wiele czynników ilościowych i jakościowych, przyjęto, że czynnikami tymi są: łatwość kontaktu, czas reakcji (od zgłoszenia zlecenia do jego realizacji), wiedza merytoryczna pracowników oraz terminowość wykonywanych produktów.

Uzyskane wyniki badań wnoszą teoretyczny wkład do opisu złożonej problematyki kształtowania relacji biznesowych przy uwzględnieniu dynamicznego charakteru relacji. Na relacje biznesowe składają się relacje interpersonalne wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne. Znajomość zmiennych sprzyjających budowaniu trwałych i wartościowych relacji powinna wpłynąć na redukcję niepewności i czerpanie korzyści ze współdziałania długoterminowego. Wyniki badań mają również praktyczne zastosowanie do analizy relacji biznesowych i zarządzania nimi.

## 2. CEL BADAŃ I OPIS GRUPY BADAWCZEJ

Badania przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankiety wśród klientów przedsiębiorstwa produkcji papieru. Badane przedsiębiorstwo funkcjonuje w branży papierniczej. Prowadzi specjalistyczną działalność w zakresie produkcji i sprzedaży różnych papierów w kraju i za granicą. Jest małą firmą z nowoczesnym parkiem technologicznym i ugruntowaną silną pozycją w branży. Głównymi odbiorcami przedsiębiorstwa są firmy reprezentujące niemal wszystkie branże. Przedsiębiorstwo prężnie się rozwija, rozbudowuje podstawowe jednostki organizacyjne, w tym działalność badawczo-rozwojową, wprowadza do oferty nowe produkty oraz prowadzi ekspansywną politykę sprzedażową na rynkach zagranicznych. Stale doskonalili procesy wytwórcze, sprzedażowe i organizacyjne. Pozwala to na dostarczanie wartości klientom w postaci wysokiej jakości produktów, wsparcia technicznego od projektu do produkcji, krótkiego czasu oczekiwania na realizację zamówienia oraz realizację nisko ilościowych zamówień.

Na pytania ankiety odpowiadali dyrektorzy, kierownicy ds. zakupów, a więc menedżerowie mający wiedzę i doświadczenie w zakresie problematyki badawczej. Kwestionariusz ankiety był dystrybuowany drogą elektroniczną pod wskazany adres mailowy docelowego respondenta – kluczowego klienta (dyrektora, kie-

rownika ds. zakupów). Zwrot wypełnionych kwestionariuszy także odbywał się drogą elektroniczną. Przeprowadzono badania wśród głównych klientów badanej firmy. Były to krajowe podmioty gospodarcze o statusie średnich i dużych przedsiębiorstw. Badania prowadzono w latach 2015, 2016 i 2017, zawsze wykorzystywano ten sam kwestionariusz kierowany do tych samych firm.

Celem badania było ujawnienie czynników kształtujących relacje biznesowe w sferze dostaw w odniesieniu do klientów, z którymi badane przedsiębiorstwo współpracuje dłużej niż cztery lata.

Analiza wyników ankiet obejmuje okres trzech lat, począwszy od 2015 r., do 2017 r.. Łącznie w badaniach uczestniczyło 87 przedsiębiorstw (tab. 1).

W 2015 r. kwestionariusz ankiety został wysłany drogą mailową do 60 podmiotów gospodarczych. Stopa zwrotu wyniosła 53,33%. Uzyskano więc 32 ankiety. Wszystkie zostały poprawnie wypełnione. Zakwalifikowano je zatem do dalszej analizy (tab. 1). W 2016 r. wysłano ankietę do 58 klientów i uzyskano zwrot 28 ankiet. Natomiast w 2017 r. z wysłanych 60 ankiet wróciło 27 wypełnionych (stopa zwrotu wyniosła 45%).

Tabela 1. Liczba przedsiębiorstw biorących udział w badaniach w latach 2015–2017

Lp.	Wyszczególnienie	Lata		
		2015	2016	2017
1	Liczba ankiet wysłanych drogą mailową	60	58	60
2	Stopa zwrotu	53,33	48,3	45
3	Liczba uzyskanych ankiet w sztukach	32	28	27

Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Podjęto próby monitorowania „losów” nieodesłanych ankiet. Przyjęto jednak założenie, że nie warto naciskać badanych, gdyż w rezultacie ich odpowiedzi mogłyby być obciążone błędem (niewiarygodne, nieobiektywne itp.) w wyniku presji ze strony producenta.

Dokładnie 50% badanych wskazało, że producent, z którym współpracują, jest ich wyłącznym dostawcą, około 30% – że strategicznym (wielkość zamówień powyżej 50%), około 20% – że jest dostawcą uzupełniającym.

### 3. CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA ZADOWOLENIE KLIENTA

Za punkt wyjścia oceny poziomu zadowolenia klienta przyjęto częstotliwość kontaktów między przedsiębiorstwami. Założono, że im częstotliwość interakcji w procesie wymiany jest większa, tym większe jest prawdopodobieństwo wystę-

powania silnej i trwałej relacji. Z badań wynika, że około 60% respondentów co najmniej raz w miesiącu komunikuje się z producentem papieru (tab. 2). Na częstsze kontakty raz na tydzień lub częściej wskazało od 22% do 25% badanych. Znacznie mniejszy odsetek badanych kontaktuje się raz na dwa miesiące (od 3,5% do 7,1%) oraz raz na kwartał (od 4% do 10,7%).

Tabela 2. Częstotliwość kontaktów między przedsiębiorstwami (w %)

Lp.	Wyszczególnienie	Lata		
		2015	2016	2017
1	Raz na tydzień lub częściej	25	25	22
2	Raz na miesiąc	62,5	57,15	59
3	Raz na dwa miesiące	3,5	7,15	15
4	Raz na kwartał	9	10,72	4
5	Raz w roku lub rzadziej	0	0	0

Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Przyczyn takiego stanu może być wiele – najczęściej wynikają one z indywidualnych potrzeb poszczególnych przedsiębiorstw. Zatem można przyjąć, że częstotliwość kontaktów jest zmienną niezależną i ma związek z zaangażowaniem klienta w relacje biznesowe. W szczególności ponawianie zakupów w perspektywie długoterminowej może świadczyć o spełnianiu oczekiwań klienta, co może być źródłem jego satysfakcji i zaufania. Na gruncie praktyki zaangażowanie stron wymiany relacyjnej jest postrzegane jako pozytywny warunek rozwoju relacji i ich doskonalenia. W praktyce częstotliwość kontaktów między przedsiębiorstwami jest rozpatrywana ze względu na różne formy, tj. bezpośrednie osobiste kontakty z pracownikami w punkcie obsługi (z ang. *face to face*), kontakty telefoniczny lub za pomocą Internetu. Najczęściej wybieraną formą kontaktu przez pracowników jest kontakt e-mailowy (stanowi 43%), następnie kontakt telefoniczny (27%), kontakt osobisty (14%) oraz SMS-owy (12%). W małym stopniu badane podmioty korzystają z faksu oraz z poczty tradycyjnej. Wnioskować można, że przedsiębiorstwa utrzymują stały kontakt i preferują nowoczesne, a co za tym idzie – najszybsze sposoby komunikacji, wykorzystując nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne. Wymiana informacji ułatwia wspólne podejmowanie decyzji w całym łańcuchu dostaw.

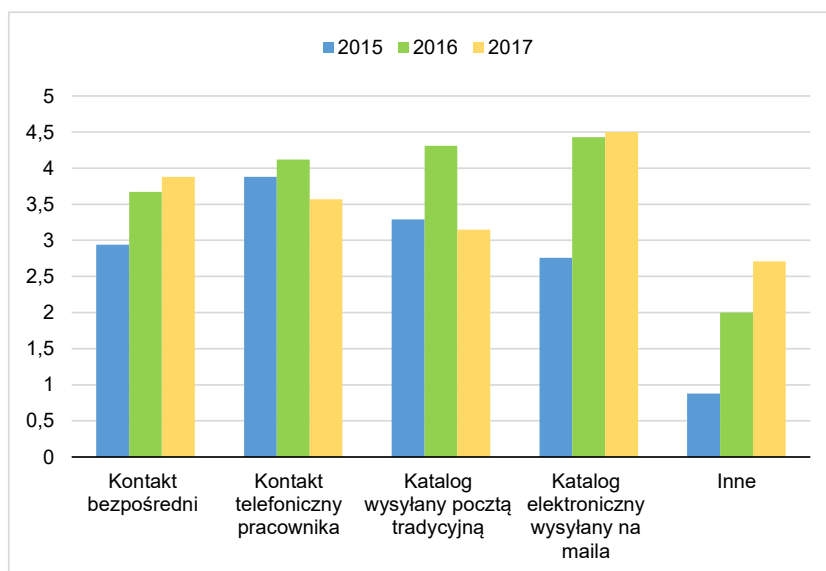
Z badań wynika, że najwyżej ocenionym czynnikiem mającym wpływ na poziom zadowolenia klienta jest łatwość kontaktu, na co wskazują wysokie oceny w skali pięciopunktowej (od 4,81 do 4,89) (tab. 3, rys. 1).

Łatwość kontaktu zachęca do większej częstotliwości bezpośrednich kontaktów. Daje poczucie stabilizacji i perspektywę ciągłości współpracy. W wielu przypadkach pozwala na szerszy dostęp do wiedzy i komplementarnych zasobów niezbędnych do realizacji celów, zadań i procesów zaangażowanych podmiotów.

Tabela 3. Czynniki wpływające na poziom zadowolenia klienta  
(skala od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo źle, a 5 – bardzo dobrze)

Lp.	Wyszczególnienie	Lata		
		2015	2016	2017
1	Łatwość kontaktu	4,81	4,83	4,89
2	Wiedza merytoryczna pracowników	4,72	4,65	4,81
3	Terminowość wykonywanych produktów	4,75	4,68	4,85
4	Doradztwo techniczne	4,72	4,58	4,76
5	System informowania o opóźnieniach w realizacji produktów	4,68	4,61	4,73
6	Czas reakcji na zapytania ofertowe	4,66	4,61	4,70
7	Czas reakcji (od zgłoszenia zlecenia do realizacji)	4,63	4,61	4,78
8	Dostępność pracownika	4,56	4,83	4,81
9	Terminowość załatwiania spraw	4,53	4,68	4,81
10	Jakość wykonywanych produktów	4,50	4,54	4,85
11	Elastyczność w zakresie ustalania warunków współpracy	4,37	4,43	4,54
12	Różnorodność asortymentu	4,29	4,12	4,43

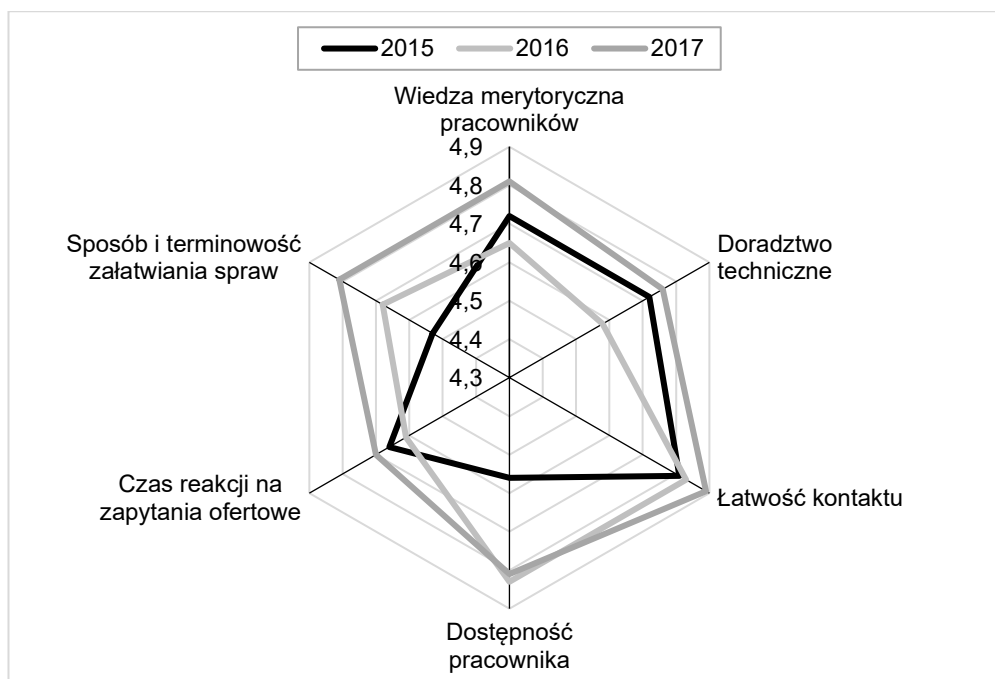
Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.



Rys. 1. Sposoby przekazywania informacji o nowych produktach  
(skala od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo źle, a 5 – bardzo dobrze).  
Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Klienci ocenili bardzo dobrze (52% w 2017 r.) i dobrze (42%) dostępność informacji o produktach. Najczęściej pozyskują oni wiedzę o produktach od obsługujących pracowników oraz ze strony internetowej spółki. Głównym sposobem przekazywania informacji o nowych produktach jest katalog elektroniczny wysyłany na maila oraz tradycyjną pocztą (rys. 1). Łatwość kontaktu pozwala stronom relacji pozostawać w bliskich, sformalizowanych relacjach, a długoletnia współpraca sprawia, że relacje spersonalizowane przekształcają się w relacje partnerskie. W utrzymywaniu kontaktu wykorzystuje się komunikację nieformalną do przekazywania informacji i uzupełniania komunikacji formalnej oraz budowania relacji z klientami w sposób celowy i ukierunkowany.

Kolejną ważną cechą, którą wyróżnia się przedsiębiorstwo w kontaktach z odbiorcami, jest fachowa wiedza merytoryczna pracowników, którzy potrafią profesjonalnie obsłużyć klientów i odpowiedzieć na każde nurtujące ich pytanie związane z oferowanymi produktami (rys. 2).



Rys. 2. Czynniki wpływające na poziom zadowolenia klienta (skala od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo źle, a 5 – bardzo dobrze).  
Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Poparte jest to również wysoką kulturą osobistą pracowników, która jest nieodłączna podczas kontaktów biznesowych. Powoduje, że klienci czują się swobodnie podczas rozmowy i bez obaw zadają pytania i proszą o fachową poradę. Podnosze-



nie kompetencji pracowników poprzez inwestowanie w zasoby ludzkie jest niezbędne do utrzymania dotychczasowych i pozyskania nowych klientów. Fachowa wiedza merytoryczna pracowników przyczynia się do wzmocnienia relacji i wzrostu zadowolenia klientów. Profesjonalizm sprzedawcy stanowi determinantę zaufania, satysfakcji i zaangażowania nabywcy (Palmatier et al., 2006, 142–143).

Na trzecim miejscu w grupie czynników wpływających na poziom zadowolenia klienta wskazano terminowość wykonywanych produktów zgodnie z zamówieniem (średnia ocen 4,76), a na czwartym doradztwo techniczne (średnia ocen 4,68).

Niewątpliwie nowe technologie i Internet ułatwiły sposoby komunikowania się i mają wpływ na terminowość wykonywanych produktów, sprzyjają interaktywnej komunikacji. Ponadto firma stale doskonali procesy wytwórcze i prowadzi prace badawczo-rozwojowe. Z jednej strony ma to na celu generowanie nowych produktów w odpowiedzi na potrzeby różnych sektorów rynku, w tym kreowanie nowych produktów dla nowych zastosowań, z drugiej – wsparcie techniczne klientów we wdrażaniu przez nich nowych produktów. Dział Badań i Rozwoju jest wyposażony w najnowocześniejsze urządzenia pozwalające dokonywać pomiarów, analiz, co ma swoje przełożenie na terminowość wykonywanych produktów. Prowadzona na szeroką skalę działalność badawczo-rozwojowa jest ważnym ogniwem w łańcuchu dostaw z perspektywy jego powiązań z takimi działaniami, jak projektowanie produktu, zakupy surowców, procesy produkcyjne i realizacja dostaw.

Wsparcie techniczne cieszy się zainteresowaniem klientów z uwagi na fakt, że szczególnie ważne jest dobranie odpowiedniego papieru do potrzeb klienta. Koszty surowców zużytych do produkcji papieru wpływają na koszty produkcji, jakość produktu, jego ceny i oddziałują na środowisko naturalne. Specjalistyczne doradztwo techniczne, wiedza i know-how odgrywają kluczową rolę w budowaniu satysfakcji klienta.

Ważna w relacjach z klientami jest dostępność pracownika odpowiedzialnego za relacje. Dostępność pracownika została wysoko oceniona przez klientów, a średnia ocen wyniosła 4,73. Intensywnym relacjom towarzyszą większa częstotliwość bezpośrednich kontaktów, różne formy kontaktów oraz czas ich trwania. Ma to zazwyczaj swoje przełożenie na szerszy dostęp do wiedzy i komplementarnych zasobów niezbędnych do osiągnięcia celów zaangażowanych podmiotów. Posiadane kompetencje relacyjne ułatwiają utrzymanie bliskich, sformalizowanych relacji z klientami i dostawcami. Tego typu relacje dają poczucie stabilizacji i perspektywę ciągłości rozwoju. Pracownicy odpowiedzialni za relacje z klientami aktywnie uczestniczą w ich kształtowaniu. Aktywność ta uwidacznia się w różnych rodzajach kontaktów oraz stopniu zaangażowania w relacje. Przy udziale pracownika dokonuje się transfer wiedzy, a za pośrednictwem relacji następują pozyskanie, utrzymywanie i odnawianie zasobów oraz rozwój relacji. Identyfikowane są zmienne w obszarze kategorii korzyści i kosztów w odniesieniu do kreowania długoterminowej wartości.

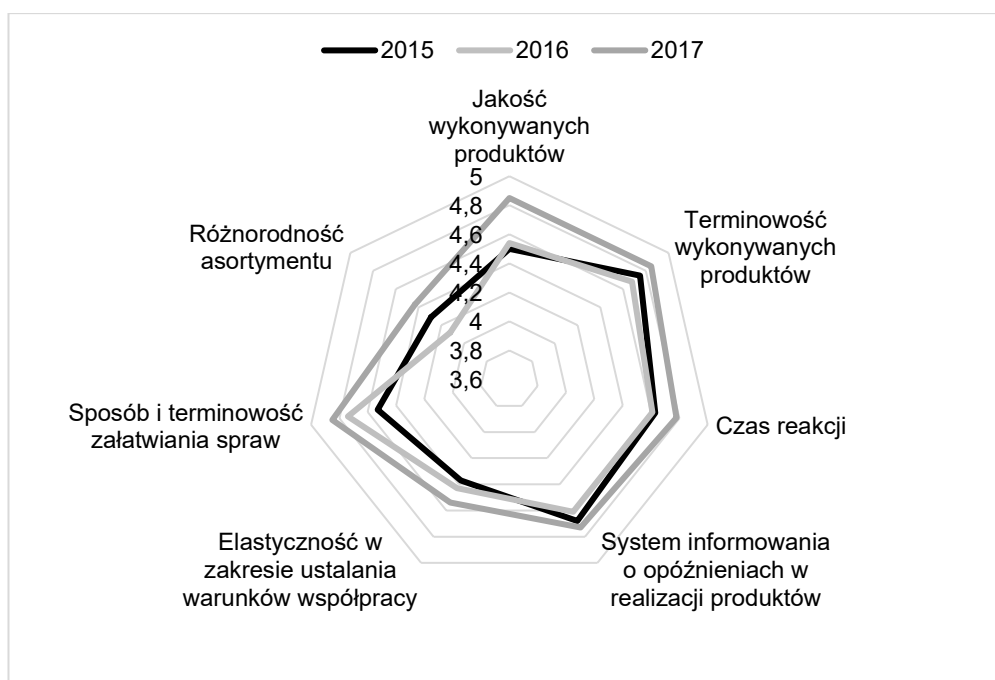
Pracownicy zabiegają o to, by realizacja dostaw odbywała się zgodnie z ustalonym terminem. Ewentualne zmiany ustalonego terminu dostawy (jednorazowo

bądź w odniesieniu do wybranych lub wszystkich przyszłych dostaw) wymagają uzyskania pisemnej zgody i akceptacji obu stron. W praktyce terminowa dostawa oznacza szereg prawidłowo skoordynowanych w czasie i przestrzeni działań oraz procesów. W sytuacji pojawienia się problemów zakłóceniu może ulec cały łańcuch dostaw. Wśród najczęściej występujących błędów wpływających na terminowość dostawy wymienić można opóźnienie w wydaniu towaru lub wydanie innego towaru niezgodnie z zamówieniem klienta. Są to także błędy przy załadunku, awarie samochodów, korki uliczne czy odmówienie przyjęcia towaru przez klienta z powodu opóźnionej dostawy lub otrzymania innego towaru niż zamówiony. **Przedsiębiorstwo w celu usprawnienia terminowości dostaw wykorzystuje oprogramowanie informatyczne pozwalające na kontrolę przepływu informacji i towarów w czasie rzeczywistym.** Pozwala to na szczegółową analizę danych dotyczących sprzedaży, liczby zamówień i dostawców, także stanu reklamacji i zwrotów czy liczby opóźnionych dostaw. Podejmowane są działania do utrzymania płynności obsługi i terminowości dostaw, a w sytuacji pojawienia się opóźnień w dostawach przekazywane są informacje klientom o występujących zmianach i dokonanych korektach. Przedsiębiorstwo przywiązuje szczególną wagę do rzetelnego i wiarygodnego informowania klientów, od których oczekuje się bieżącego informowania o podejmowanych w związku ze zmianami decyzjach. W zamówieniu wskazuje się dostawcę, asortyment, wielkość zamówienia, walutę transakcyjną, cenę jednostkową, rabat (jeśli został udzielony), datę dostawy, miejsce dostawy, warunki dostawy, formę i termin płatności oraz nazwisko i podpis pracownika odpowiedzialnego za wystawienie zamówienia. Wykorzystanie nowoczesnego oprogramowania pozwala na wychwycenia potencjalnych nieprawidłowości na wczesnym etapie łańcucha dostaw i podjęcie skutecznych działań związanych z ich eliminacją. Stosowany system informowania o opóźnieniach w realizacji dostaw produktów został wysoko oceniony przez klientów (średnia ocen 4,67). Czas reakcji na zapytania ofertowe redukuje się do niezbędnego minimum zgodnie z obowiązującymi wewnętrznymi procedurami i w odniesieniu do oczekiwań zamawiającego. W odniesieniu do badanego przedsiębiorstwa w ocenie klientów nastąpił wzrost wskaźnika z 4,61 do 4,70. Świadczy to o sprawnym odpowiadaniu na zapytania. Klienci wysoko oceniają również zgodność składanego zamówienia z otrzymanym produktem. Około 80% respondentów wskazało, że w 100% występuje zgodność, zaś około 20% – że w granicach 75–99%.

Badane przedsiębiorstwo kładzie duży nacisk na dotrzymanie wszelkich terminów załatwiania spraw (rys. 3). Według ankietowanych firma kładzie duży nacisk na terminowość, uzyskując za to wysokie oceny w skali pięciopunktowej (od 4,53 do 4,81). W szczególności termin dostawy (okres realizacji zamówienia) podlega pisemnym ustaleniom pomiędzy producentem a klientem.

Współpracujące przedsiębiorstwa w sytuacji pojawienia się zmian warunków handlowych uzgadniają nowy tryb ich wprowadzania, w szczególności wtedy, gdy dotyczy to cen. W przypadku zmian cen transakcyjnych wprowadza się zmiany, opierając się na zdefiniowaniu notowań oraz algorytmu określającego relację po-

między stosowaną ceną transakcyjną a wskazanym notowaniem (rabaty, upusty). Zmianę warunków handlowych poprzedzają negocjacje podlegające pisemnemu potwierdzeniu przez strony transakcji.



Rys. 3. Kolejne czynniki wpływające na poziom zadowolenia klienta (skala od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo źle, a 5 – bardzo dobrze). Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Ankietowani ocenili wysoko również czas reakcji (od zgłoszenia zlecenia do realizacji) (średnia ocen 4,67) (tab. 1, rys. 3). Sprzyjają temu wysokie kwalifikacje pracowników oraz właściwy podział kompetencji pomiędzy pracowników działu sprzedaży, kierowników poszczególnych obszarów funkcjonalnych.

Ankietowani pozytywnie oceniają współpracę z działem sprzedaży zwłaszcza w zakresie dostosowania oferty produktów do zmieniających się potrzeb klientów, również dzięki działaniom marketingowym i udzielanym rabatami dla stałych klientów.

W podnoszeniu jakości relacji na znaczeniu zyskuje elastyczne podejście do życzeń klienta. Przedsiębiorstwo szybko reaguje na reklamacje posprzedażowe, co często przyczynia się do dobrej oceny wykonania usługi końcowej. Intensywnym interakcjom sprzyjają sprawna komunikacja oraz atrakcyjna oferta produktów. Poprzez system zachęt, sprawną komunikację oraz indywidualne podejście do klienta relacje z czasem przekształcają się w długoterminowe. Na znaczeniu zysku-

je umiejętność tworzenia wartości dla klienta, dlatego główny nacisk położony jest właśnie na ten aspekt zarządzania relacjami.

Różnorodność i duża dostępność towarów i usług na rynku powoduje, że poziom jakości wyrobów staje się głównym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jakość produktów jest obecnie obok ceny i terminowości dostaw podstawowym czynnikiem decydującym o stopniu zadowolenia klienta, a tym samym o sukcesie producenta. Podniesienie poziomu jakości i jego utrzymanie pozwala na umocnienie dotychczasowej pozycji i ekspansję rynkową. Ponadto sprzyja utrzymaniu dotychczasowych oraz pozyskaniu nowych klientów. Przedsiębiorstwo stosuje koncepcję zarządzania przez jakość TQM, zgodnie z którą każdy czynnik wewnątrzorganizacyjny i międzyorganizacyjny ma wpływ na jakość, dlatego każdy aspekt działalności należy realizować, uwzględniając podejście projakościowe. Podejście projakościowe tworzy szansę sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa poprzez zaangażowanie w jakość i jej wartości, spełnienie, jak i kreowanie nowych oczekiwań klientów, odpowiedzialność za jakość wszystkich pracowników i proces ciągłego doskonalenia. Przedsiębiorstwo kładzie nacisk na ulepszenie całego łańcucha dostaw i powiązanych procesów, które muszą współdziałać, by zapewnić wysoką jakość produktów. Ankietowani ocenili wysoko jakość wykonywanych produktów (średnia ocen 4,63).

W badaniach pojawiło się pytanie dotyczące przyczyn braku wyłączności w zakresie dostaw przez analizowane przedsiębiorstwo. Najczęstszą odpowiedzią był fakt, że przedsiębiorstwo nie ma wszystkich poszukiwanych produktów lub usług (na co wskazało 73% badanych w 2017 r.). Klienci poszukują produktów u innych producentów.

Pozostałymi cechami, które według ankietowanych okazały się ważne, są elastyczność w zakresie ustalania warunków współpracy (średnia ocen 4,45) oraz różnorodność oferowanego asortymentu (średnia ocen 4,28).

Kształtowanie długotrwałych relacji z klientami wymaga aktywności ukierunkowanych na doskonalenie współpracy. Producent papieru w celu doskonalenia współpracy podejmuje działania związane z opracowywaniem planów zamówień, ze wspólnym planowaniem i z prognozowaniem wielkości dostaw. Ponadto doskonalili mechanizmy efektywnej wymiany doświadczeń przez pracowników.

#### 4. PODSUMOWANIE

Kształtowanie relacji business-to-business (B2B) zależy od wielu czynników, w tym od każdej z zaangażowanych stron, które dokładają starań, by sprostać wyzwaniom pojawiającym się w poszczególnych etapach rozwoju relacji.

Zarówno motywy, jak i oczekiwania ulegają zmianie wraz z rozwojem relacji. Niezbędne jest stałe analizowanie, monitorowanie relacji i poszukiwanie rozwiązań

odpowiadających zmieniającym się oczekiwaniom. Wspólnym celem, do którego dążą zarówno dostawca, jak i odbiorca w zarządzaniu relacjami, jest uzyskanie satysfakcjonujących wartości ze współdziałania. Odpowiednio ukształtowane relacje z klientami bazujące na wykorzystaniu wiedzy oraz kompetencji relacyjnych zaangażowanych stron mogą skutkować trwałą przewagą konkurencyjną trudną do skopiowania czy przejścia przez inne konkurencyjne przedsiębiorstwa. Analizowane przedsiębiorstwo ma zdolność dostarczania produktów zgodnie z wymogami klientów. Ponadto daje możliwość uczestniczenia i współpracy z klientem w procesie projektowania wyrobów. Stosowany elastyczny łańcuch dostaw wpływa na wysoki poziom obsługi klientów, głównie poprzez terminowość wykonywanych produktów zgodnie z zamówieniem. Intensywne wykorzystywanie technologii informacyjno-komunikacyjnych i specjalistycznego oprogramowania w procesie produkcji i dostaw stanowi podstawę elastycznego łańcucha dostaw. Stosowane technologie pozwalają na dostęp do wiedzy i informacji, redukcję kosztów transakcyjnych, skracanie cykli realizacji zamówień oraz umożliwiają dostarczanie w odpowiednim miejscu i czasie wartości dla przedsiębiorstwa i współpracujących z nim klientów.

Rozwój wieloletniej współpracy opartej na zaangażowaniu i zaufaniu pozwolił na wspólne projektowanie i rozwój produktów, udoskonalenie obsługi klienta oraz optymalne zarządzanie zapasami. Menedżerowie łańcucha dostaw powinni zdawać sobie sprawę, że osiągnięcie poprawy w wielu działaniach w ramach łańcucha dostaw, takich jak wymiana informacji lub usprawnienie procesów, wymaga zaangażowania organizacji w działania oparte na zaufaniu (Parast, 2019, 27). W związku z tym ważne jest, aby menedżerowie łańcucha dostaw angażowali się w rozwijanie relacji ze swoimi partnerami w łańcuchu dostaw, które zwiększają zaufanie między organizacjami (Parast, 2019, 27).

W wyniku badań potwierdziły się założenia, że czynnikami wpływającymi na poziom zadowolenia klienta są: łatwość kontaktu, czas reakcji (od zgłoszenia zlecenia do jego realizacji), wiedza merytoryczna pracowników oraz terminowość wykonywanych produktów. Relacje z klientami nastawione są na otwartość, empatię i współpracę.

Istotnymi czynnikami kształtującymi relacje B2B są także terminowość – zarówno dostaw, jak i płatności – oraz wieloletnia współpraca bazująca na korzystnych umowach biznesowych, wsparciu technicznym czy wspólnych planach. Z badań wynika, że wartością uzyskaną z relacji pomiędzy producentem papieru a klientami jest wzajemnie korzystna współpraca pozwalająca na realizację zamierzonych celów. Wartość relacji wynika z terminowości dostaw, profesjonalnej obsługi, dostępu do pełnych informacji oraz wsparcia technicznego. Duży nacisk kładziony jest na szybkość oraz jakości realizacji dostaw. Od pracowników jednej oraz drugiej strony wymaga się fachowej wiedzy merytorycznej oraz kompetencji relacyjnych. Sprzyja to rozwojowi współpracy, optymalizacji procesów dostaw, w tym ich punktualności. Kadra menedżerska opiera współpracę na stabilnych zasadach, kompromisie, wspólnym planowaniu i doskonaleniu wspólnych relacji.

Otrzymane wyniki wskazują, że zwraca ona uwagę na budowanie relacji na podstawie wiedzy, stałego kontaktu i myślenia długoterminowego. Przedsiębiorstwo buduje długotrwałe relacje z klientami oparte na wzajemnym zaangażowaniu i zaufaniu. Reaguje na pojawiające się problemy i podejmuje działania sprzyjające ich eliminacji. Poszukuje także alternatywnych rozwiązań. Istotne są fachowa wiedza, kreatywność i nastawienie na wspólne rozwiązywanie problemów.

Komunikacja formalna i nieformalna sprzyja przekazywaniu informacji i umacnianiu więzi. Dzielenie się informacjami w łańcuchu dostaw ułatwia terminowe dostarczanie produktów i podnosi jakość produktów oraz usług, poprawia procesy organizacyjne i wydajność operacyjną, zmniejsza koszty ogólne i koszty zapasów oraz poprawia wydajność organizacji (Cai et al., 2013).

W kształtowaniu relacji z klientami kluczowi są pracownicy bezpośrednio zaangażowani w relacje, którzy wykorzystują swoje kompetencje, sprawność intelektualną, motywację i predyspozycje do tworzenia rozwiązań dających satysfakcję odbiorcy. Od kompetencji relacyjnych pracowników zależy tworzenie, utrzymanie i rozwój relacji z klientami. Kompetencje relacyjne pracowników oraz ich specjalistyczna wiedza, doświadczenie i kultura wpływają na jakość i wartość relacji. Ponadto usprawniają komunikowanie i transfer wiedzy.

Doskonalenie kompetencji przez pracowników firmy odbywa się poprzez wymianę wiedzy i informacji wewnątrz zespołu, pozyskanie wiedzy z Internetu oraz bezpośrednio od przełożonych. Nie zawsze pracownicy mają możliwość pozyskania nowej wiedzy i umiejętności ze szkoleń zewnętrznych. Kulturę zarządzania relacjami należy wspierać w organizacjach poprzez ciągłe szkolenia i wewnętrzne warsztaty (Ki Fiona Cheung, Rowlinson, 2011).

Podsumowując rozważania, należy podkreślić, że wiele aspektów kształtowania relacji z klientami jest poza kontrolą producenta, pomimo wykorzystania systemów i programów do gromadzenia oraz zarządzania wiedzą o klientach. Niepowtarzalny i indywidualny charakter relacji sprawia, że kluczowe stają się interdyscyplinarna wiedza i kompetencje do efektywnego zarządzania relacjami business-to-business.

## LITERATURA

- Arora, A., Arora, A.S., Sivakumar, K., Burke, G. (2020). Strategic sustainable purchasing, environmental collaboration and organizational sustainability performance: the moderating role of supply base size. *Supply Chain Management*, 25(6), 709–728. <https://doi.org/10.1108/SCM-07-2019-0284>.
- Biggemann, S. (2010). Understanding and modeling the dynamics of business-to-business relationships. In: A. Woodside (Ed.). *Organizational Culture, Business-to-Business Relationships and Interfirm Networks*, 16. Boston College.

- Bonatto, F., de Resende, L.M.M., Pontes, J. (2020). Relational governance in supply chain: a systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 27(6), 1711–1741. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2019-0033>.
- Boyce, W.S., Mundy, R.A. (2017). Practice or lip service: exploring collaboration perspectives in purchasing. *IMP Journal*, 11(3), 452–467. <https://doi.org/10.1108/IMP-05-2016-0009>.
- Cai, S., Gohbcd, M., de Souza, R. Gang Lie, G. (2013). Knowledge sharing in collaborative supply chains: twin effects of trust and power. *International Journal of Production Research*, 51(7), 2060–2076.
- Feng, T., Zhao, G. (2014). Top management support, inter-organizational relationships and external involvement. *Industrial Management & Data Systems*, 114(4), 526–549.
- Fink, R.C., James, W.L., Hatten, K.J. (2008). Duration and relational choices: Time based effects of customer performance and environmental uncertainty on relational choice. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 367–379.
- Giller, C., Matear, S. (2001). The termination of inter-firm relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(2).
- Hallikas, J., Lintukangas, K. (2016). Purchasing and supply: an investigation of risk management performance. *International Journal of Production Economics*, 171, 487–494.
- Jiang, Z., Henneberg, S., Naudé, P. (2012). Supplier relationship management in the construction industry: the effects of trust and dependence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(1), 3–15. <https://doi.org/10.1108/08858621211188920>.
- Ki Fiona Cheung, Y., Rowlinson, S. (2011). Supply chain sustainability: a relationship management approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(3), 480–497. <https://doi.org/10.1108/17538371111144184>.
- Kumar, G., Banerjee, R.N., Meena, P.L., Ganguly, K. (2016). Collaborative culture and relationship strength roles in collaborative relationships: a supply chain perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(5), 587–599. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2014-0254>.
- Palmatier, W., Dant, R.P., Grewal, D., Evans, K.R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70, 142–143.
- Parast, M.M. (2019). A learning perspective of supply chain quality management: empirical evidence from US supply chains. *Supply Chain Management*, 25(1), 17–34. <https://doi.org/10.1108/SCM-01-2019-0028>.
- Pinho, J.C.M.R. (2013). The role of relational social capital in examining exporter-intermediary relationships. *European Business Review*, 25(6), 553–570. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2013-0037>.
- Sahay, B. (2003). Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 103(8), 553–563. <https://doi.org/10.1108/02635570310497602>.
- Sánchez-Gutiérrez, J., Cabanelas, P., Lampón, J., González-Alvarado, T. (2019). The impact on competitiveness of customer value creation through relationship capabilities and marketing innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(3), 618–627. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2017-0081>.

- de Souza, O., Machado, M.C., Telles, R. (2017). Governance influence on supply chain quality: a qualitative investigation in dairy industry. *Academy of Management Proceedings*, 1(1).
- Walters, D. (2006). Demand chain effectiveness – supply chain efficiencies: A role for enterprise information management. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(3), 246–261. <https://doi.org/10.1108/17410390610658441>.
- Wathne, K.H., Heide, J.B. (2004). Relationship governance in a supply chain network. *Journal of Marketing*, 68(1), 73–89.

### **SHAPING BUSINESS RELATIONS IN THE SUPPLY CHAIN ON THE EXAMPLE OF A SMALL PRODUCTION COMPANY**

#### Summary

The aim of the study is to show the factors shaping business relationships in the supply chain on the example of a small production company.

It was assumed that the key variable explaining the shaping of business relationships in the supply chain is the level of customer satisfaction. Bearing in mind that the level of customer satisfaction is determined by a number of quantitative and qualitative factors, it was assumed that these factors are: ease of contact, response time (from the submission of the order to its implementation), substantive knowledge of employees and timeliness of products.

The study is theoretical and empirical in nature. The theoretical part shows the factors influencing cooperation in the supply chain. The empirical part includes the results of my own research on shaping the business-to-business relationship on the example of a small paper manufacturing company. The research results focus on the description and analysis of the relationship between the producer and the recipients. They have practical application in the analysis and management of business relationships. They can be a source of information for top and middle management, but also for employees directly responsible for relationships with suppliers.

**Keywords:** business relations, supply chain, small enterprise