

MACIEJ MITRĘGA

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Zdolności sieciowe małych i średnich przedsiębiorstw a jakość relacji z klientami¹

Uwagi wstępne

Współczesne przedsiębiorstwa nie są samowystarczalne i budują relacje z innymi podmiotami, aby uzyskać synergie zasobowe i kompetencyjne. W zarządzaniu strategicznym coraz częściej przyjmuje się, że wpisanie czy osadzenie sieciowe (*network embeddedness*) jest cechą każdego współczesnego podmiotu gospodarczego, ale tylko nieliczne przedsiębiorstwa wykorzystują w pełni potencjał związany z funkcjonowaniem w sieci międzyorganizacyjnej. W ostatnich latach rozpoczęły się prace nad tzw. zdolnościami/kompetencjami sieciowymi przedsiębiorstwa, które znalazły wyraz w publikacjach koncepcyjnych² oraz empiryczno-koncepcyjnych³. Zdolności takie można zlokalizować na różnym poziomie organizacji (np. jednostek, funkcji czy ogólnokorporacyjnie) i odnosi się je do pewnych procesów, które umożliwiają przedsiębiorstwu zdobywanie przewagi konkurencyjnej dzięki powiązaniom z innymi podmiotami. W artykule przyjęto ogólnokorporacyjny sposób widzenia zdolności sieciowych, które przenikają całą organizację (są procesami/aktywnościami zinstytucjonalizowanymi).

W marketingu zaczęto doceniać trwałe powiązania przedsiębiorstwa z innymi podmiotami głównie za sprawą tzw. paradygmatu marketingu relacji⁴, który koncentruje się głównie na relacjach z jednym typem podmiotów, tj. z klientami (indywidualnymi bądź instytucjonalnymi). Obecnie podkreśla się powiązania występujące między różnymi koncepcjami odnoszącymi się do relacji i sieci między podmiotami rynkowymi i pojawiają się głosy zachęcające do integracji⁵. Ponadto, można dostrzec wzrastające zainteresowanie aspektami współkreacji wartości (*co-creation of value*), kiedy podmioty połączone w sposób sieciowy mogą współpracować ze sobą, dostarczając unikatową wiązkę wartości nabywcy ostatecznemu⁶. Na tym tle wyłania się główna hipoteza badań przedstawionych w niniejszym artykule, która stanowi, że zdolności sieciowe przedsiębiorstwa (w odniesieniu do różnych grup interesariuszy) wpływają pozytywnie na jakość relacji z klientami. W artykule hipoteza ta

¹ Badania prezentowane w niniejszym artykule były finansowane przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego, projekt badawczy nr NN 115 032235.

² Zob. K. Möller, S. Svahn, *Managing Strategic Nets: A Capability Perspective*, „Marketing Theory” 2003, Vol. 3, No 2; A. Äyväri, K. Möller, *Understanding Relational And Network Capabilities — A Critical Review*, 24th IMP Conference, Uppsala 2008, www.impgroup.org

³ Zob. A. Walter, M. Auer, T. Ritter, *The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-Off Performance*, „Journal of Business Venturing” 2006, Vol. 21, No 4; T. Ritter, I.F. Wilkinson, W. Johnston, *Measuring Network Competence: Some International Evidence*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2002, Vol. 17, No 2/3.

⁴ Zob. J. Otto, *Rola i znaczenie relacji we współczesnym marketingu*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 7–8; *Zarządzanie relacjami w usługach*, red. K. Rogoziński, Difin, Warszawa 2006.

⁵ Zob. K. Möller, A. Halinen, *Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction*, „Journal of Marketing Management” 2000, Vol. 16, No 1; T. Järvensivu, K. Möller, *Metatheory of Network Management: A Contingency Perspective*, „Industrial Marketing Management” 2009, No 38.

⁶ Zob. U. Jüttner, H.P. Werbli, *Relationship Marketing from a Value System Perspective*, w: *Advances in Relationship Marketing*, ed. A. Payne, Kogan Page, London 1995; C. Parolini, *The Value Net: A Tool for Competitive Strategy*, John Wiley & Sons, Chichester 1999.

została zawężona do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, którego specyfika w kontekście relacji międzyorganizacyjnych wymaga krótkiego naświetlenia.

Małe i średnie przedsiębiorstwa w sieci międzyorganizacyjnej

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) stanowią prawie 99% wszystkich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej i są odzwierciedleniem przedsiębiorczości obywateli, co jest bardzo ważne dla konkurencyjności gospodarki. W Polsce 99,5% wszystkich zarejestrowanych firm to MSP, przy czym generują one mniej więcej 67% miejsc pracy i ponad połowę PKB. Oprócz finansowych i instytucjonalnych barier MSP muszą się zmierzyć z wyzwaniami dotyczącymi dostępu do wiedzy i innych strategicznych umiejętności. Biorąc pod uwagę ich relatywnie niskie możliwości w zakresie przejęć innych podmiotów oraz uczenia się na własnych zasobach, MSP znajdują się w specyficznym położeniu, które skłania do budowania powiązań korporacyjnych z innymi przedsiębiorstwami. Dotychczasowe badania potwierdziły silny wpływ sieci społecznych i międzyorganizacyjnych na powodzenie MSP w krajach rozwijających się⁷, a także rozwiniętych gospodarczo⁸. Badania eksploracyjne przeprowadzone w Polsce, Czechach i na Słowacji wskazują, że małe przedsiębiorstwa z krajów postkomunistycznych uzyskują liczne korzyści z relacji z interesariuszami, ale odczuwają pewne istotne bariery i problemy w zakresie budowania tych relacji⁹. Generalnie, można przyjąć, że zdolności sieciowe odgrywają relatywnie duże znaczenie w sektorze MSP i w tym kontekście główna hipoteza niniejszych badań wydaje się w pełni adekwatna w odniesieniu do tego sektora.

Hipotetyczny model badawczy

Przyjmuje się, że zdolność sieciowa (NC) stanowi czynnik latentny (nieobserwowalny bezpośrednio). Pomiar zdolności sieciowej może być dokonywany za pomocą pewnych jej przejawów, które odnoszą się przede wszystkim do rozwiniętej wiedzy o partnerach biznesowych (KNOW) i bliskich relacji społecznych z tymi partnerami (SOC), a także do antycypowania zmian zachodzących w sieci międzyorganizacyjnej (CHANGE). Te trzy komponenty (tzw. szczegółowe zdolności sieciowe) stanowią wyraz ogólnej zdolności sieciowej i są silnie współzależne statystycznie i koncepcyjnie¹⁰.

Kluczowym elementem zdolności sieciowej jest umiejętność budowania powiązań z pracownikami przedsiębiorstw występujących w roli partnerów biznesowych. Relacje te wykraczają poza struktury funkcjonalne organizacji i zależności hierarchiczne. Opierają się na otwartej wymianie informacji między przedstawicielami przedsiębiorstw, co stwarza podstawę do rozwoju relacji społecznych. Dzięki na bieżąco aktualizowanej wiedzy na temat istniejących i potencjalnych partnerów, a także mobilizowaniu zasobów na rzecz współpracy z nowymi partnerami, zmniejsza się prawdopodobieństwo funkcjonowania przez przedsię-

⁷ L. Kinunda-Rutashobya, *Networks, Social Relationships and Entrepreneurial Outcomes in Tanzania*, 18th IMP Conference in Dijon 2002, France.

⁸ Zob. M. Holmlund, S. Kock, *Relationships and the Internationalisation of Finnish Small and Medium-Sized Companies*, „International Small Business Journal” 1998, Vol. 16, No 4; P.J.A. Robson, R.J. Bennett, *SME Growth: The Relationship with Business Advice and External Collaboration*, „Small Business Economics” 2000, Vol. 15, No 3.

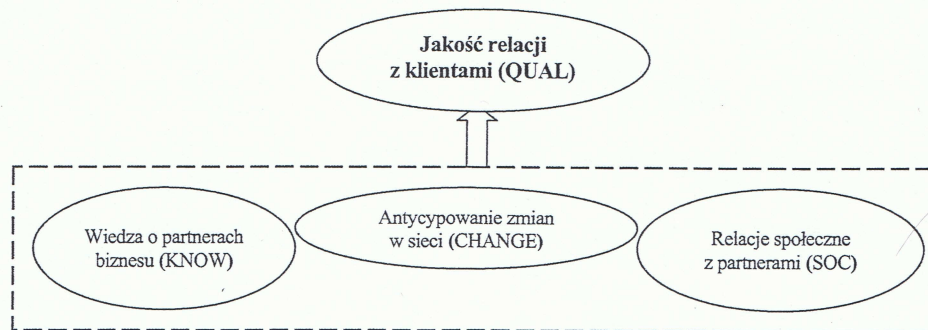
⁹ *Relationship Marketing in Micro and Small Enterprises and Local Authorities — International Comparisons*, eds R. Lukasoვა, A. Bajdak, Karol Adamiecki University of Economics, Katowice 2009.

¹⁰ M. Mitreęa, *Zdolność, sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2010.

biorstwo w relacjach, których potencjał uległ wyczerpaniu i które nie mogą się już przyczynić do zwiększenia wartości dostarczanej klientom firmy.

Model badawczy testowany w niniejszych badaniach przedstawiono na rysunku.

Rysunek. Model hipotetyczny wpływu zdolności sieciowej na relacje z klientami



Źródło: Opracowanie własne.

Charakterystyka badań terenowych

Badania, które stanowią podstawą empiryczną dla hipotezy przedstawionej w artykule, zrealizowano metodą komputerowo wspomaganą wywiadów telefonicznych, dzięki czemu możliwe było elastyczne dobieranie respondentów, tak aby były to osoby mające relatywnie najlepszą wiedzę na temat kwestii poruszanych w kwestionariuszu. W ten sposób osiągnięto również satysfakcjonującą zrozumiałość pytań kwestionariusza z perspektywy respondentów, a analiza czynnikowa (eksploracyjna i konfirmacyjna) umożliwiła potwierdzenie trafności konstruktywnej¹¹. Ponadto, wyniki analiz *alfa*-Cronbacha i AVE (*Average Variance Extracted*) potwierdziły akceptowalny poziom rzetelności skal pomiarowych¹².

Dane terenowe zgromadzono w 2010 r. Zastosowano dobór losowy ogólnopolskiej próby przedsiębiorstw produkcyjnych przy wykorzystaniu bazy Kompas. Po wyeliminowaniu części niekompletnych kwestionariuszy oraz kwestionariuszy nieadekwatnych z uwagi na błędną selekcję respondenta, do ostatecznych analiz zakwalifikowano próbę liczącą 438 małych i średnich przedsiębiorstw. Ze wskazań respondentów wynika, że do głównych partnerów biznesowych, którzy umożliwiają badanym firmom dostarczanie wartości nabywcom, można przede wszystkim zaliczyć dostawców, a w dalszej kolejności pośredników, firmy produkujące podobne produkty, a także podmioty o wąskich specjalizacjach i liderów opinii w branży. Pytania dotyczące zdolności sieciowej dotyczyły kategorii partnerów biznesowych spontanicznie wskazanych przez respondenta na początku wywiadu. Wszystkie pytania odnoszące się do testowanego modelu skonstruowano na podstawie skali Likerta. Zastosowanie pytania kontrolnego dotyczącego wiedzy respondentów w zakresie poruszanych zagadnień dostarczyło podstawę do twierdzenia o względnie trafnym doborze respondentów. Byli to w zdecydowanej większości menedżerowie i właściciele małych i średnich przedsiębiorstw.

¹¹ J. Górniak, *My i nasze pieniądze*, Aureus, Kraków 2000, s. 70–71.

¹² A. Sagan, *Analiza rzetelności skal satysfakcji i lojalności*, StatSoft Polska, Czytelnia — Marketing, Kraków 2003.

Wpływ zdolności sieciowej przedsiębiorstwa na jakość relacji z klientami

Hipotetyczny model poddano estymacji procedurą modelowania równań strukturalnych (*structural equation modeling*, SEM), kierując się wytycznymi z literatury przedmiotu¹³. Wyniki dopasowania modelu do danych z próby kształtują się na akceptowalnym poziomie: chi-kwadrat = 240,072; chi-kwadrat/s.s. = 2,64; poziom prawdopodobieństwa = 0,00; RMSEA = 0,061; GFI = 0,930; CFI = 0,929. Również wszystkie postulowane zależności między czynnikami są istotne statystycznie ($p < 0,01$), co zostało zaprezentowane w tablicy. Warto zwrócić uwagę na relatywnie silne i porównywalne zależności między wszystkimi trzema szczegółowymi zdolnościami sieciowymi (KNOW, SOC i CHANGE) a ogólną zdolnością sieciową (NC), co jest traktowane z reguły jako warunek dla pomiaru czynnika latentnego wyższego rzędu.

Tablica. Standaryzowane współczynniki regresji dla modelu prowadzącego od zdolności sieciowej do jakości relacji z klientami

Ścieżki regresji			Współczynnik	Błąd standardowy	Statystyka <i>T</i>	Prawdopodobieństwo
KNOW	---	NC	,657	,058	10,641	,000
SOC	---	NC	,776	,052	11,802	,000
CHANGE	---	NC	,697	,083	10,544	,000
QUAL	---	NC	,260	,049	3,970	,000

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Przeprowadzone badania poparły hipotezę o pozytywnym wpływie zdolności sieciowej przedsiębiorstwa na jakość relacji z klientami. Biorąc pod uwagę korzenie teoretyczne analizowanych konstruktów badawczych, marketing relacji (w odniesieniu do jakości relacji z klientami) oraz zarządzanie strategiczne, zwłaszcza zasobową/kompetencyjną teorię firmy (w odniesieniu do zdolności sieciowej), badania te wskazują na możliwość konwergencji w naukach o zarządzaniu w zakresie koncepcji odnoszących się do funkcjonowania przedsiębiorstwa w relacjach i sieciach rynkowych. Uzasadniona wydaje się teza, że badacze marketingu, zwłaszcza marketingu relacji, mogą wykorzystać przedstawiony model jako inspirację dla testowania zależności między pewnymi aspektami relacji przedsiębiorstwa z grupami zewnętrznych interesariuszy a efektywnością marketingową. Z kolei badacze zarządzania strategicznego mogą traktować niniejsze badania jako punkt odniesienia w projektach badawczych dotyczących aliansów, które często są ograniczane do zależności między firmami z tego samego sektora i zjawiska zw. koopetycji¹⁴. Dotychczasowe badania zdolności/kompetencji sieciowych wskazują, że przedsiębiorstwa mogą uzyskiwać synergie zasobowe z różnymi typami podmiotów, np. z dostawcami, pośrednikami, branżowymi grupami odniesienia. Poszczególne typy podmiotów dostarczają z reguły innego typu zasoby/

¹³ Zob. B.M., Byrne, *Structural Equation Modeling with AMOS. Basic Concepts, Applications and Programming*, Lawrence Erlbaum Associates, New York 2001; R. Konarski, *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

¹⁴ Zob. np. *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, eds Y. Said, S. Castaldo, G. B. Dagnino, F. Le Roy, Edward Elgar Publishing, New York 2010.

kompetencje, wszystkie jednak mogą mieć charakter strategiczny, w zależności od natężenia konkurencji i dominujących czynników przewagi w danym sektorze.

Należy podkreślić, że obecnie badania zdolności sieciowej nie są jeszcze zbyt zaawansowane i wiele pytań pozostaje bez odpowiedzi. Nie ma przede wszystkim zgodności, jakie elementy/wymiary składają się na zdolność sieciową i w tym kierunku są prowadzone dalsze prace eksploracyjne. Obecnie badania koncentrują się przede wszystkim na kwestii zdolności do zacieśniania relacji z istniejącymi partnerami i uzyskiwania korzyści (np. wiedzy, innowacji produktowych i operacyjnych) w wyniku wzajemnych adaptacji partnerów. Występują luki poznawcze w zakresie dynamicznego podejścia do zdolności sieciowych i jednocześnie coraz więcej badań wskazuje na problem niestałości struktur sieciowych. Uzasadnione wydaje się więc podjęcie starań na rzecz identyfikacji zinstytucjonalizowanych procesów, które umożliwiają współczesnym przedsiębiorstwom inicjonowanie, rozwijanie i kończenie relacji z partnerami biznesowymi w zależności od potencjału uzyskiwania dalszych korzyści i obciążeń w istniejących relacjach, a także kosztu utraconych możliwości związanych z nawiązaniem relacji z alternatywnymi podmiotami. Dotychczasowy stan wiedzy o zdolnościach sieciowych, a także zarysowujące się, interesujące luki poznawcze pozwalają przypuszczać, że zdolności sieciowe wejdą do kanonu badań naukowych zarówno w marketingu, jak i zarządzaniu strategicznym.

Wykorzystanie wyników badań w praktyce MSP

Autor niniejszego artykułu ma świadomość, że przedstawione badania mają charakter dość abstrakcyjny z uwagi na zastosowaną metodę badawczą, a także sposób konceptualizacji zdolności sieciowej. Realizacja ilościowych badań terenowych została poprzedzona wywiadami z kadrami zarządzającą polskich przedsiębiorstw ($n = 10$). Wywiady te miały przede wszystkim charakter eksploracyjny. Po przeprowadzeniu badań ilościowych w drugiej połowie 2010 r. autor przeprowadził wywiady z kadrami zarządzającą 20 małych i średnich przedsiębiorstw w Wielkiej Brytanii, które umożliwiły ocenę trafności uzyskanych wyników w innym kontekście ekonomiczno-kulturowym. W rezultacie zarysowanego ciągu badań nasuwają się pewne rekomendacje menedżerskie, które mogą zostać wykorzystane przez MSP w Polsce.

Po pierwsze, małe i średnie przedsiębiorstwa powinny się starać wykorzystywać takie kanały komunikacji, które umożliwią im szybkie i efektywne poszukiwanie partnerów biznesowych. W tym względzie użyteczne wydają się zwłaszcza kontakty utrzymywane za pośrednictwem Internetu (np. Goldenline, LinkedIn, Twitter), ponieważ umożliwiają one filtrowanie potencjalnych kooperantów, a także dostarczają rekomendacji, którymi kierują się menedżerowie. Poza „aktywnym” wykorzystywaniem portali społecznościowych istotne jest stworzenie prorelacyjnego profilu firmy/menedżera, który będzie stanowił bodziec dla potencjalnych partnerów biznesowych do nawiązania kontaktu. Ci ostatni z reguły również poszukują nowych kooperantów.

Po drugie, dla małych i średnich przedsiębiorstw relacje z partnerami biznesowymi są źródłem zarówno szans, jak i poważnych zagrożeń, dlatego umiejętność reagowania na problemy w relacjach ma dla nich szczególne znaczenie. Zagrożone są zwłaszcza firmy, które znajdują się w początkowym stadium rozwoju, jeśli bardziej doświadczony i zasobny kooperant wykorzystuje swoją siłą przetargową w sposób oportunistyczny (np. przejmując duży kontrakt uzyskany początkowo przez małe przedsiębiorstwo). Konieczne wydaje się w tym względzie wykorzystanie przez małe przedsiębiorstwa narzędzi prawnych chroniących ich przed oportunistycznym partnerami. Na początkowym etapie działalności możliwe jest

kturalnych
edmiotu¹³.
ym pozio-
na = 0,00;
zależności
blicity. War-
mi trzema
zdolnością
latentnego

obieństwo

sieciowej
czne ana-
ści relacji
rię firmy
wergencji
ia przed-
badacze
odel jako
ębiorstwa
lei bada-
lniesienia
ależności
e badania
synergie
ymy gru-
u zasoby/

g, Lawrence
wo Naukowe

Roy, Edward

sformułowanie przy pomocy prawników umów partnerskich, które precyzują prawa i obowiązki stron i gwarantują tego samego koordynatora przez cały okres trwania współpracy. Tego typu umowy mogą być później dostosowane do szczegółowych sytuacji i chronić interesy MSP w dłuższym okresie.

Po trzecie, relacje i sieci, w których są osadzone MSP, zmieniają się bardzo dynamicznie, a firmy małe nie mają z reguły możliwości, aby tworzyć osobne działy, stanowiska zajmujące się wyłącznie zarządzaniem relacjami biznesowymi (np. na wzór Business Development Managers w dużych firmach). W tym kontekście uzasadnione wydaje się wykorzystanie sieci powiązań społecznych menedżera/właściciela firmy, która stanowi skuteczny mechanizm wczesnego reagowania na zmiany zachodzące w sieci. Generalnie, kapitał społeczny zbudowany przez menedżera/właściciela wydaje się być nieodłączny wobec relacji międzyorganizacyjnych budowanych przez MSP na każdym etapie rozwoju. W tym kontekście indywidualny poziom zdolności sieciowych może w przypadku MSP odgrywać większe znaczenie niż zdolności sieciowe na poziomie ogólnooorganizacyjnym.

Summary

Network capabilities are emerging and important, from theoretical and managerial reasons, research area in strategic management and marketing. This paper contributes to this research area by investigating the link between network capabilities of small and medium size enterprises (SMEs) and quality of their customer relationships. The research results based on the sample of 438 SMEs, as well as theoretical and managerial implications are presented.

ALEKSANDRA RADZISZEWSKA

Politechnika Częstochowska

Kształtowanie relacji na rynku *e-commerce* (doświadczenia polskich klientów)

Uwagi wstępne

Kreowanie i doskonalenie relacji na rynku *e-commerce* stało się, ze względu na dynamiczny rozwój technologii informatycznych i Internetu, jednym z najistotniejszych segmentów działalności marketingowej współczesnych przedsiębiorstw. Dynamiczny rozwój internetowego rynku *business to customer* zrewolucjonizował dotychczasową konwencję zarządzania relacjami. W wielu obszarach tradycyjne formy kształtowania tych relacji zanikają, a działania przedsiębiorstw przenoszą je do wirtualnego świata Internetu. Jest on nie tyle alternatywą, ile nowym, bardzo atrakcyjnym obszarem działalności marketingowej, o niemal nieograniczonych możliwościach, gdyż handel elektroniczny jest jednym z najszybciej rozwijających się działów gospodarki. Dynamiczny rozwój rynku *e-commerce* jest warunkowany nie tylko przez środki techniczne zapewniające łatwą komunikację oraz sprawną realizację transakcji, lecz przede wszystkim przez istnienie właściwych relacji świadomie budowanych na wzajemnym zaufaniu stron wirtualnych transakcji.