

Elżbieta Małysek¹

CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA SUKCES PARTNERSTWA W ŁAŃCUCHU DOSTAW – CZY FIRMY RODZINNE SĄ LEPSZYMI PARTNERAMI?

Streszczenie

Zarządzanie łańcuchem dostaw (SCM – *Supply Chain Management*) jest postrzegane jako koncepcja umożliwiająca firmom poprawę osiąganych wyników i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Wdrożenie koncepcji SCM wymaga jednak ustanowienia w łańcuchu dostaw partnerskich relacji (SCP – *Supply Chain Partnering*), które są głównym czynnikiem konkurencyjnego sukcesu.

Głównym celem artykułu jest zaprezentowanie wielowymiarowego podejścia do partnerstwa w łańcuchu dostaw, łączącego dorobek w tym zakresie z perspektyw behawioralnej, ekonomicznej i technicznej. Model partnerstwa rozpatrywany jest jako model trzyfazowy, obejmujący fazę decyzyjną o utworzeniu partnerstwa, fazę przygotowawczą do partnerstwa oraz fazę działania partnerstwa. Dla każdej fazy zidentyfikowane zostały krytyczne czynniki sukcesu, które dodatkowo zostały pogrupowane na czynniki wpływające na poziom zaufania i zaangażowania w SCP, sukces efektywnej obsługi klienta (ECR – *Efficient Consumer Response*), wspólnego planowania, prognozowania i uzupełniania zapasów (CPFR – *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*) oraz wdrażania międzyorganizacyjnych systemów informacyjnych (IOS – *Inter-organizational Information Systems*).

W oparciu o utworzony w ten sposób model czynników sukcesu partnerstwa i analizę literatury z zakresu firm rodzinnych, badaniom poddano prawdziwość postawionej głównej tezy artykułu, że partnerstwo z firmą rodzinną stwarza większą szansę na osiągnięcie sukcesu niż partnerstwo z firmą, która firmą rodzinną nie jest.

FACTORS INFLUENCING SUCCESS OF PARTNERSHIP IN SUPPLY CHAIN – ARE FAMILY FIRMS BETTER PARTNERS?

Abstract

Supply Chain Management (SCM) is seen as a concept that allows companies to improve performance and achieve competitive advantage. The implementation of SCM, however, requires the establishment of Supply Chain Partnering (SCP) that is a major factor in a competitive success.

The main goal of this article is to present a multidimensional approach to a partnership in the supply chain, linking the achievements in this field from behavioral, economic and technical perspectives. A partnership model is examined as the model of three phases, including the phase to decide on the establishment of a partnership, the preparatory phase of a partnership and the phase of partnership operation. For each stage were identified critical success factors, which also were grouped into factors affecting the level of trust and commitment in SCP, a success of Efficient Consumer Response (ECR), a success of Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) and successful implementation of Inter-organizational Information Systems (IOS).

Based on the established model of partnership success factors and analysis of literature in the field of family business, the main thesis of the article was tested. The main thesis is that the partnership with the family business creates a greater chance of achieving success as the partnership with a company that is not a family business.

1. PARTNERSTWO W ŁAŃCUCHU DOSTAW I JEGO SUKCES

W literaturze brakuje ogólnego porozumienia jak zdefiniować partnerstwo w łańcuchu dostaw (SCP – *Supply Chain Partnering*) i odnaleźć można dwa nurty definicji: spojrzenie zorientowane na wzajemną relację (definiuje SCP jako samą wzajemną relację bez rozważania krytycznych zmiennych lub elementów sterujących) oraz spojrzenie zorientowane na cel (uwzględnia podstawowe cele i krytyczne zmienne SCP w kategoriach perspektywy zarządzania). Jedna z najpełniejszych definicji łączy te oba spojrzenia i definiuje SCP jako strategiczny alians w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i wyjątkowych celów poprzez

¹ Politechnika Lubelska.

poświęcanie uwagi na krytyczne czynniki sukcesu, takie jak zaangażowanie organizacyjne, koordynacja, przywództwo, zaufanie, komunikacja, techniki rozwiązywania konfliktów i zasoby [5, s. 188]. Pojęcie SCP jest także często zamiennie stosowane z pojęciem aliansu strategicznego [6, s. 289].

Motywy, dla których firmy nawiązują i utrzymują partnerskie relacje to przede wszystkim konieczność (spełnienie prawnych lub kontraktowych wymagań), asymetria (reakcja na presję lub nacisk innej organizacji), wzajemność (wprowadzenie kooperacji, współpracy i koordynacji), efektywność (poprawa wewnętrznej efektywności), stabilność (zwiększenie adaptacyjnej reakcji na niepewność otoczenia) oraz słuszność (uzyskanie porozumienia z powszechnymi normami, zasadami lub oczekiwaniami otoczenia oraz ulepszenia wizerunku, reputacji i prestiżu) [2, s. 511].

Tworzenie i zarządzanie partnerstwem w łańcuchu dostaw jest przykładem złożonej innowacji organizacyjnej i zarządzania zmianą. Firmy partnerskie nie tylko adoptują nowsze i innowacyjne sposoby działania, ale także wprowadzają różne zmiany w systemach organizacyjnych, umiejętnościach, infrastrukturze i strategii, tak aby wprowadzić nowe sposoby pracy i osiągnąć cały potencjał możliwych korzyści SCP [6, s. 280].

Sukces partnerstwa jest pojęciem trudnym do zdefiniowania. Może być on analizowany w kategoriach formowania (czy firma osiągnęła sukces w początkowym działaniu partnerstwa przy rozsądnym budżecie i harmonogramie), w kategoriach wyników finansowych (czy firma osiągnęła sukces finansowy) lub w kategoriach wyników biznesowych (czy firma osiągnęła sukces w realizacji swoich celów biznesowych) [6, s. 281]. Przykładami miar oceny rezultatów SCP może być efektywność kosztowa (np. koszty dystrybucji, wytworzenia i zapasów, zwrot z inwestycji), wyniki (np. sprzedaż, zysk, niezawodność dostaw, czas reakcji na potrzeby klienta, błędy wysyłki, skargi klienta) oraz elastyczność (np. elastyczność systemu operacyjnego, rynku, logistyczna, zaopatrzenia, organizacyjna i systemu informacyjnego). Rezultaty SCP powinny być oceniane przez trzy wymiary: wymiar celów (czy cele są osiągnięte i czy są odpowiednie), porównania (czy wyniki są dobre w świetle wyników konkurencji) oraz przyczyn (czy wyniki są osiągnięte dzięki SCP) [5, s. 192].

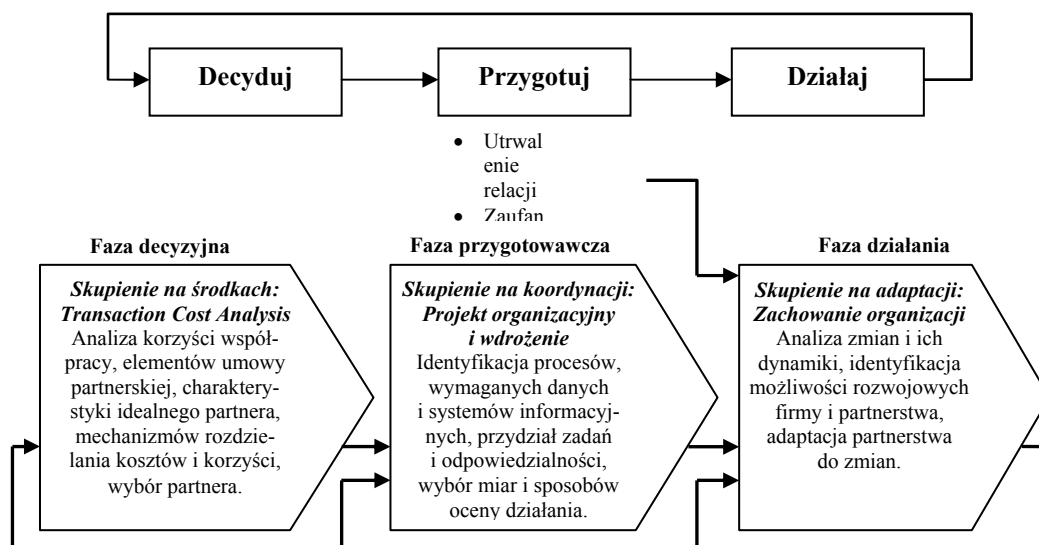
Na postrzeganie sukcesu SCP bardzo duży wpływ mają zastosowane wymiary oceny, punkty widzenia oraz punkty czasu w trakcie trwania partnerstwa. Dlatego też istotne jest uwzględnianie cyklu życia partnerstwa. Mimo iż w literaturze stosowane są różne terminy dla określenia poszczególnych faz życia SCP, to jednak istnieje zgodność, iż identyfikowanie strategicznej potrzeby partnerstwa jest pierwszym etapem, natomiast ponowna ocena i utrzymanie lub rozwiązanie partnerstwa ostatnim (w zależności od celów lub innych czynników, partnerstwo powinno być utrzymywane przez krótki okres czasu lub na stałe).

Szybko zmieniający się rynek globalny sprawia, iż tworzenie partnerstwa jest koniecznością, a nie opcją. Niestety, próby utworzenia partnerstwa w łańcuchu dostaw wciąż częściej kończą się niepowodzeniem, aniżeli sukcesem [4, s. 164]. Warto zatem przeanalizować czynniki, które mają krytyczny wpływ na sukces tej inicjatywy.

2. KRYTYCZNE CZYNNIKI SUKCESU SCP

Partnerstwo ewoluuje w czasie i w konsekwencji musi być postrzegane jako istniejące w określonej fazie. W cyklu życia SCP wyróżnić można trzy podstawowe fazy: decyzyjną, przygotowania i działania (rys. 1). W fazie decyzyjnej występuje skupienie na środkach, czyli możliwościach przekształcenia relacyjnych aktywów na korzyści dla przedsiębiorstwa. Na tym etapie podejmowana jest decyzja o tworzeniu partnerstwa. Po podjęciu decyzji partnerzy planują koordynację, czyli komunikację, mechanizmy decyzyjne oraz wymaganą infrastrukturę. Faza przygotowawcza (projektowanie i wdrażanie) kończy się, gdy SCP zaczyna normalnie funkcjonować. Jest to krytyczna faza, gdyż partnerzy zaczynają współpracować. W fazie działania konieczna jest stała adaptacja do zmian. To wywołuje sprzężenie

zwrotne do fazy decyzyjnej (decyzje o rozwijaniu i kontynuowaniu partnerstwa) oraz fazy przygotowawczej (projektowanie nowych sposobów koordynacji) [4, s. 165].



Rys. 1. Zależność pomiędzy fazami partnerstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [4, s. 166, 169].

Na rysunku 1 widoczne jest, że wyjścia jednej fazy są wejściami dla następnej fazy. W ten sposób decyzje i działania w jednej fazie mogą w konsekwencji zwiększać lub zmniejszać potencjał dla optymalnego sukcesu partnerstwa. Krytyczne czynniki sukcesu partnerstwa w odniesieniu do każdej z faz przedstawione są w tabeli 1.

Tabela 1. Krytyczne czynniki partnerstwa w odniesieniu do jego faz

Zbiór czynników	Zbiór miar charakteryzujących czynniki
Faza I: Faza decyzyjna – wybór partnerstwa jako drogi rozwoju oraz wybór partnera	
<i>Określenie stosowności partnerstwa</i> – analiza gotowości firmy na partnerstwo	Gotowość firmy do wdrażania innowacji; możliwości rozwojowe firmy; wysoki poziom wewnętrznej integracji działania
<i>Określenie stosowności partnera</i> – analiza korzyści i ryzyka rozważanego partnerstwa	Zdolność oddziaływania partnera (wpływ na jakość wyrobu, dostawę, koszty, obsługę klienta, technologię); zasoby i zdolności partnera (fizyczne, finansowe i niematerialne); możliwości rozwojowe partnera; wartość wyników partnerstwa (zwiększenie zadowolenia klienta, redukcja kosztów); kapitał społeczny partnera
<i>Określenie wykonalności partnerstwa</i> – analiza czynników określających wykonalność partnerstwa	Poziom zaufania pomiędzy partnerami (reputacja, otwartość komunikacyjna); kultura organizacyjna (wartości, postawy); wzajemne zrozumienie i bliskość, Skłonność partnera do zmian i innowacji; dopasowanie strategiczne (zgodność celów, wzajemna zależność); komunikacja (otwartość i sposób dzielenia informacji); kompatybilność organizacyjna (zgodność kultur organizacyjnych, aspiracji pracy i kariery wśród jednostek, planowania ścieżek rozwoju, systemów zarządzania); dopasowanie polityczne (kwestie kulturowe i organizacyjne); koszty utworzenia partnerstwa (wymagane inwestycje)
Faza II: Faza przygotowawcza – czynności podejmowane w celu wprowadzenia partnerstwa i jego funkcjonowania	
<i>Tworzenie wzajemnego zaufania</i> – wzmacnianie wiary, że partnerzy będą zachowywać się w uczciwy i przewidywalny sposób	Wiara w pełni uczciwe i pomocne działania partnera; wybór celów odpowiednich dla ulepszania zaufania; podejmowanie działań odpowiednich dla ulepszania zaufania; podejmowanie specyficznych inwestycji; identyfikacja wymiernych korzyści partnerstwa; okazywanie zaufania; wzmacnianie postawy zaufania przez liderów

Zbiór czynników	Zbiór miar charakteryzujących czynniki
<i>Tworzenie zaangażowania</i> – wzmacnianie intencji partnerów do kontynuowania relacji	Inwestowanie w innowacje; indywidualne i wspólne inwestycje; wzmacnianie kluczowych kompetencji; zaangażowanie w realizację celów strategicznych partnera; dzielenie zasobów pomiędzy partnerami; okazywanie zaangażowania; ograniczanie liczby partnerów (dostawców); okazywanie chęci kontynuacji pracy z partnerem; wiara partnerów, że ich zasoby są komplementarne w osiągnięciu wzajemnych celów
<i>Zarządzanie komunikacją</i> – wzmacnianie infrastruktury oraz otwartości komunikacyjnej	Rozwój systemów ulepszających komunikację; ulepszanie integracji i niezawodności procesu komunikacji; dostarczanie sprzężenia zwrotnego; otwartość komunikacyjna; wiara w pozytywny wpływ komunikacji na jakość partnerstwa; niwelowanie różnic kulturowych
<i>Tworzenie fizycznej infrastruktury</i> - dostarczanie odpowiedniej infrastruktury dla partnerstwa	Inwestowanie w specyficzne aktywa partnerstwa (fabryki, magazyny, specjalistyczne urządzenia, maszyny i narzędzia; zaangażowanie w zrozumienie potrzeb partnera w zakresie wzajemnego oddziaływania w procesach tworzenia wartości
<i>Standaryzacja i integracja procesów</i> – projektowanie nowych procesów, łączących zdolności partnerów i usuwających zbędne działania	Tworzenie procedur dla operowania rutynowymi oraz nieoczekiwanymi działaniami; gotowość do wdrażania zmian i innowacji; tworzenie zasad dzielenia korzyści i ryzyka związanego z partnerstwem
<i>Tworzenie koordynacji</i> – tworzenie systemów, mechanizmów i postaw umożliwiających koordynację	Koncentracja na koordynacji działań; wyraźne sprecyzowanie celów i zadań przez partnerów; wzajemna zależność; mechanizmy podejmowania decyzji; dzielenie wspólnych wartości; wzajemne zapewnianie, że zmiany systemu organizacyjnego, procesów i kultury są kompatybilne z partnerami
<i>Dostarczanie przywództwa</i> – wzniecanie zmian potrzebnych dla partnerstwa	Oddziaływanie liderów na zaangażowanie pracowników wobec partnerstwa; wspieranie i modyfikacja przez liderów strategii i celów firmy dla ulepszenia partnerstwa; wspieranie i modyfikacja przez liderów kultury organizacyjnej firmy dla ulepszenia partnerstwa; personalne zaangażowanie liderów w zapewnianie, że system zarządzania organizacją dla partnerstwa jest utworzony, wdrożony i stale ulepszany; wzniecanie zmian i współpracy
<i>Zarządzanie asymetrią w partnerstwie</i> – zarządzanie stopniem wzajemnej zależności i jej równowagą	Tworzenie mechanizmów dzielenia korzyści i ryzyka, uzgadnianie standardów i praktyk biznesowych; wykorzystywanie siły przekonywania jako mechanizmu zachęty
<i>Tworzenie umiejętności partnerstwa</i> – rozwijanie wśród pracowników zdolności do działania w partnerstwie	Szkolenie pracowników (doskonalenie umiejętności pracy zespołowej, wykorzystywania informacji, wzajemnie zależnego planowania i rozwiązywania problemów); wzmacnianie umiejętności społecznych; wzmacnianie postawy zaangażowania dla partnerstwa
<i>Zarządzanie konfliktem</i> – identyfikacja i rozwiązywanie konfliktów	Tworzenie procedur zarządzania konfliktami; dobór odpowiednich technik rozwiązywania konfliktów; wzajemne porozumienie i uczciwość w relacjach; życzliwość i poświęcenie przy wypracowywaniu efektów ważnych dla partnerstwa; wiara partnerów, że mogą efektywnie rozwiązywać pojawiające się konflikty
<i>Zarządzanie działaniem</i> – monitorowanie i zarządzanie działaniem dla wspólnych korzyści	Monitorowanie i zarządzanie działaniem wymiarze finansowym, technicznym i interpersonalnym; porównywanie wyników partnerów z realizacją ich celów i celów partnerstwa; porównywanie wyników partnerów z konkurencją; analiza udziału partnerów w osiągniętych wynikach i realizacji celów; analiza zaangażowania partnerów w osiąganie wyników i realizację celów
Faza III: Faza działania – doskonalenie partnerstwa i monitorowanie jego dalszej przydatności	
<i>Monitorowanie dalszej przydatności</i> – ocena efektów partnerstwa i decydowanie o jego kontynuowaniu	Rzetelna ocena efektów partnerstwa; eliminacja barier wyjścia w wymiarze ekonomicznym, technicznym i społecznym (emocjonalnym, interpersonalnym)

Zbiór czynników	Zbiór miar charakteryzujących czynniki
Tworzenie doświadczenia partnerstwa – uczenie się z doświadczeń partnerstwa aby ulepszać jego działanie	Wykorzystywanie doświadczenia w celu ulepszenia systemu oceny korzyści partnerstwa, systemu dzielenia korzyści i ryzyka, wdrażania zmian prowadzących do większej synergii działania oraz ulepszenia kompatybilności celów i kultur; wykorzystywanie przywództwa w celu inicjowania zmian prowadzących do większej synergii celów
Wzmacnianie zdolności partnerstwa – ciągle doskonalenie i innowacje	Stałe ulepszenie zbieżności strategicznej, operacyjnej i kulturowej partnerów; wykorzystywanie benchmarkingu; wykorzystywanie doświadczeń partnerstwa; otwartość na zmiany i innowacje; wykorzystywanie przywództwa w celu wzniesienia zmian

Źródło: opracowanie własne na podstawie [5, s. 190–191], [6, s. 283–289].

Sukces SCP wymaga uwzględniania czynników wymienionych w tabeli 1 oraz objęcia i wsparcia głównego zarządu w każdej fazie cyklu życia partnerstwa. Dodatkowo wymagana jest ścisła współpraca i koordynacja pomiędzy partnerami, oparta na efektywnej wymianie różnego rodzaju informacji. Międzyorganizacyjne systemy informacyjne (IOS – *Inter-Organizational Information Systems*) są zatem zasadnicze dla sukcesu SCP, gdyż wiążą się z rozwojem infrastruktury komputerowej i telekomunikacyjnej, wykorzystywanej przez partnerów w celu wymiany informacji wspierającej procesy biznesowe.

IOS warunkują wdrożenie wielu inicjatyw partnerstwa, wśród których do najistotniejszych należy efektywna obsługa klienta (ECR – *Efficient Consumer Response*) oraz wspólne planowanie, prognozowanie i uzupełnianie zapasów (CPFR – *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*). Ich udane wdrożenie umożliwia partnerom integrację działań, a dzięki temu ulepszenie oferty produktów, zwiększenie niezawodności i dokładności prognoz, redukcję zapasów, poprawę obsługi klienta, zwiększenie przychodów ze sprzedaży i zwrotu z inwestycji oraz wzmocnienie istniejących partnerskich relacji [11, s. 5]. Główne przyczyny niepowodzeń wdrożeń systemów IOS, ECR i CPFR oraz krytyczne czynniki wpływające na ich udane wdrożenie przedstawione są w tabeli 2.

Tabela 2. Wdrażanie IOS, ECR i CPFR – motywy, trudności oraz czynniki sukcesu wdrożenia

	Czynniki wpływające na wdrażanie	Przyczyny niepowodzeń	Czynniki sukcesu wdrożenia
IOS	Presja ze strony partnerów handlowych; zewnętrzny nacisk na poprawę działania; wewnętrzna presja na wzrost konkurencyjności; duże znaczenie relacji z partnerami; niepewność popytu i rynku; brak elastyczności działania	Brak zrozumienia wśród zarządu i personelu konieczności, celu, istoty i korzyści wdrożenia IOS; przekazywanie jedynej odpowiedzialności za wdrożenie działowi IT; brak wymaganych zasobów dla wdrożenia (umiejętności, funduszy, ekspertyz)	Postrzeganie korzyści IOS; wsparcie głównego zarządu; wsparcie procesu zmian; organizacyjna gotowość firmy partnera; odpowiedni projekt infrastruktury IOS; bezpieczeństwo i niezawodność sieci; partnerstwo, zaufanie i zaangażowanie
CPFR	Rosnące koszty łańcucha dostaw; sukces wdrożenia innych inicjatyw SCM; rozwój i zmieniające się trendy w zorganizowanym sektorze detalicznym; nacisk w kierunku integracji z innymi inicjatywami współpracy	Zły wybór partnerów i produktów; brak dyscypliny dla regularnego i pomiaru działania; brak zaangażowania we wdrożenie; brak wspólnych celów zgodnych z filozofią CPFR; nieumiejętność zarządzania zmianami organizacyjnymi	Odpowiedni dobór i kompatybilność systemów IT; ujednolicenie procesów; organizacyjne dopasowanie partnerów; analiza pilotażowych wdrożeń; efektywna wymiana danych; wykorzystywanie standardów Auto-ID; partnerstwo, zaufanie i zaangażowanie

	Czynniki wpływające na wdrażanie	Przyczyny niepowodzeń	Czynniki sukcesu wdrożenia
ECR	Presja ze strony partnerów handlowych; zewnętrzny nacisk na poprawę działania; wewnętrzna presja na zwiększenie konkurencyjności; cele strategiczne; konieczność operacyjnej poprawy działania	Brak personelu o odpowiednich umiejętnościach; nieodpowiedni plan wdrożenia; nieodpowiednio ustalone priorytety zasobów; nieodpowiedni system pomiaru działania; problemy we wdrażaniu systemów informacyjnych; trudności w dzieleniu informacji	Postrzeganie korzyści ECR; wsparcie i objęcie głównego zarządu; wyraźna wizja; odpowiednia edukacja; właściwy wybór miar działania; otwartość komunikacyjna; wzajemne dzielenie korzyści, kosztów i ryzyka; partnerstwo, zaufanie i zaangażowanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [2, s. 512–513], [7, s. 677, 679, 681–682], [11, s. 5–11].

Przeprowadzona analiza wykazuje, że kluczowe znaczenie w udanym wdrożeniu systemów IOS, ECR i CPFPR ma edukacja oraz partnerstwo. Edukacja umożliwia tworzenie wyraźnej wizji strategicznych i operacyjnych celów wdrożenia, otrzymanie wsparcia od zarządu, tworzenie odpowiedniego projektu technicznego, wybór właściwych miar działania oraz dostrzeganie korzyści podejmowanych inicjatyw wdrożeniowych [7, s. 682].

Oparte na zaufaniu i zaangażowaniu partnerstwo jest drugim niezbędnym warunkiem sukcesu wdrożenia, gdyż wpływa na skłonność do podjęcia inicjatywy, zwiększa otwartość komunikacyjną, umożliwia opracowanie efektywnego projektu oraz zmniejsza ryzyko poprzez wspólne ponoszenie negatywnych konsekwencji we wczesnych etapach wdrożenia. Wdrażanie systemów IOS, ECR i CPFPR z jednej strony wymaga silnego partnerstwa, z drugiej natomiast udane ich wdrożenie w istotnym stopniu wzmacnia istniejące więzi.

Przeprowadzona analiza wykazuje, iż najistotniejsze czynniki sukcesu SCP to zaufanie i zaangażowanie firm, dlatego tym kwestiom została poświęcona większa uwaga.

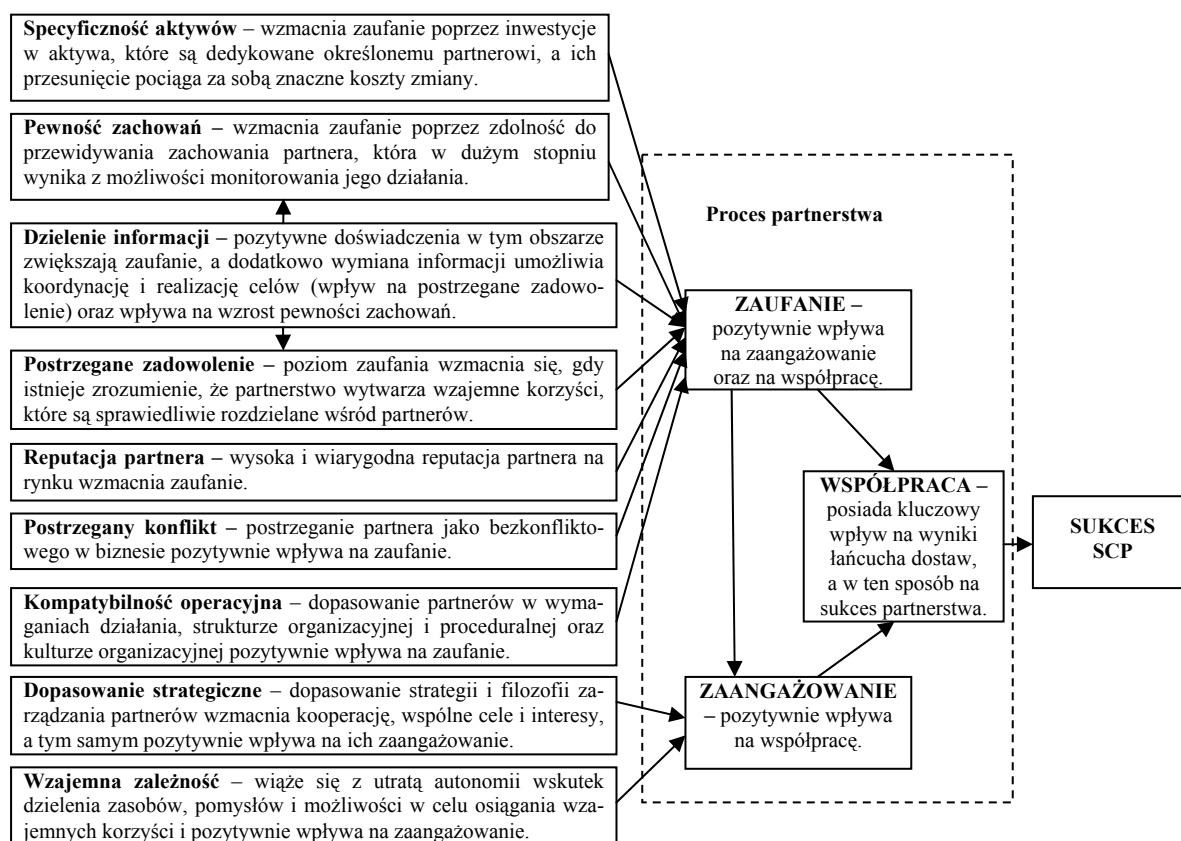
3. CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA POZIOM ZAUFANIA I ZAANGAŻOWANIA W SCP

Zaufanie jest kluczowym czynnikiem umożliwiającym i wspierającym SCP, a jego brak prowadzi do nieefektywnego i nieskutecznego działania. Zaufanie firmy jest definiowane jako skłonność do podejmowania ryzyka i wiary, że druga firma będzie wykonywać działania, które przyniosą pozytywne wyniki oraz nie podejmie nieoczekiwanych działań wywołujących konsekwencje negatywne. Zaufanie wiąże się z dwoma charakterystykami: uczciwością i życzliwością, czyli zaufanie istnieje kiedy firma wierzy, że jej partner jest uczciwy i życzliwy [8, s. 6, 11]. Utworzenie zaufania jest głównym wyzwaniem dla sukcesu SCP.

Zaangażowanie to wiara partnera, że znaczenie i waga partnerstwa uzasadnia maksymalne wysiłki w jego utrzymaniu, a wzajemna relacja przetrwa czas nieokreślony. Zaangażowanie, podobnie jak zaufanie, zwiększa się wraz z pozytywnymi doświadczeniami. Badania wykazują, że dla sukcesu łańcucha dostaw konieczne jest zaangażowanie partnerów, a krytycznym elementem takiego zaangażowania jest istnienie zaufania [8, s. 6–7].

Krytyczne czynniki wpływające na poziom zaufania i zaangażowania w SCP oraz ich powiązanie i wpływ na sukces SCP przedstawione są na rysunku 2.

Współpraca i sukces SCP w decydującym stopniu uzależnione są od rozwoju zaufania i zaangażowanego zachowania. Zaangażowanie budowane jest głównie na wzajemnym zaufaniu, to natomiast jest tworzone poprzez spójne i przewidywalne zachowanie partnerów. W fazie działania partnerstwa zaufanie oparte jest głównie na bazie doświadczeń pomiędzy firmami, dlatego jest mało wrażliwe na sporadyczne i przypadkowe nietypowe sytuacje. Zaufanie musi być troskliwie tworzone i zarządzane aby wspierać cele partnerów, gdyż jest tak ważne, że nazywane bywa „kamieniem węgielnym partnerstwa” [8, s. 10].



Rys. 2. Czynniki wpływające na poziom zaufania i zaangażowania w SCP

Źródło: opracowanie własne na podstawie [8, s. 7–9], [10, s. 499–504].

4. FIRMY RODZINNE JAKO POTENCJALNI PARTNERZY W ŁAŃCUCHU DOSTAW

W literaturze nie istnieje ujednoczona definicja firmy rodzinnej. Najogólniej można ją zdefiniować jako przedsiębiorstwo, w którym rodzina steruje własnością i zarządzaniem oraz dąży do przekazania tych elementów następnemu pokoleniu.

Do zweryfikowania tezy, że firmy rodzinne są lepszymi partnerami posłużono się modelem czynników sukcesu SCP, który przedstawiony został na rysunku 3.



Rys.3. Model czynników sukcesu partnerstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [5, s. 190].

Firmy rodzinne posiadają zbiór unikalnych zdolności, zasobów i wzajemnych relacji, których inne firmy nie posiadają i nie są w stanie rozwinąć. Identyfikowanie się rodziny ze znakiem firmowym sprawia, że firmy rodzinne są kierowane wartościami i podejmują decyzje nie tylko w oparciu o cele czysto finansowe, ale często cechuje je altruizm oraz chęć tworzenia i kultywowania społeczności opiekuńczej [1, s. 22]. Firmy rodzinne posiadają także duży kapitał społeczny, czyli dobre relacje w swoim wnętrzu oraz z otoczeniem, które istnieją w formie zaufania, szacunku, miłości, altruizmu i życzliwości. W rezultacie firmy rodzinne mają dobry wizerunek na rynku, a szczególnie w Europie reputacja firmy rodzinnej działającej od wielu lat jest w oczach klienta kryterium dla wiarygodnego zakupu [9, s. 407].

Firmy rodzinne cieszą się dużym zaufaniem konsumentów i partnerów handlowych, a ich właściciele często opierają działanie nie na kontraktach, ale na zaufaniu i osobistych relacjach. Zaufanie związane jest z wiarą, że jednostki objęte w transakcji będą szczerze zaangażowane i nie będą czerpać korzyści z danej okoliczności. To implikuje lojalność, obsługę osobistą, zrozumienie w trudnych sytuacjach oraz potencjalną personalizację usług i produktów, prowadząc do przewagi konkurencyjnej trudnej do naśladowania. Zaufanie umożliwia współpracę, promuje relacje sieciowe, redukuje szkodliwe konflikty, zmniejsza koszty transakcyjne oraz ułatwia efektywne reakcje na kryzysy [12, s. 89–90]. Firmy rodzinne posiadają zatem wysoką zdolność do tworzenia ścisłych relacji i więzi z klientami, dostawcami i innymi zewnętrznymi stronami [1, s. 22], [9, s. 407].

Nieformalna natura relacji rodzinnych opartych na zaufaniu przenoszona jest do firmy, służąc rozwijaniu się wśród pracowników zaangażowania i poczucia identyfikacji z celami przedsiębiorstwa. Menedżerowie firm rodzinnych bazują na zaufaniu do pracowników i w mniejszym stopniu polegają na formalnych zasadach. Umożliwia to wyższe upewnianie pracowników, szybsze podejmowanie decyzji oraz szybszą reakcję na nieprzewidziane zdarzenia. Wskutek typowo płaskiej hierarchii w firmach rodzinnych, zarząd może szybko podejmować decyzje i reagować natychmiast na zmiany rynkowe. Firmy rodzinne są zatem bardziej zwinne, a jednocześnie bardziej zorientowane na klienta [1, s. 18], [9, s. 407].

Identyfikacja rodziny ze znakiem firmowym oraz pragnienie utrzymania własności firmy i przekazania jej następnemu pokoleniu wywołują długoterminowe spojrzenie, trwałą misję, wizję i cel. Dodatkowo, firmy rodzinne cechują się znacznie dłuższą średnią kadencją CEO (24 lata w porównaniu do 3–4 lat dla firm nierodzinnych) co sprawia, iż firmy rodzinne są bardziej nastawione na maksymalizację celów długoterminowych [1, s. 18].

Unikalną cechą firm rodzinnych jest także potencjał dla wymiany zasobów oraz elastyczność kapitału finansowego i siły roboczej. Członkowie rodziny często jednoczą się, aby zwiększyć zdolność firmy do przetrwania w trudnych okresach i umożliwić jej szybsze wyjście z kryzysu (np. zaangażowanie osobistych oszczędności w firmę, zmniejszanie lub odraczanie płac zarządu i pracowników z rodziny) [1, s. 21–22].

Firma rodzinna z jednej strony jest źródłem konkurencyjnej przewagi, z drugiej natomiast specyficznym obszarem ryzyka i słabych punktów (np. nepotyzm, brak profesjonalizmu, emocjonalne podejmowanie decyzji, eliminacja korzystnych opcji wskutek patriarchalnego stylu rodziny). Dodatkowo, bardziej narażona jest na konflikty wskutek osobistych relacji rodzinnych. Prawidłowo rozwiązane konflikty jednak nie tylko umożliwiają uzyskanie efektów pozytywnych, ale jednocześnie wyposażają firmę w umiejętność rozwiązywania konfliktów w przyszłości. Firmy rodzinne nie są zatem pozbawione wad i zagrożeń, niemniej jednak badania wykazują, iż firmy rodzinne bardzo dobrze sobie z nimi radzą, o ile tylko uzyskają wysoki poziom funkcjonalnej i strukturalnej integralności rodziny [3, s. 157].



Rys. 4. Cechy firm rodzinnych sprzyjające nawiązywaniu partnerstwa

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, najważniejsze cechy firm rodzinnych to duże zaufanie na rynku, aktywność społeczna, tworzenie osobistych więzi z pracownikami i partnerami handlowymi, wysoka orientacja na klienta, duże zaufanie do pracowników, duży kapitał społeczny, mała formalizacja zarządzania, szybkie podejmowanie decyzji, duże zaangażowanie pracowników, szybka reakcja na nieprzewidziane zdarzenia, długi horyzont planowania, trwałość misji i wizji oraz elastyczność, wynikająca w dużym stopniu z elastyczności kapitału ludzkiego i finansowego. Wymienione cechy sprawiają, że firmy rodzinne posiadają większy potencjał do bycia dobrym partnerem w łańcuchu dostaw (rys. 4).

5. WNIOSKI

Analiza czynników wpływających na sukces SCP wyraźnie wykazuje, iż partnerstwo w łańcuchu dostaw powinno być rozpatrywane z perspektywy behawioralnej, technicznej i ekonomicznej. Elementy behawioralne (postawy, oczekiwania i percepcje partnerów) wciąż są mało zbadane, mimo iż najczęściej wywołują problemy w partnerstwie [4, s. 164].

Czynniki sukcesu SCP należy rozpatrywać w zależności od fazy jego życia, przy czym wyjścia jednej fazy są wejściami dla następnej, warunkując w ten sposób osiągnięcie sukcesu. Wdrażanie inicjatyw SCM (np. IOS, ECR, CPFR) wymaga istnienia silnego partnerstwa, a jednocześnie ich udane wdrożenie wywołuje sprzężenie zwrotne, wzmacniające istniejące wzajemnie relacje. Najistotniejszym czynnikiem sukcesu SCP to zaufanie i zaangażowanie.

Firmy rodzinne wydają się być lepszymi partnerami. Tezę tą potwierdza także fakt, iż firmy rodzinne to m.in. Wal-Mart, Hewlett-Packard, IKEA, H&M, Porsche, BMW, Carrefour, Ford, Metro, Auchan, Fiat, Heineken oraz Leroy-Merlin. Firmy te znane są nie tylko ze swoich produktów, ale także z innowacyjnego podejścia do zarządzania. Warto zatem zastanowić się, czy podczas wyboru partnera nie uwzględniać kryterium, czy jest on firmą rodzinną.

LITERATURA

- [1] Alderson K.J., *Exploring the Complexities of Family Business Decision Making: How the Second Generation Makes Decisions*, Capella University, Capella 2009.
- [2] Bouchbout K., Alimazighi Z., *A Framework for Identifying the Critical Factors Affecting the Decision to Adopt and Use Inter-Organizational Information Systems*, „International Journal of Human of Social Sciences” 2009, No. 4/7, s. 509–516.
- [3] Brewton K.E., Danes S.M., Stafford K., Haynes G.W., *Determinants of rural and urban family firm resilience*, „Journal of Family Business Strategy” 2010, No. 1, s. 155–166.
- [4] Knoppen D., Christiaanse E., *Supply chain partnering: a temporal multidisciplinary approach*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2007, No. 12/2, s. 164–171.
- [5] Kumar V., Kumar U., Kim D.Y., *Performance assessment framework for supply chain partnership*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2010, No. 15/3, s. 187–195.
- [6] Kumar V., Kumar U., Maheshwari B., *Optimizing success in supply chain partnerships*, „Journal of Enterprise Information Management” 2006, No. 3, s. 277–291.
- [7] Kurnia S., Johnston R.B., *Identifying Success Factors for ECR Program: An Australian Study*, The Fourth Pacific Asia Conference on Information Systems, Hong Kong SAR 2000, China.
- [8] Kwon I.W., Suh T., *Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relations*, „The Journal of Supply Chain Management” 2004, No. 2, s. 4–24.
- [9] Peters M., Buhalis D., *Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training*, „Education + Training” 2004, No. 8/9, s. 406–415.
- [10] Ryu I., So S., Koo C., *The role of partnership in supply chain performance*, „Industrial Management & Data Systems” 2009, No. 4, s. 496–514.
- [11] Saha P., *Factors Influencing Broad Based CPFR Adoption*, National University of Singapore Institute of Systems Science (http://www.vics.org/docs/committees/cpfr/academic_papers/Factors_Impacting_CPFR_Adoption_VICS.pdf).
- [12] Sundaramurthy C., *Sustaining Trust Within Family Businesses*, „Fam. Business Rev.” 2008, No. 1, s. 89–102.