

Anna Łupicka
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Źródła władzy gospodarczej w łańcuchach dostaw — wyniki badań

Do zweryfikowania wyników badań ankietowych związanych z ustaleniem różnych form władzy gospodarczej w łańcuchach dostaw zastosowano analizę czynnikową. Celem analizy czynnikowej jest sprowadzenie informacji zawartych w wielu zmiennych do niedużej liczby zastępujących je czynników. *Analiza czynnikowa* ma dwa główne zastosowania:

- uproszczenie zbioru danych przez zredukowanie liczby współzależnych zmiennych
- zidentyfikowanie leżących u podstaw czynników wspólnych, czyli struktury i wymiarowości danych.

Czynnik jest po prostu zmienną, która nie jest bezpośrednio obserwowalna, ale jest wyznaczana ze zmiennych wejściowych.

Czynnik może być także postrzegany jako pewien indyktor grupujący określone zmienne wejściowe.

Istnieją zasadniczo dwa podejścia w analizie czynnikowej:

- analiza głównych składowych (*ang. principal component analysis*)
- analiza wspólnego czynnika (*ang. common factor analysis*).

W analizie głównych składowych rozpatruje się całkowitą wariancję w danych. Analiza głównych składowych jest zalecana, gdy chodzi o określenie minimalnej liczby czynników, które są obliczane dla maksymalnej wariancji w danych, wykorzystywanych kolejno w analizie wielowymiarowej. Z kolei w analizie wspólnego czynnika, czynniki są estymowane tylko na wspólnej wariancji. Ta metoda jest zalecana, gdy chcemy identyfikować leżące u podstaw wymiary. Ta metoda jest także znana pod nazwą głównych osi wymiarów (*ang. principal axis factoring*) [1]¹. Do badanej próby przedsiębiorstw zastosowano rotację varimax z normalizacją Kaisera.

Tab. 1. Metoda wyodrębniania czynników składowych, metoda rotacji – varimax z normalizacją Kaisera.

Czynniki	Macierz rotowanych składowych (a)				
	1	2	Składowa	4	5
i45 możemy narzucać innym przedsiębiorstwom swoje warunki	0,812	0,025	0,154	0,104	-0,072
i22 nieumiejętność dyskutowania o konfliktach	0,74	-0,133	0,404	0,192	-0,091
i24 związek z partnerem jest lepiej określany przez termin „wysilek współpracy”, niż „negocjacje na dystans”	0,694	0,345	-0,05	0,02	-0,192
i43 jesteśmy uzależnieni od innych podmiotów w łańcuchu dostaw	0,661	0,196	-0,038	0,118	-0,214
i23 nieproduktywność prowadzonych dyskusji	0,661	0,144	0,01	0,333	0,384
i21 brak wspólnych ustaleń co do ważniejszych spraw	0,656	-0,091	-0,065	0,302	0,109
i44 koordynujemy zarządzanie łańcuchem dostaw	0,635	0,222	0,084	-0,058	0,203
i41 staramy się wykorzystywać swoją przewagę w łańcuchu dostaw	0,606	0,239	0,13	0,058	-0,005
i9 partner handlowy wywiera wpływ na dostawcę przez powoływanie się na przepisy	0,521	0,068	0,271	0,502	0,086
i11 partner handlowy stymuluje naszą pracę przez dodatkowe bodźce zachęty	0,367	0,244	-0,03	-0,172	0,167
i13 partner handlowy oferuje nagrody, by sprostać jego życzeniom	0,329	-0,034	-0,055	-0,072	0,064
i30 wspólny cel - utrzymanie obecnej pozycji	0,049	0,811	0,07	0,191	-0,173
i39 wzmacnianie mocy związku przez dyskusje	-0,158	0,74	0,351	-0,015	-0,012
i1 sugerowanie dostawcy określonych działań	0,253	0,647	0,061	0,21	0,312
i42 staramy się współpracować z przedsiębiorstwami, z którymi warto się identyfikować	0,281	0,639	0,056	-0,49	0,127
i29 zaufanie do partnera handlowego	0,191	0,606	0,034	0,162	0,274
i40 jesteśmy liderami w łańcuchu dostaw	0,373	0,58	0,285	0,074	-0,002
i31 wspólny cel - wzrost sprzedaży	0,314	0,572	0,541	0,199	-0,097
i37 wiarygodność partnera	-0,189	0,542	0,218	-0,145	0,38
i28 uwzględnianie wpływu własnych działań na partnera	0,254	0,512	-0,061	0,382	0,446
i8 partner handlowy przynusza dostawcę do określonych działań, powołując się na warunki kontraktu	0,315	0,446	0,373	0,299	0,081
i6 akceptowanie w pełni wymagań i zaleceń partnera handlowego	-0,021	0,371	0,755	0,193	-0,023
i25 chęć jak najlepszego wykonywania powierzonych zadań	0,263	0,423	0,63	-0,167	0,09
i17 dostawca stara się zachować dobre relacje z partnerem handlowym	-0,286	0,1	0,626	0,165	-0,217
i5 pełne narzucanie warunków przez partnera handlowego	-0,118	0,022	0,606	0,393	0,284
i3 utożsamianie się dostawcy z partnerem handlowym	0,015	0,009	0,582	-0,261	0,316
i38 wysokie zaangażowanie w związek	-0,197	0,574	0,58	-0,062	0,107
i12 będąc w dobrych układach z partnerem handlowym dostawca jest uprzywilejowany	0,315	-0,008	0,563	0,012	-0,031
i26 możliwość wsparcia ze strony partnera	0,247	0,336	0,503	-0,162	0,104
i4 polecenie partnera handlowego innym firmom	0,36	0,047	0,448	-0,249	0,328
i10 partner handlowy wymusza zgodę co do swoich żądań, wykorzystując w tym celu fragmenty umowy sprzedaży	0,473	-0,012	-0,118	0,747	-0,094
i16 niedostosowanie się do wymagań powodem nałożenia kar	-0,077	0,132	-0,018	0,686	0,087
i15 utrudnianie współpracy przez partnera handlowego za nieprzyjmowanie jego sugestii	0,38	-0,036	-0,316	0,615	0,239
i7 dostosowywanie się do instrukcji podanych przez partnera handlowego	0,187	0,166	0,302	0,614	-0,329
i14 niewykonywanie poleceń groźbą zerwania kontraktu	-0,205	0,254	0,365	0,599	0,343
i19 wymuszanie przez partnera handlowego zaniechania czynności wykonywanych przez dostawcę	0,229	0,04	-0,055	0,429	0,732
i18 dostawca nie chce zastępować partnera handlowego inną firmą	-0,186	0,144	0,107	-0,062	0,692
i27 zainteresowanie dobrobytem partnera	0,321	0,52	0,029	0,13	0,635
i2 podziwianie partnera handlowego za sposób prowadzenia biznesu	-0,138	0,476	0,363	0,006	0,601
i20 partner handlowy nie jest zainteresowany promowaniem kontrahenta	0,514	-0,233	0,019	-0,036	0,56

Źródło: opracowanie własne.

lizacją Kaisera przy wykorzystaniu programu SPSS w celu ułatwienia interpretacji wyników. Rotacja varimax poszukuje takiego zestawu ładunków czynnikowych, że każdy czynnik ma pewne ładunki bliskie zero, a pewne ładunki bliskie -1 lub $+1$. Logika jest taka, że interpretacja jest najłatwiejsza kiedy korelacje zmienna – czynnik są albo bliskie $+1$ albo -1 , wskazując jasno związek pomiędzy zmienną a czynnikiem, zaś bliskie 0 wskazują na brak powiązań.

Z przeprowadzonej selekcji czynników, według kryterium Kaisera, uzyskano 5 zmiennych objaśniających (tabela 1).

W artykule zamieszczonym w „Logistyce” nr 6/2009², poświęconym władzy w łańcuchach dostaw, odwołano się między innymi do podziału władzy według Frencha i Ravena, która zdaniem autorki najlepiej odzwierciedla relacje zachodzące w łańcuchach dostaw. Na podstawie przeprowadzonej analizy czynnikowej wyselekcjonowano spośród kilkudziesięciu czynników pięć z nich, objaśniających pozostałe. Na tej podstawie można zasugerować następujący zestaw różnych form władzy w łańcuchu dostaw: wiedza – przymus; władza formalna – charyzma; przymus – władza formalna; charyzma – wiedza; przymus – nagroda.

Na rysunku 1 przedstawiono wykres osypiska, który wskazuje, że należy zachować tyle czynników, ile tworzy „zbocze”, natomiast zignorować te, które tworzą „osypisko”, „rumowisko” u podnóża na wykresie, sporządzonym przez połączenie punktów opisujących wielkość wartości własnej kolejnych czynników.

Zaprezentowana para form władzy „wiedza – przymus” z jednej strony ukazuje pozytywne strony wiązania się z partnerem handlowym, ponieważ możemy korzystać z jego umiejętności i „znajomości rzeczy” ucząc się czegoś użytecznego, z drugiej jednak strony uwypukla problem podporządkowania się i uzależnienia od innej, silniejszej firmy. Ten układ jest charakterystyczny dla firm z branży meblarskiej.

W przypadku kolejnej pary, jaką jest „władza formalna – charyzma”, firmy o niższym statusie w łańcuchu dostaw wiążą się z silniejszym graczem ze względu na emocjonalny stosunek wpływający z podziwu, lojalności oraz oddania względem partnera handlowego, a równocześnie dążąc do sformalizowania współpracy, przez jej uregulowanie przepisami i odpowiednimi umowami. Ten podział władzy może reprezentować branżę TSL oraz spożywczą.

Trzecia para „przymus – władza formalna” jest charakterystyczna dla firm będących w typowym układzie lider – firma podwładna, często charakterystycznym dla stosunków panujących w branży motoryzacyjnej.

Podobna sytuacja jest w przypadku formy władzy „przymus – nagroda”, z tym, że relacje między partnerami w łańcuchu dostaw będą nacechowane bardziej kontrolą niż kooperacją. Podstawą teoretyczną istnienia tego układu jest łańcuch wartości Portera, w którym działania tworzące wartość określane są jako czynności wartości, przynoszące zyski wtedy, gdy wytworzona wartość przekracza ich koszty. W tym celu potrzebna jest kooperacja oraz kontrola poprzez nałożenie systemu kar i nagród za wykonanie lub nienależyte wykonanie zadań.

Piąta para to „charyzma – wiedza”, w której, pomimo braku negatywnego oddźwięku wykorzystywania władzy, firma dominu-

jąca w sposób naturalny ją egzekwuje. Władza ta jest tym większa, im firmy podwładne są bardziej przekonane o tym, że w jakiś sposób mogą skorzystać z doświadczenia i mądrości partnera handlowego. W przypadku tej formy władzy w łańcuchu dostaw powinna być wykorzystywana kontrola z elementami kooperacji.

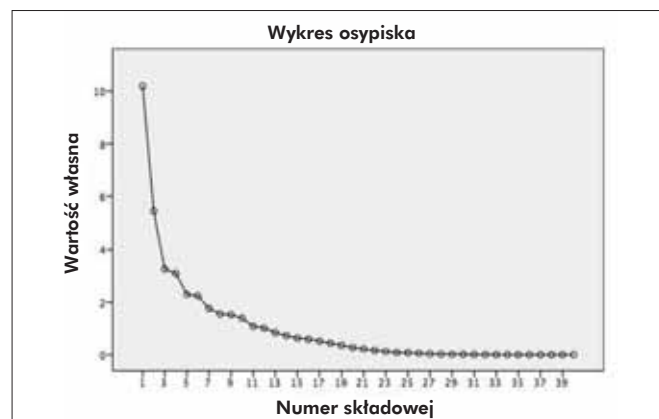
W sytuacji tak wielu różnorodnych zastosowań form władzy w łańcuchu dostaw istotną kwestią jest sposób, w jaki dana władza jest egzekwowana, a więc jaką strategię realizują podmioty w łańcuchu dostaw, by stać się liderem lub niezależnym partnerem.

Osiąganie przez przedsiębiorstwa sukcesu na rynku łączy się z ich zdolnością do kreowania akceptowanych działań i ich rezultatów. W analizie tych działań i rezultatów przyjmuje się najczęściej trzy podstawowe podejścia [2]³:

- podejście zorientowane na cele działania przedsiębiorstwa
- podejście akcentujące relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem
- podejście procesowe, definiujące osiąganie sukcesu w kategoriach zachowań uczestników organizacji.

W przypadku badania relacji nacechowanych różnymi formami władzy, właściwym wydaje się wybranie drugiego podejścia. W tym podejściu – opierającym się na relacjach pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem, wpływających na osiąganie sukcesu rynkowego – można wskazać trzy warunki, które muszą być spełnione, aby przedsiębiorstwo mogło ten sukces osiągnąć [3]⁴:

- prawidłowe sformułowanie celów i sposobów ich osiągnięcia, wspólnie określających pozycję przedsiębiorstwa na rynku
- właściwe połączenie celów i sposobów ich osiągnięcia z moc-



Rys. 1. Wykres osypiska dla badanej próby przedsiębiorstw.
Źródło: opracowanie własne.

nymi i słabymi stronami przedsiębiorstwa oraz możliwościami (szansami) i zagrożeniami działania na rynku

- efektywne wykorzystywanie posiadanych przez przedsiębiorstwo kluczowych kompetencji.

Osiągnięcie sukcesu przedsiębiorstwa z pewnością zagwarantuje dobrze sformułowana strategia. W przypadku łańcuchów dostaw ustalenie i realizacja przyjętej strategii będzie wiązać się z szeregiem czynników wpływających na tę strategię, między innymi na rodzaj powiązań pomiędzy partnerami w łańcuchu dostaw, rolę jaką pełni firma, ryzyko działalności, czy charakter branży.

¹ [1] Metody ilościowe i jakościowe badań rynkowych i marketingowych, prof. dr hab. Stefan Mynarski, Akademia Ekonomiczna w Krakowie <http://www.statsoft.pl/czytelnia/marketing/metodyilosciowe.html>

² Łupicka A., Źródła władzy gospodarczej w łańcuchach dostaw, „Logistyka” 6/2009, s. 26-27 (przyp. red.).

³ [2] P. Blaik, R. Matwiejczuk, *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Uniwersytet Opolski, Opole 2008.

⁴ [3] I. Rutkowski, Sukces przedsiębiorstwa na rynku, „Marketing i rynek” 4/1998.