

# Waldemar Glabiszewski

---

## Kreowanie wizerunku małego przedsiębiorstwa na rzecz budowania relacji z partnerami w łańcuchu dostaw

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 41/1, 303-314

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

WALDEMAR GLABISZEWSKI<sup>1</sup>

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

## KREOWANIE WIZERUNKU MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA NA RZECZ BUDOWANIA RELACJI Z PARTNERAMI W ŁAŃCUCHU DOSTAW

### Streszczenie

W niniejszym artykule o charakterze teoretyczno-empirycznym autor podejmuje próbę powiązania aspektów kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa z rozwijaniem pożądanych dla niego relacji oraz oceny świadomości menedżerów małych przedsiębiorstw na temat potrzeby kształtowania ich wizerunku na rzecz budowania relacji z partnerami w łańcuchu dostaw. W tym celu weryfikuje dostrzeganie przez tych menedżerów pozytywnego wpływu wizerunku zarządzanych przez nich przedsiębiorstw na jakość relacji z innymi podmiotami w łańcuchu dostaw oraz zasadność celowego tworzenia pożądanego wyobrażenia o swoich przedsiębiorstwach.

**Słowa kluczowe:** wizerunek, małe przedsiębiorstwo, relacje z partnerami, łańcuch dostaw

### Wprowadzenie

Warunki prowadzenia działalności gospodarczej w ostatnich latach ulegają radykalnej zmianie. Stają się wyjątkowo trudne i coraz bardziej rygorystyczne, a nawet można powiedzieć – bezkompromisowe. Za główne źródła wyzwań dla przedsiębiorstw należy uznać dynamicznie wzrastającą i rozwijającą się konkurencję, coraz bardziej wymagających klientów oraz szukających poważnych partnerów w biznesie kontrahentów. Nielatwo sprostać wygórowanym wymaganiom w pojedynkę i realizować skuteczne strategie konkurowania nie współdziałając z innymi podmiotami. Okazuje się, że w dobie postępującej globalizacji i turbulencji otoczenia, nawet wielkie przedsiębiorstwa zmuszone są niejednokrotnie

---

<sup>1</sup> waldemar.glabiszewski@umk.pl.

rozwijać swój potencjał konkurencyjny w powiązaniu z innymi organizacjami<sup>2</sup>. Tym trudniej małym przedsiębiorstwom samodzielnie funkcjonować w tak złożonym i wymagającym świecie.

Pojawia się więc potrzeba współpracy z innymi, zwłaszcza silnymi podmiotami w celu wzmocnienia własnych możliwości biznesowych. Niezwykle ważne staje się zatem nawiązywanie i budowanie relacji z różnymi partnerami, w czym należy dopatrywać się wsparcia dla potencjału przedsiębiorstwa i dopełnienia realizowanych w nim procesów, a w konsekwencji źródeł rynkowego sukcesu. Coraz częściej dlatego przywołuje się w teorii i stosuje w praktyce gospodarczej koncepcję zarządzania łańcuchem dostaw, której „istota sprowadza się do urzeczywistnienia idei współdziałania przedsiębiorstw znajdujących się na drodze od wydobycia surowców do rynków zbytu”<sup>3</sup>.

Warunkiem skutecznego współdziałania jest zaufanie do partnera, które bezpośrednio wynika z jego reputacji budowanej w procesie kreowania własnego wizerunku. Nie ma bowiem wątpliwości, że potencjalni partnerzy chętniej podejmą współpracę z konkretnym przedsiębiorstwem, jeśli będą mieli pozytywne wyobrażenie na jego temat i prowadzonej przez niego działalności, jeśli usłyszą powszechne pochlebne opinie o nim – że jest solidne, wiarygodne, lojalne, cieszy się poważaniem w środowisku, ma autorytet, a inne organizacje wyrażają wolę współpracy z nim.

Niniejszy artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej podjęto próbę powiązania aspektów celowego kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa z rozwijaniem pożądanых dla niego relacji z podmiotami, funkcjonującymi w ramach łańcucha dostaw. Z kolei w części empirycznej dokonano oceny świadomości osób zarządzających małymi przedsiębiorstwami w zakresie potrzeby kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa na rzecz relacji z partnerami w łańcuchu dostaw. Dokonano też próby identyfikacji wykazywanej przez nie w tym zakresie aktywności oraz jej rzeczywistego wpływu na jakość budowanych relacji.

### **Wizerunek małego przedsiębiorstwa a relacje z partnerami w łańcuchu dostaw – ujęcie teoretyczne**

Każde przedsiębiorstwo, w tym również małe, musi w procesie zarządzania podejmować wiele odmiennych decyzji w różnych obszarach działania, dotyczących

---

<sup>2</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002, s. 328–329.

<sup>3</sup> J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010, s. 7.

zwłaszcza zaopatrzenia w materiały i surowce, planowania produktów i ich wytwarzania, następnie dystrybucji i sprzedaży, jak również w odniesieniu do zapewniania odpowiednich kompetencji pracowników, właściwych technologii i innych zasobów, lokalizacji poszczególnych placówek firmy, wykorzystywanego transportu. Decyzje te powinny być często podejmowane z bezpośrednim udziałem innych podmiotów bądź, co najmniej, z uwzględnieniem potrzeby współpracy z nimi lub chociażby ich obecności i aktywności. Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje bowiem w konkretnym, silnie oddziałującym otoczeniu instytucjonalnym, reprezentując tylko jedno z wielu ogniw w łańcuchu dostaw. Tym bardziej należy zdawać sobie sprawę z roli, jaką w tym łańcuchu dostaw odgrywa dane przedsiębiorstwo, a także z jego wpływów i zależności oraz siły przetargowej względem pozostałych podmiotów.

Firmy, budując i implementując strategie działania pozwalające realizować im ambitne finansowe i rynkowe cele, powinny być świadome, że stanowią tylko element często złożonej struktury łańcucha dostaw, który determinuje funkcjonowanie wszystkich tworzących go podmiotów. Przez łańcuch dostaw należy zrozumieć „sieć producentów i usługodawców, którzy współpracują ze sobą w celu przetwarzania i przemieszczania dóbr – od fazy surowca do poziomu użytkownika końcowego”<sup>4</sup>. Istota łańcucha dostaw wymusza zatem współdziałanie, czyli podejmowanie przez określone podmioty wzajemnie zgodnych i uzupełniających się działań pozytywnie wpływających na realizację ich celów<sup>5</sup>. Z kolei zarządzanie łańcuchem dostaw można potraktować jako integrowanie kluczowych procesów biznesowych w całym łańcuchu dostaw, od dostawców do finalnego konsumenta, z uwzględnieniem przepływów informacji<sup>6</sup>.

Aby taka integracja mogła zaistnieć i przynosić spodziewane efekty, zwłaszcza w obniżeniu kosztów i poprawy jakości działania oraz przyspieszenia wykonywanych operacji<sup>7</sup>, przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw muszą wdrożyć kompatybilne praktyki zarządzania procesami w celu budowania więzi i wspólnego zrozumienia realizowanych z ich udziałem procesów. Przy czym współrealizatorami procesów zachodzących w strukturze łańcucha dostaw może być wiele podmiotów tworzących sieć powiązań, przede wszystkim o charakterze wertykalnym

---

<sup>4</sup> C. Bozarth, R.B. Handfield, *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw. Kompletny podręcznik logistyki i zarządzania dostawami*, Wyd. Helion, Gliwice 2007, s. 30.

<sup>5</sup> A. Sudolska, *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011, s. 24.

<sup>6</sup> K.L. Croxton, S.J. Garcia-Dastugue, D.M. Lambert, D.S. Rogers, *The supply chain management processes*, „The International Journal of Logistics Management” 2001, Vol. 12, No. 2, s. 13.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 13–14.

typu dostawca–odbiorca, ale również horyzontalnym, występujących chociażby między podejmującymi współpracę konkurentami<sup>8</sup>. Warto dodać, że w łańcuchach dostaw istotną rolę do spełnienia mają również małe firmy<sup>9</sup>, zatem każde przedsiębiorstwo powinno identyfikować istniejące i potencjalnie pożądane powiązania z działalnością swych dostawców (nie tylko surowców i materiałów) oraz dystrybutorów, a także z aktywnością klientów. Nie można bowiem w procesie zarządzania koncentrować się wyłącznie na operacjach realizowanych wewnątrz organizacji.

W związku z powyższym, ogromnym wyzwaniem w praktyce gospodarczej dla podmiotów w łańcuchu dostaw staje się zarządzanie współpartnerskimi relacjami, mogącymi w sposób znaczący i trwały wesprzeć realizację podstawowych procesów w organizacji bądź też nie. Zarządzanie relacjami wydaje się nie tylko ważnym, ale i niezwykle trudnym zadaniem w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw, ponieważ bardzo podatnym na niepowodzenia. Marne czy po prostu złe relacje mogą mieć wręcz katastrofalne konsekwencje i to nie tylko dla podmiotów będących ze sobą w bezpośredniej relacji, ale również dla wszystkich innych uczestników łańcucha dostaw<sup>10</sup>. Na znaczenie relacji we współczesnym biznesie wskazuje również teoria zasobowa (ang. *resource-based view of the firm*), która w latach 90. XX wieku stała się dominującą szkołą strategicznego myślenia o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jej współtwórca J.B. Barney wprowadza do klasyfikacji zasobów i podkreśla znaczenie kategorii relacji z różnymi podmiotami w otoczeniu, które jako element składowy kapitału organizacyjnego, stanowi poważne źródło trwałych przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa<sup>11</sup>. Tworzą one bowiem zdolność przedsiębiorstwa do, jakże ważnego dla jego interesów, współdziałania z innymi organizacjami<sup>12</sup>.

Chcąc zatem stworzyć trwałą sieć skutecznie współpracujących ze sobą podmiotów w ramach rozbudowanego często łańcucha dostaw, należy przede wszystkim zadbać o zachodzące w nim relacje, które powinny służyć efektyw-

---

<sup>8</sup> M. Ciesielski, *Rozwój i integracja łańcuchów dostaw*, w: *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, red. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2011, s. 11.

<sup>9</sup> D. Kisperska-Moroń, E. Kolsa, A. Świerczek, R. Piniecki, *Funkcjonowanie małych i średnich firm produkcyjnych w łańcuchu dostaw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010, s. 19.

<sup>10</sup> C. Bozarth, R.B. Handfield, *Wprowadzenie do zarządzania...*, s. 38–39.

<sup>11</sup> J.B. Barney, *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison–Wesley Publishing Company, New York 1997, s. 143–144.

<sup>12</sup> P. Kale, J.H. Dyer, H. Singh, *Alliance capability, stock market response, and long term alliance success: the role of the alliance function*, „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23, No. 8, s. 747–767.

nemu współdziałaniu. W związku z tym muszą być one oparte na poczuciu wzajemnej zależności i dwustronnego zaufania. Niestety na etapie nawiązywania współpracy z nowymi partnerami znacznie częściej dominują postawy nacechowane ostrożnością, a niekiedy podejrzliwością czy nawet niechęcią. Są to naturalne zachowania w procesie kształtowania relacji, wynikające z ryzyka, jakie towarzyszy współdziałaniu różnych podmiotów<sup>13</sup>. Aby jednak podmioty podjęły to ryzyko, a w konsekwencji zainicjowały współpracę, muszą sobie choć w minimalnym stopniu zaufać<sup>14</sup>.

Zaufanie do przedsiębiorstwa jest z kolei następstwem jego dobrej reputacji budowanej w procesie kształtowania wizerunku, który należy rozumieć jako ogólne wyobrażenie o przedsiębiorstwie, powstałe w świadomości podmiotów, które się z nim stykają. Reputację traktuje się natomiast jako długofalowy efekt utrwalanego wizerunku, czyli powszechną i zakorzenioną w środowisku interesariuszy opinię o przedsiębiorstwie. Tym samym przedsiębiorstwo, konsekwentnie budując pożądaną obraz swojej osobowości, może zapracować sobie na miano firmy zaangażowanej, wiarygodnej, lojalnej i w końcu godnej zaufania. Można zatem uznać, że „właściwy wizerunek korzystnie wpływa na jakość relacji z otoczeniem, przyczyniając się tym samym do ogólnego wzrostu zaufania do przedsiębiorstwa”<sup>15</sup>.

Należy dodać, że poziom zaufania przedsiębiorstwa do nowych partnerów jest też pochodną jego doświadczeń ze współpracy z innymi podmiotami, a zwłaszcza korzyści uzyskiwanych dotychczas w ramach współdziałania, jak również wynikającego z niego poczucia satysfakcji<sup>16</sup>.

### **Metodyka badań empirycznych**

Część empiryczną artykułu opracowano na podstawie wyników badania przeprowadzonego przez autora w 2014 roku metodą ankiety w wersji pocztowej i osobistej. Przygotowany w tym celu kwestionariusz skierowano do losowo wybranych przez Wojewódzki Urząd Statystyczny w Bydgoszczy 500 małych przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego. Populacja generalna liczyła

---

<sup>13</sup> W. Głabiszewski, *Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa usługowego na rzecz budowania relacji w transferze technologii*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2013, nr 9 (58), s. 167–168.

<sup>14</sup> Ch. Huxham, S. Vangen, *Managing to collaborate*, Routledge, New York 2006, s. 68.

<sup>15</sup> B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria. Praktyka. Perspektywy*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2002, s. 54

<sup>16</sup> A. Sudolska, *Uwarunkowania budowania relacji...*, s. 91.

183 592 małe przedsiębiorstwa sektora prywatnego, w tym 178 156 mikroprzedsiębiorstw<sup>17</sup>. Przy losowym doborze próby badawczej posłużono się kryteriami wielkości przedsiębiorstw i ich przynależności do trzech wyodrębnionych sektorów, tj. produkcyjnego, handlowego i usługowego. W efekcie podjętego badania informacje uzyskano od 119 małych przedsiębiorstw, w tym 85 mikroprzedsiębiorstw. Wśród przebadanych podmiotów 39% stanowiły przedsiębiorstwa handlowe, 33% – usługowe i 28% – produkcyjne.

Przeprowadzone badanie stanowiło podstawowe źródło danych, niezbędnych do realizacji głównego celu empirycznego, jakim jest ocena świadomości potrzeby kształtowania wizerunku na rzecz budowania relacji z partnerami w łańcuchu dostaw przez osoby zarządzające małymi przedsiębiorstwami. Dla osiągnięcia celu głównego, autor postanowił zweryfikować następujące hipotezy badawcze:

- H1. Menedżerowie małych firm są świadomi potencjalnego wpływu ich wizerunku na jakość relacji łączących je z partnerami w łańcuchu dostaw.
- H2. Menedżerowie małych firm celowo kształtują pożądane wyobrażenie o swoich przedsiębiorstwach wśród partnerów w łańcuchu dostaw.
- H3. Menedżerowie małych firm dostrzegają pozytywny wpływ celowo kształtowanego wizerunku przedsiębiorstwa na jakość relacji budowanych z ich dostawcami.
- H4. Menedżerowie małych firm dostrzegają pozytywny wpływ celowo kształtowanego wizerunku przedsiębiorstwa na jakość relacji budowanych z ich bezpośrednimi odbiorcami, będącymi pośrednikami w procesie dystrybucji lub finalnymi klientami.

Mając na uwadze realizację postawionego w pracy celu, jak również weryfikację przyjętych hipotez, autor przeprowadził statystyczne i opisowe analizy uzyskanych w badaniu wyników, dochodząc do zaprezentowanych poniżej wniosków.

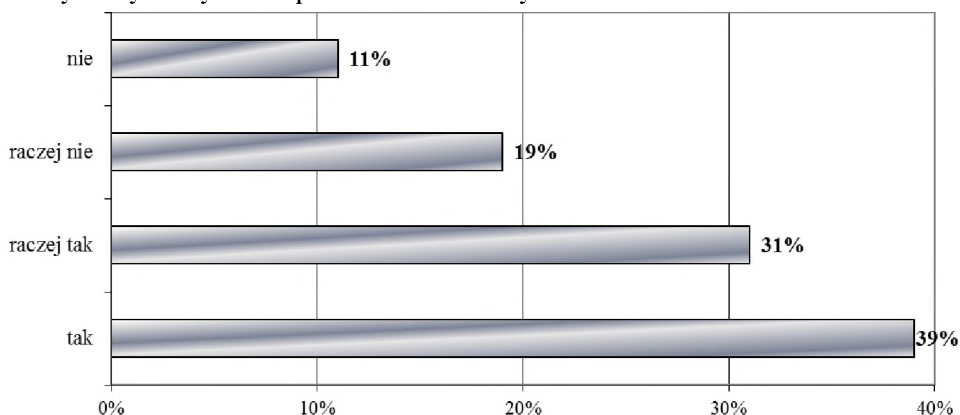
### **Świadomość potrzeby kształtowania wizerunku małego przedsiębiorstwa na rzecz relacji z partnerami w łańcuchu dostaw – ujęcie empiryczne**

Prowadząc badania ankietowe wśród małych przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego, autor podjął próbę oceny świadomości ich menedżerów odnośnie do potencjalnego wpływu wizerunku przedsiębiorstwa na jakość relacji łączących go z partnerami funkcjonującymi w łańcuchu dostaw. W tym celu poprosił ich o wyrażenie subiektywnej opinii na ten temat, a konkretnie zapytał, czy

---

<sup>17</sup> Liczba podmiotów w rejestrze REGON, Biuletyn Informacji Publicznej GUS, 2013, <http://bip.stat.gov.pl/dzialalnosc-statystyki-publicznej/rejestr-regon/liczba-podmiotow-w-rejestrze-regon-tablice/013> (17.12.2013).

ich zdaniem występujące wśród dostawców i odbiorców pozytywne wyobrażenia o zarządzanym przez nich przedsiębiorstwie sprzyjają nawiązywaniu i zacieśnianiu relacji w ramach współpracy z nimi. Jako potencjalne odpowiedzi podano respondentom następujące warianty: tak, raczej tak, raczej nie, nie. Graficzny obraz uzyskanych wyników przedstawiono na rysunku 1.



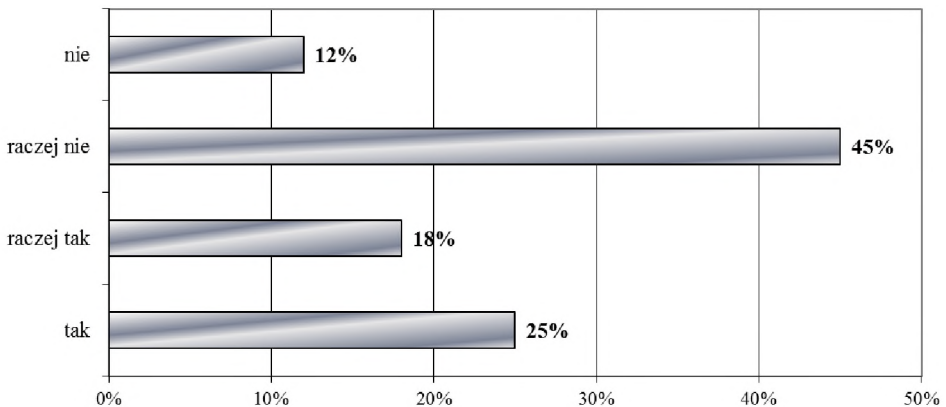
Rys. 1. Odsetek przedsiębiorstw świadomych wpływu ich wizerunku na relacje z partnerami w łańcuchu dostaw

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań.

Analizując zaprezentowane na rysunku 1 wyniki badań ankietowych, można w zasadzie przyjąć słuszność hipotezy H1, która sugeruje, że menedżerowie małych przedsiębiorstw są świadomi wpływu, jaki ma wizerunek ich przedsiębiorstwa na jakość relacji łączących go z innymi podmiotami funkcjonującymi w ramach łańcucha dostaw. Stanowią oni bowiem zdecydowaną większość w badanej próbie. Mianowicie, odpowiedź „tak” i „raczej tak” uzyskano od 83 spośród 119 menedżerów, tj. od 70% indagowanych firm. Trudno jednak jednoznacznie ocenić, czy to dużo. Z jednej strony taka zależność między wizerunkiem podmiotów a występującymi między nimi relacjami wydaje się wręcz oczywista z racji zaprezentowanej w części teoretycznej istoty tych pojęć. Z drugiej jednak strony należy wziąć pod uwagę fakt, że małymi przedsiębiorstwami zarządzają często osoby nieprzygotowane merytorycznie do roli menedżera, a tym samym nieznające podstawowych mechanizmów i instrumentów rynkowych. Z tej perspektywy uzyskany wynik należy uznać raczej za imponujący, choć autor ma świadomość, że nie może pozwolić sobie na bardziej obiektywną jego interpretację, gdyż niestety nie dysponuje porównywalnymi wynikami badań w innych krajach czy chociażby w polskim sektorze dużych przedsiębiorstw.



Przyjmując zatem, że menedżerowie małych przedsiębiorstw są świadomi wpływu wizerunku ich przedsiębiorstwa na jakość jak najbardziej pożądaną z ich perspektywy relacji z podmiotami łańcucha dostaw, a w konsekwencji uzasadnionej potrzeby celowego kształtowania tego wizerunku, rodzi się pytanie, czy ta świadomość przekłada się na ich rzeczywiste działania. Innymi słowy, czy w sposób zamierzony kształtują pożądaną wyobraźnię o swoim przedsiębiorstwie wśród partnerów w łańcuchu dostaw. Również w przypadku tego pytania, jak i zresztą kolejnych, respondenci mogli udzielić odpowiedzi mając do dyspozycji warianty: tak, raczej tak, raczej nie i nie. Wyniki przedstawiono na rysunku 2. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że zaprezentowane na rysunku odpowiedzi pochodzą od 83 respondentów, tj. od tych menedżerów, którzy zadeklarowali, że dostrzegają wpływ wizerunku ich przedsiębiorstwa na budowane relacje z dostawcami i odbiorcami.



Rys. 2. Odsetek przedsiębiorstw celowo kształtujących swój wizerunek na rzecz relacji z partnerami w łańcuchu dostaw

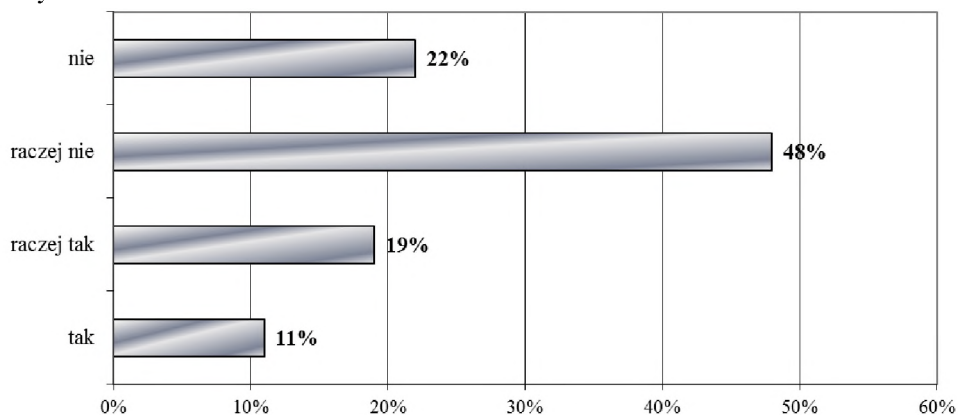
Źródło: opracowano na podstawie wyników badań.

Diagnostując prowizerunkową aktywność badanych przedsiębiorstw, podejmowaną na rzecz relacji z podmiotami w łańcuchu dostaw, należy uznać, że świadomość ich menedżerów nie przekłada się na faktyczne działania w analizowanym obszarze. Otóż, aż 57%, a zatem większość respondentów, którzy dostrzegają potrzebę tworzenia pozytywnego obrazu swojego przedsiębiorstwa w „oczach” dostawców i odbiorców, nie przeprowadza w tym celu wyraźnych zabiegów. Należy zatem odrzucić słuszność przyjętej hipotezy H2, jakoby menedżerowie małych firm celowo kształtowali pożądaną wyobraźnię o swoich przedsiębiorstwach wśród partnerów w łańcuchu dostaw.

Nasuwa się zatem bardzo istotne pytanie – dlaczego tak się dzieje? Czy to brak wiary w wymierne efekty powstrzymuje kierownictwo małych przedsiębiorstw

przed tą prowizerunkową aktywnością? A może ich niewystarczające kompetencje? Czy też na drodze stoją jakieś inne obiektywne bariery, jak chociażby brak środków finansowych czy możliwości kadrowych? Odpowiedzi na te pytania wydają się mieć fundamentalne znaczenie z punktu widzenia budowania warunków skutecznej współpracy z kontrahentami, bez których żadne przedsiębiorstwo nie ma przecież racji bytu. Stąd zidentyfikowanie tych przyczyn jawi się jako niezwykle ważne zadanie, a tym samym jest inspiracją do dalszych pogłębionych badań. Tym bardziej, jeśli wypracowany wizerunek rzeczywiście podnosi efekty uzyskiwane we współpracy z podmiotami łańcucha dostaw. Autor w dalszej części ankietowego pomiaru dlatego pyta tych menedżerów, którzy celowo kształtują swój wizerunek, czy owe działania pozytywnie wpływają na jakość budowanych relacji. Tym razem jednak odnosi to pytanie oddzielnie względem dostawców i względem odbiorców, którymi to mogą być pośrednicy lub docelowi klienci.

Rozkład uzyskanych ostatecznie odpowiedzi na pytanie, czy menedżerowie małych firm dostrzegają pozytywny wpływ celowo kształtowanego wizerunku przedsiębiorstwa na jakość relacji budowanych z ich dostawcami, przedstawiono na rysunku 3.



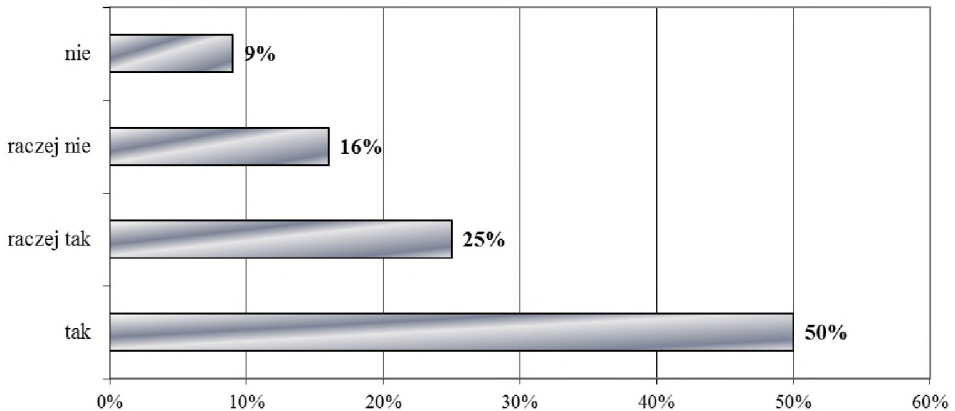
Rys. 3. Odsetek przedsiębiorstw dostrzegających pozytywny wpływ ich wizerunku na jakość relacji z dostawcami

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań.

Jak wskazują na to uzyskane wyniki badań, tylko 11%, tj. 4 indagowanych menedżerów jednoznacznie dostrzega pozytywny wpływ celowo kształtowanego wizerunku przedsiębiorstwa na jakość relacji zachodzących z ich dostawcami, a kolejnych 195, czyli 7 menedżerów – raczej dostrzega. Zatem aż 70% respondentów nie upatruje źródeł dobrych relacji z dostawcami w sposobie postrzegania

przez nich swojego przedsiębiorstwa. Jeśli nawet uwzględnimy subiektywny charakter tych danych, to i tak wydają się dość zaskakujące. Najprawdopodobniej wynikają one z poczucia siły przetargowej respondentów względem swoich dostawców, jako że to dostawcy w normalnych warunkach rynkowych powinni zabiegać o względy swoich klientów (badanych przedsiębiorstw). Niemniej jednak każdej organizacji powinno zależeć na współpracy z najbardziej atrakcyjnymi, z uwagi na biznesowe kryteria, dostawcami, a ci, jeśli tylko będą mieli możliwość wyboru, zdecydują się na współdziałanie z oddanymi i wiarygodnymi partnerami, gwarantującymi zgodną i owocną kooperację.

Znacznie bardziej optymistycznie badani menedżerowie postrzegają pozytywny wpływ celowo kształtowanego wizerunku przedsiębiorstwa na jakość relacji budowanych z ich pośrednikami w procesie dystrybucji i z klientami, co zilustrowano na rysunku 4.



Rys. 4. Odsetek przedsiębiorstw dostrzegających pozytywny wpływ ich wizerunku na jakość relacji z bezpośrednimi odbiorcami

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań.

Okazuje się, że aż trzy czwarte menedżerów odczuwa pozytywny wpływ celowo kształtowanego wizerunku przedsiębiorstwa na jakość relacji budowanych z ich bezpośrednimi odbiorcami zarówno tymi instytucjonalnymi, jak i indywidualnymi, pośrednikami, jak również klientami docelowymi. Najprawdopodobniej kreując własny wizerunek, przedsiębiorstwa te były bardziej ukierunkowane na sferę popytową, czyli na swych odbiorców, gdyż w warunkach silnej konkurencji, to przede wszystkim oni stanowią kluczowy czynnik rynkowego sukcesu. Budując zatem dobre imię w ich świadomości, dostrzegali konkretne tego efekty w postaci zacieśnionych relacji, mających swoje odzwierciedlenie w bardziej

otwartych i serdecznych, a nawet lojalnych postawach swych partnerów i klientów, wyrażających ich rosnące zaufanie.

Analiza zaprezentowanych w ostatniej części wyników badań skłania ostatecznie do odrzucenia hipotezy H3, zaś przyjęcia hipotezy H4, jako że zdecydowana większość menedżerów małych firm dostrzega pozytywny wpływ celowo kształtowanego wizerunku swojego przedsiębiorstwa na jakość relacji budowanych z ich odbiorcami, ale nie dostrzega tego wpływu w relacjach z dostawcami.

### **Podsumowanie**

Konstatując krótkie rozważania teoretyczne nad wpływem wizerunku przedsiębiorstwa na jakość relacji budowanych z innymi podmiotami, funkcjonującymi w łańcuchu dostaw, należy zauważyć, że korzystny wizerunek wpływa na dobrą reputację przedsiębiorstwa, a tym samym zaufanie do niego. To z kolei pozwala potencjalnym partnerom podjąć ryzyko współdziałania, skłaniając ich do inicjowania współpracy i pogłębiania długotrwałych relacji z takim przedsiębiorstwem. Postrzegane we współdziałaniu z innymi organizacjami ryzyko będzie tym mniejsze, im lepszą będą miały one reputację. Dobra reputacja organizacji, jako źródło zaufania do niej, zwiększa skłonność do nawiązywania współpracy i budowania trwałych relacji z nią. Tym bardziej, jeśli tą organizacją będzie potencjalny partner w łańcuchu dostaw, warunkujący przetrwanie i sukces naszego przedsiębiorstwa.

Zaprezentowane zależności wydają się zrozumiałe dla menedżerów małych firm, jako że w świetle uzyskanych wyników badań, są oni świadomi potencjalnego wpływu wizerunku ich przedsiębiorstwa na jakość relacji łączących je z partnerami w łańcuchu dostaw. Niestety, mimo tej świadomości, nie podejmują powszechnie działań ukierunkowanych na wykreowanie pożądanego wyobrażenia o swoim przedsiębiorstwie wśród tych partnerów. Ci jednak, którzy taką aktywnością się wykazują dostrzegają pozytywny wpływ celowo kształtowanego wizerunku przedsiębiorstwa na jakość relacji z odbiorcami, ale już niekoniecznie z dostawcami. Chęć jednoznacznego wyjaśnienia takiego podejścia wydaje się bardzo ciekawa i inspiruje do dalszych pogłębionych badań, m.in. ze względu na potrzebę szerszego wykorzystywania wizerunku jako ważnego instrumentu budowania konkurencyjnego potencjału przedsiębiorstwa.

### **Bibliografia**

Barney J.B., *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1997.

- Bozarth C., Handfield R.B., *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw. Kompletny podręcznik logistyki i zarządzania dostawami*, Wyd. Helion, Gliwice 2007.
- Ciesielski M., *Rozwój i integracja łańcuchów dostaw*, w: *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, red. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2011.
- Croxton K.L., Garcia-Dastugue S.J., Lambert D.M., Rogers D.S., *The supply chain management processes*, „The International Journal of Logistics Management” 2001, Vol. 12, No. 2.
- Glabiszewski W., *Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa usługowego na rzecz budowania relacji w transferze technologii*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2013, nr 9 (58).
- Huxham Ch., Vangen S., *Managing to collaborate*, Routledge, New York 2006.
- Kale Ph., Dyer J.H., Singh H., *Alliance capability, stock market response, and long term alliance success: the role of the alliance function*, „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23, No. 8.
- Kisperska-Moroń D., Kolsa E., Świerczek A., Piniński R., *Funkcjonowanie małych i średnich firm produkcyjnych w łańcuchu dostaw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010.
- Liczba podmiotów w rejestrze REGON*, Biuletyn Informacji Publicznej GUS, 2013, <http://bip.stat.gov.pl/dzialalnosc-statystyki-publicznej/rejestr-regon/liczba-podmiotow-w-rejestrze-regon-tablice/013>.
- Rozwadowska B., *Public relations. Teoria. Praktyka. Perspektywy*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2002.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
- Sudolska A., *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.
- Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010.

## CREATING IMAGE OF A SMALL ENTERPRISES IN ORDER TO BUILD PARTNERSHIPS IN THE SUPPLY CHAIN

### Summary

The paper is of theoretical-empirical character. Author attempts to evaluate the small enterprises managers' consciousness concerning the need to create company' image in order to build partnerships in the supply chain. To achieve paper's objective, the author tries to verify if managers recognize the impact of enterprises image on the quality of business relationships within a firm's supply chain. Moreover, the paper tries to discover if managers intentionally create the image of their companies to impress business partners.

**Keywords:** image, small enterprise, relations with partners, supply chain

*Translated by Waldemar Glabiszewski*