

GRZEGORZ DYBOWSKI
MIRA KOBUSZYŃSKA
Instytut Ekonomiki Rolnictwa
i Gospodarki Żywnościowej – PIB
Warszawa

RELACJE EKONOMICZNE W EUROPEJSKICH ŁAŃCUCHACH ŻYWNOŚCIOWYCH*

Wprowadzenie

Światowe rynki rolno-żywnościowe podlegają powolnej liberalizacji. Proces ograniczania barier w międzynarodowym handlu produktami rolnictwa i przemysłu spożywczego będzie z dużym prawdopodobieństwem kontynuowany. Wniosek taki wydaje się szczególnie zasadny w świetle postępujących, choć nie bez poważnych trudności, rokowań prowadzonych w ramach Światowej Organizacji Handlu (WTO). Pod wpływem procesów globalnych oraz przemian zachodzących w samej Wspólnocie, również wspólna polityka rolna Unii Europejskiej ewoluuje w kierunku silniejszej orientacji rynkowej. Przejawem tego jest stopniowa redukcja instrumentarium dawnej polityki interwencyjnej i wzmacnianie mechanizmów sprzyjających rozwojowi obszarów wiejskich, także w wymiarze pozarolniczym. Ma to poważne reperkusje dla funkcjonowania europejskich łańcuchów żywnościowych.

Zmieniająca się polityka Wspólnoty wobec rolnictwa i wsi kładzie coraz większy nacisk na aspekty jakościowe i ekologiczne związane z potrzebą zapewnienia konsumentom unijnym bezpiecznej żywności o wysokich walorach jakościowych z jednej strony oraz ochrony środowiska naturalnego, z drugiej. Wynika to z preferencji coraz bardziej świadomych konsumentów, którzy przez zakupy żywności dokonywane na rynku detalicznym weryfikują sprawność i efektywność europejskich łańcuchów zaopatrzeniowych. Rosnąca rola nieprodukcyjnych funkcji europejskiego rolnictwa zmienia uwarunkowania,

* Artykuł powstał w oparciu o wyniki prac badawczych przeprowadzonych przez międzynarodowy zespół w ramach projektu finansowanego ze środków 6 Programu Ramowego Unii Europejskiej. Projekt pt.: „Kluczowe czynniki wpływające na relacje ekonomiczne i komunikację w europejskich łańcuchach żywnościowych” realizowany był w sześciu krajach Unii Europejskiej w okresie od marca 2005 r. do maja 2008 r. Autorzy uczestniczyli w tym projekcie ze strony Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej - Państwowego Instytutu Badawczego w Warszawie.

w jakich funkcjonują te łańcuchy. Jednym z ważnych aspektów determinujących ich zdolność przystosowawczą do dokonujących się zmian jest sposób organizacji i zarządzania. Przejawia się to m.in. w charakterze relacji ekonomicznych, na których opiera się współdziałanie partnerów w łańcuchu.

Celem analizy jest identyfikacja czynników ekonomicznych, społecznych, kulturowych i politycznych wpływających na wybór, wzmocnienie i utrwalenie dobrych relacji ekonomicznych w europejskich łańcuchach żywnościowych, które stają się przez to bardziej efektywne i konkurencyjne na rynku. W szczególności podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania:

- Które czynniki decydują o wyborze typu relacji ekonomicznych w łańcuchu?
- Które czynniki przyczyniają się do rozwoju i utrwalenia dobrych relacji między partnerami w łańcuchu?
- W jakich warunkach bardziej ścisłe więzi biznesowe są odpowiednie i korzystne dla uczestników europejskich łańcuchów żywnościowych?
- Czy silniej zintegrowane łańcuchy mogą lepiej konkurować jakością?

Ramy teoretyczne badania

W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych definicji łańcucha żywnościowego¹. Ich wspólną cechą jest związek (relacja ekonomiczna) między firmami i następującymi po sobie procesami, oparty na przepływie strumieni produktów, pieniędzy i informacji. Celem tworzenia więzi jest poprawa efektywności całego układu i poszczególnych jego elementów poprzez godzenie konfliktu interesów, występującego między partnerami łańcucha. Literatura dostarcza dowodów na to, że dla zapewnienia łańcuchom sukcesu ważne są nie tylko relacje ekonomiczne, ale także społeczne [16, 31]. Charakter i trwałość wewnętrznych relacji typu B2B (biznesu z biznesem) decydują o transmisji przyrostu wyniku ekonomicznego do poszczególnych elementów łańcucha. Współpraca podmiotów w ramach łańcucha, poprzez dzielenie się informacją, transfer technologii oraz tworzenie wspólnej wizji rozwojowej, zapewnia wszelkie korzyści płynące z integracji pionowej, bez potrzeby ponoszenia kosztów związanych z własnością.

Łańcuchy żywnościowe funkcjonują w określonym otoczeniu społecznym i kulturowym, które również wpływa na charakter oraz trwałość więzi ekonomicznych tworzących się w procesie interakcji i transakcji między firmami tworzącymi łańcuch [9, 18]. To „zanurzenie” w lokalnym środowisku społeczno-kulturowym przyczynia się do kreacji własnej kultury firmy [31]. Równocześnie jednak globalne firmy niosą z sobą kulturę uniwersalną.

¹ Np. według J. van der Vorsta [30] pod pojęciem tym należy rozumieć „sekwencję procesów (decyzji i realizacji) oraz przepływów (materiałów, pieniędzy, produktów, informacji) ukierunkowanych na zaspokojenie potrzeb finalnego konsumenta, jakie mają miejsce w ramach i między poszczególnymi elementami łańcucha”. Ford definiuje relacje ekonomiczne jako „sposób interakcji zachodzących między firmą a jej kontrahentami i innymi organizacjami oraz wzajemnego uwarunkowania zachowań w czasie” [11]. Inni badacze twierdzą, że łańcuch żywnościowy obejmuje nie tylko wytwórców dóbr i ich dostawców, ale również transport, hurt, detal i samych konsumentów.

Ekonomika społeczno-kulturowa wskazuje na znaczenie dla określonych zachowań ekonomicznych nieformalnych czynników, takich jak kultura czy konwensans [17]. Istotne dla budowy i utrwalenia się dobrych relacji między partnerami w łańcuchu są też więzi personalne [14].

Z nowoczesnych teorii mikroekonomicznych (teoria informacji, teorie instytucjonalne, ekonomika behawioralna) wynika, że ludzie zwykle poszukują rozwiązań akceptowalnych, a nie optymalnych [12]. Powoduje to utrwalanie się wytworzonych w łańcuchach relacji aż do wyczerpania się ich doraźnych celów [23]. Trwałe relacje ekonomiczne, rozumiane jako długie, stabilne i wzajemnie korzystne transakcje dokonujące się między uczestnikami łańcucha, opierają się na wspólnym interesie ekonomicznym, którym może być bezpieczeństwo dostaw oraz zbytu, stabilizacja cen i dochodowości, większa przewidywalność warunków funkcjonowania, zmniejszenie ryzyka, wzrost konkurencyjności. Relacje takie charakteryzują się zwykle strategią kooperacyjną, tzn. mają przynosić korzyści wszystkim partnerom [10]. W swych działaniach ludzie wykazują dużą wrażliwość na niesprawiedliwy podział wspólnie osiągniętych korzyści. Dążą wówczas do zwiększania własnego dobrobytu, aby blokować nienależny wzrost dobrobytu innych [12]. Równość rozkładu siły między partnerami łańcucha ma więc istotne znaczenie dla kreacji dobrych i trwałych relacji ekonomicznych między jego uczestnikami.

Teorie biznesu i zarządzania wskazują, które czynniki wpływają na jakość i efektywność relacji w łańcuchu, a także w jakich warunkach rozwijają się i utrzymują relacje trwałe. Decydujące są tu przede wszystkim takie czynniki jak: *zaufanie* rozumiane jako wiara w to, że każdy z partnerów w łańcuchu będzie działał w interesie pozostałych; *zaangażowanie*, tj. dążenie do kontynuowania relacji oraz lojalność wobec innych partnerów łańcucha; *orientacja długookresowa*, tzn. przekonanie, że wartościowe więzi wytworzone w łańcuchu nie mają satysfakcjonującej alternatywy i będą trwałe również w przyszłości; *zdolność do rozwiązywania konfliktów*, a więc łagodzenia napięć powstających w wyniku różnic interesów jednostki i całego układu, tak aby nie przekroczyły one punktu krytycznego powodującego dysfunkcję układu; *siła reprezentowana w łańcuchu*, której efektem jest zdolność do wpływania na decyzje partnerów i funkcjonowanie całego łańcucha [27].

Łańcuchy żywnościowe mogą zdobyć przewagę komparatywną dzięki wytworzonym relacjom, które stają się ich ważnymi aktywami. Jednak ludzie i organizacje pozostają we wzajemnych relacjach ekonomicznych również z powodu kosztów, jakie powodowałyby ich zmiana. Takie czynniki jak: wspólne inwestowanie, czy specyficzne aktywa zaangażowane w realizację wspólnych działań łańcucha, przyczyniają się do utrwalenia wzajemnych więzi ekonomicznych. Większa wiedza o środowisku biznesowym, lepsza technologia, zmniejszenie stopnia niepewności i ryzyka, wszystko to przekłada się na lepsze wyniki ekonomiczne. Z drugiej strony, wiele organizacji działających w stabilnym środowisku biznesowym wykazuje mniejszą skłonność do innowacji i mniejszą elastyczność w wyborze strategii rozwojowych.

Szczególną rolę w tworzeniu więzi ekonomicznych w łańcuchu odgrywa dobra komunikacja między partnerami [3, 6, 15]. Trudności w komunikowaniu się są jedną z podstawowych przyczyn powstających problemów [2, 21]. Konflikty rodzące się we wspólnym działaniu są w dużym stopniu wynikiem nieefektywnej komunikacji, prowadzącej do nieporozumień, niewłaściwych strategii i wzajemnego poczucia frustracji.

Zaprezentowany przegląd literatury dotyczącej przedmiotu badań stanowi ramy teoretyczne, w których mieści się koncepcja przeprowadzonych analiz oraz ich konstrukcja metodyczna.

Koncepcja i metoda badania

Wybór typu relacji ekonomicznych jest wynikiem oddziaływania na łańcuch różnorodnych czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Czynniki zewnętrzne obejmują przede wszystkim aspekty kulturowe, społeczne, technologiczne, polityczne i ogólnoeconomiczne. Determinują one koszty i korzyści procesów transakcyjnych oraz wybory organizacyjne. Czynniki wewnętrzne (zależne od danego łańcucha), takie jak: ceny, konkurencyjność, struktura oferty rynkowej itp., wpływają na inicjowanie i utrwalanie relacji biznesowych poprzez stabilizowanie cen, dochodowości, zapewnianie bezpieczeństwa zaopatrzenia i zbytu oraz jakości sprzedawanych produktów [21]. Zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne mają wpływ na wybór typu relacji ekonomicznych między uczestnikami łańcuchów żywnościowych. Wachlarz takich powiązań jest szeroki, od prostej wymiany transakcyjnej (rynek spot), do ścisłego współdziałania podmiotów i ich pionowej integracji. Innymi słowy, relacje między partnerami w łańcuchu mogą być bardzo proste i polegać na powtarzalnych transakcjach, których strony koncentrują się jedynie na terminowej wymianie standardowych produktów po bieżących cenach. Mogą też opierać się na bardziej skomplikowanych wzorcach bazujących na wymianie informacji, więziach społecznych, współuczestniczeniu w procesach wytwórczych i handlowych, wzajemnym zaangażowaniu nastawionym na osiąganie długookresowych korzyści [21].

Z punktu widzenia zarządzania łańcuchem, wytworzone w nim relacje między partnerami mogą mieć charakter konkurencyjny, kooperacyjny lub władczy (nakazowy). Relacje typu konkurencyjnego oznaczają, że wzrost zysku osiąganego przez jednego z partnerów dokonuje się kosztem zmniejszenia zysku innych uczestników łańcucha. Relacje typu kooperacyjnego przynosić mają korzyści wszystkim partnerom w łańcuchu (sytuacja „każdy wygrywa”). Rozwijają się tu współzależności między podmiotami uczestniczącymi w łańcuchu, a konflikty są minimalizowane. W relacjach typu władczego jeden z partnerów uzależnia od siebie pozostałych dzięki np. oferowaniu unikalnego produktu lub usługi, bądź dzięki posiadaniu dominującej siły przetargowej na rynku. Wybór tego typu relacji następuje głównie pod wpływem dążenia do unikania zachowań oportunistycznych.

Trwałe (żywotne) i zrównoważone relacje między partnerami sprzyjają rozwojowi efektywnych i konkurencyjnych łańcuchów żywnościowych. Są one

definiowane jako: „długookresowe, stabilne i wzajemnie korzystne interakcje i transakcje między uczestnikami łańcucha”. Ich podstawą jest wspólny interes ekonomiczny (stabilizacja cen, wzrost dochodowości, pewność zaopatrzenia lub zbytu, zaufanie do partnerów, zaangażowanie we wspólną działalność, satysfakcja z współdziałania i osiągniętych korzyści). Trwałe relacje między partnerami przyczyniają się do osiągania wspólnych celów łańcucha żywnościowego, tj. produkowania, przetwarzania i sprzedawania produktów żywnościowych efektywnie i zgodnie z potrzebami rynku (konsumenta).

Rozpatrując czynniki sprawcze wywierające zasadniczy wpływ na trwałość relacji ekonomicznych w europejskich łańcuchach żywnościowych, wzięto pod uwagę dwa aspekty strukturalne, a mianowicie:

- jakość relacji, która jest komponentem statycznym, charakteryzowanym głównie przez czynniki interpersonalne, takie jak: zaufanie, zaangażowanie, satysfakcja;
- siłę relacji stanowiącą element dynamiczny, która jest wzmacniana przede wszystkim przez: koszty związane z dokonaniem zmiany istniejącego układu, inercję podmiotów współdziałających w łańcuchu oraz pozytywne doświadczenia z dotychczasowej współpracy z partnerami biznesowymi.

Oba te aspekty są wzajemnie zależne i razem determinują trwałość relacji ekonomicznych między uczestnikami łańcuchów żywnościowych.

W badaniu wyróżniono cztery podstawowe typy relacji ekonomicznych, jakie występują między partnerami w europejskich łańcuchach żywnościowych, przyjmując za kryterium formę dokonywanych transakcji oraz sposób zarządzania, a mianowicie:

- rynki spot – natychmiastowa wymiana towaru po bieżących cenach. Relacje między partnerami transakcji mają tu charakter jednorazowy, a identyfikacja kontrahenta nie jest istotna dla wyboru tej formy kontaktów biznesowych przez dany podmiot;
- powtarzalne transakcje rynkowe – wielokrotna wymiana towaru po bieżących cenach z tym samym dostawcą/odbiorcą. Ta forma więzi biznesowych pozwala na tworzenie się relacji między partnerami w dłuższym okresie. Identyfikacja partnerów ma więc istotne znaczenie dla ich wzajemnych kontaktów;
- formalne kontrakty – wymiana towaru z odbiorcą/dostawcą po ustalonych cenach (które jednak mogą być zmienne w czasie) na warunkach określonych w prawie umocowanych, pisemnych umowach krótko lub długoterminowych. Podstawą tworzących się tu relacji jest nie tylko identyfikacja samych partnerów, ale także ich wzajemnych zobowiązań wynikających z zawartej umowy;
- partycypacja finansowa – udział we własności aktywów partnerów, którzy jednak pozostają prawnie niezależni. Zakwalifikowano tu także relacje między partnerami oparte o integrację wertykalną podmiotów funkcjonujących w łańcuchu.

Materiał empiryczny został zgromadzony metodą ankietową w 13 europejskich łańcuchach żywnościowych, zlokalizowanych w 6 krajach członkowskich Unii Europejskiej: Niemczech, Irlandii, W. Brytanii, Finlandii, Hiszpanii oraz Polsce. Łącznie uzyskano 1 442 prawidłowo wypełnione ankiety od rolników,

przetwórców i detalistów działających w dwóch sektorach rolno-spożywczych, tj. mięsny i zbożowy. Ankiety zostały przeprowadzone przy wykorzystaniu różnych metod, od wywiadu bezpośredniego do kwestionariusza *on line* umieszczonego na krajowych stronach internetowych projektu. W celu zachęcenia respondentów do udziału w badaniu zastosowano technikę *banchmarkingu* pozwalającą na porównanie własnych opinii z uśrednionymi opiniami przedstawicieli innych ankietowanych podmiotów.

W krajach uczestniczących w badaniu, konkretne łańcuchy żywnościowe zostały wybrane do analizy według następujących kryteriów: odpowiednio duże znaczenie dla narodowego sektora rolno-żywnościowego, objęcie wspólnotową organizacją rynku w ramach wspólnej polityki rolnej Unii Europejskiej oraz dopasowanie do ogólnej koncepcji zaprojektowanego badania i jego celów.² Zakres rzeczowy i geograficzny przeprowadzonych badań obrazuje tabela 1.

Tabela 1

Badane łańcuchy żywnościowe

Produkt rolny	Produkt przetworzony	Kraj
Trzoda chlewna	Świeża wieprzowina	Irlandia
	Szynka wędzona	Polska Hiszpania
	Kiełbasa	Finlandia Niemcy
Bydło	Świeża wołowina	W. Brytania Irlandia Polska
		Niemcy W. Brytania
Zboże	Piwo	Hiszpania Finlandia Niemcy
	Chleb	Finlandia Niemcy

Źródło: Program projektu „Foodcomm” zatwierdzony do realizacji przez Komisję Europejską.

Ankieta, która była podstawą zgromadzenia materiału empirycznego, przeprowadzono we wszystkich trzynastu badanych łańcuchach żywnościowych według jednakowego kwestionariusza. Został on skonstruowany w sposób dostosowany do potrzeb zaprojektowanej metody jego analizy. Schemat strukturalny konceptu analizy (*construct*) przedstawia rys. 1.

² Jedną z zasad było np. analizowanie danego produktu przez co najmniej dwa kraje uczestniczące w badaniu.

H5: Im silniejsza orientacja długookresowa w biznesie, tym mniejsza skłonność do wyboru rynków spot jako podstawy relacji w łańcuchu.

2. Determinanty dotyczące trwałości relacji ekonomicznych w łańcuchu:

H6: Komunikacja pozytywnie wpływa na trwałość relacji w łańcuchu.

H7: Więzy personalne pozytywnie wpływają na trwałość relacji w łańcuchu.

H8: Równy rozkład siły między partnerami pozytywnie wpływa na trwałość relacji w łańcuchu.

H9: Im większe „zanurzenie lokalne” łańcucha, tym większa trwałość relacji między jego uczestnikami.

H10: Im silniejsza konkurencja na rynku, na którym funkcjonuje łańcuch, tym mniejsza trwałość relacji między jego uczestnikami.

H11: Im wyższy stopień niepewności w biznesie, tym mniejsza trwałość relacji w łańcuchu.

Testowania powyższych hipotez dokonano w oparciu o analizę statystyczną przy zastosowaniu dwuargumentowych i wielomianowych modeli wyboru dyskretnego (*Discrete choice analysis*) odnośnie typu relacji ekonomicznych w łańcuchu oraz modelu równań strukturalnych SEM (*Structural equation modeling*) odnośnie trwałości tych relacji.³

Wyniki badania

Wybór typu relacji ekonomicznych między partnerami w łańcuchu

W większości badanych łańcuchów żywnościowych dominującym typem relacji ekonomicznych okazały się powtarzalne transakcje rynkowe z tym samym partnerem. Wyjątek stanowią oba łańcuchy fińskie (szczególnie łańcuch trzoda-kielbasa) i brytyjski łańcuch zboże-piwo, gdzie przeważają formalne, pisemne umowy, oraz hiszpański łańcuch trzoda-szynka, w którym dominującą podstawą relacji między jego uczestnikami jest partycypacja finansowa (pionowa integracja uczestniczących w nim podmiotów). Ten typ relacji ekonomicznych między partnerami ma też znaczenie w fińskim łańcuchu trzoda-kielbasa. W badanych łańcuchach zaopatrzeniowych udział finansowy wybierany jest sporadycznie jako podstawa więzi biznesowych między ich uczestnikami. Natomiast relacje oparte o transakcje typu spot mają największe znaczenie w brytyjskim, irlandzkim i polskim łańcuchu bydło-wołowina oraz fińskim i hiszpańskim łańcuchu zboże-chleb.

³ Zastosowane metody analizy zostały wybrane przez zespół badawczy z Uniwersytetu w Bonn. Są one bardziej szczegółowo prezentowane we wspólnej publikacji członków konsorcjum pt.: „Business relationships and B2B Communication in Selected European Agri-food Chains – First Empirical Evidence” (Fischer C., Hartman M., Bavorowa M., Rockman H., Suvanto H., Viitaharju L., Leat Ph., Roveredo-Giha C., Henschion M., McGee C., Dybowski G., Kobuszyńska M.). *International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 11, Issue 2, 2008.

Tabela 2

Udział % różnych typów relacji ekonomicznych w badanych łańcuchach żywnościowych (wszystkie typy relacji w danym łańcuchu = 100%)

Kraje	Łańcuchy	Rynki spot	Powtarzalne transakcje rynkowe	Formalne kontrakty	Udział kapitałowy
Niemcy	trzoda-kielbasa	-	82,9	12,5	4,6
	zboże-piwo	-	77,9	22,1	-
	zboże-chleb	7,7	69,4	8,3	1,0
Finlandia	trzoda-kielbasa	1,1	15,6	51,1	20,0
	zboże-chleb	27,3	26,4	35,5	0,9
Wielka Brytania	zboże-piwo	5,2	15,6	78,1	1,0
	bydło-wołowina	49,7	49,6	0,5	0,2
Irlandia	trzoda-wieprzowina	0,9	79,1	18,1	1,9
	bydło-wołowina	31,1	62,8	5,0	0,0
Polska	trzoda-szynka	4,4	69,0	20,6	0,0
	bydło-wołowina	23,6	59,0	15,5	0,0
Hiszpania	zboże-chleb	26,2	71,3	1,3	1,3
	trzoda-szynka	41,0	46,0	10,0	3,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Raportu nr 4 dla Komisji Europejskiej z realizacji projektu FOODCOMM. Bonn 2008.

W celu poszukiwania odpowiedzi na pytanie o czynniki sprzyjające zacieśnianiu więzi biznesowych między uczestnikami łańcuchów żywnościowych stworzono dwa agregaty typów relacji ekonomicznych w badanych łańcuchach: (1) relacje niesformalizowane, oparte na transakcjach typu spot oraz na powtarzalnych transakcjach rynkowych z tym samym partnerem; (2) relacje sformalizowane bazujące na pisemnych kontraktach i partycypacji finansowej. Wyniki zestawiono w podziale według krajów oraz według produktów.

Tabela 3

Udział relacji formalnych w badanych łańcuchach według krajów

Kraje	Ogniwo łańcucha					
	Rolnik-przetwórca			Przetwórca-detalista		
	n	N	%	n	N	%
Finlandia	89	156	57,1	29	51	56,9
Hiszpania	93	227	41,0	5	106	4,7
Polska	45	222	20,3	13	102	12,7
W. Brytania	38	229	16,6	1	8	12,5
Irlandia	4	123	3,3	6	27	22,2
Niemcy	11	93	11,8	12	43	27,9

N – ilość uzyskanych odpowiedzi ogółem.

n – ilość uzyskanych odpowiedzi odnośnie relacji formalnych.

Źródło: Jak w tab. 2.

Wśród analizowanych krajów zdecydowanie największy udział relacji typu formalnego występuje w Finlandii i to w obu ogniwach badanych tam łańcuchów, tj. rolnik-przetwórca oraz przetwórca-detalista. Relacje formalne mają także relatywnie duże znaczenie w Hiszpanii, ale głównie w kontaktach między rolnikami i przetwórcami, oraz w Niemczech w ogniwie przetwórcy-detaliści. Najmniejszy stopień sformalizowania wykazują relacje między rolnikami i przetwórcami w Irlandii oraz między przetwórcami i detalistami w Hiszpanii. W Polsce bardziej sformalizowane relacje są między rolnikami i przetwórcami niż między przetwórcami i detalistami.

Tabela 4

Udział relacji formalnych w badanych łańcuchach według produktów

Produkty	Ogniwo łańcucha					
	Rolnik-przetwórca			Przetwórca-detalista		
	n	N	%	n	N	%
Wieprzowina	186	368	50,5	28	149	18,8
Piwo	37	83	44,6	7	13	53,8
Chleb	36	237	15,2	18	96	18,8
Wołowina	19	356	5,3	12	71	16,9

N – ilość uzyskanych odpowiedzi ogółem.

n – ilość uzyskanych odpowiedzi odnośnie relacji formalnych.

Źródło: Jak w tab. 2.

Wśród badanych produktów najczęściej relacji typu formalnego występuje w łańcuchu piwnym. Są one częstsze w ogniwie przetwórca-detalista niż rolnik-przetwórca. Występowanie formalnych typów relacji częściej obserwuje się też w łańcuchu wieprzowym, w kontaktach biznesowych między rolnikami i przetwórcami. Natomiast łańcuchy obejmujące pieczywo i wołowinę wykazują znacząco mniejszy udział relacji sformalizowanych między uczestniczącymi w nich podmiotami. Można też stwierdzić, że im bardziej podstawowy charakter ma produkt finalny (surowe mięso wołowe, chleb), tym mniej formalnych więzi obserwuje się w łańcuchu i odwrotnie – im bardziej wyspecjalizowany produkt (szynka, kielbasa, piwo), tym większa formalizacja relacji między partnerami w łańcuchu.

Wśród czynników determinujących wybór typu relacji ekonomicznych między partnerami w łańcuchu większe zróżnicowanie ich znaczenia oraz siły oddziaływania widoczne było w przekroju poszczególnych krajów niż produktów. Podstawą tych różnic są w większym stopniu czynniki kulturowe i społeczne niż ekonomiczne, czy wynikające z polityki rynkowej.

Na podstawie analizy uśrednionych wyników badań ankietowych, uzyskanych z trzynastu łańcuchów żywnościowych w sześciu krajach Unii Europejskiej, zidentyfikowano cztery czynniki, które okazały się kluczowe dla wyboru typu relacji ekonomicznych w badanych łańcuchach. Prezentujemy je według kryterium siły oddziaływania.

1. Najważniejsze znaczenie ma ogniwo łańcucha, w którym tworzą się relacje między partnerami. Formalne typy relacji mają większe znaczenie w kontaktach biznesowych między przetwórcami i ich odbiorcami (tzn. detalistami) niż między przetwórcami i dostawcami (tj. rolnikami). Oznacza to, że im bliżej finalnego konsumenta, tym większa tendencja do koordynowania interakcji i organizowania więzi biznesowych w sposób sformalizowany.
2. Kolejnym ważnym czynnikiem wyboru jest krótko- lub długookresowa orientacja firmy. Podmioty zorientowane długookresowo preferują formalne typy relacji. Pozwala to bowiem współdziałającym partnerom tworzyć wiarygodne podstawy prawne dla planowania i zabezpieczania przyszłego zaopatrzenia i/lub zbytu oraz realizowania określonej strategii rozwojowej. Formalne kontrakty dają też możliwość bardziej precyzyjnego formułowania szczegółów dotyczących transakcji i wzajemnych zobowiązań podmiotów.
3. Dążenie do zachowania niezależności jest następnym istotnym czynnikiem wpływającym na wybór typu relacji w łańcuchu. Obniża ono skłonność do wyboru formalnych typów relacji w łańcuchach żywnościowych. Niezależne podmioty wolą dokonywać transakcji z dostawcami/odbiorcami bez formalizowania więzi biznesowych, ponieważ pozostawia im to większą elastyczność w dostosowywaniu się do zmiennych warunków rynkowych. Cecha ta ujawnia się szczególnie na rynkach charakteryzujących się wysokim poziomem niepewności i ryzyka. Często brak jest świadomości wśród menadżerów firm co do możliwości funkcjonowania podmiotów w ściśle zorganizowanych układach, bez utraty samodzielności i własnej tożsamości firmy.
4. Rosnące stale standardy jakościowe są również czynnikiem, który silnie wpływa na wybór typu więzi biznesowych. Związane z tym coraz wyższe wymagania konsumentów żywności stwarzają firmom spożywczym możliwość konkurencyjności na rynku, poprzez zapewnienie ponadprzeciętnej jakości swej oferty towarowej. Sprzyja to wyborowi formalnych typów relacji w łańcuchach żywnościowych, które prawnie gwarantują określone standardy jakościowe we wszystkich ogniwach łańcucha wartości. Czynnikiem ten zyskuje na znaczeniu w miarę jak proste spełnianie norm jakościowych przestaje być pozytywnym wyróżnikiem towaru na rynku, a warunki konkurencyjności jakościowo zaostwiają się.

W szczegółowych przekrojach przeprowadzonego badania, tj. w poszczególnych krajach i łańcuchach towarowych, ujawnione zostały pewne cechy specyficzne wpływające na wybór typu relacji między partnerami w łańcuchach żywnościowych. W fińskim łańcuchu trzoda chlewna-kiełbasa przeważają formalne typy relacji biznesowych. Jednak mają one również istotne znaczenie w hiszpańskim łańcuchu trzoda chlewna-szynka, brytyjskim zboże-piwo, fińskim zboże-chleb, czy irlandzkim bydło-wołowina. Ani więc kraj, ani konkretny produkt jako pojedynczy wyróżnik nie wyjaśniają przyczyn wyboru typu relacji ekonomicznych między partnerami danego łańcucha. Kluczowym dla zrozumienia kryteriów takiego wyboru wydaje się poszukiwanie szczególnych cech różnych łańcuchów w analizowanych krajach biorąc

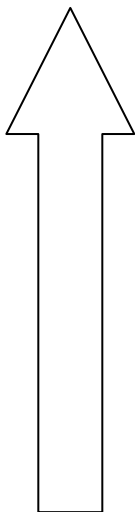
pod uwagę zidentyfikowane w efekcie przeprowadzonych badań cztery główne czynniki sprawcze.

W Hiszpanii, w łańcuchu trzoda chlewna-szynka, dominującą cechą krytyczną dla jego wyników jest wysoka jakość produkowanego, przetwarzanego i oferowanego w handlu detalicznym produktu (szynki). W związku z tym wzmocnienie specyficznych reguł i standardów jakościowych w całym łańcuchu ma tu podstawowe znaczenie. W efekcie wybierane są formalne typy relacji między ogniwami łańcucha (pionowa integracja), które wspierają osiągnięcie wspólnego celu. Ten problem jest dużo mniej istotny w hiszpańskim łańcuchu zboże-chleb, który jest zorientowany na wymianę produktów o standardowej jakości. Formalne typy relacji są tu więc wykorzystywane w minimalnym stopniu.

Pomocne w wyjaśnianiu i rozumieniu kryteriów wyboru relacji ekonomicznych w łańcuchach żywnościowych okazały się także różnice kulturowe między badanymi krajami. Z analizy wynika, że dążenie do niezależności w biznesie ma mniejsze znaczenie w Finlandii niż w innych badanych krajach. Może to tłumaczyć przewagę więzi formalnych w obu fińskich łańcuchach żywnościowych. Z kolei niechęć do utraty własnej niezależności i podejmowania wspólnych działań, charakterystyczna dla polskich firm, przesądza o wysokim udziale nieformalnych typów relacji między partnerami w polskich łańcuchach żywnościowych.

Znaczenie formalnych typów relacji między partnerami w badanych łańcuchach żywnościowych można przedstawić w sposób następujący:

duże znaczenie



małe znaczenie

Finlandia	trzoda chlewna – kielbasa
Hiszpania	trzoda chlewna – szynka wędzona
W. Brytania	zboże – piwo
Finlandia	zboże – chleb
Irlandia	bydło – świeża wołowina
Niemcy	zboże – piwo
Niemcy	zboże – chleb
Polska	bydło – świeża wołowina
Polska	trzoda chlewna – szynka wędzona
Niemcy	trzoda chlewna – kielbasa
W. Brytania	bydło – świeża wołowina
Irlandia	trzoda chlewna – wieprzowina
Hiszpania	zboże – chleb

W rezultacie testowania hipotez dotyczących typu relacji ekonomicznych występujących w badanych łańcuchach zaopatrzeniowych nie znaleziono podstaw do odrzucenia hipotez H 1.1, H 3 oraz H 5. Hipotezy H 1.2, H 2 i H 4 zostały odrzucone na założonym poziomie istotności.

Trwałość (jakość i siła) relacji ekonomicznych między partnerami w łańcuchu

Na podstawie przeprowadzonej analizy statystycznej materiału empirycznego oraz uzyskanych wyników testowania hipotez badawczych dotyczących trwałości (jakości i siły) relacji ekonomicznych w badanych łańcuchach żywnościowych, można sformułować pewne ogólne wnioski.

We wszystkich badanych krajach, w obu sektorach (mięsnym i zbożowym), a także w różnych ogniwach analizowanych łańcuchów żywnościowych, ogólna jakość relacji ekonomicznych w dominującym typie relacji między uczestnikami tych łańcuchów oceniana jest jako relatywnie dobra. Oceny dotyczące jakości tego typu relacji przetwórców z detalistami są generalnie wyższe, niż oceny jakości powiązań przetwórców z rolnikami. Ogólna jakość relacji z głównym partnerem biznesowym (dostawcą/odbiorcą) oceniana była przez respondentów wyżej w ogniwie przetwórcza-detalista, niż w ogniwie rolnik-przetwórcza. W odniesieniu do transakcji dotyczących obrotu produktami rolnictwa (rolnik-przetwórcza), najwyżej oceniano ogólną jakość relacji w brytyjskim łańcuchu zboże-piwo, brytyjskim i irlandzkim łańcuchu bydło-wołowina oraz polskim łańcuchu trzoda-szynka. Najniższe oceny uzyskała jakość relacji w hiszpańskim łańcuchu zboże-chleb, irlandzkim trzoda-wieprzowina i fińskim trzoda-kielbasa. W ogniwie obejmującym obroty produktami finalnymi (przetwórcza-detalista) ogólna jakość więzi biznesowych uzyskała najwyższe oceny w polskim łańcuchu trzoda-szynka, fińskim zboże-chleb i irlandzkim trzoda-wieprzowina. Najniżej oceniano jakość relacji w niemieckich łańcuchach trzoda-kielbasa oraz zboże-piwo i w hiszpańskim łańcuchu zboże-chleb.

Tabela 5
Ocena czynników determinujących jakość relacji z głównym dostawcą/odbiorcą^a

Kraje	Łańcuchy	Rolnik-przetwórcza			Przetwórcza-detalista		
		zaufanie	zaangażowanie	satysfakcja	zaufanie	zaangażowanie	satysfakcja
Niemcy	trzoda-kielbasa	5,70	5,55	5,70	5,40	5,50	5,70
	zboże-piwo	5,50	5,50	5,55	5,70	5,90	5,65
	zboże-chleb	6,50	6,00	6,25	6,3	5,90	6,30
Finlandia	trzoda-kielbasa	5,35	5,45	5,20	5,85	6,00	5,80
	zboże-chleb	5,65	5,30	5,50	6,15	5,90	6,05
Wielka Brytania	zboże-piwo	6,10	6,00	6,00	-	-	-
	bydło-wołowina	5,90	5,80	5,85	5,30	5,30	5,00
Irlandia	trzoda-wieprzowina	5,00	5,60	5,30	5,90	6,00	6,05
	bydło-wołowina	5,80	5,10	5,90	5,60	5,75	6,15
Polska	trzoda-szynka	5,85	5,95	5,75	6,00	6,15	6,15
	bydło-wołowina	5,60	5,70	5,35	6,00	5,85	5,75
Hiszpania	zboże-chleb	5,55	5,45	5,58	5,86	5,79	5,92
	trzoda-szynka	5,75	5,63	5,69	5,98	5,85	5,98

^a Oceny w siedmiostopniowej skali Likerta: 1= bardzo zła; 7= bardzo dobra.

Źródło: Raport nr 4 dla Komisji Europejskiej z realizacji projektu FOODCOMM. Bonn 2008.

Stwierdzono, że wpływ głównych czynników determinujących jakość relacji między uczestnikami badanych łańcuchów żywnościowych (tj. wzajemnego zaufania partnerów biznesowych, ich zaangażowania we współpracę oraz satysfakcji uzyskiwanej z funkcjonowania w ramach łańcucha) na trwałość tych relacji jest istotny. Wyższe oceny w siedmiostopniowej skali Likerta uzyskano w odniesieniu do wszystkich tych czynników na poziomie zagregowanym. Natomiast w poszczególnych ogniwach łańcucha wartości oraz w odniesieniu do poszczególnych krajów i produktów oceny wpływu zaufania, zaangażowania i satysfakcji na trwałość relacji między uczestnikami badanych łańcuchów okazały się silniej zróżnicowane. Jednak poziom oceny wpływu tych czynników na jakość relacji ekonomicznych w biznesie należy uznać za relatywnie wysoki.

Wyniki badań wskazują cztery zmienne jako statystycznie istotne w określaniu trwałości tych relacji, a mianowicie: (1) dobrą komunikację w łańcuchu –

Tabela 6

Trwałość relacji B2B w badanych łańcuchach sektora mięsnego

Kraje	Ogniwo łańcucha					
	Rolnik-przetwórca			Przetwórca-detalista		
	Ocena ^a	Odchylenie standardowe	(n)	Ocena ^a	Odchylenie standardowe	(n)
Niemcy	5,8	0,8	(23)	5,2	1,6	(10)
W. Brytania	5,7	1,0	(139)	5,2	1,2	(6)
Hiszpania	5,5	0,9	(116)	5,7	0,7	(46)
Polska	5,6	0,8	(208)	6,1	0,6	(99)
Irlandia	5,3	1,2	(113)	6,0	0,6	(27)
Finlandia	5,1	1,0	(71)	5,3	0,6	(9)

^a Skala Likerta: 1= bardzo słaba; 7= bardzo dobra.

Źródło: Jak w tab. 5.

Tabela 7

Trwałość relacji B2B w badanych łańcuchach sektora zbożowego

Produkty	Ogniwo łańcucha					
	Rolnik-przetwórca			Przetwórca-detalista		
	Ocena ^a	Odchylenie standardowe	(n)	Ocena ^a	Odchylenie standardowe	(n)
Niemcy	5,8	0,8	(59)	5,6	0,9	(28)
Wielka Brytania	6,0	0,8	(60)	7,0	-	(1)
Hiszpania	5,5	0,9	(117)	5,7	0,7	(50)
Polska	-	-	-	-	-	-
Irlandia	-	-	-	-	-	-
Finlandia	5,2	0,9	(82)	6,0	0,7	(9)

^a Skala Likerta: 1= bardzo słaba; 7= bardzo dobra.

Źródło: Jak w tab. 5.

jej oba najważniejsze komponenty, tj. odpowiednia częstotliwość oraz jakość transferowanej informacji okazały się równie istotne dla utrwalania właściwych więzi biznesowych; (2) występowanie więzi personalnych między partnerami łańcucha wartości; (3) równy rozkład siły przetargowej między uczestnikami łańcucha; (4) stopień „zanurzenia” w lokalnym otoczeniu, w którym funkcjonuje łańcuch (lokalny charakter produktów, lokalni kontrahenci, zaangażowanie w lokalną działalność).

Badania wykazały, że siła wpływu tych czynników na trwałość relacji ekonomicznych w łańcuchu różni się w zależności od ogniwa łańcucha, w którym tworzą się relacje między partnerami, a także od kraju i produktu. Nie stwierdzono natomiast istotnej zależności między występowaniem dobrych lub złych relacji w łańcuchu a wybranym typem więzi biznesowych. Jakkolwiek jakość komunikowania się partnerów ma duże znaczenie we wszystkich badanych krajach, to jednak jest ona zdecydowanie najwyższa w Polsce, Wielkiej Brytanii i Hiszpanii. Komunikacja między uczestnikami łańcucha okazuje się szczególnie istotna dla trwałości relacji przetwórców z detalistami oraz w łańcuchach tworzonych w sektorze mięsny. Występowanie więzi personalnych ma szczególne znaczenie jako czynnik determinujący trwałość relacji w łańcuchach żywnościowych w Niemczech, Irlandii i Finlandii. Natomiast w Hiszpanii jest to czynnik nieistotny. Ponadto więzi personalne okazały się ważniejsze w relacjach między rolnikami i przetwórcami niż między przetwórcami a detalistami. Równy rozkład siły w łańcuchu jest ważny głównie w Niemczech oraz – choć już w mniejszym stopniu – w Finlandii, Hiszpanii i Wielkiej Brytanii. Nie odgrywa natomiast większej roli w Irlandii i w Polsce.

Wskaźniki określające wpływ wewnętrznych determinantów na trwałość relacji ekonomicznych w badanych łańcuchach w poszczególnych krajach pokazuje tabela 8.

Tabela 8

Siła wpływu zewnętrznych czynników określających trwałość relacji między partnerami w badanych łańcuchach żywnościowych^a

Wyszczególnienie	Dobra komunikacja	Więzi personalne	Równy rozkład siły w łańcuchu
Finlandia	0,37	0,30	0,32
Niemcy	0,29	0,38	0,42
Irlandia	0,32	0,36	x
Polska	0,66	0,21	x
Hiszpania	0,48	x	0,24
W. Brytania	0,55	0,15	0,18
Rolnicy – przetwórcy	0,49	0,29	0,15
Przetwórcy – detaliści	0,62	0,10	0,14
Sektor mięsny	0,55	0,26	0,12
Sektor zbożowy	0,46	0,23	0,20

^a Im wyższy wskaźnik, tym silniejszy wpływ.

x – brak istotnego związku.

Źródło: Jak w tab. 5.

W rezultacie przeprowadzonego procesu statystycznego testowania nie znaleziono podstaw do odrzucenia hipotez badawczych odnoszących się do wewnętrznych determinantów trwałości relacji w analizowanych łańcuchach (H6, H7, H8). Jediną nieodrzuconą hipotezą odnoszącą się do determinantów zewnętrznych trwałości relacji była hipoteza H9. Hipotezy H10 oraz H11 okazały się statystycznie nieistotne, jeśli chodzi o wpływ na trwałość relacji w badanych łańcuchach przy założonym poziomie błędu.

Wnioski

1. Choć analizą objęto państwa członkowskie o dłuższym (Niemcy, W. Brytania, Irlandia) i krótszym (Hiszpania, Polska) stażu w Unii Europejskiej oraz o zróżnicowanych strukturach sektorowych, wiele z nich doświadcza podobnych problemów wynikających z otoczenia zewnętrznego, w jakim funkcjonują łańcuchy żywnościowe. Świadczą o tym zidentyfikowane czynniki sukcesu w budowie i utrwalaniu relacji ekonomicznych w tych łańcuchach.
2. Badania wykazały, że nie ma uniwersalnego modelu dobrych relacji między partnerami w europejskich łańcuchach żywnościowych. Nie można więc *a priori* zakładać, że relacje bardziej sformalizowane są „lepsze” od mniej sformalizowanych, ani też, że wzmocnienie integracji w łańcuchu polepsza automatycznie relacje między jego uczestnikami. Przeprowadzone analizy pozwoliły jednak na identyfikację kluczowych czynników, które pozytywnie i negatywnie oddziałują na tworzenie się dobrych i trwałych więzi biznesowych w ramach łańcucha zaopatrzeniowego.
3. Pozytywne znaczenie dobrej komunikacji między partnerami podkreślali respondenci we wszystkich badanych krajach. Szczególnie ważne jest tu budowanie wzajemnego zaufania i zaangażowania partnerów, gwarancja wysokiej jakości oferty handlowej całego łańcucha oraz uzyskiwanie dobrych wyników ekonomicznych. W niektórych krajach znaczącą rolę w budowie zaufania i lojalności między uczestnikami łańcucha odgrywają więzi personalne. Są one uznawane za ważny czynnik tworzenia i utrwalania relacji w Niemczech, Hiszpanii i W. Brytanii. Relacje osobiste mogą być jednak oceniane w oparciu zarówno o kompetencje zawodowe jednostki, jak to ma miejsce w Niemczech czy W. Brytanii, jak i o uczciwość oraz lojalność partnera, co jest szczególnie ważne w Polsce i w Irlandii. Z kolei w Finlandii i Hiszpanii podstawowe znaczenie ma zdolność do rozwiązywania konfliktów rodzących się w czasie wspólnego działania.
4. W Niemczech i W. Brytanii długotrwałość kontaktów biznesowych i wyniesione z nich pozytywne doświadczenia są ważne dla budowy dobrych i trwałych relacji między partnerami w łańcuchu. Pozwala im to bowiem lepiej poznać swoje potrzeby i dostosować sposoby ich zaspokajania, a także wypracować efektywne metody komunikowania się i rozwiązywania bieżących problemów. W łańcuchach o wysokim stopniu pionowego zintegrowania, jak: hiszpański łańcuch trzoda-szynka, czy fiński łańcuch zboże-chleb, umożliwia to również wspólne planowanie strategiczne i kontrolę aktywów

zaangażowanych we wspólne działanie, co z kolei ma małe znaczenie w łańcuchach o bardziej luźnych mniej sformalizowanych strukturach.

5. Do czynników o negatywnym wpływie na relacje między partnerami w badanych łańcuchach należy nierówność w rozkładzie ich siły przetargowej. Jest to związane z podziałem korzyści pomiędzy uczestników łańcucha. Z badań wynika, że w Niemczech i w Finlandii ważną determinantą jakości i trwałości relacji ekonomicznych w łańcuchu jest wyrównany rozkład siły partnerów. W Polsce, W. Brytanii, Hiszpanii i Irlandii kluczowe znaczenie ma raczej równość w podziale wspólnie wypracowanych korzyści.
6. Badania wykazały, że duża konkurencja na rynku, na którym funkcjonuje łańcuch oraz wysoki poziom ryzyka i niepewności na tym rynku, osłabiają skłonność do pogłębiania i utrwalania więzi biznesowych między jego uczestnikami. W takich warunkach podmioty dążą zwykle do zachowania większej elastyczności. Wiąże się to również z problemem nierówności w rozkładzie siły między partnerami w łańcuchu i dążeniu dominującego partnera do poprawy swego wyniku kosztem pozostałych. Tworzy się więc wówczas układ konkurencyjny. Jest on zwykle akceptowany przez podmioty uczestniczące w łańcuchu do momentu zachowania przewagi wspólnego działania nad działaniem indywidualnym, przy uwzględnieniu kosztów zmiany takiego układu. Relacje o wyższym stopniu formalizacji zwiększają koszty takiej zmiany, a tym samym inercję całego układu. Jest to powodem, dla którego podmioty nie dążą do integracji w warunkach niepewności i wysokiej konkurencji.

Literatura:

1. Benson S., Reardon T.: Private agri-food standards: implications for food policy and the agri-food system. *Food Policy*, vol. 30, nr 3, 2005.
2. Bleeke J., Ernst D.: *Collaborating to compete*. John Wiley & Sons, Nowy Jork 1993.
3. Bruhn C. M.: *Public communication on the food chain, the foundation of global progress*. British Crop Protection Council Publications, Brighton 1999.
4. Bunte F., Vavra P.: *Supermarkets and the met supply chain: the economic impact of food retail on farmers, processors and consumers*. OECD, Paryż 2006.
5. Camerer C., Loewenstein G.: *Behavioral economics: past, present, future*. *Advances in Behavioral Economics*, Princeton 2003.
6. Chartier J., Gabler S.: *Risk communication and government*. Canadian Food Inspection Agency. Public and Regulatory Branch 2002.
7. Cook M. L., Barry P.: *Organizational economics in the food, agribusiness and agriculture sectors*. Contracting and Organizations Research Institute 2004.
8. Cox A.: *The art of the possible: relationship management in power regimes and supply chains*. *Supply Chain Management – An international Journal*, vol. 9, nr 5, 2004.
9. Eblis P., Pecotich A.: *Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises*. *Journal of Marketing Research*, vol. 38, 2001.
10. Egidi M.: *From bounded rationality to behavioral economics*. Economics Working Paper Archive Econ. WPA 2005.

11. Ford D. i in.: *Managing business relationships*. West Sussex 2003.
12. Frank R. H.: *Microeconomics and behavior*. McGraw-Hill, Nowy Jork 2003.
13. Grand J.: *Business culture*. Financial Times, marzec, vol. 4, 2005.
14. Grayson K.: *Friendship versus business in marketing relationships*. Journal of Marketing, vol. 71, nr 4, 2007.
15. Greenberg D., Graham M.: *Improving communication about new food technologies*. Issues in Science and Technology. University of Texas. Dallas 2000.
16. Hinrichs C.: *Embeddedness and local food systems. Notes on two types of direct agricultural markets*. Journal of Rural Studies, vol. 16, 2000.
17. Hofstede G., Hofstede G. J.: *Cultures and organizations, software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill, Nowy Jork 2005.
18. Hughes A.: *Forming new cultures of food retailer-manufacturer relations?* [w:] Wrigley N., Lowe M.: *Retailing, consumption, capital – towards the new retail geography*. Londyn 1996.
19. Kumar K.: *Technology to supporting supply chain management*. Communication of the ACM, vol. 44, no. 6, 2001.
20. Low G., Mohr J.: *Factors affecting the use of information in the evaluation of marketing communication productivity*. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 29, nr 1, 2001.
21. Mohr J. J., Fisher R. J., Nevin J. R.: *Collaborative communication in interfirm relationships: moderation effects of integration and control*. Journal Of Marketing, vol. 60, 1996.
22. Murdoch J., Marsden T., Banks J.: *Quality, nature and embeddedness: some theoretical considerations in the context of the food sector*. Economic Geography, vol. 76, nr 2, 2000.
23. Omta O.: *Increasing innovative potential in chains and networks*. Chain and Network Science, vol. 4, 2004.
24. Sage C.: *Social embeddedness and relations of regard: alternative good food networks in South-West Ireland*. Journal of Rural Studies, vol. 19, nr 1, 2003.
25. Schulze B., Spiller A., Wocken C.: *Supplier relationships quality in German pork and dairy sector: theoretical considerations and empirical evidence*. 16 Konferencja IAMA w Buenos Aires, 2006.
26. Sokal A., Wong A.: *An examination of the relationships between trust, commitment and relationship quality*. International Journal of Retail & Distribution Management, vol. 30, 2002.
27. Stanko M. A., Bonnier J. M., Calantone R. J.: *Building commitment in buyer-seller relationships: a tie strength perspective*. Industrial Marketing Management, vol. 36, 2007.
28. Tuten T. L., Urban D. J.: *An expanded model of business-to-business partnership formation and success*. International Marketing Management, vol. 30, nr 2, 2001.
29. Vannoni D.: *Empirical studies of vertical integration: the transaction cost orthodoxy*. Turyn 2002.
30. Vorst J. van der: *Effective food supply chains. Generating, modelling and evaluating supply chain scenarios*. Uniwersytet Wageningen, 2000.
31. Winter M.: *Embeddedness, the new economy and defensive localism*. Journal of Rural Studies, vol. 19, nr 1, 2003.
32. Zylbersztain D.: *Organization of firm networks: five critical points for empirical analysis*. Journal on Chain and Network Science, vol. 4, nr 1, 2004.

