

**Malwina Berger**

**Maciej Mitreęga**

Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

# **ISTOTA I KONSEKWENCJE KONFLIKTU W RELACJACH MIĘDZY PRZEDSIĘBIORSTWEM A KLIENTEM**

## **Wstęp<sup>1</sup>**

Koncepcja marketingu relacji opiera się na założeniu, że utrzymywanie długoterminowych relacji z klientami pomaga przedsiębiorstwu stworzyć portfolio usatysfakcjonowanych i lojalnych klientów oraz konsekwentnie poprawia konkurencyjną pozycję firmy na rynku, a także pozytywnie wpływa na skuteczność i efektywność jej działań strategicznych<sup>2</sup>. Współczesne badania w naukach o zarządzaniu coraz częściej kwestionują jednak pewne założenia marketingu relacji<sup>3</sup>, co skłania do eksploracji dysfunkcji pojawiających się w procesie budowania relacji pomiędzy sprzedawcą i nabywcą. Znacznie więcej badań poświęca się sposobom zacieśniania relacji między stronami związku niż ich negatywnym aspektom i sposobom radzenia sobie z nimi. Tymczasem przeprowadzone przez Palmatiera et al. badania wskazują, że fundamentalny wpływ na jakość relacji firma-klient wywiera konflikt<sup>4</sup>. Jednocześnie przegląd literatury wskazuje na lukę badawczą odnoszącą się do wiedzy o konflikcie z klientami i wpływie konfliktu na relacje sprzedawca-nabywca.

---

<sup>1</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2012/07/N/HS4/00269. Kierownik projektu: Malwina Berger.

<sup>2</sup> Por. J.N. Sheth, A. Parvatiyar: Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. „Journal of the Academy of Marketing Science” 1995, Vol. 23, Iss. 4, s. 255-271.

<sup>3</sup> J.D. Hibbard, F.F. Brunel: Does Relationship Marketing Age Well? „Business Strategy Review” 2001, Vol. 12, No. 4, s. 29-35.; M. Mitreęga, J. Zolkiewski: Negative Consequences of Deep Relationships with Suppliers: An Exploratory Study in Poland. „Industrial Marketing Management” 2012, Vol. 41, No. 5, s. 886-894.

<sup>4</sup> R.W. Palmatier, R.P. Dant, D. Grewal, K.R. Evans: Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. „Journal of Marketing” 2006, Vol. 70, No. 4, s. 152.

Celem niniejszego opracowania jest zatem wskazanie istoty i znaczenia zjawiska konfliktu w relacjach pomiędzy przedsiębiorstwem a jego klientami oraz identyfikacja szans i zagrożeń, jakie konflikt może przynieść przedsiębiorstwu. Cel ten ma charakter teoretyczny i osiągnięty zostanie na podstawie przeglądu dotychczasowych prac podejmujących problematykę konfliktu w relacjach rynkowych. Choć konflikt najczęściej jest traktowany jako zjawisko niekorzystne (tzw. *relationship dark side*), w niniejszym artykule przyjęto, że konflikty relacyjne mogą również prowadzić do pozytywnych efektów, zwłaszcza jeśli przedsiębiorstwo stara się koordynować przebieg konfliktu.

## 1. Istota i znaczenie konfliktu w relacjach przedsiębiorstwa z klientem

Konflikt w relacjach z klientem rzadko jest przedmiotem badań, dlatego trudno o przedstawienie jednej definicji tego zjawiska przyjętej w literaturze. Zdefiniowania tego pojęcia podejmowano się zazwyczaj w literaturze z zakresu kanałów dystrybucji, ale także zarządzania strategicznego i łańcuchów dostaw. Konflikty z reguły są odbierane jako dysfunkcja w relacjach rynkowych. Wall i Callister<sup>5</sup> określili konflikt jako proces, w którym jedna strona postrzega, że jej interesom przeciwstawia się bądź negatywnie wpływa na nie druga strona. Goldman z kolei uważa, że konflikt to stan lub sytuacja występująca w społecznych relacjach pomiędzy co najmniej dwoma stronami, w której co najmniej jedna ze stron postrzega drugą jako przeciwnika angażującego się w zachowanie mające na celu zniszczenie, zranienie, udaremnienie lub uzyskanie ograniczonych zasobów kosztem drugiej strony<sup>6</sup>. Ciekawą definicję zaproponował Gaski, traktując konflikt jako ogólny poziom nieporozumienia między partnerami wymiany<sup>7</sup>.

Można zauważyć wyraźną trudność w jednolitej interpretacji i rozumieniu konfliktu. Literatura prezentuje różnorodność ujęć konfliktu odnosząc to pojęcie do stanów emocjonalnych uczestników, stanów poznawczych czy wreszcie zachowań konfliktowych. Wspólnym mianownikiem dla wszystkich definicji jest to, że musi zaistnieć starcie, spór dwóch stron o odmiennych interesach, punktach

---

<sup>5</sup> J.A. Wall Jr., R.R. Callister: Conflict and Its Management. „Journal of Management” 1995, Vol. 21, No. 3, s. 517.

<sup>6</sup> R.M. Goldman: A Theory of Conflict Processes and Organizational Offices. „Journal of Conflict Resolution” 1966, Vol. 10, No. 3, s. 33.

<sup>7</sup> J.F. Gaski: The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. „Journal of Marketing” 1984, Vol. 48, No. 3, s. 11.

widzenia itp. Mogą wystąpić sytuacje, w których konflikty przebiegają w sposób ukryty i niezauważalny, nie ujawniając się na zewnątrz. Konflikt osiąga tzw. stan oczywisty, gdy strony podejmują działania mające na celu radzenie sobie z sytuacją sporną. Podejmując próbę zdefiniowania pojęcia konfliktu na cele niniejszego opracowania można przyjąć, że konflikt oznacza *zaburzone porozumienie pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem, spowodowane zajmowaniem odmiennych pozycji, zderzeniem odmiennych celów czy opinii i objawiające się podejmowaniem działań w odpowiedzi na te zakłócenia*.

Prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu, znaczenie konfliktu oraz sposób zarządzania konfliktem są uwarunkowane kontekstem rynkowym/sektorem, a zwłaszcza różnicami pomiędzy rynkiem instytucjonalnym (B2B) a rynkiem konsumpcyjnym (B2C). Można przyjąć, że na rynku konsumpcyjnym w porównaniu do rynku instytucjonalnego występuje większe prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu, a wypracowanie polubownego rozwiązania jest dla stron trudniejsze z uwagi na poniższe prawidłowości:

- Relacje na rynku B2B są umocowane na umowach i kontraktach, które obejmują kary za odstąpienie od współpracy czy niewywiązanie się z zobowiązań. Relacje na rynku B2C są z reguły mniej sformalizowane i łatwiej jest takie relacje zakończyć.
- Wiedza firmy o kliencie i indywidualizacja kontaktów jest bardziej ograniczona na rynku B2C niż na rynku B2B, więc z perspektywy firmy konflikt ma mniej personalny charakter.
- Na rynku B2B jest relatywnie mniejsza liczba klientów, a w relacjach z klientami są niejednokrotnie czynione duże inwestycje, w związku z czym konflikt relacyjny niesie duże ryzyko dla firmy.
- Konflikty relacyjne na rynku B2C mają relatywnie częściej czysto emocjonalne podłoże<sup>8</sup>. Decyzje zakupu na rynku B2B są oparte w większym stopniu na aspektach technologicznych i walorach ekonomicznych, a polityka firmy w zakresie zakupów ogranicza wpływ elementu personalnego i emocjonalnego na przebieg relacji z dostawcą<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> R.L. Olivier, J.E Swan.: Consumer Perception of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transaction: A Field Survey Approach. „Journal of Marketing” 1989, Vol. 53, s. 21-35.

<sup>9</sup> T. W. Gruen: The Outcome Set of Relationship Marketing in Consumer Markets. „International Business Review” 1995, Vol. 4, No. 4, s. 451 oraz Marketing na rynku instytucjonalnym. Red. T. Gołębiowski. PWE, Warszawa 2003, s. 26-30.

Konflikt jest naturalnym procesem dokonującym się w obrębie wszystkich ważnych związków społecznych. Także w relacji przedsiębiorstwa z jego klientami konflikty są czymś nieuchronnym, choć najczęściej niepożądanym. Z uwagi jednak na uniwersalność tego zjawiska, przedsiębiorstwa muszą zaakceptować pojawianie się sytuacji konfliktowych i opracować standardy radzenia sobie z nimi.

## 2. Reklamacja konsumentcka jako egzemplifikacja konfliktu z konsumentami

Termin reklamacja nie jest wyjaśniony ani w Kodeksie cywilnym ani w ustawie o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenckiej. Słownik języka polskiego podaje, że reklamacja to „[...] zwrócenie się do dostawcy, producenta, wykonawcy usługi w sprawie ujawnionych wad towaru, niedokładności w dostawie, w rachunku, w wykonaniu usługi itp. z żądaniem naprawienia szkód”<sup>10</sup>. Reklamujący może żądać wymiany, naprawy towaru lub poprawienia usługi, jak również zwrotu pieniędzy za towar lub usługę, bądź obniżenia ceny.

W literaturze można odnaleźć wyjaśnienie pojęcia „zachowań reklamacyjnych klienta”. Day<sup>11</sup> twierdzi, że takie zachowania są konsekwencją aktu konsumpcji, który wywołał u klienta głębokie niezadowolenie i wpłynął na niego w taki sposób, że nie jest w stanie o nim szybko zapomnieć. Jacoby i Jaccard<sup>12</sup> określają je jako podjęte przez jednostkę działania uwzględniające komunikację czegoś negatywnego na temat produktu, skierowane albo bezpośrednio do przedsiębiorstwa albo do osób trzecich. Zatem zachowanie reklamacyjne klienta stanowi zbiór wszystkich możliwych reakcji klienta wywołanych niezadowoleniem z zakupu. Jest to forma protestu wobec przedsiębiorstwa czy sprzedawcy. Można mówić tu o zaburzonym porozumieniu między stronami spowodowanym odmiennością opinii. Klient składając reklamację podejmuje konkretne działanie w odpowiedzi na zakłócenia w porozumieniu. Należy zatem przyjąć że sytuacja reklamacji spełnia przedstawioną przez autorów definicję konfliktu w relacjach firma-klient.

---

<sup>10</sup> [sjp.pwn.pl](http://sjp.pwn.pl) (29.08.2012).

<sup>11</sup> R.L. Day: Research Perspectives on Consumer Complaining Behavior. In: Theoretical Developments in Marketing. Eds. C.W. Lamb, P.H. Dunne. American Marketing Association, Chicago 1980, s. 164.

<sup>12</sup> J. Jacoby, J.J. Jaccard: The Sources, Meaning and Validity of Consumer Complaining Behavior: A Psychological Review. „Journal of Retailing” 1981, Vol. 57, No. 3, s. 4-24.

Badania wskazują, że klienci są niezadowoleni z dokonywanych zakupów w ok. 25% przypadków<sup>13</sup>. Oczywiście, nie zawsze klient chce podjąć trud zgłoszenia swojego niezadowolenia poprzez złożenie reklamacji. Jak się okazuje w praktyce 95% niezadowolonych klientów nie zgłasza skarg – wielu po prostu przestaje kupować<sup>14</sup>.

Konflikt, zewnętrzniony złożeniem reklamacji, jest wpisany w relację między przedsiębiorstwem a klientem. Choć reklamacja jest jednym z najbardziej bezpośrednich sposobów, w jaki klient może wyrazić swoje niezadowolenie wobec firmy, klienci stosunkowo rzadko składają reklamacje. Przedsiębiorstwa powinny mieć na uwadze ten mechanizm, ponieważ wiedza o tym, że klient jest niezadowolony z niskiej jakości produktu lub źle wykonanej usługi może być motorem poprawy pozycji konkurencyjnej firmy.

### 3. Reklamacja konsumentka jako źródło szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa

Opinie na temat funkcjonalności konfliktu są zróżnicowane. Badania, w których analizowano konflikt między osobami, grupami i organizacjami, wskazują, że może być on zarówno destruktywny, jak też konstruktywny.

Głównym zagrożeniem dla przedsiębiorstwa w sytuacji konfliktu, jest zahamowanie relacji z klientami, a nawet utrata relacji i przejście klientów do konkurencji<sup>15</sup>.

Badania przeprowadzone przez Gregoire et al.<sup>16</sup> wskazują, że konflikt z firmą skłania niejednokrotnie klientów do szukania zemsty w stosunku do firmy oraz unikania firmy (np. w Internecie).

Szerzenie negatywnych opinii o firmie w odpowiedzi na niezadowolające dla klienta rozwiązanie konfliktu jest poważnym zagrożeniem dla przedsiębiorstwa<sup>17</sup>. Nieusatysfakcjonowany klient oddziałuje na innych, co powoduje dyfuzję niezadowolenia i wzrost kosztów pozyskania nowych klientów. Przeciętny niezadowolony klient opowie o tym, jak go potraktowano podczas zgłaszania reklamacji co najmniej

<sup>13</sup> B. Glanz: *Building Customer Loyalty*. Irwin, Burr Ridge IL 1994, s. 78.

<sup>14</sup> K. Albrecht, R. Zemke: *Service America! Doing Business in the New Economy*. Dow Jones Irwin, New York 1995, s. 18.

<sup>15</sup> J.G. Blodgett, K. Wakefield, J. Barnes: *The Effects of Customer Service on Consumer Complaining Behavior*. „*Journal of Services Marketing*” 1995, Vol. 9, No. 4, s. 31-42.

<sup>16</sup> Y. Gregoire, T.M. Tripp, R. Legoux: *When Customer Love Turns into Lasting Hate: The Effects of Relationship Strength and Time on Customer Revenge and Avoidance*. „*Journal of Marketing*” 2009, Vol. 73, No. 6, s. 18-32.

<sup>17</sup> J.G. Blodgett, K. Wakefield, J. Barnes: *Op. cit.*

9 osobom, a 13% niezadowolonych klientów przekazuje tę informację ponad 20 osobom<sup>18</sup>. Negatywne opinie trudno zniwelować za pośrednictwem działań promocyjnych, konsumenci bowiem są bardziej skłonni słuchać rad i poleceń rodziny, przyjaciół czy znajomych, niż wierzyć kampaniom reklamowym.

Badania dowodzą, że przez konflikt z firmą klient staje się mniej chłonny na pomysły prezentowane przez sprzedawcę, co wiąże się ze wzrostem negatywnego nastawienia względem niego<sup>19</sup>. Sytuacje konfliktowe prowadzą zatem do zwiększenia czasu i energii potrzebnych do realizacji spraw biznesowych.

Spadek zaufania względem przedsiębiorstwa to kolejne zagrożenie, jakie może przynieść firmie konflikt<sup>20</sup>. Tymczasem zaufanie to podstawa budowania długotrwałych, zyskownych relacji z klientem. Zaufanie zwiększa wartość związku i dzięki temu stymuluje skłonność klientów do angażowania się w relacje z przedsiębiorstwem<sup>21</sup>. Z kolei zaangażowani klienci wkładają więcej wysiłku w utrzymanie relacji, są bardziej odporni na zachęty konkurencji i zwiększa się ich gotowość do rozwiązywania konfliktów w polubowny sposób<sup>22</sup>.

W relacjach z konsumentami konflikt wywołuje szereg negatywnych emocji, takich jak złość, irytacja, wrogość, frustracja, napięcie, poczucie zagrożenia czy stres. Negatywne emocje mogą skutkować odmową dzielenia się wiedzą z firmą<sup>23</sup>, co może stanowić poważny problem dla firmy, która chciałaby poprawiać swoją pozycję na rynku i wprowadzać nowe produkty cieszące się uznaniem klientów. Pojawienie się negatywnych emocji podczas konfliktu czyni klienta mniej wyrozumiałym podczas kolejnych interakcji z firmą, np. w trakcie podpisywania kolejnej umowy<sup>24</sup>. Konflikt zmniejsza również elastyczność w relacjach pomiędzy sprzedawcą i nabywcą<sup>25</sup>. Z badań relacji B2B można wnioskować dodatkowo, że konflikt może prowadzić do ryzyka niepewności zachowań drugiej strony, a zwłaszcza oportunistu, który negatywnie wpływa na relacje dwustronne<sup>26</sup>.

<sup>18</sup> B. Siewierski: Total Quality Management. „Personel” 1997, nr 7-8, s. 4.

<sup>19</sup> K.D. Bradford, B.A. Weitz: Salespersons' Management of Conflict in Buyer-Seller Relationships. „Journal of Personal Selling & Sales Management” 2009, No. 1, s. 21.

<sup>20</sup> E. Anderson, B.A. Witz: Op. cit.

<sup>21</sup> R. Morgan, S. Hunt: The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, No. 3, s. 23-26.

<sup>22</sup> Ibid. s. 23

<sup>23</sup> J.A. Wall Jr., R.R. Callister: Op. cit., s. 523-527.

<sup>24</sup> D.A. Griffith, M.G. Harvey, R.F. Lusch: Social Exchange in Supply Chain Relationships: The Resulting Benefits of Procedural and Distributive Justice. „Journal of Operations Management” 2006, Vol. 24, No. 2, s. 85-98.

<sup>25</sup> S.J. Skinner, J.B. Gassenheimer, S.W. Kelley: Cooperation in Seller-Dealer Relations. „Journal of Retailing” 1992, Vol. 68, No. 2, s. 117.

<sup>26</sup> Por. J. Świątowiec-Szczepeńska: Ryzyko partnerstwa strategicznego na rynku B2B. „Marketing i Rynek” 2008, nr 9, s. 2-8.

Błędem byłoby dostrzeżenie w konfliktach tylko zagrożeń. Efektywnie zarządzany konflikt może wpływać korzystnie na relacje między przedsiębiorstwem a konsumentem. Konflikt może okazać się szansą do ożywienia, a nawet do wzmocnienia relacji między przedsiębiorstwem a klientem. McCollough i Bharadwaj twierdzą, że skuteczne odzyskiwanie klienta prowadzi do sytuacji, w której klient postrzega relację łączącą go z firmą w sposób bardziej korzystny niż w sytuacji, gdyby nie doszło do jakiegokolwiek problemu – zjawisko to określono jako *Recovery paradox*<sup>27</sup>. Hamburg i Furst utrzymują, że po złożeniu reklamacji lojalność zależy nie tyle od satysfakcji, która towarzyszyła klientowi przed powstałym konfliktem, ale od tego, czy rozstrzygnięcie reklamacji jest dla klienta zadowalające<sup>28</sup>.

Sytuacje konfliktowe mogą być szansą zdobycia od klienta nowych, cennych informacji, przede wszystkim w zakresie występujących wad produktu oraz w zakresie możliwości doskonalenia procedur obsługi. Opinie klientów są sygnałem ostrzegawczym, wskazującym, że przedsiębiorstwo powinno zweryfikować pewne kwestie i dokonać zmian, np. w zakresie personalnym, niesprawnej komunikacji, zbyt dużej biurokracji. Można zatem przyjąć, że zarządzanie reklamacjami klienckimi stanowi kluczowy element w procesie zwiększania innowacyjności produktowej i organizacyjnej organizacji.

Firmy mogą wykorzystać sytuację konfliktową do stymulowania skłonności klientów do rozpowszechniania pozytywnych informacji o firmie poprzez zapewnienie satysfakcjonującej obsługi zaistniałego problemu. Z badań wynika, że efektywne zarządzanie reklamacjami nie tylko niweluje wyrażanie negatywnych opinii na temat przedsiębiorstwa, ale dodatkowo zachęca klientów do polecenia firmy innym osobom<sup>29</sup>. Klient, który jest zadowolony ze sposobu załatwienia złożonej reklamacji, opowie o tym średnio 3-6 osobom<sup>30</sup>. Zatem można uznać, że efektywnie zarządzane reklamacje mogą prowadzić do spadku wydatków na promocję.

Reasumując, konflikt pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem niewątpliwie może być źródłem wielu zagrożeń, wśród których wymienia się przede wszystkim utratę relacji, przejście klientów do konkurencji oraz szukanie zemsty wo-

<sup>27</sup> M.A. McCollough, S.G. Bharadwaj: The Recovery Paradox: An Examination of Consumer Satisfaction in Relation to Disconfirmation. W: Marketing Theory and Application. Eds. Ch.T. Allen et al. American Marketing Association, Chicago 1992, s. 64.

<sup>28</sup> Ch. Homburg, A. Fürst: How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. „Journal of Marketing” 2005, Vol. 69, No. 3, s. 108.

<sup>29</sup> J.G. Maxham III: Service Recovery's Influence on Consumer Satisfaction, Positive Word-of-Mouth, and Purchase Intentions. „Journal of Business Research” 2001, Vol. 54, No. 1, s. 11-24.

<sup>30</sup> T.C. Johnston, M.A. Hewa: Fixing Service Failures. „Industrial Marketing Management” 1997, Vol. 26, No. 5, s. 468.

bec firmy (np. w komunikacji z ust do ust). Z menedżerskiego punktu widzenia konfliktu nie naleŹy jednak postrzegać jako zjawisko negatywne per se. Zawarte w zgłaszanych reklamacjach opinie mogą stanowić dla firmy podstawę budowania programów poprawy jakości, uczulają na najbardziej wraŹliwe punkty, wskazują trendy rynkowe. Sytuacja konfliktowa wymusza zaangażowanie, poszukiwanie sposobów jej rozwiązania i obronę relacji przez rozpadem.

## Podsumowanie

Występuje ogólna tendencja do traktowania konfliktu jako zjawiska zakłócającego relację i przynoszącego negatywne konsekwencje. To jednak nie sam konflikt, ale ignorowanie go stanowi poważne, potencjalne zagrożenie dla firmy. Badania udowadniają, Źe przedsiębiorstwo efektywnie zarządzające konfliktem jest w stanie utrzymać łączącą z klientem relację, a nawet zamienić niezadowolenie klienta wynikające z powstałego problemu w pozytywne wsparcie dla firmy. Takie konstruktywne podejście do zjawiska konfliktu w relacjach z klientem stanowić powinno wytyczną i jednocześnie wyzwanie dla współczesnych menedŹerów.

Zachodzi konieczność kontrolowania przebiegu konfliktu. Kadra zarządzająca powinna dopuszczać i akceptować nieuchronność występowania konfliktów z klientami i konsekwentnie uznawać konieczność opracowania racjonalnych metod działania, które pozwoliłyby nie tylko na minimalizowanie ich niekorzystnych konsekwencji ale także na czerpanie wszelkich możliwych korzyści z konfliktów w relacji. W rezultacie, przyszłe badania powinny skupić się na identyfikacji czynników warunkujących skuteczne zarządzanie konfliktem w relacjach przedsiębiorstwa z klientem zgłaszającym reklamację. Sformułowanie modelu skutecznego zarządzania reklamacjami konsumentkimi stanowi wyzwanie pod względem teoretycznym (z uwagi na relatywnie niewielką ilość badań w tym obszarze), a także w warstwie pomiarowej (z uwagi na to, Źe konflikty, podobnie jak i inne dysfunkcje w relacjach, są zaliczane do „tematów draŹliwych” w badaniach konsumenckich). Warto przy tym podkreślić walory aplikacyjne takich badań, poniewaŹ obserwacja praktyk biznesowych wskazuje na znaczne możliwości poprawy działań przedsiębiorstw w zakresie obsługi reklamacji. W dobie globalnego spowolnienia gospodarczego przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać wszelkie możliwe sposoby podniesienia konkurencyjności, np. poprzez polepszenie procesów w tzw. dysfunkcjach relacji z klientami.



## Bibliografia

- Albrecht K., Zemke R.: *Service America! Doing Business in the New Economy*. Dow Jones Irwin, New York 1995.
- Blodgett J.G., Wakefield K.L., Barnes J.H.: The Effects of Customer Service on Consumer Complaining Behavior. „*Journal of Services Marketing*” 1995, Vol. 9, No. 4.
- Bradford K.D, Weitz B.A.: Salespersons’ Management of Conflict in Buyer-Seller Relationships. „*Journal of Personal Selling & Sales Management*” 2009, Vol. 29, No. 1.
- Day R.L.: *Research Perspectives on Consumer Complaining Behavior*. W: *Theoretical Developments in Marketing*. Eds. C.W. Lamb, P.H. Dunne. American Marketing Association, Chicago 1980.
- Gaski J.F.: The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. „*Journal of Marketing*” 1984, Vol. 48, No. 3.
- Glanz B.: *Building Customer Loyalty*. Irwin, Burr Ridge, IL 1994.
- Goldman R.M.: A Theory of Conflict Processes and Organizational Offices. „*Journal of Conflict Resolution*” 1966, Vol. 10, No. 3.
- Gregoire Y., Tripp T.M., Legoux R.: When Customer Love Turns into Lasting Hate: The Effects of Relationship Strength and Time on Customer Revenge and Avoidance. „*Journal of Marketing*” 2009, Vol. 73, No. 6.
- Griffith D.A., Harvey M.G., Lusch R.F.: Social Exchange in Supply Chain Relationships: The Resulting Benefits of Procedural and Distributive Justice. „*Journal of Operations Management*” 2006, Vol. 24, No. 2.
- Gruen T.W.: The Outcome Set of Relationship Marketing in Consumer Markets. „*International Business Review*” 1995, Vol. 4, No. 4.
- Hibbard, J.D., Brunel F.F.: Does Relationship Marketing Age Well? „*Business Strategy Review*” 2001, Vol. 12, No. 4.
- Homburg Ch., Fürst A.: How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. „*Journal of Marketing*” 2005, Vol. 69, No. 3.
- Jacoby J., Jaccard, J.J.: The Sources, Meaning and Validity of Consumer Complaining Behavior: A Psychological Review. „*Journal of Retailing*” 1981, Vol. 57, No. 3.
- Johnston T.C., Hewa M.A.: Fixing Service Failures. „*Industrial Marketing Management*” 1997, Vol. 26, No. 5.
- Marketing na rynku instytucjonalnym. Red. T. Gołębiowski. PWE, Warszawa 2003.
- Maxham J.G. III, Netemeyer R.G.: A Longitudinal Study of Complaining Customers’ Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts. „*Journal of Marketing*” 2002, Vol. 66, No. 4.
- McCollough M.A., Bharadwaj S.G.: The Recovery Paradox: An Examination of Consumer Satisfaction in Relation to Disconfirmation. W: *Marketing Theory and Application*. Eds. Ch.T. Allen et al., American Marketing Association, Chicago 1992.

- Mitrega M., Zolkiewski J.: Negative Consequences of Deep Relationships with Suppliers: An Exploratory Study in Poland. „Industrial Marketing Management” 2012, Vol. 41, No. 5.
- Morgan R., Hunt S.: The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, No. 3.
- Olivier R.L., Swan J.E.: Consumer Perception of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transaction: A Field Survey Approach. „Journal of Marketing” 1989, Vol. 53.
- Palmatier R.W., Dant R.P., Grewal D., Evans K.R.: Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. „Journal of Marketing” 2006, Vol. 70, No. 4.
- Sheth J.N., Parvatiyar A.: Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. „Journal of the Academy of Marketing Science” 1995, Vol. 23, Iss. 4.
- Siewierski B.: Total Quality Management. „Personel” 1997, nr 7-8.
- Skinner S.J., Gassenheimer J.B., Kelley S.W.: Cooperation in Seller-Dealer Relations. „Journal of Retailing” 1992, Vol. 68, No. 2.
- Wall J.A. Jr., Callister R.R.: Conflict and Its Management. „Journal of Management” 1995, Vol. 21, No. 3.
- Światowicz-Szczepańska J.: Ryzyko partnerstwa strategicznego na rynku B2B. „Marketing i Rynek” 2008, nr 9.
- <http://sjp.pwn.pl/slownik>.

### Streszczenie

Współczesne badania w naukach o zarządzaniu coraz częściej kwestionują pewne założenia marketingu relacji, co skłania do eksploracji dysfunkcji pojawiających się w procesie budowania relacji pomiędzy sprzedawcą i nabywcą. Artykuł porusza kwestie konfliktu pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem, którzy niewątpliwie stanowi duże zagrożenia dla przedsiębiorstwa, ale jeśli jest zarządzany w sposób efektywny, może także prowadzić do konstruktywnych rezultatów.

## THE ESSENCE AND CONSEQUENCES OF CONFLICT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN A FIRM AND ITS CUSTOMERS

### Summary

The aim of the article is to present the issue of conflict between a firm and its customers. It also discusses the threats and opportunities for the company. Conflict is undoubtedly an inevitable part of relationship and it is usually manifested by making complaints. Negative consequences of the conflict are inter alia: a relationship breakdown and customer's revenge. However, when conflict is managed effectively, it can also be a source of opportunities, such as: deepening of relationship, positive recommendation, and increase of loyalty.