

Marek Zieliński

Katedra Strategii Marketingowych
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

SIŁA W RELACJACH BIZNESOWYCH

Wstęp

Firmy działające w nowoczesnej gospodarce stale poszukują rozwiązań, które pozwoliłyby na zbudowanie przewagi konkurencyjnej i mogłyby stanowić podstawę do osiągnięcia sukcesu rynkowego. Kluczową wartością strategiczną dla firm z rynku B2B staje się umiejętność tworzenia i zarządzania relacjami z partnerami. Wymiana oparta na partnerskich relacjach oznacza proces, w którym dostawca i odbiorca tworzą silne więzi o charakterze społecznym, ekonomicznym i technicznym, których celem jest zmniejszenie kosztów transakcyjnych oraz zwiększenie dostarczanej wartości. Prowadzi to zatem do wzajemnych korzyści.

Wiedza na temat relacji jest stosunkowo jednostronna, badacze skupiają się bowiem na pozytywnych aspektach relacji¹. Jednak wielu autorów podkreśla, że w rzeczywistości biznesowej nie wszystkie trwałe relacje są oparte na pozytywnych odczuciach i dobrej woli partnerów. Znaczna ich część opiera się na zależności od zasobów dostarczanych przez kooperanta w sytuacji ograniczonej dostępności do alternatyw i wysokich kosztach zmiany kooperanta. Stan, w którym jedna ze stron relacji wymiennej wyraźnie dominuje nad drugą, jest określany mianem zależności². Uzależnienie od danej relacji jest związane z koncepcją siły. Jeżeli strona A jest silnie uzależniona od relacji, a strona B nie jest, to strona B jest w pozycji siły³.

Celem artykułu jest ukazanie, jak poczucie siły w relacjach wpływa na postrzeganie relacji dostawca-odbiorca w branży budowlanej. Dobór sektorów miał charakter celowy. Branża budowlana jest postrzegana jako obszar, w którym rozwój relacji pomiędzy dostawcą i odbiorcą występuje bardzo rzadko, a przedstawiciele branży reprezentują głównie podejście transakcyjne, pomimo złożoności i wysokiej wartości wykonywanych projektów.

¹ M. Mitrega, J. Zolkiewski: Negative Consequences of Deep Relationships with Suppliers: An Exploratory Study in Poland. „Industrial Marketing Management” 2012, Vol. 41, s. 886-894.

² M. Mitrega: Pomiar relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem. „Marketing i Rynek” 2005, nr 2, s. 2-7.

³ R.M. Emerson: Power-Dependence Relations. „American Sociological Review” February 1962, Vol. 27, No. 1, s. 32.

1. Przegląd literatury

Przez prawie trzy ostatnie dekady szeroko zakrojone badania w środowisku B2B, w szczególności prowadzone przez członków grupy IMP, wykazały, że tworzenie i utrzymywanie relacji mają decydujące znaczenie dla prowadzenia działalności gospodarczej⁴. Warunki do tworzenia i rozwijania relacji mają charakter kontekstowy. Warunki kontekstowe zostały określone atmosferą, którą można opisać w kategoriach siły i zależności w relacji, stanie konfliktu bądź kooperacji, ogólnej bliskości lub odległości relacji oraz wzajemnych oczekiwań stron relacji⁵. Przegląd literatury prowadzi do wniosku, że atmosfera relacji staje się kluczowym i głównym czynnikiem w rozwoju stosunków między firmami oraz w kształtowaniu właściwości tego związku w czasie⁶. Jednym z wymiarów atmosfery relacji jest siła, której konsekwencją jest niesymetryczny charakter relacji oraz uzależnienie jednej ze stron relacji od partnera.

Siła i uzależnienie mogą być postrzegane jako dwie skrajności na jednym continuum. Przyjmuje się, że relatywna zależność pomiędzy stronami relacji określa ich względną siłę. Siła w relacji oznacza zdolność wpływania jednej strony na wyniki osiągane przez drugą stronę. Może przybierać dwie formy: kontroli losu, która oznacza uzależnienie wyników drugiej strony wymiany od zachowania pierwszej oraz kontroli zachowania, polegającej na możliwości wpływania na zachowanie drugiej strony⁷. Uzależnienie od danego powiązania zależy od poziomu alternatywnych korzyści ekonomicznych i społecznych, jakie dany podmiot może odnieść z uczestnictwa z innej relacji oraz od istniejących barier zerwania relacji⁸ – wewnętrznych (psychologiczne koszty zerwania relacji) oraz zewnętrznych (wynikające z czynników ekonomicznych, prawnych lub presji społecznej)⁹. Inny podział barier wyjścia z relacji zaproponowali Mitrega

⁴ G. Leszczyński: Dopasowanie a sprzedaż w relacjach business-to-business z perspektywy przedsiębiorstw produkcyjnych. W: *Relacje na rynku business-to-business. Rozwój. Wartość. Komunikacja*. Red. G. Leszczyński, B. Pilarczyk. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012, s. 82.

⁵ L. Hallén, M. Sandström: *Relationship Atmosphere in International Business*. W: *New Perspectives on International Marketing*. Ed. S. Paliwoda. Routledge, London 1991, s. 108-125.

⁶ H. Håkansson, I. Snehota: *Analysing Business Relationships*. W: *Developing Relationships in Business Networks*. Eds. H. Håkansson, I. Snehota. Routledge, Londyn 1995.

⁷ J.C. Anderson, J.A. Narus: A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. „*The Journal of Marketing*” Autumn 1984, Vol. 48, No. 4.

⁸ Ł. Małys: *Siła powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*. Difin, Warszawa 2013.

⁹ J.A. Simpson: The Dissolution of Romantic Relationships: Factors Involved in Relationship Stability and Emotional Distress. „*Journal of Personality and Social Psychology*” 1987, Vol. 53, No. 4, s. 683-685.

i Zolkiewski, którzy wyróżnili następujące kategorie barier wyjścia: jednostronne, wynikające z relacji oraz wynikające z kontekstu¹⁰.

W każdej relacji biznesowej równowaga sił i stopień uzależnienia lub współzależności będzie kształtować atmosferę procesów wymiany i samą relację. Anderson i Narus postrzegają siłę jako zdolność do wpłynięcia na partnera, by ten podjął działania, których nie podjąłby w warunkach współpracy opartej na zasadach równowagi¹¹. Stopień siły między firmami w sieci współpracy jest istotny, gdyż wskazuje, w jakim stopniu są one zależne lub niezależne od innych podmiotów. Siła może być opisywana w kategoriach postrzeganej przez aktorów zależności i niezależności w stosunku do innych podmiotów w ramach sieci przedsiębiorstw, jak również pod względem stopnia wytrzymałości relacji¹².

Poczucie siły bądź zależności ma charakter subiektywny i wynika z pojedynczych epizodów. Ponieważ przedsiębiorstwa wchodzą w interakcje, ich charakter oraz wynik prowadzi do rozwoju percepcji siły podmiotów w relacji oraz skłonności do jej używania¹³. Postrzegany poziom siły jest istotny nie z powodu jej wykorzystywania, ale dla samej wiedzy wśród partnerów w relacji, że brak równowagi istnieje i może wpłynąć na działania strony¹⁴.

Zależność w relacjach biznesowych może wynikać z kilku czynników – zarówno o charakterze pozytywnym: opłacalność współpracy, uzyskiwanie wyjątkowych korzyści (DEP1), jak i negatywnym: brak alternatywy, wielkość straty spowodowanej zakończeniem relacji (DEP2)¹⁵.

Pfeffer i Salancik wskazali, że podmioty dopasowują się do wymagań organizacji, które kontrolują najważniejsze zasoby¹⁶. Dotychczasowe badania wskazują, że w relacjach dostawca-nabywca siła i zależność nie rozkładają się równomiernie. To dostawca ma często słabszą pozycję niż jego klient, a klient jest stroną wykorzystującą siłę. Dlatego dostawcy adaptują się do klientów częściej

¹⁰ M. Mitreğa, J. Zolkiewski: Op. cit.

¹¹ J.C. Anderson, J.A. Narus: *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*. Prentice Hall, New York 1999.

¹² S. Henneberg, S. Mouzas, P. Naudé: *Network Pictures – Concepts and Representations*. „European Journal of Marketing” 2006, 40(3/4).

¹³ J.F. Gaski: *Interrelations among a Channel Entity's Power Sources: Impact of the Exercise of Reward and Coercion on Expert, Referent, and Legitimate Power Sources*. „Journal of Marketing Research” 1986, 23 (February), s. 62-77.

¹⁴ C. Sutton-Brady: *Towards Developing a Construct of Relationship Atmosphere*. The 16th IMP Conference, Bath 2000.

¹⁵ T. Ritter, J. Geersbro: *Navigating in Business Relationships: Distinguishing Relationship Value, Relationship Quality, and Relationship Structure*. The 28th IMP Conference: Combining the Social and Technological Aspects of Innovation: Relationships and Networks, Rome 2012.

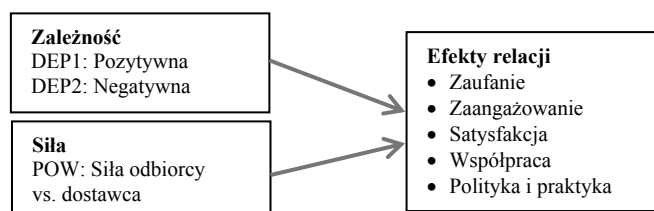
¹⁶ J. Pfeffer, G. Salancik: *The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford Business Books, Stanford 2003.

i w większym stopniu, podczas gdy adaptacje w drugą stronę są rzadkie¹⁷. Kupcy posiadają wręcz roszczeniowe podejście, twierdząc, że to dostawca jest odpowiedzialny za jakość współpracy i relacji¹⁸.

2. Kondycja relacji a siła/zależność

Próby operacjonalizacji funkcjonowania relacji były podejmowane przez wielu autorów. Jednak spójny wynik owych prac nie został osiągnięty. Na bazie weryfikacji czterech najczęściej cytowanych modeli wymiany relacyjnej zidentyfikowano istotne wymiary relacji w kontekście marketingu. Wśród kilkunastu wymiarów za główne uznano: współpraca, współzależność, zaangażowanie, zaufanie, oportuizm, komunikacja, konflikt, siła, wspólne wartości, korzyści z relacji oraz efekty relacji (np. wzrost efektywności działania¹⁹). Inne mierniki relacji zaproponowali Lages i współpracownicy opracowując skalę B2B_RELPERF, która odzwierciedla kondycję relacji kupiec-dostawca w określonym momencie. Skala ta składa się z pięciu wymiarów: praktyki relacyjne, zaufanie, zaangażowanie, wzajemna współpraca oraz satysfakcja z relacji²⁰.

Powyższe wymiary relacji mają charakter subiektywny. Stąd też można postawić pytanie, na ile ich ocena może być uwarunkowana poczuciem siły bądź zależności w relacji (rys. 1). W związku z niesymetrycznym rozkładem siły w relacjach opisywanym w literaturze w badaniu przyjęto perspektywę dostawcy.



Rys. 1. Schemat badawczy

¹⁷ S. Schmidt, K. Tyler, R. Brennan: Adaptation in Inter-Firm Relationships: Classification, Motivation, Calculation. „Journal of Services Marketing” 2007, 21(7), s. 530-537.

¹⁸ G. Leszczyński: Alignment in Business-to-Business Relationships: Supplier and Customer Perspectives from Polish Industrial Market. The 20th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central & Eastern Europe, Vienna 2012.

¹⁹ R.J. Fontenot, E.J. Wilson: Relational Exchange: A Review of Selected Models for a Prediction Matrix of Relationship Activities. „Journal of Business Research” 1997, Vol. 39, s. 7.

²⁰ L.F. Lages, A. Lancaster, C. Lages: The B2B-RELPERF Scale and Scorecard: Bringing Relationship Marketing Theory into Business-to-Business Practice. „Industrial Marketing Management” 2008, Vol. 37, s. 686-697.

Na bazie teoretycznych rozważań zaprezentowanych w pierwszej części tekstu w przypadku zależności wykorzystano skalę zaproponowaną przez Marchingtona i Vincenta²¹, a w przypadku siły elementy skali testowanej przez Rittera i Geersbro²². Natomiast kondycję relacji zoperacjonalizowano z wykorzystaniem skali B2B_RELPERF. W każdym przypadku zastosowano 5-stopniową skalę Likerta.

3. Branża budowlana jako obszar badawczy

Branża budowlana jest postrzegana jako sektor zorientowany na określone czasowo projekty oraz częste zmiany dostawców. Tym samym nie występują warunki pozwalające na rozwój długotrwałych relacji z klientami. Standardem są interakcje bazujące na zasadach rynkowych, mało uwagi poświęca się natomiast rozwijaniu relacji²³. Przedstawiciele tej branży nie korzystają z potencjału, jaki mogłyby posiadać długoterminowe relacje pomiędzy dostawcą i odbiorcą, a także nie widzą powodów, dla których relacje należałoby budować²⁴. Jako przyczyny takiego stanu Dubois i Gadde zaliczają następujące czynniki: złożoność projektów budowlanych, wysoki poziom niepewności, skupianie się na realizacji projektu, konieczność realizacji działań dopasowanych do lokalnych warunków prowadzonego projektu oraz wpływ procedur przetargowych i podejście kosztowe w końcowej ocenie skuteczności wykonania projektu²⁵. Ci sami autorzy opisują rynek budowlany w Szwecji jako zdominowany przez podejście transakcyjne oraz oportunistyczne zachowania. Podobnie charakteryzowana jest branża budowlana w Anglii²⁶ czy we Francji²⁷.

²¹ M. Marchington, S. Vincent: Analysing the Influence of Institutional, Organizational and Interpersonal Forces in Shaping Inter-Organizational Relations. „Journal of Management Studies” 2004, Vol. 41(6), s. 1029-1056.

²² T. Ritter, J. Geersbro: Op. cit.

²³ I. Thompson, A. Cox, L. Anderson: Contracting Strategies for the Project Environment. „European Journal of Purchasing and Supply Management” 1998, Vol. 4, s. 31-41.

²⁴ A. Anvuur, M. Kumaraswamy: Conceptual Model of Partnering and Alliancing. „Journal of Construction Management and Engineering” 2007, Vol. 133, s. 225-234.

²⁵ A. Dubois, L.-E. Gadde: The Construction Industry as a Loosely Coupled System: Implications for Productivity and Innovatively. „Construction Management and Economics” 2002, 20, s. 621-631.

²⁶ M. Bresnen, N. Marshall: Partnering in Construction: A Critical Review of Issues, Problems and Dilemmas. „Construction Management and Economics” 2000, Vol. 18, s. 229-237.

²⁷ F. Crespin-Mazet, P. Portier: The Reluctance of Construction Purchasers towards Project Partnering. „Journal of Purchasing & Supply Management” 2010, Vol. 16, s. 230-238.

Również w Polsce koncepcja marketingu relacji jest rzadko realizowana przez firmy budowlane. Przedstawiciele branży budowlanej reprezentują orientację transakcyjną, relacje są przede wszystkim nawiązywane na czas realizacji projektu, a podwykonawcy są zazwyczaj uzależnieni od swoich klientów, którzy posiadają silniejszą pozycję i oczekują dopasowywania się do swoich potrzeb. Kryzys ekonomiczny, spadek liczby prowadzonych inwestycji i wysokości prowizji w latach 2008-2010 oraz częste niewywiązywanie się inwestorów z finansowych zobowiązań, nie ułatwiły upowszechniania podejścia relacyjnego w branży²⁸.

Przedstawione powyżej informacje wskazują, że w branży budowlanej nie ma sprzyjających warunków dla rozwoju relacji. Jest tak pomimo złożoności prowadzonych projektów i ich dużej wartości. Uzasadniona jest weryfikacja empiryczna, jaka jest percepcja siły partnerów w relacjach biznesowych oraz jaka ma to wpływ na ocenę samej relacji.

4. Organizacja badania

Celem uniknięcia zbyt ogólnych rozważań badanie zawężono do oceny relacji z konkretnym, kluczowym klientem. Przyjęty problem badawczy wymaga wyjaśnienia na podstawie danych ilościowych. W celu ich zebrania przygotowano kwestionariusz, który zawierał pytania dotyczące postrzegania siły i zależności w relacji oraz oceny samej relacji z kluczowym klientem.

W celu jednoczesnego dotarcia do dużej liczby przedsiębiorstw badania prowadzono wśród uczestników targów Budma 2013 – największych targów budowlanych w Europie Środkowo-Wschodniej. Badaniem objęto 734 wystawców. Do badania zaproszono osoby związane z zadaniami sprzedażowymi: przygotowaniem ofert, kontaktem z klientami, planowaniem sprzedaży bądź rozwojem produktów/usług w firmie. Jako metodę badawczą wybrano metodę ankiety rozdawanej, która jest zalecana do wykorzystania podczas badań w środowisku targowym²⁹.

Ostatecznie do analizy zakwalifikowano 287 kwestionariuszy. Badaną próbę stanowili opiekunowie kluczowych klientów (43%), menedżerowie sprzedaży (30%) oraz dyrektorzy sprzedaży (27%). Respondentów można określić mianem doświadczonych – połowa z nich pracuje w zawodzie 8 lub więcej lat. Badane firmy

²⁸ J. Singetki: Uwarunkowania realizacji koncepcji marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce. W: Trendy i koncepcje w marketingu i sprzedaży business-to-business. Red. Z. Waśkowski, M. Zieliński. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012.

²⁹ G. Leszczyński, M. Zieliński, Badania marketingowe w środowisku targowym – przykłady. W: Badania marketingowe. Metody. Nowe technologie. Obszary aplikacji. Red. K. Mazurek-Łopacińska. PWE, Warszawa 2008, s. 183.

reprezentowały w większości przypadków sektor małych i średnich przedsiębiorstw (mediana 30 osób). Połowa firm miała charakter handlowy (51,9%), co trzecia firma związana była z produkcją. Najmniejszą grupę stanowiły firmy usługowe (27%).

5. Wyniki badania

Pierwszym krokiem było określenie rzetelności skal DEP1, DEP2, POW oraz B2B_RELPERF (współczynnik α -Cronbacha: 0,61; 0,79; 0,83 oraz 0,91). Bazując na indeksach DEP1, DEP2 oraz POW próba została podzielona na trzy klastry (analiza skupień). Uzyskane segmenty porównano pod kątem liczby zatrudnionych (test t, $p < 0,05$) i profilu biznesowego (test U-Manna-Whitneya, $p < 0,05$). W obu przypadkach testy nie wykazały statystycznie istotnych różnic. Na kolejnym etapie zestawiono oceny efektów relacji z podziałem na omówione wcześniej obszary (tabela 1).

Tabela 1

Charakterystyka segmentów

Segmenty	A	B	C	
Liczba firm	96	121	70	
% próby	33,4%	42,2%	24,4%	
DEP1	4,32	4,14	3,41	
DEP2	3,84	1,84	2,74	
POW	4,03	3,78	3,00	
B2B_Relperf	Praktyki relacyjne	4,22	4,26	3,56
	Zaangażowanie	4,25	4,19	3,68
	Zaufanie	4,21	4,20	3,67
	Współpraca	4,22	4,23	3,72
	Satysfakcja	4,34	4,23	3,80

Grupa A w największym stopniu odczuwa siłę swojego kluczowego klienta oraz czuje się od niego mocno uzależniona w porównaniu z pozostałymi grupami – respondenci wskazywali na opłacalność współpracy z kluczowym klientem, ale też podkreślali obawy przed zakończeniem relacji. Grupę B tworzą przedstawiciele firm, którzy w porównaniu z respondentami z grupy A przypisali nieznacznie niższe oceny opłacalności współpracy oraz siły kluczowego klienta. Przedstawiciele z tej grupy cechuje natomiast dużo mniejsza obawa o potencjalne negatywne efekty zakończenia relacji z kluczowym klientem. Respondenci z powyższych segmentów podobnie wysoko ocenili kondycję relacji (brak różnic istotnych statystycznie, $p < 0,05$ test U-Manna-Whitneya). Grupa C to re-

spondenci najniżej oceniający opłacalność współpracy z kluczowym klientem i nie widzący wyjątkowości korzyści płynących z tej relacji, która w ich opinii ma charakter wyrównany. Z drugiej strony w większym stopniu boją się negatywnych konsekwencji zakończenia relacji niż respondenci z grupy B. W przypadku kondycji relacji wszystkie jej obszary ocenili znacznie niżej niż przedstawiciele pozostałych segmentów (różnice istotne na poziomie $p < 0,05$ w ocenach pomiędzy segmentami A i C oraz B i C, test U-Manna–Whitneya).

Z powyższych obserwacji można wysnuć wniosek, że poczucie siły i zależności wpływa na ocenę kondycji relacji. Należałoby się jednak zastanowić nad charakterem owego wpływu. Brak różnic w ocenach relacji pomiędzy respondentami z segmentu A i B mógłby sugerować, że wpływ poczucia zależności negatywnej (DEP2) na ocenę kondycji relacji jest minimalizowany przez poczucie opłacalności relacji i dostrzeganie wyjątkowych korzyści z niej płynących. Pozostaje pytanie, na ile postrzegana siła kluczowego odbiorcy wpływa na ogólną ocenę relacji.

Z drugiej strony respondenci z segmentu C nie widzą relatywnie dużych korzyści z relacji z klientem, który nie jest w pozycji siły w stosunku do nich, jednak mają większe obawy o jego utratę niż przedstawiciele segmentu B wobec klienta wysoce opłacalnego występującego z pozycji siły w relacji. Pomimo tego faktu ocenili oni kondycję relacji znacznie niżej niż firmy z tej grupy.

Dla lepszego zrozumienia charakteru wpływu siły i zależności na ocenę relacji przeprowadzono analizę korelacji poszczególnych czynników z obszarami wyróżnionymi w skali B2B_RELPERF (tabela 2).

Tabela 2

Wskaźniki korelacji siła/zależność a kondycja relacji

Wyszczególnienie	DEP1	DEP2	POW
Praktyki relacyjne	0,177*	-0,002	0,300*
Zaangażowanie	0,275*	0,020	0,556*
Zaufanie	0,263*	0,005	0,500*
Współpraca	0,242*	0,013	0,498*
Satysfakcja	0,247*	0,032	0,451*

* Korelacja istotna na poziomie $p < 0,05$.

Dane przedstawione w tabeli 2 wykazały, że zarówno zależność pozytywna (DEP1), jak i siła w relacji (POW) są pozytywnie skorelowane z oceną kondycji relacji. O ile pierwsza zależność nie dziwi (wyższa opłacalność relacji z kluczowym odbiorcą wiąże się z wyższą oceną kondycji relacji), o tyle druga (silniej-

szą pozycją w relacji kluczowego odbiorcy wiąże się z wyższą oceną kondycji relacji) może rodzić wątpliwości. Nie zaobserwowano korelacji żadnego z obszarów ze skali B2B_RELPERF z zależnością negatywną (DEP2).

Podsumowanie

Analizując powyższe wyniki badań należy pamiętać o kilku ograniczeniach. Badania wykonano w trakcie targów. Wystawcy to często firmy innowacyjne o dobrej kondycji finansowej (uczestnictwo w targach wiąże się z wysokimi kosztami). Można przypuszczać, że tego typu przedsiębiorstwa nie są reprezentatywne dla całej branży. Respondenci udzielali odpowiedzi dotyczących relacji z kluczowym klientem, co było podyktowane wyborem metody badawczej. Kontynuowanie badań poszerzonych o relacje z innymi klientami mogłoby pozwolić na głębsze zrozumienie relacji w branży budowlanej. Jednak pojęcie „kluczowy klient” jest pojęciem wielowymiarowym i mogło być rozumiane przez respondentów niejednoznacznie. Powyższe ograniczenia mogły wpłynąć na ostateczne wyniki badania.

Bibliografia

- Anderson J.C., Narus J.A.: A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. „The Journal of Marketing” Autumn 1983, Vol. 48, No. 4.
- Anderson J.C., Narus J.A.: Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value. Prentice Hall, NJ 1999.
- Anvuur A., Kumaraswamy M.: Conceptual Model of Partnering and Alliancing. „Journal of Construction Management and Engineering” 2007, Vol. 133.
- Bresnen M., Marshall N.: Partnering in Construction: A Critical Review of Issues, Problems and Dilemmas. „Construction Management and Economics” 2000, Vol. 18.
- Crespin-Mazet F., Portier P.: The Reluctance of Construction Purchasers towards Project Partnering. „Journal of Purchasing & Supply Management” 2010, Vol. 16.
- Dubois A., Gadde L.-E.: The Construction Industry as a Loosely Coupled System: Implications for Productivity and Innovatively. „Construction Management and Economics” 2002, Vol. 20.
- Emerson R.M.: Power-Dependence Relations. „American Sociological Review” February 1962, Vol. 27, No. 1.
- Fontenot R.J., Wilson E.J.: Relational Exchange: A Review of Selected Models for a Prediction Matrix of Relationship Activities. „Journal of Business Research” 1997, Vol. 39.

- Gaski J.F.: Interrelations among a Channel Entity's Power Sources: Impact of the Exercise of Reward and Coercion on Expert, Referent, and Legitimate Power Sources. „Journal of Marketing Research” 1986, 23 (February).
- Håkansson H., Snehota I.: Analysing Business Relationships. W: Developing Relationships in Business Net-Works. Eds. H. Håkansson, I. Snehota. Routledge, Londyn 1995.
- Hallén L., Sandström M.: Relationship Atmosphere in International Business. W: New Perspectives on International Marketing. Ed. S. Paliwoda. Routledge, London 1991.
- Henneberg S., Mouzas S., Naudé P.: Network Pictures – Concepts and Representations. „European Journal of Marketing” 2006, Vol. 40 (3/4).
- Lages L.F., Lancaster A., Lages C.: The B2B-RELPERF Scale and Score-Card: Bringing Relationship Marketing Theory into Business-to-Business Practice. „Industrial Marketing Management” 2008, Vol. 37.
- Leszczyński G.: Alignment in Business-to-Business Relationships: Supplier and Customer Perspectives from Polish Industrial Market. The 20th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central & Eastern Europe, Vienna 2012.
- Leszczyński G.: Dopasowanie a sprzedaż w relacjach business-to-business z perspektywy przedsiębiorstw produkcyjnych. W: Relacje na rynku business-to-business. Rozwój. Wartość. Komunikacja. Red. G. Leszczyński, B. Pilarczyk. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012.
- Leszczyński G., Zieliński M.: Badania marketingowe w środowisku targowym – przykłady. W: Badania marketingowe. Metody. Nowe technologie. Obszary aplikacji. red. K Mazurek-Łopacińska. PWE, Warszawa, 2008.
- Małys Ł.: Siła powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji a wyniki przedsiębiorstwa. Difin, Warszawa 2013.
- Marchington M., Vincent S.: Analysing the Influence of Institutional, Organizational and Interpersonal Forces in Shaping Inter-Organizational Relations. „Journal of Management Studies” 2004, Vol. 41(6).
- Mitrega M.: Pomiar relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem. „Marketing i Rynek” 2005, nr 2.
- Mitrega M., Zolkiewski J.: Negative Consequences of Deep Relationships with Suppliers: An Exploratory Study in Poland. „Industrial Marketing Management” 2012, Vol. 41.
- Pfeffer J., Salancik G.: The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective. Stanford Business Books, Stanford 2003.
- Ritter T., Geersbro J.: Navigating in Business Relationships: Distinguishing Relationship Value, Relationship Quality, and Relationship Structure. The 28th IMP Conference: Combining the Social and Technological Aspects of Innovation: Relationships and Networks. Rome 2012.
- Schmidt S., Tyler K., Brennan, R.: Adaptation in Inter-Firm Relationships: Classification, Motivation, Calculation. „Journal of Services Marketing” 2007, 21(7).

- Simpson J.A.: The Dissolution of Romantic Relationships: Factors Involved in Relationship Stability and Emotional Distress. „Journal of Personality and Social Psychology” 1987, Vol. 53, No. 4.
- Signetki J.: Uwarunkowania realizacji koncepcji marketingu partnerskiego na rynku budowlanym w Polsce. W: Trendy i koncepcje w marketingu i sprzedaży business-to-business. Red. Z. Waśkowski, M. Zieliński. Poznań University of Economics Press, Poznań 2012.
- Sutton-Brady C.: Towards Developing a Construct of Relationship Atmosphere. The 16th IMP Conference, Bath 2000.
- Thompson I., Cox A., Anderson L.: Contracting Strategies for the Project Environment. „European Journal of Purchasing and Supply Management” 1998, Vol. 4.

Streszczenie

Tworzenie i utrzymywanie relacji ma decydujące znaczenia dla prowadzenia działalności biznesowej. Czerpanie korzyści z relacji nie następuje jednak w sposób automatyczny, istnieje bowiem wiele czynników determinujących rozwój relacji.

Przegląd literatury prowadzi do konkluzji, że do kluczowych czynników istotnych dla zrozumienia relacji kupiec-dostawca należy zaliczyć siłę i zależność. Siła w relacji to inaczej zdolność przekonania partnera do podjęcia działań, na które samodzielnie by się nie zdecydował. Konsekwencją występowania siły w relacjach jest jej niesymetryczny charakter oraz uzależnienie jednej ze stron od partnera.

Celem artykułu jest ukazanie jak poczucie siły w relacjach wpływa na ocenę kondycji relacji dostawca-odbiorca. Prezentowane w artykule wyniki dotyczą branży budowlanej, która jest postrzegana jako branża skupiona na projektach krótkoterminowych, co utrudnia budowanie i rozwijanie relacji.

POWER IN BUSINESS RELATIONS

Summary

Creating and maintaining relationships is crucial for the business. Profiting from the relationship, however, does not occur automatically because there are many factors that determine the development of the relationship.

The literature review leads to the conclusion that the key factor for understanding the buyer-supplier relationship is power and dependency. Power in relation means the ability to convince partner to act in the way, which alone would not have chosen. The consequence of power in the relationship is dependence one side from the partner and asymmetrical nature of relations.

The purpose of this article is to show how a perception of power in the relationship affects the assessment of the condition of supplier-customer relationships. Results presented in this article relate to the construction industry, which is seen as an industry focused on short-term projects, which makes it difficult to build and develop relationships.