

POLITECHNIKA BIAŁOSTOCKA

Rozprawa doktorska

mgr

Paweł Mikołaj Kaliszewski

**Czynniki siły słabszych dostawców w relacjach
z silniejszymi odbiorcami a korzyści dostawców
w warunkach turbulencji otoczenia na przykładzie
branży produkcji przemysłowej w Polsce**

Dziedzina nauk społecznych

Dyscyplina naukowa:

nauki o zarządzaniu i jakości

Wydział Inżynierii Zarządzania

Promotor:

dr hab. inż. Dariusz Siemieniako, prof. PB

Białystok 2026

Spis treści

Streszczenie.....	4
Abstract.....	7
Wstęp.....	10
1. Siła, asymetria siły oraz dynamika siły w relacjach business-to-business w ujęciu teoretycznym.....	15
1.1 Istota, zdefiniowanie, typologie i cechy relacji biznesowych.....	15
1.2 Marketing relacyjny business-to-business w kształtowaniu relacji pomiędzy odbiorcą a dostawcą.....	25
1.3 Siła w relacjach business-to-business	32
1.3.1 Siła strukturalna	36
1.3.2 Siła behawioralna.....	39
1.3.3 Siła postrzegana	42
1.3.4 Siła zrealizowana.....	45
1.4 Asymetria siły w relacjach biznesowych.....	47
1.5 Dynamika siły w relacjach business-to-business	53
1.6 Współzależność w relacjach biznesowych a asymetria siły	57
2. Czynniki siły słabszych dostawców w relacji z silniejszymi odbiorcami.....	63
2.1 Praktyki związane z siłą na poziomie indywidualnym oraz wewnątrzorganizacyjnym	63
2.2 Praktyki związane z siłą na poziomie relacyjnym w diadycznych relacjach biznesowych.....	68
2.3 Czynniki makro-otoczenia wpływające na siłę w relacjach biznesowych	75
2.4 Konsekwencje wynikające z asymetrii siły i jej wpływ na tworzenie wartości w relacjach biznesowych	80
3. Metody badania siły w relacjach biznesowych.....	87
3.1 Podejście statyczne i dynamiczne w badaniu siły w relacjach biznesowych	87
3.2 Metody jakościowe w badaniach siły w relacjach biznesowych.....	91
3.2.1 Indukcyjne i dedukcyjne podejście w badaniach jakościowych siły w relacjach biznesowych.....	91
3.2.2 Metoda incydentów krytycznych w badaniu siły w relacjach biznesowych	101
3.2.3 Metoda studium przypadku w badaniu siły w relacjach biznesowych.....	104
3.2.4 Wzdłużne studia przypadków	109
3.3 Metody ilościowe w badaniach siły w relacjach biznesowych.....	114
3.4 Złożone podejścia badawcze w badaniach siły w relacjach biznesowych.....	121
4. Kontekst badawczy i metodyka badań własnych.....	127
4.1 Relacja słabszych dostawców produkcyjnych z Polski z silniejszymi odbiorcami jako kontekst badawczy	127
4.2 Problem badawczy, luka badawcza, cele badawcze oraz zakres badań.....	135

4.3	Metodyka badania ilościowego	142
4.3.1	Podejście, metoda oraz narzędzie badawcze	142
4.3.2	Operacjonalizacja zmiennych	145
4.3.3	Przebieg analiz empirycznych	154
5.	Prezentacja wyników badań	164
5.1	Opis badanych przedsiębiorstw	164
5.2	Czynniki siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami	168
5.3	Wyniki analizy regresji z uwzględnieniem siły, korzyści i turbulencji otoczenia zewnętrznego	179
5.3.1	Analiza regresji dla całej badanej populacji	179
5.3.2	Zróżnicowanie badanych zmiennych – testy Kruskala-Wallisa	180
5.3.3	Zależności pomiędzy turbulencją otoczenia a zdolnościami przedsiębiorstw	184
5.3.4	Zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw a siłą dostawców	188
5.3.5	Zależności pomiędzy siłą dostawców a korzyściami finansowymi i relacyjnymi ...	192
5.3.6	Podsumowanie wyników analiz regresji	197
5.4	Dyskusja	199
5.4.1	Implikacje teoretyczne	199
5.4.2	Ograniczenia badawcze	205
5.4.3	Kierunki przyszłych badań	207
5.4.4	Implikacje dla praktyki biznesu	210
	Zakończenie	216
	Bibliografia	221
	Spis tabel	243
	Spis rysunków	245
	Załącznik – kwestionariusz badawczy	247

Streszczenie

Temat: Czynniki siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami a korzyści dostawców w warunkach turbulencji otoczenia na przykładzie branży produkcji przemysłowej w Polsce

Autor: mgr Paweł Mikołaj Kaliszewski

Relacje pomiędzy przedsiębiorstwami odgrywają obecnie istotną rolę w funkcjonowaniu współczesnych organizacji i stanowią jeden z ważniejszych obszarów badań w marketingu business-to-business oraz naukach o zarządzaniu i jakości. W warunkach rosnącej specjalizacji, rozwoju globalnych łańcuchów dostaw oraz nasilającej się konkurencji przedsiębiorstwa coraz częściej funkcjonują w sieci wzajemnych zależności z partnerami biznesowymi. Szczęólnego znaczenia nabierają relacje pomiędzy dostawcami a odbiorcami, w których często występuje asymetria siły wynikająca z różnic w dostępie do zasobów, pozycji rynkowej oraz możliwości wpływania na warunki współpracy. W praktyce gospodarczej oznacza to, że wielu dostawców funkcjonuje pod presją silniejszych odbiorców, starając się jednocześnie utrzymać współpracę oraz ograniczać własną zależność od partnera.

Pomimo rosnącego zainteresowania problematyką siły w relacjach biznesowych, literatura nadal nie dostarcza jednoznacznych odpowiedzi dotyczących mechanizmów umożliwiających poprawę siły słabszych dostawców. Dotychczas literatura w ograniczonym stopniu wyjaśnia powiązania między siłą dostawców, zdolnościami tych przedsiębiorstw, wpływem turbulencji otoczenia oraz korzyściami finansowymi i relacyjnymi osiąganymi przez słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi nabywcami. Widoczny jest również niedobór badań ilościowych prowadzonych w sektorze produkcyjnym, szczególnie w kontekście asymetrycznych relacji pomiędzy słabszymi dostawcami a silniejszymi odbiorcami.

Punktem wyjścia w rozprawie jest pytanie dotyczące czynników siły słabszych dostawców funkcjonujących w relacjach z silniejszymi odbiorcami. Pierwszym celem pracy jest identyfikacja oraz systematyzacja czynników kształtujących siłę dostawców. Drugim celem jest empiryczna weryfikacja zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw, turbulencją otoczenia, siłą dostawców oraz osiąganymi korzyściami finansowymi i relacyjnymi. W pracy uwzględniono również kontekst badanych relacji, a w szczególności długości trwania relacji oraz wielkości przedsiębiorstwa.

Badanie empiryczne przeprowadzono z przedstawicielami przedsiębiorstw produkcyjnych działających na polskim rynku, pełniących rolę dostawców i będących w relacjach z silniejszymi odbiorcami. Przyjęte podejście badawcze miało charakter sekwencyjny: pierwszy etap miał charakter eksploracyjno-opisowy, natomiast drugi służył analizie zależności między badanymi zmiennymi. W pierwszym etapie wykorzystano statystykę opisową w celu identyfikacji najważniejszych zdolności postrzeganych przez respondentów jako istotne dla poprawy siły dostawców. W drugim etapie przeprowadzono walidację opracowanej skali pomiarowej oraz analizy statystyczne obejmujące testy różnic i modele regresji, umożliwiające ocenę zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw, turbulencją otoczenia, siłą dostawców oraz osiąganymi korzyściami finansowymi i relacyjnymi. W analizach uwzględniono również długość trwania relacji oraz wielkość przedsiębiorstw jako czynniki różnicujące badane zależności.

Uzyskane wyniki wskazują, że siła dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami ma charakter dynamiczny i zależy od kontekstu relacji. W relacjach o stosunkowo krótkim stażu większe znaczenie dla siły dostawców mają adaptacyjne zdolności produkcyjno-technologiczne związane z dostosowywaniem procesów i technologii do wymagań odbiorcy, natomiast w relacjach bardziej dojrzałych większą rolę odgrywają zdolności marketingowo-relacyjne związane z budowaniem zaufania, jakości współpracy oraz reputacji dostawcy. Wyniki badań wskazują również, że turbulencja otoczenia wiąże się ze zmianą znaczenia określonych zdolności przedsiębiorstw, które następnie pozostają związane z siłą dostawców.

Rozprawa składa się z pięciu rozdziałów. W pierwszym rozdziale przedstawiono teoretyczne podstawy relacji business-to-business oraz pojęcia siły, asymetrii siły i dynamiki relacji biznesowych. Drugi rozdział poświęcono analizie czynników i praktyk wpływających na siłę dostawców. W trzecim rozdziale omówiono metody wykorzystywane w literaturze do badania siły i asymetrii siły. Rozdział czwarty przedstawia założenia metodyczne badania empirycznego, natomiast w rozdziale piątym zaprezentowano wyniki badań własnych wraz z ich interpretacją, implikacjami teoretycznymi i praktycznymi oraz kierunkami dalszych badań.

Wkład rozprawy do rozwoju teorii polega przede wszystkim na uporządkowaniu wiedzy dotyczącej czynników siły słabszych dostawców oraz wskazaniu kontekstowego charakteru analizowanych zależności. Istotnym osiągnięciem metodycznym jest również opracowanie i empiryczna weryfikacja skali pomiarowej siły dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami. Praca stanowi również próbę ilościowego uchwycenia

uwarunkowań siły dostawców w asymetrycznych relacjach biznesowych, które dotychczas analizowane były głównie przy wykorzystaniu podejść jakościowych. Uzyskane wyniki mogą stanowić podstawę zarówno do dalszego rozwoju badań nad siłą w relacjach biznesowych, jak i do formułowania rekomendacji dla praktyki zarządzania relacjami z silniejszymi odbiorcami. Jednocześnie wskazują, że siła dostawców powinna być postrzegana jako zjawisko relacyjne, dynamiczne i silnie zależne od kontekstu współpracy.

Słowa kluczowe: marketing B2B; siła dostawców; asymetria siły; zdolności przedsiębiorstw; turbulencje otoczenia; relacje dostawca–odbiorca

Abstract

Title: Factors influencing the power of weaker suppliers in their relationships with stronger customers, and the benefits for suppliers in a turbulent business environment: the case of the industrial manufacturing sector in Poland

Author: Paweł Mikołaj Kaliszewski, MA

Interorganizational relationships play a crucial role in the functioning of contemporary organizations and constitute one of the major research areas in business-to-business (B2B) marketing and management studies. In the context of increasing specialization, the development of global supply chains, and intensifying competition, firms increasingly operate within networks of interdependent business relationships. Particular attention has been devoted to buyer–supplier relationships, where power asymmetry frequently emerges due to differences in resource endowments, market positions, and the ability to influence the terms of cooperation. In practice, many suppliers operate under the pressure of stronger buyers while simultaneously striving to maintain cooperation and reduce their dependence on their exchange partners.

Despite growing scholarly interest in power within business relationships, the literature still provides limited explanations of the mechanisms through which weaker suppliers can strengthen their power position. Existing research offers only partial insights into the relationships between supplier power, firm capabilities, environmental turbulence, and the financial and relational benefits achieved by weaker suppliers operating in relationships with stronger buyers. Moreover, there is a noticeable shortage of quantitative studies conducted in the manufacturing sector, particularly in the context of asymmetric relationships between weaker suppliers and stronger buyers.

The dissertation is grounded in the question of which factors determine the power of weaker suppliers operating in relationships with stronger buyers. The first objective of the study is to identify and systematize the determinants of supplier power. The second objective is to empirically examine the relationships among firm capabilities, environmental turbulence, supplier power, and the financial and relational benefits achieved by suppliers. The study also incorporates the relational context, with particular emphasis on relationship duration and firm size.

The empirical study was conducted among representatives of manufacturing firms operating in Poland that act as suppliers in relationships with stronger buyers. A sequential

research design was adopted. The first stage was exploratory and descriptive in nature, whereas the second stage focused on examining relationships among the studied variables. In the first stage, descriptive statistics were employed to identify the capabilities perceived by respondents as the most important for strengthening supplier power. In the second stage, the developed supplier power measurement scale was validated and statistical analyses, including difference tests and regression models, were conducted to assess the relationships among firm capabilities, environmental turbulence, supplier power, and financial and relational benefits. Relationship duration and firm size were also incorporated as contextual variables differentiating the examined relationships.

The findings indicate that supplier power in relationships with stronger buyers is dynamic in nature and depends on the relationship context. In relationships of relatively short duration, adaptive production and technological capabilities associated with adjusting processes and technologies to buyer requirements are more strongly linked to supplier power. In more mature relationships, marketing and relational capabilities related to trust building, relationship quality, and supplier reputation become more important. The results also suggest that environmental turbulence is associated with changes in the importance of specific firm capabilities, which subsequently remain related to supplier power.

The dissertation consists of five chapters. The first chapter presents the theoretical foundations of business-to-business relationships and discusses the concepts of power, power asymmetry, and relationship dynamics. The second chapter focuses on the determinants and practices influencing supplier power. The third chapter reviews research methods used in the literature to investigate power and power asymmetry. The fourth chapter presents the methodological assumptions of the empirical study, whereas the fifth chapter reports and discusses the research findings together with their theoretical and managerial implications and directions for future research.

The contribution of the dissertation to theory lies primarily in systematizing knowledge concerning the determinants of weaker suppliers' power and demonstrating the contextual nature of the examined relationships. An important methodological contribution is the development and empirical validation of a measurement scale for supplier power in relationships with stronger buyers. The dissertation also contributes to the literature by providing a quantitative examination of the determinants of supplier power in asymmetric business relationships, which have previously been explored predominantly through qualitative studies. The findings may provide a foundation for further research on power in business relationships as well as for the development of managerial recommendations

regarding relationships with stronger buyers. At the same time, they indicate that supplier power should be viewed as a relational, dynamic, and highly context-dependent phenomenon.

Keywords: B2B marketing; supplier power; power asymmetry; firm capabilities; environmental turbulence; buyer–supplier relationships

Wstęp

Relacje pomiędzy przedsiębiorstwami od wielu lat stanowią jeden z ważniejszych obszarów badań w marketingu biznesowym oraz naukach o zarządzaniu i jakości¹². Współczesne przedsiębiorstwa coraz rzadziej funkcjonują jako niezależne podmioty realizujące swoje działania w oderwaniu od otoczenia. Rosnąca specjalizacja produkcji, rozwój globalnych łańcuchów dostaw oraz postępująca koncentracja rynków powodują, że przedsiębiorstwa są coraz silniej powiązane z partnerami biznesowymi, od których zależy ich stabilność operacyjna, rozwój technologiczny oraz możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej³. W praktyce oznacza to, że relacje biznesowe stają się jednym z kluczowych zasobów współczesnych przedsiębiorstw.

Szczególne znaczenia nabierają relacje pomiędzy dostawcami a odbiorcami funkcjonujące w sektorze produkcyjnym. W wielu branżach przemysłowych można zauważyć wyraźną asymetrię siły pomiędzy partnerami biznesowymi, wynikającą między innymi z różnic w skali działalności, dostępie do rynku czy kontroli nad kluczowymi zasobami⁴⁵⁶. W praktyce gospodarczej oznacza to, że wielu dostawców funkcjonuje w relacjach z odbiorcami posiadającymi silniejszą pozycję rynkową i większy wpływ na warunki współpracy. Zjawisko asymetrii siły jest szczególnie widoczne w relacjach opartych na produkcji kontraktowej, modelach OEM (ang. *Original Equipment Manufacturer*) i ODM (ang. *Original Design Manufacturer*) oraz w sektorach, w których odbiorcy posiadają szeroki dostęp do alternatywnych źródeł zaopatrzenia.

Asymetria siły w relacjach biznesowych może prowadzić zarówno do stabilizacji współpracy, jak i do powstawania napięć oraz nierównomiernego podziału korzyści pomiędzy partnerami⁷. Silniejsi odbiorcy często posiadają możliwość wpływania na warunki współpracy poprzez narzucanie wymagań dotyczących ceny, jakości, terminów

¹ Möller, K., Halinen, A., *Business relationships and networks: Managerial challenge of network era*, Industrial Marketing Management, 1999, wyd. 28(5), s. 413–427.

² Håkansson, H., Ford, D., *How should companies interact in business networks?* Journal of Business Research, 2002, wyd. 55(2), s. 133–139.

³ Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T., *The governance of global value chains*, Review of International Political Economy, 2005, wyd. 12(1), s. 78–104.

⁴ Cox, A., *Understanding Buyer and Supplier Power: A Framework for Procurement and Supply Competence*, Journal of Supply Chain Management, 2001, wyd. 37, s. 8–15.

⁵ Crook, T.R., Combs, J.G., *Sources and consequences of bargaining power in supply chains*, Journal of Operations Management, 2007, wyd. 25, s. 546–555.

⁶ Hingley M. K., *Power imbalance in UK agri-food supply channels: Learning to live with the supermarkets?* Journal of Marketing Management, 2005, wyd. 21(1–2), s. 63–88.

⁷ Siemieniako, D., Mitreęga, M., *Improving power position with regard to non-mediated power sources—the supplier's perspective*, Industrial Marketing Management, 2018, nr. 70, s. 90–100.

realizacji czy poziomu dostosowania procesów produkcyjnych⁸⁹. W rezultacie słabsi dostawcy funkcjonują pod presją ciągłego dostosowywania się do oczekiwań partnerów biznesowych posiadających większą siłę w relacji. Asymetria siły w relacji może zatem stanowić motywację dla słabszych dostawców do podejmowania działań poprawiających swoją siłę, między innymi poprzez rozwijanie określonych zdolności, budowanie istotności operacyjnej dla odbiorcy, ograniczanie swojej zastępowalności lub wzmacnianie jakości współpracy¹⁰¹¹.

Problematyka siły w relacjach biznesowych od wielu lat stanowi przedmiot zainteresowania badaczy reprezentujących różne nurty nauk o zarządzaniu i jakości. W literaturze analizowano między innymi źródła siły partnerów biznesowych, asymetrię zależności, mechanizmy wywierania wpływu, oportunizm czy konsekwencje asymetrii siły dla jakości współpracy oraz osiągniętych rezultatów¹². W ostatnich latach coraz większą uwagę zaczęto poświęcać również dynamicznemu charakterowi siły w relacjach biznesowych¹³. Podkreśla się, że siła nie ma charakteru statycznego i może zmieniać się wraz z rozwojem relacji, zmianami zachodzącymi w otoczeniu oraz działaniami podejmowanymi przez partnerów biznesowych¹⁴.

Motywacją do podjęcia tematu rozprawy była obserwacja rosnącego znaczenia asymetrycznych relacji biznesowych w sektorze produkcyjnym oraz coraz większej presji wywieranej na dostawców przez silniejszych odbiorców. W praktyce gospodarczej przedsiębiorstwa dostawcze coraz częściej funkcjonują w warunkach wysokiej zależności od ograniczonej liczby kluczowych odbiorców, co może wpływać nie tylko na osiągnięte wyniki finansowe, lecz również na zakres autonomii strategicznej oraz możliwości dalszego rozwoju przedsiębiorstwa¹⁵. Szczęólnego znaczenia problem ten nabiera w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych, które często dysponują ograniczonymi

⁸ Frazier, G. L., Summers, J. O., *Interfirm influence strategies and their application within distribution channels*, Journal of Marketing, 1984, wyd. 48(3), s. 43–55.

⁹ Maloni, M., Benton, W. C., *Power influences in the supply chain*, Journal of Business Logistics, 2000, wyd. 21/1, s. 49–73

¹⁰ Mitrega M., *SME networking capabilities in export markets and contingencies related to power asymmetry and brand assets*, Industrial Marketing Management, 2023, wyd. 110, s. 129–146.

¹¹ Siemieniako D., Makkonen H., Kwiatek P., Karjaluoto H., *Empowering value co-creation: Product and technology development in power asymmetric buyer-supplier relationships from the perspective of a weaker supplier*, Industrial Marketing Management, wyd. 124, 2025, s. 128–149.

¹² Shamsollahi A., Chmielewski-Raimondo D.A., Bell S.J., *Buyer-supplier relationship dynamics: a systematic review*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2021, wyd. 49, s. 418–436.

¹³ Siemieniako D., Makkonen H., Mitrega M., *Buying center-selling center interaction as a driver for power dynamics in buyer-supplier relationships*, Industrial Marketing Management, 2023, wyd. 114, s. 94–109.

¹⁴ Lacoste, S., Johnsen, E., *Supplier-customer relationships: A case study of power dynamics*, Journal of Purchasing and Supply Management, 2015, nr. 21, s. 229–240.

¹⁵ Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen, D. J., Aguinis, H., *Organizing around transaction costs: What have we learned and where do we go from here?*, Academy of Management Perspectives, 2013, wyd. 27(1), s. 63–79.

zasobami i funkcjonują w relacjach z dużymi podmiotami posiadającymi silniejszą pozycję negocjacyjną.

Pomimo rosnącego zainteresowania problematyką siły w relacjach biznesowych, w literaturze nadal widoczne są istotne luki badawcze¹⁶¹⁷. Dotychczasowe badania stosunkowo rzadko koncentrowały się na czynnikach lub inaczej antecedencjach poprawy siły słabszych dostawców funkcjonujących w relacjach z silniejszymi odbiorcami¹⁸. Ograniczona liczba badań dotyczy również zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw a ich siłą w relacji. W literaturze brakuje także badań empirycznych uwzględniających powiązanie turbulencji otoczenia, długości trwania relacji oraz wielkości przedsiębiorstw na mechanizmy kształtowania siły dostawców. Widoczny jest ponadto niedobór badań ilościowych prowadzonych w sektorze produkcyjnym, szczególnie w kontekście asymetrycznych relacji pomiędzy dostawcami a odbiorcami.

Wskazane luki badawcze stanowiły podstawę wyboru tematyki rozprawy. Pierwszy problem badawczy przyjął postać pytania: *„Jakie czynniki poprawiają siłę słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami?”*. Natomiast drugi problem badawczy przyjął następującą postać: *Jakie są powiązania między czynnikami siły słabszych dostawców, turbulencją otoczenia zewnętrznego oraz korzyściami finansowymi i relacyjnymi osiąganymi przez dostawców różnej wielkości w krótszych i dłuższych relacjach z silniejszymi odbiorcami?*

Pierwszym celem rozprawy jest identyfikacja oraz systematyzacja czynników siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami. Drugim celem rozprawy jest empiryczna weryfikacja powiązań między czynnikami siły słabszych dostawców, turbulencją otoczenia zewnętrznego oraz finansowymi i relacyjnymi korzyściami dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami w kontekście relacyjnym i organizacyjnym. Realizacja przyjętych celów wymagała połączenia rozważań teoretycznych z analizą empiryczną opartą na badaniu ilościowym przedsiębiorstw produkcyjnych funkcjonujących na rynku polskim.

¹⁶ Mitreğa M., Wegner D., Faccin K., Makkonen H., Siemieniako D., *What drives firm power across multiple levels of B2B analysis? Structured systematic literature review*, Industrial Marketing Management, wyd. 129, 2025, s. 1-14.

¹⁷ Shamsollahi A., Chmielewski-Raimondo D.A., Bell S.J., *Buyer-supplier relationship dynamics: a systematic review*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2021, wyd. 49, s. 418-436.

¹⁸ Siemieniako, D., Kaliszewski, P., *Factors influencing structural power dynamics in buyer-supplier relationships: a power sources framework and application of the critical incident technique*, Oeconomia Copernicana 2022, s. 151-179.

Przyjęte podejście badawcze ma charakter sekwencyjny¹⁹²⁰. W pierwszym etapie wykorzystano statystykę opisową umożliwiającą identyfikację zdolności postrzeganych przez respondentów jako najważniejsze dla poprawy siły dostawców. Następnie przeprowadzono analizy regresji pozwalające ocenić zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw, turbulencją otoczenia, siłą dostawców oraz osiąganymi korzyściami. Dodatkowo uwzględniono znaczenie długości trwania relacji oraz wielkości przedsiębiorstwa jako czynników mogących różnicować analizowane zależności.

Przyjęte podejście badawcze opiera się na założeniu, że siła dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami nie jest zjawiskiem stałym ani jednowymiarowym. Jej poziom może zmieniać się wraz z rozwojem relacji, zdolnościami przedsiębiorstw oraz warunkami otoczenia²¹²². Oznacza to, że nawet przedsiębiorstwa funkcjonujące początkowo w relacjach asymetrycznych mogą podejmować działania pozwalające na stopniowe poprawianie swojej siły wobec silniejszych partnerów biznesowych²³.

Wkład rozprawy do rozwoju wiedzy dotyczy przede wszystkim uporządkowania czynników siły dostawców oraz wskazania kontekstowego charakteru analizowanych zależności. Uzyskane wyniki pokazują, że znaczenie poszczególnych zdolności przedsiębiorstw zmienia się wraz z długością trwania relacji, a tym samym jej dojrzałością, a także wielkością przedsiębiorstwa. Rozprawa stanowi również próbę ilościowego uchwycenia uwarunkowań siły dostawców w asymetrycznych relacjach biznesowych, które dotychczas były analizowane głównie przy wykorzystaniu podejść jakościowych i badań wzdlużnych²⁴²⁵²⁶.

Struktura rozprawy została podporządkowana realizacji przyjętych celów badawczych oraz stopniowemu przechodzeniu od rozważań teoretycznych do analizy empirycznej.

W pierwszym rozdziale rozwinięto i omówiono pojęcie siły, asymetrii siły oraz dynamiki siły w relacjach biznesowych. Przedstawiono również znaczenie marketingu

¹⁹ Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., *Research methods for business students* (9th ed.), 2023, Pearson Education.

²⁰ Creswell J.W., Creswell D., *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 2017, SAGE Publications

²¹ Jap, S.D., Anderson, E., *Testing a Life-Cycle Theory of Cooperative Interorganizational Relationships: Movement Across Stages and Performance*, Management Science, 2007, wyd. 53(2), s. 260-275.

²² Siemieniako D., Mitreęa M., Makkonen H., Pfajfar G., *Power in business relationships – dynamics, strategies and internationalisation*, Routledge, 2022, s. 26-32.

²³ Siemieniako D., Makkonen H., Mitreęa M., *Buying center...*, op. cit., s. 94-109.

²⁴ Chamanara, S., Goldstein, B.P. Newell, J.P., *Power asymmetries in supply chains and implications for environmental governance: a study of the beef industry*, Supply Chain Management, 2023, wyd. 28/5, s. 923-938.

²⁵ Oukes T., von Raesfeld A., Groen A., *Power in a startup's relationships with its established partners: Interactions between structural and behavioural power*, Industrial Marketing Management, 2019, wyd. 80, s. 69–71.

²⁶ Makkonen H., Siemieniako D., Mitreęa M., *Structural and behavioural power dynamics in buyer-supplier relationships: a perceptions-based framework and a research agenda*, Technology Analysis & Strategic Management, 2021, 35/9, s. 1099-1113.

relacyjnego w kształtowaniu relacji dostawca–odbiorca oraz omówiono źródła siły i zależności pomiędzy partnerami biznesowymi.

Drugi rozdział poświęcono analizie czynników i praktyk wpływających na siłę dostawców w relacjach biznesowych. Omówiono w nim uwarunkowania na poziomie indywidualnym, wewnątrzorganizacyjnym oraz relacyjnym, a także znaczenie czynników zewnętrznych wpływających na kształtowanie siły w relacjach z odbiorcami.

W trzecim rozdziale omówiono metody wykorzystywane w literaturze do badania siły i asymetrii siły, ze szczególnym uwzględnieniem podejść jakościowych i ilościowych wykorzystywanych do analizy relacji biznesowych.

Rozdział czwarty przedstawia założenia metodologiczne badania empirycznego, natomiast w rozdziale piątym zaprezentowano wyniki badań własnych wraz z ich interpretacją, implikacjami teoretycznymi i praktycznymi, ograniczeniami oraz kierunkami dalszych badań.

1. Siła, asymetria siły oraz dynamika siły w relacjach business-to-business w ujęciu teoretycznym

1.1 Istota, zdefiniowanie, typologie i cechy relacji biznesowych

Relacje odgrywają istotną rolę w funkcjonowaniu zarówno jednostek, jak i organizacji²⁷. Poprzez nawiązywanie i rozwijanie relacji z innymi jednostkami człowiek uczy się funkcjonowania w otaczającym środowisku społecznym. Potrzeba utrzymywania relacji z innymi osobami stanowi istotny element funkcjonowania człowieka, wpływając na jego dobrostan psychiczny i społeczny²⁸.

W słowniku języka polskiego relacja definiowana jest jako „*związek zachodzący między ludźmi lub grupami społecznymi*”²⁹. Z kolei w języku potocznym pojęcie “relacja” określane jest jako stosunek, oddziaływanie, zależność lub związek pomiędzy podmiotami, pojęciami, wielkościami oraz ludźmi i grupami społecznymi³⁰. Często wskazywanymi synonimami słowa “relacja” są: “partnerstwo” i “więź”, które często mogą być stosowane zamiennie. Choć pojęcie relacji ma szeroki zakres znaczeniowy, najczęściej odnosi się do zależności lub powiązań występujących pomiędzy określonymi podmiotami³¹.

Punktem wyjścia dla powstania relacji jest nawiązanie kontaktu pomiędzy dwiema stronami. Według Adler i in. (2006), aby kontakt mógł przerodzić się w relację, strony muszą być świadome swojego istnienia oraz być zaangażowane w proces wymiany komunikatów pomiędzy sobą³². Następnie brany jest pod uwagę stopień wzajemnego wpływu w zakresie jego wywierania, jak i ulegania mu w ramach kontaktu pomiędzy stronami³³. Kolejnym aspektem są uzgodnione oczekiwania wobec siebie, które będą charakteryzować daną relację. Wyłonienie oczekiwań ma na celu określenie, czy relacja będzie opierać się głównie na wymianie informacji, czy też będzie aktywować emocje bądź osądy³⁴.

Najważniejszym elementem tworzenia relacji jest porozumiewanie się pomiędzy dwoma stronami. Porozumiewanie wywodzi się z czterech potrzeb, którymi są: potrzeby

²⁷ Bakiera, L., Obrębska, M., *Blisko czy na dystans? Psychologiczne aspekty relacji międzyludzkich*, Człowiek i Społeczeństwo, 2021, wyd. 51, s. 9–21.

²⁸ Ibidem.

²⁹ Słownik języka polskiego PWN, [dostęp 26.12.2022].

³⁰ Lenart-Gansiniec, R., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie relacjami*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2016, nr. 283.

³¹ Wasiluk, A., Tomaszuk A., *Organizacja w sieci relacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, 2020.

³² Adler, R., Rosenfeld L., Proctor R., *Relacje Interpersonalne. Proces Porozumiewania Sie*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006.

³³ Kenrick, D. T., Neuberg, S. L., Cialdini, R. B., *Social psychology: Unraveling the mystery*, Pearson Education New Zealand, 2005.

³⁴ Bakiera, L., Obrębska, M., *Blisko...*, op. cit., s. 9–21.

fizjologiczne, tożsamościowe, społeczne oraz praktyczne. W kwestii fizjologicznej porozumiewanie się może mieć znaczący wpływ na ludzkie zdrowie. Ludzie, którzy przeżywają negatywne doświadczenia, zdecydowanie łatwiej radzą sobie z trudnościami, mogąc podzielić się nimi z innymi. Z kolei ci, którzy nie mają tej możliwości, są bardziej narażeni na występowanie chorób i zaburzeń psychicznych³⁵³⁶³⁷. Porozumiewanie się daje również możliwość poznania samego siebie, jest źródłem informacji, gdy dana osoba chce dowiedzieć się, jak jest odbierana przez innych. Aspekt komunikowania się ma duże znaczenie w zaspokajaniu potrzeb społecznych. To właśnie poprzez rozmowę nawiązywane są relacje, a następnie przyjaźnie.

W codziennym życiu porozumiewanie się odgrywa także znaczącą rolę w zdobywaniu i udzielaniu informacji co stanowi możliwość rozwoju osobistego, jak i zawodowego³⁸.

W odróżnieniu od relacji interpersonalnych, relacje biznesowe charakteryzują się określonym celem ekonomicznym oraz są osadzone w kontekście organizacyjnym i rynkowym. Relacje biznesowe definiuje się jako "*interakcję między wzajemnie zaangażowanymi stronami*" bądź "*dobrowolne porozumienia między firmami obejmujące wymianę, współdzielenie lub wspólne opracowywanie produktów, technologii lub usług*"³⁹. Takie relacje muszą odznaczać się ciągłością, złożonością, symetrią oraz nieformalnością⁴⁰. Relacje pomiędzy klientami biznesowymi i dostawcami są często długotrwałe. Można zaobserwować w nich również powtarzalność transakcji. Pomyślne relacje biznesowe są budowane sukcesywnie, przy stopniowym zwiększaniu zaangażowania obu stron⁴¹.

Długotrwałość relacji sprawia, że przedsiębiorstwa stopniowo poznają swoje sposoby działania oraz podejścia do prowadzenia działalności gospodarczej⁴². Natomiast złożoność relacji biznesowych objawia się poprzez liczbę osób zaangażowanych w daną relację, które poprzez współpracę prowadzą do realizacji założonych celów. Hallen (1986) w swojej pracy przedstawił interakcję pracowników obu stron mających nie tylko podobne stanowiska i role, ale także te, wykonujące różne funkcje w przedsiębiorstwach⁴³. Tak więc pracownicy np. działu handlu jednej strony będą obcować z pracownikami drugiej strony na

³⁵ Duck S., *Human relationships*, 1998, Sage.

³⁶ Fitzpatrick M., Vangelisti, A., *Communication, Relationships, and Health*, 2001.

³⁷ Uchino B. N., *Social support and physical health: Understanding the health consequences of relationships*, 2004, Yale University Press.

³⁸ Maxwell J.C., *Wszyscy się komunikują, niewielu potrafi się porozumieć*, 2011, MT Biznes.

³⁹ Gulati R., *Alliances and networks*, Strategic Management Journal, 1998, nr. 19, s. 293.

⁴⁰ Håkansson, H., I. Snehota (Ed.), *Developing Relationships in Business Networks*, 1995, Routledge, London, s. 7-8.

⁴¹ Ibidem.

⁴² Håkansson H., Snehota I., *No Business Is an Island*, Scandinavian Journal of Management, 1989, nr. 5, s. 187-200.

⁴³ Hallén L., *A comparison of strategic marketing archespore*, w: Strategies for international industrial marketing: the management of customer relationships in European industrial markets, 1986, s. 310.

stanowiskach: administracyjnych, finansowych, produkcyjnych bądź działu zakupów. W ramach kooperacji tego typu, często dochodzi do wymiany zasobów w szerokim zakresie, przy wykorzystaniu różnych aspektów relacji⁴⁴.

Kolejną z cech charakterystycznych relacji biznesowych jest ich niski stopień formalizacji. Choć większość relacji biznesowych oparta jest na umowach handlowych, to często mogą one okazywać się nieskuteczne w trakcie rozwiązywania problemów bądź kryzysów, przez które mogą przechodzić przedsiębiorstwa pozostające w relacji. W tym aspekcie znaczącą rolę odgrywają zaufanie i zrozumienie siebie nawzajem, co jest owocem nieformalnych więzi pomiędzy przedstawicielami organizacji⁴⁵.

Nawiązywanie relacji biznesowych przez przedsiębiorstwo nakreślone jest potrzebą osiągnięcia pewnego typu korzyści. Bazując na teorii wymiany społecznej (ang. *Social Exchange Theory*), której źródłem jest praca Homans (1958), każde przedsiębiorstwo przed zainicjowaniem relacji przeprowadza rachunek korzyści jakie osiągnie z danej relacji oraz nakładów, jakie musi ponieść w związku z przebywaniem w niej^{46,47}. Jeśli koszty relacji będą przewyższać korzyści, to prawdopodobnie przedsiębiorstwo wstrzyma się z nawiązywaniem tej relacji. Wymiana społeczna określa także stopień zależności pomiędzy jednostkami. Ten aspekt może stanowić o tym, jaką siłę w relacji będzie posiadać poszczególna strona oraz w jaki sposób może wpływać na działania innych^{48,49}. Według teorii zależności od zasobów (ang. *Resource Dependency Theory*) zaproponowanej przez Pfeffer i Salancik (1978), organizacja musi angażować się w transakcje z innymi podmiotami dla uzyskania zasobów, które są niezbędne do uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz stworzenia możliwości rozwoju⁵⁰. Potrzeba pozyskania niezbędnych zasobów niesie za sobą zjawisko zależności przedsiębiorstwa od strony, która te zasoby posiada. Według Pfeffer i Salancik (1978) firmy będąc osadzone w sieci relacji, stają się zależne od organizacji kontrolujących potrzebne zasoby⁵¹. Zależność ograniczająca autonomię firmy potrzebującej niezbędnych zasobów daje możliwość organizacji posiadającej te zasoby na wymuszanie poszczególnych zachowań⁵².

⁴⁴ Gadde L.E., Håkansson H., *Professional Purchasing*, 1993, Routledge.

⁴⁵ Håkansson H., Snehota, I., *Developing...*, op. cit., s. 8.

⁴⁶ Homans G. C., *Social Behavior as Exchange*, American Journal of Sociology, 1958, nr. 63(6), s. 597–606.

⁴⁷ Cowan K., Paswan, A.K., Van Steenburg, E., *When inter-firm relationship benefits mitigate power asymmetry*, Industrial Marketing Management, 2015, wyd. 48, s.140–148.

⁴⁸ Blau P.M., *Justice in Social Exchange*, Sociological Inquiry, 1964, nr. 34, s. 193-206.

⁴⁹ Emerson R.M., *Power-Dependence Relations*, American Sociological Review, 1962, nr. 1/27, s. 31–41.

⁵⁰ Pfeffer J., Salancik, G., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, 1978, Harper & Row, New York.

⁵¹ Ibidem.

⁵² Ibidem.

Każda relacja pomiędzy przedsiębiorstwami może cechować się inną funkcją, do jakiej te relacje są nawiązywane. Literatura określa naturę relacji biznesowych dzieląc je według ich charakteru bądź funkcji. W momencie zaistnienia powiązań zasobów i działań, wzajemności intencji oraz rozsądnego stopnia zaangażowania obu stron relacji, ich funkcje mogą być realizowane⁵³⁵⁴. Tabela 1.1 przedstawia wyłonione z literatury funkcje relacji biznesowych wraz z ich krótkim objaśnieniem.

Tabela 1.1 Główne funkcje relacji biznesowych

Dostęp	Relacje biznesowe stwarzają firmie możliwość dostępu do innych podmiotów w sieci i wykorzystywanie ich zasobów oraz osiągania korzyści z ich działań. Według literatury przedsiębiorstwa uzyskujące dostęp do nowych aktorów w sieci, mogą odłączać się od istniejących relacji, inicjując przy tym nowe.
Kontrola	Przedsiębiorstwo może wykorzystywać istniejące relacje w celu wywierania wpływu na inne podmioty, wzmacniając przy tym swoją pozycję w sieci. Dzięki kontroli w relacji firma może zwiększać także swoją reputację i atrakcyjność jako partnera biznesowego w sieci. Po uzyskaniu pożądanej pozycji, może także wspierać bądź blokować inicjatywy swoich kontrahentów.
Efektywność	Wzrost wydajności (np. obniżenie kosztów produkcji) może być uzyskany przez firmę poprzez zaangażowanie w relacje biznesowe, łącząc swoje działania z działaniami kontrahentów. Relacje wspomagają odkrycie możliwości i osiąganie efektywniejszych sposobów produkcji bądź zawierania transakcji.
Innowacyjność	Gdy przedsiębiorstwo łączy swoje kompetencje i zasoby z kompetencjami i zasobami partnerów, istnieje szansa na wspólne tworzenie i rozwijanie wiedzy. Dzięki wspólnej interakcji następuje wspólne uzupełnienie niedostatków wiedzy w pożądanych przez partnerów zakresach kompetencji.
Stabilność	Relacje biznesowe są często wykorzystywane przez firmy jako kanały informacyjne, poprzez które wiedza jest przekazywana wewnątrz organizacji. Dzięki dostępowi do informacji spoza bezpośredniego środowiska sieci, przedsiębiorstwo może znacznie zmniejszać niepewność w swoim środowisku zewnętrznym.
Strategia	Relacje biznesowe w dużej mierze wpływają na strategię przedsiębiorstwa w obszarze jego działalności. Firma opracowuje i wdraża strategię bazując na swoich relacjach biznesowych w sieci, przy jednoczesnym realizowaniu celów operacyjnych poprzez wspomniane relacje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sousa, F.J., de Castro, L.M., "Chapter 7 Anatomy of relationship significance: A critical realist exploration", Woodside, A.G. (Ed.) *Organizational Culture, Business-to-Business Relationships, and Interfirm Networks*, 2010; Araujo L., Dubois A., Gadde L.E., *Managing Interfaces with Suppliers*, Industrial Marketing Management, 1999, nr 28/5, s. 497-506; Håkansson, H., Snehota, I., *Developing Relationships in Business Networks*, 1995, Routledge, London.

Relacja biznesowa może okazać się dysfunkcyjna gdy nie spełnia oczekiwanych funkcji bądź uniemożliwia ich osiągnięcie w powiązanych relacjach przedsiębiorstwa. Przykładami mogą być sytuacje gdzie partner badanej firmy nie pozwala na dostęp do innej jednostki powiązanej w sieci - funkcja dostępu, bądź gdy jeden z partnerów utrudnia dostęp do innowacji - funkcja innowacji⁵⁵. Występowanie dysfunkcji w relacjach biznesowych nie

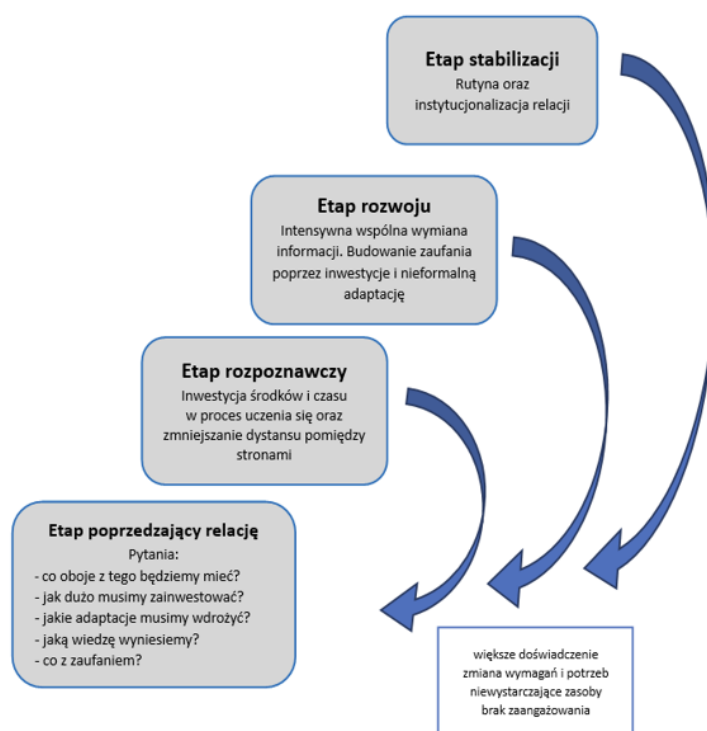
⁵³ Walter, A., Müller T.A., Helfert G., Ritter T., *Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality*, Industrial Marketing Management, nr. 32/2, 2003, s. 159-169.

⁵⁴ Anderson, E. W., Fornell, C., Lehmann, D. R., *Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden*, Journal of Marketing, 1994, nr. 58(3), s. 53-66.

⁵⁵ Sousa F.J., de Castro, L.M., "Chapter 7 Anatomy of relationship significance: A critical realist exploration", Woodside, A.G. (Ed.) *Organizational Culture, Business-to-Business Relationships, and Interfirm Networks* (Advances in Business Marketing and Purchasing), 2010, wyd. 16, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, s. 363-404.

jest zjawiskiem rzadkim. Może ono pojawiać się w sytuacji, gdy relacja przestaje spełniać oczekiwane funkcje lub gdy jedna ze stron uznaje, że osiągnięte korzyści są niewystarczające w stosunku do ponoszonych kosztów⁵⁶.

Relacje biznesowe ewoluują i zmieniają się wraz z biegiem czasu, co stanowi o ich dynamicznej i złożonej charakterystyce. W literaturze skupionej na relacjach biznesowych wyłonione zostały cykle życia relacji biznesowych, co umożliwiło poznanie, jak relacje mogą kształtować się przy wdrażaniu różnych działań, a także identyfikacji etapu, na jakim jest relacja z danym partnerem⁵⁷. Jedną z pierwszych koncepcji cyklu życia relacji biznesowych przedstawił Ford (1980), wyróżniając etapy: inicjacji, rozwoju, stabilizacji oraz zakończenia relacji⁵⁸. W kolejnych latach koncepcja ta była rozwijana i uzupełniana przez innych badaczy jak np. Jap i Anderson (2007) oraz Klimas i in. (2022)^{59,60}. Rysunek 1.1, przedstawia etapy powstawania relacji jako proces rozwoju przedsiębiorstwa poprzez ciągłe nawiązywanie nowych relacji.



Rysunek 1.1 Etapy powstawania relacji biznesowych

Źródło: Ford, D., Gadde, L., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P.W., Wilson, D.T., *Managing Business Relationships*, 1998, Wiley.

⁵⁶ Ibidem.

⁵⁷ Stańczyk, S., Klimas, P., Sachpazidu, K., *Trust and Commitment in the Inter-Organizational Relationship Life Cycle*, *European Management Studies*, 2022, wyd. 20/97, s. 68-94.

⁵⁸ Ford, D., *The development of buyer-seller relationships in industrial markets*, *European Journal of Marketing*, 1980, nr. 14, 5/6, s. 339-353.

⁵⁹ Jap, S.D., Anderson, E., *Testing...*, op. cit., s. 260-275.

⁶⁰ Klimas, P., Sachpazidu, K., Stańczyk, S., Nadolny, M., Grześkowiak, A., Stanimir, A., *The configuration of inter-organizational relationship features in the life cycle perspective*, *Journal of Organizational Change Management*, 2022, wyd. 35/6, s. 846-867.

W początkowej fazie relacji, przedsiębiorstwa skupiają się na poznaniu sposobów działania drugiej strony, dokonują estymacji potencjalnych korzyści i kosztów związanych z przebywaniem w danej relacji⁶¹. Następnie wdrażane są działania mające na celu zdobywanie zaufania poprzez wspólną wymianę wiedzy oraz nieformalną adaptację. Po osiągnięciu zadowalających warunków współpracy, przedsiębiorstwa dążą do jej ustabilizowania. Istnieje jednak możliwość, że dana relacja jest niewystarczająca dla osiągania założonych celów przedsiębiorstwa. W tym celu wspomniana organizacja będzie poszukiwać kolejnego bądź innego partnera, co będzie prowadzić do rozpoczęcia cyklu od etapu poprzedzającego relację⁶².

Najnowsze podsumowanie wszystkich prac skupionych na całościowym cyklu życia zaproponowane zostało przez Klimas i in. (2022) oraz Stańczyk i in. (2022), ukazując pięć etapów widocznych w tabeli nr 1.2.

Tabela 1.2 Cykl życia relacji międzyorganizacyjnych

Początek / Inicjacja	Określenie wzajemnych celów i zadań. Niskie zaangażowanie i zaufanie – skupienie się głównie na własnych celach.
Rozwój	Intensywna współpraca i komunikacja, wymiana informacji oraz wspólne inwestycje
Obsługa / Utrzymanie	Integracja i dostosowywanie się partnerów w celu osiągnięcia wspólnych celów i korzyści - stabilna współpraca
Uśpienie / Zakończenie	Minimalizacja bądź zakończenie wymiany pomiędzy partnerami z różnych powodów (m.in. zmiana kluczowych osób, brak zadowolenia z relacji, brak zaufania do partnera, zakończenie kontraktu)
Reaktywacja	W zależności od przesłanek zakończenia relacji – możliwość wznowienia relacji bądź jej całkowite zakończenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Klimas, P., Sachpazidu, K., Stańczyk, S., Nadolny, M., Grześkowiak, A. Stanimir, A., *The configuration of inter-organizational relationship features in the life cycle perspective*, Journal of Organizational Change Management, 2022, wyd. 35/6, s. 846-867; Stańczyk, S., Klimas, P., Sachpazidu K., *Trust and Commitment in the Inter-Organizational Relationship Life Cycle*, European Management Studies, 2022, wyd. 20(3(97)), s. 68-94.

Tabela 1.2 nawiązuje do przedstawionego wcześniej rysunku 1.1, mając na uwadze fakt, że relacja może zostać przerwana w każdym momencie jej trwania⁶³. Istnieje jednak możliwość wznowienia takiej relacji, w zależności od tego, co przyczyniło się do jej zakończenia bądź przerwania. Jeśli współpraca została zakończona poprzez wygaśnięcie kontraktu bądź różnice w strategiach przedsiębiorstw, to istnieje szansa, że obie strony wznowią współpracę wtedy, kiedy będą mogły wciąż osiągać korzyści z przebywania w relacji z danym partnerem⁶⁴. Istotnym w tym przypadku jest bezpośrednio zaangażowanie

⁶¹ Ford, D., Gadde, L., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P.W., Wilson, D.T., *Managing Business Relationships*, 1998, Wiley.

⁶² Ibidem.

⁶³ Ford, D., *The development...*, op. cit., s. 339-353.

⁶⁴ Klimas, P., Sachpazidu, K., Stańczyk, S., Nadolny, M., Grześkowiak, A. Stanimir, A., *The configuration...*, op. cit., s. 846-867.

przedstawicieli każdej ze stron mających realny wpływ na kierunek, w jakim podążać będą przedsiębiorstwa w danej relacji⁶⁵. Natomiast, jeśli powodem zakończenia relacji było niezadowolenie z partnera lub nieosiągnięcie wymaganego poziomu zaufania, powrót do relacji z takim partnerem może okazać się mało prawdopodobny⁶⁶.

Do tworzenia oraz podtrzymywania relacji z partnerami biznesowymi niezbędnym jest podejmowanie działań ukierunkowanych na tworzenie procesów zarządzania tymi relacjami⁶⁷. Dla sprawnego rozwoju potencjalnych relacji z partnerami, każde z działań powinno charakteryzować się systematycznością oraz ciągłością⁶⁸. Ważnymi czynnikami w rozwoju relacji pomiędzy organizacjami są: komunikacja (na wczesnym etapie relacji może wpływać na budowanie zaufania partnerów), zaangażowanie oraz zbieżność celów⁶⁹. Wdrażanie przez przedsiębiorstwa koncepcji zarządzania relacjami przy skupieniu na tych aspektach spowoduje, że wszystkie działania w dążeniu do nawiązywania relacji z nowymi partnerami bądź obsługa dotychczasowych relacji ukierunkowana będzie na osiąganie przez przedsiębiorstwo największych korzyści dla tego przedsiębiorstwa oraz innych interesariuszy w sieci⁷⁰. Tabela 1.3 przedstawia usystematyzowane etapy zarządzania relacjami i działania prowadzące do osiągania przez przedsiębiorstwa największych korzyści z przebywania w nich.

Tabela 1.3 Etapy i przebieg zarządzania relacjami

Etapy zarządzania relacjami	Przebieg
Planowanie	- Określenie roli relacji - Rozpoznanie i wybór partnera - Analiza potencjału organizacji w zakresie budowania relacji - Określenie możliwości zarządzania relacjami - Uzgodnienia wewnątrz- i międzyorganizacyjne w zakresie potencjału relacyjnego - Ustalenie uwarunkowań aktywizacji relacji - Ewaluacja wydajności nawiązywania relacji
Organizowanie	- Wybór podmiotów i form współpracy - Nawiązanie współpracy - Przygotowanie do długotrwałej relacji - Wybór systemów informacyjno-decyzyjnych - Koordynacja w zakresie procesów, struktur, strategii oraz mechanizmów utrwalania relacji - Ewaluacja podejmowanych działań związanych z kształtowaniem relacji

⁶⁵ Duanmu, J-L, Fai, F.M., *A processual analysis of knowledge transfer: From foreign MNEs to Chinese suppliers*, International Business Review, 2007, nr. 16(4), s. 449-473.

⁶⁶ Plewa, C., Korff N., Baaken, T., Macpherson G., *University-industry linkage evolution, R&D Management*, 2013, wyd. 43, s. 365-380.

⁶⁷ Payne, A., Frow, P., *A strategic framework for customer relationship management*, Journal of Marketing, 2005, wyd. 69(4), s. 167-176.

⁶⁸ Ibidem.

⁶⁹ Stańczyk, S., Klimas, P., Sachpazidu, K., *Trust and Commitment...*, op. cit., s. 68-94.

⁷⁰ Sousa F.J., de Castro L.M., *"Chapter 7...*, op. cit., s. 363-404.

Motywowanie	- Opracowanie systemu motywacyjnego - Identyfikacja bodźców motywacyjnych - Ustalenie systemu wartości i norm relacyjnych - Dzielenie się wiedzą oraz dobrymi praktykami - Ewaluacja działań motywacyjnych
Kontrolowanie	- Ustalenie oczekiwanego stanu relacji - Opracowanie wskaźników oceny relacji - Opracowanie scenariuszy możliwych zdarzeń - Bieżąca kontrola i ocena stanu relacji - Analiza odchylenia w zakresie budowania relacji - Doskonalenie rozwiązań w zakresie budowania relacji - Ewaluacja dokonanych działań

Źródło: Sousa F., de Castro, L. M., *Anatomy of Relationship Significance: A Critical Realist Exploration*, 2010, s. 365; R. Lenart-Gansiniec, *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie relacjami*, 2016, s.33.

Propozycja opierania się na podstawowych założeniach teorii zarządzania przedstawiona w tabeli 1.3 może być pomocna w określaniu celów relacji, projektowaniu procesów biznesowych, usystematyzowaniu wymaganych działań oraz ewaluacji ich skuteczności w każdym aspekcie relacji⁷¹.

Relacje biznesowe mogą występować w różnych układach. Najczęściej omawianymi w literaturze są relacja diadyczna oraz sieć biznesowa. Relacjami biznesowymi uznaje się także typ relacji, w których podmiot gospodarczy tworzy relację z organizacją niebiznesową, np. organizacjami rządowymi, organizacjami porządku publicznego, fundacjami oraz stowarzyszeniami⁷²⁷³.

Relacja diadyczna odnosi się do powiązań oraz interakcji pomiędzy dwoma przedsiębiorstwami⁷⁴. Najczęściej są to relacje pomiędzy producentem a dystrybutorem⁷⁵⁷⁶, bądź producentem a klientem przemysłowym lub finalnym użytkownikiem⁷⁷⁷⁸. Innymi sytuacjami, w których stosowano podejście diadyczne była relacja pomiędzy spółką matką a zależną spółką zagraniczną⁷⁹. Rysunek 1.2 przedstawia schemat powiązań relacji diadycznej z innymi jednostkami gospodarczymi tworząc sieć powiązań biznesowych. W tym przypadku relacją główną określa się badaną relację diadyczną pomiędzy organizacją X (dostawca) a organizacją Y (odbiorca).

⁷¹ Ibidem.

⁷² Anderson, J. C., Håkansson, H., Johanson, J., *Dyadic Business Relationships within a Business Network Context*, Journal of Marketing, 1994, wyd. 58/4, s. 1–15.

⁷³ Möller, K., Halinen, A., *Business...*, op. cit., s. 413–427.

⁷⁴ Achrol, R.S., Reve, T., Stern, L.W., *The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis*, Journal of Marketing, 1983, wyd. 47, s. 55 – 67.

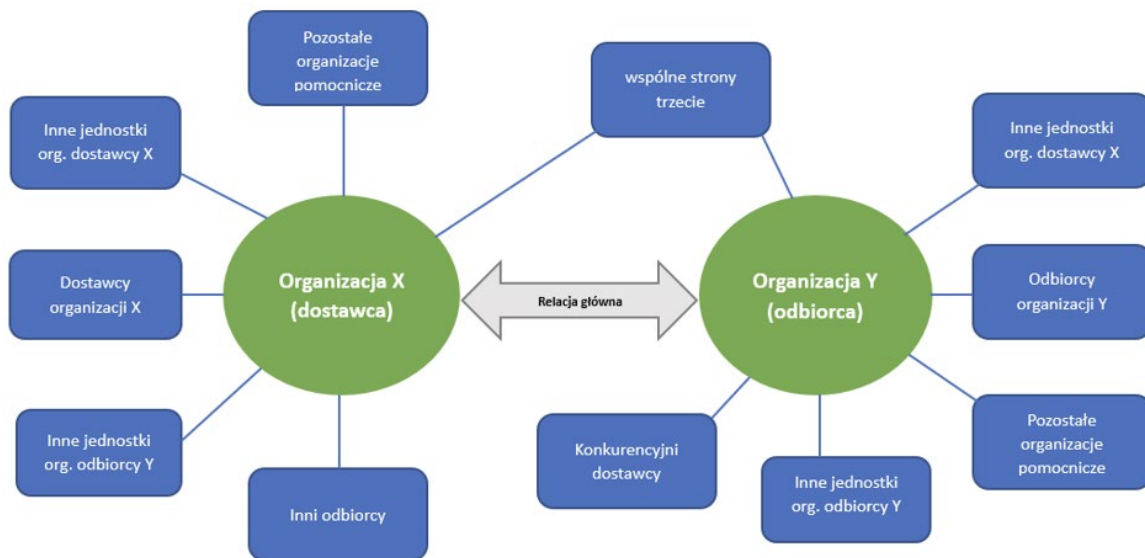
⁷⁵ Anderson, J. C., Narus, J. A., *A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships*, Journal of Marketing, 1990, wyd. 54, s. 42–58.

⁷⁶ Rosson, P., Ford, I., *Manufacturer-Overseas Distributor Relations and export Performance*, Journal of International Business Studies, 1982, nr. 13, s. 57–72.

⁷⁷ Håkansson, H., Snehota, I., *Developing...*, op. cit., s. 36–40.

⁷⁸ Turnbull, P.W. and Valla, J., *Strategic Planning in Industrial Marketing: An Interaction Approach*, European Journal of Marketing, 1986, nr. 20/7, s. 5–20.

⁷⁹ Pahlberg C., *Cultural differences and problems in HQ-subsidiary relationships in MNCs*, Working Papers 1995, Uppsala University, Department of Business Studies.



Rysunek 1.2 Relacja diadyczna oraz jej sieć powiązań biznesowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie - Anderson, J. C., Håkansson, H., Johanson, J., *Dyadic Business Relationships within a Business Network Context*, Journal of Marketing, 1994, wyd. 58/4, s. 1–15.

Sieć biznesową można określać zestaw więcej niż dwóch połączonych ze sobą relacji biznesowych, w których następuje wymiana pomiędzy przedsiębiorstwami⁸⁰. Może być także rozumiana jako społeczność wzajemnie połączonych aktorów, którzy wykonują różne rodzaje działań biznesowych w interakcji z każdym członkiem tej społeczności⁸¹. Sieci biznesowe skupiają różnych partnerów biznesowych, którzy mają bezpośrednie bądź pośrednie znaczenie dla organizacji. Dla przykładu można wymienić dostawców przedsiębiorstwa głównego, klientów, partnerów strategicznych, konkurencję oraz innych podwykonawców. Warto podkreślić, że główna relacja może być pośrednio związana z innymi relacjami, które mogą mieć na nią wpływ jako część sieci biznesowej⁸².

W środowisku biznesowym można napotkać także relacje oparte na triadzie. Są to relacje, gdzie trzy strony powiązane są ze sobą. Aby relacje triadyczne mogły istnieć, wszystkie trzy strony muszą brać udział w bezpośredniej interakcji społecznej pomiędzy sobą⁸³⁸⁴. Jednym z przykładów triady jest relacja pomiędzy producentem, pośrednikiem a klientem końcowym. W zależności od triady relacji biznesowej, każda ze stron może posiadać różne zadania w relacji⁸⁵. W jednej triadzie pośrednik będzie odpowiadał za negocjowanie warunków transakcji bądź kontraktów będąc w interakcji z obiema stronami.

⁸⁰ Anderson, J. C., Håkansson, H., Johanson, J., *Dyadic...*, op. cit., s.1–15.

⁸¹ Holmlund M., Törnroos J-Å., *What are relationships in business networks?*, 1997, Management Decision, wyd. 35/4, s. 304–309.

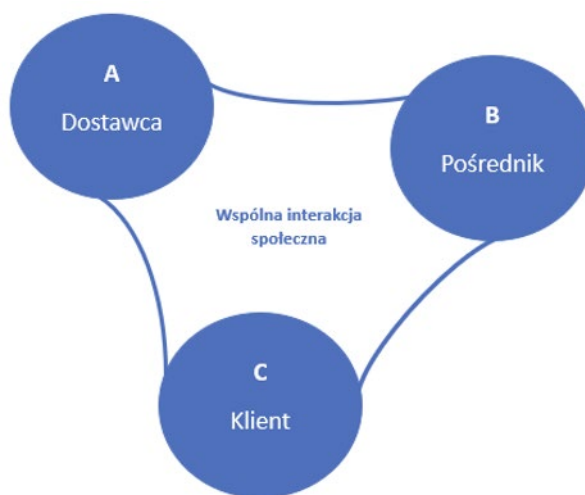
⁸² Ibidem.

⁸³ Thibaut, J. W., Kelley, H. H., *The social psychology of groups*, 1959, John Wiley.

⁸⁴ Havila V., Johanson J., Thilenius P., *International business-relationship triads*, International Marketing Review, 2004, wyd. 21, s. 172-186.

⁸⁵ Ibidem.

W innym układzie natomiast, pośrednik może mieć za zadanie np. obsługę posprzedażową⁸⁶. W tego typu relacjach trudno jest o inicjowanie bezpośrednich interakcji wszystkich stron w tym samym momencie. Tak więc, strona A komunikując się ze stroną B, będzie pomijała C, nie mogąc jednocześnie wchodzić z nią w interakcję (wyjątkiem będzie możliwość połączenia wszystkich przedstawicieli relacji poprzez nowoczesne narzędzia telekomunikacji np. poczta elektroniczna, wideokonferencje)⁸⁷. Rysunek 1.3. przedstawia wzajemne oddziaływanie każdej ze stron poprzez wspólną interakcję.



Rysunek 1.3 Wspólna interakcja w układzie triadycznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Havila V., Johanson J., Thilenius P., *International business-relationship triads*, International Marketing Review, 2004, wyd. 21, s.172-186.

Przykład relacji triadycznej w branży techniki medycznej przedstawiony został w pracy Siemieniako i in. (2023), gdzie głównymi aktorami byli: dostawca sprzętu medycznego, dystrybutor na jednym z rynków zagranicznych oraz lekarze (chirurdzy), pełniący rolę nie tylko użytkownika końcowego, ale także eksperta mającego realną możliwość wpływania na decyzje podejmowane w centrum zakupu u dystrybutora i w centrum sprzedaży u dostawcy⁸⁸.

W dynamicznym otoczeniu biznesowym, charakterystyka relacji triadycznych może przechodzić w tradycyjne podejście do relacji diadycznych, gdzie oddziaływanie pośrednika nie ma dużego wpływu na relację główną pomiędzy dostawcą a odbiorcą. W tego typu przypadkach, strona pośrednicząca jest traktowana jako strona trzecia relacji, mając wyłącznie pośredni wpływ na relację główną⁸⁹. Triady mogą stanowić także dynamiczne

⁸⁶ Havila, V., *International Business-Relationship Triads : A Study of the Changing Role of the Intermediating Actor*-PhD dissertation, Företagsekonomiska institutionen, 1996, Uppsala universitet.

⁸⁷ Ibidem.

⁸⁸ Siemieniako D., Makkonen H., Mitreğa M., *Buying center...*, op. cit., s. 94-109.

⁸⁹ Havila V., Johanson J., Thilenius P., *International...*, op. cit., s. 172-186.

oderwanie od tradycyjnego postrzegania diad, gdzie do relacji dostawca-odbiorca dołączany jest kolejny podmiot biznesowy, np. gdzie jeden dostawca wchodzi w interakcję z dwoma powiązаныmi odbiorcami, bądź jeden odbiorca komunikuje się z dwoma dostawcami⁹⁰.

Głównym celem nawiązywania relacji pomiędzy przedsiębiorstwami jest uzyskanie dostępu do zasobów niezbędnych do zapewnienia ciągłości operacyjnej oraz rozwoju przedsiębiorstw⁹¹. Relacje te mają charakter dynamiczny, a ich przebieg zależy od uwarunkowań otoczenia oraz czasu ich trwania⁹². Z tego względu wymagają świadomego kształtowania i zarządzania, w tym rozwijania współpracy opartej na zaufaniu, zaangażowaniu oraz wspólnym zrozumieniu celów partnerów.

1.2 Marketing relacyjny business-to-business w kształtowaniu relacji pomiędzy odbiorcą a dostawcą

Marketing relacyjny stanowi jedną spośród wielu wersji marketingu. Powstał w związku ze zmniejszeniem się użyteczności klasycznego marketingu⁹³. Powodem były zarówno rosnące potrzeby klientów i konkurencja, jak i rozwój technologii cyfrowych. Według Grönroos i Gummesson (1990, 1993) główne założenia modelu 4P mogą posiadać pewne ograniczenia oraz niewystarczające podstawy teoretyczne poparte badaniami empirycznymi⁹⁴. W swojej pracy, Otto (2004) zasugerował główne obszary klasycznej koncepcji będące najczęściej krytykowane w literaturze. Są to między innymi⁹⁶:

- nadmierna generalizacja – klasyczny model 4P bazuje na badaniach rynku amerykańskiego opartych wyłącznie na dobrach konsumpcyjnych i trwałych, bez rozpoznania unikatowych cech innych rynków, przez co może okazać się nieadekwatny na rynku dóbr przemysłowych lub usług⁹⁷,
- orientacja na produkcję – prostota modelu 4P może powodować brak prokonsumenckiego ukierunkowania wszystkich komórek przedsiębiorstwa, gdzie panuje produkcyjna definicja marketingu,

⁹⁰ Bastl M., Johnson, M., Choi, T.Y., *Who's Seeking Whom? Coalition Behavior of a Weaker Player in Buyer-Supplier Relationships*, Journal of Supply Chain Management, 2013, wyd. 49, s. 8-28.

⁹¹ Pfeffer, J., Salancik, G., *The External...*, op. cit., s. 40-44.

⁹² Jap S.D, Anderson E., *Testing...*, op. cit., s. 260-275.

⁹³ Grönroos, C., *From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing*, Asia-Australia Marketing Journal, 1994, wyd. 2(1), 9-27.

⁹⁴ Grönroos Ch., *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Free Press, Lexington, 1990, s. 138.

⁹⁵ Gummesson E., 1993, *Quality Management in Service Organisations*, New York, International Service Quality Association & St. John's University, s. 234.

⁹⁶ Otto J., *Marketing relacji – Koncepcja i stosowanie*, 2004, C.H. Beck

⁹⁷ Gummesson E., *Quality Management...*, op. cit.

- podejście transakcyjne – wykorzystywanie modelu marketingu mix dla poszczególnych transakcji oraz narzucanie pasywnej roli klienta w procesach zakupowych.

Na przestrzeni minionych kilku dekad coraz większa liczba przedsiębiorstw zaczęła uświadamiać sobie, że ich podejście transakcyjne może być niewystarczające do konkurencji na coraz bardziej wymagającym rynku. Działania takie jak produkcja, sprzedaż i dostarczanie wyrobów wymagały większego skupienia na rozwoju i utrzymywaniu relacji z klientami⁹⁸.

Krytyka tradycyjnego podejścia do marketingu była podstawą do opracowania bardziej aktualnych ram, opartych na konieczności budowania więzi z klientem. Jako pierwszy, pojęcie marketingu relacji zdefiniował Berry (2002). Według niego, marketing relacji to „*tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem. Pozyskanie nowego klienta stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu*”⁹⁹. Kolejne, wybrane z literatury definicje marketingu relacji przedstawia Tabela 1.4.

Tabela 1.4 Wybrane definicje marketingu relacji

Definicja marketingu relacji	Źródło
„Identyfikowanie, nawiązywanie, utrzymywanie i wzmacnianie, a w razie potrzeby kończenie relacji z klientami i innymi zainteresowanymi stronami (z zyskiem) tak aby cele wszystkich zaangażowanych stron zostały osiągnięte. Dokonuje się tego poprzez wzajemną wymianę i spełnianie obietnic”.	Grönroos Ch., (1990).
„Proces polegający na stworzeniu bazy danych o już posiadanych oraz potencjalnych klientach i zbliżeniu się do nich przy pomocy zróżnicowanych, charakterystycznych dla każdego z nabywców informacji. Winna być prowadzona analiza kosztów zdobycia i utrzymania każdego klienta oraz długoterminowe oceny zbudowanych relacji”.	Copulsky J., (1990).
„Proces planowania, rozwoju i pielęgnowania klimatu więzi promującego dialog między firmą i jej klientami. Jego następstwem będzie wpojenie wzajemnego zrozumienia i zaufania oraz respektowanie możliwości każdej ze stron w zgodzie z ich rolami ustalonymi na rynku i w społeczeństwie”.	Tzokas N., Saren M., (1996).
„Koncepcja zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firm zależy od nawiązania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku. Koncepcja ta zakłada budowę związków lojalnościowych z klientami i aliansów strategicznych z partnerami w biznesie”.	M. Rydel, C. Ronkowski, (1995).
„Proces identyfikowania, rozwijania, utrzymywania i zakończenia relacji w celu zwiększenia wydajności”.	R. Palmatier, (2008).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Grönroos Ch., *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*, 1990, Free Press, Lexington, s. 138; Copulsky J., Wolf M., *Relationship Marketing. Positioning for the Future*, Journal of Business Strategy, 1990, vol.11, s. 17; Tzokas N., Saren M., *Relationship Marketing in Consumer Markets from the Private to the Communal*, Seminar on Relationship Marketing in an Era of Hyper Competition,

⁹⁸ Sonkova T., Grabowska M., *Customer engagement: Transactional vs. relationship marketing*, Journal of International Studies, 2015, 8/1, s. 196-207.

⁹⁹ Berry L., *Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000*, Journal of Relationship Marketing, 2002, 1/1, s. 26.

Przytoczone definicje marketingu relacyjnego akcentują znaczenie długookresowego charakteru relacji oraz orientacji na rozwój wartości generowanej przez obecnych klientów. Warty uwagi jest szersze spojrzenie przedstawione przez Grönroos (1990) dodającego kolejny kluczowy element w umacnianiu więzi z klientem, jakim jest realizacja złożonych obietnic¹⁰⁰. Z kolei Fonfara (1999) podkreśla bezpośredni, interakcyjny i wielostronny charakter pomiędzy uczestnikami wymiany dla zapewnienia produktów lub usług¹⁰¹. Według niektórych autorów, marketing relacji jest jedynie rozwinięciem tradycyjnego podejścia do marketingu jako „konceptja, zgodnie z którą do tradycyjnego marketingu mix dodaje się obsługę klienta i jakość”¹⁰². Marketing relacyjny opierający się na kluczowych zasadach marketingowych nie może być uznawany za niezależny obszar wiedzy¹⁰³. Dlatego też przyświecającą dewizą zawsze będzie skupianie się na potrzebach klientów, indywidualnych bądź instytucjonalnych¹⁰⁴. Jak można zauważyć w definicjach z tabeli 1.4, marketing relacyjny traktowany jest jako proces w przedsiębiorstwach, co może świadczyć o jego funkcjonalnym i długoterminowym charakterze.

Marketing relacyjny jest porównywany do marketingu transakcyjnego i określany jako jego przeciwieństwo. W marketingu transakcyjnym dokonywanie zakupów przez klientów często bazuje na pojedynczych transakcjach i nie stanowi o konieczności zaangażowania się w nawiązywanie bliższej relacji z dostawcami. Dlatego sam fakt, że klient dokonał zakupu raz, nie musi świadczyć o tym, że ponownie go dokona (nawet jeśli jego potrzeby zostały należycie zaspokojone). W marketingu relacyjnym zaś, za główny cel stawia się zdobywanie lojalności klienta wobec dostawcy¹⁰⁵. Dla osiągnięcia tego celu, z literatury przedmiotu można wyłonić 4 poziomy „drabiny lojalności” klientów tj. potencjalny klient (ang. *prospect, lead*), klient dokonujący zakupu, klient-zwolennik (ang. *supporter*), polecający klient (ang. *advocate*)¹⁰⁶. Każdy z poziomów wymaga innych narzędzi marketingowych wspomagających osiągnięcie danego oraz przejście do kolejnego. Dlatego ważne jest, aby osoby odpowiedzialne za relacje z klientami umiały rozpoznać aktualne pozycjonowanie klienta dla wdrożenia odpowiednich działań. Idąc tym tropem, sukces stosowania

¹⁰⁰ Grönroos Ch., *Service...*, op. cit., s. 138.

¹⁰¹ Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 59.

¹⁰² M. Armstrong, *Handbook of Management Techniques*, 1993, Kogan Page, London, s. 54.

¹⁰³ Gordon, M.E., McKeage K., Fox M., *Relationship marketing effectiveness: The role of involvement*, Psychology & Marketing, 1998, 15, s. 443-459.

¹⁰⁴ Snarska S., *Marketing relacji w obrębie sieci dyalerskiej – studium przypadku przedsiębiorstwa SaMASZ Sp. z o.o.*, Marketing i Rynek, 2021, nr. 11/2021, s. 27.

¹⁰⁵ Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D., *Relationship Marketing (1st ed.)*, 2002, Routledge.

¹⁰⁶ Gummeson, E., *Total Relationship Marketing (3rd ed.)*, 2008, Routledge.

marketingu relacji może okazać się sukcesem dla przedsiębiorstwa, jeśli będzie ono w stanie zidentyfikować potrzeby swoich klientów oraz ich nastawienie do samego przedsiębiorstwa. Ważne jest również zidentyfikowanie, czy dla danego klienta warto stosować podejście relacyjne, czy odpowiednim będzie tylko podejście transakcyjne, ponieważ obranie złego podejścia może być kosztowne dla przedsiębiorstwa¹⁰⁷. Tabela 1.5 przedstawia różnice w cechach pomiędzy marketingiem relacyjnym, a jego transakcyjnym odpowiednikiem.

Tabela 1.5 Porównanie właściwości marketingu transakcyjnego oraz relacyjnego

Marketing transakcyjny	Marketing relacyjny
Orientacja na pojedynczą sprzedaż	Orientacja na utrzymanie klienta
Brak ciągłego kontaktu z klientem	Stały kontakt z klientem
Skupienie na cechach produktu	Koncentracja na korzyściach i wartości dla klienta
Krótki horyzont czasowy	Długi horyzont czasowy
Niewielki nacisk na jakość obsługi klienta	Duży nacisk na jakość obsługi klienta
Ograniczone zaangażowanie w spełnianie potrzeb i oczekiwań klienta	Wysokie zaangażowanie w spełnianie potrzeb i oczekiwań klienta
Jakość traktowana jako zmartwienie personelu produkcyjnego	Jakość jako troska wszystkich pracowników

Źródło: Payne, A., *Relationship Marketing – Making the Customer Count*, Managing Service Quality, 1994, wyd. 4/6, s.29-31; J. Egan, *Relationship Marketing, Exploring relational strategies in marketing*, 4th edition, 2011.

Wraz z rozwojem rynków i ujawnieniem się potrzeby zmiany tradycyjnego podejścia marketingowego, zainteresowanie marketingiem relacji stale wzrastało, co powodowało także rosnące zainteresowanie tą odmianą marketingu w różnych ośrodkach naukowych. Rozwój marketingu relacji zawdzięcza się głównie następującym ośrodkom¹⁰⁸¹⁰⁹:

- International Marketing and Purchasing Group (IMP), zrzeszającej na początku 12 naukowców ze Szwecji, Niemiec, Francji, Włoch oraz Anglii. Badania tej grupy skupiały się na badaniu istoty relacji i powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami wyłaniając ważne implikacje marketingowe.
- Anglo-Australian School of Relationship Marketing, kierowanej przez A. Payne wraz z innymi naukowcami z Australii (m.in. D. Ballantyne), skupiającej się na sposobach utrzymania klientów.

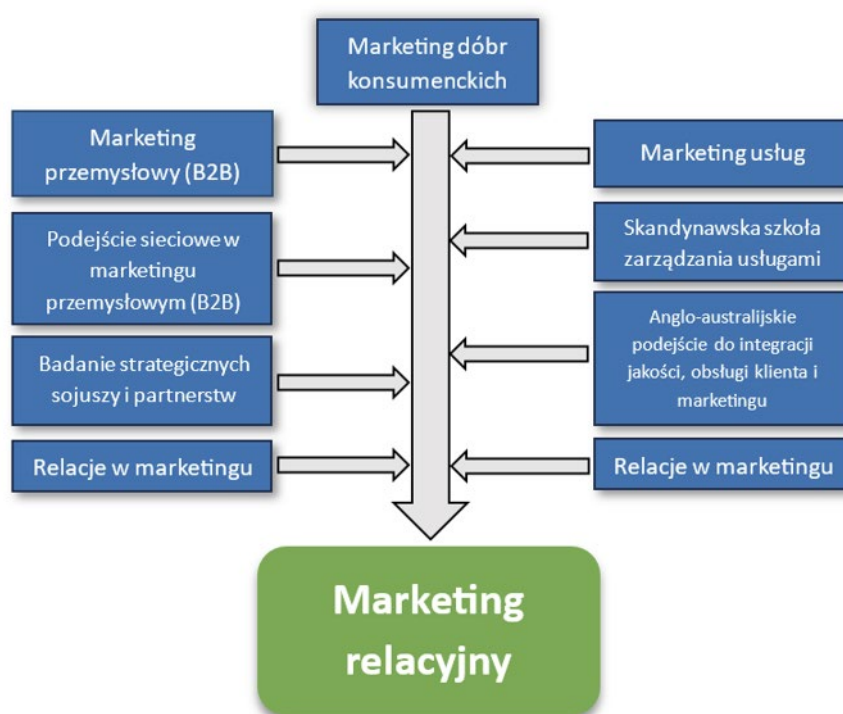
¹⁰⁷ Jackson, B.B., *Winning and Keeping Industrial Customers*, 1985, Lexington, MA: Lexington Books.

¹⁰⁸ Otto J., Marketing relacji, *Przegląd Organizacji*, 2000, nr 5, s. 29-33.

¹⁰⁹ Möller, K., Halinen, A., *Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction*, Journal of Marketing Management, 2000, wyd. 16, s. 29 - 54.

- Swedish School of Marketing (zwana również Szkołą Nordycką) - pod przewodnictwem C. Grönroos oraz E. Gummesson, którzy koncentrowali się na jakości i marketingu usług.
- Harvard Business School, w której T. Levitt i B. Jackson poprzez badania nad marketingiem przemysłowym, doprowadzili do znaczących wniosków pomocnych w rozwoju marketingu relacji.

Powyższe grupy badawcze wytyczyły drogę rozwoju koncepcji marketingu relacyjnego wnosząc swój wkład z marketingu przemysłowego oraz marketingu usług. Dla lepszego zobrazowania wszystkie składowe mające udział w kształtowaniu się wspomnianej koncepcji zostały przedstawione na rysunku nr 1.4.



Rysunek 1.4 Elementy marketingu wchodzące w skład marketingu relacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Egan J., *Relationship Marketing. Exploring relational strategies in marketing*, 4th edition, 2011.

Wczesna literatura przedmiotu sugerowała podejście do relacyjnego marketingu przemysłowego (business-to-business) opartego na relacjach diadycznych. Jednak Gummesson (1999) twierdzi, że marketing relacyjny powinien wychodzić poza sferę relacji diadycznej, w której najczęściej występujący układ to dostawca-odbiorca. Sugeruje skupienie się na całej sieci relacji oraz interakcji pomiędzy zainteresowanymi stronami¹¹⁰. Argumentacja ta opiera się na założeniu, że nie ma możliwości zapewnienia dobrej obsługi

¹¹⁰ Gummesson, E., *Total Relationship Marketing: Experimenting with a Synthesis of Research Frontiers*, Australasian Marketing Journal, 1999, 7/1, s. 72-85.

klienta bez zwrócenia uwagi na kluczowe aspekty wewnętrzne i zewnętrzne sieci powiązań każdej z organizacji¹¹¹.

Dobra znajomość wzorców zachowań i wyznawanych wartości ma fundamentalne znaczenie o opracowywaniu strategii zarządzania relacją. Biorąc pod uwagę fakt, iż to nie samo przedsiębiorstwo dokonuje zakupów, a osoby będące przedstawicielami tej organizacji, menedżerowie odpowiadający za relacje muszą wiedzieć, kto jest odpowiedzialny za podejmowanie decyzji we współpracującej organizacji, co ich motywuje oraz jakie zachowanie ich charakteryzuje. Często bywa tak, że osoby odpowiedzialne za relacje po stronie np. dostawcy, muszą skupiać się także na budowaniu relacji z innymi przedstawicielami drugiej strony relacji, takich jak¹¹²:

- sekretarzy, asystentów bądź doradców (ogólnie pracowników zajmujących się obowiązkami administracyjnymi dla kadry kierowniczej – ang. *Gatekeepers*),
- osób posiadających wyjątkową wiedzę w swoim fachu, których zdanie ma duże znaczenie dla decydentów, np. projektanci, główni inżynierowie, potencjalni użytkownicy bądź specjaliści (ang. *Influencers*).

Tak duże znaczenie rozproszenia swojej uwagi na inne osoby spowodowane jest potrzebą zebrania wszystkich niezbędnych opinii oraz informacji przez głównych decydentów każdej ze stron dla ustalenia strategii zarządzania relacją z danym partnerem.

Relacje biznesowe rozwijają się wraz z przedsiębiorstwami biorącymi udział w wymianie. Organizacje nawiązują relacje w celu pozyskiwania zasobów i kompetencji, które umożliwią jej rozwój w konkurencyjnym otoczeniu. Przed czerpaniem korzyści z przebywania w relacji, każda ze stron musi zainwestować swój czas, środki finansowe bądź inne zasoby, co wprowadza we wstępną fazę relacji czynnik ryzyka¹¹³.

Przedsiębiorstwa opracowują portfolio swoich partnerów, przypisując do ich charakterystyk dane zasoby oraz czas przeznaczony na rozwój relacji¹¹⁴. Literatura przedmiotu wskazuje na istotność opracowywania przez podmioty biznesowe strategii współpracy z każdym z partnerów, definiując przy tym rolę każdej ze stron oraz zasoby wymagane do rozwoju bądź osiągnięcia korzyści z posiadania danego partnera¹¹⁵¹¹⁶.

¹¹¹ Ibidem.

¹¹² Owusu R., Hinson R., Adeola O., Oguji N., *Business-to-business marketing. How to understand and succeed in business marketing in an emerging Africa*, 2021, Routledge.

¹¹³ Ballantyne, D., Christopher, M., Payne, A., *Relationship Marketing: Looking Back, Looking Forward*, Marketing Theory, 2003, nr. 3/1, s. 159-166.

¹¹⁴ Fiocca, R., *Account portfolio analysis for strategy development*, Industrial Marketing Management, 1982, wyd. 11(1), s. 53–62.

¹¹⁵ Ibidem.

¹¹⁶ Ballantyne, D., Christopher, M., Payne, A., *Relationship Marketing...*, op. cit. s. 159-166.

W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo posiada wielu partnerów, musi podchodzić do nich w zróżnicowany sposób, mając na uwadze różny kontekst każdej relacji.

Kontekstualny charakter relacji biznesowej stwarza konieczność starannej selekcji partnerów biznesowych. Opracowywanie indywidualnych strategii marketingowych w relacjach business-to-business (B2B) umożliwia lepsze zrozumienie uwarunkowań funkcjonowania partnera oraz dostosowanie podejścia do jego specyficznych potrzeb¹¹⁷.

W relacjach dostawca-odbiorca, pozyskanie partnera biznesowego wiąże się z określeniem stopnia zależności stron od posiadanych przez siebie zasobów. Choć pożądanym efektem relacji business-to-business jest tworzenie wartości oraz osiąganie obopólnych korzyści, relacje te rzadko mają charakter w pełni symetryczny, co wynika z różnic w zasobach i kompetencjach partnerów. Zróżnicowanie to prowadzi do nierównomiernego rozkładu siły pomiędzy stronami, co może wpływać na ich pozycję w relacji oraz zakres oddziaływania na partnera¹¹⁸.

Tworzenie wartości w relacjach biznesowych jest ich nieodłącznym elementem. Blocker i in. (2011), definiują wartość jako relację pomiędzy uzyskiwanymi korzyściami a ponoszonymi nakładami¹¹⁹. Poziom zaangażowania zasobów przez poszczególnych partnerów determinuje ich wkład w proces tworzenia wartości oraz charakter osiąganych korzyści¹²⁰. Przykładem może być relacja, w której nowopowstałe przedsiębiorstwo (startup), wejdzie w relację biznesową z zasobnym partnerem, posiadającym ugruntowaną pozycję rynkową. W takim układzie, podmiot posiadający ekspercką wiedzę w pożądanym przez silniejszego partnera zakresie, wykorzystując jego zasoby, może przyczynić się do tworzenia ponadprzeciętnej wartości¹²¹.

Tworzenie wartości w relacjach biznesowych nie ogranicza się wyłącznie do wymiaru ekonomicznego. Przedsiębiorstwa angażujące się w relacje biznesowe w układzie dostawca-odbiorca powinny brać pod uwagę również inne korzyści, takie jak innowacyjność i rozwój

¹¹⁷ 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, wyd. 70(4), s. 136-153.

¹¹⁸ Maglaras G., Bourlakis M., Fotopoulos C., *Power imbalanced relationships in the dyadic food chain: An empirical investigation of retailers' commercial practices with suppliers*, Industrial Marketing Management, 2015, wyd. 48, s. 187-201.

¹¹⁹ Blocker, C., Flint, D., Myers, M., Starter, S., *Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets*, Journal of Academy of Marketing Science, 2011, wyd. 39(2), s. 216-233.

¹²⁰ Ulaga, W., Eggert, A., *Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status*, Journal of Marketing, 2006, wyd. 70, s. 119 - 136.

¹²¹ Cambra Fierro J.J., Perez L., *Value creation and appropriation in asymmetric alliances: the case of tech startups*, Dans Management, 2018, wyd. 21, s. 534-573.

zdolności technicznych, korzyści społeczne bądź reputację¹²². Chociaż tego typu korzyści mogą nie być natychmiastowe, mogą okazać się rentowne w długoterminowej perspektywie.

W swojej pracy Lindgreen i Wynstra (2005) wskazują, że wartość generowana w jednej relacji może być wykorzystywana przez przedsiębiorstwa w innych powiązaniach biznesowych, wzmacniając ich pozycję w sieci relacji. Wskazuje to na szerszy, sieciowy charakter tworzenia wartości oraz jego znaczenie w kształtowaniu relacji biznesowych¹²³.

1.3 Siła w relacjach business-to-business

Pojęcie siły występuje w wielu dziedzinach nauki i jest interpretowane w różny sposób w zależności od kontekstu badawczego. W słowniku języka polskiego można odnaleźć wiele znaczeń słowa „siła”. W fizyce określane jest jako zdolność do zmiany warunków ruchu lub spoczynku ciała materialnego lub do jego odkształcenia. W sferze militarnej za siłę uznaje się zdolność bojową wojska ocenianą według liczby żołnierzy i uzbrojenia. W naukach społecznych pojęcie siły odnosi się przede wszystkim do zdolności oddziaływania na innych uczestników życia społecznego oraz wywoływania określonych skutków ich działań¹²⁴. Dahl (1957) był jednym z pierwszych badaczy skupiających swoją uwagę na pojęciu siły w naukach społecznych definiując siłę jako „*zdolność jednej osoby lub grupy do skłonienia innej osoby bądź grupy do zrobienia czegoś, czego w przeciwnym razie nie zrobiłaby*”¹²⁵. Natomiast w naukach politycznych siła najczęściej określana jest jako „*zdolność uczestnika stosunków międzynarodowych do użycia swoich materialnych i pozamaterialnych zasobów, w celu wykonania własnej woli, bez względu na sprzeciw lub współdziałanie innych uczestników*”¹²⁶.

Perspektywę filozoficzną wspierają Foucault (1977) oraz Gaventa (2001) twierdząc, że siła oddziałuje na sferę społeczną w sposób pozytywny i produktywny naciskając na robienie rzeczy, których uczestnicy społeczeństwa nie chcą robić^{127 128}. W tym przypadku siła nie jest postrzegana jako element represyjny, tylko określający sposoby wymiany poglądów i organizacji działań wielu aktorów relacji. Prowadzi to do tworzenia norm

¹²² Brito, R.P., Miguel, P.L.S., *Power, Governance, and Value in Collaboration: Differences between Buyer and Supplier Perspectives*, Journal of Supply Chain Management, 2017, wyd. 53, s. 61-87.

¹²³ Lindgreen, A., Wynstra, F., *Value in business markets: What do we know? Where are we going?*, Industrial Marketing Management, 2005, wyd. 34, s. 732–748.

¹²⁴ Słownik Języka Polskiego PWN, [dostęp 31.01.2023]

¹²⁵ Dahl, R. A., *The concept of power*, Behavioral Science, 1957, wyd. 2(3), s. 202-203.

¹²⁶ Klejnowski M., *Czynniki budujące siłę i potęgę państwa na arenie międzynarodowej*, Świat Idei i Polityki, Instytut Nauk Politycznych UKW w Bydgoszczy, 2010, tom 10, s. 11.

¹²⁷ Foucault, M., *Discipline and Punish. The Birth of the Prison*, 1977, New York: Random House.

¹²⁸ Gaventa J., *Power after Lukes: A review of the literature*, 2001, Brighton: Institute of Development Studies.

i zachowań w społeczeństwie, wpływając na zachowania ludzi bez wykorzystywania przymusowych środków.

Wielu naukowców, dążąc do wykorzystania aspektu siły w relacjach biznesowych podejmowało próby podejścia do siły jako zdolności oraz potencjału do wpływania na drugą stronę¹²⁹¹³⁰. W literaturze biznesowej można znaleźć również odniesienia do siły jako formy kontroli, autorytetu, współzależności bądź władzy nad innymi¹³¹¹³²¹³³. W tabeli 1.6 przedstawiono wybrane definicje siły z literatury wykorzystywanej w dziedzinie zarządzania relacjami biznesowymi.

Tabela 1.6 Wybrane definicje siły w relacjach biznesowych

Definicja	Źródło
Forma, w której pewne działania mogą konfigurować możliwe działania innych osób	Cuevas J.M., Julkunen S., Gabrielsson M. (2015)
Zdolność do wpływania na inną osobę, by ta zachowała się w sposób, w jaki nie zachowałaby się w innym przypadku	Emerson, R.M. (1962)
Zdolność przedsiębiorstwa do kontrolowania zachowania innego uczestnika kanału	Wilkinson, I. F. (1973)
Zdolność jednej osoby lub grupy do skłonienia innej osoby bądź grupy do zrobienia czegoś, czego w przeciwnym razie nie zrobiłaby	Dahl, R.A. (1957)
Potencjał do wpływania na zachowanie drugiej strony, gdy firma żąda czegoś niezgodnego z pragnieniem drugiej firmy, a firma otrzymująca żądanie okazuje opór	Cowan K., Paswan A.K., Van Steenburg E. (2015)

Źródło: Emerson, R.M., *Power dependence relations*, American Sociological Review, 1962, 27(1), s. 31-41; Wilkinson, I. F., *Power and influence structures in distribution channels: Normative and descriptive aspects*, Summer: European Journal of Marketing, 1973, s. 119–129; Dahl, R. A., *The concept of power*, Behavioral Science, 1957, 2(3), s. 201-215; Cowan, K., Paswan, A. K., Van Steenburg, E., *When inter-firm relationship benefits mitigate power asymmetry*, Industrial Marketing Management, 2015, nr. 48, s. 140-148; Cuevas, J.M., Julkunen, S., Gabrielsson, M., *Power symmetry and the development of trust in interdependent relationships: The mediating role of goal congruence*, Industrial Marketing Management, 2015, 48, s.149–159.

Analiza przedstawionych definicji wskazuje, że wspólnym ich mianownikiem jest traktowanie siły jako zdolności do wpływania na zachowania partnera relacji, niezależnie od źródła tego wpływu. Zgodnie z teorią wymiany społecznej (ang. *Social Exchange Theory*) siła stanowi właściwość relacji społecznych pomiędzy uczestnikami wymiany i wynika z poziomu zależności stron od siebie¹³⁴.

Siła jest traktowana jako jeden z elementów dynamicznych interakcji w relacjach pomiędzy dwiema stronami. W biznesie, kupujący bądź sprzedający utrzymują kontekst relacyjny przy podejmowaniu działań w kierunku wymiany swoich doświadczeń lub wiedzy

¹²⁹ Dahl, R. A., *The concept...*, op. cit., s. 201-215.

¹³⁰ Cowan, K., Paswan, A. K., Van Steenburg, E., *When...*, op. cit., s. 140-148.

¹³¹ Emerson, R.M., *Power dependence...*, op. cit., s. 31-41.

¹³² Wilkinson, I. F., *Power and influence structures in distribution channels: Normative and descriptive aspects*. Summer: European Journal of Marketing, 1973, s. 119–129.

¹³³ Caniëls, M., Gelderman, C.J., *Power and interdependence in buyer supplier relationships: a purchasing portfolio approach*, Industrial Marketing Management, 2007, wyd.36, s. 219–229.

¹³⁴ Blau, P.M., *Justice...*, op. cit., s. 193-206.

często kierując się korzyściami, jakie mogą osiągnąć z przebywania w relacji z innym przedsiębiorstwem.

W dynamicznym środowisku biznesowym przedsiębiorstwa na bieżąco monitorują i analizują zarówno ekonomiczne, jak i społeczne efekty relacji, odnosząc je do oczekiwanych korzyści¹³⁵. Korzyści te stanowią podstawę kształtowania zależności pomiędzy stronami, która bezpośrednio przekłada się na ich potencjał oddziaływania w relacji. Jeśli jedna ze stron osiąga istotne korzyści z relacji z partnerem, wzrasta jej zależność od tej relacji, co jednocześnie wzmacnia siłę drugiej strony¹³⁶¹³⁷.

Przedsiębiorstwa, aby stworzyć możliwości rozwoju i funkcjonować w konkurencyjnym środowisku, potrzebują dostępu do zasobów innych podmiotów. W tym celu nawiązują relacje biznesowe oparte na wymianie zasobów materialnych i niematerialnych, prowadzące do powstawania wzajemnej, choć często asymetrycznej, zależności pomiędzy partnerami, stanowiącej podstawę kształtowania się siły w relacjach business-to-business (B2B)¹³⁸.

Znaczenie zasobów dla funkcjonowania przedsiębiorstwa podkreśla teoria zasobowa przedsiębiorstwa (ang. *Resource Based View*), mówiąca o tym, że determinantem osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa jest zdobywanie przewagi konkurencyjnej poprzez posiadanie wartościowych zasobów, trudnych do powielenia przez inne organizacje¹³⁹¹⁴⁰. Nie wszystkie zasoby kontrolowane przez przedsiębiorstwo stanowią o jego przewadze konkurencyjnej. Aby zasób mógł zostać uznany za źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, powinien spełniać kryteria takie jak: rzadkość, wartościowość, trudność do skopiowania oraz niesubstytucyjność¹⁴¹¹⁴². Podsumowując wymienione kryteria, kluczowe zasoby wyróżnia wielkość poniesionych nakładów oraz ilość pokonanych barier w celu ich zdobycia¹⁴³¹⁴⁴.

¹³⁵ Lambe C.J., Wittmann C.M., Spekman R.E., *Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange*, Journal of Business-to-Business Marketing, 2001, wyd. 8/3, s. 1-36.

¹³⁶ Blau, P.M., *Justice...*, op. cit., s. 193-206.

¹³⁷ Thibaut, J.W., Kelley, H.H., *The social...*, op. cit., s. 19-29.

¹³⁸ Pfeffer, J., Salancik, G. R., *THE EXTERNAL CONTROL. The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary, and Critical Readings*, 2003, nr. 233.

¹³⁹ Grant, R. M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, 1991, nr. 33(3), s. 114-135.

¹⁴⁰ Wernerfelt, B., *A resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal, 1984, wyd. 5, s. 171-180.

¹⁴¹ Barney, J. B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 1991, nr. 17, s. 99-120.

¹⁴² Kogut, B., *Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives*, Strategic Management Journal, 1988, wyd. 9(4), s. 319-332.

¹⁴³ Jiang, H., Luo, Y., Xia, J., Hitt, M., Shen, J., *Resource dependence theory in international business: Progress and prospects*, Global Strategy Journal, 2023, 13(1), s. 3-57.

¹⁴⁴ Matwiejczuk R., *Koncepcja Resource-Based View jako podstawa rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska, 2015, 83, s. 437-446.

Kontrola nad kluczowymi zasobami wpływa nie tylko na zdolność przedsiębiorstwa do konkutowania, lecz również na jego potencjał oddziaływania na partnerów relacji. W tym ujęciu zasoby stają się podstawowym źródłem siły w relacjach biznesowych. Uzupełnieniem tego podejścia jest koncepcja dynamicznych zdolności (ang. *dynamic capabilities*), wskazująca na zdolność przedsiębiorstw do adaptacji i rekonfiguracji zasobów w odpowiedzi na zmieniające się warunki otoczenia¹⁴⁵¹⁴⁶¹⁴⁷.

Siła w relacjach biznesowych jest uważana za zjawisko złożone i trudne do jednoznacznego zdefiniowania. Wielu badaczy analizujących relacje pomiędzy dostawcami a odbiorcami koncentruje się jednak na analizie siły w jej społecznym wymiarze, rozumianym jako zdolność do wywierania wpływu na partnera relacji¹⁴⁸.

W literaturze dotyczącej relacji biznesowej wykształciło się wielowymiarowe podejście do analizy siły, obejmujące zarówno jej potencjał, jak i sposób wykorzystania oraz percepcję przez uczestników relacji. Najczęściej wyróżnia się dwa podstawowe ujęcia siły: siłę strukturalną oraz siłę behawioralną. Pierwsza odnosi się do potencjału oddziaływania wynikającego z posiadanych zasobów lub pozycji w sieci relacji, natomiast druga dotyczy faktycznych działań podejmowanych przez uczestników relacji w celu wywierania wpływu na partnera¹⁴⁹. Niektórzy autorzy zwracają również uwagę na znaczenie postrzegania siły przez uczestników relacji oraz konsekwencji jej wykorzystania, które w literaturze określane są odpowiednio jako siła postrzegana oraz siła zrealizowana¹⁵⁰. W tabeli 1.7 przedstawiono podsumowanie definicji siły strukturalnej, behawioralnej, postrzeganej i zrealizowanej na podstawie literatury z obszaru zarządzania relacjami B2B.

¹⁴⁵ Madhani, P. M., Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview, RESOURCE BASED VIEW: CONCEPTS AND PRACTICES, 2010, s. 3-22.

¹⁴⁶ Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A., Dynamic capabilities: what are they?, Strategic Management Journal, 2000, nr. 21, s. 1105-1121.

¹⁴⁷ Barney, J.B., Arikan, A.M., *The Resource-Based View: Origins and Implications*. w: Hitt, M.A., Freeman, R.E. i Harrison, J.S., Eds., The Blackwell Handbook of Strategic Management, Wiley-Blackwell, Hoboken, 2001, s. 124-188.

¹⁴⁸ Huxham, Ch., Beech N., *Inter-organizational Power*, [w:] *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*, red. Cropper R., Ebers M., Huxham C., Ring P.S., Oxford University Press, 2009.

¹⁴⁹ Oukes T, von Raesfeld A., Groen A., *Power...*, op. cit., s. 69-71.

¹⁵⁰ Brass D. J., Burkhardt M. E., *Potential power and power use: An investigation of structure and behavior* – Academy of Management Journal, 1993, wyd. 36, nr 3, s. 441-470.

Tabela 1.7 Wybrane ujęcia i perspektywy analizy siły w relacjach biznesowych

Rodzaj siły	Podsumowanie definicji	Wykorzystywane źródła
Siła strukturalna	Zdolność do użycia siły dzięki kontrolowanym zasobom oraz pozycji w sieci.	• French, R.P., Raven, B., 1959. • Astley, W. G., Sachdeva, P. S., 1984. • Brass D. J., Burkhardt M. E., 1993. • Oukes T. i in., 2019. • Siemieniako, D., Kaliszewski, P., 2022. • Siemieniako D. i in., 2023. • Makkonen H. i in., 2021.
Siła behawioralna	Działania wykorzystujące siłę w relacji	• Brass D. J., Burkhardt M. E., 1993. • Lacoste, S., Johnsen, E., 2015. • Oukes T. i in., 2019. • Siemieniako D. i in., 2023. • Makkonen H. i in., 2021.
Siła postrzegana	Postrzeganie własnej siły strukturalnej oraz siły partnera w relacji.	• Kim, P. H. i in., 2005. • Wolfe R., McGinn K. 2005. • Meehan, J., Wright, G., 2012. • Oukes T. i in., 2019.
Siła zrealizowana	Konsekwencje użycia siły dla tworzenia wartości w relacji.	• Kim, P. H. i in., 2005. • Oukes T. i in., 2019.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: French, R.P., Raven, B., *The bases of social power*, W: D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*, Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1959, s. 155–164; Astley W.G., Sachdeva P.S., *Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis*. AMR, 1984, wyd. 9, s. 104–113; Brass D. J., Burkhardt M. E., *Potential power and power use: An investigation of structure and behavior* – *Academy of Management Journal*, 1993, wyd. 36, nr 3, s. 441–470; Oukes T., von Raesfeld A., Groen A., *Power in a startup's relationships with its established partners: Interactions between structural and behavioural power*, *Industrial Marketing Management*, 2019, wyd. 80, s. 68–83; Siemieniako, D., Kaliszewski, P., *Factors influencing structural power dynamics in buyer-supplier relationships: a power sources framework and application of the critical incident technique*, *Oeconomia Copernicana*, 2022; Lacoste, S., Johnsen, E., *Supplier–customer relationships: A case study of power dynamics*. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2015, 21, s. 229–240; Siemieniako, D., Mitreġa, M., *Improving power position with regard to non-mediated power sources—the supplier's perspective*, *Industrial Marketing Management*, 2018, nr. 70, s. 90–100; Makkonen H., Siemieniako D., Mitreġa M., *Structural and behavioural power dynamics in buyer-supplier relationships: a perceptions-based framework and a research agenda*, *Technology Analysis & Strategic Management*, 2021, 35/9, s. 1099–1113; Kim, P. H., Pinkley, R. L., Fragale, A. R., *Power Dynamics in Negotiation*, *The Academy of Management Review*, 2005, 30(4), s. 799–822; Meehan, J., Wright, G., *The origins of power in buyer–seller relationships*, *Industrial Marketing Management*, 2012, 41(4), s. 669–679; Wolfe, R.J., McGinn, K.L., *Perceived Relative Power and its Influence on Negotiations*, *Group Decision and Negotiation*, 2005, 14(1), s. 3–20.

1.3.1 Siła strukturalna

Istotny wkład w rozwój koncepcji źródeł siły w relacjach społecznych wnieśli French i Raven (1959), którzy zaproponowali klasyfikację podstawowych źródeł siły wykorzystywanych w relacjach między podmiotami, ukazanych w tabeli 1.8. Jednym z wyróżnionych źródeł siły jest siła przymusu, która polega na możliwości stosowania sankcji w celu skłonienia partnera relacji do określonego zachowania¹⁵¹. Przykłady zastosowania tego typu siły obejmują wycofanie się z wcześniej uzgodnionych warunków, nakładanie kar finansowych bądź wstrzymanie potrzebnego wsparcia słabszej stronie¹⁵².

Siła nagradzania odnosi się do możliwości oferowania partnerowi relacji określonych korzyści w zamian za realizację oczekiwanych działań (np. premie za wykonanie określonego planu, zwiększona stawka akordowa).

¹⁵¹ French, R.P., Raven, B., *The bases of social power*, w: D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*, Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1959, s. 155–164.

¹⁵² Yeung, J. H. Y., Selen, W., Zhang, M., Huo, B., *The effects of trust and coercive power on supplier integration*, *International Journal of Production Economics*, 2009, 120(1), s. 66–78.

Siła ekspercka wynika z posiadania specjalistycznej wiedzy lub doświadczenia, które są istotne z punktu widzenia partnera relacji (np. posiadanie specjalistycznej wiedzy w zakresie nowoczesnych technologii, doświadczenie we wdrażaniu technologii na rynku).

Siła formalna (legitymizacyjna) wynika z formalnie uznanych uprawnień jednej ze stron, które mogą wynikać m.in. z zapisów umownych lub obowiązujących struktur organizacyjnych.

Siła referencyjna objawia się wówczas gdy jedna firma wyraźnie podziwia sposób prowadzenia biznesu bądź zarządzania organizacją przez drugą stronę, co czyni ją dobrym wzorem do naśladowania, a także posiada reputację zaufanego przedsiębiorstwa ze względu na jakość oferowanych produktów bądź usług¹⁵³.

Tabela 1.8 Źródła siły strukturalnej według R.P. French i B. Raven (1959)

Rodzaj źródła siły	Definicja
Przymusu	Potencjał do zastosowania kary w celu wpłynięcia na zachowanie innego podmiotu.
Nagradzania	Odnosi się do wykorzystania nagród w celu wpłynięcia na zachowanie innych podmiotów.
Formalna (Legitymizacyjna)	Zdolności narzucenia innemu podmiotowi poczucia obowiązku działania lub myślenia w określony sposób.
Expercka	Objawia się, gdy jedna strona posiada wiedzę ekspercką w zakresie pożądanym przez drugą stronę relacji.
Referencyjna	Związana z potrzebą naśladowania bądź utożsamiania się z danym przedsiębiorstwem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie French, R.P., Raven, B., *The bases of social power*, W: D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*, Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1959, s. 155–164; Raven, B.H., *Social influence and power*, w I. D. Steiner and Fishbein M. (eds.), *Current studies in social psychology* (New York: Holt, Rinehart, Winston), 1965.

Zaprezentowane w tabeli 1.8 źródła siły zostały rozdzielone przez autorów na źródła przymusowe oraz nieprzymusowe zawierające źródła siły takie jak: siła nagradzania, ekspercka, referencyjna i legitymizacyjna¹⁵⁴¹⁵⁵¹⁵⁶.

W pracy przedstawionej przez Benton i Maloni (2005), powyższe źródła siły zostały pogrupowane na siłę medioną (pośredniczącą) oraz niemedioną (niepośredniczącą)¹⁵⁷. Do pośredniczących wliczają się: nagroda, przymus oraz legitymizacja oparta na prawie. Polegają one na strategiach wywierania wpływu gdzie jedna strona w sposób intencjonalny zarządza tą siłą dla doprowadzenia do określonego, zamierzonego działania. Przedstawiają

¹⁵³ Nyaga, G.N., Lynch, D.F., Marshall, D., Ambrose, E., *Power Asymmetry, Adaptation and Collaboration in Dyadic Relationships Involving a Powerful Partner*, *Journal of Supply Chain Management*, 2013, 49(3), s. 42–65.

¹⁵⁴ Cowan, K., Paswan, A. K., Van Steenburg, E., *When...*, op. cit., s. 140–148.

¹⁵⁵ Kubacki, K., Siemieniako, D., Brennan, L., *Building positive resilience through vulnerability analysis*, *Journal of Social Marketing*, 2020, nr. 10(4), s. 471–488.

¹⁵⁶ Handley, S.M., & Benton, W.C., *The influence of exchange hazards and power on opportunism in outsourcing relationships*, *Journal of Operations Management*, 2012, wyd. 30(1/2), s. 55–68.

¹⁵⁷ Benton W.C., Maloni M., *The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction*, *Journal of Operations Management*, 2005, wyd. 23/1, s. 1–22.

zastosowanie siły w celach konkurencyjnych, związanych często z teorią zarządzania daną organizacją.

Źródła siły niepośredniczącej cechują się natomiast podejściem relacyjnym, wynikającym z postrzeganej wartości partnera, a nie bezpośredniego zastosowania nacisku. Wspomnianymi źródłami są: siła ekspercka, referencyjna oraz legitymizacyjna, wywodząca się z tradycyjnego przekonania o posiadanej sile formalnej¹⁵⁸. Naturalna charakterystyka tych źródeł siły sprawia, że strona posiadająca daną siłę, może nie być świadoma jej posiadania. Ich oddziaływanie nie wymaga aktywnego wykorzystania przez podmiot posiadający siłę, a jego skuteczność wynika z uznania tej siły przez partnera relacji. Podział ten pokazuje różnicę między posiadaniem źródeł siły a ich rzeczywistym wykorzystaniem w relacji.

Alternatywne ujęcie źródeł siły strukturalnej zostało zaproponowane przez Oukes i in. (2009), którzy wyróżniają trzy rodzaje siły jako kontrolę nad zasobami, pozycję w sieci oraz formalną pozycję¹⁵⁹. Kontrola nad zasobami dowodzi, że siła pochodzi z posiadania zasobów potrzebnych innym. Te organizacje, które kontrolują pożądane zasoby i nie są kontrolowane przez inne podmioty, zdobywają siłę dzięki niezależności od zasobów innych przedsiębiorstw. Pozycja w sieci i wiążąca się z tym siła wywodzi się z faktu, iż organizacje są bardziej skłonne do nawiązywania relacji z przedsiębiorstwami posiadającymi dobrą pozycję dzięki dostępowi do odpowiednich zasobów i potencjalnych partnerów. Siła formalna natomiast wiąże się z hierarchicznymi uprawnieniami do sprawowania władzy, np. prawem do podejmowania decyzji ze względu na obowiązującą umowę pomiędzy partnerami¹⁶⁰. Organizacje posiadające siłę formalną mogą być stroną dominującą w procesie podejmowania decyzji w związku z daną relacją biznesową. W takiej sytuacji słabsza strona relacji jest często zmuszona do dostosowania się do wymagań i regulacji narzucanych przez partnera posiadającego większą siłę¹⁶¹.

¹⁵⁸ Ibidem.

¹⁵⁹ Oukes T, von Raesfeld A., Groen A., *Power in a startup...*, op cit., s. 68–83.

¹⁶⁰ Astley W.G, Sachdeva P.S., *Structural Sources of Intraorganizational: Power: A Theoretical Synthesis*, 1984, AMR, wyd. 9, s. 104–113.

¹⁶¹ Thorgren S., Wincent J., Boter H., *Small firms in multipartner R&D alliances: Gaining benefits by acquiescing*, Journal of Engineering and Technology Management, 2012, wyd. 29/4, s. 453–467.

1.3.2 Siła behawioralna

Siła wynikająca z kontrolowanych zasobów lub posiadanej pozycji w sieci relacji daje przedsiębiorstwu możliwość jej wykorzystania w określonych sytuacjach interakcji z partnerem. Samo posiadanie siły strukturalnej stanowi jednak jedynie potencjał oddziaływania, który ujawnia się dopiero w momencie jej wykorzystania. Wskazuje to na zależność pomiędzy potencjałem a jego wykorzystaniem, stanowiącą podstawę koncepcji siły behawioralnej¹⁶²¹⁶³.

Siła behawioralna odnosi się do działań podejmowanych przez strony relacji w celu wykorzystania posiadanej siły strukturalnej lub zmiany układu sił w trakcie trwania relacji. Ma ona charakter operacyjny i przejawia się w konkretnych działaniach podejmowanych wobec partnera relacji¹⁶⁴.

W literaturze wskazuje się, że wykorzystanie siły w relacjach biznesowych przyjmuje różnorodne formy działań, obejmujące m.in. wywieranie presji negocjacyjnej, wpływanie na warunki współpracy, narzucanie określonych standardów współpracy czy ograniczanie dostępu do zasobów istotnych dla partnera relacji¹⁶⁵¹⁶⁶. Przykłady takich działań obejmują również wymuszanie opłat wstępnych, jednostronne zmiany warunków umów, przerzucanie kosztów i ryzyka na partnera, a także narzucanie określonych zmian operacyjnych w relacji¹⁶⁷. Działania te mogą przyjmować również formę wymuszania obniżek cen, grożenia zakończeniem współpracy lub uzależniania kontynuacji relacji od spełnienia dodatkowych wymagań¹⁶⁸¹⁶⁹.

Działania te mogą mieć charakter zarówno bezpośredni, jak i pośredni. Pierwsze z nich obejmują jawne formy wpływu, takie jak presja czy stosowanie sankcji, drugie natomiast polegają na pośrednim kształtowaniu warunków relacji, m.in. poprzez zarządzanie informacją lub budowanie alternatyw¹⁷⁰¹⁷¹. W literaturze podkreśla się również, że siła może przejawiać się poprzez wymuszanie określonych zachowań partnera, narzucanie standardów

¹⁶² Oukes, T., von Raesfeld, A., A start-up in interaction with its partners. *The IMP Journal*, 2016, 10(1), s. 50–80.

¹⁶³ Oukes T., von Raesfeld A., Groen A., Power in a startup's..., op. cit., s. 70–75.

¹⁶⁴ Makkonen H., Siemieniako D., Mitreğa M., *Structural...*, op. cit., s. 1099–1113.

¹⁶⁵ Lacoste, S., Johnsen, E., *Supplier–customer...*, op. cit., s. 229–240.

¹⁶⁶ Siemieniako, D., Mitreğa, M., *Improving...*, op. cit., s. 90–100.

¹⁶⁷ Maglaras, G., Bourlakis, M., Fotopoulos, C., *Power-imbalanced...*, op. cit., s. 187–201.

¹⁶⁸ Han, Z., Handfield, R. B., Huo, B., Tian, Y., *Effects of power use in buyer–supplier relationships: The moderating role of communication*, *Industrial Marketing Management*, 2022, wyd. 102, s. 45–57.

¹⁶⁹ Murphree, M., Anderson, J., *Countering overseas power in global value chains: Information asymmetries and subcontracting in the plastics industry*, *Journal of International Management*, 2018, wyd. 24(2), s. 123–136.

¹⁷⁰ Frazier, G. L., Summers, J. O., *Interfirm...*, op. cit., s. 43–55.

¹⁷¹ Bell S, Hindmoor A., *Business politics is usually about attempts to exert influence rather than power. Evidence from Australia*, *Business and Politics*, 2024, wyd. 26(1), s. 124–141.

współpracy oraz kontrolę podziału ryzyka i wartości w relacji¹⁷². Ich intensywność zależy od pozycji stron w relacji oraz poziomu ich wzajemnej zależności.

Siła behawioralna, postrzegana jako użycie siły, może być analizowana w ujęciu dynamicznym, uwzględniając możliwość jej zmiany w perspektywie czasu trwania relacji¹⁷³. Siła behawioralna i działania podejmowane przy jej wykorzystywaniu mogą mieć wpływ na zmiany jej struktury. Silniejsza strona relacji często podejmuje działania, wykorzystując swoją pozycję siły wywodzącą się z poszczególnych źródeł dla uzyskania określonych korzyści. Z kolei organizacje posiadające mniejszą siłę, będą dążyć do jej zwiększania poprzez stosowanie działań zwiększających siłę, jak w badaniach przedstawionych między innymi przez Lacoste i Johnsen (2015), Siemieniako i Kaliszewski (2022) oraz Siemieniako i Mitręga (2018)¹⁷⁴¹⁷⁵¹⁷⁶. Celami podejmowania działań zwiększających siłę mogą być między innymi¹⁷⁷:

- zwiększenie ilości posiadanych opcji,
- zmniejszenie ilości posiadanych opcji przez partnera,
- zmniejszenie postrzeganego wkładu w relację przez partnera,
- zwiększenie swojego postrzeganego wkładu w relację.

Całościowe podejście do badania siły strukturalnej i behawioralnej proponują w swojej pracy Makkonen i in. (2021)¹⁷⁸. Autorzy zwracają uwagę na znaczenie postrzegania siły przez uczestników relacji oraz na rolę zdarzeń wpływających na zmiany układu sił pomiędzy partnerami. Wyróżniają dwa typy takich zdarzeń: zdarzenia wyrównujące siłę (ang. *countervailing events*) oraz zdarzenia kontekstowe (ang. *contextual events*). Zdarzenia wyrównujące siłę odnoszą się do działań podejmowanych przez jedną ze stron relacji w celu zmiany istniejącego układu sił, np. poprzez pozyskanie alternatywnych partnerów, rozwój nowych kompetencji czy zwiększenie kontroli nad kluczowymi zasobami. Z kolei zdarzenia kontekstowe wynikają z czynników zewnętrznych wobec relacji, takich jak zmiany technologiczne, rynkowe czy regulacyjne, które mogą wpływać na postrzeganie siły przez uczestników relacji oraz na dynamikę relacji dostawca–

¹⁷² Touboullic, A., Chicksand, D., Walker, H., *Managing imbalanced supply chain relationships for sustainability: A power perspective*, Decision Sciences, 2014, wyd. 45(4), s. 577–619.

¹⁷³ Lacoste, S., Johnsen, E., *Supplier-customer...* op. cit., s. 229–240.

¹⁷⁴ Ibidem.

¹⁷⁵ Siemieniako, D., Kaliszewski, P., *Factors...*, op. cit., s. 151–179.

¹⁷⁶ Siemieniako, D., Mitręga, M., *Improving...*, op. cit., s. 90–100.

¹⁷⁷ Oukes, T., Raesfeld, A., *A start-up...*, op. cit., s. 50–80.

¹⁷⁸ Makkonen H., Siemieniako D., Mitręga M., *Structural...*, op. cit., s. 1099–1113.

odbiorca¹⁷⁹. Rysunek 1.5 przedstawia schemat ram postrzegania siły wspomagający całościowe podejście do badania siły w relacjach dostawca-odbiorca.



Rysunek 1.5 Ramy siły oparte na percepcji w relacjach dostawca-odbiorca

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Makkonen H., Siemieniako D., Mitreğa M., 2021, *Structural and behavioural power dynamics in buyer-supplier relationships: a perceptions-based framework and a research agenda*, Technology Analysis & Strategic Management, 35/9, s.1099-1113.

Rysunek 1.5 przedstawia działania wyrównawcze bądź zdarzenia kontekstowe odnoszące się do dostawców, jak i odbiorców, w celu zwiększania ich siły strukturalnej. Czynniki wpływającymi na dynamikę siły są celowe działania zmiany siły, jako działania wyrównujące siłę, oraz zdarzenia kontekstowe, jak np. wzrost intensywności działań konkurentów czy też wprowadzenie regulacji prawnych istotnie wpływających na działalność biznesową. Zdarzenia kontekstowe odnoszą się do nieintencjonalnych zmian zachodzących zarówno wewnątrz relacji, jak i w otoczeniu biznesowym przedsiębiorstw pozostających w relacji, które mogą prowadzić do zmiany układu sił pomiędzy partnerami. Siła behawioralna, rozumiana jako używanie siły przez jedną stronę relacji, ma swoje odzwierciedlenie w postrzeganiu przez drugą stronę relacji, jak również w postrzeganiu przez używającego siły. Postrzeganie siły przez każdą ze stron relacji może się różnić i powodować powstawanie luk między faktyczną siłą wpływu a jej postrzeganiem.

Proponując wspomniane ramy percepcji siły, Makkonen i in. (2021) skupili się na badaniu diadycznych relacji biznesowych w technicznie zaawansowanym sektorze

¹⁷⁹ Ibidem.

medycznym, przyjmując holistyczne podejście do rozważania siły strukturalnej i behawioralnej¹⁸⁰. Dzięki takiemu podejściu, badacze mogli zaobserwować zmianę siły w trakcie rozwoju relacji biznesowej z perspektywy dostawcy oraz odbiorcy. Podejście percepcyjne przy wykorzystaniu tych ram zakłada, że siła stanowi kombinację obiektywnych elementów siły (tj. siły strukturalnej i rzeczywistych elementów składających się na posiadanie i jej używanie), a także subiektywnych, mających odzwierciedlenie w osobistym odczuciu posiadania siły obu stron relacji¹⁸¹. Ukazuje również skupienie się na różnych rodzajach czynników wpływających na zmianę siły w relacji.

1.3.3 Siła postrzegana

Kolejnym aspektem siły w relacjach biznesowych omawianym w literaturze jest pojęcie siły postrzeganej. Definiuje się ją jako „ocenę przez daną organizację jej własnej siły strukturalnej, a także siły strukturalnej drugiej strony”¹⁸². Postrzegana siła odnosi się do subiektywnej interpretacji dostępnych zasobów, alternatyw oraz potencjalnych korzyści wynikających z relacji. W odróżnieniu od siły strukturalnej, która ma charakter obiektywny, siła postrzegana opiera się na percepcji uczestników relacji i może odbiegać od rzeczywistego układu zależności. W konsekwencji, decyzje podejmowane przez organizacje mogą wynikać nie tylko z faktycznego poziomu siły, lecz także z jego subiektywnej oceny¹⁸³.

Choć postrzeganie siły może być kluczowym pojęciem dla zrozumienia powiązania siły behawioralnej ze strukturalną, pomimo to nie przyciągnęło zbyt dużej uwagi badaczy. Przemawia za tym fakt, iż trudno jest analizować i kwestionować siłę określaną przez respondentów ze względu na możliwość jej odchylenia od faktycznego poziomu siły strukturalnej. Brak pełnego, wyczerpującego obrazu odnośnie sytuacji w badanych organizacjach może stanowić o braku możliwości przedstawienia racjonalnego poziomu siły każdej ze stron^{184 185}. Siła strukturalna stanowi istotny punkt odniesienia dla jej postrzegania, jednak percepcja ta może być zniekształcona przez ograniczony dostęp do informacji lub błędną ocenę sytuacji relacyjnej. Przykładem może być sytuacja, gdy jedna ze stron nie

¹⁸⁰ Ibidem.

¹⁸¹ Rutherford, T., Holmes J., *The Flea on the Tail of the dog: Power in Global Production Networks and the Restructuring of Canadian Automotive Clusters*, Journal of Economic Geography, 2008, 8/4, s. 519–544.

¹⁸² Wolfe, R.J., McGinn, K.L., *Perceived Relative Power and its Influence on Negotiations*, Group Decision and Negotiation, 2005, 14(1), s. 5.

¹⁸³ Kim, P. H., Pinkley, R. L., Fragale, A. R., *Power Dynamics in Negotiation*. The Academy of Management Review, 2005, 30(4), s. 799–822.

¹⁸⁴ Wilkinson, I. F., *Distribution channel management: power considerations*, International Journal of Physical Distribution Logistics Management, 26(5), 1996, s. 31–42.

¹⁸⁵ Wolfe, R.J., McGinn, K.L., *Perceived...*, op. cit., s. 3–20.

posiada wystarczających informacji o silnych stronach bądź alternatywach partnera i błędnie ocenia swoją siłę w ujęciu strukturalnym, ale na podstawie wyłącznie swojej postrzeganej siły stosuje praktyki jej użycia.

Praca Meehan i Wright (2012) proponuje postrzeganie źródeł siły w trzech różnych kontekstach jej pochodzenia¹⁸⁶. Autorzy proponują inne podejście do postrzegania źródeł siły, niż te, przedstawione przez French i Raven (1959), które skupiały się głównie na źródłach wywodzących się bezpośrednio z wpływów socjologiczno-psychologicznych organizacji¹⁸⁷.

Pierwszy kontekst postrzegania źródeł siły przypisuje się sile będącej własnością organizacji. Przedstawia siłę opartą na kontekście łańcuchów dostaw wykorzystujących relacje dostawca-odbiorca. Skupia się na zależnościach międzyorganizacyjnych członków diady a resztą przedstawicieli łańcucha, bazując głównie na ekonomicznych i rzeczowych aspektach wpływania na siłę¹⁸⁸.

Drugą perspektywą postrzegania siły określa się siłę jako atrybut indywidualny (jednostki). Opiera się on na poświadczeniu, że to jednostka może stanowić źródło siły. Wspomniana jednostka znajduje się w centrum działań sprzedażowo-zakupowych, dzięki czemu właśnie w kierunku jednostek kierowane będą strategie marketingowe¹⁸⁹. W literaturze przedmiotu można odnaleźć prace mówiące o podobieństwach organizacyjnych procesów zakupowych do procesów klienta indywidualnego. Każde z wymienionych, podlegają wpływom społecznym (m.in. reputacji bądź przyjaźni), przez co mogą charakteryzować się mechanizmami nawykowymi bądź intuicyjnymi¹⁹⁰¹⁹¹. Tak więc od strony dostawcy pierwsze źródło siły może stanowić sprzedawca (analogicznie u odbiorcy będzie to kupujący), który poprzez interpretację jego zdolności i zachowań przez klienta przedstawia siłę swojego przedsiębiorstwa. W praktyce obserwuje się tendencję do utożsamiania kompetencji i zachowań przedstawicieli organizacji z ogólną oceną jej pozycji w relacji. Oznacza to, że słabsza postawa negocjacyjna, niższe kompetencje lub ograniczona zdolność oddziaływania przedstawiciela mogą prowadzić do postrzegania całej organizacji jako mniej wpływowej. Analogicznie, wysoki poziom kompetencji i profesjonalizmu

¹⁸⁶ Meehan, J., Wright, G., *The origins of power in buyer-seller relationships*, Industrial Marketing Management, 2012, wyd. 41(4), s. 670–672.

¹⁸⁷ French, R.P., Raven, B., *The bases...*, op. cit., s. 155–164.

¹⁸⁸ Meehan, J., Wright, G., *The origins...*, op. cit., s. 670–672.

¹⁸⁹ Webster F. E. Jr., Wind, Y., *A general model for understanding organizational buying behaviour*, Journal of Marketing, 1972, wyd.36(2), s. 12–19.

¹⁹⁰ Wilson, D. F., *Why divide consumer and organizational buyer behaviour?* European Journal of Marketing, 2000, wyd. 34(7), s. 780–796.

¹⁹¹ Wilkinson, I. F., *Distribution...*, op. cit., s. 31–42.

przedstawiciela może wzmacniać percepcję siły przedsiębiorstwa. Należy jednak podkreślić, że zależność ta ma charakter percepcyjny i kontekstowy, a nie deterministyczny¹⁹².

Jako kolejną perspektywę siły postrzeganej, Meehan i Wright (2012) określają siłę jako właściwość relacji społecznych. W tym ujęciu siła jest wynikiem dynamicznego procesu interakcji pomiędzy różnymi podmiotami, zarówno indywidualnymi, jak i organizacyjnymi, obejmującego ocenę postaw oraz cech partnera relacji. Dzięki temu strony mogą kształtować postrzeganie siły na podstawie wcześniejszych doświadczeń, emocji oraz wiedzy na temat partnera. W konsekwencji sposób postrzegania drugiej strony może wpływać na wykorzystanie dostępnych zasobów i źródeł siły. Może on być również uzależniony od sytuacji oraz kontekstu, w którym relacja jest nawiązywana i rozwijana¹⁹³.

Podsumowując przedstawione perspektywy, w oparciu o badania Meehan i Wright (2012), można wyróżnić kluczowe obszary determinujące postrzeganie siły w relacjach biznesowych. Obejmują one czynniki organizacyjne, indywidualne oraz relacyjne, które łącznie kształtują sposób interpretacji pozycji stron w relacji. W celu uporządkowania tych czynników oraz ukazania ich wielowymiarowego charakteru zestawiono je w tabeli 1.9, prezentując ich znaczenie z perspektywy zarówno dostawcy, jak i odbiorcy.

Tabela 1.9 Tematyczne wyłonienie źródeł siły w relacjach dostawca-sprzedawca

	Źródła siły dostawców i odbiorców	Wylonięne zmienne
Organizacyjne	Otoczenie rynkowe i pozycja przedsiębiorstwa	Poziom konkurencji na rynku, reputacja organizacji bądź marki, strategia rozwoju produktów
	Atrakcyjność handlowa	Zależność od drugiej strony, poziom ważności/ryzyka biznesowego, wartość pieniężna bycia w relacji z tym partnerem, siła ekonomiczna/wielkość każdej z organizacji, zakres i jakość produktów bądź usług będących przedmiotem sprzedaży
Indywidualne	Wiedza	Wiedza na temat produktu, rynku, organizacji i celów partnera.
	Umiejętności	Umiejętności negocjacyjne, poziom ogólnej inteligencji, umiejętność czytania/reagowania na komunikację niewerbalną, zdolności przywódcze.
	Pozycja	Pozycja w organizacji, doświadczenie w roli, jakość posiadanych relacji z wpływowymi osobami, poziom szacunku innych oraz charyzmy.
Relacyjne	Skupienie na relacji	Zaangażowanie w relację, uczciwość oraz uważność wobec partnera, okazywana empatia, długość relacji, poziom gościnności, chęci osiągnięcia „czegoś” z tym partnerem, poziom okazywanego szacunku,
	Nastawienie na osiągnięcie wyników	Pewność siebie, stopień otwartości, zdolność poświęcenia się dla osiągnięcia celu, wytrwałość, metodyczne podejście, dbałość o szczegóły, profesjonalizm, poziom wykorzystywanej racjonalności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Meehan, J., Wright, G., *The origins of power in buyer-seller relationships*, Industrial Marketing Management, 2012, 41(4), s. 669–679.

¹⁹² Meehan, J., Wright, G., *The origins...*, op. cit., s. 669–679.

¹⁹³ Ho D. Y. F., *Relational orientation and methodological individualism*, Bulletin of the Hong Kong Psychological Society, 1991, wyd. 26/27, s. 81–95.

Tabela 1.9 ukazuje pogląd, że siła może być cechą poszczególnych sprzedających i kupujących. Osobowość, umiejętności, a także aspekty organizacyjne mogą w ten sposób być uznawane za źródła siły¹⁹⁴. Natomiast proces interakcji może wskazywać na określenie, że siła jest właściwością relacji¹⁹⁵.

1.3.4 Siła zrealizowana

Siła zrealizowana jest pojęciem odnoszącym się do sposobu, w jaki przedsiębiorstwa osiągają korzyści w relacji z wykorzystania siły behawioralnej. Stanowi ona wynik działań podejmowanych przez strony relacji oraz ich zdolności do przekształcania posiadanego potencjału w rzeczywiste rezultaty¹⁹⁶. Według Kim in. (2005), siła zrealizowana jest konsekwencją działań zwiększających siłę oraz praktyk jej bezpośredniego zastosowania¹⁹⁷. Przedsiębiorstwa wykorzystujące swoją siłę mogą osiągać określone korzyści, jednak muszą uwzględniać ryzyko wystąpienia zachowań oportunistycznych ze strony partnera, szczególnie w przypadku relacji asymetrycznych¹⁹⁸.

W przypadku wykorzystania siły w sposób wrogi, np. przy użyciu siły przymusu, druga strona może dążyć do zwiększenia swojego poziomu siły, redukując wpływ swojego silniejszego partnera. Jeśli przedsiębiorstwo spowoduje zmianę postrzegania siły przez inną organizację, postrzeganie to może stać się rzeczywiste, a organizacja zyska siłę dzięki temu, że będzie postrzegana jako silniejsza. Tak więc zachowania związane z siłą mogą wpływać na zrealizowaną siłę, a także zmieniać siłę strukturalną i postrzeganą obydwu organizacji¹⁹⁹. Rysunek 1.6 przedstawia model wyjaśniający jak siła postrzeganie siły oraz techniki wykorzystania i zmiany siły wpływają na siebie nawzajem oraz na siłę zrealizowaną.

¹⁹⁴ Meehan, J., Wright, G., *The origins...*, op. cit., s. 669–679.

¹⁹⁵ Cheng T., Sculli D., Chan F. S., *Relationship dominance — Rethinking management theories from the perspective of methodological relationalism*, Journal of Managerial Psychology, 2001, wyd.16(2), s. 97–106.

¹⁹⁶ Oukes T., von Raesfeld A., Groen A., *Power in a startup's...*, op. cit., s. 70-75.

¹⁹⁷ Kim, P. H., Pinkley, R. L., Fragale, A. R., *Power dynamics...*, op. cit., s. 799-822.

¹⁹⁸ Ibidem.

¹⁹⁹ Brass D. J., Burkhardt M. E., *Potential...*, op. cit., s. 441-470.



Rysunek 1.6 Dynamiczny model siły postrzeganej i zrealizowanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kim, P. H., Pinkley, R. L., Fragale, A. R., *Power Dynamics in Negotiation*. The Academy of Management Review, 2005, 30(4), s. 799–822.

Na rysunku 1.6. można zauważyć, rozdzielenie czterech odrębnych elementów:

- siłę potencjalną, będącą główną zdolnością stron relacji do osiągnięcia korzyści,
- siłę postrzeganą jako ocenę dotyczącą potencjalnej siły każdej z badanych stron,
- zachowania mające na celu zmianę bądź wykorzystanie poszczególnego poziomu siły,
- siłę zrealizowaną określaną jako poziom i zakres korzyści z relacji wynikającej z wykorzystywania siły postrzeganej.

Według Kim i in. (2005), częstotliwość oraz sposób wykorzystania siły wpływają na ocenę relacji przez partnerów²⁰⁰. W sytuacji, gdy silniejsza strona wykorzystuje swoją pozycję głównie do osiągnięcia jednostronnych korzyści, może to prowadzić do spadku postrzeganej wartości relacji przez słabszego partnera oraz podejmowania przez niego działań ograniczających współpracę, co w konsekwencji wpływa na trwałość oraz efektywność relacji biznesowej²⁰¹.

W literaturze wskazuje się również, że konsekwencje wykorzystania siły nie ograniczają się wyłącznie do zmian pozycji partnerów w relacji. Mogą one mieć charakter zarówno zamierzony, jak i niezamierzony oraz wpływać na zakres osiąganych korzyści ekonomicznych i relacyjnych, a także sposób podziału wartości pomiędzy stronami

²⁰⁰ Kim, P. H., Pinkley, R. L., Fragale, A. R., *Power dynamics...*, op cit., s. 799-822.

²⁰¹ Lawler, E. J., *Power processes in bargaining*, The Sociological Quarterly, 1992, wyd. 33(1), s. 17-34.

współpracy²⁰². Oznacza to, że analiza siły powinna obejmować nie tylko jej źródła i sposoby wykorzystania, lecz również rezultaty osiągane przez uczestników relacji biznesowej²⁰³.

1.4 Asymetria siły w relacjach biznesowych

W relacjach biznesowych asymetria siły jest często uznawana za ich naturalną cechę, głównie ze względu na fakt, iż każde przedsiębiorstwo jest różne pod względem szeroko rozumianych zasobów²⁰⁴²⁰⁵. Asymetrię siły definiuje się jako „*brak równowagi siły pomiędzy stronami w relacji, niezależnie od branży, w której działają przedsiębiorstwa, regionu bądź czasu*”²⁰⁶²⁰⁷.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć stwierdzenie, że asymetria siły jest nierównowagą we współzależnościach i oznacza, że silniejsza strona dominuje i samodzielnie kontroluje relację biznesową w ujęciu diadycznym²⁰⁸. Jednocześnie podkreśla się, że asymetria nie musi prowadzić wyłącznie do dominacji, lecz może również stanowić podstawę efektywnej współpracy i tworzenia wartości²⁰⁹. Różnice kompetencyjne i zasobowe pomiędzy przedsiębiorstwami mogą być podstawą do wypełniania luk kompetencyjnych, integracji procesów w łańcuchu dostaw bądź tworzenia dodatkowych wartości dla przedsiębiorstw i samej relacji dzięki zjawiskom synergicznym²¹⁰.

Posiadanie i kontrolowanie większej ilości zasobów niż druga strona relacji stanowi o różnicy sił już na samym początku relacji. Aspekt posiadanych zasobów i ich wpływu na siłę w relacji odnosi się do nurtu zasobowego przedsiębiorstwa (ang. *RBV - Resource-Based View*), opracowanego i rozwiniętego w głównej mierze przez Barney (1991), który mówi o tym, że to właśnie zasoby stanowią o sile przedsiębiorstwa i są jego kluczem do przewagi konkurencyjnej²¹¹. Według wspomnianego nurtu najważniejszymi zasobami są aktywa

²⁰² Merton, R. K., *The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action*, American Sociological Review, 1936, wyd. 1(6), s. 894–904.

²⁰³ Siemieniako D., *Power dynamics in business relationships in a turbulent environment: focus on anticipated power consequences and value creation*, Central European Management Journal, 2025, wyd. 33(1), s. 163–178.

²⁰⁴ Cuevas, J.M., Julkunen, S., Gabrielsson, M., *Power symmetry and the development of trust in interdependent relationships: The mediating role of goal congruence*, Industrial Marketing Management, 2015, wyd. 48, s. 149–159.

²⁰⁵ Gębarowski M., Siemieniako D., *B2B Relationship Marketing Management in Trade Fair Activity*, 2016, Cambridge Scholars Publishing.

²⁰⁶ Emerson, R.M., *Power-dependence...*, op. cit., s. 33–34.

²⁰⁷ Rindt, J., Mouzas, S., *Exercising power in asymmetric relationships: The use of private rules*, Industrial Marketing Management, 2015, nr. 48, s. 202–213.

²⁰⁸ Dwyer, F. R., Walker, O. C., *Bargaining in an asymmetrical power structure*, Journal of Marketing, 1981 wyd. 45(1), s. 104–115.

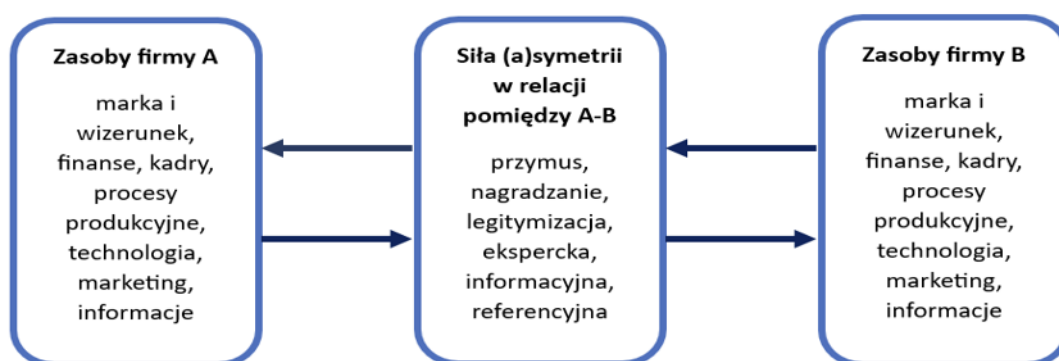
²⁰⁹ Kumar, N., Sheer, L. K., Steenkamp, J. E. M., *The effects of perceived interdependence on dealer attitudes*, Journal of Marketing Research, 1995, wyd. 32, s. 348 – 356.

²¹⁰ Siemieniako, D., Mitreęga, M., *Improving power...*, op. cit., s. 90–100.

²¹¹ Barney, J., *Firm Resources...*, op. cit., s. 99–120.

firmy, wiedza, posiadane informacje bądź procesy organizacyjne w przedsiębiorstwie²¹². Tak więc, przedsiębiorstwa posiadające więcej kluczowych zasobów potrzebnych drugiej stronie relacji, będą posiadały względnie większą siłę w relacji. Posiadanie większej zależności,

a zatem słabszej pozycji w relacji, może być dla niektórych przedsiębiorstw kosztem wartym poniesienia, głównie dzięki korzyściom osiąganym podczas współpracy z silniejszym kontrahentem²¹³²¹⁴. Relację pomiędzy zasobami dwóch przykładowych organizacji oraz wspólne zależności i oddziaływania przedstawia rysunek 1.7.



Rysunek 1.7 Schemat relacji pomiędzy dwiema organizacjami będących we wspólnej relacji
Źródło: opracowanie własne na podstawie Siemieniako D., Mitreğa M., Makkonen H., Pfajfar G., Power in business relationships – dynamics, strategies and internationalisation, 2022, Routledge.

Rysunek 1.7 ilustruje wzajemne zależności pomiędzy zasobami stron relacji oraz ich wpływ na kształtowanie się asymetrii siły. Ukazuje on, że poziom zależności każdej ze stron wynika z dostępu do zasobów drugiego partnera, co bezpośrednio przekłada się na ich zdolność oddziaływania w relacji²¹⁵. Wskazuje to, że asymetria siły jest wynikiem relacyjnego układu zależności, a nie wyłącznie indywidualnych cech przedsiębiorstw.

Asymetria siły najczęściej charakteryzuje się różnicami pomiędzy firmami, które mogą wpływać na kooperacyjne i konkurencyjne aspekty interakcji²¹⁶. Aspekty kooperacyjne mają miejsce, gdy przedsiębiorstwa mogą wspólnie wykorzystywać swoją wiedzę do osiągnięcia wspólnych korzyści. Natomiast siły konkurencyjne ujawniają się poprzez próby wykorzystania przez firmę wiedzy i posiadanych informacji przez partnera do maksymalizacji własnych korzyści kosztem partnera biznesowego²¹⁷.

²¹² Auh S., Menguc B., *Broadening the scope of the resource-based view in marketing: The contingency role of institutional factors*, Industrial Marketing Management, 2009, wyd. 38/7, s. 757-768.

²¹³ Easton, G., *Marketing: a critical realist approach*, Journal of Business Research, 2002, wyd. 55(2), s. 103-109.

²¹⁴ Johnsen R. E., Lacoste S., *An exploration of the 'dark side' associations of conflict, power and dependence in customer-supplier relationships*, Industrial Marketing Management, 2016, wyd. 59, s. 76-95.

²¹⁵ Nyaga, G.N., Lynch, D.F., Marshall, D., Ambrose, E., *Power...*, op. cit., s. 42-65.

²¹⁶ Pérez, L., Cambra-Fierro, J., *Learning to work in asymmetric relationships: insights from the computer software industry*, Supply Chain Management: An International Journal, 2015, wyd. 20(1), s. 1-10.

²¹⁷ Ibidem.

W nawiązaniu do podejścia bazującego na zależności od zasobów, strony wnoszące do relacji rzadsze i bardziej krytyczne zasoby, będą miały większą siłę w relacji. Dzięki temu, będą mogły przywłaszczyć sobie więcej korzyści z przebywania w danej relacji²¹⁸. Słabsi partnerzy z kolei będą dążyć do równoważenia asymetrii siły między innymi poprzez zwiększanie własnego wkładu w relację, bądź niwelowanie zależności od wkładu silniejszego partnera²¹⁹.

Rozkład siły jest często nierówny i może zmieniać się np. w zależności od warunków ekonomicznych. Brak symetrii w jednym z wymiarów może być kompensowany przez przeciwną asymetrię w innym wymiarze. Przykładem może być uczynienie dostawcy atrakcyjnym poprzez inną cechę tj. zwiększenie jakości kluczowych wyrobów bądź rozszerzenie oferty o świadczenie usług²²⁰.

Według Siemieniako i Mitręga (2018), zjawisko symetrii nawiązujące do siły dostawców i odbiorców nie powinno być określane jako względnie taka sama siła po dwóch stronach relacji. Precyzyjne określenie symetrii i asymetrii siły pozostaje przedmiotem dyskusji w literaturze. Nie zostało wdrożone bezpośrednio do praktyki biznesowej ze względu na fakt, iż siła w relacjach biznesowych uznawana jest za dynamiczne i wielowymiarowe zjawisko, bazujące na perspektywie każdego członka relacji²²¹.

Subiektywizm w postrzeganiu siły przez każdą ze stron może prowadzić do ustalenia symetrycznego rozkładu sił w relacji pomiędzy partnerami w odniesieniu do różnego zestawienia wszystkich źródeł siły jednocześnie. Może również przyczynić się do tego, że całościowe spojrzenie na układ sił w relacji będzie odzwierciedlało przewagę w poszczególnym źródle siły²²². Na rysunku 1.8. przedstawione zostały różne sytuacje nawiązujące do zjawiska symetrii bądź asymetrii przy założeniu statycznego obrazu, uznając siłę za zjawisko dynamiczne, zmieniające się wraz z upływem czasu i rozwojem relacji biznesowej.

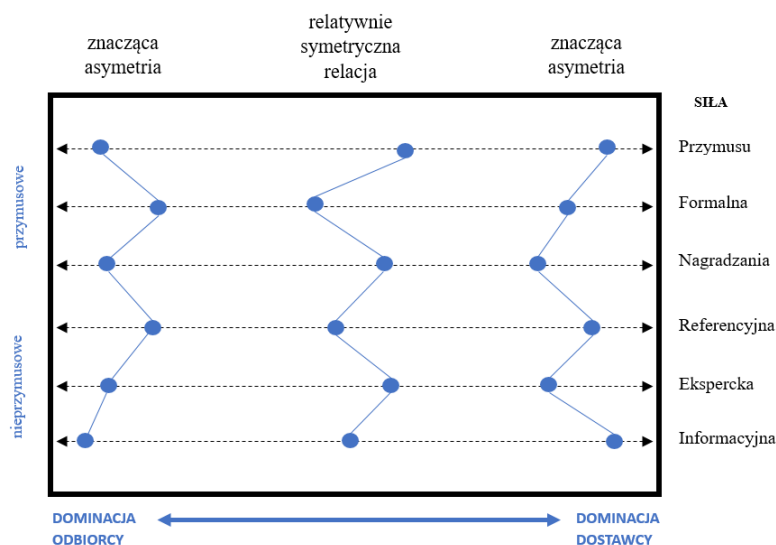
²¹⁸ Pfeffer, J., Salancik, G., *The External...*, op cit, s. 23-27.

²¹⁹ Habib, F., Bastl, M., Pilbeam, C., *Strategic responses to power dominance in buyer-supplier relationships: A weaker actor's perspective*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2015, wyd. 45, 1/2, s. 182-203.

²²⁰ Lacoste, S., Johnsen, E., *Supplier-customer...*, op. cit., s. 229-240.

²²¹ Siemieniako D., Mitręga M., 2018, Is it good to balance power in a buyer-seller "business marriage" and how it happens? 34th IMP Conference, Marseille, France, s. 4-7.

²²² Ibidem.



Rysunek 1.8 Przykład relatywnie symetrycznej oraz znacząco asymetrycznej relacji ze względu na źródła siły

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Siemieniako D., Mitreğa M., Makkonen H., G. Pfajfar, *Power in business relationships – dynamics, strategies and internationalisation*, 2022, Routledge; Siemieniako D., Mitreğa M., Is it good to balance power in a buyer-seller “business marriage” and how it happens? In 34th IMP Conference, 2018, Kedge Business School, Marseille Campus, Marseille, France, s. 4-7.

Rysunek 1.8 przedstawia różne konfiguracje symetrii i asymetrii siły w odniesieniu do poszczególnych źródeł siły. Wskazuje on, że relacja może być jednocześnie asymetryczna w jednym wymiarze i względnie symetryczna w innym, co podkreśla wielowymiarowy charakter siły w relacjach biznesowych. Oznacza to, że ocena układu sił nie powinna opierać się na pojedynczym źródle siły, lecz na ich łącznym oddziaływaniu²²³. W konsekwencji relacje biznesowe rzadko mają charakter jednoznacznie symetryczny lub asymetryczny, a ich rzeczywisty układ sił jest wynikiem współwystępowania różnych źródeł siły.

Istnieją relacje biznesowe, w których dominująca strona posiada siłę, którą może wykorzystywać podczas współpracy z relatywnie słabszymi przedsiębiorstwami, godzącymi się na taki stan relacji²²⁴. Współpraca mniejszych przedsiębiorstw z dużym partnerem może prowadzić do powstawania relacji o charakterze hegemonicznym, gdzie posiadanie hegemonu jako dominującej strony stwarza wiele możliwości przedsiębiorstwom posiadającym niedużo zasobów w porównaniu do swojego silniejszego partnera²²⁵.

Hegemonia, postrzegana jako złożona koncepcja, opierająca się na ramach teoretycznych obejmujących filozofię, socjologię oraz politykę, nie tworzy jednej, wspólnej definicji²²⁶. Politologia określa hegemonię jako „dominację jednej grupy nad drugą, często

²²³ Meehan, J., Wright, G., *The origins...*, op. cit., s. 669–679.

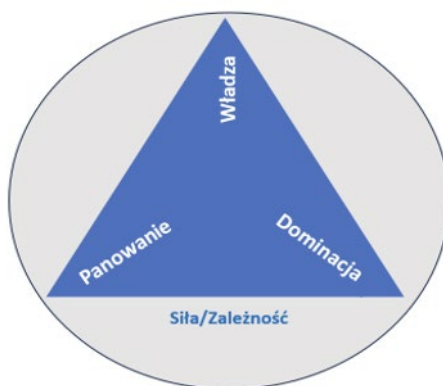
²²⁴ Johnsen R.E., Lacoste S., Meehan J., *Hegemony in asymmetric customer-supplier relationships*, Industrial Marketing Management, 2020, wyd. 87, s. 63-75.

²²⁵ Ibidem.

²²⁶ Ibidem.

wzmacnianą przez legitymizujące zasady i idee”²²⁷. Podejście filozoficzne połączone z socjologią wywodzi się z pracy Gramsci (1971), który traktuje hegemonię jako pogląd mówiący o utrzymywaniu przez grupy bądź jednostki społeczne dominacji, opierając się głównie na zgodzie słabszych grup²²⁸. Wspomniana ideologia zakłada, że potężne jednostki posiadają legitymizowaną siłę dzięki dobrowolnej akceptacji tego statusu przez słabszych bez potrzeby użycia przymusu. Odnosi się do posiadania potencjału do wywierania wpływu na słabsze strony poprzez stworzenie przekonania, że osiągnięty status quo hegemonia jest czymś naturalnym i reprezentuje zbiorowe uznanie siły lidera²²⁹. Nie kwestionowanie podstaw systemu legitymizacji ideologii i zasad hegemonii przez słabszych sprawia, że jej funkcjonowanie określane jest jako „nieme”²³⁰.

W relacjach biznesowych hegemonia stanowi konsekwencję posiadanej siły przez jedną ze stron. Według Johnsen i in. (2020), na zjawisko hegemonii w relacjach pomiędzy dostawcami i odbiorcami składają się władza, dominacja oraz panowanie²³¹. Rysunek nr 1.9 przedstawia ilustrację podejścia „trójkąta hegemonii”.



Rysunek 1.9 Trójkąt hegemonii

Źródło: opracowanie własne na podstawie Johnsen R.E., Lacoste S., Meehan J., *Hegemony in asymmetric customer-supplier relationships*, Industrial Marketing Management, 2020, wyd. 87, s. 63-75.

Johnsen i in. (2020) wskazują, że pierwsze dwa elementy takie jak dominacja i władza wywodzą się głównie z pozycji przedsiębiorstwa na rynku bądź w łańcuchu dostaw przy jednoczesnym skupieniu się na ustaleniach kontraktowych²³². Wpływa to na możliwość wykorzystywania hierarchii i stosowania form przymusu dla osiągnięcia dominacji w relacji. Kontrola wykorzystująca hegemonię poprzez konsensus pokazuje, że zdecydowanie

²²⁷ Encyklopedia Britannica (dostęp 05.04.2023).

²²⁸ Gramsci, A., *Selections from the prison notebooks*. 1971, London: Lawrence and Wishart.

²²⁹ Rachar, M., *Power, hegemony, and social reality in Gramsci and Searle*, Journal of Political Power, 2016, wyd. 9(2), s. 227–247.

²³⁰ Comaroff, J., Comaroff, J. L., *Christianity, colonialism, and consciousness in South Africa*, 1991, wyd. 1, Chicago: University of Chicago Press, s. 29.

²³¹ Johnsen R.E., Lacoste S., Meehan J., *Hegemony...*, op. cit., s. 65.

²³² Ibidem.

silniejszy partner będzie panować w relacji dzięki nie występowaniu zagrożeń utrzymując status quo.

Kontrola hegemoniczna silnego partnera odbywać się będzie przy jednoczesnej akceptacji tego stanu ze strony słabszej, w momencie gdy zjawisko dużej asymetrii siły może być obarczone działaniami równoważącymi ze strony zdominowanej, dążącej do wyrównania siły w relacji. Tak więc, pojęcie hegemonii wychodzi poza ramy pojęcia siły w relacjach pomiędzy organizacjami, ponieważ wykracza dalej niż tylko dominacja handlowa i kontraktowa, mając wpływ na ogólnie przyjęte normy w społeczeństwie²³³.

W relacjach biznesowych nie jest pewne czy silniejsza strona wykorzystuje słabszego partnera wyłącznie dla swoich celów, czy to słabszy partner osiąga więcej korzyści krótko i długoterminowych poprzez posiadanie zagwarantowanego obrotu bądź uczenia się od silniejszego partnera²³⁴. Należałoby zatem dokonywać oceny siły w relacjach dostawca-nabywca poprzez pryzmat wzajemnych zależności i oczekiwanych korzyści. W tym celu przydatną może okazać się macierz przedstawiona w tabeli 1.10.

Tabela 1.10 Matryca siły i korzyści w asymetrycznych relacjach biznesowych

	Korzyści poniżej oczekiwań	Korzyści na zadowalającym poziomie lub powyżej oczekiwanych
Wysoki stopień wykorzystania siły przymusu	Relacja wyzyskująca (samolubna) – firma silniejsza stosuje środki przymusu a firma zależna otrzymuje korzyści poniżej oczekiwań. Najczęściej firmy zależne muszą sobie pozwolić na tego typu relację będąc na rynkach bardzo konkurencyjnych, potrzebując zasobów i pozycji silniejszej firmy.	Relacja znośna (tolerancyjna) – forma relacji najczęściej bazująca na współpracy krótkotrwałej. Organizacje silniejsze wykorzystują swoją przewagę negocjacyjną, otrzymują zdecydowanie więcej korzyści od firmy zależnej.
Niski stopień wykorzystania siły przymusu	Relacja niezręczna – relacja opierająca się na przyszłych korzyściach które mają zrekompensować bieżące niskie korzyści. Jeśli jedna ze stron znajdzie większe korzyści gdzie indziej, bez wahania zmieni partnera. Niski poziom koercji, wysoki niekoercyjny.	Relacja idealna – partnerskie nastawienie, wysoki poziom zaangażowania, zaufania oraz komunikacji. W dłuższej perspektywie, dla firmy silniejszej, taka relacja może nie być do końca opłacalna, jednak relacja partnerska może przynieść również wiele korzyści niematerialnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cowan, K., Paswan, A. K., Van Steenburg, E., *When inter-firm relationship benefits mitigate power asymmetry*, *Industrial Marketing Management*, 2015, 48, s. 140-148.

Tabela 1.10 ukazuje cztery typy asymetrycznych relacji, w jakich najczęściej przebywają dostawcy wraz z odbiorcami. Cowan i in. (2015) podkreślają, że nie ma optymalnego podejścia dla każdej z relacji²³⁵. Jeśli oba przedsiębiorstwa traktują relację jako krótkoterminową, to prawdopodobieństwo osiągnięcia natychmiastowych i bezpośrednich korzyści jest niemal pewne²³⁶. Wtedy najlepszym typem relacji będzie relacja oparta na

²³³ Siemieniako D., Mitreğa M., Makkonen H., Pfajfar G., *Power...*, op. cit. s. 30-37.

²³⁴ Siemieniako D., Mitreğa M., *Is it good...*, op. cit., s. 4-7.

²³⁵ Cowan, K., Paswan, A. K., Van Steenburg, E., *When...*, op. cit., s. 145-146.

²³⁶ Ibidem.

wyzysku lub relacja tolerancyjna. Jeśli jednak silniejsza strona operuje w wymagających warunkach i niestabilnym otoczeniu, może przyjąć strategiczne podejście skupiając się na długoterminowych aspektach współpracy ze swoim słabszym partnerem. To będzie skłaniać silne przedsiębiorstwo do pozostawania w niezręcznym bądź idealnym typie relacji, ponieważ dążenie do pośrednich i bezpośrednich korzyści mogłoby wpłynąć negatywnie na relację pomiędzy tymi przedsiębiorstwami²³⁷.

Istotne w każdej relacji jest rozumienie strukturalnej siły każdej ze stron. Pozwala to przedsiębiorstwom lepiej oceniać swoją pozycję w relacji oraz świadomie kształtować sposób współpracy z partnerem²³⁸.

Silniejsza strona posiada szerokie możliwości stosowania praktyk przymusu, nadmierne wykorzystywanie przewagi może prowadzić do pogorszenia relacji, obniżenia efektywności współpracy oraz ograniczenia zaangażowania ze strony słabszego partnera²³⁹. Dlatego istotne jest, aby przedsiębiorstwa o mniejszej sile w relacji określały poziom akceptowalnych praktyk przymusowego wpływu w zamian za korzyści wynikające ze współpracy z silniejszym partnerem. Umożliwia to obu stronom lepsze przewidywanie konsekwencji działań oraz bardziej świadome zarządzanie relacją asymetryczną.

1.5 Dynamika siły w relacjach business-to-business

W biznesie relacje tworzone dla osiągnięcia korzyści, między innymi poprzez dostęp do zasobów partnerów, skutkują większą siłą partnera posiadającego więcej pożądanых zasobów. W literaturze podkreśla się, że siła w relacjach biznesowych nie ma charakteru stałego, lecz podlega zmianom w czasie w wyniku interakcji pomiędzy partnerami oraz zmian w otoczeniu^{240 241}.

Siła w relacjach biznesowych może być rozpatrywana jako zjawisko statyczne, względnie niezmiennie w krótkim okresie oraz niezależne od bieżących zmian w otoczeniu czy kontekście relacyjnym. Takie ujęcie zakłada, że poziom siły pozostaje stabilny niezależnie od zachodzących wydarzeń. Podejście to jest jednak ograniczone, ponieważ nie uwzględnia zmian w relacjach oraz ich otoczeniu, które mogą wpływać na układ sił pomiędzy partnerami²⁴².

²³⁷ Ibidem.

²³⁸ Cox A., Chicksand D., Palmer M., *Stairways to heaven or treadmills to oblivion ? Creating sustainable strategies in red meat supply chains*, British Food Journal, 2007, wyd. 109/9, s. 689-720.

²³⁹ Benton W.C., Maloni M., *The influence...*, op. cit., s. 1-22.

²⁴⁰ Lacoste, S., Johnsen, E., *Supplier-customer...* op. cit., s. 229–240.

²⁴¹ Siemieniako D., Makkonen H., Kwiatek P., Karjaluoto H., *Empowering...*, op. cit., s. 128-149.

²⁴² Oukes T., von Raesfeld A., Groen A., *Power in a startup's...*, op. cit., s. 80-81.

Przyglądając się cechom relacji biznesowych, jakimi są ich osadzenie w czasie oraz długoterminowość, można stwierdzić, że poziom siły oraz zależności pomiędzy przedsiębiorstwami ulega zmianom²⁴³. Oznacza to konieczność ujmowania siły jako zjawiska dynamicznego, kształtowanego przez przebieg relacji oraz działania podejmowane przez jej uczestników²⁴⁴.

Spojrzenie na dynamizm w relacjach biznesowych może być wspierane przez fakt, że siła poszczególnej organizacji może być uznawana za niestabilną i różną na poszczególnych etapach partnerstwa, podczas gdy podejście statyczne nie będzie odzwierciedlać żadnych zmian²⁴⁵.

Pojęcie dynamiki siły w relacjach dostawca-odbiorca jest uzależnione od sposobu jej postrzegania w odniesieniu do wybranej teorii z literatury relacji biznesowych. Postrzeganie wspomnianych relacji w różnym kontekście, może mieć odzwierciedlenie w sposobie analizowania siły. Dla przykładu, wczesne teorie związane z relacjami B2B, takie jak ekonomia kosztów transakcyjnych²⁴⁶ (ang. *Transactions Cost Economics*) i teoria wymiany społecznej (ang. *Social Exchange Theory*)²⁴⁷, często analizują relacje w ujęciu bardziej statycznym, koncentrując się na określonych momentach decyzyjnych, podczas gdy nowsze podejścia podkreślają ich dynamiczny charakter²⁴⁸. Z kolei, w opracowaniu przedstawionym przez Shamsollahi i in. (2021) stwierdzono, że przedmiot dynamiki w relacjach biznesowych jest zjawiskiem nieuniknionym²⁴⁹.

Podsumowując można stwierdzić, iż statyczny aspekt relacji biznesowych oraz siły, może nabrać dynamiki przy uwzględnieniu czasu jako istotnego wymiaru analizy. Zmiany w czasie wynikają jednak nie tylko z jego upływu, lecz także z działań podejmowanych przez partnerów oraz zmian w otoczeniu rynkowym²⁵⁰.

Powiązanie siły z cechami indywidualnymi zostało zaproponowane w pracy Siemieniako i in. (2023), gdzie aspekty definiujące dynamikę siły w relacjach biznesowych opierają się na osobach bezpośrednio biorących udział w wymianie bądź interakcji²⁵¹.

²⁴³ Makkonen H., Siemieniako D., Mitreǵa M., *Structural...*, op. cit., s. 1106-1109.

²⁴⁴ Halinen, A., Salmi, A., Havila, V., *From dyadic change to changing business networks: An analytical framework*, Journal of Management Studies, 1999, wyd. 36(6), s. 779-794.

²⁴⁵ Ibidem.

²⁴⁶ Williamson, O., *The economics of organization: The transaction cost approach*, American Journal of Sociology, 1981, wyd. 87(3), s. 548-577.

²⁴⁷ Homans, G. C., *Social...*, op. cit., s. 597-606.

²⁴⁸ Williamson, O. E., *Strategy research: Governance and competence perspectives*, Strategic Management Journal, 1999, wyd. 20/12, s. 1087-1108.

²⁴⁹ Shamsollahi A., Chmielewski-Raimondo D.A., Bell S.J., *Buyer-supplier...*, op. cit., s. 418-436.

²⁵⁰ Keegan B.J., Canhoto A.I., Yen, D.A., *Power negotiation on the tango dancefloor: The adoption of AI in B2B marketing*, Industrial Marketing Management, 2022, wyd. 100, s. 36-48.

²⁵¹ Siemieniako D., Makkonen H., Mitreǵa M., *Buying center...*, op. cit., s. 94-109.

Określane są jako centra kupujących bądź sprzedających (ang. *Buying/Selling Center*), gdzie to na poziomie indywidualnym, a następnie organizacyjnym odbywa się postrzeganie siły strukturalnej i behawioralnej. Przedmiotem postrzegania oraz interpretacji jest własna siła (np. siła członków centrum sprzedażowego), jak i siła partnera w relacji (siła członków centrum zakupowego).

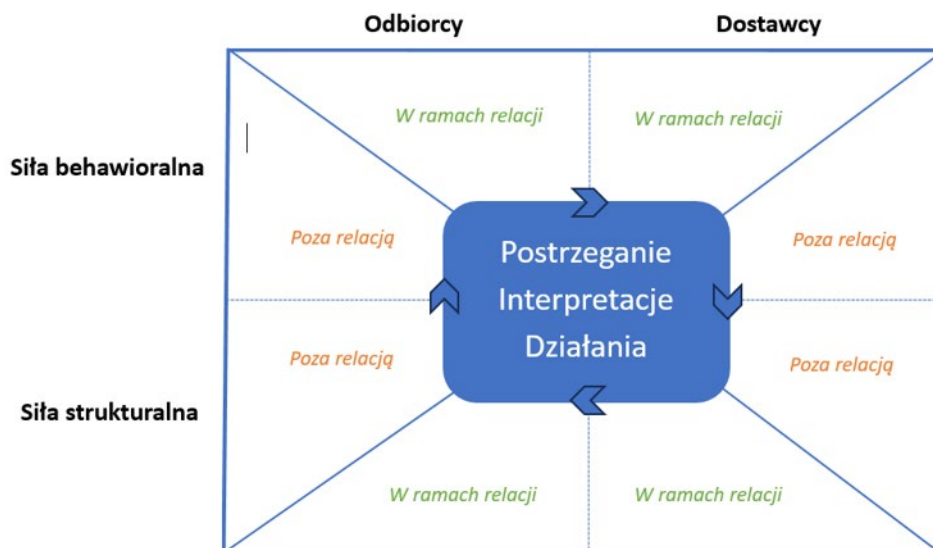
Niezależnie czy siła w relacji jest wykorzystywana czy nie, proces interakcji partnerów wymiany będzie skutkował pewną dynamiką siły. Biorąc pod uwagę naturalność asymetrii siły w relacjach i różnice poziomów posiadanych zasobów, przedsiębiorstwa zawsze będą dążyć do umacniania swojej siły czy to w relacji diadycznej, czy w całej sieci powiązań biznesowych. Ten ciągły proces ewolucji relacji jak i fluktuacji poziomów siły każdej ze stron stwarza potrzebę większego skupienia się naukowców na pojęciu dynamizmu siły, odchodząc przy tym od tradycyjnego, statycznego spojrzenia²⁵².

Przyjmując podejście dynamiczne względem siły oraz jej asymetrii należy je rozumieć w połączeniu z badaną relacją oraz rolą przedsiębiorstwa pośród innych relacji wszystkich podmiotów w otoczeniu. Wspomniana dynamika może objawiać się poprzez celowe działania przedsiębiorstw ukierunkowane na równoważenie układu sił bądź poprzez pośrednie wydarzenia wpływające na jego zmianę²⁵³. Bezpośrednie działania przedsiębiorstwa, zmierzające do poprawy własnej pozycji w relacji lub ograniczenia zależności od partnera, jak również pośrednie zdarzenia zachodzące w otoczeniu rynkowym, mogą występować zarówno w ramach relacji głównej, jak i poza nią²⁵⁴. Zatem, dla stworzenia możliwości skutecznej analizy dynamiki siły w relacjach, zaproponowano schemat dynamiki siły pokazany na rysunku 1.10.

²⁵² Keegan B.J., Canhoto A.I., Yen, D.A., *Power negotiation...*, op cit., s. 38-39.

²⁵³ Siemieniako D., Mitreğa M., Makkonen H., G. Pfajfar, *Power in business...*, op cit., s. 26-32.

²⁵⁴ Ibidem.



Rysunek 1.10 Schemat dynamiki siły w relacji dostawca-odbiorca

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Siemieniako D., Mitreğa M., Makkonen H., Pfajfar G., *Power in business relationships – dynamics, strategies and internationalisation*, 2022, Routledge.

Powyższy schemat ukazuje dynamikę siły w układzie dostawca-odbiorca skupiając się na podziale na siłę strukturalną i behawioralną. Siła behawioralna zawiera taktyki stosowane w celu zmiany bądź użycia siły. W momencie gdy, przedsiębiorstwo postrzega swoją siłę strukturalną w relacji z innym podmiotem jako zbyt niską, będzie dążyć do jej podniesienia. Z kolei jeśli przedsiębiorstwo postrzega swoją siłę strukturalną jako wysoką, będzie posiadać potencjał do wykorzystania jej jako sposobu na wywieranie wpływu na partnera w celu osiągnięcia pożądaných korzyści²⁵⁵²⁵⁶. W centralnym położeniu schematu dynamiki siły jest postrzeganie oraz interpretacje siły poszczególnych aktorów relacji oraz działania związane z dynamiką siły odbywające się w ramach relacji bądź pośrednio – poza relacją. Przedstawiony schemat pokazuje również sposób i kolejność w jakiej strony relacji mogą postrzegać oraz interpretować siłę swoją oraz partnera.

Postrzeganie siły oraz działania podejmowane w celu kształtowania jej dynamiki, przedstawione na rysunku 1.10, mogą wspierać analizę relacji z perspektywy centr zakupowych i sprzedażowych (ang. *buying/selling center*), umożliwiając bardziej holistyczne podejście do badania dynamiki siły w relacjach dostawca-odbiorca²⁵⁷²⁵⁸. Trafne zrozumienie posiadanej siły oraz siły partnera na podłożu indywidualnym, a następnie

²⁵⁵ Oukes T, von Raesfeld A., Groen A., *Power in a startup's...*, op. cit., s. 69-70.

²⁵⁶ Kim, P. H., Pinkley, R. L., Fragale, A. R., *Power dynamics...*, op. cit. s. 800-801.

²⁵⁷ Johnston, W. J., Lewin, J. E., *Organizational buying behavior: Toward an integrative framework*, Journal of Business Research, 1996, wyd. 35(1), s. 1-15.

²⁵⁸ Lacoste, S., *Vertical cooperation: The key account perspective*, Industrial Marketing Management, 2012, wyd. 41(4), s. 649-658.

organizacyjnym, może dać solidną perspektywę siły strukturalnej i behawioralnej każdej ze stron, tworząc potencjał do powstawania dynamiki przy użyciu zamierzonych działań w ramach relacji lub poza relacją²⁵⁹.

Działania jednostek sprzedażowych bądź zakupowych mogą być opracowywane poprzez interpretację, czy własna siła strukturalna może umożliwić jej użycie i dalsze jej wykorzystanie oraz jak ten sam typ siły odnosi się do drugiej strony. Postrzeganie siły przez przedstawicieli wspomnianych jednostek może również stanowić o tym, czy posiadana siła strukturalna pozwala na budowanie działań równoważących asymetrię siły (zwiększającą siłę słabszej strony)²⁶⁰.

1.6 Współzależność w relacjach biznesowych a asymetria siły

Pojęcie siły w relacjach biznesowych jest powiązane ze współzależnością pomiędzy partnerami biznesowymi. W literaturze podkreśla się, że zależność stanowi podstawowy mechanizm kształtowania siły w relacjach biznesowych²⁶¹²⁶². Przedsiębiorstwa zawsze zależą od swoich partnerów biznesowych, w większym bądź mniejszym stopniu. Stopień tej zależności determinuje ich pozycję w relacji oraz możliwość oddziaływania na partnera. Wczesne prace na temat zależności w relacjach biznesowych skupiają się głównie na aspekcie strony kupującego i płynących z tego zależności w odniesieniu do sprzedającego²⁶³. W późniejszych latach w literaturze związanej z relacjami biznesowymi zaczęto przywiązywać wagę do współzależności pomiędzy partnerami wymiany, utwierdzając przekonanie, że stopień zależności jednego partnera od drugiego, może stanowić ich źródło siły²⁶⁴²⁶⁵.

Zależność pomiędzy organizacjami występuje wtedy, gdy jedno z przedsiębiorstw nie jest w stanie osiągać swoich celów biznesowych nie posiadając wymaganych do tego zasobów w momencie, gdy inny podmiot je posiada. Niedobór zasobów na rynku oraz ich

²⁵⁹ Kim, P. H., Pinkley, R. L., Fragale, A. R., *Power dynamics...*, op cit. s. 799–822.

²⁶⁰ Siemieniako D., Mitreğa M., Makkonen H., G. Pfajfar, *Power in business...*, op cit. s. 26-32.

²⁶¹ Gulati R., Sytch M., *Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships*, *Administrative Science Quarterly*, 2007, wyd. 52, s. 174-176.

²⁶² Buchanan, L., *Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals*, *Journal of Marketing Research*, 1992, 29(1), s. 65-75.

²⁶³ El-Ansary, A. I., Stern, L. W., *Power Measurement in the Distribution Channel*, *Journal of Marketing Research*, 1972, wyd. 9(1), s. 47–52.

²⁶⁴ Geyskens, I., Steenkamp, J. E. M., Scheer, L. K., Kumar, N., *The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study*, *International Journal of Research in Marketing*, 1996, wyd. 13, s. 303 – 317.

²⁶⁵ Kumar, N., Sheer, L. K., Steenkamp, J. E. M., *The effects...*, op. cit., s. 348 – 356.

wartość stanowi o ich znaczeniu dla jednego z przedsiębiorstw, co będzie określać stopień, w jakim będzie ono zależne od innej organizacji²⁶⁶.

Emerson (1962) definiował zależność jako „*potrzebę polegania na wkładzie partnera w realizację własnych celów*”²⁶⁷. Pfeffer (1981) stwierdził natomiast, że siła danej organizacji stanowi wynik zależności netto jednej strony od drugiej. Jeśli strona A jest bardziej zależna od strony B, niż strona B od A, to B będzie posiadać większą siłę w związku niż A²⁶⁸. Podobnym podejściem kierują się inni naukowcy. Bacharach i Lawler (1981) określają siłę jako zależność jednej strony w porównaniu do zależności drugiej strony²⁶⁹. Z kolei Buchanan (1992) przedstawia zależność i determinantę jej nierównowagi jako różnicę wartości jaką dwie strony przywiązują do danej relacji²⁷⁰. Asymetrię siły odzwierciedla natomiast różnica pomiędzy zależnościami dwóch aktorów²⁷¹. Potwierdzają to Casciaro i Piskorski (2005), uważając, że gdy będzie występować pomiędzy partnerami duża, wspólna zależność, to siła w takiej relacji będzie równa. Dopiero przy występowaniu różnic w zależności np. dostawcy od nabywcy, zacznie występować asymetria sił²⁷².

Powiązanie siły ze wspólną zależnością partnerów wymiany biznesowej wobec posiadanych przez nich zasobów przedstawia praca Cox i in. (2001), opierająca się na zagadnieniu reżimów siły²⁷³. Głównym założeniem reżimów siły jest twierdzenie, że siła każdej organizacji będącej w relacji jest funkcją zależną od rzadkości i użyteczności posiadanych zasobów, mających operacyjne i komercyjne znaczenie dla drugiej strony²⁷⁴. Rysunek 1.11 pokazuje zależności pomiędzy poziomem posiadanych rzadkich i użytecznych zasobów a poziomem posiadanej siły w relacji poprzez zależność partnera od wspomnianych zasobów.

²⁶⁶ Mandt T., *Dependence in Buyer-Supplier Relationships*, 2018, Springer Gabler.

²⁶⁷ Emerson, R.M., *Power-dependence...*, op cit., s. 32.

²⁶⁸ Pfeffer J., *Power in Organizations*, 1981, Marshfield, MA: Pitman Publishing, s. 7.

²⁶⁹ Bacharach, S. B., Lawler, E. J., *Power and Tactics in Bargaining*, *ILR Review*, 1981, 34(2), s. 219-233.

²⁷⁰ Buchanan, L., *Vertical...*, op. cit., s. 65-75.

²⁷¹ Lawler, E. J., Yoon J., *Commitment in exchange relations: Test of a theory of relational cohesion*, *American Sociological Review*, 1996, wyd. 61, s. 89-108.

²⁷² Casciaro T., Piskorski M.J., *Power Imbalance, Mutual Dependence and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependency Theory*, *Administrative Science Quarterly*, 2005, wyd. 50/2, s.167-199.

²⁷³ Cox A., Lonsdale C., Watson G., Sanderson J., *Power Regimes: A Strategic Perspective on the Management of Business-to-Business Relationships in Supply Networks*, 2001, *IMP-conference in Oslo*.

²⁷⁴ Pfeffer, J., Salancik, G., *External...*, op cit., s. 43-46.

względna rzadkość i przydatność zasobów B w transakcji z A	Wysokie	B dominuje nad A (B posiada zasoby kluczowe dla A)	A i B są współzależne (obie strony posiadają kluczowy zasób)
	Niskie	A i B są niezależne (brak kluczowego zasobu)	A dominuje nad B (A posiada zasoby kluczowe dla B)
		Niskie	Wysokie
		względna rzadkość i przydatność zasobów B w transakcji z A	

Rysunek 1.11 Siła w relacji diadycznej jako funkcja zależności od zasobów partnera

Źródło: Cox A., Ireland P., Lonsdale C., Sanderson J., Watson G., *Supply Chains, Markets and Power*; 2002, Routledge Studies in Business Organizations and Networks, Routledge.

Rysunek 1.11 przedstawia cztery możliwe struktury siły w relacjach pomiędzy stroną A oraz B. Jeśli A będzie oferować B stosunkowo rzadkie zasoby mające również stosunkowo wysoką użyteczność, przy powszechnych i zasobach posiadanych przez B, to A będzie posiadało większą siłę w wymianie (prawy dolny kwadrat). Jeśli przewaga wspomnianych zasobów będzie odwrotna, to partner B będzie posiadał dominującą siłę w relacji (lewy górny kwadrat). Natomiast pozostałe kwadraty ukazują sytuację, w których nie ma bezpośredniej przewagi pomiędzy poziomem posiadanych zasobów. Prawy górny kwadrat tworzy współzależność, gdzie każda ze stron jest zależna od posiadanych zasobów partnera. Lewy dolny kwadrat z kolei przedstawia brak uzależnienia partnerów od siebie w związku z nieposiadaniem przez nich kluczowych, rzadkich zasobów potrzebnych drugiej stronie.

Większa siła partnerów relacji biznesowej wywodząca się z zależności może mieć również inną genezę. W relacjach, w których działalność biznesowa dostawcy będzie zależna w głównej mierze od wielkości zamówień realizowanych dla jednego nabywcy, będzie on posiadał większą siłę nad dostawcą wykorzystując tego typu zależność. Taką zależność Zaheer i Vankatraman (1995) określają jako siłę ekonomiczną, która traktowana jest najczęściej jako siła przymusu²⁷⁵. Tego typu zależność i powstała przewaga siły nabywców zmusza dostawców do adaptacji. Według Mukherii i Francis (2008), im większa

²⁷⁵ Zaheer A, Venkatraman N., *Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange*, Strategic Management Journal, 1995, wyd. 16(5), s. 373–92.

będzie wspomniana zależność dostawcy od odbiorcy, tym bardziej prawdopodobne jest, że dostawca zaadaptuje się do warunków i potrzeb nabywcy²⁷⁶.

Badanie siły poprzez analizę zależności pomiędzy partnerami relacji zaproponowane zostało przez Caniëls i Gelderman (2007). Według autorów analiza badań empirycznych oraz koncepcyjnych na temat zależności w relacjach biznesowych skupia się na czterech kluczowych elementach, takich jak²⁷⁷:

- wartość finansowa podlegających wymianie zasobów,
- krytyczność zasobów,
- dostępność innych alternatywnych źródeł,
- koszty zmiany ponoszone przy zmianie partnera biznesowego.

Według teorii zależności od zasobów (ang. *Resource Dependency Theory*), duża wartość zasobu dla strony nie posiadającej go będzie skutkowała jego zależnością wobec partnera posiadającego dany zasób. Z perspektywy dostawcy, wielkość finansowa dokonywanych transakcji przez ważnego nabywcę, będzie stanowiła o jego zależności względem nabywcy, co może przekładać się na jego silną pozycję w negocjacjach kontraktów. Natomiast z perspektywy odbiorcy, wielkość finansowa wymiany z dostawcą może nie być istotna, jeśli koszt zmiany dostawcy dla odbiorcy jest niski. Tym samym to dostawca będzie zależny od odbiorcy, co będzie stanowiło o jego sile²⁷⁸.

Krytyczność zasobu określa się jako zakres, w jakim dane przedsiębiorstwo może kontynuować swoją działalność biznesową w przypadku braku danego zasobu. W kontekście przemysłowym odnosi się najczęściej do wiedzy technologicznej partnera, gdzie nabywcy polegają na zaawansowanych technologicznie rozwiązaniach swoich dostawców oraz gdzie dostawcy polegają na specjalistycznej wiedzy swoich klientów przemysłowych.

Pozycje dostawców i odbiorców są symetryczne pod względem dostępności alternatywnych źródeł i kosztów zmiany dostawcy. Obie strony inwestują w swoje relacje z partnerem handlowym. Jeśli dostawca opracowuje i wykorzystuje dedykowany osprzęt przypisany wyłącznie do jednego klienta, to w przypadku pogorszenia relacji nabywca stanie w obliczu wysokich kosztów zmiany dostawcy. Tym samym, specyficzne inwestycje

²⁷⁶ Mukherji A., Francis J. D., *Mutual adaptation in buyer-supplier relationships*, Journal of Business Research, 2008, wyd. 61/2, s. 154-161.

²⁷⁷ Caniëls, M., Gelderman, C.J., *Power...*, op. cit., s. 219-229.

²⁷⁸ Ibidem.

w relację, tworzą wspólną zależność obu partnerów wymiany, co może prowadzić do stabilizacji relacji oraz ograniczenia możliwości jej zerwania przez jedną ze stron²⁷⁹.

W celu operacjonalizacji czynników dla zbadania siły poprzez zależność pomiędzy dostawcą a nabywcą, Caniëls i Gelderman (2007), zaproponowali elementy przedstawione w tabeli 1.11²⁸⁰.

Tabela 1.11 Operacjonalizacja czynników zależności nabywcy i dostawcy w relacjach biznesowych

Zależność nabywcy	Zależność dostawcy
Niezbędność logistyczna	Wielkość finansowa
Potrzeba wiedzy technologicznej dostawcy	Potrzeba wiedzy technologicznej dostawcy
Dostępność alternatywnych dostawców	Dostępność alternatywnych dostawców
Koszt zmiany dostawcy	Koszt zmiany nabywcy
Ogólna zależność nabywcy	Ogólna zależność dostawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Caniëls, M., Gelderman, C.J., *Power and interdependence in buyer supplier relationships: a purchasing portfolio approach*, Industrial Marketing Management, 2007, wyd. 36, s. 219–229; Caniëls M., Roeleveld A., *Power and dependence perspectives on outsourcing decisions*, European Management Journal, 2009, wyd. 27/6, s. 402–417.

Wymienione czynniki wpływają na możliwość zrozumienia podziału siły w relacji poprzez określenie zależności netto określonej jako różnica pomiędzy poziomem zależności dostawcy oraz nabywcy. Ogólna zależność określana jest jako suma zależności obu partnerów. Dzięki niej, można analizować dynamikę danej relacji oraz jej fazę rozwoju²⁸¹.

W swojej pracy Svensson (2002) przedstawia propozycję mierzenia i analizy siły partnerów wymiany biznesowej również poprzez analizę wspólnych zależności. Proponuje on skupienie się na analizie w pięciu aspektach, które będą użyteczne przy mierzeniu postrzeganej współzależności między partnerami, przedstawionymi w tabeli 1.12²⁸².

²⁷⁹ Caniëls M., Roeleveld A., *Power and dependence perspectives on outsourcing decisions*, European Management Journal, 2009, wyd. 27/6, s. 402–417.

²⁸⁰ Caniëls M.C.J., Gelderman C.J., *Power...*, op. cit., s. 219–229.

²⁸¹ Ibidem.

²⁸² Svensson, G., *The measurement and evaluation of mutual dependence in specific dyadic business relationships*, Journal of Business & Industrial Marketing, 2002, wyd. 17/1, s. 56–74.

Tabela 1.12 Konstrukty operacjonalizacji zależności w relacjach biznesowych

Zależność technologiczna	Odnosi się do sytuacji, gdy dwie firmy używają wzajemnie kompatybilnego sprzętu i technologicznie dostosowują swoje działania biznesowe.
Zależność czasowa	Odnosi się do sytuacji, gdy obie organizacje mają czasową konieczność zsynchronizowania swoich wzajemnych działań biznesowych.
Zależność od wiedzy	Odnosi się do procesów interakcji między dwoma przedsiębiorstwami, które uczą się nawzajem swoich mocnych i słabych stron. Interakcja buduje świadomość i wiedzę na temat zdolności drugiej strony do wzajemnego rozwiązywania problemów.
Zależność społeczna	Interakcja między dwoma przedsiębiorstwami często opiera się na relacjach osobistych. Oznacza to, że atmosfera społeczna i osobista więź między kadrą kierowniczą zaangażowaną w relacje biznesowe dwóch przedsiębiorstw wpływają na działalność biznesową.
Zależność prawno-ekonomiczna	Odnosi się głównie do formalnej zależności, która może istnieć między dwoma przedsiębiorstwami, na przykład pisemnych kontraktów. Wzmacnia współzależność między dwiema spółkami w sensie ekonomicznym i prawnym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Svensson, G., *The measurement and evaluation of mutual dependence in specific dyadic business relationships*, Journal of Business & Industrial Marketing, 2002, wyd. 17/1, s. 56-74; Håkansson, H., Snehota, I., *Developing Relationships in Business Networks*, 1995, Routledge, London.

Przy mierzeniu współzależności partnerów biznesowych, Svensson (2002) wykorzystał metodę dwukierunkowości perceptualnej, mierząc ich siłę współzależności w tym samym czasie. Dzięki tej metodologii autor mógł określić kierunek odchylenia oraz siłę zależności w stronę dostawcy bądź odbiorcy²⁸³.

Przedstawiona w literaturze analiza zagadnienia siły partnerów wymiany biznesowej skupiająca się na badaniu wspólnych zależności utwierdza przekonanie o bliskości obu tych konstruktów. Zależność i siła stanowią wzajemnie powiązane mechanizmy kształtujące relacje biznesowe, gdzie zmiany w poziomie zależności bezpośrednio przekładają się na zmiany w układzie sił pomiędzy partnerami²⁸⁴²⁸⁵.

Najczęściej wykorzystywanym odniesieniem do analizy siły jest teoria zależności od zasobów (ang. *Resource Dependency Theory*), na której w głównej mierze bazują badacze w przedmiocie relacji biznesowych²⁸⁶²⁸⁷²⁸⁸. Twierdzą także, że kompleksowe podejście do kwestii dynamiki siły w relacjach diadycznych powinno obejmować nie tylko pojęcie asymetrii siły, ale także całkowitą współzależność członków relacji²⁸⁹²⁹⁰.

²⁸³ Ibidem.

²⁸⁴ Hingley M. K., *Power...*, op. cit., s. 63–88.

²⁸⁵ Benton W.C., Maloni M., *The influence...*, op. cit., s. 1-22.

²⁸⁶ Cox A., Lonsdale C., Watson G., Sanderson J., *Power regimes...*, op. cit., s. 10-12.

²⁸⁷ Mandt T., *Dependence...*, op. cit., s. 37-38.

²⁸⁸ Caniels M.C.J., Gelderman C.J., *Power...*, op. cit., s. 219-229.

²⁸⁹ Casciaro T., Piskorski M.J., *Power imbalance...*, op. cit., s. 167-199.

²⁹⁰ Gulati R., Sytch M., *Dependence...*, op. cit., s. 174-176.

2. Czynniki siły słabszych dostawców w relacji z silniejszymi odbiorcami

2.1 Praktyki związane z siłą na poziomie indywidualnym oraz wewnątrzorganizacyjnym

Dynamika siły w relacjach biznesowych odwołując się do zmian w sile strukturalnej i behawioralnej, uwzględnia aspekty oparte na percepcji (subiektywne) oraz zmiany w mierzalnych poziomach nierówności zasobów (obiektywne)²⁹¹. Dzięki tym cechom, na dynamikę siły mogą wpływać celowe działania, wywodzące się bezpośrednio z poziomu wewnętrznego poszczególnych uczestników relacji. Wszystkie decyzje odnośnie siły w przedsiębiorstwach podejmowane są przez osoby indywidualne, mające swoje źródło w ich motywacjach, postawach oraz subiektywnym postrzeganiu zdarzeń²⁹².

Jednocześnie działania te nie pozostają wyłącznie na poziomie indywidualnym, lecz są przekształcane w decyzje podejmowane na poziomie przedsiębiorstwa. W rezultacie sposób wykorzystania siły w relacji stanowi efekt powiązania poziomu indywidualnego i organizacyjnego, w którym interpretacje i intencje poszczególnych osób przekładają się na działania całej organizacji²⁹³.

Na poziomie wewnętrznym, organizacja może określić, czy jej siła strukturalna umożliwia wykorzystanie siły wobec partnera oraz jakie konsekwencje może mieć wykorzystanie siły przez drugą stronę relacji. Na tej podstawie podejmowane są decyzje dotyczące wykorzystania posiadanej siły lub działań mających na celu jej poprawę²⁹⁴.

Uwzględnienie poziomu indywidualnego w analizie siły znajduje odzwierciedlenie w koncepcji wspomnianych już centrów zakupowych i sprzedażowych (ang. *Buying center*, *Selling center*)²⁹⁵. Siemieniako i in. (2023) przedstawiają je jako struktury podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach, które wpływają na kształtowanie siły w relacjach biznesowych²⁹⁶.

²⁹¹ Oukes T, von Raesfeld A., Groen A., *Power in a startup...*, op cit., s. 69-71.

²⁹² Johnston, W. J., Chandler, J. D., Ehret M., *The organizational buying center (OBC): Managing complexity for co-creation opportunities*, [w:] *Handbook of Business-to-Business Marketing*, 2022, s. 377-392, Edward Elgar Publishing.

²⁹³ Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., Madsen, T. L., *Microfoundations of routines and capabilities*, *Journal of Management Studies*, 2012, wyd. 49(8), s. 1351–1374.

²⁹⁴ Ibidem.

²⁹⁵ Webster F. E., Wind Y., *A General...*, op. cit., s. 12–19.

²⁹⁶ Siemieniako D., Makkonen H., Mitreğa M., *Buying center...*, op. cit., s. 94-109.

Centrum sprzedażowe odnosi się do członków organizacji, zaangażowanych w relacje wymiany z klientami przemysłowymi²⁹⁷. Podmioty zaangażowane w ten proces ze strony kupującej są następujące: inicjatorzy, wyrażający potrzebę lub potencjalne rozwiązanie, które inicjuje proces; nabywcy, dokonujący faktycznego zakupu; influencerzy, którzy wpływają na proces bezpośrednio lub pośrednio poprzez dostarczanie informacji i kryteriów oceny; decydenci, wybierający spośród alternatyw; oraz strażnicy (ang. *gatekeepers*), którzy filtrują informacje docierające do centrum zakupów. Ostatecznie nabyty produkt zostanie wykorzystany przez użytkowników²⁹⁸. Od strony sprzedażowej, Hutt i in. (1985) wyróżnili przedstawicieli odpowiedzialnych za analizę i proponowanie, implementację, decydowanie o sprzedaży, wdrażanie oraz informowanie i konsultowanie²⁹⁹.

Członkowie centrów zakupowych i sprzedażowych nie działają wyłącznie w ramach przypisanych im ról, lecz kierują się również własnymi motywacjami, interesami oraz sposobem postrzegania sytuacji relacyjnej. Oznacza to, że decyzje dotyczące wykorzystania siły, zarówno jej użycia, jak i powstrzymania się od jej zastosowania, mają swoje źródło na poziomie indywidualnym³⁰⁰.

W toku interakcji pomiędzy uczestnikami relacji indywidualne interpretacje i intencje są konfrontowane oraz uzgadniane, co prowadzi do wypracowania decyzji na poziomie organizacyjnym³⁰¹. W efekcie działania przedsiębiorstwa w zakresie wykorzystania siły stanowią rezultat procesów zachodzących na poziomie jednostek, które przekładają się na decyzje całej organizacji³⁰².

W swojej pracy Siemieniako i in. (2023) pokazują, w jaki sposób działania podejmowane przez poszczególne osoby w relacjach biznesowych przekładają się na zdarzenia zachodzące wewnątrz organizacji, a w konsekwencji wpływają na dynamikę siły w relacjach³⁰³. Rysunek 2.1 przedstawia inicjację relacji dostawca–odbiorca jako efekt działań podejmowanych na poziomie indywidualnym, które prowadzą do określonych decyzji i zdarzeń na poziomie organizacyjnym.

²⁹⁷ Hutt, M. D., Johnston, W. J., Ronchetto, J. R., Jr. *Selling centers and buying centers: Formulating strategic exchange patterns*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 1985, wyd. 5(1), s. 32–40.

²⁹⁸ Ibidem.

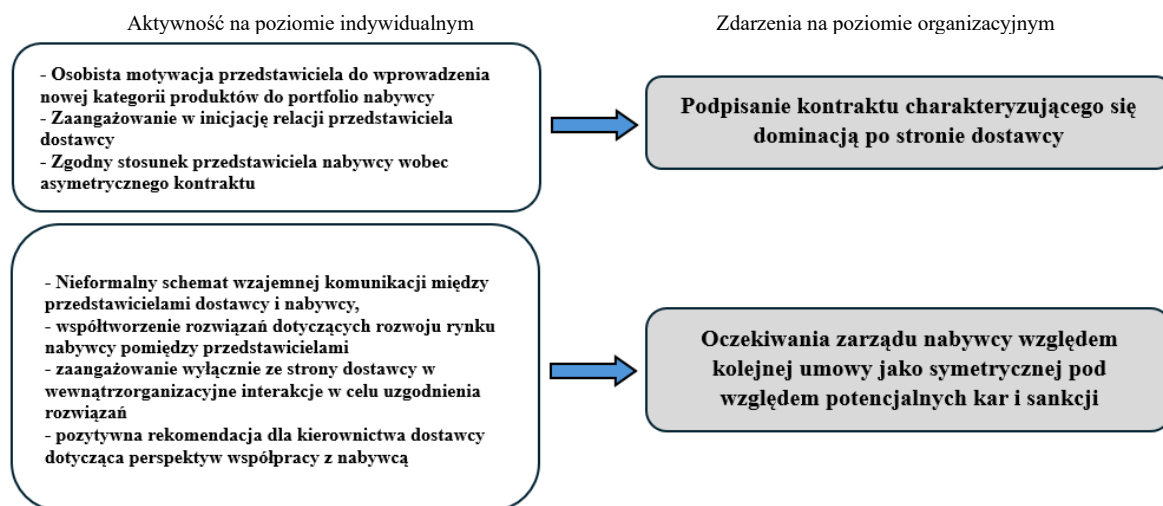
²⁹⁹ Ibidem.

³⁰⁰ Felin, T., Foss, N. J., Ployhart, R. E., *The microfoundations movement in strategy and organization theory*, The Academy of Management Annals, 2015, wyd. 9(1), s. 575–632.

³⁰¹ Lenka S., Parida V., Sjödin D. R., Wincent J., *Exploring the microfoundations of servitization: How individual actions overcome organizational resistance*, Journal of Business Research, 2017, wyd. 88, s. 328–336.

³⁰² Siemieniako D., Makkonen H., Mitreğa M., *Buying...*, op. cit., s. 98–103.

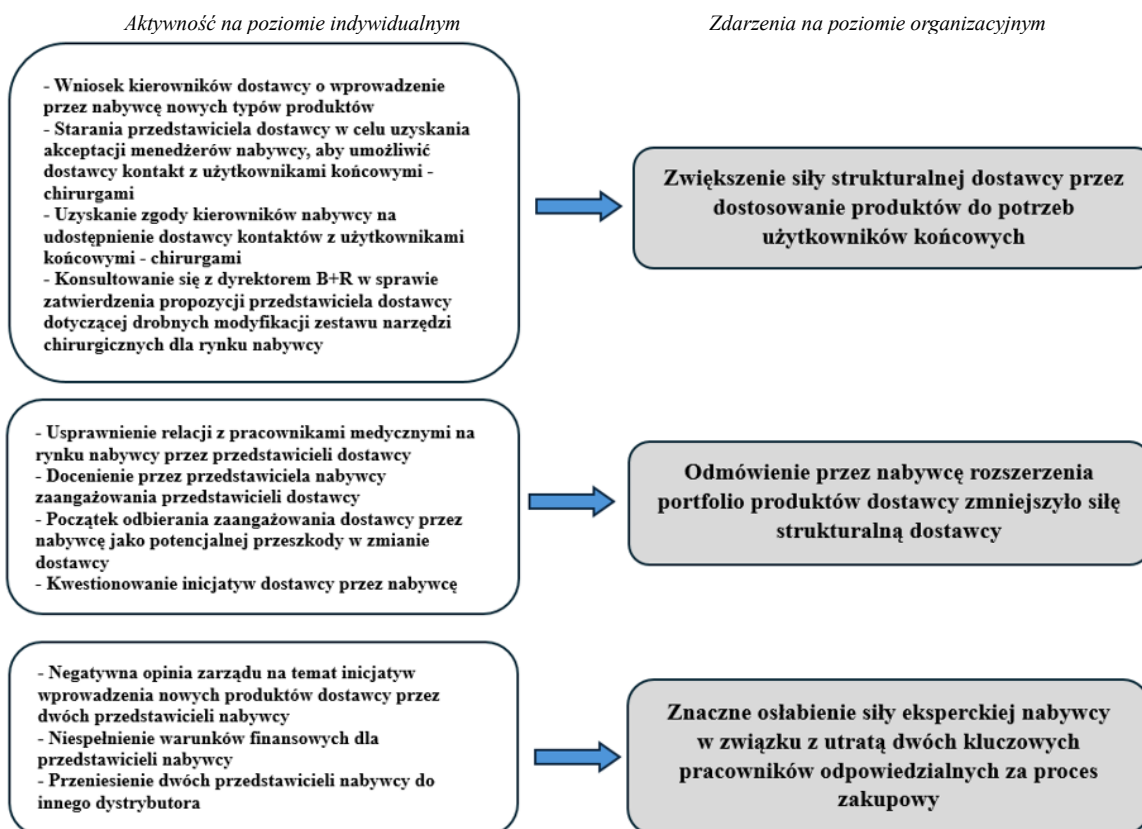
³⁰³ Ibidem.



Rysunek 2.1 Obraz inicjacji relacji dostawca-odbiorca na bazie działań na poziomie indywidualnym i wewnątrzorganizacyjnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Siemieniako D., Makkonen H., Mitreğa M., *Buying center-selling center interaction as a driver for power dynamics in buyer-supplier relationships*, *Industrial Marketing Management*, 2023, wyd. 114, s. 94-109.

Na początkowym etapie większą siłą dysponuje dostawca, co wynika z jego pozycji oraz źródeł siły opartych m.in. na zapisach kontraktowych. Z kolei rysunek 2.2 prezentuje przykładowe epizody w relacji, w których widoczna jest zmiana poziomu siły będąca rezultatem działań podejmowanych przez przedstawicieli centrów zakupowych i sprzedażowych.



Rysunek 2.2 Ilustracja zdarzeń wpływających na siłę na poziomie indywidualnym oraz wewnątrzorganizacyjnym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Siemieniako D., Makkonen H., Mitrega M., *Buying center-selling center interaction as a driver for power dynamics in buyer-supplier relationships*, *Industrial Marketing Management*, 2023, 114, s. 94-109.

Rysunek 2.2 przedstawia działania zarówno dostawcy, jak i odbiorcy w kontekście współpracy w branży wyrobów medycznych. Pierwszy epizod pokazuje dążenie dostawcy do zwiększenia zapotrzebowania na jego produkty poprzez próbę bezpośredniego dotarcia do klientów odbiorcy, których opinia była kluczowa dla dalszego rozwoju produktów. Po uzyskaniu zgody odbiorcy na udostępnienie kontaktów przedstawiciel dostawcy nawiązał relację z użytkownikami końcowymi i przekazał informacje do działu wdrożeń, co doprowadziło do opracowania nowych, bardziej innowacyjnych produktów. W efekcie użytkownicy końcowi zaczęli wpływać na decyzje odbiorcy, poprawiając pozycję dostawcy w relacji.

Drugi epizod opisuje sytuację, w której menedżerowie odbiorcy zaczęli dostrzegać rosnącą zależność od dostawcy, wynikającą m.in. z jego relacji z użytkownikami końcowymi. W odpowiedzi postanowili ograniczyć dalszą współpracę, odrzucając kolejne propozycje wdrożeń oraz zakazując bezpośrednich kontaktów dostawcy z użytkownikami końcowymi. Działania te wpłynęły na obniżenie siły dostawcy, będącej rezultatem działań z pierwszego epizodu.

Trzeci epizod przedstawia zmniejszenie siły eksperckiej odbiorcy w wyniku utraty dwóch kluczowych pracowników odpowiedzialnych za relację z dostawcą oraz klientami końcowymi.

Przejście od poziomu indywidualnego do organizacyjnego można zaobserwować również w innych sytuacjach. Działania pojedynczego pracownika, np. przedstawiciela handlowego, który nawiązuje relację z kluczowym klientem, mogą prowadzić do zmiany sposobu zarządzania tą relacją na poziomie całej organizacji³⁰⁴. W takim przypadku indywidualna inicjatywa staje się punktem wyjścia dla decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwo i wpływa na sposób wykorzystania siły w relacji.

Podobnie działania specjalistów technicznych lub inżynierów, polegające na rozwijaniu rozwiązań produktowych we współpracy z klientem, mogą prowadzić do wzrostu kompetencji organizacji i poprawy jej siły eksperckiej, m.in. poprzez pozyskiwanie wiedzy od partnera relacyjnego. Wiedza ta może być następnie wykorzystywana również w innych relacjach, wzmacniając siłę przedsiębiorstwa wobec kolejnych partnerów³⁰⁵³⁰⁶.

Jednocześnie działania i decyzje osób odpowiedzialnych za relacje z partnerami biznesowymi mogą wpływać nie tylko na wzmacnianie siły przedsiębiorstwa, lecz także na sposób zarządzania poziomem zależności od drugiej strony. Decyzje menedżerów wynikające z oceny sytuacji relacyjnej mogą prowadzić między innymi do ograniczenia współpracy lub poszukiwania alternatywnych partnerów biznesowych. Tym samym indywidualne interpretacje i działania jednostek przekładają się na decyzje organizacyjne wpływające na poziom siły w relacji.³⁰⁷³⁰⁸

Przedstawione przykłady pokazują, że zmiany siły w relacjach biznesowych nie wynikają wyłącznie z posiadanych zasobów, ale przede wszystkim z działań konkretnych osób. To ich zachowania inicjują zdarzenia organizacyjne, które prowadzą do poprawienia lub osłabienia siły stron w relacji³⁰⁹. W efekcie zarządzanie zasobami i rozwój zdolności organizacyjnych są bezpośrednio związane z działaniami jednostek. To decyzje i aktywność poszczególnych osób kształtują sposób wykorzystania zasobów oraz poziom siły przedsiębiorstwa w relacjach biznesowych³¹⁰.

³⁰⁴ Sandesh S. P., Sreejesh S., Paul, J., *Key account management in B2B marketing: A systematic literature review and research agenda*, Journal of Business Research, 2023, wyd. 156, 113541.

³⁰⁵ Håkansson, H., Ford, D., *How should...*, op. cit., s. 133–139.

³⁰⁶ Lane P. J., Koka B. R., Pathak S., The reification of absorptive capacity, Academy of Management Review, 2006, wyd. 31(4), s. 833–863.

³⁰⁷ Johnston, W. J., Chandler, J. D., Ehret M., *The organizational...*, op. cit., s. 377–392.

³⁰⁸ Siemieniako D., Makkonen H., Mitreğa M., *Buying...*, op. cit., s. 98–103.

³⁰⁹ Ibidem.

³¹⁰ Meehan, J., Wright, G., *The origins...*, op. cit., s. 670–671.

2.2 Praktyki związane z siłą na poziomie relacyjnym w diadycznych relacjach biznesowych

W dynamicznym otoczeniu biznesowym przedsiębiorstwa dążą do pozyskiwania zasobów wynikających z relacji biznesowych. Zarządzanie tymi zasobami umożliwia ich rozwój oraz budowanie zdolności istotnych dla funkcjonowania w łańcuchu dostaw. Praktyki i zdarzenia wewnątrz organizacji, ukierunkowane na rozwój zasobów i zdolności, mogą wpływać na poziom siły przedsiębiorstwa w relacjach z partnerami oraz jego pozycję w całym łańcuchu dostaw, co potwierdzają badania identyfikujące konkretne czynniki prowadzące do wzrostu lub spadku siły w relacjach dostawca–nabywca³¹¹.

Literatura dotycząca dynamiki siły w relacjach biznesowych wskazuje, że zmiany poziomu siły mogą być zarówno efektem czynników sytuacyjnych, jak i rezultatem świadomych działań podejmowanych przez uczestników relacji. Oznacza to, że przedsiębiorstwa nie są jedynie biernymi odbiorcami zmian zachodzących w otoczeniu, lecz mogą aktywnie kształtować swoją pozycję wobec partnerów biznesowych.

W literaturze wskazuje się również, że siła może stanowić strategiczne narzędzie umożliwiające osiąganie większych korzyści z relacji biznesowych. Dlatego dynamika siły w relacjach może być powodowana przez celowe (intencjonalne) działania organizacji. Może również wynikać z niecelowych zdarzeń mających wpływ na siłę organizacji, nie wykazując przy tym intencjonalności względem danej relacji³¹².

Działania wpływające na siłę przedsiębiorstwa często ujmowane są w aspekcie zwiększania jego zdolności. W literaturze można zauważyć przykłady inwestowania dostawców między innymi w:

- możliwości produkcyjne oraz dostosowanie procesów produkcyjnych do wymagań klientów³¹³³¹⁴,
- bazę logistyczną dla usprawnienia procesów realizacji zamówień³¹⁵,
- uzyskanie certyfikatów bądź patentów na oferowane produkty³¹⁶,
- podnoszenie kompetencji pracowników w zakresie specjalizacji w dziedzinie potrzebnej do zaspokojenia potrzeb klientów³¹⁷.

³¹¹ Siemieniako D., Kaliszewski P., *Factors...*, op. cit., s. 151-179.

³¹² Siemieniako D., Mitreğa M., Makkonen H., G.Pfajfar, *Power in business...*, op. cit., s. 26-28.

³¹³ Cheung, M.-S., Myers, M.B., Mentzer, J.T., *Does relationship...*, op. cit., s. 478-485.

³¹⁴ Talay, C., Oxborrow L., Brindley C., *How...*, op. cit., s. 609-611.

³¹⁵ Siemieniako, D., Kaliszewski, P., *Factors...*, op. cit., s. 176-178.

³¹⁶ Oukes T., von Raesfeld A., Groen A., *Power in a startup...*, op. cit., s. 73-74.

³¹⁷ Lacoste S., Johnsen R., *Power dynamics...*, op. cit., s. 234-238.

Wprowadzanie powyższych praktyk wewnątrzorganizacyjnych można uznać za intencjonalne względem relacji w sytuacji, gdy przedsiębiorstwa wdrażają je w celu bezpośredniego zwiększenia swojej siły strukturalnej, zwłaszcza w fazie inicjacji relacji biznesowej. W literaturze podkreśla się, że działania podejmowane przez organizacje mogą prowadzić do określonych konsekwencji dla siły w relacji, zarówno zamierzonych, jak i niezamierzonych³¹⁸.

Z kolei wdrażanie praktyk rozwijających zasoby i zdolności przedsiębiorstwa, takich jak zdolności technologiczne czy produkcyjne, może wynikać nie tylko z dążenia do zwiększenia siły, ale również z potrzeby osiągania korzyści operacyjnych, np. poprzez optymalizację procesów. Tego typu działania, choć nie zawsze bezpośrednio ukierunkowane na relację, mogą pośrednio prowadzić do zmiany siły przedsiębiorstwa wobec partnera poprzez wpływ na jego zdolność do tworzenia wartości w relacji³¹⁹.

Istotnym aspektem jest również pozycjonowanie rynkowe przedsiębiorstwa, w tym poziom udziału w rynku, który może stanowić podstawę siły strukturalnej wobec partnerów biznesowych. Działania podejmowane przez organizację często oddziałują na wiele źródeł siły jednocześnie. Przykładem może być rozwój unikatowej technologii, a następnie jej ochrona poprzez patenty i pozwolenia, co umożliwia przedsiębiorstwu uzyskanie pozycji wyłącznego dostawcy określonych rozwiązań. W konsekwencji prowadzi to do poprawy jego siły strukturalnej już na wczesnym etapie relacji³²⁰.

W branżach wykorzystujących innowacyjne technologie funkcjonuje wiele małych, nowopowstałych przedsiębiorstw (np. startupów), które muszą mierzyć się ze znacznymi różnicami w zasobach w porównaniu z dużymi partnerami, co sprzyja powstawaniu wysokiej asymetrii siły w relacjach. W odniesieniu do takich relacji, Lacoste i Johnsen (2015) wprowadzają pojęcie praktyk wyrównujących (ang. *countervailing power*), wskazując, że słabsi dostawcy podejmują działania zmierzające do ograniczenia tej asymetrii³²¹.

Autorki przedstawiają przykład, w którym dostawcy dzięki wdrożeniu praktyk wyrównujących byli w stanie wyrównać siłę w relacji poprzez przeniesienie swoich produktów z kategorii ogólnodostępnych do postrzeganych jako kluczowe dla nabywców. Do praktyk tych należą m.in. rozszerzanie produktów o usługi, tworzenie ofert hybrydowych

³¹⁸ Siemieniako D, *Power dynamics...*, op. cit., s. 163–178.

³¹⁹ Ibidem.

³²⁰ Siemieniako, D., Kaliszewski, P., *Factors...*, op. cit., s. 160-163.

³²¹ Lacoste S., Johnsen R., *Power dynamics...*, op. cit., s. 229-240.

oraz inwestowanie w specjalizację pracowników, co przekłada się na oferowanie większej wartości dla partnera relacyjnego³²².

W kontekście relacji startupów z dużymi przedsiębiorstwami Oukes i in. (2019) podkreślają znaczenie rozwoju wiedzy specjalistycznej oraz innowacyjności produktu jako podstawy wzmacniania siły. Oznacza to, że istotnym źródłem siły dostawców stają się unikatowe zdolności technologiczne odpowiadające na potrzeby nabywców³²³. Z kolei Chou i Zolkiewski (2018) wskazują na znaczenie nawiązywania relacji kooperacyjnych z innymi producentami, które umożliwiają pozyskiwanie brakujących zasobów i w efekcie wzmacnianie siły przedsiębiorstwa w relacji³²⁴.

Siemieniako i Mitręga (2018) zidentyfikowali konkretne taktyki, odnoszące się głównie do źródeł siły niezapośredniczonej (niemediowanej), takich jak: rozwój określonych zasobów lub kompetencji oraz większą otwartość dostawcy w dzieleniu się informacjami. Autorzy wskazują również na praktyki związane ze specjalizacją produktową, polegające na zawężaniu zakresu działań dostawcy w celu utrzymania statusu jedyne go dostawcy określonego produktu dla klienta³²⁵.

Uzyskanie takiego statusu wiązało się z poprawą siły opartej na kontrakcie (legitymizacyjnej) oraz silniejszą pozycją dostawców wynikającą ze źródła siły przymusowej³²⁶³²⁷. Wyższy poziom siły eksperckiej był natomiast związany z rozwojem zdolności produkcyjnych oraz inwestycjami technologicznymi niezbędnymi do wytwarzania produktów. Do czynników związanych z poziomem siły dostawców zaliczono również ograniczanie opóźnień w dostawach surowców i komponentów, umożliwiające skrócenie czasu realizacji zamówień dla odbiorców³²⁸³²⁹.

Kwestię zarządzania relacjami z większymi partnerami poruszono w pracy Pérez i Cambra-Fierro (2015), gdzie autorzy przedstawili praktyki skupiające się na polepszeniu współpracy poprzez rozwój nieformalnej relacji z przedstawicielami nabywców w branży oprogramowania komputerowego. Jedną z praktyk była identyfikacja zaangażowanej osoby ze strony silniejszego partnera chcącej nawiązać bliższy kontakt z przedstawicielami słabszych dostawców. Tego typu relacja miała na celu zbliżyć dostawcę do uwidocznienia

³²² Ibidem.

³²³ Oukes T, von Raesfeld A., Groen A., *Power in a startup...*, op. cit., s. 71-75.

³²⁴ Chou H-H., Zolkiewski J., *Coopetition...*, op. cit., s. 25-33.

³²⁵ Siemieniako, D., Mitręga, M., *Improving...*, op. cit., s. 90-100.

³²⁶ Keegan B.J., Canhoto A.I., Yen, D.A., *Power negotiation...*, op. cit. s. 41-45.

³²⁷ Siemieniako, D., Kaliszewski, P., *Factors...*, op. cit., s. 160-164.

³²⁸ Kalubanga M., Gudergan S., *The impact of dynamic capabilities in disrupted supply chains—The role of turbulence and dependence*, Industrial Marketing Management, 2022, wyd. 103, s. 154-169.

³²⁹ Siemieniako, D., Kaliszewski, P., *Factors...*, op. cit., s. 160-164.

jego atrybutów wśród decydentów odbiorcy oraz pomóc w podejmowaniu decyzji na jego korzyść³³⁰.

W pracy Wang i in. (2016) pokazano, że silne więzi pomiędzy menadżerami obu stron relacji mogą ograniczać negatywny wpływ asymetrii siły na słabszych dostawców. Wskazuje to na znaczenie praktyk ukierunkowanych na budowanie relacji interpersonalnych oraz aktywne dzielenie się wiedzą specjalistyczną z nabywcami³³¹.

Z kolei Theoharakis i in. (2009), wskazują na znaczenie zdolności relacyjnych, które mogą wpływać na siłę dostawców poprzez określony mechanizm przyczynowo-skutkowy. Wzrost relacyjnych zdolności wewnątrz organizacji sprzyja satysfakcji i zadowoleniu pracowników. To z kolei wpływa na tworzenie trwalszych więzi z klientami, którzy otrzymując ponadprzeciętną wartość, stanowią lojalną rzeszę klientów, chętnie dzielącą się informacją zwrotną na temat produktów³³². Otrzymana przez przedsiębiorstwo informacja stanowi natomiast bodziec do tworzenia innowacyjnych rozwiązań będących efektem dostosowywania się do potrzeb klientów³³³. W rezultacie takich działań rośnie reputacja przedsiębiorstwa, co może przekładać się na wzrost jego siły w relacjach z partnerami biznesowymi.

Pomimo istnienia badań koncentrujących się głównie na wzmacnianiu pozycji słabszych dostawców, Siemieniako i Mitręga (2019) wskazują również na praktyki stosowane przez silniejszych nabywców. Praktyki te są często powiązane z działaniami dostawców i mogą stanowić zarówno reakcję na ich inicjatywy, jak i przejaw wykorzystania posiadanej siły strukturalnej przez nabywcę³³⁴.

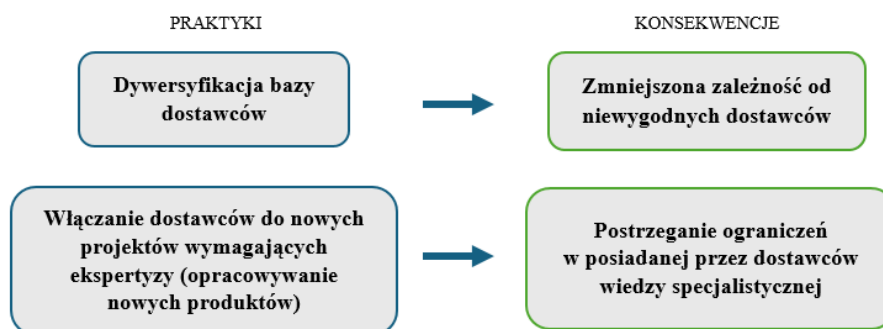
³³⁰ Pérez L., Cambra-Fierro J.J., *Uneven partners: managing the power balance*, Journal of Business Strategy, 2015, Vol. 36/6, s.13-21.

³³¹ Wang Y., Wang N., Jiang L., Yang Z., Cui V., *Managing relationships with power advantage buyers: The role of supplier initiated bonding tactics in long-term buyer-supplier collaborations*, Journal of Business Research, 2016, Vol. 69, 12, s. 5587-5596.

³³² Theoharakis V., Sajtos L., Hooley G., *The strategic role of relational capabilities in the business-to-business service profit chain*, Industrial Marketing Management, wyd. 38/8, 2009, s. 914-924.

³³³ Donovan, D. T., Brown, T. J., Mowen, J. C., *Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviours*, Journal of Marketing, 2004, 68(1), s. 128-146.

³³⁴ Siemieniako, D., Mitręga M., *Yesterday is gone, Tomorrow has not yet come: exploring power shifts in buyer-seller business relationships*, 2019, IMP Conference Proceedings Paris, s. 19-20.

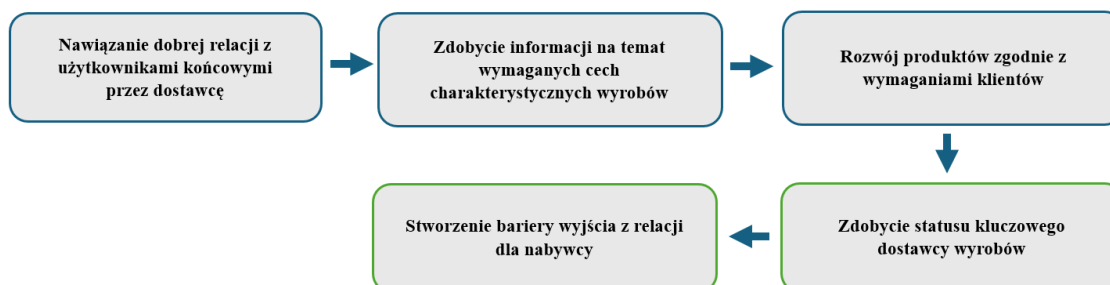


Rysunek 2.3 Praktyki związane z siłą nabywców

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Siemieniako, D., Mitreğa M., Yesterday is gone, Tomorrow has not yet come: exploring power shifts in buyer-seller business relationships, 2019, IMP Conference Proceedings Paris, s. 19-20.

Rysunek 2.3 przedstawia intencjonalne działania nabywców ukierunkowane na poprawę swojej siły względem dostawców, nawet w sytuacji współpracy przy wspólnych projektach przynoszących potencjalne korzyści obu stronom.

Makkonen i in. (2021) prezentują zestaw praktyk wyrównywania siły dostawcy, a także praktyki odbiorcy (będącego importerem wyrobów dostawcy) stanowiących reakcję na działania dostawców w kontekście branży wyrobów medycznych z uwzględnieniem roli użytkowników końcowych (lekarzy) jako dodatkowego aktora wpływającego na relację. Przykłady praktyk, zostały przedstawione jako epizody działań każdego z partnerów, włączając także konsekwencje wynikające z ich działań³³⁵.



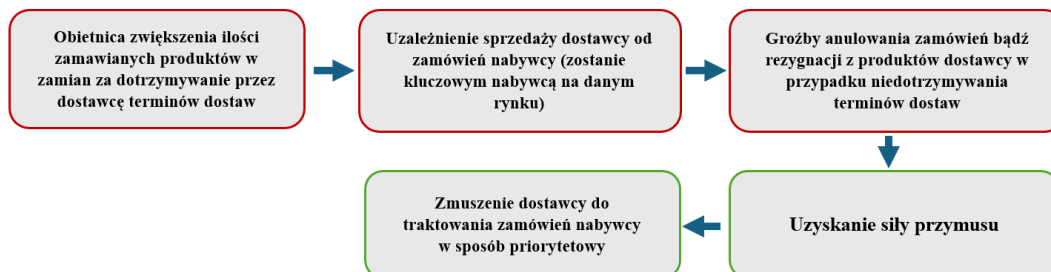
Rysunek 2.4 Epizod działań związanych z siłą nr 1 – dostawca

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Makkonen H., Siemieniako D., Mitreğa M., 2021, Structural and behavioural power dynamics in buyer-supplier relationships: a perceptions-based framework and a research agenda, Technology Analysis & Strategic Management, 35/9, s. 1099-1113.

Rysunek 2.4 przedstawia epizod, w którym dostawca, nie posiadając wystarczającej wiedzy o potrzebach użytkowników końcowych, znajdował się w słabszej pozycji wobec odbiorcy. Podjęcie przez niego działań polegających na bezpośrednim nawiązaniu relacji z lekarzami umożliwiło pozyskanie kluczowej wiedzy i stanowiło próbę poprawy swojej siły poprzez rozwój kompetencji i lepsze dopasowanie oferty.

³³⁵ Makkonen H., Siemieniako D., Mitreğa M., *Structural...*, op. cit., s. 1105-1110.

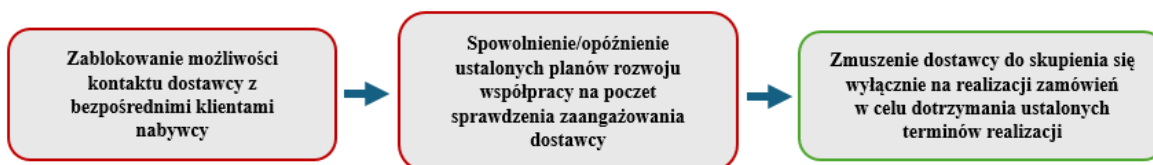
Odpowiedzią odbiorcy (rys. 2.5) było wykorzystanie swojej pozycji poprzez zwiększenie wolumenu zamówień przy jednoczesnym wprowadzeniu warunków dotyczących terminowości dostaw. Działanie to, oparte na groźbie sankcji, wzmocniło siłę opartą na przymusie odbiorcy i ograniczyło swobodę działania dostawcy.



Rysunek 2.5 Epizod działań związanych z siłą nr 2 – nabywca

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Makkonen H., Siemieniako D., Mitreğa M., *Structural and behavioural power dynamics in buyer-supplier relationships: a perceptions-based framework and a research agenda*, Technology Analysis & Strategic Management, 2021, 35/9, s. 1099-1113.

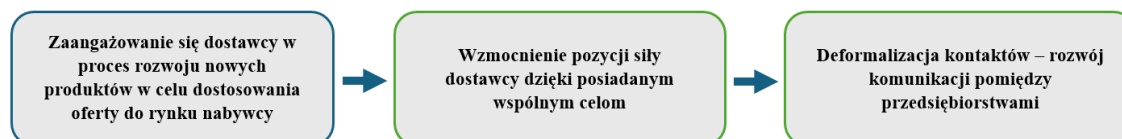
W kolejnym epizodzie (rys. 2.6) nabywca dodatkowo ograniczył możliwości dostawcy poprzez kontrolę jego kontaktów z użytkownikami końcowymi (lekarzami), wykorzystując swoją pozycję do utrzymania przewagi w relacji.



Rysunek 2.6 Epizod działań związanych z siłą nr 3 - nabywca + użytkownicy końcowi (lekarze)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Makkonen H., Siemieniako D., Mitreğa M., *Structural and behavioural power dynamics in buyer-supplier relationships: a perceptions-based framework and a research agenda*, Technology Analysis & Strategic Management, 2021, 35/9, s. 1099-1113.

W trakcie trwania relacji, znaczący wpływ na osłabienie siły strukturalnej dostawcy miało pojawienie się nowych konkurencyjnych dostawców, oferujących znacznie tańsze wyroby od oferowanych przez badanego dostawcę. Dało to nabywcy możliwość do wymuszenia obniżenia cen, co dostawca musiał zaakceptować. Na rysunkach 2.7-2.9 przedstawiono działania dostawcy w kierunku zrównoważenia powstałej asymetrii siły.

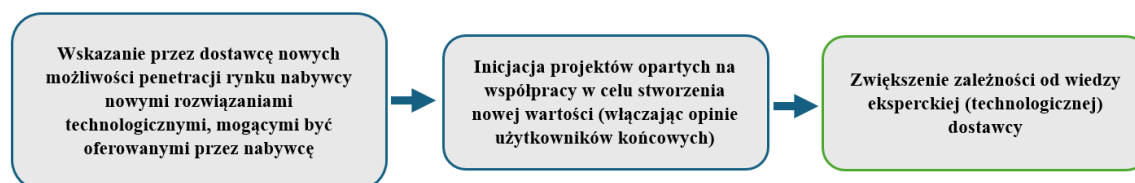


Rysunek 2.7 Epizod działań związanych z siłą nr 4 – dostawca

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Makkonen H., Siemieniako D., Mitreğa M., *Structural and behavioural power dynamics in buyer-supplier relationships: a perceptions-based framework and a research agenda*, Technology Analysis & Strategic Management, 2021, 35/9, s. 1099-1113.

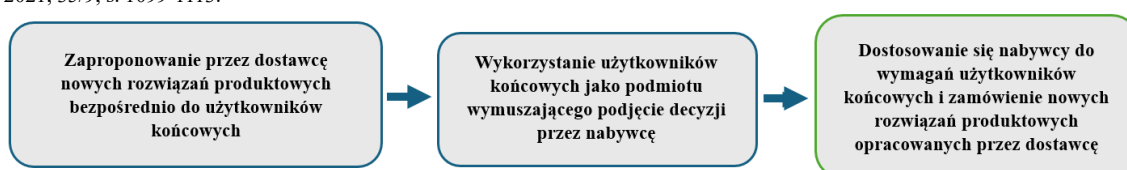
Dostawca widząc potrzebę zaproponowania innych wartości pozostania z nim w relacji, postanowił zaangażować się w procesy rozwoju nowych produktów w celu jeszcze

lepszego dostosowania technologicznego i praktycznego swoich wyrobów. W tym celu, zainicjowano projekty rozwojowe włączając do ich uczestnictwa lekarzy, mających duży wpływ na opracowywane właściwości produktowe. Dzięki temu, lekarze mieli świadomość, że wyroby dostawcy będą w pełni odpowiadać ich wymaganiom i potrzebom.



Rysunek 2.8 Epizod działań związanych z siłą nr 5 - dostawca + użytkownicy końcowi (lekarze)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Makkonen H., Siemieniako D., Mitrega M., *Structural and behavioural power dynamics in buyer-supplier relationships: a perceptions-based framework and a research agenda*, Technology Analysis & Strategic Management, 2021, 35/9, s. 1099-1113.



Rysunek 2.9 Epizod działań związanych z siłą nr 6 – dostawca + użytkownicy końcowi (lekarze)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Makkonen H., Siemieniako D., Mitrega M., *Structural and behavioural power dynamics in buyer-supplier relationships: a perceptions-based framework and a research agenda*, Technology Analysis & Strategic Management, 2021, 35/9, s. 1099-1113.

Po dostosowaniu obecnej oferty do wymagań klientów, dostawca skupił się na wykorzystaniu lekarzy (użytkowników końcowych) w celu wywierania wpływu na decyzje nabywcy. Wskazanie nowych rozwiązań technologicznych przez dostawcę stanowiło dodatkową korzyść biznesową, z której mogli potencjalnie skorzystać lekarze, a także odbiorca.

Działania te przyczyniły się do zwiększenia zależności nabywcy od dostawcy, co w konsekwencji doprowadziło do poprawy siły strukturalnej dostawcy i częściowego zrównoważenia asymetrii siły w relacji.

Siłę w relacjach biznesowych można analizować nie tylko na poziomie pojedynczych relacji, ale również z perspektywy całej sieci powiązań organizacyjnych. Relacja diadyczna stanowi podstawową formę interakcji między dwoma podmiotami, jednak w praktyce jest ona osadzona w szerszym układzie bezpośrednich i pośrednich powiązań³³⁶. Oznacza to, że działania przedsiębiorstwa podejmowane w jednej relacji mogą wpływać na jego siłę także wobec innych uczestników sieci.

³³⁶ Olsen, P.I., Prencert, F., Hoholm, T., Harrison, D., *The dynamics of networked power in a concentrated business network*, Journal of Business Research, 2014, wyd. 67(12), s. 2579-2589.

W swojej pracy Jin i Shao (2022) przedstawili koncepcję siły w sieci, w kontekście innowacyjności³³⁷. Istotą koncepcji jest twierdzenie, że przedsiębiorstwa traktują sieci innowacyjne jako potrzebę uzyskania niezbędnych zasobów wiedzy od innych uczestników sieci w kwestii integracji wiedzy oraz powstawania przełomowych innowacji. Autorzy wyłonili 2 rodzaje siły w sieci - siłę wiedzy (ang. *knowledge power*) oraz siłę relacyjną (ang. *relational power*). Siła wiedzy odnosi się do względnego wpływu i kontroli sprawowanej przez firmy w ramach sieci innowacyjnych, biorąc pod uwagę ich posiadanie cennej, rzadkiej i niezastąpionej wiedzy³³⁸. W rezultacie siła wiedzy pozwala nie tylko na wykazanie wartości wiedzy danego uczestnika sieci, ale także na przekazanie jej wpływu na innych uczestników. Natomiast pojęcie siły relacyjnej dotyczy unikatowych więzi relacyjnych posiadanych przez przedsiębiorstwo oraz stopnia, w jakim jest ono w stanie wywierać wpływ na uczestników sieci i przydzielać ich zasoby. Autorzy przedstawiają znaczenie praktyk dążących do zwiększania zasobów wiedzy organizacji.

Wraz ze wzrostem zasobów wiedzy przedsiębiorstwa zwiększa się jego zdolność do tworzenia innowacji oraz przyciągania innych uczestników do współpracy. Oznacza to, że siła w relacjach biznesowych nie jest wyłącznie efektem bezpośrednich interakcji między partnerami, lecz może wynikać również z pozycji przedsiębiorstwa w całej sieci powiązań oraz jego zdolności do oddziaływania na innych uczestników tej sieci³³⁹³⁴⁰.

2.3 Czynniki makro-otoczenia wpływające na siłę w relacjach biznesowych

Środowisko biznesowe cechuje się dużą różnorodnością kontekstów, w których powstają relacje między przedsiębiorstwami. Dążenie do pozyskiwania zasobów sprawia, że firmy nawiązują relacje z partnerami z różnych branż oraz regionów świata. Globalny charakter współczesnego biznesu powoduje, że przedsiębiorstwa funkcjonują jednocześnie jako dostawcy i nabywcy, często pozyskując zasoby z odległych rynków.

Umiedzynarodowienie działalności zwiększa podatność przedsiębiorstw oraz relacji, w których uczestniczą, na oddziaływanie czynników zewnętrznych wpływających na kształtowanie się siły strukturalnej. Dotyczy to zarówno relacji diadycznych, jak i całych

³³⁷ Jin Y., Shao Y-f., *Power-leveraging paradox and firm innovation: The influence of network power, knowledge integration and breakthrough innovation*, Industrial Marketing Management, 2022, wyd. 102, s. 205-215.

³³⁸ Ibidem.

³³⁹ Ahuja, G., *Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study*, Administrative Science Quarterly, 2000, wyd. 45(3), s. 425-455.

³⁴⁰ Håkansson, H., Ford, D., *How should...*, op. cit., s. 133-139.

łańcuchów dostaw oraz sieci powiązań biznesowych³⁴¹. Należy jednak podkreślić, że wpływ czynników makro-otoczenia nie ogranicza się wyłącznie do relacji międzynarodowych, lecz występuje również w relacjach krajowych i regionalnych.

W literaturze wyróżnia się czynniki związane z otoczeniem technologicznym, polityczno-prawnym oraz ekonomicznym. Również czynniki społeczno-kulturowe i demograficzne mogą wpływać na układ siły w relacjach biznesowych. Tabela 2.1 przedstawia przykłady tych czynników w podziale na cztery grupy.

Tabela 2.1 Zewnętrzne czynniki wpływające na siłę

Grupa czynników	Przykłady
Technologiczne	- dostępność oferowanej technologii na rynku zbytu, - poziom rozwoju technologicznego w danej branży, - pojawianie się nowych technologii wpływających na zdolności technologiczne przedsiębiorstwa (np. AI – sztuczna inteligencja, IoT – Internet rzeczy), - dostęp do wysokiej klasy specjalistów dzięki rozwojowi szkolnictwa.
Polityczno-prawne	- regulacje prawne, - ustrój polityczny kraju działalności, - metody opodatkowania oferowanych wyrobów, - procedury administracyjne.
Ekonomiczne	- popyt na oferowane produkty, - dostępność potrzebnych surowców, - inflacja, stopy procentowe i poziomy cenowe, - rynek walutowy (w przypadku międzynarodowych relacji biznesowych), - kondycja finansowa przedsiębiorstwa biorącego udział w relacji, - obecność bezpośredniej konkurencji na rynku zbytu.
Społeczno-kulturowe i demograficzne	- nawyki zakupowe klientów, - różnice kulturowe i religijne wpływające na zapotrzebowanie na dany produkt, - wartości i przekonania klientów.

Zródło: Siemieniako, D., *Power dynamics in business relationships in a turbulent environment: focus on anticipated power consequences and value creation*, Central European Management Journal, 2024; Siemieniako, D., Kaliszewski, P., 2022, *Factors influencing structural power dynamics in buyer-supplier relationships: a power sources framework and application of the critical incident technique*, Oeconomia Copernicana; Cheung, M.-S., Myers, M.B., Mentzer, J.T., 2010, *Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation*, Journal of Operations Management, wyd. 28, s. 472-487; Yu, J., Lee, K., Han, K., Cantor, D. E., *How Do National Cultural Differences Affect Cross-Border Acquisitions? Cultural Dimensions, Learning From Supply Chain Partners, and Post-Acquisition Performance*, Production and Operations Management, 2024,0(0); Park, M., Kim, M., Ryu, S., *The relationship between network governance and unilateral governance in dynamic consumer demand*, Industrial Marketing Management, 2020,84, 194–201.

Skomplikowane procedury administracyjne oraz rygorystyczne regulacje prawne dotyczące oferowanych produktów mogą stanowić barierę wejścia na dany rynek dla zagranicznych dostawców i ograniczać ich swobodę działania. W efekcie może to wzmacniać siłę dostawców lokalnych. Z kolei dodatkowe opłaty nakładane przez instytucje regulacyjne, takie jak akcyza czy cło, zwiększają koszty zakupu towarów, obniżając atrakcyjność oferty dostawców³⁴².

³⁴¹ Mitreğa M., Wegner D., Faccin K., Makkonen H., Siemieniako D., *What drives...*, op. cit., s. 1-14.

³⁴² Siemieniako, D., Szablewska, N., Kubacki, K., Makkonen, H., *Examining anti-modern slavery practices in business relationships and networks: Power consequences and social value creation perspectives*, Journal of Business & Industrial Marketing, 2025, wyd. 40(8), s. 1731–1747.

W przypadku czynników ekonomicznych kluczowe znaczenie mają te, które wpływają na poziom popytu oraz ceny oferowanych produktów. Przykładem mogą być dofinansowania rządowe, które stymulują popyt na określone rozwiązania. W takich sytuacjach siła uczestników relacji może zmieniać się wraz ze wzrostem popytu na ich produkty.

Oprócz czynników zewnętrznych wpływających na układ siły w relacjach, literatura wskazuje na zjawisko turbulencji, odnoszące się do złożonego, nieprzewidywalnego i dynamicznego środowiska biznesowego, określanego jako otoczenie VUCA (ang. *volatile, uncertain, complex, ambiguous*)³⁴³. Turbulencje definiowane są jako nagłe i trudne do przewidzenia zmiany warunków rynkowych, wpływające na stabilność finansową i operacyjną przedsiębiorstw³⁴⁴. Kalubanga i Gudergan (2022), proponują 3 typy turbulencji – wewnątrz firmy, wewnątrz całego łańcucha dostaw oraz turbulencje otoczenia zewnętrznego³⁴⁵. Szczególne znaczenie dla dynamiki siły w relacjach biznesowych mają turbulencje zewnętrzne, które pozostają poza bezpośrednią kontrolą przedsiębiorstw. Ich wpływ na relacje zależy w dużej mierze od zdolności firm do adaptacji do zmieniających się warunków.

Turbulencje zewnętrzne mogą prowadzić do istotnych zmian w układzie siły strukturalnej, a także wymuszać modyfikację wcześniej przyjętych praktyk relacyjnych. W literaturze wyróżnia się w tym zakresie cztery główne typy turbulencji³⁴⁶³⁴⁷:

- turbulencje technologiczne – wynikające ze zmian technologicznych i trudności w ich przewidywaniu,
- turbulencje konkurencyjne (rynkowe) – odnoszące się do zmian w branży, powstawaniem i zmianami zachowań przedsiębiorstw konkurencyjnych oraz wykorzystywanych przez nich strategii,
- turbulencje rządowo-prawne – wynikające ze zmian regulacyjnych i politycznych,
- turbulencje naturalne – obejmujące zdarzenia takie jak: zmiany klimatyczne (np. powodzie, susze), katastrofy naturalne (np. trzęsienia ziemi, osuwiska) lub pandemie (np. COVID-19).

³⁴³ Siemieniako, D., *Power dynamics...*, op. cit., s. 163-178.

³⁴⁴ Zhou, J., Mavondo, F.T., Saunders, S.G., *The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence*, *Industrial Marketing Management*, 2019, nr. 83, s. 31–41.

³⁴⁵ Kalubanga M., Gudergan S., *The impact...*, op. cit., s. 154-169.

³⁴⁶ Jaworski B.J., Kohli A.K., *Market orientation: Antecedents and Consequences*, *Journal of Marketing*, 1993, wyd. 57, s. 53-70.

³⁴⁷ Kalubanga M., Gudergan S., *The impact...*, op. cit., s. 158-159.

Turbulencje zewnętrzne oddziałują bezpośrednio na przedsiębiorstwa oraz całe branże, zmuszając organizacje do szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków. W takich sytuacjach kluczowe znaczenie ma zdolność do efektywnego zarządzania zasobami i kompetencjami, która pozwala ograniczyć negatywny wpływ turbulencji na siłę przedsiębiorstwa w relacjach³⁴⁸.

Przykłady empiryczne pokazują, że turbulencje mogą prowadzić zarówno do wzrostu, jak i spadku siły uczestników relacji. Chamanara i in. (2023) wskazują, że zmiany regulacyjne związane ze zrównoważonym rozwojem w łańcuchu dostaw wołowiny wymusiły kosztowne dostosowania operacyjne, co wpłynęło na poziom tworzonej wartości i relacje między uczestnikami łańcucha dostaw³⁴⁹. Siemieniako i Kaliszewski (2022) oraz Kalubanga i Gudergan (2022) wskazują przykłady zwiększenia siły dostawców względem nabywców wobec zdarzenia, jakim była pandemia COVID-19. W trakcie trwania pandemii, wiele międzynarodowych łańcuchów dostaw zostało zaburzonych, uzależniając nabywców od pozyskania towarów bądź surowców od lokalnych dostawców, co bezpośrednio wpłynęło na zwiększenie się ich siły względem nabywców³⁵⁰³⁵¹.

W innym przykładzie badacze wykazali zmniejszenie siły dostawców spowodowane pojawieniem się bezpośredniej konkurencji, oferującej podobne wyroby, co miało wpływ na pojawienie się alternatywnych opcji dla nabywców. Podążając za przykładem pandemii COVID-19, w trakcie jej trwania, przedsiębiorstwa musiały zmierzyć się z wyzwaniem redukcji personelu przebywającego w miejscach pracy. Te firmy, które były przygotowane na wdrożenie systemu pracy zdalnej, mogły sprawniej poradzić sobie z utrzymaniem ciągłości operacyjnej, co znacząco wpływało na ich siłę w relacjach z innymi partnerami biznesowymi³⁵². Kolejnym czynnikiem wpływającym na dynamikę siły były nowopowstałe regulacje prawne, których przedsiębiorstwa musiały przestrzegać, przez co były zmuszone do wprowadzania kosztownych i czasochłonnych zmian³⁵³. Jako czynnik pandemii COVID-19 można uznać również wzrost popytu na prozdrowotną żywność oraz suplementy diety, co wpłynęło znacząco na siłę dostawców tego typu produktów³⁵⁴.

³⁴⁸ Ambulkar, S., Blackhurst, J., Grawe, S., *Firm's resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination*, Journal of Operations Management, 2015, nr. 33, s. 111–122.

³⁴⁹ Chamanara, S., Goldstein, B.P., Newell, J.P., *Power asymmetries...*, op. cit., s. 923-938.

³⁵⁰ Siemieniako, D., Kaliszewski, P., *Factors...*, op. cit., s. 160-164.

³⁵¹ Kalubanga M., Gudergan S., *The impact...*, op. cit., s. 162-163.

³⁵² Ibidem.

³⁵³ Obal M., Gao T., *Managing business relationships during a pandemic: Conducting a relationship audit and developing a path forward*, Industrial Marketing Management, 2020, nr. 88, s. 247-254.

³⁵⁴ Mouzas S., *What drives business transformation? Evidence from manufacturer-retailer networks*, Journal of Business Research, 2022, nr. 143, s. 282-293.

Chou i Zolkiewski (2018) przedstawiają przykład wpływu czynników technologicznych w kwestii pojawiania się nowych technologii wytwarzania wyrobów na dynamikę siły w relacjach bazując na przemyśle produkcji płyt CD. Wraz z rozwojem technologii i pojawianiem się konkurencyjnych przedsiębiorstw, cena wyrobów oferowanych przez dostawcę zdecydowanie malała. Tego typu turbulencja zmusiła dostawcę do zmiany modelu biznesowego oraz znalezienie partnerów biznesowych posiadających wymagane zdolności do produkcji w celu utrzymania swojej siły w łańcuchu dostaw³⁵⁵.

Pojawianie się nowej technologii na rynkach może wpłynąć na układ sił w relacjach biznesowych, bazując nie tylko na źródle siły eksperckiej, ale również siłę referencyjnej. Keegan i Canhoto (2022) ukazują, że przedsiębiorstwa wykorzystują proces wdrażania sztucznej inteligencji (ang. *Artificial Intelligence*) do operacji produkcyjnych bądź marketingu, również w celu pozycjonowania się na rynku jako przedsiębiorstwa innowacyjnego, wyprzedzającego technologicznie innych producentów, co może oddziaływać na siłę w obu źródłach. Ma to szczególne znaczenie w branżach, gdzie występuje presja digitalizacji i postępu technologicznego³⁵⁶.

Przedstawione przykłady pokazują, że czynniki makro-otoczenia oraz związane z nimi turbulencje mogą w istotny sposób zmieniać układ siły w relacjach biznesowych. Zmiany regulacyjne, technologiczne czy rynkowe mogą zarówno wzmacniać, jak i osłabiać siłę uczestników relacji, w zależności od tego, jak przedsiębiorstwa potrafią się do nich dostosować.

W niektórych sytuacjach turbulencje zwiększają zależność jednej ze stron, w innych tworzą nowe alternatywy lub wymuszają zmianę sposobu działania przedsiębiorstw. W efekcie prowadzi to do zmiany dotychczasowych źródeł siły w relacji.

Oznacza to, że siła w relacjach biznesowych nie wynika wyłącznie z działań przedsiębiorstw, lecz w dużym stopniu zależy od warunków otoczenia, które mogą zarówno ograniczać, jak i wzmacniać możliwości oddziaływania poszczególnych podmiotów.

³⁵⁵ Chou H-H., Zolkiewski J., *Coopetition and value creation and appropriation: The role of interdependencies, tensions and harmony*, Industrial Marketing Management, 2018, nr. 70, s. 25-33.

³⁵⁶ Keegan B.J., Canhoto A.I., Yen, D.A., *Power negotiation...*, op. cit. s. 40-45.

2.4 Konsekwencje wynikające z asymetrii siły i jej wpływ na tworzenie wartości w relacjach biznesowych

W swojej pracy Johnsen i Ford (2008) wskazują, że asymetria w relacjach biznesowych często wynika z różnic w wielkości przedsiębiorstw (np. liczbie zatrudnionych pracowników) oraz kontrolowanych przez nie zasobach³⁵⁷. W tym przypadku autorzy wskazują, że występuje korelacja pomiędzy wielkością przedsiębiorstw i poziomem kontrolowanych przez nie zasobów, a zależnością od innego podmiotu. Oznacza to, że mniejsi dostawcy są zazwyczaj bardziej zależni od swoich większych nabywców. W relacjach mniejszych dostawców z większymi odbiorcami, mogą występować poniższe konsekwencje³⁵⁸:

- dostawcy będą musieli zrezygnować z własnych celów dla zaangażowania się w relację z większymi klientami,
- nabywcy mogą wymagać wyłączności, co ogranicza możliwości współpracy dostawców z innymi partnerami,
- większy nabywca może wpływać na zakres formalności w relacji a także sprawować kontrolę nad ustaleniem celów relacji,
dostawcy często poświęcają krótkoterminowe korzyści na rzecz długoterminowego utrzymania relacji.

Większa siła wiąże się z większą kontrolą nad relacją, co może prowadzić do sytuacji, w których silniejszy partner koncentruje się przede wszystkim na własnych interesach. W takich warunkach rośnie ryzyko działań oportunistycznych, które mogą negatywnie wpływać na rozwój relacji. Wraz ze wzrostem wykorzystania przymusu może pojawiać się napięcie między stronami, co z kolei obniża poziom satysfakcji z relacji³⁵⁹.

Oportunizm w relacjach biznesowych definiuje się jako *“składanie fałszywych lub pustych obietnic bądź gróźb w oczekiwaniu, że w ten sposób zostanie osiągnięta indywidualna korzyść”* oraz jako *“skupienie na własnym interesie z wykorzystaniem podstęp”*^{360,361}. Podejście, jakie przejawia się poprzez działania oportunistyczne może objawiać się poprzez: oszustwa, fałszywe groźby i obietnice, zatajanie informacji, wprowadzanie w błąd, bądź ogólną nieuczciwość. Tego typu działania każdej ze stron relacji

³⁵⁷ Johnsen, R. E., Ford, D., *Exploring the concept of asymmetry: A typology for analysing customer-supplier relationships*. Industrial Marketing Management, 37(4), 2008, s. 471–483.

³⁵⁸ Ibidem

³⁵⁹ Siemieniako, D., Mitreęga, M., *Improving...*, op. cit., s. 90-100.

³⁶⁰ Williamson O.E., 1975, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press, s. 26.

³⁶¹ Williamson O.E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press, s. 30.

mogą pojawiać się także w momencie, gdy daną relację cechuje wysoki poziom zaufania pomiędzy partnerami. Właśnie wtedy, przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać wypracowane zaufanie dla własnych korzyści, bez znaczenia czy jest to silniejsza, czy słabsza strona³⁶²³⁶³.

Duża część literatury przedstawia asymetrię siły w relacjach dostawca-odbiorca przez pryzmat negatywnych skutków dla słabszej strony relacji. Pozostawanie w relacji ze znacznie silniejszym partnerem może prowadzić do nierównej dystrybucji korzyści z partnerstwa, gdzie słabsza strona będzie musiała zaakceptować mniejszą część otrzymanych korzyści³⁶⁴. Silniejszy partner może również koncentrować się głównie na własnych interesach, zaniedbując potrzeby drugiej strony, co w efekcie ogranicza całkowitą wartość tworzoną w relacji³⁶⁵. Ma to szczególne znaczenie w kontekście podziału zysków, gdzie silniejsza strona dąży do ich maksymalizacji kosztem partnera³⁶⁶.

Istotne są także konsekwencje stosowania przymusu. Choć w krótkim okresie może on zwiększać korzyści silniejszego partnera, w dłuższej perspektywie prowadzi do obniżenia ogólnej wartości relacji. Słabsza strona może ograniczać swoje zaangażowanie, unikać dostosowań lub podejmować działania odwetowe, co zwiększa ryzyko konfliktów i sporów. W efekcie nawet silniejszy partner może odczuwać negatywne skutki takiego podejścia w przyszłości³⁶⁷. Wraz z użyciem metod przymusu, słabsza strona może stać się niechętna do dostosowywania procesów bądź usług lub do współpracy i może uciekać się do działań odwetowych lub kosztownych sporów sądowych bądź konfliktów³⁶⁸.

Jednocześnie literatura wskazuje, że asymetryczne relacje nie zawsze muszą prowadzić do negatywnych rezultatów. Mniejsze przedsiębiorstwa mogą z powodzeniem funkcjonować w takich układach, zwłaszcza gdy wraz z upływem czasu rośnie poziom zaufania i zaangażowania między partnerami. Postrzeganie silniejszego partnera jako rzetelnego i uczciwego może ograniczać negatywne skutki asymetrii i sprzyjać utrzymaniu stabilnej współpracy³⁶⁹³⁷⁰³⁷¹.

³⁶² Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S., *Developing Buyer-Seller Relationships*, Journal of Marketing, 1987, wyd. 51(2), s. 11-27.

³⁶³ Chowdhury P. P., *Antecedents and Consequences of Trust and Commitment in B2B Relationship: A Review of Literature*, Focus, 2012, wyd. 4(2), 49-63.

³⁶⁴ Cowan, K., Paswan, A. K., Van Steenburg, E., *When...*, op. cit., s. 140-148.

³⁶⁵ Wolfe, R.J., McGinn, K.L., *Perceived...*, op. cit., s. 3-20.

³⁶⁶ Dyer, J.H., Singh, H., Kale, P., *Splitting the pie: rent distribution in alliances and networks*, Managerial and Decision Economics, 2008, nr. 29, s. 137-148.

³⁶⁷ Johnson, J. L., Sakano, T., Cote, J. A., Onzo, N., *The exercise of interfirm power and its repercussions in US-Japanese channel relationships*, Journal of Marketing, 1993, nr. 57(2), s. 1-10.

³⁶⁸ Nyaga, G.N., Lynch, D.F., Marshall, D., Ambrose, E., *Power asymmetry...*, op. cit., s. 52-56.

³⁶⁹ Johnsen R.E., Lacoste S., *An exploration...*, op. cit., s. 76-95.

³⁷⁰ Das N., Kasturi, R. V., *Building and sustaining buyer-seller relationships in mature industrial markets*, Journal of Marketing, 2004, wyd. 68/3, s. 63-77.

³⁷¹ Kumar, N., Sheer, L. K., Steenkamp, J. E. M., *The effects...*, op. cit., s. 348 - 356.

Asymetria siły może mieć wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstw będących w tego typu relacji. Nierównowaga sił może wiązać się ze słabszymi wynikami finansowymi przedsiębiorstw będących dostawcami, posiadających zdecydowanie mniej siły w porównaniu do silniejszego odbiorcy³⁷². Wynika to głównie z sytuacji, w których relacja nie opiera się na współpracy, lecz na jednostronnym realizowaniu interesów silniejszego partnera, co zmusza dostawców do akceptowania niższych marż.

Niezadowolające wyniki finansowe mogą z kolei skłaniać słabsze przedsiębiorstwa do podejmowania działań oportunistycznych, próbujących zrekompensować ponoszone straty. Badania Glave Geo i in. (2022) wskazują, że wraz ze wzrostem asymetrii siły rośnie prawdopodobieństwo występowania takich zachowań po stronie słabszych dostawców³⁷³.

Pomimo twierdzenia, że siła może stanowić przeciwieństwo zaufania, możliwe jest jego budowanie także w relacjach o dużej asymetrii siły. Wymaga to jednak większego zaangażowania ze strony silniejszego partnera, szczególnie w zakresie sprawiedliwego traktowania słabszej strony. W tym przypadku konieczne jest, aby to silniejszy partner dokładał starań dla sprawiedliwego traktowania słabszej strony³⁷⁴. W relacjach cechujących się asymetrią siły pomiędzy partnerami, często dochodzi do sytuacji, gdzie nie każda ze stron jest tak samo zaangażowana w daną relację. Najczęściej, to silniejsza strona jest mniej zaangażowana w jej rozwój, ale wykorzystując swoją siłę, osiąga z niej więcej korzyści, niż słabszy partner³⁷⁵. W momentach gdy występuje różnica w odbiorze wkładu, jaki każda ze stron ponosi dla danej relacji oraz kto zyskuje najwięcej, przedsiębiorstwa mogą doświadczać konfliktu pomiędzy swoimi oczekiwaniami a wniesionym wkładem. Jednym z aspektów konfliktowych może być podejście każdej ze stron do negocjacji cenowych bądź specyfikacji produktowej.

W literaturze konflikt w relacjach definiuje się jako „*miarę różnic między stronami co do kierunku relacji lub ich wkładów i korzyści*”. W asymetrycznych relacjach, słabsza strona może być ostrożna ze zgłaszaniem zastrzeżeń i tworzenia konfliktów z uwagi na obawę zakończenia relacji z silniejszym partnerem³⁷⁶. Czasem jednak konflikt jest nieunikniony ze względu na różnicę celów oraz potrzebę osiągania innego typu korzyści z relacji. Jednak

³⁷² Glavee-Geo, R., Engelseth, P., Buvik, A., *Power Imbalance and the Dark Side of the Captive Agri-food Supplier–Buyer Relationship*, Journal of Business Ethics, 2022, wyd. 178, s. 609–628.

³⁷³ Ibidem.

³⁷⁴ Wang, C.L., *The moderating role of power asymmetry on the relationships between alliance and innovative performance in the high-tech industry*, Technological Forecasting and Social Change, 2011, wyd. 78(7), s.1268–1279.

³⁷⁵ Christopher, M., Juttner, U., *Supply chain relationships: making the transition to closer integration*, International Journal of Logistics Research and Applications, 2000, wyd. 3, s. 5–23.

³⁷⁶ Harrison, D., *Is a long-term business relationship an implied contract? Two views of relationship disengagement*, Journal of Management Studies, 2004, wyd. 41(1), s. 107–125.

każdy konflikt może zostać rozwiązany. Konflikt może być także kluczowy dla przywrócenia kryteriów obowiązujących w danej relacji, dzięki czemu relacja może być dalej kontynuowana³⁷⁷. Redukcja natężenia powstawania konfliktów w relacjach dostawca-odbiorca, może przyczynić się do wzrostu zaufania pomiędzy dwiema stronami, powodując poprawę stabilności relacji. Niektóre konflikty mogą stać się produktywnie, jeśli powodują znalezienie nowych, lepszych rozwiązań oraz jeśli ich konsekwencje stanowią źródło innowacyjności i kreatywności³⁷⁸. Idąc tym tropem, twierdzi się również, iż racjonalny poziom konfliktów może być traktowany jako motor napędowy do rozwoju konkurencyjności³⁷⁹.

W początkowym etapie relacji dostawca-odbiorca, konflikty najczęściej biorą się z nieznamośności systemów, procesów i zakresu odpowiedzialności drugiej strony. Następnie, mogą pojawić się różnice zdań dotyczące podziału zadań, obowiązków bądź celów. W miarę upływu relacji i wspólnego poznawania się, przedsiębiorstwa wypracowują sobie model wspólnego rozwiązywania problemów, lecz to silniejszy klient pozostaje wciąż głównym czynnikiem sprawczym a słabsza strona zmuszona jest do podporządkowania się³⁸⁰.

Asymetria siły w relacji może prowadzić do sytuacji, w której silniejszy partner wymusza na słabszej stronie zachowania kooperacyjne oraz dostosowywanie się do swoich wymagań. Szczególnie widoczne jest to w przypadku niskich kosztów zmiany dostawcy, kiedy to dostawca, chcąc utrzymać relację, jest zmuszony do podejmowania działań adaptacyjnych³⁸¹. W takich warunkach sama obecność siły strukturalnej, nawet bez jej bezpośredniego wykorzystywania, może skłaniać dostawców do dostosowywania się. Na zachowania adaptacyjne wpływają różne źródła siły, w tym możliwość stosowania kar, legitymizacja czy nagradzanie. Szczególnie istotne są mechanizmy nagradzania, takie jak dostęp do wiedzy, know-how czy referencji, które mogą stanowić dodatkową motywację dla słabszego partnera³⁸².

Adaptacje w relacjach asymetrycznych wymagają aktywności obu stron i mogą stanowić podstawę do rozwoju współpracy oraz tworzenia wartości. W procesie dostosowywania się do wymagań silniejszego partnera dostawcy zdobywają wiedzę,

³⁷⁷ Ford D., Gadde L.E., Håkansson H., Snehota I., *Managing Business Relationships*, 2011, Wiley, s. 45-50.

³⁷⁸ Leonidou, L. C., Talias, M. A., Leonidou, C. N., *Exercised power as a driver of trust and commitment in cross-border industrial buyer-seller relationships*, *Industrial Marketing Management*, 2008, wyd. 37(1), s. 92-103.

³⁷⁹ Johnsen, R.E., Ford, D., *Asymmetrical and symmetrical customer – supplier relationships: contrasts, evolution and strategy*, w: *Proceedings of the 17th IMP Conference*, 2001, Oslo, Norway, s. 477-480.

³⁸⁰ Lee, C.-J., Johnsen, R. E., *Asymmetric customer-supplier relationship development in Taiwanese electronics firms*, *Industrial Marketing Management*, 2012, wyd.41(4), s. 692-705.

³⁸¹ Crook T.R., Combs J.G., *Sources...*, *op. cit.*, s. 546-555.

³⁸² Nyaga, G.N., Lynch, D.F., Marshall, D., Ambrose, E., *Power asymmetry...*, *op. cit.*, s. 56-59.

doświadczenie oraz rozwijają efektywność działania, co mogą wykorzystać również w innych relacjach biznesowych. W efekcie adaptacja może przynosić pozytywne rezultaty, takie jak lepsza komunikacja, ograniczenie nieporozumień i konfliktów oraz zmniejszenie skłonności do działań oportunistycznych po obu stronach relacji³⁸³.

W trakcie nawiązywania współpracy silniejsze przedsiębiorstwa, najczęściej odbiorcy, dążą do wykorzystania swojej przewagi poprzez odpowiednie kształtowanie zapisów kontraktu. Z ich perspektywy wprowadzanie zapisów chroniących przed ryzykiem związanym z działaniami słabszych dostawców jest uzasadnione, szczególnie w relacjach z małymi firmami lub startupami. W praktyce zapisy kontraktowe często koncentrują się przede wszystkim na wymaganiach i korzyściach silniejszego partnera. Daje mu to większą kontrolę nad relacją, jednocześnie ograniczając elastyczność współpracy po obu stronach³⁸⁴. Poprzez formalne określenie warunków współpracy oraz oczekiwań wobec dostawcy, silniejszy partner może skutecznie wpływać na zachowania słabszej strony³⁸⁵.

Asymetria siły nie musi oznaczać wyłącznie negatywnych skutków dla relacji ani dla słabszej strony. Jeśli silniejszy partner nie wykorzystuje swojej przewagi w sposób przymusowy, relacja może się rozwijać, a współpraca poprawiać. Takie podejście daje sygnał, że słabszy partner jest traktowany sprawiedliwie, co wzmacnia zaufanie i zwiększa jego zaangażowanie. W efekcie może to ograniczać skłonność do działań oportunistycznych po obu stronach³⁸⁶.

Z drugiej strony dostosowywanie się do wymagań silniejszego partnera często wiąże się z wysokimi kosztami, np. zmianami procesów zarządzania i dostosowaniem infrastruktury technicznej, czy też systemów informatycznych. W pewnym momencie może to prowadzić do sytuacji, w której dostawca staje się zbyt zależny od jednego odbiorcy i traci opcje na innych dostawców. W takiej sytuacji jego pozycja słabnie, a możliwość samodzielnego działania jest mocno ograniczona³⁸⁷. Oznacza to, że asymetria siły może jednocześnie sprzyjać rozwojowi relacji i zwiększać ryzyko uzależnienia słabszej strony.

Asymetria siły może wpływać pozytywnie na wyniki przedsiębiorstw. Firmy posiadające dominującą pozycję w relacjach biznesowych mogą wykorzystywać swoją przewagę do wdrażania strategii wywierania wpływu, wychodząc z założenia, że słabsza

³⁸³ Ibidem.

³⁸⁴ Parmigiani A.E., Rivera-Santos M., *Clearing a Path Through the Forest: A Meta - Review of Interorganizational Relationships*, Journal of Management, 2011, wyd. 37/4, s. 1108-1136.

³⁸⁵ Poppo, L., Zhou, K.Z., *Managing contracts for fairness in buyer-supplier exchanges*, Strategic Management Journal, 2014, wyd. 35, s. 1508-1527.

³⁸⁶ Maloni, M., Benton, W. C., *Power...*, op. cit., s. 49-73.

³⁸⁷ Grabher G., Ibert O., *Project Ecologies: A Contextual View on Temporary Organizations*, w: The Oxford Handbook of Project Management, 2011, s. 175-198.

strona potrzebując ich zasobów, będzie skłonna do większych ustępstw dla osiągnięcia swoich celów.

Z kolei, przedsiębiorstwa posiadające znacznie mniejszą siłę mogą czerpać korzyści z angażowania się w relację z silnym partnerem poprzez wykorzystywanie jego sieci. Sam fakt współpracy z dużym przedsiębiorstwem może zwiększać ich wiarygodność i reputację na rynku, co ułatwia nawiązywanie kolejnych, potencjalnie korzystnych, relacji biznesowych³⁸⁸. W efekcie przedsiębiorstwo może stopniowo zmniejszać swoją zależność od jednego partnera poprzez rozwijanie szerszej sieci współpracy³⁸⁹.

Współpraca z silniejszym partnerem często wymaga od słabszych firm dostosowania swoich produktów, usług lub procesów, do konkretnych oczekiwań klientów. Przy wykorzystywaniu zasobów silniejszej strony, efektem tego typu adaptacji może być zwiększenie zdolności produkcyjnych, zdobycie nowej wiedzy i umiejętności oraz optymalizacja procesów, co w końcowym efekcie wpływa na poprawę ogólnej efektywności operacyjnej słabszego partnera³⁹⁰³⁹¹.

Relacje asymetryczne mogą przynosić korzyści obu stronom, pod warunkiem że opierają się na sprawiedliwym traktowaniu oraz zaufaniu. Współpraca z silniejszym partnerem daje słabszym przedsiębiorstwom możliwość rozwoju, m.in. poprzez dostęp do wiedzy, zasobów i doświadczenia, co może przekładać się na poprawę jakości produktów, efektywności działania oraz wzrost konkurencyjności. Dodatkowo, relacja z silniejszym partnerem może ograniczać podatność słabszego przedsiębiorstwa na turbulencje otoczenia, zapewniając większą stabilność działania i dostęp do zasobów w warunkach niepewności³⁹²³⁹³. Dzięki temu, oprócz wzrostu obrotów i dochodów oraz osiągania korzyści skali, mniejsze przedsiębiorstwa mogą łatwiej radzić sobie z konkurencją, która nie posiada dostępu do podobnych zasobów³⁹⁴.

Z drugiej strony asymetria siły może prowadzić do nierównego podziału korzyści, ograniczenia elastyczności współpracy oraz wzrostu zależności słabszego partnera. W szczególności sposób wykorzystywania siły, np. poprzez przymus lub działania oportunistyczne, może obniżać wartość relacji i zwiększać ryzyko konfliktów³⁹⁵.

³⁸⁸ Lee, C.-J., Johnsen, R. E., *Asymmetric...*, op. cit., 692-705.

³⁸⁹ Siemieniako, D., Mitreğa, M., *Improving...*, op. cit., s. 90-100.

³⁹⁰ Wang, C., *The moderating...*, op. cit., s. 1273-1276.

³⁹¹ Nyaga, G.N., Lynch, D.F., Marshall, D., Ambrose, E., *Power asymmetry...*, op. cit., s. 55-58.

³⁹² Cheung, M.-S., Myers, M.B., Mentzer, J.T., *Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation*, Journal of Operations Management, 2010, wyd. 28, s. 472-487.

³⁹³ Palmatier R. W., Dant R. P., Grewal D., Evans, K. R., *Factors...*, op. cit., s. 136-153.

³⁹⁴ Cowan, K., Paswan, A. K., Van Steenburg, E., *When...*, op. cit., s. 141-143.

³⁹⁵ Siemieniako, D., *Power dynamics...* op. cit., s. 163-178.

Asymetria siły sama w sobie nie przesądza o charakterze relacji, lecz jej efekty zależą od sposobu jej wykorzystywania przez partnerów oraz od poziomu zaufania i zaangażowania. Zrozumienie źródeł siły oraz motywacji stron relacji biznesowej pozwala lepiej wyjaśnić, kiedy asymetria staje się impulsem rozwojowym, a kiedy prowadzi do napięć i ograniczeń współpracy. W rezultacie analiza siły w relacjach biznesowych powinna uwzględniać nie tylko jej poziom, ale również sposób jej wykorzystywania w praktyce oraz wpływ na odporność przedsiębiorstw na zmiany w otoczeniu.

3. Metody badania siły w relacjach biznesowych

3.1 Podejście statyczne i dynamiczne w badaniu siły w relacjach biznesowych

Siła w relacjach biznesowych uznawana jest za pojęcie wielowymiarowe, którego uchwycenie w badaniach stanowi wyzwanie dla wielu badaczy podejmujących się jego analizy. Złożoność i wieloznaczność tego pojęcia powoduje konieczność dostosowania metod badawczych do celu, kontekstu badania oraz przyjętych ram koncepcyjnych³⁹⁶.

Metoda badawcza definiowana jest w literaturze jako „*planowy i systematyczny sposób realizacji określonych operacji poznawczych ze względu na założone cele badawcze oraz zespół środków do tego służących*”³⁹⁷. Według Pilcha (1995), metody badań ujmowane są łącznie z technikami i narzędziami badawczymi, tworząc kompleksowy zestaw wykorzystywany w badaniach empirycznych³⁹⁸.

Badania siły w relacjach biznesowych często wykorzystują podejścia jakościowe, co wynika ze społecznego i relacyjnego charakteru siły, przejawiającego się w zachowaniach, interakcjach oraz działaniach podejmowanych przez uczestników relacji biznesowych³⁹⁹⁴⁰⁰. Pojęcia siły, asymetrii siły oraz dynamiki siły w relacjach biznesowych są relatywnie młodymi koncepcjami, dlatego nadal pozostawiają przestrzeń do interpretacji zjawisk zachodzących pomiędzy partnerami relacji, co podkreśla ich jakościowy charakter⁴⁰¹.

Naturalną cechą relacji biznesowych jest ich dynamika. Odnosi się ona do takich elementów, jak siła, zmiana, rozwój oraz zdarzenia wpływające na przebieg relacji i układ sił pomiędzy partnerami⁴⁰². Dynamika relacji wynika z ciągłych interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami, zmian zachodzących w organizacjach i ich otoczeniu oraz różnych faz cyklu życia relacji. We wcześniejszych badaniach nad siłą w relacjach biznesowych koncentrowano się głównie na analizie jej poziomu w określonym momencie czasu, przy uwzględnieniu wzajemnej zależności partnerów (np. Kraljic, 1983; Bensaou, 1999)⁴⁰³⁴⁰⁴.

³⁹⁶ Cowan, K., Paswan, A. K., Van Steenburg, E., *When...*, op. cit. s. 141-143.

³⁹⁷ Skarbek W., *Wybrane zagadnienia metodologii nauk społecznych*, Naukowe Wydawnictwo Piotrkowskie 2013, s. 63

³⁹⁸ T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, wyd. „Żak”, Warszawa 1995, s. 171 – 220.

³⁹⁹ Mitreğa M., Wegner D., Faccin K., Makkonen H., Siemieniako D., *What drives firm power across multiple levels of B2B analysis? Structured systematic literature review*, *Industrial Marketing Management*, wyd. 129, 2025, s. 1-14.

⁴⁰⁰ Siemieniako D., Kaliszewski P., *Factors...*, op. cit., s. 151-179.

⁴⁰¹ Glinka B., Czakon W., *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2021.

⁴⁰² Słownik PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/dynamika;2555660.html> (dostęp 22.12.2023)

⁴⁰³ Kraljic, P., *Purchasing Must Become Supply Management*. Harvard Business Review, 1983, wyd. 61, s. 109-117.

⁴⁰⁴ Bensaou, M., *Portfolios of Buyer-Supplier Relationships*, *Sloan Management Review*, 1999, wyd. 40, s. 35-44.

Tego typu podejście pozwoliło na określanie siły partnerów, ale nie dawało jasnego obrazu jej zmian zachodzących w trakcie trwania relacji.

Badania siły w relacjach biznesowych, koncentrujące się na perspektywie dynamicznej, mają na celu identyfikację poziomów siły w różnych momentach trwania relacji, określenie różnic w zakresie jej źródeł oraz czynników wpływających na jej zmianę⁴⁰⁵. Podejście dynamiczne w badaniach siły we wczesnej jego fazie przyjmowało głównie perspektywę jednej strony relacji tak, jak miało to miejsce na przykład w pracy El-Ansary i Stern (1972)⁴⁰⁶. Natomiast wraz z pojawianiem się kolejnych prac na temat siły, zaczęto uwzględniać perspektywę dostawcy, jak i nabywcy⁴⁰⁷⁴⁰⁸. Pojawiały się także prace, badające siłę poprzez pryzmat współzależności partnerów, traktowanej jako bardzo zbliżony koncept do siły w relacjach biznesowych⁴⁰⁹.

Dla umożliwienia uchwycenia zmian zachodzących w trakcie trwania relacji, literatura skupiająca się na podejściu dynamicznym jako metodę badawczą najczęściej wykorzystuje analizę długoterminowych (wzdłużnych) studiów przypadku wykorzystujących perspektywę czasu. Przykładem wykorzystania tej metody jest praca Siemieniako i in. (2022), gdzie główną techniką zbierania danych były wywiady z przedstawicielami przedsiębiorstw będących dostawcami oraz nabywcami⁴¹⁰. Dodatkowo, badacze gromadzili dane poprzez obserwacje podczas spotkań biznesowych lub targów oraz dane wtórne z wiadomości email bądź notatek ze spotkań. Dla zobrazowania zmian zachodzących w relacji, wykorzystując przy tym zebrane dane, autorzy zaproponowali schematy zmian siły ukazane na rysunkach 3.1 oraz 3.2.

⁴⁰⁵ Makkonen, H., Siemieniako, D., Mitrega, M., *Structural...* op. cit., s. 32-37.

⁴⁰⁶ El-Ansary, A. I., Stern, L. W., *Power Measurement...*, op. cit., s. 47-52.

⁴⁰⁷ Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E. M., Scheer, L. K., Kumar, N., *The Effects...*, op. cit., s. 303-317.

⁴⁰⁸ Kumar, N., Sheer, L. K., Steenkamp, J. E. M., *The effects...*, op. cit., s. 348 – 356.

⁴⁰⁹ Caniëls M.C.J., Gelderman C.J., *Power...*, op. cit., s. 219-229.

⁴¹⁰ Siemieniako D., Mitrega M., Makkonen H., Pfajfar G., *Power...*, op. cit. s. 32-37.

Źródła siły	Zmiana układu asymetrii siły od początku relacji nabywca-dostawca (strzałki)				
	Znaczna asymetria – nabywca ma więcej siły	Asymetria – nabywca ma więcej siły	Równy poziom siły	Asymetria – dostawca ma więcej siły	Znaczna asymetria – dostawca ma więcej siły
Przymusu					
Legitymizacji					
Nagradzania					
Referencyjna					
Ekspertka					
Informacyjna					
 początek relacji  moment końca badania  moment trwania badania					

Rysunek 3.1 Ilustracja zmian siły w relacji biznesowej - przewaga siły po stronie dostawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Siemieniako D., Mitreğa M., Makkonen H., Pfajfar G., *Power in business relationships – dynamics, strategies and internationalisation*, Routledge, 2022.

Rysunek 3.1 przedstawia sytuację, w której dostawca posiadał znaczną przewagę siły w odniesieniu do większości jej źródeł. Głównym powodem było posiadanie przez dostawcę alternatywy w postaci posiadania możliwości wyboru jednego z dwóch dostępnych na rynku nabywców – dystrybutorów, z których każdy dążył do uzyskania wyłączności. Z kolei siła informacyjna dystrybutorów wynikała z faktu, iż producent potrzebował informacji na temat cech produktów będących przedmiotem sprzedaży w celu ich dostosowania do wymagań rynku docelowego. Działania dystrybutorów zmuszające dostawcę do inwestycji związanych z dostosowaniem produktów do wymagań rynku, wpłynęły na zmniejszenie asymetrii siły odnosząc się praktycznie do wszystkich źródeł siły. Jednocześnie przewaga siły informacyjnej po stronie dystrybutorów również malała wraz ze zdobywaniem przez dostawcę wiedzy o rynku.

Rysunek 3.2 przedstawia natomiast sytuację, w której to zdecydowana przewaga siły była po stronie dystrybutora – międzynarodowej korporacji będącej w relacji z dostawcą oferującym outsourcing usług produkcyjnych w zakresie montażu drobnego sprzętu AGD.

Źródła siły	Zmiana układu asymetrii siły od początku relacji nabywca-dostawca (strzałki)				
	Znaczna asymetria – nabywca ma więcej siły	Asymetria – nabywca ma więcej siły	Równy poziom siły	Asymetria – dostawca ma więcej siły	Znaczna asymetria – dostawca ma więcej siły
Przymusu					
Legitymizacji					
Nagradzania					
Referencyjna					
Ekspertcka					
Informacyjna					
początek relacji moment końca badania moment trwania badania					

Rysunek 3.2 Ilustracja zmian siły w relacji biznesowej - przewaga siły po stronie nabywcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Siemieniako D., Mitreğa M., Makkonen H., Pfajfar G., *Power in business relationships – dynamics, strategies and internationalisation*, Routledge, 2022

W trakcie trwania relacji, dostawca nieustannie rozwijał swoje zdolności technologiczne, dostosowując swoje procesy produkcyjne do wysokich wymagań przedstawianych przez nabywcę. Działania te doprowadziły do uzyskania zdecydowanej przewagi w kwestii siły eksperckiej oraz informacyjnej. Zwiększone zdolności operacyjne dostawcy umożliwiły pozyskanie innych alternatywnych nabywców, dzięki czemu siła nagradzania oraz referencyjna zmniejszyły asymetrię siły w relacji z dominującym nabywcą⁴¹¹.

Przyjęcie podejścia dynamicznego w badaniu siły w relacjach biznesowych, umożliwiającego analizę zachowań oraz zmian siły z uwzględnieniem perspektywy czasowej, jest najczęściej powiązane z metodą długoterminowych studiów przypadku⁴¹². Dzięki zastosowaniu tego podejścia możliwe jest również określenie determinant wpływających na budowanie siły zarówno po stronie dostawców, jak i nabywców.

⁴¹¹ Ibidem.

⁴¹² Ibidem.

3.2 Metody jakościowe w badaniach siły w relacjach biznesowych

3.2.1 Indukcyjne i dedukcyjne podejście w badaniach jakościowych siły w relacjach biznesowych

Badania jakościowe określa się w literaturze jako nieilościowe oraz niestandardyzowane, wykorzystujące głównie tekst w realizacji do celów badawczych. Badania jakościowe posiadają długą historię w wielu dyscyplinach naukowych takich jak: psychologia, socjologia, nauki o zdrowiu oraz nauki o organizacji i zarządzaniu. W swojej pracy, Denzin i Lincoln (2009) opisują badania jakościowe jako interpretatywne, naturalistyczne podejście do świata⁴¹³. Twierdzą, że zjawiska badane jakościowo analizowane są w ich naturalnym środowisku, głównie poprzez ich interpretację i nadawanie im sensu przy używaniu terminów, którymi posługują się respondenci⁴¹⁴.

Za główny cel badań jakościowych uznaje się zrozumienie badanego zjawiska i zdarzeń społecznych na różnych poziomach – poszczególnych aktorów, organizacji bądź społeczeństwa. Problemy badawcze skupiają się na odpowiedziach na pytania „kto?”, „jak?”, „dlaczego?”, „w jaki sposób?”⁴¹⁵. Te cechy powodują, że badania jakościowe odgrywają dużą rolę w formułowaniu wartościowych założeń, które mogą okazać się kluczowe dla prowadzenia dalszego procesu badawczego z wykorzystaniem metod ilościowych⁴¹⁶. Warto zauważyć również, w porównaniu do badań ilościowych, w jakościowym podejściu nie wykorzystuje się działań statystycznych w celu wyłonienia rezultatów badania⁴¹⁷.

Badania relacji biznesowych skupiające się na aspekcie siły wykorzystują różne metody kodowania i analizy zebranych danych empirycznych. Dla analizy niektórych zjawisk będących nawiązaniem do siły przedsiębiorstw oraz czynników mających wpływ na jej kształtowanie, badacze wykorzystują wnioskowanie indukcyjne i dedukcyjne bądź abdukcyjne, jako połączenie obu tych metod⁴¹⁸. Dedukcję w literaturze określa się jako „*usystematyzowany proces myślowy, w którym wniosek wynika logicznie z przesłanek*”⁴¹⁹. Wnioskowanie dedukcyjne odbywa się poprzez interpretację „od ogółu do szczegółu”, na

⁴¹³ Dezin N., Lincoln Y., *Metody badań jakościowych*, t. 1-2. PWN, Warszawa 2009.

⁴¹⁴ Ibidem

⁴¹⁵ Bendkowski J., *Badania jakościowe – wybrane problemy, odniesienia do logistyki stosowanej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 2016, wyd. 89, s. 26-38.

⁴¹⁶ Glinka B., Czakon W., *Podstawy...*, op. cit., s. 20-23.

⁴¹⁷ Bendkowski J., *Badania...*, op. cit., 26-38.

⁴¹⁸ Dubois, A., Gadde, L. E., *Systematic combining: an abductive approach to case research*, Journal of business research, 2002, wyd. 55(7), s. 553-560.

⁴¹⁹ Wawrzonkiewicz-Słomska A., *Wnioskowanie dedukcyjne, wnioskowanie redukcyjne, rozumowanie przez analogię*, Społeczeństwo i Edukacja, Międzynarodowe Studia Humanistyczne, 2011, wyd. 2/2011, s. 3.

przykład poprzez wychodzenie od istniejącej teorii, modelu lub koncepcji, a następnie analizę danych empirycznych w celu ich potwierdzenia, rozwinięcia lub krytycznej weryfikacji⁴²⁰.

Z kolei indukcja polega na przechodzeniu „od szczegółu do ogółu”, czyli na formułowaniu bardziej ogólnych wyjaśnień, kategorii lub koncepcji na podstawie obserwacji empirycznych i zgromadzonych danych. W badaniach jakościowych podejście indukcyjne przejawia się między innymi w analizie wywiadów, dokumentów lub studiów przypadku bez przyjmowania z góry określonych kategorii teoretycznych, co umożliwia identyfikację nowych zjawisk oraz formułowanie uogólnień wynikających bezpośrednio z danych empirycznych. Innym sposobem wyjaśniania badanych zjawisk jest podejście abdukcyjne, które łączy elementy rozumowania indukcyjnego i dedukcyjnego poprzez naprzemienne odwoływanie się do danych empirycznych oraz istniejących koncepcji teoretycznych^{421 422}.

Choć podejście dedukcyjne odgrywa istotną rolę w badaniach empirycznych, bywa kwestionowane przez niektórych badaczy. Twierdzą oni, że rozumowanie dedukcyjne nie jest w stanie w pełni odzwierciedlić tego, co rzeczywiście myślą badani oraz w jaki sposób reagują na ich otoczenie⁴²³. Natomiast rozumowanie indukcyjne uznaje się za kluczowy sposób rozwijania wiedzy w dziedzinach zachowań organizacyjnych bądź psychologii. Wynika to z konieczności prowadzenia długotrwałych i skrupulatnych obserwacji empirycznych, które stwarzają możliwość rozwoju trafnych i aktualnych teorii naukowych^{424 425}.

W nawiązaniu do podziału epistemologicznego, podejścia dedukcyjne oraz indukcyjne w naukach o zarządzaniu odnoszą się do metodologii neopozytywistycznej (twardej, systemowej, ilościowej) oraz interpretatywnej, nazywanej w literaturze orientacją „miękką”⁴²⁶. Jednak zjawiska zachodzące w trakcie interakcji przedsiębiorstw ujmowane są najczęściej w aspekcie interpretacji zachowań osób będących stronami relacji biznesowych. Dlatego podejściem najczęściej wykorzystywanym w badaniach nad pojęciem siły jest

⁴²⁰ Woiceshyn, J., Daellenbach, U., *Evaluating inductive vs deductive research in management studies: Implications for authors, editors, and reviewers*, Qualitative Research in Organizations and Management, 2018, wyd. 13/2, s. 183-195.

⁴²¹ Dubois, A., Gadde, L. E., *Systematic...* op. cit., s. 553-560.

⁴²² Lisiński M., *Procedury naukowe indukcji zupełnej i niezupełnej w metodologii nauk o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2016, wyd. 6 (954), s. 29.

⁴²³ Ormerod, R. J. *The history and ideas of critical rationalism: The philosophy of Karl Popper and its implications for OR*. The Journal of the Operational Research Society, 2009, wyd. 60 (4), s. 441-460.

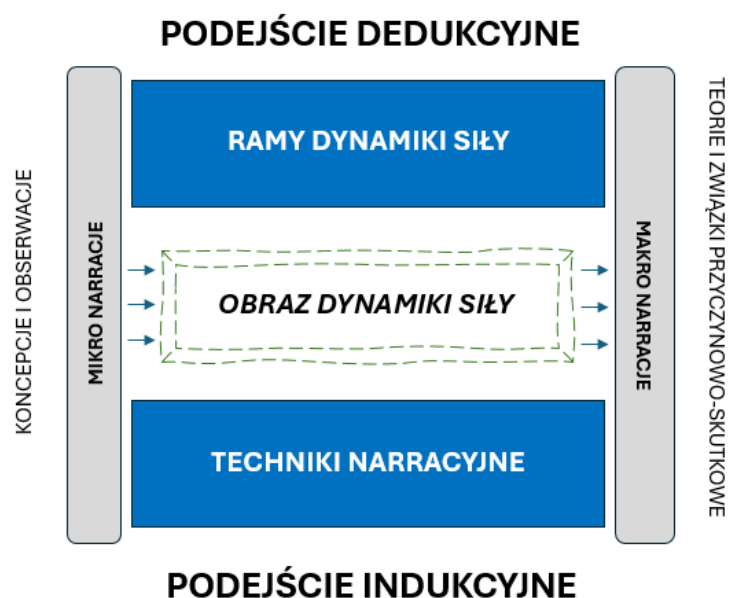
⁴²⁴ Locke, E. A., *The case for inductive theory building*, Journal of Management, wyd. 33 (6), s. 867-890.

⁴²⁵ Harriman, D., *The logical leap; Induction in physics*. New York: New American Library (Penguin), 2010.

⁴²⁶ Sulkowski L., *Metodologia nauk o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, 2004, wyd. 10, s. 7-10.

wykorzystanie metodologii interpretatywnej, bazującej głównie na danych jakościowych⁴²⁷. Nie wyklucza to jednak możliwości analizowania siły w relacjach biznesowych z wykorzystaniem danych ilościowych, pozwalających na uchwycenie bardziej obiektywnych aspektów tego złożonego zjawiska.

W kontekście indukcji i dedukcji, w metodach wykorzystywanych do badania siły w relacjach biznesowych, podejście oparte na dynamice siły oraz technikach narracyjnych może łączyć elementy wnioskowania indukcyjnego i dedukcyjnego, tworząc całościowy obraz zmian zachodzących w relacjach biznesowych. Ramy dynamiki siły przedstawione przez Siemieniako i in. (2022), pokazują, jak mikro narracje będące odniesieniem zarówno do koncepcji teoretycznych, jak i danych empirycznych, są kondensowane w makro narracje⁴²⁸. Wyrażają one związki przyczynowe poszczególnych działań, motywy oraz kontekst tworząc obraz dynamiki zachodzącej w relacjach, przedstawiony na rysunku 3.3.



Rysunek 3.3 Wykorzystanie metod indukcji i dedukcji przy wykorzystaniu podejścia narracyjnego
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Siemieniako D., Mitreğa M., Makkonen H., Pfajfar G., *Power in business relationships – dynamics, strategies and internationalisation*, Routledge, 2022.

Rysunek 3.3 przedstawia conceptualizację pojęć związanych z dynamiką siły w odniesieniu do podejścia dedukcyjnego. W ten sposób, ramy dynamiki siły mogą umożliwić identyfikację zebranych obserwacji empirycznych, ich kodowanie oraz transformację w opisy, które umożliwią nawiązanie do istniejących już teorii. Natomiast obecność na rysunku technik narracyjnych odzwierciedla przyjęcie podejścia indukcyjnego w procesie gromadzenia i interpretacji zjawisk związanych z dynamiką siły. Reasumując,

⁴²⁷ Ibidem.

⁴²⁸ Siemieniako D., Mitreğa M., Makkonen H., Pfajfar G., *Power...*, op. cit., s. 26-32.

Reasumując, badania dynamiki siły wykorzystujące techniki narracyjne mogą łączyć elementy podejścia dedukcyjnego i indukcyjnego, umożliwiając zarówno identyfikację nowych zjawisk, jak i ich interpretację w świetle istniejących koncepcji teoretycznych⁴²⁹.

Przykładem zastosowania kombinacji podejścia indukcyjnego i dedukcyjnego jako podejścia abdukcyjnego do kodowania zebranych danych w analizie dynamiki siły jest praca Siemieniako i Kaliszewski (2022)⁴³⁰. Celem badania była identyfikacja czynników wpływających na zmianę siły dostawców. Wspomniane czynniki zostały zinterpretowane indukcyjnie poprzez analizę otrzymanych narracji. Następnie badacze przyporządkowali dedukcyjnie zidentyfikowane czynniki do odpowiednich kategorii, charakteryzujących dany czynnik względem jego występowania oraz intencjonalności, dzieląc je na:

- dotyczące relacji i dotyczące badanej organizacji,
- poza relacyjne, dotyczące badanej organizacji,
- poza relacyjne, pochodzące spoza organizacji.

Przedstawiony podział pokazuje, że analiza dynamiki siły w relacjach biznesowych może wymagać jednoczesnego wykorzystania podejścia indukcyjnego i dedukcyjnego. Szczególnym przykładem podejścia umożliwiającego łączenie obu sposobów wnioskowania jest podejście narracyjne, szeroko wykorzystywane w badaniach procesów zachodzących w relacjach i sieciach biznesowych. Podejście indukcyjne umożliwia identyfikację nowych zjawisk oraz czynników wpływających na zmiany siły, natomiast podejście dedukcyjne pozwala na ich systematyzację i interpretację w odniesieniu do istniejących ram teoretycznych. Dzięki temu możliwe jest bardziej kompleksowe uchwycenie mechanizmów kształtujących dynamikę relacji biznesowych.

Badanie wydarzeń w relacjach i sieciach biznesowych jest niezbędne do uchwycenia zmian siły poszczególnych aktorów. W literaturze badanie wydarzeń określa się jako badania procesowe, które postrzega się jako analizę sekwencji wydarzeń (indywidualnych i zbiorczych) bądź działań zachodzących w czasie z uwzględnieniem określonego kontekstu^{431 432}. Procesowa analiza sieci biznesowych może wiązać się z wyzwaniem metodologicznymi, ponieważ skupia się ona na analizie przejścia od interakcji pomiędzy poszczególnymi podmiotami (mikro-środowisko) do szerokich sieci biznesowych

⁴²⁹ Ibidem

⁴³⁰ Siemieniako D., Kaliszewski P., *Factors...*, op. cit., s. 157-160.

⁴³¹ Van de Ven AH., *Suggestions for studying strategy process: a research note*, Strategic Management Journal, 1992, nr. 13, s. 169–188.

⁴³² Pettigrew A., *What is processual analysis?* Scandinavian Journal of Management, 1997, wyd. 13(4), s. 337– 48.

funkcjonujących w makro-środowisku⁴³³⁴³⁴. Zatem empiryczna analiza procesów sieciowych ukazuje konieczność podejścia badawczego opierającego się na wielu poziomach przy jednoczesnym uwzględnieniu perspektywy czasowej⁴³⁵⁴³⁶.

Dla usprawnienia badań empirycznych oraz zrozumienia kontekstualnego postrzegania zjawisk występujących w procesach sieciowych pomiędzy różnymi podmiotami będącymi w interakcji zaproponowane zostało podejście narracyjne w pracy Makkonen i in. (2012). Autorzy przedstawili rozwiązanie problemu postrzegania procesów sieciowych poprzez wykorzystanie narracji, które mogą mieć kluczowe znaczenie dla postrzegania wydarzeń, dostarczając informacji na temat poszczególnych aktorów sieci, miejsca, czasu oraz kontekstu badanego zjawiska. Uogólniając, podejście narracyjne w procesach sieciowych obejmuje⁴³⁷:

- zdarzenia główne (określając - co się stało),
- zdarzenia kontekstualne (jak to się stało),
- aktorów/podmioty (kto był zaangażowany),
- kontekst (kiedy i gdzie oraz w jakich okolicznościach),
- propozycje wyjaśnień i wyzwalaczy procesowych (dlaczego to się stało).

Narracja jest strukturą skonstruowaną wokół fabuły, w której wszystkie kluczowe elementy są ze sobą powiązane. Działania, wydarzenia, postacie, motywy i kontekst tworzą czasową strukturę opowieści, która łączy się w łańcuch powiązanych zdarzeń posiadający swój początek i koniec⁴³⁸⁴³⁹. Narrator przedstawia historię z własnego punktu widzenia, odzwierciedlając swoje subiektywne odczucia. Fabuła wynika z wyboru i włączenia przez narratora różnych elementów takich jak aktorzy relacji, wydarzenia, działania i kontekst narracji. Narrator tworzy przyczynowość lub ścieżki przyczynowe w celu przekazania zamierzonego przesłania, ponieważ pojedyncza historia może nie zawierać tak dużej liczby wydarzeń i bohaterów. Natomiast przyczynowość w badaniach narracyjnych zwykle oznacza przedstawienie w jaki sposób jedno zdarzenie wpływa na inne w określonej grupie

⁴³³ Ibidem.

⁴³⁴ Halinen, A., Törnroos, J.-Å., *The role of embeddedness in the evolution of business networks*, Scandinavian Journal of Management, 1998, 14(3), s. 187–205.

⁴³⁵ Ford, D., Håkansson H., *The idea of business interaction*, The IMP Journal, 2006, wyd. 1(1), s. 4–27.

⁴³⁶ Medlin, C. J., *Interaction in business relationships: A time perspective*, Industrial Marketing Management, 2004, wyd. 33(3), s. 185–193.

⁴³⁷ Makkonen, H., Aarikka-Stenroos, L., Olkkonen, R., *Narrative approach in business network process research. Implications for theory and methodology*, Industrial Marketing Management, 2012, wyd. 41(2), s. 287–299.

⁴³⁸ Kjellberg, H., Andersson, P., *Where is the action? The reconstruction of action in business narratives*, 2003

⁴³⁹ Woodside A. (Ed.), *Advances in Business Marketing and Purchasing, Evaluating marketing actions and outcomes*, wyd. 12, s. 13–58.

sytuacji⁴⁴⁰⁴⁴¹. Narracje odnoszą się do historii utworzonych z danych pochodzących od poszczególnych informatorów, głównie poprzez wywiady, ale także inne metody zbierania danych. W narracji historia musi mieć sens, dlatego posiada powód i jest skonstruowana wokół określonego tematu. Dzięki temu może zostać użyta do opisanego konkretnego procesu, wydarzenia bądź całej organizacji⁴⁴².

Dla badań nad dynamiką siły w relacjach biznesowych najbardziej istotnymi taktykami wykorzystania analizy narracyjnej są⁴⁴³:

- rozpoznanie i uchwycenie kluczowych wydarzeń oraz podmiotów uczestniczących,
- ustalenie związku pomiędzy indywidualną stroną narracji (mikro historiami) z uogólnioną (makro historią),
- identyfikacja i badanie sprzecznych narracji.

Analiza ważnych wydarzeń jest ważna dla uniknięcia zbyt złożonych potencjalnych analiz i działań. Jest również pomocna w rozróżnieniu źródła siły i jej celu pomiędzy organizacjami pozostającymi w relacji. Metodologia wykorzystująca wydarzenia opiera się na grupowaniu zdarzeń głównych (ogniskowych) oraz kontekstualnych. Zdarzenia główne określane są w literaturze jako ściśle powiązane działania i wydarzenia mające bezpośredni wpływ na dynamikę siły. Natomiast zdarzenia kontekstualne są mniej uwidocznione, będąc jednocześnie pośrednimi zdarzeniami, mogącymi występować na różnych poziomach kontekstu relacji. Zdarzeniami kontekstualnymi są ludzkie i nieludzkie działania takie jak na przykład konflikty polityczne, klęski żywiołowe, zmiany systemu gospodarczego bądź pandemiczne powodujące nierównomierny podział praw i korzyści, co może diametralnie zmienić strukturę sił w relacji. Z kolei zdarzenie główne przedstawia się jako wynik działania każdego uczestnika sieci relacji, który jest konsekwencją postrzegania i interpretacji, a następnie konkretnego działania⁴⁴⁴.

Zdarzenia kontekstualne ujmuję się w aspekcie poziomów pionowych mających wpływ na zdarzenie główne. Wspomniane poziomy dzielą się na makro, mezo oraz mikro sieci, tworzące powiązane ze sobą ramy koncepcyjne będące podstawą do projektowania i analizy badania sieci biznesowych⁴⁴⁵⁴⁴⁶. Ujęcie makro sieci jest najwyższym poziomem kontekstu i dotyczy interakcji pomiędzy organizacją a szerokimi strukturami społecznymi.

⁴⁴⁰Elliott, J., *Using narrative in social research: qualitative and quantitative approaches*, 2005, London: Sage.

⁴⁴¹ Makkonen, H., Aarikka-Stenroos, L., Olkkonen, R., *Narrative approach...*, op cit. s. 290-293.

⁴⁴² Flick, U., *An introduction to qualitative research*, 2002, London: Sage.

⁴⁴³ Makkonen, H., Aarikka-Stenroos, L., Olkkonen, R., *Narrative approach...*, op cit. s. 294-296.

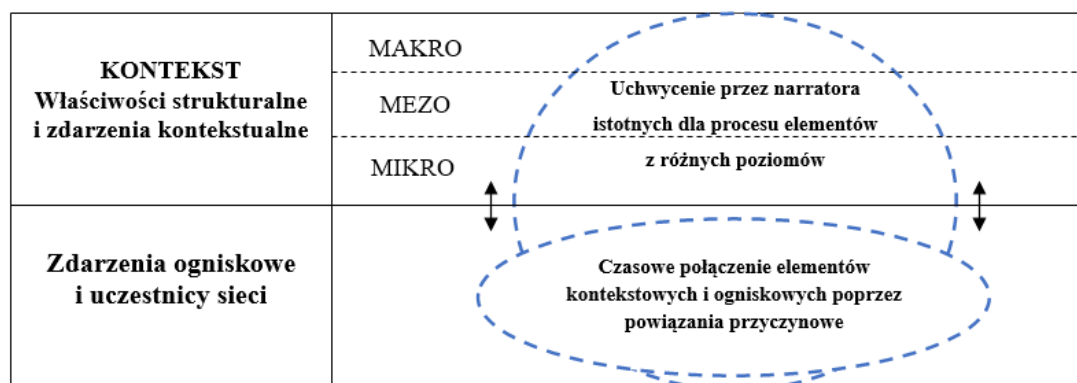
⁴⁴⁴ Siemieniako D., Mitreğa M., Makkonen H., G. Pfajfar, *Power in business...*, op cit. s. 26-32.

⁴⁴⁵ Wegener, F., Cash, P., *The Future of Design Process Research? Exploring Process Theory and Methodology*, 2020, Synergy – DRS International Conference, s. 1977-1992.

⁴⁴⁶ Siemieniako D., Mitreğa M., Makkonen H., G. Pfajfar, *Power in business...*, op cit. s. 26-32.

Cechuje się właściwościami strukturalnymi między innymi jak: systemy polityczne, wartości i normy kulturowe bądź ustawodawstwo. Posiada również cechy zdarzeń kontekstualnych takich jak na przykład: katastrofy naturalne, zmiany w przepisach i ustawodawstwie bądź zmiany systemu gospodarczego lub politycznego. Z kolei poziom mezo sieci obejmuje pośrednio lub bezpośrednio ze sobą powiązane organizacje na poziomie branżowym. Cechami strukturalnymi są: siła i wzajemne powiązania w sieci oraz współdzielone poglądy. Natomiast zdarzeniami kontekstualnymi mogą być zmiany w sile pomiędzy uczestnikami sieci, konflikty, fuzje bądź przejęcia oraz zmiana dominujących technologii w branży. Poziom mikro sieci opiera się na sieci wewnątrzorganizacyjnej i powiązaniach pomiędzy działami oraz ich funkcjami a innymi jednostkami organizacyjnymi⁴⁴⁷. Modele biznesowe, strategie oraz wizja przedsiębiorstwa, a także interpersonalne relacje w kontekście siły stanowią strukturalną charakterystykę na tym poziomie. Natomiast zmiany strategii, przekształcanie modeli biznesowych oraz zmiany personalne mogą być przykładem dla wydarzeń kontekstualnych.

Podejście narracyjne umożliwia łączenie narracji z poziomu makro lub mikro w celu uzyskania obrazu dynamiki w sieci poprzez określenie co dokładnie wydarzyło się w badanej sieci, dlaczego oraz w jakiej kolejności. Jest to możliwe dzięki uchwyceniu właściwości strukturalnych i zdarzeń kontekstualnych z różnych poziomów, które są uznawane przez narratora jako ważne dla poszczególnego procesu⁴⁴⁸. Przy jednoczesnym włączeniu aktorów sieci oraz wydarzeń głównych (ogniskowych) osadzonych w czasie podejście narracyjne pomaga w uchwyceniu dynamiki zachodzącej w procesach sieciowych. Rysunek 3.4. przedstawia schemat ukazujący zasadę ich analizowania przy wykorzystaniu podejścia narracyjnego.



Rysunek 3.4 Analiza procesów sieciowych przy wykorzystaniu podejścia narracyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Makkonen, H., Aarikka-Stenroos, L., Olkkonen, R., *Narrative approach in business network process research. Implications for theory and methodology*, *Industrial Marketing Management*, 2012, wyd. 41(2), s. 287-299.

⁴⁴⁷ Ibidem.

⁴⁴⁸ Makkonen, H., Aarikka-Stenroos, L., Olkkonen, R., *Narrative approach...*, op cit. s. 287-299.

Przy wykorzystaniu podejścia narracyjnego analiza danych skupia się głównie na ich jakościowej i indukcyjnej interpretacji. W porównaniu do innych podejść badawczych narracje lepiej nadają się do badania makro poziomów procesów sieciowych osadzonych w dłuższych ramach czasowych. Łączenie różnych wydarzeń w dłuższym procesie może być pomocne w rozwoju kompleksowych spostrzeżeń, dających pełniejszy obraz tego, co jest najważniejsze dla badanego zjawiska⁴⁴⁹. Podejście narracyjne pomaga zrozumieć procesy zachodzące w sieciach jak i same sieci, umożliwiając identyfikację mechanizmów wpływających na ich funkcjonowanie przy uwzględnieniu ich złożonego kontekstu.

W celu lepszego zrozumienia siły w relacjach biznesowych i sieciach, badacze coraz częściej skłaniają się do przyjmowania perspektywy podejścia wielopoziomowego⁴⁵⁰.

W kontekście marketingu przemysłowego, takie podejście może zapewnić wiele możliwości pogłębiania aspektu siły pomiędzy przedsiębiorstwami. Jedną z głównych zalet takiego podejścia, jest możliwość objęcia analizą wszystkich czynników wpływających na zrozumienie dynamiki siły w relacjach biznesowych⁴⁵¹.

Stosowanie podejścia wielopoziomowego podczas badania asymetrii siły w relacjach biznesowych umożliwia integrację różnych poziomów analizy. Literatura klasyfikuje poziomy mikro, mezo oraz makro, pozwalając na ich rozróżnienie w zależności od kontekstu badania.

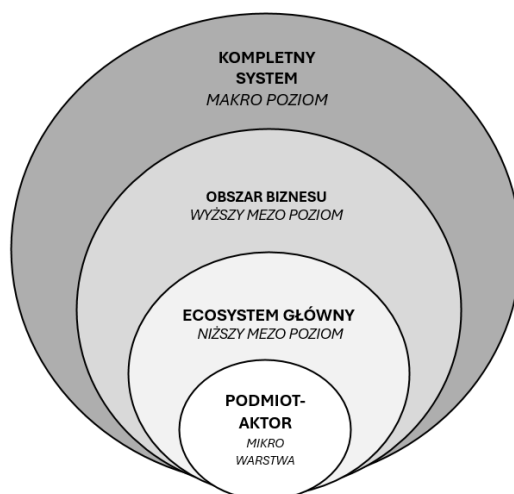
W swojej pracy, Möller i in. (2020) przedstawiają kompleksowe środowisko biznesowe jako „wielomodalną, zagnieżdżoną i przejściową rzeczywistość biznesową”⁴⁵². Na tej podstawie autorzy opracowali schemat podziału poszczególnych poziomów w postaci modelu zagnieżdżonego środowiska biznesowego (ang. *NEST – nested business environment framework*) przedstawionego na rysunku 3.5.

⁴⁴⁹ Wegener, F., Cash, P., *The Future...*, op cit., s. 1982-1984

⁴⁵⁰ Zhang, J. Z., Watson, G. F., *Marketing Ecosystem: An Outside-in View for Sustainable Advantage*, Industrial Marketing Management, 2020, wyd. 88, s. 287-304.

⁴⁵¹ Möller, K., Nenonen, S., Storbacka, K., *Networks, ecosystems, fields, market systems? Making sense of the business environment*, Industrial Marketing Management, 2020, wyd. 90, s. 380-399.

⁴⁵² Ibidem.



Rysunek 3.5 Model zagnieżdżonego środowiska biznesowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Möller, K., Nenonen, S., Storbacka, K., *Networks, ecosystems, fields, market systems? Making sense of the business environment*, Industrial Marketing Management, 2020, 90, s. 380–399.

Model przedstawiony na rysunku 3.5 pokazuje 4 wzajemnie ze sobą powiązane warstwy⁴⁵³:

- Aktora (mikro) – opisuje różne osoby/jednostki oraz organizacje wykonujące pracę menadżerską, np. tworzenie i utrzymywanie relacji biznesowych, tworzenie strategicznych oraz innowacyjnych przedsięwzięć.
- Głównego ekosystemu (niższy mezo) – obejmuje grupę partnerów, z którymi główny podmiot ma bezpośrednie relacje. Może obejmować przedstawicieli jednej sieci strategicznej, np. Apple iPhone + serwis iTunes.
- Obszarów biznesowych (wyższy mezo) – składa się z powiązanych ze sobą ekosystemów, np. dostawców technologii z dostawcami usług – producentów aplikacji mobilnych oraz dostawców płatności mobilnych oraz instytucji regulacyjnych.
- Socjalno-ekonomiczno-technologiczny (makro) – kompletny system będący wzajemnie powiązanymi ze sobą obszarami biznesowymi.

W relacjach biznesowych perspektywa systemowa umożliwia badanie zachowań związanych z siłą, jej źródłami oraz konsekwencjami asymetrii siły⁴⁵⁴. Stosowanie wspomnianej perspektywy integruje różne poziomy analizy, przez co pozwala badaczom uzyskać bardziej kompleksowy obraz oraz zrozumienie pojęcia siły w relacjach biznesowych⁴⁵⁵⁴⁵⁶.

⁴⁵³ Ibidem.

⁴⁵⁴ Barile S., Simone C., Iandolo F., Laudando A., *Platform-based innovation ecosystems: Entering new markets through holographic strategies*, Industrial Marketing Management, 2022, nr. 105, s. 467-477.

⁴⁵⁵ Vann Yaroson, E., Breen, L., Hou, J. and Sowter, J., *The role of power-based behaviours on pharmaceutical supply chain resilience*, Supply Chain Management, 2023, wyd. 28/4, s. 738-759.

⁴⁵⁶ Chamanara, S., Goldstein, B.P., Newell, J.P., *Power asymmetries...*, op. cit., s. 923-938.

Podejście wielopoziomowe ma duże znaczenie w związku z pojawiającymi się nowymi, znaczącymi czynnikami wpływającymi na siłę przedsiębiorstw. W literaturze można odnaleźć odniesienie do wpływu Celów Zrównoważonego Rozwoju (ang. *SDG - Sustainable Development Goals*) na dystrybucję siły pomiędzy podmiotami relacji⁴⁵⁷⁴⁵⁸. Można zauważyć także wzrost znaczenia technologii cyfrowej, która może wpływać na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej dostawców poprzez wykorzystanie sztucznej inteligencji we wdrażaniu rozwiązań marketingowych⁴⁵⁹.

Wykorzystanie podejścia wielopoziomowego w badaniu pojęcia siły oraz jej dynamiki w relacjach biznesowych jest coraz częściej obecne w literaturze. Badacze analizują różne konteksty badawcze, koncentrując się przynajmniej na dwóch poziomach analizy oraz uwzględniając nie tylko poziom bezpośredniej relacji, ale również szerszy kontekst sieciowy. W swojej pracy, Siemieniako i in. (2023), badają dynamikę siły z perspektywy zachowań jednostki, skupiając się następnie na poziomie organizacyjnym⁴⁶⁰. Z kolei, Dalengore i in. (2023), analizują bezpośrednie relacje diadyczne oraz relacje z przedsiębiorstwami będącymi na innym poziomie kontekstu branżowego, tworzącymi odmienny produkt dla klienta końcowego, lecz nadal uczestniczącymi w tworzeniu wartości w ramach wspólnego ekosystemu biznesowego⁴⁶¹. Marttinen i Kähkönen (2022), badają siłę w perspektywie wielopoziomowej (ang. *multi-tier*), analizując relacje z perspektywy nabywcy i wielu poziomów dostawców⁴⁶². Badanie skupione na analizie całego ekosystemu będącego kompletnym łańcuchem dostaw, włączając także organizacje pozabiznesowe, zostało przedstawione w pracy Chamanara i in. (2023)⁴⁶³.

⁴⁵⁷ Voola R., Bandyopadhyay Ch., Voola A., Ray S., Carlson J., *B2B marketing scholarship and the UN sustainable development goals (SDGs): A systematic literature review*, Industrial Marketing Management, 2022, wyd. 101, s. 12-32.

⁴⁵⁸ Siemieniako D., Mitreğa M., Kubacki K., *The antecedents to social impact in inter-organizational relationships – A systematic review and future research agenda*, Industrial Marketing Management, 2022, wyd. 101, s. 191-207.

⁴⁵⁹ Crisafulli, B., Quamina, L. T., Singh, J., *Competence is power: How digital influencers impact buying decisions in B2B markets*, Industrial Marketing Management, 2022, wyd. 104, s. 384-399.

⁴⁶⁰ Siemieniako D., Makkonen H., Mitreğa M., *Buying...*, op. cit., s. 94-109.

⁴⁶¹ Dalenogare L.S., Le Dain M-A., Ayala N.F., Pezzotta G., Frank A.G., *Building digital servitization ecosystems: An analysis of inter-firm collaboration types and social exchange mechanisms among actors*, Technovation, 2023, wyd. 124.

⁴⁶² Marttinen, K., Kähkönen, A.-K., *Fostering firms' ability to cascade sustainability through multi-tier supply chains: an investigation of power sources*, International Journal of Operations & Production Management, 2022, wyd. 42/8, s. 1146-1172.

⁴⁶³ Chamanara, S., Goldstein, B.P., Newell, J.P., *Power asymmetries...*, op. cit., s. 926-929.

3.2.2 Metoda incydentów krytycznych w badaniu siły w relacjach biznesowych

Praca Siemieniako i Kaliszewski (2022), przedstawia nowatorskie podejście do analizy pojęć związanych z siłą w relacjach biznesowych. Wykorzystuje technikę incydentów krytycznych do badania czynników wpływających na dynamikę siły w relacjach dostawca–odbiorca. Dzięki tej metodzie, możliwym było wydzielenie z uzyskanych danych wyłącznie tych zdarzeń, które miały kluczowy wpływ na zwiększenie bądź zmniejszenie siły dostawców⁴⁶⁴.

Technika incydentów krytycznych (ang. *CIT - Critical Incident Technique*), stworzona przez Flanagan (1954), zapoczątkowała podejście teoretyczne do opisywania procesów sieciowych z perspektywy krytycznych zdarzeń/incydentów, mające znaczenie dla zmian zachodzących w badanych zjawiskach. Początki techniki incydentów krytycznych sięgają II wojny światowej, gdzie była wykorzystywana na potrzeby Programu Psychologii Lotniczej Sił Powietrznych Armii Stanów Zjednoczonych. Twórca tej techniki zdefiniował ją jako „zestaw procedur do zbierania bezpośrednich obserwacji ludzkiego zachowania w taki sposób, aby ułatwić ich potencjalną przydatność w rozwiązywaniu praktycznych problemów i rozwoju ogólnych zasad psychologicznych”⁴⁶⁵. Z kolei Chell i Pittaway (1998), określają metodę incydentów krytycznych jako jakościową technikę wywiadu, która pomaga w badaniu istotnych zdarzeń (wydarzeń, incydentów, procesów lub problemów) zidentyfikowanych przez respondenta. Bada również sposób, w jaki zostały one rozwiązane oraz konsekwencje poszczególnych zachowań w trakcie tych zdarzeń. Jej celem jest uzyskanie obrazu zdarzenia z perspektywy danej osoby, z uwzględnieniem elementów poznawczych, emocjonalnych i behawioralnych⁴⁶⁶.

Technika incydentów krytycznych (ang. *CIT*) jako uniwersalna metoda, może być stosowana w psychologii, służbie zdrowia, biznesie, marketingu oraz innych dziedzinach⁴⁶⁷. Jej wykorzystanie w naukach o zarządzaniu widoczne jest w badaniach branży usługowej⁴⁶⁸. Na przykład Edvardson i Strandvik (2000), koncentrują się na zagadnieniu satysfakcji klienta w usługach hotelarskich przedstawiając badanie, w których goście definiują kluczowe sytuacje mające największy wpływ na usprawnienie relacji na linii

⁴⁶⁴ Siemieniako D., Kaliszewski P., *Factors...*, op. cit., s. 158-161.

⁴⁶⁵ Flanagan J., *The Critical Incident Technique*. Psychological Bulletin, 1954, 51(4), s. 327.

⁴⁶⁶ Chell E., Pittaway L., *A study of entrepreneurship in the restaurant and cafe industry: exploratory work using the critical incident technique as a methodology*. Hospitality Management, 1998, wyd. 17, s. 23-32.

⁴⁶⁷ Urquhart Ch., Light A., Thomas R., Barker A., Yeoman A., Cooper J., Armstrong Ch., Fenton., Lonsdale R., Spink S., *Critical incident technique and explicitation interviewing in studies of information behavior*, Library & Information Science Research, 2003, wyd. 25/1, s. 63-88.

⁴⁶⁸ Gremler D., *The Critical Incident Technique in Service Research*, Journal of Service Research, 2004, wyd. 7.

przedsiębiorstwo-klient⁴⁶⁹. Natomiast Struyf i in. (2021), stosują CIT i analizę studium przypadku w celu zidentyfikowania najważniejszych czynników wpływających na rozwój cyfryzacji usług⁴⁷⁰.

Elastyczność techniki incydentów krytycznych pozwala na zbieranie danych przy wykorzystaniu różnych metod. Wraz z opracowaniem CIT, Flanagan (1954), wskazał cztery możliwości pozyskiwania danych empirycznych. Były to wywiady indywidualne, wywiady grupowe, kwestionariusze i obserwacja bezpośrednia⁴⁷¹. W ostatnich latach metody gromadzenia danych w badaniach skupiających się na metodzie incydentów krytycznych bazowały głównie na obserwacji bezpośredniej, kwestionariuszach samodzielnego wypełniania, strukturyzowanych wywiadach indywidualnych oraz grupach fokusowych^{472 473}.

Wybór poszczególnej techniki zbierania danych w metodzie incydentów krytycznych może być uwarunkowany kontekstem badania oraz posiadanymi możliwościami badawczymi. W tym celu badacze muszą określić, która technika będzie dla nich najkorzystniejsza, biorąc pod uwagę ich wszystkie cechy charakterystyczne.

Jedną z kluczowych zalet obserwacji jest możliwość bezpośredniego rejestrowania zachowań badanych. W związku z tym obserwacja może lepiej odzwierciedlać rzeczywisty przebieg zdarzeń niż deklaracje respondentów dotyczące ich zachowań (np. w porównaniu z ankietami lub wywiadami). Kiedy osoby są proszone o odtworzenie zdarzeń z ich pamięci, za pomocą kwestionariusza lub wywiadu, mogą być w stanie zapamiętać zdarzenia całkiem dobrze, ale wspomnienie tego, jak kształtowały się podejmowane przez nich decyzje, może nie być do końca kompletne. Do ograniczeń obserwacji bezpośredniej należy potrzeba zaangażowania większej ilości czasu i zasobów. Co więcej, prowadzący badanie może obserwować osoby lub grupy przez dłuższy czas, nie dostrzegając zdarzenia, które mogłoby zostać uznane za incydent krytyczny⁴⁷⁴.

Kwestionariusz ma kilka zalet, do których należy łatwość przeprowadzenia i opłacalność. Pozwala na gromadzenie dużych ilości danych w stosunkowo krótkim czasie

⁴⁶⁹ Edvardsson B., Strandvik T., *Is a critical incident critical for a customer relationship?* Managing Service Quality, 2000, 10(2), s. 82-91.

⁴⁷⁰ Struyf B., Galvani S., Matthyssens P., Bocconcelli R., *Toward a multilevel perspective on digital servitization*, International Journal of Operations & Production Management, 2021, wyd. 41(5).

⁴⁷¹ Flanagan J., *The critical...*, op. cit., s. 14-18.

⁴⁷² Kaulio, M.A., *Project leadership in multi-project settings: findings from a critical incident study*, International Journal of Project Management, 2008, wyd. 26/4, 338-347.

⁴⁷³ Krause, D.E., Gebert, D., Kearney, E., *Implementing process innovations: the benefits of combining delegative-participative with consultative-advisory leadership*, Journal of Leadership & Organizational Studies, 2007, wyd. 14/1, s. 16-25.

⁴⁷⁴ Bott, G., Tourish, D., *The critical incident technique reappraised: Using critical incidents to illuminate organizational practices and build theory*, Qualitative Research in Organizations and Management, 2016, wyd. 11(4), s. 276-300.

i przy minimalnych zasobach. Ponadto uczestnicy mogą pozostać anonimowi dla badacza, co może zachęcać do bardziej szczerych odpowiedzi. Kwestionariusze umożliwiają również respondentom zastanowienie się nad odpowiedziami, co może poprawić jakość zebranych danych⁴⁷⁵. Jednym z głównych ograniczeń kwestionariuszy jest brak możliwości pozyskania wystarczająco głębokich danych przez badacza. Dodatkowo, respondenci mogą nie mieć wystarczająco dużo czasu, aby udzielić wyczerpujących odpowiedzi. Istnieje również ryzyko, że pozyskane odpowiedzi mogą zostać błędnie zinterpretowane przez badacza podczas ich analizy.

Ograniczenie ryzyka błędnej interpretacji odpowiedzi respondentów możliwe jest poprzez wykorzystanie wywiadów osobistych. Pozwalają one badaczowi prosić respondentów o dalsze wyjaśnienia i rozwinięcie poszczególnych wątków, co jest powszechną praktyką w tego typu metodach, a jednocześnie nie występuje w kwestionariuszach. W związku z tym wywiady osobiste mogą stanowić źródło bogatych danych, szczególnie przydatnych przy identyfikacji incydentów krytycznych.

Technika incydentów krytycznych, podobnie jak inne ramy metodologiczne, posiada zarówno zalety, jak i ograniczenia wpływające na możliwość jej wykorzystania w badaniu określonych zjawisk. W tabeli 3.1 przedstawiono przykładowe zalety oraz wady wykorzystania techniki incydentów krytycznych (*ang. CIT*).

Tabela 3.1 Zalety i wady wykorzystania techniki incydentów krytycznych w badaniach empirycznych

Zalety	Wady
Identyfikuje i pomaga analizować niecodzienne okoliczności lub zdarzenia, które nie mogą być uchwycone przez badania skupiające się na powszechnych i codziennych epizodach.	Odzwierciedla osobiste, subiektywne spojrzenie na kwestie organizacyjne będące często wyróżniane poprzez pryzmat indywidualnego postrzegania i uprzedzeń.
Przekształca doświadczenia w bogate dane oraz informacje poprzez minimalizację negatywnych i maksymalizację pozytywnych cech anegdot.	Dla całościowego zrozumienia sytuacji może być wymagane połączenie z innymi metodami gromadzenia, analizy i interpretacji danych.
Gdy dane są gromadzone anonimowo, badacze mogą uzyskać głębokie informacje na temat uczuć, emocji i działań jednostek.	Pracochłonność zbierania i analizowania danych.
Krytyczne incydenty dają obraz radykalnych zachowań, mogących nie odzwierciedlać ich przyczyny.	Możliwość wystąpienia trudności w przekonaniu badanych do podzielenia się krytycznymi incydentami, jeśli podejście badawcze wymaga od nich napisania własnych historii.
Wykorzystanie rzeczywistych przykładów, opowiadających ludzką historię wraz z zachowaniami oraz konsekwencjami tych działań.	Nie ma pewności, że wyłącznie analiza jakościowa będzie wystarczająca dla identyfikacji umiejętności i temperamentów będących podstawą zachowań badanych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Serrat O., *The Critical Incident Technique*, w: Knowledge Solutions, 2017, Springer, s. 1077-1083.

⁴⁷⁵ Schluter, J., Seaton, P., Chaboyer, W., *Critical incident technique: a user's guide for nurse researchers*, Journal of Advanced Nursing, 2007, wyd. 61/1, s. 107-114.

Cechy charakterystyczne techniki incydentów krytycznych stanowią o jej uniwersalności. Przedstawione powyżej zalety oraz pewnego rodzaju ograniczenia mają na celu wskazanie badaczom czynników, które należy uwzględnić przy projektowaniu badania opartego na technice wykorzystującej incydenty krytyczne⁴⁷⁶.

Technika incydentów krytycznych stanowi optymalne podejście metodyczne w różnych dziedzinach z wielu względów. Posiada nieodłączne właściwości indukcyjne, co oznacza, że nie zmusza respondentów do przyjęcia określonych ram interpretacyjnych, nie wymaga formułowania hipotez oraz jest stosunkowo neutralna kulturowo⁴⁷⁷. To sprawia, że technika ta może być bardziej przydatna do budowania teorii i rozwiązywania problemów niż klasyczny wywiad częściowo ustrukturyzowany. Indukcyjne właściwości pytań wykorzystywanych w wywiadach dotyczących incydentów krytycznych pozwalają na gromadzenie nieoczekiwanych spostrzeżeń w badanym materiale empirycznym. W niektórych przypadkach mogą pojawiać się tematy i zagadnienia dotyczące zachowań, które będą nieobecne w tradycyjnych koncepcjach teoretycznych. Szczegółowe opisy przedstawiane przez respondentów w odniesieniu do krytycznych incydentów pozwalają na głębsze zrozumienie skomplikowanych i kontekstowych uwarunkowań ich zachowań⁴⁷⁸. Z kolei technika CIT może być problematyczna, jeśli respondent opiera się wyłącznie na swojej subiektywnej ocenie zdarzenia, co może utrudniać zapewnienie kompletnego i neutralnego obrazu analizowanego incydentu krytycznego⁴⁷⁹.

3.2.3 Metoda studium przypadku w badaniu siły w relacjach biznesowych

Studium przypadków uznawane jest za najczęściej wykorzystywaną jakościową metodę badawczą w różnych dyscyplinach nauk społecznych⁴⁸⁰⁴⁸¹⁴⁸². Z biegiem lat metoda ta znalazła również szerokie zastosowanie w naukach o zarządzaniu i jakości, dzięki czemu jest także obecna przy badaniu zmian zachodzących w relacjach i sieciach biznesowych. Studium przypadku definiowane jest w literaturze jako „*badanie empiryczne, badające zjawisko w jego realistycznym kontekście*”⁴⁸³.

⁴⁷⁶ Serrat O., *The Critical Incident Technique*, w: Knowledge Solutions, 2017, Springer, s. 1077-1083.

⁴⁷⁷ Ibidem.

⁴⁷⁸ Bott, G., Tourish, D., *The critical...*, op. cit., s. 282-285.

⁴⁷⁹ Douglas J., McClelland R., Davies J., Sudbury L., *Using critical incident technique (CIT) to capture the voice of the student*, The Total Quality Management Journal, 2009, wyd. 21(4), s. 305-318.

⁴⁸⁰ Siemieniako D., Mitreğa M., *Improving power...*, op. cit., s. 92-95.

⁴⁸¹ Oukes T., von Raesfeld A., Groen A., *Power in a startup's...*, op. cit., s. 71-75.

⁴⁸² Siemieniako D., Makkonen H., Mitreğa M., *Buying...*, op. cit., s. 94-109.

⁴⁸³ Yin R., *Case study research: Design and methods* (4th ed.), 2009, SAGE Publications, s. 18.

Empiryczny charakter studium przypadku umożliwia analizowanie oraz interpretację zjawisk mających miejsce wewnątrz badanej organizacji, relacji diadycznej bądź całej sieci powiązań międzyorganizacyjnych, skupiając się głównie na socjologicznych aspektach interakcji. Studia przypadków stanowią metodę dającą możliwość odpowiedzi na pytania – co, gdzie, jak i dlaczego, głównie dzięki możliwości wykorzystania różnych technik zbierania danych takich jak: obserwacje (w tym uczestniczące), ankiety, wywiady, dostępną dokumentację badanych organizacji oraz inne źródła w tym internetowe i prasowe⁴⁸⁴.

Metoda studium przypadku traktowana jest w literaturze jako strategia badawcza, posiadając możliwość zastosowania pluralizmu metodologicznego⁴⁸⁵. Badanie w kontekście tej metody może zostać podzielone na dwie części, gdzie pierwsza z nich będzie poddana rozumowaniu indukcyjnemu dla wykreowania podstaw teorii, a następnie zweryfikowana poprzez analizę dedukcyjną⁴⁸⁶.

W literaturze można odnaleźć twierdzenia, że podejście dedukcyjne, w którym badacz wychodzi od określonych założeń teoretycznych, a następnie konfrontuje je z materiałem empirycznym, jest formą możliwą do zaakceptowania w naukach o zarządzaniu^{487,488}. W przypadku badań jakościowych nie musi ono jednak oznaczać formułowania i testowania hipotez. Częściej opiera się na wykorzystaniu istniejących teorii, modeli lub koncepcji jako punktu odniesienia dla interpretacji analizowanych zjawisk. Jednocześnie badanie siły z wykorzystaniem metody studium przypadku odbywa się najczęściej poprzez interpretację zdarzeń przez badaczy, bazujących na bezpośrednich doświadczeniach respondentów, mających często formę narracji⁴⁸⁹. Powoduje to konieczność zachowania równowagi pomiędzy podejściem dedukcyjnym i indukcyjnym w celu ograniczenia problemów związanych zarówno z nadmiernym podporządkowaniem analizy istniejącym teoriom, jak i z brakiem wystarczającego rygoru metodologicznego⁴⁹⁰.

Wykorzystanie metody studium przypadku w badaniu aspektu siły w relacjach biznesowych umożliwia elastyczne dostosowanie metody do kontekstu badawczego. Może ono skupiać się na analizie wielu zdarzeń połączonych w jedno studium przypadku

⁴⁸⁴ Yin R., *Case Study Research and Applications*, 6th edition, 2018, SAGE Publications.

⁴⁸⁵ Pekkari R., Welch C., Paavilainen E., dz.cyt.; Eisenhardt K., Graebner M., *Theory building from cases: opportunities and challenges*, Academy of Management Journal 2007, t. 50, nr 1, s. 25–32.

⁴⁸⁶ Wójcik P., *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, E-mentor, 2013, wyd. 1, s. 17-22.

⁴⁸⁷ Pekkari R., Plakoyiannaki E., Welch C., 'Good' case research in industrial marketing: Insights from research practice, *Industrial Marketing Management*, 2010, wyd. 39/1, s. 109-117.

⁴⁸⁸ Easton, G., *Methodology and industrial networks*, in *Business marketing: An interaction and network perspective*, Kluwer, Boston 1995; Kristian Möller and David Wilson eds.

⁴⁸⁹ Wójcik P., *Znaczenie...*, op. cit., s. 17-22.

⁴⁹⁰ Hillebrand, B., Kok, R. A.W., Biemans, W. G., *Theory testing using case studies: A comment on Johnston, Leach and Liu*, *Industrial Marketing Management*, 2001, 30, s. 651–657.

uwzględniając tylko badaną organizację bądź relację. Może również przyjmować postać wielu studiów przypadku w ramach jednej bądź wielu organizacji będących przedmiotem analizy empirycznej⁴⁹¹.

Praca Talay i in. (2020), przedstawia wykorzystanie metody wielokrotnych studiów przypadku opisujących różne relacje diadyczne pomiędzy dostawcami a nabywcami w zrównoważonym łańcuchu dostaw branży odzieżowej, gdzie respondentami byli wyłącznie przedstawiciele dostawców⁴⁹². Badanie skupiało się na przeprowadzeniu pogłębionych i częściowo ustrukturyzowanych wywiadów z przedstawicielami wyższego szczebla zarządzania, mających bezpośredni kontakt z nabywcami. Przedmiotem badania była siła nabywców, sposoby jej stosowania wobec odbiorców oraz analiza działań adaptacyjnych i kolaboracyjnych dostawców w celu równoważenia asymetrii siły w relacjach z silniejszymi nabywcami detalicznymi. Wyniki badań odnosiły się do podziału na kategorie związane ze zrównoważonym rozwojem ekonomicznym, środowiskowym oraz społecznym przy wykorzystaniu analizy krzyżowej przypadków polecanej przez Miles i Huberman (1994)⁴⁹³. Przykład ujęcia wyników w opisywany sposób został przedstawiony w tabeli 3.2.

Tabela 3.2 Przedstawienie wyników badań przy wykorzystaniu rozróżnienia celów zrównoważonego rozwoju

Cele zrównoważonego rozwoju nabywców	Używanie siły przez nabywcę detalicznego	Jak dostawcy radzą sobie z siłą nabywców detalicznych	Wskaźniki wpływu na zrównoważony łańcuch dostaw
Ekonomiczne	- Obowiązki posprzedażowe dla dostawcy w celu ochrony przychodów - Oczekiwania dotyczące redukcji kosztów od dostawcy w procesie produkcyjnym	- Oferowanie usług zwiększających wyniki sprzedaży przez dostawców - Większe zaangażowanie we współpracę	- Wydłużenie zrównoważonego cyklu życia produktu - Kwestie uczciwego zysku i ceny są omawiane między dostawcą i nabywcą
Środowiskowe	- Zmuszanie dostawców do inwestycji w przyjazne dla środowiska procesy produkcyjne - Surowe zasady i wytyczne dotyczące przyjaznych dla środowiska procesów produkcyjnych.	- Obowiązkowa współpraca z detalistami w procesie produkcji i odpowiedzialny outsourcing	- Detaliści i dostawcy współpracują w kwestiach środowiskowych, takich jak redukcja opakowań, emisji CO₂, zużycia energii i wody w celu zwiększenia wydajności środowiskowej i zmniejszenia ryzyka utraty reputacji i szkód.
Spoleczne	- Egzekwowanie przestrzegania obowiązków etycznych w celu ochrony praw pracowniczych - Koszty wymogów etycznych doliczane są do negocjacji cenowych z dostawcami	- Przestrzeganie przez dostawców zasad i praktyk etycznych sprzedawców detalicznych w zakresie zatrudniania pracowników i ochrony ich praw.	- Zabezpieczenie przyszłych relacji w łańcuchu dostaw - Współpraca sprzedawcy detalicznego z dostawcami w celu szkolenia ich w zakresie zrównoważonych praktyk i ochrony reputacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie - Talay, C., Oxborrow, L., Brindley, C., *How small suppliers deal with the buyer power in asymmetric relationships within the sustainable fashion supply chain*, Journal of Business Research, 2020, wyd. 117, s. 604–614.

⁴⁹¹ Yin, R. K., Case study research: Design and methods (3rd ed.), 2003, Sage Publications, s. 85-95.

⁴⁹² Talay, C., Oxborrow, L., Brindley, C., *How small suppliers deal with the buyer power in asymmetric relationships within the sustainable fashion supply chain*, Journal of Business Research, 2020, wyd. 117, s. 604–614.

⁴⁹³ Miles, M. B., Huberman, A. M., *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, 1994, London: Sage.

Kolejnym przykładem badania jakościowego przy wykorzystaniu metody wielu studiów przypadku jest praca Brito i Miguel (2017), w której badacze skupili się na analizie relacji diadycznych w dwóch różnych sektorach przemysłu, dzięki czemu stworzono możliwość porównania różnych kontekstów oraz interakcji międzyorganizacyjnych w odmiennych sieciach powiązań⁴⁹⁴. Badanie opierało się na analizie asymetrii siły, mechanizmów zarządzania asymetrią siły i jej wpływu na podział korzyści pomiędzy partnerami wykorzystując indukcyjne podejście do interpretacji otrzymanych wyników. Zbieranie danych polegało na przeprowadzaniu wywiadów częściowo strukturyzowanych. Respondentami byli przedstawiciele przedsiębiorstw zarówno będących dostawcami, jak i odbiorcami.

W swojej pracy, Chicksand (2015) analizował relacje biznesowe skupiając się na teorii reżimów siły (ang. *power regimes*)⁴⁹⁵. Wspomniana teoria opiera się na twierdzeniu, że asymetria siły wpływa na zachowania dostawców oraz nabywców, nawet jeśli nie jest bezpośrednio wykorzystywana przez jedną ze stron⁴⁹⁶. Siła partnerów określana była jako konsekwencja zależności jednego partnera od drugiego, głównie w odniesieniu do posiadanych zasobów^{497 498}. Badanie skupiało się na analizie pięciu pogłębionych studiów przypadku, przy założeniu wnioskowania dedukcyjnego oraz zastosowaniu ścisłej struktury z przejrzystymi pytaniami, co umożliwiło zbieranie danych empirycznych. Respondentami w badaniu były obie strony relacji diadycznej, zarówno dostawcy, jak i nabywcy. W celu określenia pozycji siły w badanych relacjach diadycznych autor wykorzystał matrycę siły zaproponowaną przez Cox i in. (2000), przedstawioną na rysunku 3.6.

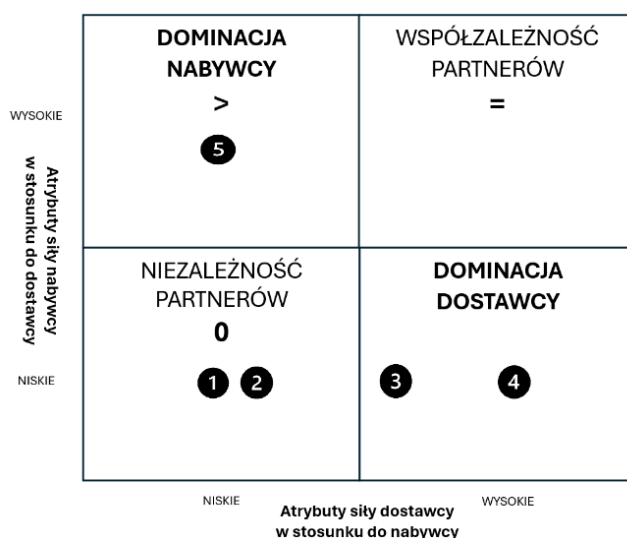
⁴⁹⁴ Brito, R.P., Miguel, P.L.S., *Power, Governance...*, op. cit., s. 61-87.

⁴⁹⁵ Chicksand D., *Partnerships: The role that power plays in shaping collaborative buyer-supplier exchanges*, Industrial Marketing Management, 2015, wyd. 48, s. 121-139.

⁴⁹⁶ Cox, A., Sanderson, J., Watson, G., *Power regimes: Mapping the DNA of business and supply chain relationships*, 2000, Stratford-upon-Avon: Earlsgate Press.

⁴⁹⁷ Ibidem.

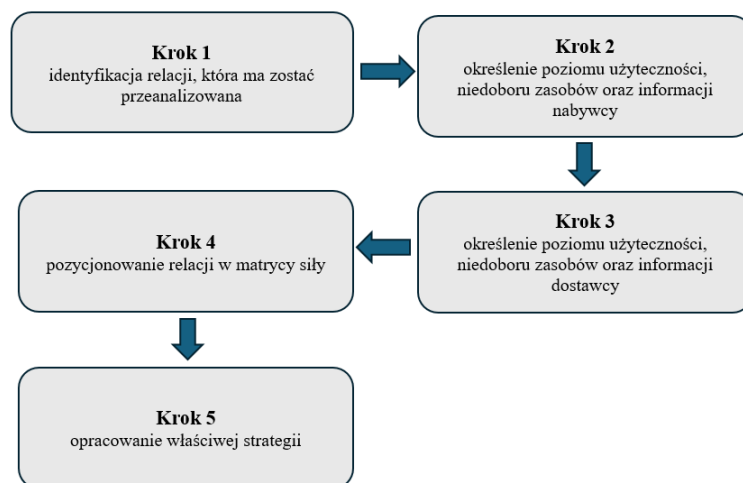
⁴⁹⁸ Cox A., Ireland P., Lonsdale C., Sanderson J., Watson G., *Supply Chains, Markets and Power*, 2002, Routledge Studies in Business Organizations and Networks, Routledge.



Rysunek 3.6 Matryca siły w relacjach dostawcy z nabywcą

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cox, A., Sanderson, J., Watson, G., *Power regimes: Mapping the DNA of business and supply chain relationships*, Stratford-upon-Avon: Earlsgate Press, 2000; Chicksand D., *Partnerships: The role that power plays in shaping collaborative buyer-supplier exchanges*, *Industrial Marketing Management*, 2015, 48, s. 121-139

Rysunek 3.6 przedstawia podsumowanie analizy siły dla pięciu opisywanych przypadków. Pozycja siły dla każdego przypadku została oznaczona kręgiem. Wyniki zostały wyłonione przy wykorzystaniu pięcioetapowego podejścia zaproponowanego przez Chicksand (2015), przedstawionego na rysunku 3.7.



Rysunek 3.7 Pięcioetapowe podejście do przeprowadzania analizy siły

Źródło: Chicksand D., *Partnerships: The role that power plays in shaping collaborative buyer-supplier exchanges*, *Industrial Marketing Management*, 2015, wyd. 48, s. 121-139.

Podejście do analizy siły przedstawione na rysunku 3.7 może okazać się pomocne przy interpretacji pozycji partnerów w relacji oraz ukazaniu poziomu asymetrii siły pomiędzy nimi, gdzie identyfikacja poziomów zależności partnerów stanowi wyznacznik posiadanej siły.

Praca Rehme i in. (2016) wykorzystuje teorię reżimów siły do przedstawienia zmian siły w trakcie trwania relacji oraz determinant siły, wpływających na te zmiany⁴⁹⁹. Autorzy zastosowali metodę studium przypadku, analizując kilka relacji pomiędzy dostawcami a nabywcami będącymi częścią tego samego łańcucha dostaw. Pozyskiwanie danych odbywało się poprzez przeprowadzanie częściowo strukturyzowanych wywiadów z kluczowymi osobami pozostającymi w bezpośredniej interakcji ze swoimi partnerami biznesowymi oraz poprzez obserwacje uczestniczące. Zastosowanie tych metod pozwoliło badaczom na uzyskanie pełniejszego obrazu zdarzeń determinujących siłę posiadaną przez obie strony⁵⁰⁰. Analiza zebranych danych empirycznych opierała się na technice dopasowywania wzorców oraz kategoryzacji wyników wokół zagadnień takich jak: determinanty siły, zdolności do wywierania wpływu oraz dynamiczne zmiany pozycji siły⁵⁰¹.

3.2.4 Wzdłużne studia przypadków

Badania wzdłużne (*ang. longitudinal studies*) polegają na ciągłych, powtarzalnych pomiarach w celu obserwowania określonych zdarzeń bądź zachowań⁵⁰²⁵⁰³. Poza naukami o zarządzaniu, ten typ badań sprawdza się również w medycynie, gdzie może być przydatny w celu oceny różnych czynników rozwoju chorób oraz wyników leczenia w poszczególnych przedziałach czasu. W sytuacji, gdy studia przypadków skupiają się na badaniu zjawiska w jednym momencie, ich wzdłużny odpowiednik, opiera się na powtarzalności obserwacji w dłuższym horyzoncie czasowym. Inne cechy wzdłużnych studiów przypadku mogą stanowić o ich zaletach, takich jak⁵⁰⁴:

- zdolność do powiązania i ustalenia sekwencji zdarzeń wpływających na dynamikę siły,
- możliwość śledzenia zmian na przestrzeni czasu,
- redukcja błędów pamięciowych poprzez stworzenie możliwości prospektywnego podejścia do badania.

W celu badania dynamicznych zdarzeń związanych z siłą w relacjach biznesowych, studia przypadków oparte na dłuższym horyzoncie czasowym są często stosowane

⁴⁹⁹ Rehme, J., Nordigården, D., Ellström, D., Chicksand, D., *Power in distribution channels—Supplier assortment strategy for balancing power*. Industrial Marketing Management, 2016, wyd. 54, s. 176–187.

⁵⁰⁰ Hartley, J., *Case study research. Essential guide to qualitative methods in organizational research*, 2004, SAGE Publications Ltd.

⁵⁰¹ Yin R., *Case study...*, 2018, op. cit., s. 85-95.

⁵⁰² Sulek A., *Ani „longitudinalne”, ani „podłużne”*, *Studia Socjologiczne*, Uniwersytet Warszawski, 2005, 1 (176), s. 137-142.

⁵⁰³ Caruana, E., Roman, M., Hernández-Sánchez, J., Solli, P., *Longitudinal studies*, *Journal Of Thoracic Disease*, 2015, wyd. 7(11), E537-E540.

⁵⁰⁴ Ibidem.

w literaturze, między innymi w pracach Siemieniako i Mitreęga (2018); Oukes i in. (2019); Makkonen i in. (2021); Siemieniako i in. (2023)⁵⁰⁵⁵⁰⁶⁵⁰⁷⁵⁰⁸. W swojej pracy Halinen i Törnroos (2005) wskazują, że tradycyjne studium przypadku może być niewystarczające do badania dynamicznych procesów zachodzących w relacjach oraz sieciach biznesowych, szczególnie w kontekście uchwycenia zmian zachodzących w czasie. Ograniczenia te dotyczą przede wszystkim⁵⁰⁹:

- ograniczeń w sieci,
- problemu ze złożonością,
- trudnościach w uchwyceniu ram czasowych,
- problemu z porównaniem poszczególnych przypadków.

Jako że siła w relacjach biznesowych uznawana jest za pojęcie złożone, wieloaspektowe i trudne do uchwycenia, badacze wykorzystując długoterminową (wzdłużną) metodę studiów przypadków starają się pozyskać dane poprzez wykorzystanie różnych źródeł, wzmacniając potencjał badania. Za główną technikę zbierania danych uznaje się wywiady z przedstawicielami przedsiębiorstw będących w relacji biznesowej. Ich formą są głównie wywiady częściowo ustrukturyzowane, które są na tyle elastyczne i swobodne, aby umożliwić respondentom opisywanie ważnych zdarzeń oraz przytaczanie szczegółowych przykładów związanych z interakcją z partnerem, zostawiając także przestrzeń do dyskusji⁵¹⁰.

W ramach wzmocnienia materiału empirycznego, literatura skupiająca się na aspekcie siły przedstawia triangulację danych poprzez uzupełnianie danych z wywiadów metodą obserwacji uczestniczących. Na przykładzie prac Makkonen i in. (2021), Oukes i in. (2019) oraz Rehme i in. (2016), można zauważyć ich przydatność w postrzeganiu postaw i motywacji, jakimi kierują się osoby odpowiedzialne za relację⁵¹¹⁵¹². Kolejną zaletą jest możliwość zdobycia informacji, które normalnie nie byłyby dostępne, a dzięki obecności badacza, możliwe jest filtrowanie dostępnych informacji i wybór tych najbardziej przydatnych dla badania.

⁵⁰⁵ Siemieniako D., Mitreęga M., *Improving power...*, op. cit. s. 92-95.

⁵⁰⁶ Oukes T., von Raesfeld A., Groen A., *Power in a startup's...*, op. cit. s. 68-83.

⁵⁰⁷ Siemieniako D., Makkonen H., Mitreęga M., *Buying...*, op. cit., s. 98-103.

⁵⁰⁸ Makkonen, H., Siemieniako, D., Mitreęga, M., *Structural...*, op. cit., s. 32-37.

⁵⁰⁹ Halinen A., Törnroos J-A, *Using case methods in the study of contemporary business networks*, Journal of Business Research, 2005, 58/9, s. 1285-1297.

⁵¹⁰ Makkonen, H., Siemieniako, D., Mitreęga, M., *Structural...*, op. cit., s. 32-37.

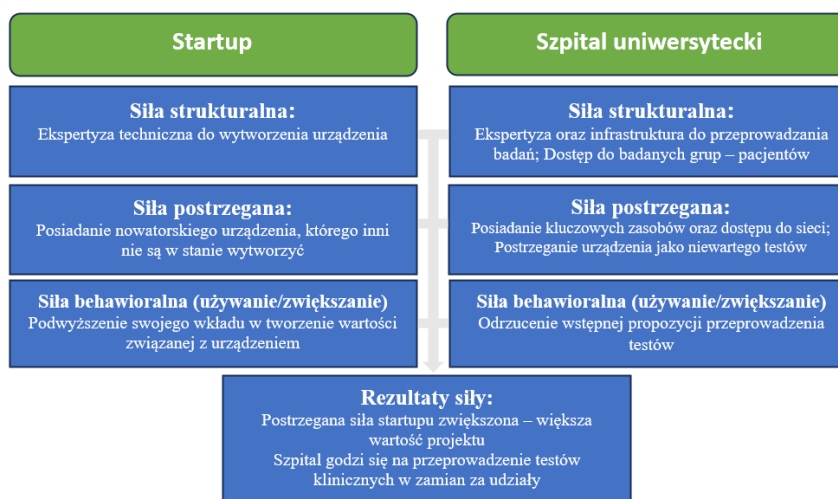
⁵¹¹ Rehme, J., Nordigården, D., Ellström, D., Chicksand, D., *Power in distribution...*, op. cit., s. 176-187.

⁵¹² Oukes T., von Raesfeld A., Groen A., *Power in a startup's...*, op. cit. s. 68-83.

Obserwacja uczestnicząca niesie jednak ze sobą pewne trudności. Może ona prowadzić do stronniczości, gdyż badacz może zbyt blisko zbliżyć się do organizacji i stać się zwolennikiem jej sposobu postępowania. Drugą trudnością związaną z obserwacją uczestniczącą jest to, że badacz może spędzać zbyt dużo czasu na uczestniczeniu w działaniach przedsiębiorstwa, poświęcając zbyt mało czasu na obserwację i zbieranie danych⁵¹³.

Dla badania dynamiki siły w relacjach przy wykorzystaniu wzdłużnych studiów przypadku, badacze wykorzystują technikę dzielenia wydarzeń zachodzących w trakcie trwania relacji na epizody siły. Może okazać się to przydatne, jeśli w analizowanym studium przypadku występuje więcej zdarzeń wpływających na dynamikę siły. W pracy Oukes i in. (2019) postrzeganie, użycie siły, siła zrealizowana, a także opis działań przedsiębiorstw został podzielony na wspomniane epizody siły. Autorzy zdefiniowali je jako „konkretny moment interakcji w określonym czasie, w którym dwie lub więcej organizacji zajmowały się określonymi sprawami”⁵¹⁴. Przykłady podziału na epizody siły według Oukes i in. (2019) przedstawiają rysunki 3.8-3.9.

Studium przypadku obejmowało zdarzenia w relacji pomiędzy nowopowstałą organizacją z branży medycznej (startup) a innymi przedstawicielami sieci takimi jak: szpital uniwersytecki, fundacja zdrowia, instytut badawczy, producent oprogramowania bądź dostawca surowca wymaganego do działania wytwarzanego urządzenia⁵¹⁵.



Rysunek 3.8 Przedstawienie dynamiki siły w relacji poprzez wykorzystanie epizodów siły – epizod nr 1

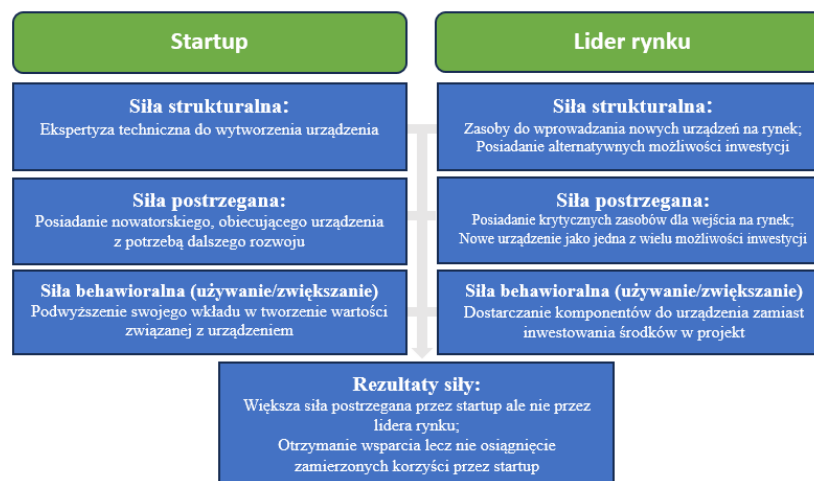
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Oukes T, von Raesfeld A., Groen A., *Power in a startup's relationships with its established partners: Interactions between structural and behavioural power*, Industrial Marketing Management, 2019, 80, s. 68–83.

⁵¹³ Yin R., *Case study...*, 2018, op. cit., s. 85-95.

⁵¹⁴ Oukes, T., Raesfeld, A.v., *A start-up...*, op. cit., s. 52.

⁵¹⁵ Oukes T, von Raesfeld A., Groen A., *Power in a startup's...*, op. cit., s. 74-76.

Przykładowy epizod siły przedstawiony na rysunku 3.8 przedstawia początkową fazę projektu, w którym startup poszukiwał możliwości rozwoju swojego produktu, zachęcając silniejszą stronę do współpracy. Ilustracja każdego z poszczególnych epizodów siły w sposób zaproponowany przez Oukes i in. (2019) daje możliwość wyróżnienia badanego typu siły oraz jego konsekwencji. Rysunek 3.9 przedstawia kolejny epizod siły, będący kontynuacją procesu poszukiwania partnerów mogących wspomóc proces komercjalizacji urządzenia opracowywanego przez startup.



Rysunek 3.9 Przedstawienie dynamiki siły w relacji poprzez wykorzystanie epizodów siły – epizod nr 2

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Oukes T, von Raesfeld A., Groen A., *Power in a startup's relationships with its established partners: Interactions between structural and behavioural power*, Industrial Marketing Management, 2019, wyd. 80, s. 68–83.

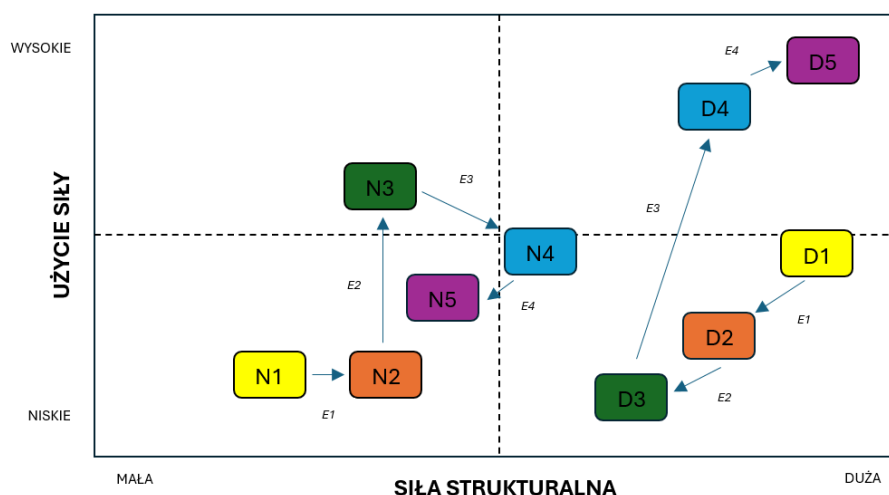
Na rysunku 3.9 przedstawione są działania partnera, gdzie pozycja siły startupu nie zmieniała się w porównaniu do pierwszego przykładu. Posiadanie przez partnera alternatywnych możliwości inwestycyjnych skutecznie blokowało zdobycie przez startup środków na dalszy rozwój urządzenia, pomimo tego, że silniejszy partner dostarczał niektóre komponenty niezbędne do jego stworzenia.

W pracy Siemieniako i in. (2023) zaproponowano schemat epizodów siły pokazujący wydarzenia mające wpływ na siłę w relacjach skupiających się na interakcji poszczególnych jednostek będących w interakcji z innymi uczestnikami relacji. Każde studium przypadku zostało podzielone na 3 epizody. Tego typu uporządkowanie zdarzeń w relacji pozwoliło na przedstawienie sekwencji działań, wpływających na użycie oraz postrzeganie siły strukturalnej wpływającej na dynamikę siły w relacji. Wydzielone epizody siły zostały skategoryzowane w dwóch ujęciach: pierwsza kategoria skupiała się na aktywnościach na poziomie indywidualnym, druga zaś opisywała zdarzenia na poziomie organizacyjnym⁵¹⁶.

⁵¹⁶ Siemieniako D., Makkonen H., Mitręga M., *Buying...*, op. cit., s. 98-103.

Analiza danych empirycznych przy wykorzystaniu podziału zdarzeń na epizody siły pozwala na ich systematyzację i jasne określenie, jakie zdarzenia miały największy wpływ na dynamikę siły w badanych relacjach. Natomiast na podstawie podziału na aktywności indywidualne i organizacyjne, można zauważyć zdarzenia na poziomie organizacyjnym będące następstwem aktywności jednostek. Przykładem może być dostosowanie się odbiorcy do żądań dostawcy, będące następstwem nacisku przedstawicieli personelu medycznego chcącego korzystać z wyrobów dostawcy⁵¹⁷.

Inna forma prezentacji otrzymanych wyników przedstawiona została w pracy Makkonen i in. (2021)⁵¹⁸. Autorzy wykorzystując podejście ilustracyjne opisu studium przypadku mogli wyraźnie wskazać kierunki zmiany siły w relacji, a także zdarzenia, które miały wpływ na jej zmianę. Wspomniane zdarzenia interpretowane były jako efekty zachowań jednostek oraz wpływu innych mechanizmów społecznych, podobnie, jak miało to miejsce w pracy Siemieniako i in. (2023)⁵¹⁹. Przykład ilustracji zmian siły zachodzących w relacjach ukazany jest na rysunku 3.10.



Rysunek 3.10 Ilustracja zmian pozycji siły w relacji dostawcy z nabywcą

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Makkonen H., Siemieniako D., Mitreğa M., *Structural and behavioural power dynamics in buyer-supplier relationships: a perceptions-based framework and a research agenda*, Technology Analysis & Strategic Management, 2021, 35/9, s. 1099-1113.

Rysunek 3.10 przedstawia pozycję siły dostawcy (D) oraz jednego z nabywców (N), w nawiązaniu do poszczególnych zdarzeń w trakcie interakcji obu przedsiębiorstw. Każda z pozycji wskazywała na stopień posiadanej siły strukturalnej w relacji oraz intensywność jej użycia wobec partnera.

⁵¹⁷ Ibidem.

⁵¹⁸ Makkonen, H., Siemieniako, D., Mitreğa, M., *Structural...*, op. cit., s. 32-37.

⁵¹⁹ Siemieniako D., Makkonen H., Mitreğa M., *Buying...*, op. cit., s. 94-109.

W opisywanej pracy, badacze wykorzystali opis dwóch przypadków. Oba odnosiły się do tego samego dostawcy, lecz do dwóch innych nabywców. Dane zbierano w latach 2016-2021 na bazie dwóch relacji trwających w latach 2013-2021 oraz 2007-2021, przy wykorzystaniu metody wywiadów tematycznych. Autorzy nie pytali bezpośrednio respondentów o dynamikę i asymetrię siły. Ich celem było zidentyfikowanie konkretnych, osadzonych w czasie informacji na temat czynników wpływających na dynamikę siły w relacji poprzez wykorzystanie zoperacjonalizowanych elementów badawczych. Dla dostarczenia wiarygodnych wyników, każdy z badaczy analizował transkrypcje oddzielnie, opracowując indukcyjne oraz dedukcyjne kody.

3.3 Metody ilościowe w badaniach siły w relacjach biznesowych

Badania ilościowe są metodą identyfikacji i weryfikacji teorii poprzez przeprowadzanie analizy powiązań pomiędzy poszczególnymi zmiennymi. Celem tego typu badań jest głównie weryfikacja hipotez dzięki analizie statystycznej⁵²⁰. W badaniu ilościowym wykorzystuje się miary liczbowe dla określenia danego zjawiska bądź zmian w nim zachodzących, stosując pytania, które mają swoje przełożenie na liczby. Badania ilościowe wykorzystują duże, reprezentatywne próby badawcze, dzięki czemu otrzymywane wyniki mogą zostać poddane uogólnieniu. W literaturze można znaleźć również inne cechy charakterystyczne badań ilościowych takie, jak^{521 522}:

- rzetelność i trafność wykonywanych pomiarów,
- powtarzalność procedur badawczych,
- duża ilość dostępnych technik zbierania danych (m.in. PAPI, CAPI, CASI, CAWI, CATI, ankiety audytoryjne oraz pocztowe),
- możliwość wykorzystania oprogramowania statystycznego w celu analizy na zbiorach danych.

Badania ilościowe w relacjach biznesowych wiążą się z prowadzeniem systematycznej i empirycznej analizy danych liczbowych. Ich wykorzystanie w badaniu pojęcia siły obecne jest w literaturze od dawna i stanowi wciąż ważną metodę badawczą. W porównaniu z badaniami jakościowymi, które dominują w literaturze dotyczącej siły w relacjach biznesowych, badań ilościowych jest relatywnie mniej. Wynika to przede wszystkim

⁵²⁰ Creswell J., *Projektowanie badań naukowych: metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2013.

⁵²¹ Grabowski H., 2013, *Wykłady z metodologii badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków;

⁵²² Paluchowski W., *Spór metodologiczny czy spór koncepcji - badania ilościowe vs jakościowe*, Roczniki Psychologiczne, 2010, tom 13.

z trudności związanych z jednoznaczną definicją i operacjonalizacją siły oraz jej złożonego i relacyjnego charakteru.

Obszar badań ilościowych w relacjach biznesowych, szczególnie w przypadku badania siły, stanowi szereg istotnych wyzwań. Trudności te można przypisać wielu czynnikom, w tym kwestiom związanym z metodologią, nieodłączną złożonością procesu pomiaru siły oraz możliwością wpływu różnic kontekstowych na wyniki. Dodatkowym wyzwaniem w badaniach ilościowych jest konieczność jednoznacznego zdefiniowania i operacjonalizacji pojęcia siły. W przeciwieństwie do badań jakościowych, które umożliwiają analizę różnych przejawów siły oraz ich wzajemnych powiązań, badania ilościowe wymagają precyzyjnego określenia badanego konstruktu. W rezultacie badacze często koncentrują się na wybranych wymiarach siły, takich jak zależność partnerów, asymetria zależności, siła przymusu, siła nieprzymusowa czy siła behawioralna. Powoduje to, że poszczególne badania odnoszą się zazwyczaj do określonego aspektu siły, a nie do całego złożonego zjawiska. Jak wskazują Mitreğa i in. (2025), różnorodność definicji oraz poziomów analizy siły stanowi jedno z głównych wyzwań utrudniających porównywanie wyników badań oraz rozwój spójnych modeli teoretycznych w obszarze relacji biznesowych⁵²³.

Rozwiązanie tych trudności wymaga starannego zaprojektowania badania, solidnych metod gromadzenia danych i uwzględnienia kontekstowych niuansów w relacjach biznesowych⁵²⁴. Poniżej przedstawione jest zestawienie trudności zidentyfikowanych w różnych badaniach siły w relacji biznesowych^{525 526 527 528}:

- Złożoność dynamiki siły - siła w relacjach biznesowych jest wieloaspektowa i obejmuje różne wymiary, takie na przykład jak zaufanie, zaangażowanie i wywieranie wpływu. Metody ilościowe mogą mieć trudności z uchwyceniem zróżnicowanego i dynamicznego charakteru tych wzajemnych relacji siły. Ta złożoność może prowadzić do nadmiernego upraszczania koncepcji siły w modelach ilościowych.

⁵²³ Mitreğa M., Wegner D., Faccin K., Makkonen H., Siemieniako D., *What drives...*, op. cit., s. 1-14.

⁵²⁴ Peng, C., Long, H., Abaci, S., *Power Analysis Software for Educational Researchers*, The Journal of Experimental Education, 2012, 80, s. 113 – 136.

⁵²⁵ Meehan J., Wright G.H., *Power priorities: A buyer–seller comparison of areas of influence*, Journal of Purchasing and Supply Management, 2011, 17/1, s. 32-41.

⁵²⁶ Xu, Y., Zhao, X., & Wang, W., *Effect of Supplier's Market Power on Business Model Performance in B2B Market*, Asian Business Research, 2017, 2, s. 1-12.

⁵²⁷ Peng, C., Long, H., Abaci, S., *Power...*, op. cit., s. 125-133.

⁵²⁸ Woodside, A., Baxter, R., *Achieving accuracy, generalization-to-contexts, and complexity in theories of business-to-business decision processes*, Industrial Marketing Management, 2013, wyd. 42, s. 382-393.

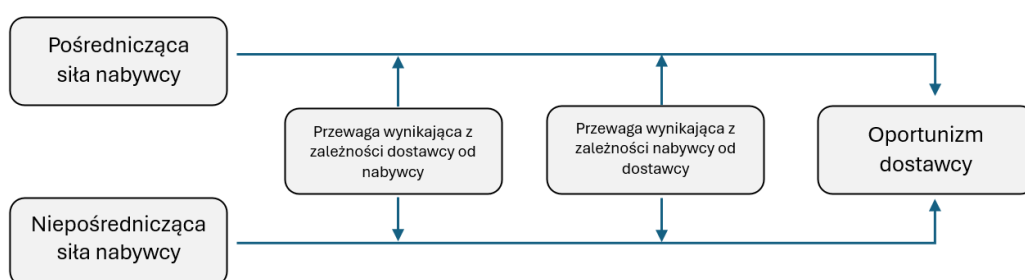
- Kwestie gromadzenia danych i wielkości próby - uzyskanie dostatecznych i istotnych danych stanowi spore wyzwanie. W niektórych przypadkach wielkość próby może być niewystarczająca do zagwarantowania odpowiedniej siły statystycznej, co skutkuje niewiarygodnymi lub niemożliwymi do uogólnienia wynikami.
- Pomiar i analiza konstruktów - pomiar abstrakcyjnych pojęć, takich jak siła, wywieranie wpływu i kontrola, może stanowić wyzwanie przy stosowaniu metod ilościowych. Konstrukty te często wymagają definicji operacyjnych, które mogą nie obejmować w pełni ich nieodłącznej złożoności w świecie rzeczywistym. Aby to zilustrować, operacjonalizacja siły w kontekście business-to-business może prowadzić do debat dotyczących ważności i wiarygodności zastosowanych wskaźników.
- Różnorodność kontekstowa - charakter siły i jej dynamiki może się znacznie różnić w różnych branżach, kulturach i kontekstach biznesowych. Ta zmienność może stwarzać poważne wyzwanie w opracowywaniu uniwersalnych modeli lub teorii, które mogą być stosowane w różnych środowiskach biznesowych. Również różnice kulturowe mogą mieć znaczący wpływ na postrzeganie siły i dynamikę, co z kolei może komplikować międzykulturowe badania ilościowe.
- Siła i istotność statystyczna - osiągnięcie odpowiedniej siły statystycznej w badaniach ilościowych jest uzależnione od dostępności dużych i reprezentatywnych prób, co może okazać się trudne do uzyskania w kontekście badań B2B. Kwestia ta jest dodatkowo utrudniona ze względu na złożony charakter relacji B2B, które często wymagają wykorzystania szczegółowych i specyficznych dla danego kontekstu danych.
- Poleganie na danych własnych - wykorzystanie danych własnych w ilościowych badaniach B2B może potencjalnie prowadzić do stronniczych lub niedokładnych wyników. Skłonność respondentów do udzielania odpowiedzi, które są uważane za społecznie akceptowalne bądź brak zrozumienia dynamiki siły w ich relacjach, może skutkować danymi, które nie odzwierciedlają dokładnie prawdziwej natury siły w kontekstach B2B.

Pomimo opisanych trudności w ujmowaniu dynamiki siły w relacjach biznesowych przy wykorzystaniu ilościowych metod, w literaturze można znaleźć pozycje wykorzystujące te metody w badaniu związku siły w innymi znaczącymi konstruktami dla relacji biznesowych. Z tego względu badania ilościowe dotyczące siły w relacjach

biznesowych najczęściej koncentrują się na wybranych wymiarach tego konstruktu, wykorzystując różne podejścia do jego operacjonalizacji oraz odmienne modele badawcze.

Praca autorstwa Glave-Geo i in. (2022), przedstawia asymetrię siły w kontekście jej wpływu na relacje dostawca-nabywca w sektorze rolno-spożywczym⁵²⁹. Autorzy przeprowadzili dwa badania. Pierwsze badanie skupiało się na próbie 105 respondentów, podczas gdy badanie 2 opiera się na próbie 444 kluczowych informatorów. Wszyscy respondenci byli uczestnikami rynku rolno-spożywczego, będąc wyłącznie dostawcami. Pierwsze badanie opierało się na badaniu przyczyn i konsekwencji asymetrii siły, natomiast drugie badanie badało wpływ działań zbiorowych w redukcji wyzysku dostawców. Dane empiryczne analizowano przy użyciu techniki modelowania równań strukturalnych metodą częściowych najmniejszych kwadratów (*eng. Partial Least Squares*). W badaniu użyto konstrukt asymetrii siły opartej na analizowanym poziomie zależności dostawców.

Kolejnym przykładem jest praca Handley i in. (2019), w której badacze opracowali koncepcyjny model tego, w jaki sposób związek między wykorzystaniem siły przez odbiorcę a oportunistycznym usługodawcą jest moderowany przez postrzeganie przewagi wynikającej z zależności partnerów⁵³⁰. Wspomniany model został przedstawiony na rysunku 3.13.



Rysunek 3.11 Koncepcja połączenia siły nabywców oraz przewagi zależności pomiędzy partnerami
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Handley, S.M., de Jong, J., Benton, W.C., Jr., *How Service Provider Dependence Perceptions Moderate the Power–Opportunism Relationship with Professional Services*, *Production and Operations Management*, 2019, 28, s. 1692–1715.

W badaniu zostały użyte dwa konstrukty siły: siła dostawców określona przez źródła siły według French i Raven (1959) oraz poziom zależności postrzeganej przez dostawcę⁵³¹. Autorzy badali obie strony relacji, zarówno dostawców, jak i nabywców. Analizie zostało poddanych w sumie 109 diadycznych relacji usługowych. Dla statystycznego oszacowania zależności pomiędzy konstruktami siły a oportunistycznym usługodawcą, autorzy zastosowali

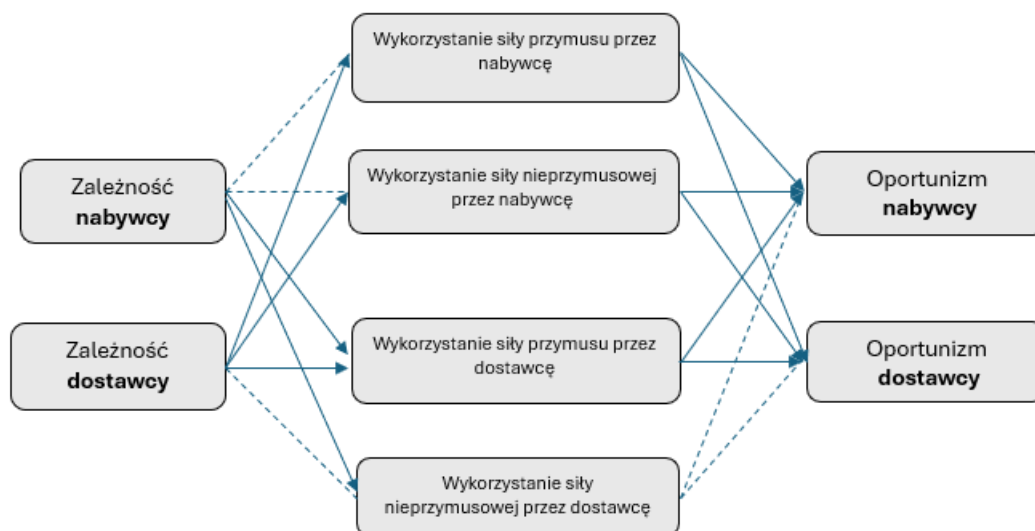
⁵²⁹ Glavee-Geo, R., Engelseth, P., Buvik, A., *Power Imbalance...*, op. cit., s. 609–628.

⁵³⁰ Handley, S.M., de Jong, J., Benton, W.C., Jr., *How Service Provider Dependence Perceptions Moderate the Power–Opportunism Relationship with Professional Services*, *Production and Operations Management*, 2019, wyd. 28, s. 1692–1715.

⁵³¹ French, R.P., Raven, B., *The bases...*, op. cit., s. 155–164.

metodę regresji hierarchicznej, uważanej za dość powszechne podejście wykorzystywane do badania efektów moderacji⁵³².

Kolejną pracą naukową, skupiającą się wokół konstruktów siły, zależności oraz oportunistyczności, jest praca Huo i in. (2019)⁵³³. Autorzy analizowali wpływ wykorzystywania siły behawioralnej na zachowania oportunistyczne partnerów relacji. Punktem wyjścia badania była niejednoznaczność wcześniejszych ustaleń dotyczących związku pomiędzy wykorzystywaniem siły a oportunistycznością. Nie zostało bowiem jednoznacznie określone, czy wykorzystanie siły skłania słabszą stronę relacji do działań oportunistycznych, czy też ogranicza ich występowanie. Dla uzyskania wyników, autorzy przeprowadzili badanie w formie ankiety pocztowej uzyskując 240 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy. Respondentami byli przedstawiciele szczebla zarządzającego firm będących nabywcami, bezpośrednio odpowiedzialnymi za interakcję z dostawcami. Dla przetestowania wyłonionych 16 hipotez, autorzy wykorzystali technikę modelowania równań strukturalnych (*ang. SEM – Structural Equation Modeling*), tworząc model zależności, przedstawiony na rysunku 3.14.



Rysunek 3.12 Model równania strukturalnego dla zależności pomiędzy siłą partnerów, wykorzystaniem siły a oportunistycznością

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Huo, B., Tian, M., Tian, Y., Zhang, Q., *The dilemma of inter-organizational relationships: Dependence, use of power and their impacts on opportunism*, International Journal of Operations & Production Management, 2019, wyd. 39/1, s.2-23.

Na przedstawionym rysunku 3.14 można zauważyć przerywane linie, które świadczą o braku istotności pomiędzy badanymi konstruktami. Z kolei, ciągłe linie wskazują na

⁵³² Handley, S.M., de Jong, J., Benton, W.C., Jr., *How service...*, op. cit.

⁵³³ Huo, B., Tian, M., Tian, Y., Zhang, Q., *The dilemma of inter-organizational relationships: Dependence, use of power and their impacts on opportunism*, International Journal of Operations & Production Management, 2019, wyd. 39/1, s. 2-23.

poziom istotności niższy od 0.05. W ten sposób autorzy mogli wyłonić powiązania pomiędzy zależnością dostawców a wykorzystaniem siły przez nabywców, oraz używania przymusu z poziomem oportunistów dostawców.

Pojęcie siły jest często łączone z oportunistem jednego z partnerów biznesowych, który uznawany jest za jeden ze skutków asymetrii siły pomiędzy partnerami. Inne prace badające powiązania siły w relacjach biznesowych z aspektem oportunistu były badane ilościowo również przez Han i in. (2022), Jia i in. (2021), Leonidou i in. (2019), Luo i in. (2015), Handley i Benton (2012) oraz Brown i in. (2008)⁵³⁴⁵³⁵⁵³⁶⁵³⁷⁵³⁸⁵³⁹.

W związku z tym, że siła w relacjach biznesowych jest konstruktem wielowymiarowym i trudnym do bezpośredniej operacjonalizacji, badacze często wykorzystują zależność partnerów jako jej przybliżenie lub konstrukt zastępczy. Pomimo tego, że w literaturze nie ma jednomyślności wobec stosowania tego konceptu, operacjonalizacja siły jako zależności dostawcy i odbiorcy jest najczęściej widoczna przy wykorzystywaniu w badaniu metod ilościowych⁵⁴⁰. W istniejących badaniach empirycznych, zależność nie skupiała się na identyfikacji czynników na nią wpływających, lecz była badana głównie jako zmienna wyjaśniająca, jak na przykład w pracach Han i in. (2022), Noteboom (2000) bądź Sriram i in. (1992)⁵⁴¹⁵⁴²⁵⁴³.

Konstrukty zależności biorące udział w badaniu, opierają się na teorii zależności od zasobów (ang. *Resource Dependency Theory*). Tym samym, wspomniane konstrukty najczęściej odnoszą się między innymi do⁵⁴⁴:

- wartości finansowej wymienianych zasobów,
- stopnia krytyczności zasobów,
- dostępności alternatywnych źródeł zasobów,
- kosztów zmiany partnera handlowego.

⁵³⁴ Han, Z., Handfield, R. B., Huo, B., Tian, Y., *Effects...*, op. cit., s. 45–57.

⁵³⁵ Jia, F., Wei, L., Jiang, L., Hu, Z., Yang, Z., *Curbing opportunism in marketing channels: The roles of influence strategy and perceived fairness*, Journal of Business Research, 2021, 131, s. 69–80.

⁵³⁶ Handley, S. M., Benton, W. C., Jr., *The influence of exchange hazards and power on opportunism in outsourcing relationships*, Journal of Operations Management, 2012, 30(1–2), s. 55–68.

⁵³⁷ Brown, J. R., Grzeskowiak, S., Dev, C. S., *Using influence strategies to reduce marketing channel opportunism: The moderating effect of relational norms*, Marketing Letters, 2008, 20(2), s. 139–154.

⁵³⁸ Leonidou, L. C., Aykol, B., Spyropoulou, S., Christodoulides, P., *The power roots and drivers of infidelity in international business relationships*, Industrial Marketing Management, 2019, 78, s. 198–212.

⁵³⁹ Luo, Y., Liu, Y., Yang, Q., Maksimov, V., Hou, J., *Improving performance and reducing cost in buyer–supplier relationships: The role of justice in curtailing opportunism*, Journal of Business Research, 2015, 68/3, s. 607–615.

⁵⁴⁰ Caniëls, M. C., Gelderman, C. J., *Power and interdependence...*, op. cit., s. 223–225.

⁵⁴¹ Han, Z.; Handfield, R. B.; Huo, B.; Tian, Y., *Effects...*, op. cit., s. 51–55.

⁵⁴² Sriram, V., Krapfel, R., Spekman, R., *Antecedents to buyer–seller collaboration: An analysis from the buyers' perspective*, Journal of Business Research, 1992, wyd. 25(4), s. 303–320.

⁵⁴³ Noteboom, B., de Jong, G., Vossen, R. W., Helper, S., Sako, M., *Network interactions and mutual dependence: A test in the car industry*, Industry and Innovation, 2000, wyd. 7(1), s. 117–144.

⁵⁴⁴ Caniëls, M. C., Gelderman, C. J., *Power and interdependence...*, op. cit., s. 224.

W literaturze można znaleźć przykłady wykorzystania konstruktów badających zależność, odnoszących się do powyżej przedstawionych cech⁵⁴⁵. Niektóre z nich zostały przedstawione w tabeli nr 3.2.

Tabela 3.2 Przykłady pytań wykorzystywanych w empirycznym badaniu zależności

Źródło	Pytania do badania konstruktów zależności
Lin C. i in. (2017)	1. Kluczowy klient jest od nas silnie uzależniony. 2. Naszemu kluczowemu klientowi byłoby bardzo trudno zastąpić produkty wytwarzane przez naszą firmę. 3. Zastąpienie produkcji naszej firmy byłoby bardzo kosztowne dla kluczowego klienta.
Pan X. i in. (2020)	1. W przypadku zerwania relacji nasza firma znacznie ucierpi w tym obszarze handlowym. 2. Trudno byłoby zastąpić dostawcę w przypadku zakończenia relacji. 3. Utrzymanie relacji biznesowych z dostawcą jest niezbędne do poprawienia ogólnego poziomu zarządzania.
Huo B. i in. (2019)	1. Naszej firmie trudno byłoby zastąpić sprzedaż i zyski generowane przez linię produktów głównego dostawcy. 2. Naszej firmie trudno byłoby zastąpić produkty głównego dostawcy linią produktów innego dostawcy. 3. Całkowite koszty przejścia na innego porównywalnego dostawcę byłyby zaporowe dla naszej firmy. 4. Nasza firma jest silnie uzależniona od głównego dostawcy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lin, C. W., Wu, L. Y., Chiou, J. S., *The use of asset specific investments to increase customer dependence: A study of OEM suppliers*, Industrial Marketing Management, 2017, wyd. 67, s.174-184; PAN X., ZANG S., HU Y., LIU J., *Identifying the positive sides of power use between (in)congruence in distributive fairness perception and supplier-buyer relationship quality*, Industrial Marketing Management, 2020, wyd. 91, s.362-372; Huo, B., Tian, M., Tian, Y., Zhang, Q. *The dilemma of inter-organizational relationships: Dependence, use of power and their impacts on opportunism*, International Journal of Operations & Production Management, 2019, Vol. 39/1, s. 2-23.

Przedstawione w tabeli 3.2 pytania badawcze dla konstruktów zależności, skupiają uwagę głównie na kosztach oraz trudnościach związanych ze zmianą dotychczasowego partnera biznesowego. Warto podkreślić, iż konstrukcja wymienionych pytań odpowiada zadawaniu ich respondentom ze strony odbiorcy, jak i dostawcy. Ten fakt stanowi istotną zaletę wykorzystania konstruktów zależności jako zamiennika złożonego pojęcia, jakim jest siła w relacjach biznesowych.

Pomimo rosnącej liczby badań ilościowych dotyczących relacji biznesowych, ich wykorzystanie w badaniu siły pomiędzy partnerami relacji biznesowych jest nadal relatywnie ograniczone. Wynika to przede wszystkim z trudności związanych z jednoznaczną definicją i operacjonalizacją siły, a także z jej wielowymiarowego i silnie kontekstowego charakteru. W efekcie wiele badań koncentruje się na wybranych przejawach siły, takich jak zależność partnerów czy asymetria zależności, zamiast na samym konstruowaniu siły ujmowanym w sposób całościowy.

Jednocześnie dotychczasowe badania pokazują, że podejście ilościowe może być skutecznie wykorzystywane do analizy zależności pomiędzy siłą a innymi konstruktami występującymi w relacjach biznesowych. Stanowi to przesłankę do dalszego rozwijania

⁵⁴⁵ Lin, C. W., Wu, L. Y., Chiou, J. S., *The use of asset specific investments to increase customer dependence: A study of OEM suppliers*, Industrial Marketing Management, 2017, wyd. 67, s. 174-184.

badan ilościowych w tym obszarze, w szczególności badań uwzględniających złożoność i kontekstowy charakter siły w relacjach biznesowych.

3.4 Złożone podejścia badawcze w badaniach siły w relacjach biznesowych

W literaturze dotyczącej siły w relacjach biznesowych, obok badań jakościowych i ilościowych, można znaleźć również bardziej złożone podejścia badawcze, łączące różne metody gromadzenia i analizy danych lub wykorzystujące niestandardowe sposoby badania zjawiska siły. Podejścia te stosowane są szczególnie w sytuacjach, gdy celem badania jest uchwycenie dynamicznego i wielowymiarowego charakteru siły, zmian zachodzących w czasie oraz zależności występujących pomiędzy wieloma uczestnikami relacji biznesowych. Pozwalają one spojrzeć na siłę nie tylko jako na statyczną cechę relacji, lecz również jako proces kształtowany przez interakcje partnerów oraz szerszy kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw⁵⁴⁶.

Praca Keegan i in. (2022) przedstawia interpretacyjne podejście, w którym do badania aspektu siły wykorzystano wyłącznie częściowo ustrukturyzowane wywiady⁵⁴⁷. Kontekst badawczy opierał się na wdrażaniu sztucznej inteligencji do biznesu oraz jej wpływu na kształtowanie się dynamiki siły pomiędzy stronami relacji biznesowej poprzez postrzeganie zmniejszonej zależności od swojego partnera. Sztuczna inteligencja odbierana jest jako innowacyjne źródło technologii, co może przełożyć się na zwiększone zdolności przedsiębiorstwa w zakresie innowacyjności. To z kolei, może wpływać na zwiększenie postrzeganej siły firmy wdrażającej tego typu rozwiązania z perspektywy siły eksperckiej bądź referencyjnej⁵⁴⁸. Dlatego przedsiębiorstwa poza osiąganymi korzyściami funkcjonalnymi bądź marketingowymi (np. zmniejszone koszty operacyjne bądź zwiększenie zakresu oferowanych produktów lub usług), mogą wykorzystywać postrzeganie siebie jako innowacyjnego przedsiębiorstwa dla wzmacniania swojej pozycji w sieci powiązań biznesowych⁵⁴⁹.

Respondentami w badaniu byli menadżerowie przedsiębiorstw będących przedmiotami inicjacji rozwiązań AI (ang. *Artificial Intelligence*), zaangażowani we wdrożenie inżynierowie oraz eksperci akademicki będący ekspertami w dziedzinie

⁵⁴⁶ Mitreğa M., Wegner D., Faccin K., Makkonen H., Siemieniako D., *What drives...*, op. cit., s. 1-14.

⁵⁴⁷ Keegan, B. J., Canhoto, A. I., Yen, D., *Power negotiation...*, op. cit., s. 36-48.

⁵⁴⁸ Hingley, M. K., *Power to all our friends? Living with imbalance in supplier-retailer relationships*, Industrial Marketing Management, 2005, wyd., 34(8), s. 848–858.

⁵⁴⁹ Keegan, B. J., Canhoto, A. I., Yen, D., *Power negotiation...*, op. cit., s. 43-45.

sztucznej inteligencji. Wywiady były przeprowadzane poprzez wykorzystanie oprogramowania do rozmów wideo, a następnie nagrywane w celu późniejszej transkrypcji. Wyłonienie wyników badania poprzedzone było analizą transkryptów, a następnie wykorzystano trzystopniowe kodowanie z podziałem na grupy: I – cytaty pierwszego rzędu, II – wątki drugiego rzędu, III – agregację wątków. Przedstawiona przez autorów dynamika siły ujęta została w niekonwencjonalnej formie jako „tango siły”, dzieląc wspomniane tango na 4 etapy współpracy. Interpretacja opierała się na badaniu siły przy uwzględnieniu relacji pomiędzy badanym przedsiębiorstwem wdrażającym technologię AI, mniejszymi dostawcami, gigantami technologicznymi oraz końcowym użytkownikiem. Przykładowe przyporządkowanie etapów współpracy do zdarzeń tworzących dynamikę siły pomiędzy poszczególnymi aktorami sieci ukazano w tabeli 3.2.

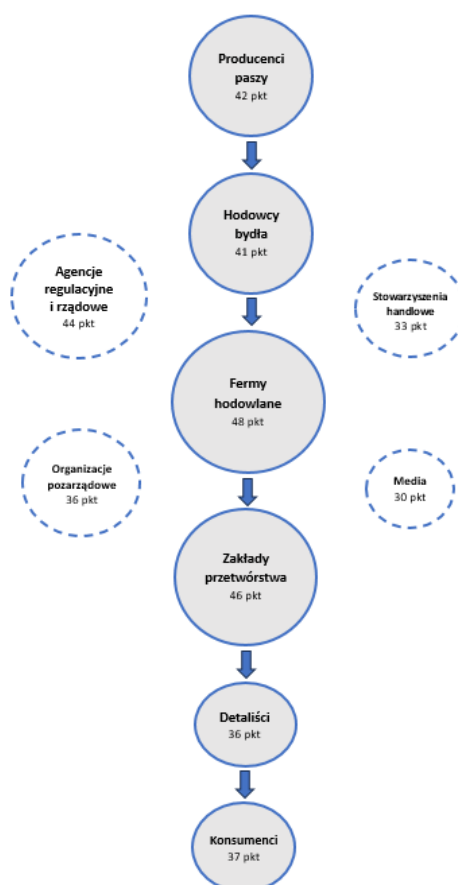
Tabela 3.2 Przedstawienie dynamiki siły pomiędzy uczestnikami sieci z podziałem na 4 etapy współpracy

	Badana firma	Mały dostawca	Gigant technologiczny	Klienci
Wejście na parkiet	Zależność od wiedzy specjalistycznej giganta technologicznego; chęć wdrażania AI	Posiada wystarczającą ekspertyzę do zgłębiania siły wywodzącej się z wdrażania AI	Posiada ekspertyzę oraz zasoby ekonomiczne; wielkość marki wpływa na zaufanie ze strony badanej firmy oraz małego dostawcy	Docenienie za innowacje i rozwój wiedzy specjalistycznej w kwestii wdrażania marketingu opartego na AI
Nauka kroków	Zdobycie wiedzy poprzez porozumienie z gigantom technologicznym; uprzywilejowanie giganta w stosunku do małego dostawcy	Możliwość oferowania wyłącznie niszowych rozwiązań. Konieczność płacenia gigantowi w zamian za technologię i wiedzę specjalistyczną	Uzyskanie siły legitymizacyjnej i ekonomicznej of badanej firmy; możliwość pobierania opłat od małego dostawcy	Powstanie ryzyka, że klienci nie dostosują się do wdrażanej technologii
Negocjacje na parkiecie	Zobowiązanie do przekazania kontroli nad danymi klientów. Powstanie zależności od wiedzy specjalistycznej dostawców i gigantów technologicznych	Uzyskanie kontroli nad danymi badanej firmy; wykorzystanie przez dostawcę zależności do renegotiacji warunków umowy	Zwiększenie siły eksperckiej, zaufania i potencjału siły ekonomicznej dzięki posiadaniu danych od badanej firmy i dostawców	Opór klientów przed udostępnianiem swoich danych; brak danych klientów zmniejsza siłę techniczną dostawców rozwiązania AI
Kolejne kroki	Rozwój własnej wiedzy i technologii umożliwiających zatrzymanie danych w organizacji; dalsze korzystanie z dostawców AI, ale przy uzyskaniu większej niezależności	Utrata zależności badanej firmy od dostawcy; wykorzystanie rozwoju wiedzy i technologii AI do przyciągnięcia nowych nabywców	Uzyskanie jeszcze większej siły legitymizacyjnej pozycjonując się jako centrum wiedzy specjalistycznej na temat AI; kontrola platform obsługujących technologię AI	Uzyskanie kontroli nad swoimi danymi; obecność protokołów danych wpływających na bezpieczeństwo danych oraz ich wykorzystanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie - Keegan, B. J., Canhoto, A. I., Yen, D., *Power negotiation on the tango dancefloor: The adoption of AI in B2B marketing*, Industrial Marketing Management, 2022, wyd. 100, 36-48.

Przedstawiona tabela ujawnia, jak wykorzystanie technologii AI, wiedzy specjalistycznej, a także relacji wspieranych zaufaniem, może powodować zmiany siły pomiędzy podmiotami w poszczególnych momentach trwania relacji. Dynamizm siły wywołany aktywnością partnerów oraz interakcją pomiędzy nimi, autorzy trafnie porównali do zdarzeń mających miejsce na parkiecie tanecznym.

Nowatorskie podejście do badania siły w sieciach biznesowych zostało przedstawione w pracy Chamanara i in. (2023), w której autorzy analizowali postrzeganą siłę poszczególnych przedstawicieli łańcucha dostaw wołowiny, w kontekście ich wpływania na rezultaty zarządzania środowiskowego i społecznego⁵⁵⁰. Do zebrania danych badacze wykorzystali ankietę, w której respondenci mieli za zadanie przydzielenie punktów dla pięciu najsilniejszych według nich podmiotów w 5 kategoriach tj. emisja gazów cieplarnianych, zużycie wody, zanieczyszczenie powietrza, użytkowanie gruntów oraz bezpieczeństwo i dobrostan pracowników. Rysunek 3.13 przedstawia wyniki badania z punktacją poszczególnego podmiotu w łańcuchu dostaw, gdzie wynik został zilustrowany poprzez wielkość okręgu.



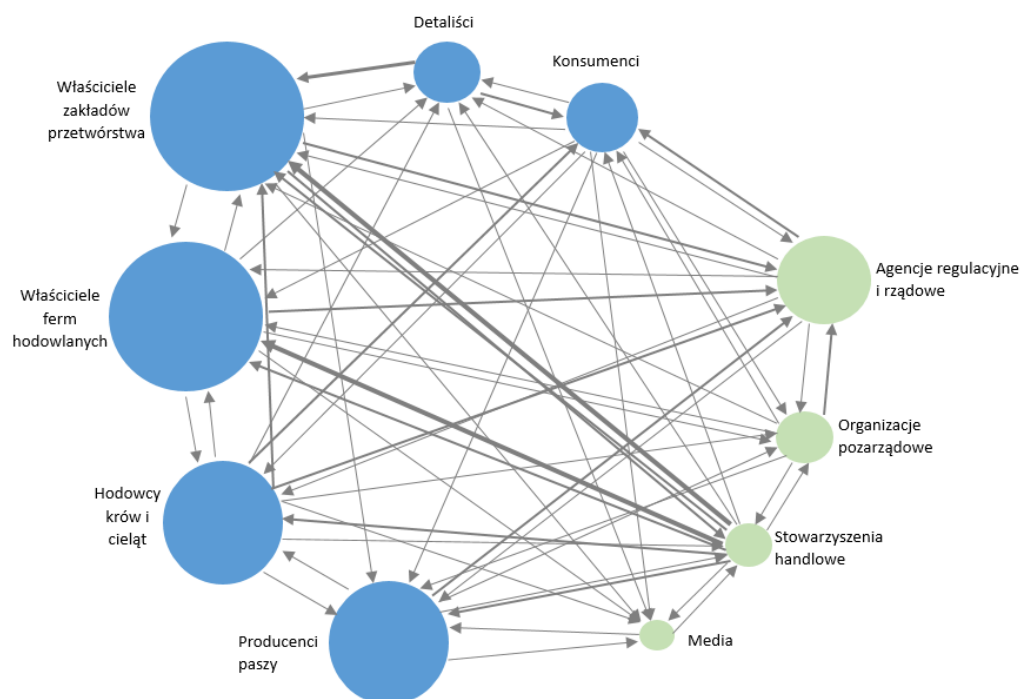
Rysunek 3.13 Ilustracja siły podmiotów w łańcuchu dostaw poprzez wykorzystanie wielkości okręgów adekwatnych do sumy otrzymanych punktów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Chamanara, S., Goldstein, B.P., Newell, J.P., *Power asymmetries in supply chains and implications for environmental governance: a study of the beef industry*, Supply Chain Management, 2023, wyd. 28/5, s. 923-938.

Rysunek 3.13 przedstawia wszystkich uczestników łańcucha dostaw wołowiny, zaczynając od producentów paszy, a kończąc na konsumentach. W łańcuchu uwzględniono

⁵⁵⁰ Chamanara, S., Goldstein, B.P., Newell, J.P., *Power asymmetries...*, op. cit., s. 923-938.

również aktorów zewnętrznych między innymi takie jak organizacje pozarządowe, stowarzyszenia, media bądź podmioty regulacyjne i rządowe. Natomiast rysunek 3.14 pokazuje, jak aktorzy wykorzystali diagram sieci powiązań do zilustrowania swojego postrzegania siły poszczególnych podmiotów.



Rysunek 3.14 Postrzegana siła wśród uczestników łańcucha dostaw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Chamanara, S., Goldstein, B.P., Newell, J.P., *Power asymmetries in supply chains and implications for environmental governance: a study of the beef industry*, Supply Chain Management, 2023, wyd. 28 nr. 5, s. 923-938.

Średnica koła jest wprost proporcjonalna do wskaźnika siły danego podmiotu, natomiast grubość linii jest równoznaczna ze stopniem siły przyznanym przez dany podmiot innemu uczestnikowi. Dla przykładu, stowarzyszenia handlowe postrzegają zakłady przetwórcze oraz fermy hodowlane jako posiadające dużą siłę w łańcuchu. Z kolei producenci pasz oraz zakłady przetwórstwa uznają media bądź stowarzyszenia handlowe za podmioty posiadające małą siłę w badanym łańcuchu.

Połączenie dwóch metod badawczych w celu badania wpływu siły mediowanej i niemediowanej w diadycznych relacjach biznesowych na korzyści związane z chęcią dzielenia się wiedzą przez dostawców zostało zaproponowane w pracy Chen i in. (2016)⁵⁵¹. Jako pierwszą metodę autorzy wykorzystali 4 studia przypadku, w którym przedmiotami badania był jeden nabywca oraz jego 4 dostawców. Głównym narzędziem zbierania danych

⁵⁵¹ Chen, J., Zhao, X., Lewis, M., Squire, B., *A Multi-Method Investigation of Buyer Power and Supplier Motivation to Share Knowledge*, Production and Operations Management, 2016, wyd. 25, s. 417-431.

były częściowo ustrukturyzowane wywiady, które zostały następnie uzupełnione informacjami z innych źródeł, między innymi notatek terenowych, obserwacji uczestniczących oraz wewnętrznych dokumentów firmowych nabywcy w celu zwiększenia dokładności otrzymanych danych. Wyniki z pierwszego etapu badania posłużyły badaczom do sformułowania hipotez badawczych będących przedmiotem analizy w jego drugiej części⁵⁵².

Kolejny etap badania wykorzystywał metodę eksperymentu opartego na scenariuszu przy użyciu winiet opisujących dane zdarzenie, w którym badane zostały 3 główne elementy: zależność dostawcy, użycie siły przymusu przez nabywcę oraz siła ekspercka nabywcy⁵⁵³. Respondentami badania byli uczestnicy studiów MBA, którzy mieli za zadanie określić chęć dzielenia się wiedzą z odbiorcą w zależności od przedstawionej w eksperymencie sytuacji, wcielając się tym samym w osobę zarządzającą daną relacją. Jako zmienną zależną w analizie statystycznej określono zjawisko motywacji dostawców do dzielenia się wiedzą z odbiorcą, natomiast wspomniane wcześniej konstrukty określone były jako zmienne niezależne. Hipotezy badawcze zostały wsparte przez wyniki eksperymentu otrzymane dzięki wykorzystaniu testu niezależności chi-kwadrat Walda⁵⁵⁴.

Inne podejście do zbierania danych empirycznych, a następnie ich analizy zostało zaproponowane w pracy Siemieniako i Kaliszewski (2022), w której badacze zastosowali badanie w formie esejów, zawierających otwarte pytania⁵⁵⁵. Ankiety miały na celu zbadanie czynników, które w największym stopniu wpływają na wzrost bądź spadek siły dostawców, będących słabszym partnerem w relacji. Kryterium badawczym, jakim było posiadanie dominującego nabywcy, zostało zweryfikowane na początku badania poprzez wykorzystanie pytania filtrującego w postaci: „Czy partner biznesowy Twojej firmy ma większą lub mniejszą siłę w relacji?”.

Analiza otrzymanych esejów opierała się na wielokrotnym czytaniu ich przez obu badaczy w celu identyfikacji czynników, które w największym stopniu wpływały na dynamikę siły. Dla osiągnięcia zamierzonych wyników, badacze wykorzystali technikę incydentów krytycznych, identyfikując czynniki wykorzystując kodowanie abdukcyjne, będące połączeniem podejścia dedukcyjno-indukcyjnego. Wyłonione czynniki zostały podzielone na 3 grupy:

⁵⁵² Ibidem.

⁵⁵³ Rungtusanatham, M., C. Wallin, S. Eckerd, *The vignette in a scenario-based role-playing experiment*, Journal of Supply Chain Management, 2011, 47(3), s. 9–16.

⁵⁵⁴ Prendergast L.A, Staudte R.G., *Better than you think: Interval estimators of the difference of binomial proportions*, Journal of Statistical Planning and Inference, 2014, wyd. 148, s. 38-48.

⁵⁵⁵ Siemieniako D., Kaliszewski P., *Factors...*, op. cit., s. 157-160.

- czynniki wewnętrzne związane bezpośrednio z badaną relacją oraz organizacjami,
- czynniki zewnętrzne zależne od organizacji, lecz nie bezpośrednio wywodzące się z relacji,
- czynniki zewnętrzne, nie związane z organizacją i relacją, lecz z zewnętrznym otoczeniem biznesowym.

Następnym etapem grupowania czynników, było przypisanie ich do kategorii pierwszego rzędu, a następnie do czynników drugiego rzędu, stanowiących generalizację wyłonionych praktyk związanych z dynamiką siły.

Przedstawione w niniejszym rozdziale metody badawcze pokazują, że badanie siły w relacjach biznesowych wymaga podejścia uwzględniającego zarówno złożoność relacji biznesowych, jak i ich zmienność w czasie. Badacze skupiają się nie tylko na określeniu poziomu asymetrii siły pomiędzy partnerami, lecz także na identyfikacji czynników i zdarzeń wpływających na zmiany siły w trakcie trwania relacji. Z tego względu w badaniach nad siłą szczególnie istotną rolę odgrywają jakościowe metody badawcze, takie jak studia przypadków, badania wzdłużne, analiza narracyjna czy technika incydentów krytycznych. Metody te umożliwiają lepsze zrozumienie kontekstu relacji, zachowań uczestników oraz mechanizmów wpływających na dynamikę siły. Jednocześnie, podejścia ilościowe pozwalają na analizę zależności pomiędzy wybranymi konstruktami związanymi z siłą oraz ich operacjonalizację przy wykorzystaniu metod statystycznych. Coraz częściej badacze łączą również różne podejścia badawcze, dążąc do uzyskania bardziej kompleksowego obrazu badanego zjawiska. W efekcie współczesne badania nad siłą w relacjach biznesowych coraz częściej koncentrują się na procesowym i dynamicznym charakterze relacji, uwzględniając wpływ czasu, kontekstu oraz interakcji pomiędzy partnerami.

4. Kontekst badawczy i metodyka badań własnych

4.1 Relacja słabszych dostawców produkcyjnych z Polski z silniejszymi odbiorcami jako kontekst badawczy

Polski sektor produkcyjny wywiera znaczący wpływ na zatrudnienie i rozwój innych sektorów gospodarki. Jego obecna struktura jest w dużej mierze efektem procesów transformacji gospodarczej zapoczątkowanych po 1989 roku oraz pogłębionych po przystąpieniu do Unii Europejskiej w 2004 roku⁵⁵⁶.

W początkowym okresie transformacji wiele przedsiębiorstw produkcyjnych funkcjonowało przy ograniczonym dostępie do kapitału, technologii oraz rynków zbytu. W rezultacie rozwój wielu firm odbywał się poprzez współpracę z partnerami zagranicznymi, co umożliwiało dostęp do nowych technologii oraz stabilnych zamówień produkcyjnych.

W kolejnych latach inwestycje w infrastrukturę oraz postęp technologiczny przyczyniły się do tego, że Polska stała się atrakcyjną lokalizacją zarówno dla globalnych, jak i krajowych inwestorów. Istotną rolę odegrało również stopniowe wdrażanie rozwiązań związanych z koncepcją Przemysłu 4.0, które przyczyniły się do poprawy jakości produktów oraz wzmacniania konkurencyjności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych⁵⁵⁷.

W praktyce wiele przedsiębiorstw prowadzących działalność produkcyjną w Polsce funkcjonuje jako dostawcy komponentów lub półproduktów dla większych partnerów biznesowych, działających zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym. W wielu przypadkach tymi odbiorcami są duże międzynarodowe korporacje przemysłowe (ang. *Multinational Enterprises – MNEs*), które dysponują większymi zasobami finansowymi, technologicznymi oraz rozwiniętymi kanałami dystrybucji.

Należy jednak podkreślić, że struktura polskiej gospodarki charakteryzuje się dużym udziałem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które stanowią aż 99,9% podmiotów gospodarczych oraz odpowiadają za 65,5% zatrudnienia i 52,5% wartości dodanej⁵⁵⁸⁵⁵⁹. W konsekwencji przedsiębiorstwa produkcyjne z sektora MŚP często funkcjonują

⁵⁵⁶ Ciszewska-Mlinarič M, Siemieniako D, Wójcik P., *International dynamic marketing capabilities and international performance during the pandemic: a study of export manufacturers from Poland*, International Marketing Review, 2024, wyd. 41 (1), s. 162–198.

⁵⁵⁷ Molendowski E., Nawracaj-Grygiel K., Ulbrzych M., *The Competitiveness of Manufacturing in Poland and the Other V4 Countries Against the Backdrop of Digital Transformation Challenges*, Eastern European Journal of Transnational Relations, 2022, wyd. 6, nr. 1, s. 7–22.

⁵⁵⁸ OECD, *Financing SMEs and Entrepreneurs 2020: An OECD Scoreboard*, OECD Publishing, 2020, Paris.

⁵⁵⁹ European Commission, *SME Fact Sheet: Poland*. 2023, European Commission.

w relacjach nie tylko z globalnymi korporacjami, ale również z większymi, silniejszymi podmiotami krajowymi.

Relacje z asymetrią siły można zaobserwować w szczególności w przypadku współpracy polskich przedsiębiorstw produkcyjnych z dużymi odbiorcami. Przykładem takich relacji są powiązania z międzynarodowymi koncernami przemysłowymi, takimi jak IKEA czy Philips, w ramach których dostawcy zlokalizowani w Polsce, z polskim lub zagranicznym kapitałem, realizują zamówienia produkcyjne w różnych modelach współpracy. Podobne relacje występują również w sektorze motoryzacyjnym, gdzie przedsiębiorstwa działające w Polsce współpracują z globalnymi producentami, takimi jak Volkswagen, Stellantis czy Toyota, często jako dostawcy niższych poziomów tj. dostawcy 2-go lub 3-go poziomu (ang. *tier 2 suppliers* oraz *tier 3 suppliers*).

W kontekście relacji z przedsiębiorstwami oferującymi usługi outsourcingu produkcyjnego można wyróżnić trzy poziomy dostawców wyrobów. Dostawcy pierwszego poziomu (ang. *tier 1 supplier*) odpowiadają głównie za montaż wyrobów finalnych. Natomiast dostawcy drugiego poziomu (ang. *tier 2 supplier*) odpowiadają głównie za dostarczenie komponentów, tj. elementów wchodzących w skład wyrobu finalnego dostawcy z poziomu pierwszego. Z kolei dostawcy trzeciego poziomu (ang. *tier 3 suppliers*), odpowiadają za dostarczenie surowców, z których dostawca poziomu drugiego może wyprodukować komponenty⁵⁶⁰. Tego typu schemat jest najczęściej wykorzystywany w branżach motoryzacyjnej i elektronicznej⁵⁶¹.

Współpraca pomiędzy dostawcami oferującymi usługi outsourcingu produkcyjnego a odbiorcami przyjmuje różne formy organizacyjne. W praktyce szczególne znaczenie mają modele produkcji kontraktowej (ang. *contract manufacturing*) rozumianej jako realizacja procesu wytwórczego na zlecenie odbiorcy przy jego ograniczonym zaangażowaniu operacyjnym oraz współpraca realizowana w modelach OEM (ang. *Original Equipment Manufacturer*) i ODM (ang. *Original Design Manufacturer*)⁵⁶². W modelu OEM przedsiębiorstwo dostawcze odpowiada za wytwarzanie produktów lub komponentów zgodnie ze specyfikacją odbiorcy, który zachowuje kontrolę nad projektem produktu, marką oraz jego dystrybucją. Model ODM zakłada większe zaangażowanie dostawcy w proces

⁵⁶⁰ <https://knaufautomotive.com/the-role-of-oems-and-tier-supplier-automotive-industry/> [dostęp 11.02.2025].

⁵⁶¹ Volpato G., *The OEM-FTS relationship in automotive industry*, International Journal of Automotive Technology and Management, 2004, wyd. 4(2/3), s. 166-197.

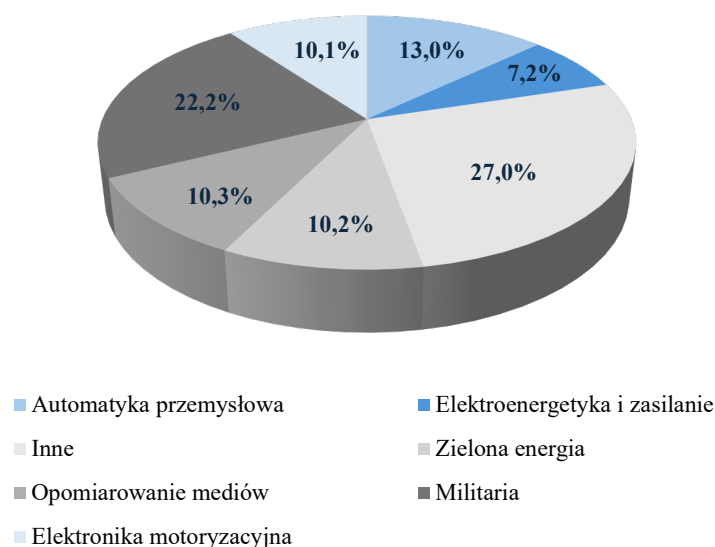
⁵⁶² Sturgeon, T.J., *Modular Production Networks: A New American Model of Industrial Organization*, Industrial and Corporate Change, 2002, wyd. 11, s. 451-496.

projektowania produktu, jednak odbiorca nadal odpowiada za jego komercjalizację i dostęp do rynku.

W literaturze wskazuje się, że sposób organizacji współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami sprzyja powstawaniu relacji o charakterze asymetrycznym, w których dostawca pozostaje w większym stopniu zależny od odbiorcy⁵⁶³. Asymetria ta wynika nie tylko z różnic w skali działalności, lecz również z dostępu do rynków zbytu, kontroli nad zasobami oraz możliwości kształtowania warunków współpracy^{564 565}.

Znaczenie modeli współpracy typu OEM/ODM w polskim sektorze produkcyjnym znajduje odzwierciedlenie również w danych dotyczących struktury tego rynku. W Polsce obserwuje się rozwinięty sektor OEM/ODM, który obejmuje nie tylko branżę motoryzacyjną i elektroniczną, lecz także takie obszary jak automatyka przemysłowa, przemysł obronny, zielona energia czy systemy opomiarowania mediów.

Strukturę tego sektora przedstawiono na rysunku 4.1, który obrazuje udział poszczególnych branż w obrotach 100 największych przedsiębiorstw produkujących lub projektujących swoje wyroby w Polsce.



Rysunek 4.1 Procentowy udział w obrocie według branż

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Raport Polskie Firmy OEM/ODM 2022-2023 [dostęp 11.02.2025].

Struktura badanej próby pod względem branż wskazuje na jej zróżnicowany charakter, przy czym największy udział stanowią przedsiębiorstwa reprezentujące kategorię „inne”

⁵⁶³ Zhang, H., Hu, M., Jiang, S. *Profit or Growth? The Impacts of Supplier Dependence and Customer Dependence on SMEs' Performance*, Sustainability, 2025, 17, 1302.

⁵⁶⁴ Pfeffer, J., Salancik, G., *External...*, op cit., s. 40-43.

⁵⁶⁵ Trevisan C, Bortoluzzi D, Formentini M, Ellram LM, *From resource dependence to embeddedness: how the circular economy reshapes power and dependence dynamics in buyer-supplier relationships*, International Journal of Operations & Production Management, 2025, wyd. 45(13), s. 266–293.

(27,0%) oraz sektor militarny (22,2%). Pozostałe branże, takie jak automatyka przemysłowa (13,0%), elektronika motoryzacyjna (10,1%), opomiarowanie mediów (10,3%), zielona energia (10,2%) oraz elektroenergetyka i zasilanie (7,2%), charakteryzują się zbliżonym, umiarkowanym udziałem.

Łączne obroty sektora OEM w Polsce w 2022 roku wyniosły 12 243 mln zł, co oznacza nominalny wzrost o 18% w porównaniu z rokiem poprzednim. Jednocześnie, uwzględniając wzrost cen komponentów oraz wysoką inflację, realny wzrost tego sektora był istotnie niższy i wyniósł około 3,6%.

Rozwój sektora OEM/ODM w Polsce wskazuje na rosnące znaczenie przedsiębiorstw produkcyjnych jako dostawców realizujących zamówienia dla większych odbiorców, co sprzyja występowaniu relacji z asymetrią siły.

W tym kontekście sektor przemysłowy stanowi specyficzne środowisko relacji biznesowych, w którym dominują powiązania o charakterze diadycznym pomiędzy dostawcami i odbiorcami. Procesy produkcyjne wymagają ścisłej współpracy przedsiębiorstw na różnych etapach wytwarzania, co sprawia, że relacje te mają charakter ciągły, powtarzalny i często długookresowy. Znaczenie sektora przemysłowego w gospodarce Polski przejawia się przede wszystkim w skali generowanych obrotów oraz jego istotnym udziale w tworzeniu wartości ekonomicznej.

W odpowiedzi na ograniczenia wynikające z funkcjonowania w relacjach z silniejszymi odbiorcami, istotną rolę w rozwoju przedsiębiorstw produkcyjnych odgrywają inicjatywy klastrowe⁵⁶⁶. Najbardziej aktualna definicja określa klaster jako „skoncentrowaną geograficznie grupę podmiotów, działających w tych samych bądź pokrewnych sektorach, branżach lub łańcuchach wartości, powiązanych ze sobą siecią pionowych i poziomych zależności, konkurujących i współpracujących ze sobą, w szczególności na rzecz innowacyjności, konkurencyjności, rozwoju gospodarczego, wspierania rozwoju strategicznych specjalizacji gospodarczych lub przepływu wiedzy”⁵⁶⁷. Głównymi celami krajowych programów klastrowych jest: wzmocnienie współpracy pomiędzy przemysłem a nauką, zwiększenie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, wspieranie działań i zdolności innowacyjnych przedsiębiorstw oraz wspieranie przedsięwzięć internacjonalizacyjnych.

W Polsce rozróżnia się 3 klasy klastrów⁵⁶⁸:

⁵⁶⁶ Porter, M. E., *Clusters and the New Economics of Competition*, Harvard Business Review, 1998, wyd. 76, s. 77-90.

⁵⁶⁷ Piotrowski M., *Definicja klastra w kontekście uregulowań prawnych wybranych krajów unijnych i pozaunijnych*, 2019, Raport końcowy dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości., s. 70.

⁵⁶⁸ Ibidem., s. 70.

- embrionalne/zalążkowe,
- rozwojowe/wzrostowe,
- Krajowe Klastry Kluczowe.

Krajowe Klastry Kluczowe uznawane są za posiadające największe znaczenie i potencjał do wpływania na gospodarkę krajową. Ich obecność wpływa na innowacyjność oraz konkurencyjność międzynarodową, co może pozytywnie wpływać na sytuację gospodarczą wszystkich członków klastra.

Udział przedsiębiorstw w strukturach klastrowych może sprzyjać rozwojowi zdolności technologicznych i organizacyjnych, a także ułatwiać dostęp do wiedzy, partnerów biznesowych oraz nowych rynków⁵⁶⁹. W konsekwencji klastry mogą pośrednio wpływać na poprawę siły przedsiębiorstw w relacjach z odbiorcami. W kontekście relacji asymetrycznych oznacza to, że uczestnictwo w klastrach może stanowić jeden z mechanizmów ograniczania zależności dostawców od silniejszych partnerów biznesowych. Znaczenie inicjatyw klastrowych wynika również z istotnej roli, jaką sektor przemysłowy odgrywa w gospodarce Polski. Wspieranie rozwoju przedsiębiorstw produkcyjnych przekłada się nie tylko na wzrost konkurencyjności poszczególnych podmiotów, lecz również na rozwój całego sektora.

Sektor przemysłowy odgrywa istotną rolę w gospodarce Polski. Według danych GUS z 2022 roku, przemysł generował większe obroty niż przedsiębiorstwa działające w branży handlowej lub usługowej, pomimo mniejszej liczby zarejestrowanych przedsiębiorstw. W 2022 roku obrót przedsiębiorstw uwzględnionych w badaniu strukturalnej statystyki przedsiębiorstw wyniósł 8233,4 miliarda złotych, co stanowi wzrost o 25,4% w porównaniu z rokiem 2021⁵⁷⁰.

⁵⁶⁹ Delgado M., Porter M.E., Stern S., *Clusters, convergence, and economic performance*, Research Policy, 2014, wyd. 43(10), s. 1785-1799.

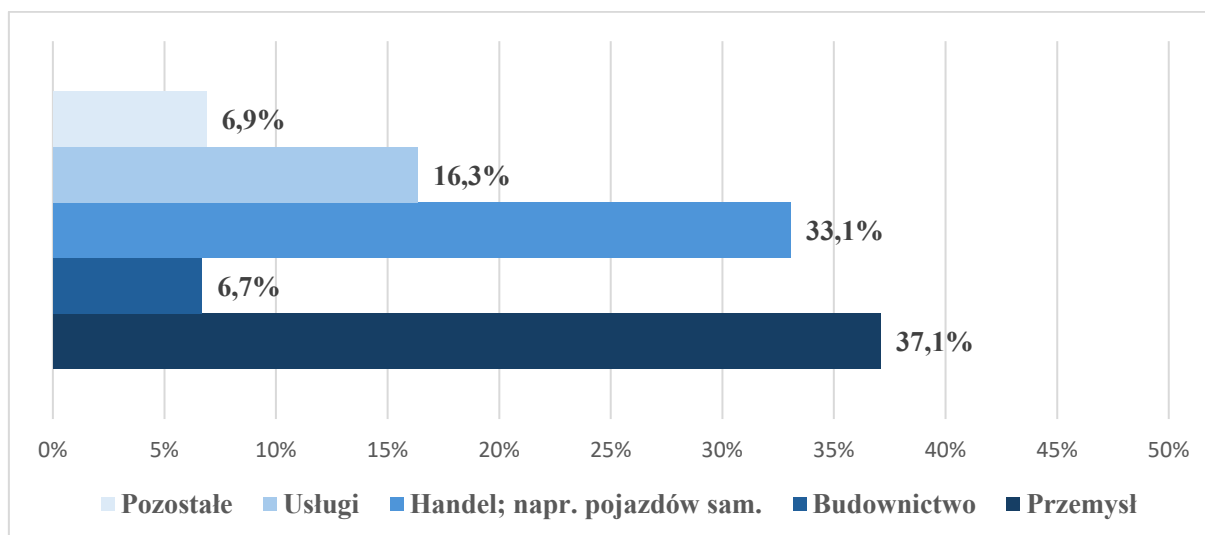
⁵⁷⁰ Raport Główny Urząd Statystyczny- *Statystyka strukturalna przedsiębiorstw w 2022 roku*; <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/statystyka-strukturalna-przedsiębiorstw-w-2022-roku,38,4.html> [dostęp 22.12.2024].

Tabela 4.1 Statystyka strukturalna przedsiębiorstw – podstawowe dane według rodzajów działalności

Wyszczególnienie	2022			
	Liczba przedsiębiorstw	Liczba pracujących	Obroty	Wartość produkcji
			w mln zł	
Ogółem w tym:	2 675 865	11 511 312	8 233 419,3	5 265 402,2
Przemysł	256 011	3 348 823	3 053 094,8	2 535 600,8
Budownictwo	415 118	1 157 775	548 504,9	439 612,6
Handel	527 703	2 422 612	2 721 710,1	654 039,1
Usługi	989 463	3 372 610	1 345 074,0	1 166 879,7
Pozostałe	487 570	1 209 492	565 035,5	469 270,0

Źródło: Raport Główny Urząd Statystyczny- Statystyka strukturalna przedsiębiorstw w 2022 roku; <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/statystyka-strukturalna-przedsiębiorstw-w-2022-roku,38,4.html> [dostęp 22.12.2024]

Według danych GUS podanych w tabeli 4.1, liczba przedsiębiorstw przemysłowych przekroczyła 256 tys., zatrudniając 3,35 mln pracowników. W porównaniu do innych gałęzi gospodarki, liczba przedsiębiorstw przemysłowych była najmniej liczna. Natomiast, na rysunku 4.2 pokazano strukturę obrotów wszystkich przedsiębiorstw w gospodarce krajowej. Obrót przedsiębiorstw przemysłowych wyniósł 37,1 % co jest największą wartością wszystkich gałęzi gospodarki krajowej Polski. Kolejną branżą mającą duży wkład w sumę obrotów gospodarki były przedsiębiorstwa handlowe – 33,1%. Z kolei najmniejszy poziom obrotów został wykazany w branży budowlanej.



Rysunek 4.2 Struktura obrotów według działalności

Źródło: Główny Urząd Statystyczny - Raport Dynamika produkcji sprzedanej w październiku 2024 roku, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/przemysl-budownictwo-srodki-trwale/przemysl/dynamika-produkcji-sprzedanej-przemyslu-w-pazdzierniku-2024-roku,13,70.html> [dostęp 30.11.2024].

Przedsiębiorstwa przemysłowe posiadające klasyfikację C według Polskiej Klasyfikacji Działalności stanowiły o 87,1% produkcji sprzedanej w 2024 roku, osiągając wzrost na poziomie 4,7% w porównaniu z rokiem 2023. Tabela 4.2 przedstawia dynamikę produkcji sprzedanej w październiku 2024 wraz z porównaniem do analogicznego miesiąca w 2023 roku.

Tabela 4.2 Dynamika produkcji sprzedanej w październiku 2024

SEKCJE I DZIAŁY	Produkcja sprzedana	
	analogiczny miesiąc 2023=100 ^a	struktura w %
O G Ó Ł E M	104,7	100,0
Przetwórstwo przemysłowe w tym:	105,0	87,1
Produkcja artykułów spożywczych	110,0	17,7
Produkcja napojów	97,9	1,2
Produkcja wyrobów tytoniowych	99,4	0,5
Produkcja wyrobów tekstylnych	96,7	0,7
Produkcja odzieży	117,6	0,5
Produkcja wyrobów z drewna, korka, słomy i wikliny	107,7	2,2
Produkcja papieru i wyrobów z papieru	113,6	2,9
Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji	102,3	0,8
Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych	104,6	4,1
Produkcja wyrobów farmaceutycznych	99,7	0,8
Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych	103,6	5,9
Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych	108,2	3,8
Produkcja metali	102,3	2,9
Produkcja wyrobów z metali	102,3	7,3
Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych	115,0	3,0
Produkcja urządzeń elektrycznych	95,4	4,6
Produkcja maszyn i urządzeń	102,1	2,8
Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep	106,0	9,9
Produkcja pozostałego sprzętu transportowego	136,5	1,9
Produkcja mebli	113,1	2,6
Pozostała produkcja wyrobów	112,0	1,0
Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń	83,4	1,7

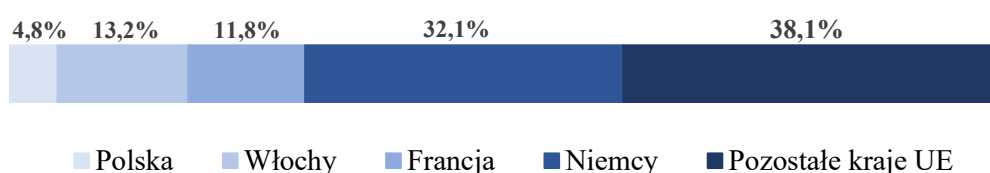
Źródło: Główny Urząd Statystyczny - *Raport Dynamika produkcji sprzedanej w październiku 2024 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/przemysl-budownictwo-srodki-trwale/przemysl/dynamika-produkcji-sprzedanej-przemyslu-w-pazdzierniku-2024-roku,13,70.html> [dostęp 30.11.2024].

Za większość przychodów odpowiadają producenci artykułów spożywczych (17,7% ogólnej produkcji), producenci pojazdów samochodowych, przyczep i naczep (9,9%), producenci wyrobów z metali (7,3%) oraz producenci wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych (5,9%). Największe wzrosty względem października 2023, można było

zaobserwować w branży produkcji pozostałego sprzętu transportowego (36,5%), odzieży (17,6%) komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (15,0%), papieru i wyrobów z papieru (13,6%), mebli (13,1%), artykułów spożywczych (10,0%) oraz wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych (8,2%).

Polska gospodarka rozwija się w stałym tempie od ponad 25 lat, zajmując szóste miejsce w Unii Europejskiej. Produkt krajowy brutto per capita osiągnął poziom przekraczający 70% średniej UE (według parytetu siły nabywczej). O silnych fundamentach rozwoju kraju świadczy unikatowy status Polski jako jedynego kraju europejskiego, który uniknął recesji w latach 2008–2010⁵⁷¹.

W 2021 roku polskie przedsiębiorstwa stanowiły 8,6% wszystkich firm w Unii Europejskiej, a ich udział w obrotach osiągnął 4,4%. Natomiast polskie przedsiębiorstwa produkcyjne generowały 4,8% całego obrotu wspólnoty. Rysunek 4.3 pokazuje zestawienie udziału w obrocie przedsiębiorstw przemysłowych.



Rysunek 4.3 Udział obrotów przedsiębiorstw przemysłowych działających w Polsce na tle UE w 2021 roku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie - Raport Główny Urząd Statystyczny- *Statystyka strukturalna przedsiębiorstw w 2022 roku*; <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/statystyka-strukturalna-przedsiębiorstw-w-2022-roku,38,4.html> [dostęp 22.12.2024]

Przedstawione dane potwierdzają skalę i znaczenie sektora przemysłowego w gospodarce Polski oraz jego rolę jako przestrzeni intensywnych relacji biznesowych pomiędzy dostawcami i odbiorcami. Jednocześnie funkcjonowanie przedsiębiorstw w tym sektorze odbywa się w warunkach silnej konkurencji oraz współpracy z partnerami o zróżnicowanej sile, co wymusza ciągłe dostosowywanie się do zmieniających się wymagań rynkowych.

W kontekście roli innowacyjności w sektorze przemysłowym istotne znaczenie mają nakłady na działalność badawczo-rozwojową. Według danych Eurostatu z 2023 roku wydatki na badania i rozwój w Polsce wyniosły 1,56% PKB, co plasuje kraj na 13. miejscu wśród państw Unii Europejskiej. Dla porównania, Szwecja, będąca jednym z liderów

⁵⁷¹https://www.paih.gov.pl/dlaczego_polska/wyberz_polske/stabilnosc_ekonomiczna_i_silna_gospodarka/ [dostęp 25.02.2025]

innowacyjności w Europie przeznacza na ten cel 3,57% PKB. Wyższe nakłady niż Polska odnotowują również niektóre kraje Europy Środkowo-Wschodniej, takie jak Słowenia, Czechy czy Estonia, które podobnie jak Polska przystąpiły do Unii Europejskiej w 2004 roku⁵⁷². Różnice te są jeszcze bardziej widoczne w zestawieniu z globalnymi liderami innowacji spoza Unii Europejskiej. W Korei Południowej nakłady na badania i rozwój sięgają 4,85% PKB, w Japonii 3,41%, w Stanach Zjednoczonych 3,59%, a w Chinach 2,56%⁵⁷³.

Przedstawione dane pokazują, że poziom inwestycji w rozwój technologiczny w Polsce pozostaje relatywnie niski, co może ograniczać możliwości budowania siły przedsiębiorstw, szczególnie w relacjach z silniejszymi odbiorcami funkcjonującymi na rynkach globalnych. W takich warunkach szczególnego znaczenia nabiera rozwój zdolności, które pozwalają na zapewnienie stabilności dostaw, jakości produkcji oraz dostosowania do wymagań odbiorców⁵⁷⁴. Równocześnie istotną rolę odgrywają zdolności, związane z budowaniem zaufania, reputacji oraz długookresowej współpracy z silniejszymi partnerami biznesowymi⁵⁷⁵. To właśnie rozwój tych zdolności może umożliwiać dostawcom poprawę swojej siły w relacjach z odbiorcami oraz osiągnięcie korzyści finansowych i relacyjnych. Tym samym stanowią one podstawę dalszych analiz empirycznych przeprowadzonych w niniejszej rozprawie.

4.2 Problem badawczy, luka badawcza, cele badawcze oraz zakres badań

Pojęcie siły oraz asymetrii siły w relacjach dostawca–odbiorca stanowi jeden z istotnych i wciąż rozwijających się obszarów badań w marketingu B2B w ramach nauk o zarządzaniu i jakości. W literaturze wskazuje się, że relacje pomiędzy partnerami biznesowymi rzadko mają charakter w pełni równorzędny, a poziom siły jednego z podmiotów wynika w dużej mierze z asymetrii zależności oraz kontroli nad kluczowymi zasobami⁵⁷⁶⁵⁷⁷. Współczesne relacje biznesowe, szczególnie w sektorze produkcyjnym,

⁵⁷² EUROSTAT – Gross domestic expenditure on research and development, 2023. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=R%26D_expenditure#Highlights [dostęp 4.01.2025].

⁵⁷³ Mazurkiewicz A., Sitkowska R., *Trends Of Changes In The Polish Industry Innovativeness (Against The Background Of Leading World Economies)*, International Business & Economics Research Journal, 2011, wyd. 4 nr. 5.

⁵⁷⁴ Zahra S.A., *Technological capabilities and international expansion: the moderating role of family and non-family firms' social capital*, Asia Pacific Journal of Management, 2020, wyd. 37(2), s. 391-415.

⁵⁷⁵ Mitreğa M., *Dynamic marketing capability – refining the concept and applying it to company innovations*, Journal of Business & Industrial Marketing, wyd. 35(2), s. 193–203.

⁵⁷⁶ Caniëls M.C.J., Gelderman C.J., *Power...*, op. cit., s. 219-222.

⁵⁷⁷ Pfeffer, J., Salancik, G., *External...*, op. cit., s. 40-43.

charakteryzują się często koncentracją po stronie odbiorców oraz rozproszeniem po stronie dostawców, co sprzyja powstawaniu relacji asymetrycznych w odniesieniu do siły⁵⁷⁸.

Duża asymetria siły w relacjach biznesowych stanowi istotne wyzwanie dla słabszych dostawców, którzy funkcjonują pod presją dostosowywania się do wymagań silniejszych odbiorców⁵⁷⁹. W warunkach znacznej asymetrii siły odbiorcy mogą oddziaływać na dostawców poprzez narzucanie warunków im współpracy, w tym cen, terminów realizacji bądź standardów jakości⁵⁸⁰. W konsekwencji słabsi dostawcy często uzyskują ograniczone korzyści z relacji z silniejszymi odbiorcami, szczególnie w wymiarze finansowym, a ich możliwości negocjacyjne pozostają ograniczone⁵⁸¹⁵⁸².

Literatura wskazuje, że siła w relacjach biznesowych nie ma charakteru statycznego, lecz może ulegać zmianom w czasie w wyniku działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa⁵⁸³⁵⁸⁴. W szczególności podkreśla się znaczenie zdolności organizacyjnych jako jednego z kluczowych mechanizmów umożliwiających przedsiębiorstwom poprawę swojej siły w relacjach biznesowych⁵⁸⁵.

Pomimo rosnącego zainteresowania problematyką siły w relacjach dostawca–odbiorca, dotychczasowe badania nie dostarczają jednoznacznych i systematycznych wyników empirycznych dotyczących mechanizmów kształtowania siły dostawców⁵⁸⁶. W szczególności relacja pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw a ich siłą w relacjach asymetrycznych pozostaje niewystarczająco rozpoznana⁵⁸⁷.

Ograniczeniem dotychczasowych badań jest również niewystarczające uwzględnienie turbulencji otoczenia. Choć rola niepewności rynkowej i technologicznej w funkcjonowaniu przedsiębiorstw została szeroko opisana w literaturze, to zależności pomiędzy turbulencją otoczenia a siłą dostawców w relacjach asymetrycznych pozostają stosunkowo słabo rozpoznane⁵⁸⁸⁵⁸⁹⁵⁹⁰.

⁵⁷⁸ Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T., *The governance...*, op. cit., s. 78–104.

⁵⁷⁹ Huo, B., Tian, M., Tian, Y., Zhang, Q., *The dilemma...*, op. cit., s. 9-11.

⁵⁸⁰ Cox, A., *Understanding Buyer...*, op. cit., s. 8-15.

⁵⁸¹ Cowan, K., Paswan, A. K., Van Steenburg, E., *When...*, op. cit., s. 141-144.

⁵⁸² Palmatier R. W., Dant R. P., Grewal D., Evans, K. R., *Factors...*, op. cit., s. 147-151.

⁵⁸³ Makkonen H., Siemieniako D., Mitreğa M., *Structural...*, op. cit., s. 6-10.

⁵⁸⁴ Siemieniako D., Kaliszewski P., *Factors...*, op. cit., s. 151-179.

⁵⁸⁵ Gupta P., Chauhan S., *Firm capabilities and export performance of small firms: A meta-analytical review*, European Management Journal, 2021, wyd. 39(5), s. 558-576.

⁵⁸⁶ Huo, B., Flynn, B.B., Zhao, X., *Supply Chain Power Configurations and Their Relationship with Performance*, Journal of Supply Chain Management, 2017, wyd. 53, s. 88-111.

⁵⁸⁷ Crook, T.R., Combs, J.G., *Sources...*, op. cit., s. 546-555.

⁵⁸⁸ Jaworski B.J., Kohli A.K., *Market orientation...*, op. cit., s. 60-65.

⁵⁸⁹ Kalubanga M., Gudergan S., *The impact...*, op. cit., s. 162-167.

⁵⁹⁰ Arici T., Gok M.S., *Examining Environmental Turbulence Intensity: A Strategic Agility and Innovativeness Approach on Firm Performance in Environmental Turbulence Situations*, Sustainability, 2023, wyd. 15, 5364.

W literaturze przedmiotu w ograniczonym stopniu podejmowana jest także empiryczna analiza zależności pomiędzy siłą dostawców a osiąganymi przez nich korzyściami finansowymi i relacyjnymi. Dotychczasowe badania koncentrują się przede wszystkim na analizie mechanizmów relacyjnych oraz ogólnych uwarunkowań efektywności relacji biznesowych, pomijając bezpośrednią analizę wpływu siły na osiągnięte korzyści^{591 592}.

Dodatkowo, w literaturze w ograniczonym stopniu analizowane jest znaczenie kontekstu relacyjnego i organizacyjnego jako czynnika różnicującego zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw, siłą dostawców oraz osiąganymi korzyściami. Chociaż badacze zwracają uwagę na relacyjny charakter siły oraz znaczenie uwarunkowań współpracy, takich jak zależność partnerów czy charakter relacji, rzadziej przedmiotem analiz empirycznych są wielkość przedsiębiorstwa oraz długość trwania relacji jako zmienne mogące różnicować mechanizmy kształtowania siły dostawców^{593 594 595}.

Kolejnym ograniczeniem dotychczasowych badań jest fakt, że znaczna część z nich opiera się na podejściach jakościowych, co ogranicza możliwość uogólniania wyników oraz prowadzenia analiz porównawczych⁵⁹⁶. Wskazuje to na potrzebę rozwijania badań ilościowych w tym obszarze.

Przeprowadzony przegląd literatury pozwala na sformułowanie następujących kluczowych wniosków, wskazujących na istniejące luki badawcze:

- brak jednoznacznych i systematycznych wyników empirycznych dotyczących zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw dostawczych a ich siłą w relacjach z silniejszymi odbiorcami,
- ograniczone uwzględnienie roli turbulencji otoczenia rynkowego, technologicznego i konkurencyjnego w kształtowaniu siły dostawców oraz znaczenia rozwijanych zdolności,
- niedostateczna liczba badań ilościowych dotyczących relacji asymetrycznych w sektorze produkcyjnym, w szczególności w modelach współpracy takich jak

⁵⁹¹ Marques L., Lontra P., Wanke P., Antunes J.J.M., *Governance modes in supply chains and financial performance at buyer, supplier and dyadic levels: the positive impact of power balance*, Benchmarking: An International Journal, 2022, wyd. 29/1, s. 255–284.

⁵⁹² O'Toole, T., Donaldson, B., *Relationship performance dimensions of buyer-supplier exchanges*, European Journal of Purchasing & Supply Management, 2002, wyd. 8(4), s. 197–207.

⁵⁹³ Kähkönen A., Lintukangas K., Hallikas J., *Buyer's dependence in value creating supplier relationships*, Supply Chain Management: An International Journal, 2015, wyd. 20/2, s. 151–162.

⁵⁹⁴ Marttinen, K., Kähkönen, A.-K., *Fostering...*, op. cit., s. 1146–1172.

⁵⁹⁵ Mitreğa M., Wegner D., Faccin K., Makkonen H., Siemieniako D., *What drives...*, op. cit., s. 1–14.

⁵⁹⁶ Ibidem.

produkcja kontraktowa (ang. *Contract Manufacturing*), OEM (ang. *Original Equipment Manufacturer*) i ODM (ang. *Original Design Manufacturer*),

- ograniczona liczba analiz empirycznych dotyczących wpływu siły dostawców na osiągane korzyści finansowe i relacyjne,
- niewystarczające uwzględnienie kontekstu relacyjnego i organizacyjnego, w szczególności wielkości przedsiębiorstwa oraz długości trwania relacji, jako czynników różnicujących zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw, siłą dostawców oraz osiąganymi korzyściami.

W nawiązaniu do przeprowadzonego przeglądu literatury oraz zidentyfikowanych luk badawczych sformułowano zestaw problemów badawczych, które ukierunkowują dalsze analizy prowadzone w rozprawie. Problemy te koncentrują się na identyfikacji czynników siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami, a także na określeniu powiązań pomiędzy zdolnościami tych dostawców, turbulencją otoczenia oraz korzyściami finansowymi i relacyjnymi.

W pracy przyjęto dwa główne problemy badawcze:

PB1: Jakie czynniki kształtują siłę słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami?

PB2: Jakie są powiązania między czynnikami siły słabszych dostawców, turbulencją otoczenia zewnętrznego oraz korzyściami finansowymi i relacyjnymi osiąganymi przez dostawców różnej wielkości w krótszych i dłuższych relacjach z silniejszymi odbiorcami?

Przyjęto także następujące problemy szczegółowe:

- W jakim stopniu i w jaki sposób zdolności produkcyjno-technologiczne i zdolności marketingowo-relacyjne dostawców wpływają na ich siłę w relacjach z silniejszymi odbiorcami?
- Jaką rolę odgrywają turbulencje otoczenia rynkowego, technologicznego i konkurencyjnego w kształtowaniu zdolności oraz siły dostawców?
- Czy i w jakim zakresie siła dostawców przekłada się na osiąganie korzyści finansowych oraz relacyjnych?
- Czy zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw, turbulencjami otoczenia, siłą dostawców oraz osiąganymi korzyściami różnicują się w zależności od kontekstu relacyjnego, w szczególności wielkości przedsiębiorstwa oraz długości trwania relacji z odbiorcą?

Sformułowane problemy badawcze obejmują zarówno identyfikację czynników siły dostawców, jak i analizę mechanizmów oraz korzyści wynikających z siły dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami. Problemy badawcze uwzględniają rolę zdolności przedsiębiorstw, turbulencji otoczenia oraz kontekstu relacyjnego, co pozwala na stosunkowo szerokie ujęcie badanego w rozprawie zjawiska.

W konsekwencji przyjęcia problemów badawczych, określono cele badawcze rozprawy, obejmujące zarówno wymiar poznawczy, związany z identyfikacją i systematyzacją czynników siły dostawców, jak i wymiar empiryczny, odnoszący się do weryfikacji zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi.

W rozprawie przyjęto dwa cele główne. Pierwszym celem głównym rozprawy jest **identyfikacja oraz systematyzacja czynników siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami.**

Drugim celem rozprawy jest **empiryczna weryfikacja powiązań między czynnikami siły słabszych dostawców, turbulencją otoczenia zewnętrznego oraz finansowymi i relacyjnymi korzyściami dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami w kontekście relacyjnym i organizacyjnym.**

Wyróżniono także następujące cele szczegółowe:

1. Identyfikację kluczowych zdolności przedsiębiorstw dostawczych wpływających na ich siłę w relacjach z silniejszymi odbiorcami.
2. Rozpoznanie zależności pomiędzy turbulencją otoczenia rynkowego, technologicznego i konkurencyjnego a zdolnościami przedsiębiorstw oraz siłą dostawców.
3. Rozpoznanie powiązania pomiędzy siłą dostawców a osiąganymi korzyściami finansowymi i relacyjnymi.
4. Określenie roli kontekstu relacyjnego, związanego z długością trwania relacji, oraz kontekstu organizacyjnego, odnoszącego się do wielkości przedsiębiorstwa, w analizowanych zależnościach.

Realizacja przyjętych celów badawczych wymagała określenia zakresu prowadzonych badań, który wyznacza granice analizy oraz pozwala jasno wskazać, jakie aspekty badanego zjawiska zostały uwzględnione w rozprawie. W literaturze przyjmuje się, że zakres badań

obejmuje w szczególności wymiar przedmiotowy, podmiotowy, przestrzenny oraz czasowy, które zostały uwzględnione również w niniejszej pracy⁵⁹⁷⁵⁹⁸.

Zakres przedmiotowy badań obejmuje analizę czynników siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami. W szczególności koncentruje się na zależnościach pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw dostawczych, turbulencją otoczenia rynkowego, technologicznego i konkurencyjnego, poziomem siły dostawcy oraz korzyściami finansowymi i relacyjnymi wynikającymi z siły słabszych dostawców w relacji z silniejszymi odbiorcami.

Zakres podmiotowy badań obejmuje przedsiębiorstwa produkcyjne różnej wielkości, zlokalizowane w Polsce, zarówno z przewagą kapitału krajowego, jak i zagranicznego, pełniące rolę dostawców w relacjach z odbiorcami. Uwzględniono podmioty funkcjonujące w relacjach charakteryzujących się asymetrią siły, w których dostawcy współpracują z silniejszymi odbiorcami dysponującymi większymi zasobami oraz szerszym dostępem do rynków zbytu. Badanie empiryczne bazuje w dużej mierze na przedsiębiorstwach będących członkami klastrów przemysłowych, w tym Krajowych Klastrow Kluczowych oraz innych klastrów funkcjonujących w różnych regionach Polski. W badaniu uwzględniono przedsiębiorstwa należące do różnych klastrów przemysłowych, w tym m.in. Evoluma Klaster Przemysłowy – Klaster Obróbki Metali, Silesia Automotive & Advanced Manufacturing, MedSilesia – Śląska Sieć Wyrobów Medycznych, Bydgoski Klaster Przemysłowy oraz Podlaski Klaster Bielizny.

Zakres przestrzenny badań ograniczono do przedsiębiorstw produkcyjnych prowadzących działalność na terenie Polski, nie wykluczając działalności za granicą. Wybór ten wynika ze specyfiki krajowego sektora produkcyjnego, ukształtowanego w wyniku procesów transformacji gospodarczej, z dominującym udziałem małych i średnich przedsiębiorstw. Uwarunkowania te sprzyjają występowaniu relacji z asymetrią siły pomiędzy słabszymi dostawcami a silniejszymi odbiorcami, co czyni polski rynek adekwatnym kontekstem dla prowadzonych analiz.

Zakres czasowy badań obejmuje okres realizacji badania empirycznego przeprowadzonego w latach 2024-2025, które miało charakter badania przekrojowego. Uzyskane wyniki odnoszą się do stanu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami w momencie prowadzenia badania.

⁵⁹⁷ Apanowicz, J., *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, 2005, Gdynia: Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu.

⁵⁹⁸ Sudoł, S., *Nauki o zarządzaniu. Podstawowe problemy metodologiczne*, 2012, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Przyjęte w rozprawie podejście badawcze ma charakter sekwencyjny. W pierwszym etapie badania przyjęto perspektywę eksploracyjno-opisową, ukierunkowaną na identyfikację czynników siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami. Celem tego etapu było rozpoznanie postrzeganej istotności poszczególnych analizowanych zmiennych oraz wyłonienie tych czynników, które były najwyżej oceniane przez respondentów jako związane z siłą dostawców.

W drugim etapie badanie przyjęło charakter analityczno-wyjaśniający, którego celem była weryfikacja zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw, turbulencją otoczenia, poziomem siły dostawców oraz osiąganymi korzyściami relacyjnymi i finansowymi. Analiza została oparta na założeniu, że pomiędzy badanymi konstruktami występują określone zależności wynikające z wcześniejszych ustaleń teoretycznych oraz przeglądu literatury.

Takie podejście umożliwiło przejście od identyfikacji czynników istotnych dla kształtowania siły dostawców do analizy zależności pomiędzy badanymi zmiennymi oraz oceny ich zróżnicowania w zależności od kontekstu organizacyjnego i relacyjnego. Jest ono również zgodne z rekomendacjami formułowanymi w literaturze metodologicznej nauk o zarządzaniu, wskazującymi na zasadność stopniowego przechodzenia od rozpoznania badanych zjawisk do wyjaśniania zależności pomiędzy nimi, zwłaszcza w obszarach charakteryzujących się ograniczoną liczbą jednoznacznych ustaleń empirycznych^{599 600}.

W zaproponowanym podejściu siła dostawców została ujęta jako zmienna pośrednicząca pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw a osiąganymi korzyściami, co umożliwia analizę jej zarówno jako rezultatu określonych uwarunkowań, jak i czynnika wpływającego na efekty współpracy międzyorganizacyjnej. Uwzględniono również czynniki kontekstowe, takie jak wielkość przedsiębiorstwa oraz długość trwania relacji, które mogą różnicować analizowane zależności.

W rozprawie przyjęto relacyjne ujęcie siły dostawców, zgodnie z którym siła jednej strony wynika z poziomu zależności drugiej strony w relacji wymiany. Oznacza to, że siła dostawcy została operacjonalizowana poprzez analizę poziomu zależności od kluczowego odbiorcy. W tym ujęciu zmniejszanie zależności dostawcy od odbiorcy, m.in. poprzez rozwój zdolności przedsiębiorstwa, interpretowane jest jako wzrost jego siły w relacji. Tym samym zależność pełni w badaniu funkcję pośredniczącą (ang. *proxy*) siły dostawcy, co jest zgodne

⁵⁹⁹ Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., *Research...*, op. cit., s. 180-190.

⁶⁰⁰ Creswell J.W., Creswell D., *Research Design...*, op. cit., s. 22-35.

z ujęciami siły jako zależności w literaturze przedmiotu (np. Caniëls i Gelderman, 2007; Huo i in. 2022)⁶⁰¹⁶⁰².

Z uwagi na przyjętą logikę badania oraz jego etapowy charakter do analizy zależności pomiędzy badanymi zmiennymi wykorzystano analizę regresji liniowej. Metoda ta jest powszechnie stosowana w naukach społecznych oraz naukach o zarządzaniu i jakości do identyfikacji kierunku i siły zależności pomiędzy zmiennymi oraz oceny ich istotności statystycznej⁶⁰³⁶⁰⁴.

4.3 Metodyka badania ilościowego

4.3.1 Podejście, metoda oraz narzędzie badawcze

Przyjęte w rozprawie podejście badawcze zostało osadzone w paradygmacie postpozytywistycznym, który zakłada możliwość empirycznego badania zjawisk społeczno-gospodarczych przy jednoczesnym uwzględnieniu ich złożoności oraz kontekstowego charakteru⁶⁰⁵. W tym ujęciu przyjmuje się, że zależności pomiędzy analizowanymi zjawiskami mają charakter probabilistyczny, a uzyskiwane wyniki stanowią przybliżenie badanej rzeczywistości, a nie jej jednoznaczne i w pełni deterministyczne odzwierciedlenie⁶⁰⁶.

Wybór takiego podejścia wynika ze specyfiki problemu badawczego, który dotyczy relacji biznesowych z asymetrią siły. Relacje te kształtowane są przez wiele współzależnych czynników, takich jak zdolności przedsiębiorstw, turbulencje otoczenia czy uwarunkowania relacyjne, jak na przykład długość trwania relacji, a ich ocena w dużej mierze opiera się na percepcji uczestników tych relacji. W związku z tym zasadne jest przyjęcie podejścia umożliwiającego analizę zależności o charakterze złożonym i nie w pełni jednoznacznym.

Konsekwencją przyjętego paradygmatu było zastosowanie podejścia ilościowego, które pozwala na identyfikację i analizę zależności pomiędzy badanymi zmiennymi z wykorzystaniem metod statystycznych⁶⁰⁷. Jednocześnie, ze względu na ograniczoną liczbę jednoznacznych ustaleń empirycznych w analizowanym obszarze, badanie miało charakter

⁶⁰¹ Caniëls M.C.J., Gelderman C.J., *Power...*, op. cit., s. 219-229.

⁶⁰² Huo B., Liu R., Tian M., *The bright side of dependence asymmetry: Mitigating power use and facilitating relational ties*, International Journal of Production Economics, 2022, wyd. 251, 108542.

⁶⁰³ Field, A.P., *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*, 5th Edition, 2018, Sage, Newbury Park, s. 197-235.

⁶⁰⁴ Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., *Multivariate Data Analysis* (8th ed.), 2019, England: Pearson Prentice, s. 265-280.

⁶⁰⁵ Guba, E. G., Lincoln, Y. S., *Competing paradigms in qualitative research*, In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, 1994, SAGE, s. 105-117.

⁶⁰⁶ Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, 2021, Społeczna Akademia Nauk.

⁶⁰⁷ Bryman, A., *Social research methods* (4th ed.), 2012, Oxford University Press.

sekwencyjny, łącząc elementy eksploracyjno-opisowe oraz wyjaśniające. Oznacza to, że w pierwszym etapie koncentrowało się na identyfikacji czynników siły dostawców oraz ocenie ich znaczenia, natomiast w drugim etapie na analizie zależności pomiędzy tymi czynnikami, poziomem siły dostawców oraz osiąganymi korzyściami⁶⁰⁸.

Badanie empiryczne zostało przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu realizowanego metodą CATI (ang. *Computer-Assisted Telephone Interview*). Technika ta polega na prowadzeniu standaryzowanego wywiadu telefonicznego przy wsparciu systemu komputerowego, który umożliwia kontrolę przebiegu badania oraz bieżącą rejestrację danych⁶⁰⁹. Wybór tej metody był uzasadniony specyfiką badanej populacji oraz charakterem problemu badawczego, wymagającym pozyskania danych od przedstawicieli kadry zarządzającej przedsiębiorstw produkcyjnych odpowiedzialnych za relacje z kluczowymi odbiorcami.

Zastosowanie CATI jest również uzasadnione w badaniach relacji biznesowych. Przykładem wykorzystania tej techniki w analizie relacji dostawca–odbiorca są badania Dobroszek i in. (2023), w których metoda CATI została zastosowana do identyfikacji kosztów relacyjnych w przedsiębiorstwach przemysłowych⁶¹⁰. Wskazuje to na adekwatność tej techniki w badaniach dotyczących złożonych relacji biznesowych.

Siła słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami jako analizowane zjawisko ma charakter złożony, wielowymiarowy oraz w znacznym stopniu opiera się na percepcji uczestników relacji biznesowych. W tego typu badaniach perspektywa decydentów bezpośrednio zaangażowanych w zarządzanie relacjami z kluczowymi odbiorcami stanowi istotne źródło informacji na temat mechanizmów funkcjonowania relacji z asymetrią siły.

Zastosowanie standaryzowanego kwestionariusza wywiadu umożliwiło pozyskanie danych od szerokiego grona przedsiębiorstw wyłącznie z perspektywy dostawców, przy zachowaniu spójności i kontroli przebiegu badania.

Kwestionariusz wywiadu został zaprojektowany w sposób umożliwiający empiryczne uchwycenie zarówno czynników kształtujących siłę dostawców, jak i konsekwencji tej siły w postaci korzyści relacyjnych i finansowych. Narzędzie miało charakter strukturalny

⁶⁰⁸ Ibidem, s. 30-32.

⁶⁰⁹ Jabłoński W., *Wywiad telefoniczny ze wspomaganiami komputerowym (CATI). Działania ankierskie w call centers*, 2016, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 15-25.

⁶¹⁰ Dobroszek J., Mourão P.R., Urbaniak M., *Transaction costs and costs of activity independence in B2B buyer-supplier relationships: analysis of Central and Eastern European companies*, Central European Management Journal, 2023, wyd. 31/1, s. 102–114.

i składało się z kilku logicznie powiązanych części, odpowiadających głównym kategoriom zmiennych analizowanych w rozprawie⁶¹¹.

Pierwszą część kwestionariusza stanowiło pytanie filtrujące, którego celem było wyłonienie przedsiębiorstw spełniających główne kryterium udziału w badaniu. Respondenci byli proszeni o potwierdzenie, czy ich firma pozostaje w relacji z odbiorcą o charakterze strategicznym, który jednocześnie posiada relatywnie większą siłę w relacji. Zabieg ten pozwolił na skoncentrowanie analizy wyłącznie na relacjach asymetrycznych, zgodnych z zakresem badania.

Kolejna część kwestionariusza obejmuje pytania metryczkowe dotyczące charakterystyki przedsiębiorstwa oraz respondenta, w tym m.in. wielkości firmy, formy własności, rodzaju obsługiwanych rynków oraz zajmowanego stanowiska. Zgromadzenie tych informacji umożliwiło późniejszą segmentację próby oraz analizę porównawczą wyników w zależności od kontekstu organizacyjnego i relacyjnego.

Istotnym elementem narzędzia badawczego są pytania odnoszące się do charakteru relacji z tzw. głównym odbiorcą. Respondenci proszeni byli o udzielanie odpowiedzi w odniesieniu do jednej, konkretnej relacji biznesowej, co pozwoliło na uniknięcie uśredniania doświadczeń z różnych relacji i zwiększyło trafność pomiaru. Uwzględniono m.in. długość trwania relacji, charakter współpracy oraz zasięg geograficzny dostaw.

Kolejny blok pytań dotyczy turbulencji otoczenia rynkowego, technologicznego oraz konkurencyjnego. Zmienne te opisywały uwarunkowania zewnętrzne funkcjonowania przedsiębiorstwa i zostały zmierzone przy wykorzystaniu wielopozycyjnych skal porządkowych. Respondenci oceniali stopień, w jakim poszczególne stwierdzenia opisują warunki funkcjonowania ich przedsiębiorstwa, wykorzystując pięciostopniową skalę Likerta⁶¹².

Centralną część kwestionariusza stanowią pytania dotyczące zdolności przedsiębiorstw dostawczych, obejmujące zdolności produkcyjno-technologiczne oraz marketingowo-relacyjne. Respondenci oceniali, w jakim stopniu rozwój poszczególnych zdolności przyczynił się do poprawy siły ich firmy w relacji z głównym odbiorcą. Zastosowana skala pięciostopniowa została skonstruowana w taki sposób, że jej punkt środkowy oznaczał brak znaczenia danej zdolności dla siły dostawcy, co było zgodne z przyjętym założeniem, iż nie wszystkie zdolności muszą w równym stopniu wpływać na pozycję relacyjną przedsiębiorstwa.

⁶¹¹ Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, PWE, Warszawa 2011, s. 242-246.

⁶¹² Likert, R., *A technique for the measurement of attitudes*, Archives of Psychology, 1932, 140, s.1-55.

Pomiar siły dostawców został oparty na zestawie kryteriów odzwierciedlających różne aspekty zależności i znaczenia dostawcy dla odbiorcy, takie jak wielkość sprzedaży do silniejszego odbiorcy, znaczenie know-how czy koszty zastąpienia dostawcy. Przyjęte podejście jest zgodne z relacyjnym ujęciem siły w literaturze oraz z operacjonalizacjami stosowanymi w badaniach nad relacjami dostawca–odbiorca, w których siła analizowana jest poprzez strukturę zależności pomiędzy partnerami⁶¹³⁶¹⁴. W tym ujęciu zależność stanowi empiryczny zamiennik siły, a analiza siły sprowadza się do oceny stopnia współzależności oraz możliwości zastąpienia partnera w relacji.

Ostatnie części kwestionariusza dotyczą konsekwencji siły dostawców w postaci korzyści finansowych oraz relacyjnych. Respondenci oceniali zmiany obserwowane w okresie ostatnich dwóch lat, odnosząc się m.in. do poziomu sprzedaży, rentowności, wyników finansowych oraz jakości relacji z odbiorcą, takich jak zaufanie, dzielenie się wiedzą, zaangażowanie we współpracę czy wspólne rozwiązywanie problemów.

Zastosowanie standaryzowanego kwestionariusza wywiadu umożliwiło przeprowadzenie analiz statystycznych adekwatnych do postawionych problemów badawczych, w tym analizy czynnikowej, testów różnic oraz analiz regresji. Jednocześnie forma ankiety pozwoliła na dotarcie do relatywnie dużej i zróżnicowanej próby przedsiębiorstw produkcyjnych, co byłoby trudne do osiągnięcia przy zastosowaniu wyłącznie metod jakościowych. W rezultacie dobrane narzędzie badawcze okazało się adekwatne do celów rozprawy oraz charakteru analizowanego zjawiska⁶¹⁵.

4.3.2 Operacjonalizacja zmiennych

Operacjonalizacja zmiennych została przeprowadzona w sposób umożliwiający empiryczne uchwycenie złożonych i wielowymiarowych zjawisk związanych z funkcjonowaniem relacji z asymetrią siły pomiędzy słabszymi dostawcami a silniejszymi odbiorcami. Punktem wyjścia dla opracowania narzędzia badawczego była analiza dorobku literatury przedmiotu z zakresu zarządzania relacjami biznesowymi, koncepcji dynamicznych zdolności przedsiębiorstw oraz badań dotyczących siły w relacjach biznesowych.

W badaniu zastosowano podejście ilościowe, oparte na standaryzowanym kwestionariuszu wywiadu, w którym poszczególne konstrukty teoretyczne zostały

⁶¹³ Caniëls M.C.J., Gelderman C.J., *Power...*, op. cit., s. 219-229.

⁶¹⁴ Mukherji A., Francis J. D., *Mutual...*, op. cit., s. 154-161.

⁶¹⁵ Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., *Research...*, op. cit., s. 506-560.

przedstawione za pomocą zestawów pozycji (itemów) pomiarowych⁶¹⁶. Respondenci dokonywali oceny poszczególnych stwierdzeń przy wykorzystaniu pięciostopniowej skali porządkowej, co umożliwiło dalsze zastosowanie metod statystycznych adekwatnych do charakteru danych.

W celu identyfikacji ukrytych struktur pomiarowych oraz weryfikacji jednorodności zestawów pozycji zastosowano analizę czynnikową, która pozwoliła na wyodrębnienie spójnych empirycznie kategorii zmiennych odpowiadających teoretycznym konstruktom badania. Na tej podstawie dokonano agregacji pozycji pomiarowych w postaci zmiennych syntetycznych, które następnie wykorzystano w dalszych analizach statystycznych, w szczególności w analizach regresji liniowej.

Rzetelność wyodrębnionych skal oceniano przy wykorzystaniu współczynnika alfa Cronbacha, przy czym interpretacja uzyskanych wartości została dostosowana do charakteru poszczególnych konstruktw⁶¹⁷. W przypadku zmiennych o charakterze refleksyjnym przyjęto klasyczne kryteria oceny spójności wewnętrznej.

Odmienne potraktowano konstrukt siły dostawców, który został ujęty jako konstrukt formatywny⁶¹⁸. Poszczególne elementy wykorzystane do jego pomiaru odnoszą się bowiem do różnych aspektów siły w relacji z odbiorcą i nie muszą być ze sobą silnie powiązane. W przeciwieństwie do konstruktw refleksyjnych nie zakładano więc wysokiej współzależności pomiędzy poszczególnymi pozycjami skali. Z tego względu wartość współczynnika alfa Cronbacha nie była w tym przypadku traktowana jako podstawowe kryterium oceny jakości pomiaru. Konstrukt siły dostawców został zoperacjonalizowany jako zagregowany indeks obliczony jako średnia wartości poszczególnych pozycji⁶¹⁹.

Operacjonalizacja zmiennych została przeprowadzona w sposób spójny z przyjętym podejściem badawczym i zakresem pracy. Pozwoliła ona zarówno na analizę zależności pomiędzy badanymi konstruktwami, jak i na uwzględnienie różnic wynikających z wielkości przedsiębiorstw oraz długości trwania relacji z odbiorcami.

W rozprawie pojęcie *czynników siły dostawców* stosowane jest w sposób szeroki i obejmuje zarówno zdolności przedsiębiorstw, jak i inne uwarunkowania wpływające na ich pozycję w relacjach z silniejszymi odbiorcami⁶²⁰. W literaturze przedmiotu czynniki te są

⁶¹⁶ Bryman, A., Bell, E., *Business Research Methods*, 2015, Oxford University Press, Oxford, s. 33-38.

⁶¹⁷ Cronbach, L. J., *Coefficient alpha and the internal structure of tests*, *Psychometrika*, 1951, wyd. 16(3), s. 297-334.

⁶¹⁸ Diamantopoulos, A., Winklhofer, H. M., *Index construction with formative indicators: An alternative to scale development*, *Journal of Marketing Research*, 2001, wyd. 38(2), s. 269-277.

⁶¹⁹ Ibidem.

⁶²⁰ Johnsen, R.E., Ford, D., *Developing the Concept of Asymmetrical and Symmetrical Relationships: Linking Relationship Characteristics and Firms' Capabilities*, *Proceedings from the 18th Annual IMP Conference*, Dijon, France, 2002.

często opisywane przy użyciu zróżnicowanej nomenklatury, m.in. jako zdolności organizacyjne bądź kompetencje relacyjne, coraz częściej postrzeganych jako dynamiczne zdolności organizacji (ang. *dynamic capabilities*)⁶²¹. W rozprawie przyjęto podejście integrujące te perspektywy, traktując zdolności przedsiębiorstw jako czynniki kształtujące siłę dostawców.

W literaturze przedmiotu zdolności przedsiębiorstw analizowane są w różnych ujęciach, obejmujących zarówno zdolności operacyjne i technologiczne, jak i zdolności związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa w relacjach rynkowych^{622,623}. W rozprawie przyjęto podział na zdolności produkcyjno-technologiczne oraz marketingowo-relacyjne, który pozwala uchwycić zarówno operacyjny, jak i relacyjny wymiar funkcjonowania dostawców w relacjach z asymetrią siły.

Zdolności produkcyjno-technologiczne zostały w rozprawie zdefiniowane jako zespół kompetencji i zasobów umożliwiających dostawcom efektywne wytwarzanie wyrobów oraz dostosowywanie procesów produkcyjnych i technologicznych do wymagań silniejszych odbiorców⁶²⁴. W literaturze przedmiotu zdolności te są wskazywane jako jedno z kluczowych źródeł przewagi konkurencyjnej oraz istotny czynnik kształtujący siłę przedsiębiorstw w relacjach biznesowych, w szczególności w warunkach asymetrii siły^{625,626}.

Tabela 4.3 Przedstawia zidentyfikowane w literaturze przedmiotu czynniki siły jako zdolności produkcyjno-technologiczne.

Tabela 4.3 Czynniki siły dostawców – zdolności produkcyjno-technologiczne

	Czynniki siły dostawców	Referencje
Zdolności produkcyjno-technologiczne (6)	Zwiększenie możliwości produkcyjnych (wielkości produkcji)	Talay i in., 2020
	Zwiększenie poziomu dostosowania procesów produkcyjnych do wymagań nabywcy	
	Usprawnienie procesów logistycznych	Siemieniako Kaliszewski., 2022
	Poprawa zdolności technologicznych do produkcji kluczowych dla nabywcy wyrobów	
	Zmniejszenie poziomu opóźnień w dostawach surowców, materiałów i komponentów niezbędnych do wytworzenia produktu	Kalubanga, Gudergan, 2022
	Wzrost potencjału patentowego w obszarze produkcji	Oukes i in., 2019

Źródło: opracowanie własne

⁶²¹ Gupta P., Chauhan S., *Firm capabilities...*, op. cit., s. 558-576.

⁶²² Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, 1997, wyd. 18, s. 509-533.

⁶²³ Day, G. S., *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, Journal of Marketing, 1994, wyd. 58(4), s. 37-52.

⁶²⁴ Zahra, S.A., *Technological capabilities...*, op. cit., s. 394-395.

⁶²⁵ Salisu, Y., Abu Bakar, L.J., *Technological capability...*, op. cit., s. 87-91.

⁶²⁶ Siemieniako D., Makkonen H., Kwiatek P., Karjaluoto H., *Empowering...*, op. cit., s. 136.

Zdolności produkcyjno-technologiczne odnoszą się do kompetencji przedsiębiorstwa w zakresie organizacji i doskonalenia procesów wytwórczych oraz rozwoju zaplecza technologicznego. W literaturze wskazuje się, że zwiększenie możliwości produkcyjnych oraz lepsze dostosowanie procesów do wymagań odbiorcy mogą wzmacniać pozycję dostawcy, ponieważ ograniczają ryzyko zakłóceń i zwiększają przewidywalność współpracy⁶²⁷. Istotną rolę odgrywają również usprawnienia logistyczne oraz terminowość dostaw, które wpływają na stabilność relacji i utrudniają zastąpienie dostawcy innym podmiotem^{628 629}.

Z kolei rozwój kompetencji technologicznych, w tym zdolność do wytwarzania kluczowych dla odbiorcy wyrobów czy wzrost potencjału patentowego, może zwiększać znaczenie dostawcy w łańcuchu wartości i jego postrzeganą unikatowość⁶³⁰. W efekcie analizowane czynniki obejmują zarówno wymiar operacyjny, jak i technologiczny funkcjonowania przedsiębiorstwa, które w relacjach asymetrycznych mogą przyczyniać się do wzmacniania jego siły względem silniejszego odbiorcy.

Zdolności marketingowo-relacyjne w rozprawie zostały zdefiniowane jako zespół kompetencji umożliwiających dostawcom skuteczne funkcjonowanie w relacjach z silniejszymi odbiorcami poprzez rozwój oferty, zarządzanie relacjami oraz adaptację do wymagań rynkowych partnerów. W literaturze wskazuje się, że kompetencje relacyjne i marketingowe mogą być istotne w kontekście poprawy siły dostawcy w relacjach asymetrycznych, zwłaszcza w warunkach współpracy długookresowej⁶³¹.

Operacjonalizacja zdolności marketingowo-relacyjnych została oparta na przeglądzie literatury dotyczącej relacji biznesowych, marketingu relacyjnego oraz zarządzania relacjami w łańcuchach dostaw. Na tej podstawie opracowano zestaw pozycji (itemów) pomiarowych obejmujących zarówno rynkowy, jak i relacyjny wymiar funkcjonowania przedsiębiorstw dostawczych, przedstawiony w tabeli 4.4.

⁶²⁷ Talay, C., Oxborrow L., Brindley C., *How...*, op. cit., s. 608-611.

⁶²⁸ Siemieniako D., Kaliszewski P., *Factors...*, op. cit., s. 157-160.

⁶²⁹ Kalubanga M., Gudergan S., *The impact...*, op. cit., s. 164-166.

⁶³⁰ Oukes T., von Raesfeld A., Groen A., *Power in a startup's...*, op. cit., s. 71-75.

⁶³¹ Lacoste S., Johnsen R., *Power dynamics...*, op. cit., s. 234-237.

Tabela 4.4 Czynniki siły dostawców – zdolności marketingowo-relacyjne

	Czynniki siły dostawców	Referencje
Zdolności marketingowe i relacyjne (10)	Większa specjalizacja produktowa związana z wyrobami oferowanymi nabywcy	Siemieniako, Mitręga, 2018
	Dywersyfikacja portfela nabywców	
	Wzrost kompetencji personelu odpowiedzialnego za współpracę z nabywcą	Lacoste, Johnsen, 2015
	Zwiększanie zakresu usług dodatkowych dla nabywcy	
	Wzrost wiedzy na temat rynku zbytu nabywcy	Makkonen i in., 2021
	Dostosowanie cech produktów skierowanych do nabywcy w stosunku do istniejących standardów i trendów	Talay i in., 2020
	Uzyskanie wyłączności na określony asortyment produktów dla nabywcy	Keegan i in., 2021
	Poprawa reputacji marki firmy na rynku	
	Wzrost wzajemnego zaufania	Theoharakis i in., 2009
	Poprawa wzajemnej wymiany doświadczeń i dzielenia się wiedzą	

Zródło: opracowanie własne

Zdolności marketingowo-relacyjne obejmują kompetencje przedsiębiorstwa związane z kształtowaniem oferty rynkowej oraz budowaniem i rozwijaniem relacji z kluczowym odbiorcą. W analizowanym zestawie zdolności uwzględniono m.in. specjalizację produktową, dostosowywanie produktów do wymagań odbiorców i trendów rynkowych oraz rozszerzanie zakresu usług dodatkowych. Badania wskazują, że takie działania mogą zwiększać znaczenie dostawcy dla odbiorcy i ograniczać możliwość jego łatwego zastąpienia⁶³²⁶³³.

Istotnym elementem są również kompetencje personelu odpowiedzialnego za współpracę z odbiorcą, pogłębianie wiedzy o rynku zbytu odbiorcy oraz rozwój relacji opartych na zaufaniu i wymianie wiedzy. W literaturze relacyjnej podkreśla się, że jakość kontaktów interpersonalnych oraz poziom zaufania odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu siły w relacjach biznesowych⁶³⁴⁶³⁵. Z kolei dywersyfikacja portfela odbiorców może zwiększać autonomię dostawcy i jego możliwości negocjacyjne⁶³⁶.

Tak zdefiniowane zdolności marketingowo-relacyjne mają wyraźnie wielowymiarowy charakter. Obejmują zarówno elementy rynkowe i ofertowe, jak i kompetencje budujące trwałość oraz jakość współpracy. W relacjach asymetrycznych mogą one stanowić mechanizm poprawy siły dostawcy, zwłaszcza w relacjach długookresowych, gdzie czynniki relacyjne mogą niwelować formalne aspekty przewagi silniejszego odbiorcy.

⁶³² Talay, C., Oxborrow L., Brindley C., *How...*, op cit., s. 608-611.

⁶³³ Siemieniako, D., Mitręga, M., *Improving...*, op. cit., s. 90-100.

⁶³⁴ Theoharakis V., Sajtos L., Hooley G., *The strategic...*, op. cit.

⁶³⁵ Lacoste S., Johnsen R., *Power dynamics...*, op. cit., s. 234-238.

⁶³⁶ Makkonen H., Siemieniako D., Mitręga M., *Structural...*, op. cit., s. 1105-1110.

Siła dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami została w rozprawie ujęta jako pozycja relacyjna przedsiębiorstwa wynikająca z poziomu zależności pomiędzy partnerami. W literaturze dotyczącej relacji dostawca–odbiorca, pojęcia siły i zależności są ze sobą ściśle powiązane i często analizowane łącznie⁶³⁷. Zgodnie z klasycznym ujęciem relacyjnym siła jednej strony wynika z relatywnej zależności drugiej strony – im większa zależność partnera, tym większa siła podmiotu w relacji⁶³⁸.

W badaniach nad relacjami biznesowymi siła bywa traktowana jako funkcja asymetrii współzależności (ang. *interdependence asymmetry*), a w niektórych ujęciach jako swoisty zamiennik (ang. *proxy*) poziomu współzależności pomiędzy partnerami. Oznacza to, że analiza siły w praktyce sprowadza się do oceny stopnia, w jakim jedna ze stron jest trudna do zastąpienia, posiada unikatowe zasoby lub odgrywa istotną rolę w tworzeniu wartości dla drugiej strony⁶³⁹.

W rozprawie przyjęto, że siła dostawcy w relacji asymetrycznej odzwierciedla strukturę wzajemnej zależności pomiędzy partnerami i jest traktowana jako operacyjny odpowiednik poziomu tej zależności. Obejmuje ona zarówno stopień, w jakim odbiorca jest uzależniony od dostawcy – ze względu na skalę współpracy, posiadane know-how czy koszty jego zastąpienia, jak i zakres zależności dostawcy od silniejszego odbiorcy. Takie ujęcie pozwala uchwycić siłę przedsiębiorstwa w sposób wieloaspektowy, uwzględniający ekonomiczne oraz technologiczne uwarunkowania zależności między partnerami. Tabela 4.5 przedstawia konstrukty wykorzystane do badania siły dostawcy w relacji z silniejszym odbiorcą wraz z pytaniami wykorzystanymi w kwestionariuszu.

Tabela 4.5 Elementy testowe w badaniu konstruktów siły dostawcy w relacji z silniejszym odbiorcą według Caniëls i Gelderman (2007)

Pytania w kwestionariuszu	Badany aspekt
„Wielkość sprzedaży do Odbiorcy X, w porównaniu do innych odbiorców jest...”	Wielkość finansowa wymienianych zasobów
„Potrzeba Odbiorcy X odnośnie naszego know-how i technologii jest...”	Potrzeba wiedzy eksperckiej i technologii dostawcy
„Nasza potrzeba odnośnie posiadanego przez odbiorcę know-how i technologii jest...”	Potrzeba wiedzy eksperckiej i technologii odbiorcy
„Możliwość zastąpienia nas innym dostawcą jest dla Odbiorcy X...”	Obecność alternatywnych kontrahentów
„Koszt zastąpienia nas jako dostawcy, byłby dla Odbiorcy X...”	Koszt zmiany kontrahenta

Źródło: opracowanie własne

⁶³⁷ Kumar N., *The power of power in supplier-retailer relationships*, Industrial Marketing Management, 2005, wyd. 34 (8), s. 863-866.

⁶³⁸ Caniëls M.C.J., Gelderman C.J., *Power...*, op. cit., s. 219-222.

⁶³⁹ Ibidem, s. 220-221.

Zastosowane pozycje pomiarowe odnoszą się do różnych wymiarów współzależności pomiędzy dostawcą a głównym odbiorcą. Obejmują one zarówno znaczenie sprzedaży realizowanej na rzecz odbiorcy, jak i wzajemne zapotrzebowanie na know-how oraz technologie, a także możliwość oraz koszty zastąpienia dostawcy. W literaturze elementy te wskazywane są jako kluczowe wskaźniki zależności i siły w relacjach biznesowych⁶⁴⁰⁶⁴¹.

Poszczególne elementy odnoszą się do różnych aspektów siły dostawcy w relacji z odbiorcą, obejmujących między innymi wymiar ekonomiczny i technologiczny. W związku z tym siłę dostawcy potraktowano jako złożony konstrukt, którego wartość określono na podstawie zagregowanej średniej poszczególnych pozycji.

Należy zaznaczyć, że wyższa deklarowana potrzeba dostawcy w zakresie know-how i technologii odbiorcy oraz większa możliwość jego zastąpienia przez alternatywnych kontrahentów oznaczają wyższy poziom zależności dostawcy, a tym samym niższą jego siłę w relacji. Pozycje te zostały odpowiednio przekształcone przed agregacją, tak aby wyższa wartość końcowego wskaźnika oznaczała wyższą siłę dostawcy.

Konstrukt turbulencji otoczenia zewnętrznego w niniejszej rozprawie odnosi się do poziomu zmienności, nieprzewidywalności oraz dynamiki warunków, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa dostawcze. W literaturze wskazuje się, że zmiany preferencji klientów, tempo rozwoju technologii oraz intensywność konkurencji stanowią kluczowe źródła niepewności środowiskowej⁶⁴². Turbulencja nie jest zjawiskiem jednowymiarowym. Coraz częściej podkreśla się jej złożony charakter oraz odrębność poszczególnych komponentów – rynkowego, technologicznego i konkurencyjnego⁶⁴³. Poszczególne wymiary turbulencji mogą zatem oddziaływać na przedsiębiorstwa w odmienny sposób, sprzyjając poprawie siły jednej ze stron relacji, jednocześnie generując wyzwania dla drugiej.

W kontekście relacji charakteryzujących się asymetrią siły turbulencja otoczenia może modyfikować znaczenie posiadanych zdolności oraz zmieniać mechanizmy kształtowania siły dostawców. Z tego względu w badaniu przyjęto trójwymiarowe ujęcie turbulencji obejmujące: turbulencję rynkową (TUR1), technologiczną (TUR2) oraz turbulencję związaną z konkurencją (TUR3). Zestaw pozycji wykorzystanych do operacjonalizacji tych wymiarów przedstawiono w tabeli 4.6.

⁶⁴⁰ Ibidem, s. 220-222.

⁶⁴¹ Handley, S.M., de Jong, J., Benton, W.C., *How Service...*, op. cit., s. 1692-1715.

⁶⁴² González-Benito, Ó., Muñoz-Gallego, P. A., García-Zamora, E., *Role of collaboration in environmental turbulence and performance: The moderating effect of organizational capabilities*, Journal of Business Research, 2014, wyd. 67(5), s. 759–767.

⁶⁴³ Arici, T., Gok, M. S., *Examining...*, op. cit., s. 1-17.

Tabela 4.6 Konstrukty turbulencji otoczenia zewnętrznego według Jaworski i Kohli (1993)

Turbulencja w otoczeniu rynkowym (TUR1)	Turbulencja w otoczeniu technologicznym (TUR2)	Turbulencja w otoczeniu konkurencyjnym (TUR3)
Zmienność preferencji produktowych klientów	Szybko zmieniająca się technologia	Zaciekła konkurencja w branży
Tendencja do poszukiwania nowych produktów przez klientów	Tworzenie dużych możliwości dzięki zmianom technologicznym	Toczące się wiele "wojen cenowych" w branży
Wrażliwość na cenę	Trudność w przewidzeniu rozwoju technologii	Łatwość dopasowania oferty przez konkurencję
Inne potrzeby nowych klientów niż dotychczasowych	Pojawianie się nowych produktów dzięki przełomom technologicznym w branży	Każdego dnia nowe posunięcia konkurencji
Obsługa zbyt wielu tych samych klientów	Częste zmiany w technologii w branży	Stosunkowo słabe przedsiębiorstwa konkurencyjne

Źródło: opracowanie własne

Turbulencja w otoczeniu rynkowym (TUR1) odnosi się do zmienności preferencji klientów, pojawiania się nowych potrzeb oraz trudności w przewidywaniu kierunków zmian popytu. W ujęciu Jaworski i Kohli (1993), wysoki poziom zmienności rynkowej zwiększa presję adaptacyjną po stronie przedsiębiorstw i wymaga większej elastyczności w zakresie oferty oraz sposobu współpracy z partnerami biznesowymi⁶⁴⁴.

Turbulencja w otoczeniu technologicznym (TUR2) obejmuje tempo zmian technologicznych, pojawianie się nowych rozwiązań oraz niepewność co do kierunków rozwoju technologii. W środowisku o wysokiej dynamice technologicznej przedsiębiorstwa są zmuszone do ciągłego rozwijania kompetencji i aktualizacji zasobów technologicznych, co może wpływać na ich pozycję w łańcuchu dostaw⁶⁴⁵.

Turbulencja w otoczeniu konkurencyjnym (TUR3) odnosi się do intensywności działań konkurentów, presji cenowej oraz łatwości imitowania rozwiązań rynkowych. Wysoki poziom konkurencji zwiększa presję efektywnościową i może ograniczać swobodę negocjacyjną przedsiębiorstw, jednocześnie podnosząc znaczenie ich unikatowych zdolności⁶⁴⁶.

Przyjęcie trójwymiarowego ujęcia turbulencji pozwoliło na uchwycenie różnych źródeł niepewności środowiskowej, które mogą kształtować warunki funkcjonowania dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami.

⁶⁴⁴ Jaworski B.J., Kohli A.K., *Market orientation...*, op. cit., s. s. 53-70.

⁶⁴⁵ Ibidem, s. 68.

⁶⁴⁶ Ibidem, s. 68.

Korzyści osiągane przez dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami zostały w badaniu ujęte w dwóch wymiarach: finansowym oraz relacyjnym. Takie rozróżnienie znajduje uzasadnienie w literaturze dotyczącej zarządzania relacjami biznesowymi, w której podkreśla się, że efekty współpracy wykraczają poza bezpośrednie rezultaty ekonomiczne i obejmują również zmiany w jakości relacji oraz sposobie współdziałania partnerów^{647 648 649}.

W kontekście relacji asymetrycznych istotne jest zbadanie, czy siła dostawcy przekłada się nie tylko na wzrost wyników finansowych, lecz także na pogłębienie współpracy oraz poprawę jej jakości. Zestaw pozycji pomiarowych wykorzystanych do operacjonalizacji obu wymiarów korzyści przedstawiono w tabeli 4.7.

Tabela 4.7 Konstrukty korzyści finansowych i relacyjnych

Korzyści finansowe	Korzyści relacyjne
Zwiększony poziom wartości sprzedaży/obrotów do odbiorcy	Zwiększone zaangażowanie we współpracę
Zwiększony poziom zysku ze sprzedaży do odbiorcy	Zwiększony poziom zaufania
Wzrostu wartości sprzedaży nowych produktów do odbiorcy	Zwiększony poziom wspólnego dzielenia się wiedzą z nabywcą
	Zwiększony poziom wspólnego rozwiązywania problemów/nieporozumień

Źródło: opracowanie własne na podstawie: 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, wyd. 70 (4), s. 136-153; Cheung, M.-S., Myers, M.B., Mentzer, J.T., 2010, *Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation*, Journal of Operations Management, wyd. 28, s. 472-487.

Korzyści finansowe obejmują bezpośrednie efekty ekonomiczne współpracy z głównym odbiorcą, takie jak wzrost wartości sprzedaży, poziomu zysku czy sprzedaży nowych produktów. W literaturze wskazuje się, że jednym z podstawowych mierników skuteczności relacji biznesowych są rezultaty finansowe, które odzwierciedlają wartość generowaną przez współpracę⁶⁵⁰. W rozprawie przyjęto, że poziom siły dostawcy może być powiązany z osiąganymi efektami finansowymi.

Korzyści relacyjne odnoszą się natomiast do jakości współpracy oraz sposobu funkcjonowania relacji pomiędzy partnerami. Obejmują one zwiększone zaangażowanie we współpracę, wzrost poziomu zaufania, intensyfikację wspólnego dzielenia się wiedzą oraz częstsze wspólne rozwiązywanie problemów. Jak podkreślają Cheung i inni. (2010), proces

⁶⁴⁷ Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M. E., Berenguer-Contró, G., Seric, M., *The Role of Retail Equity, Value and Relational Benefits in Building B2B Relationships in Retailing*, Journal of Relationship Marketing, 2020, wyd. 19(4), s. 253–286.

⁶⁴⁸ Graça S., Barry J.M., Doney P.M., *B2B commitment building in emerging markets: the case of Brazil*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 2016, wyd. 36/2, s. 105-125.

⁶⁴⁹ Palmatier R. W., Dant R. P., Grewal D., Evans, K. R., *Factors...*, op. cit., s. 136-153.

⁶⁵⁰ Ibidem, s. 137-138.

uczenia się w relacji oraz rozwój wzajemnych kompetencji mogą prowadzić do powstawania trwałej wartości relacyjnej, która nie zawsze ma bezpośrednie przełożenie finansowe w krótkim okresie, lecz wzmacnia długofalową stabilność współpracy⁶⁵¹.

Przyjęcie dwuwymiarowego ujęcia korzyści pozwala uchwycić zarówno ekonomiczne, jak i relacyjne konsekwencje siły dostawcy. Rozróżnienie to umożliwia analizę, czy i w jakim stopniu poprawa siły w relacji asymetrycznej przekłada się na wymierne efekty finansowe, a także na pogłębienie jakości współpracy.

W badaniu uwzględniono również zmienne kontekstowe, które pozwalały analizować zależności pomiędzy zdolnościami dostawców, ich siłą relacyjną oraz osiąganymi korzyściami w różnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw. Do zmiennych tych zaliczono długość trwania relacji z głównym odbiorcą oraz wielkość przedsiębiorstwa dostawcy. Zmienne te miały charakter kontekstowy i nie były wprowadzane jako bezpośrednie predyktory w modelach, lecz pozwalały analizować wyniki w różnych warunkach organizacyjnych i relacyjnych.

Długość trwania relacji została określona na podstawie deklaracji respondenta i ujęta w przedziałach czasowych. Pozwoliło to na porównanie relacji krótszych i dłuższych oraz analizę, czy charakter zależności pomiędzy badanymi zmiennymi zmienia się wraz ze stopniem dojrzałości relacji.

Wielkość przedsiębiorstwa została ustalona w oparciu o liczbę zatrudnionych pracowników, zgodnie z powszechnie stosowaną klasyfikacją podmiotów gospodarczych. Uwzględnienie tej zmiennej umożliwiło analizę, czy potencjał organizacyjny przedsiębiorstwa różnicuje kształtowanie się siły w relacjach z silniejszym odbiorcą.

Zmienne kontekstowe zostały wykorzystane w analizach porównawczych oraz przy interpretacji wyników, co pozwoliło lepiej zrozumieć, w jakich warunkach określone zdolności są szczególnie istotne dla kształtowania siły dostawcy.

4.3.3 Przebieg analiz empirycznych

4.3.3.1 Przygotowanie danych i weryfikacja rzetelności skal

Pierwszy etap analiz obejmował przygotowanie danych oraz ocenę rzetelności zastosowanych skal pomiarowych. Analizy przeprowadzono na próbie 203 przedsiębiorstw produkcyjnych.

⁶⁵¹ Cheung, M.-S., Myers, M.B., Mentzer, J.T., *Does relationship...*, op. cit., s. 478-485.

W pierwszej kolejności zweryfikowano poprawność kodowania zmiennych. W konstrukcie siły dostawcy odwrócono pozycje pomiarowe sformułowane w kierunku przeciwnym do badanego konstrukt, tak aby wyższa wartość wszystkich wskaźników odpowiadała wyższemu poziomowi siły dostawcy w relacji.

Rzetelność skal oceniano przy wykorzystaniu współczynnika alfa Cronbacha. W przypadku części konstruktów pierwotne wersje skal nie osiągnęły satysfakcjonującego poziomu spójności wewnętrznej, dlatego dokonano redukcji liczby pozycji pomiarowych, analizując wartości korelacji pozycji z wynikiem ogółem oraz wpływ usunięcia danej pozycji na wartość współczynnika alfa. Ostateczne wersje zmiennych przyjęte do dalszych analiz przedstawiono w tabeli 4.8.

Tabela 4.8 Wskaźniki rzetelności ostatecznych wersji skali badawczej

Konstrukt	Liczba pozycji (ostatecznie)	Alfa Cronbacha
TUR1 – turbulencja otoczenia rynkowego	2	0,740
TUR2 – turbulencja otoczenia technologicznego	2	0,586
TUR3 – turbulencja otoczenia konkurencyjnego	2	0,714
KF – korzyści finansowe	3	0,622
KR – korzyści relacyjne	2	0,358
ZDPT – zdolności produkcyjno-technologiczne	6	0,635
ZDMR – zdolności marketingowo-relacyjne	9	0,799
SIŁA – siła dostawcy	5	konstrukt formatywny

Źródło: opracowanie własne

Najwyższą rzetelność uzyskała skala zdolności marketingowo-relacyjnych (ZDMR), co wskazuje na wysoką spójność wewnętrzną tej kategorii w badanej próbie. Umiarkowany poziom rzetelności odnotowano w przypadku turbulencji rynkowych i konkurencyjnych oraz zdolności produkcyjno-technologicznych (ZDPT).

W odniesieniu do turbulencji technologicznych (TUR2) niższa wartość współczynnika alfa może wynikać z relatywnie słabej korelacji pomiędzy poszczególnymi pozycjami oraz z faktu, że ostateczna wersja skali obejmowała jedynie dwie pozycje. W przypadku skal dwupozycyjnych wartość alfa jest wprost uzależniona od korelacji pomiędzy tymi

elementami, dlatego nawet umiarkowana zgodność odpowiedzi może przekładać się na obniżony poziom wskaźnika rzetelności⁶⁵²⁶⁵³.

Podobna sytuacja dotyczy konstruktów korzyści relacyjnych (KR). Niska wartość alfa może być efektem zarówno niewielkiej liczby pozycji tworzących skalę, jak i zróżnicowania odpowiedzi respondentów⁶⁵⁴. W badaniach relacji biznesowych, opartych na percepcyjnych ocenach menedżerów, takie zróżnicowanie nie musi oznaczać błędu pomiaru, lecz może odzwierciedlać rzeczywiste różnice w sposobie postrzegania współpracy z kluczowym odbiorcą. Należy jednak zaznaczyć, że uzyskana wartość współczynnika alfa dla tego konstruktów jest relatywnie niska, dlatego wyniki dotyczące korzyści relacyjnych należy interpretować z pewną ostrożnością.

Konstrukt siły dostawcy potraktowano jako formatywny, dlatego współczynnik alfa Cronbacha nie stanowił w tym przypadku podstawowego kryterium oceny jakości pomiaru. Poszczególne jego elementy odnoszą się do różnych aspektów siły dostawcy w relacji z odbiorcą i dopiero rozpatrywane łącznie pozwalają na ocenę poziomu jego siły.

4.3.3.2 Analiza czynnikowa konstruktów

W celu zweryfikowania struktury analizowanych konstruktów przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową – EFA (ang. *Exploratory Factor Analysis*). Jej celem było sprawdzenie, czy pozycje pomiarowe przypisane teoretycznie do poszczególnych kategorii tworzą w badanej próbie spójne konstrukty, czy też w ich obrębie wyodrębniają się dodatkowe wymiary. Analiza czynnikowa pozwala bowiem nie tylko ocenić wewnętrzną strukturę skal pomiarowych, lecz także zidentyfikować ukryte zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi obserwowalnymi⁶⁵⁵⁶⁵⁶. Taka procedura analityczna znajduje zastosowanie w badaniach relacji biznesowych wykorzystujących eksploracyjną analizę czynnikową, czego przykładem są następujące badania: O'Toole i Donaldson (2002), Turkkantos (2014) lub Pikos i in. (2024)⁶⁵⁷⁶⁵⁸⁶⁵⁹.

⁶⁵² Cortina, J. M., *What is coefficient alpha? An examination of theory and applications*, Journal of Applied Psychology, 1993, wyd. 78(1), s. 101-102.

⁶⁵³ Eisinga, R., Grotenhuis, M.T., Pelzer, B., *The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown?*, International Journal of Public Health, 2013, wyd. 58, s. 637-642.

⁶⁵⁴ Tavakol, M., Dennick, R., *Making sense of Cronbach's alpha*, International Journal of Medical Education, 2011, wyd. 2, s. 53-55.

⁶⁵⁵ Field, A.P., *Discovering...*, op. cit., s. 778-806.

⁶⁵⁶ Bedyńska, S., Cypriańska, M. (Red.), *Statystyczny drogowskaz*. Tom 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego. 2013, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie SEDNO, s. 246-261.

⁶⁵⁷ O'Toole, T., Donaldson, B., *Relationship...*, op. cit., s. 197-207.

⁶⁵⁸ Turkkantos S., *The Effect of Use of Power in Buyer-Seller Relationships: An Investigation on the Firm Size Dependency*, International Journal of Business Administration, 2014, wyd. 5(3), s. 86-95.

⁶⁵⁹ Pikos A., Latusek D., Ebrahimpour M., *An integrative approach to assessing buyer-supplier relationships: scale development and validation*, Central European Management Journal, 2024, wyd. 32(4), s. 585-603.

W analizie zastosowano metodę osi głównych (ang. *principal axis factoring*) oraz rotację ortogonalną Varimax z normalizacją Kaisera. Minimalny próg interpretacyjny ładunku czynnikowego przyjęto na poziomie 0,40. Zgodnie z rekomendacjami przedstawianymi w literaturze dotyczącej analizy czynnikowej, przy wielkości próby wynoszącej około 200 obserwacji ładunki czynnikowe na poziomie około 0,40 mogą być uznawane za istotne i interpretowalne ⁶⁶⁰.

W ramach przeprowadzonej eksploracyjnej analizy czynnikowej zweryfikowano strukturę konstruktów wykorzystanych w badaniu. W przypadku zdolności produkcyjno-technologicznych (ZDPT) analiza wskazała na występowanie dwóch odrębnych wymiarów tego konstruktów. Ładunki czynnikowe uzyskane po zastosowaniu rotacji Varimax przedstawiono w tabeli 4.9.

Tabela 4.9 Ładunki czynnikowe dla Zdolności Produkcyjno-Technologicznych (ZDPT) po rotacji Varimax

Zdolności produkcyjno-technologiczne	Ładunek	
	ZDPT1	ZDPT2
Zwiększenie możliwości produkcyjnych (wielkości produkcji)	0,493	0,220
Usprawnienie procesów logistycznych	0,601	0,194
Zwiększenie poziomu dostosowania procesów produkcyjnych do wymagań nabywcy	0,060	0,826
Poprawa zdolności technologicznych do produkcji wyrobów kluczowych dla nabywcy	0,218	0,499
Zmniejszenie poziomu opóźnień w dostawach surowców i komponentów	0,510	0,127
Wzrost potencjału patentowego w obszarze produkcji	0,486	0,004

Źródło: opracowanie własne

Wyniki analizy czynnikowej wskazują, że zdolności produkcyjno-technologiczne nie tworzą jednorodnego konstruktów, lecz wyodrębniają się w dwa względnie spójne wymiary.

Uzyskany podział można wyjaśnić zróżnicowanym charakterem analizowanych zdolności, które odnoszą się zarówno do zapewnienia sprawnego i niezawodnego przebiegu procesów produkcyjno-logistycznych, jak i do dostosowania oferty oraz technologii do specyficznych wymagań odbiorcy. Oznacza to, że respondenci różnicują zdolności nie tylko ze względu na ich ogólny charakter techniczny, lecz przede wszystkim ze względu na pełnioną funkcję w relacji z odbiorcą.

Pierwszy z wyodrębnionych wymiarów obejmuje zdolności związane z zapewnieniem sprawności operacyjnej przedsiębiorstwa, takie jak wielkość produkcji, organizacja procesów logistycznych, terminowość dostaw czy stabilność procesów wytwórczych.

⁶⁶⁰ Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., *Multivariate...*, op. cit., s. 154-159.

Zdolności te warunkują bieżące funkcjonowanie relacji oraz ograniczają ryzyko zakłóceń po stronie odbiorcy, pełniąc tym samym kluczową rolę w utrzymaniu ciągłości współpracy. Z tego względu wymiar ten został określony jako **operacyjne zdolności produkcyjno-technologiczne** (ZDPT1), co jest spójne z ujęciami obecnymi w literaturze, w których zdolności operacyjne odnoszone są do efektywnej realizacji bieżących procesów przedsiębiorstwa⁶⁶¹.

Drugi wymiar koncentruje się na zdolnościach związanych z dostosowaniem procesów i produktów do wymagań odbiorcy oraz z rozwojem kompetencji technologicznych przedsiębiorstwa. Zdolności te zwiększają stopień dopasowania dostawcy do potrzeb partnera oraz jego znaczenie w relacji, szczególnie w przypadku bardziej wymagających i zaawansowanych projektów. Wymiar ten został określony jako **adaptacyjne zdolności produkcyjno-technologiczne** (ZDPT2), co odzwierciedla ich rolę w reagowaniu na wymagania odbiorcy i zmiany otoczenia. Ujęcie to jest spójne z koncepcją dynamicznych zdolności, w której podkreśla się znaczenie zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw umożliwiających dostosowanie się do warunków rynkowych i oczekiwań partnerów⁶⁶².

W tym ujęciu uzyskany podział odzwierciedla dwa odmienne, lecz komplementarne sposoby budowania pozycji dostawcy: poprzez zapewnienie wysokiej sprawności operacyjnej oraz poprzez zwiększanie dopasowania i zaawansowania współpracy z odbiorcą.

W celu syntetycznego przedstawienia wyników eksploracyjnej analizy czynnikowej dla wszystkich analizowanych konstruktów zestawiono uzyskane ładunki czynnikowe w tabeli 4.10. Zestawienie obejmuje pozycje pomiarowe przypisane do poszczególnych konstruktów badawczych oraz odpowiadające im wartości ładunków czynnikowych. Pozwala to w sposób zbiorczy zaprezentować strukturę wyodrębnionych wymiarów oraz ocenić stopień powiązania poszczególnych pozycji pomiarowych z analizowanymi konstruktami.

⁶⁶¹ Teece D. J., *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, Strategic Management Journal, 2007, wyd. 28(13), s. 1319–1350.

⁶⁶² Wang, C.L., Ahmed, P.K., *Dynamic capabilities: A review and research agenda*, International Journal of Management Reviews, 2007, wyd. 9, s. 31-51.

Tabela 4.10 Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej analizowanych konstruktów

Konstrukt	Pozycja pomiarowa	Ładunek czynnikowy
ZDPT1 – operacyjne zdolności produkcyjno-technologiczne	Zwiększenie możliwości produkcyjnych (wielkości produkcji)	0,493
	Usprawnienie procesów logistycznych	0,601
	Zmniejszenie poziomu opóźnień w dostawach surowców i komponentów	0,510
	Wzrost potencjału patentowego w obszarze produkcji	0,486
ZDPT2 – adaptacyjne zdolności produkcyjno-technologiczne	Zwiększenie poziomu dostosowania procesów produkcyjnych do wymagań nabywcy	0,826
	Poprawa zdolności technologicznych produkcji wyrobów kluczowych dla nabywcy	0,499
ZDMR – zdolności marketingowo-relacyjne	Większa specjalizacja produktowa związana z wyrobami oferowanymi nabywcy	0,402
	Dywersyfikacja portfela nabywców	0,589
	Zwiększanie zakresu usług dodatkowych dla nabywcy	0,585
	Wzrost wiedzy na temat rynku zbytu nabywcy	0,486
	Dostosowanie cech produktów skierowanych do nabywcy w stosunku do istniejących standardów i trendów	0,537
	Uzyskanie wyłączności na określony asortyment produktów dla nabywcy	0,573
	Poprawa reputacji marki firmy na rynku	0,429
	Wzrost wzajemnego zaufania	0,676
	Poprawa wzajemnej wymiany doświadczeń i dzielenia się wiedzą	0,495
TUR1 – turbulencja otoczenia rynkowego	Zmienność preferencji produktowych klientów	0,742
	Tendencja do poszukiwania nowych produktów przez klientów	0,785
TUR2 – turbulencja otoczenia technologicznego	Tworzenie dużych możliwości dzięki zmianom technologicznym	0,671
	Pojawianie się nowych produktów dzięki przełomom technologicznym w branży	0,739
TUR3 – turbulencja otoczenia konkurencyjnego	Zaciekle konkurencja w branży	0,752
	Toczące się wiele "wojen cenowych" w branży	0,462
KF – korzyści finansowe	Zwiększony poziom wartości sprzedaży/obrotów do odbiorcy	0,474
	Zwiększony poziom zysku ze sprzedaży do odbiorcy	0,595
	Wzrostu wartości sprzedaży nowych produktów do odbiorcy	0,517
KR – korzyści relacyjne	Zwiększone zaangażowanie we współpracę	0,478
	Zwiększony poziom wspólnego dzielenia się wiedzą z nabywcą	0,477

Zródło: opracowanie własne

Przeprowadzona analiza czynnikowa wskazuje, że większość analizowanych konstruktów charakteryzuje się jednowymiarową strukturą. Oznacza to, że przyjęta operacjonalizacja analizowanych konstruktów została w dużej mierze potwierdzona empirycznie. Dotyczy to w szczególności zdolności marketingowo-relacyjnych (ZDMR), turbulencji otoczenia (TUR1–TUR3) oraz korzyści finansowych i relacyjnych (KF, KR). W każdym z tych przypadków pozycje pomiarowe tworzą względnie spójne wymiary, co uzasadnia ich dalsze traktowanie jako pojedynczych zmiennych syntetycznych w kolejnych etapach analizy.

Na tym tle zdolności produkcyjno-technologiczne wyróżniają się bardziej złożoną strukturą, obejmującą dwa odrębne, choć powiązane ze sobą wymiary: operacyjny

i adaptacyjny. Wynik ten wskazuje, że zdolności przedsiębiorstw dostawczych nie ograniczają się wyłącznie do bieżącej sprawności operacyjnej i niezawodności procesów, lecz obejmują również zdolność dostosowywania produktów, procesów i technologii do zmieniających się wymagań odbiorcy.

Oznacza to, że w relacjach z silniejszymi odbiorcami przedsiębiorstwa dostawcze mogą budować swoją pozycję na dwa wzajemnie uzupełniające się sposoby. Z jednej strony poprzez rozwijanie zdolności operacyjnych umożliwiających sprawną i terminową realizację zamówień oraz zapewnienie stabilności współpracy. Z drugiej strony poprzez rozwój zdolności adaptacyjnych, pozwalających na elastyczne dostosowywanie się do specyficznych wymagań odbiorcy, co może zwiększać trudność zastąpienia dostawcy przez alternatywnego partnera.

Uzyskane wyniki potwierdzają zasadność dalszego wykorzystania wyodrębnionych konstruktów w kolejnych etapach analiz statystycznych, w szczególności przy konstrukcji zmiennych syntetycznych oraz analizie zależności pomiędzy zmiennymi.

4.3.3.3 Konstrukcja zmiennych syntetycznych

Na podstawie wyników analizy czynnikowej oraz oceny rzetelności skal przystąpiono do konstrukcji zmiennych syntetycznych wykorzystywanych w dalszych etapach analizy statystycznej. Celem tego etapu było przekształcenie zestawów pozycji pomiarowych w zagregowane wskaźniki odzwierciedlające analizowane konstrukty badawcze.

Zmienne syntetyczne zostały utworzone poprzez agregację odpowiedzi respondentów udzielonych na poszczególne pytania kwestionariusza przypisane do danego konstruktów. W praktyce zastosowano średnią arytmetyczną z wartości poszczególnych pozycji pomiarowych. Takie podejście jest powszechnie stosowane w badaniach ilościowych, ponieważ pozwala zachować interpretowalność skali pomiarowej oraz ograniczyć wpływ przypadkowych odchyleń w odpowiedziach na pojedyncze pytania⁶⁶³.

Liczba pozycji pomiarowych wykorzystanych do konstrukcji poszczególnych zmiennych syntetycznych odpowiada ostatecznej strukturze skal przedstawionej wcześniej w analizie rzetelności w tabeli 4.8.

W przypadku zdolności produkcyjno-technologicznych, zgodnie z wynikami przeprowadzonej analizy czynnikowej, skonstruowano dwie odrębne zmienne syntetyczne odpowiadające wyodrębnionym wymiarom konstruktów. Pierwsza z nich (ZDPT1)

⁶⁶³ Hair J.F., Risher J.J., Sarstedt M., Ringle C.M., *When to use and how to report the results of PLS-SEM*, European Business Review, 2019, wyd. 31(1), s. 2–24.

obejmowała pozycje pomiarowe odnoszące się do operacyjnych zdolności produkcyjno-technologicznych przedsiębiorstwa, natomiast druga (ZDPT2) dotyczyła rozwojowych zdolności produkcyjno-technologicznych.

Pozostałe konstrukty, które w analizie czynnikowej wykazały jednowymiarową strukturę, zostały zagregowane w postaci pojedynczych zmiennych syntetycznych. Dotyczyło to w szczególności zdolności marketingowo-relacyjnych (ZDMR), turbulencji otoczenia rynkowego (TUR1), technologicznego (TUR2) oraz konkurencyjnego (TUR3), a także korzyści finansowych (KF) i korzyści relacyjnych (KR). W przypadku konstruktu korzyści finansowych zmienna syntetyczna została utworzona na podstawie trzech pozycji pomiarowych odnoszących się do zmian wyników ekonomicznych osiąganych dzięki relacji z głównym odbiorcą.

Szczególny sposób konstrukcji zastosowano w odniesieniu do zmiennej opisującej siłę dostawcy w relacji z silniejszym odbiorcą (SIŁA). Konstrukty ten został zbudowany na podstawie kilku komplementarnych wskaźników opisujących poziom zależności pomiędzy partnerami relacji. Poszczególne pozycje pomiarowe odnosiły się między innymi do znaczenia sprzedaży realizowanej do głównego odbiorcy, znaczenia know-how dostawcy dla odbiorcy, stopnia zależności technologicznej dostawcy od odbiorcy oraz możliwości zastąpienia dostawcy przez alternatywnych partnerów.

W przypadku pozycji pomiarowych, których interpretacja była odwrotna względem przyjętej logiki pomiaru siły dostawcy (np. wysoka możliwość zastąpienia dostawcy oznaczała niższą siłę dostawcy), dokonano odwrócenia skali przed agregacją wskaźników. Pozwoliło to na zachowanie spójnej interpretacji wszystkich elementów konstruktów.

Ostatecznie utworzone zmienne stanowiły podstawę dalszych analiz statystycznych przeprowadzonych w pracy, w szczególności analiz regresji liniowej oraz testów różnic pomiędzy wybranymi grupami przedsiębiorstw.

4.3.3.4 Zastosowane metody analizy statystycznej

W celu realizacji przyjętych celów badawczych oraz weryfikacji zależności pomiędzy analizowanymi konstruktami zastosowano zestaw metod analizy statystycznej obejmujących statystykę opisową, testy różnic pomiędzy grupami oraz analizę regresji liniowej.

Pierwszym etapem analiz była statystyka opisowa zmiennych syntetycznych. Pozwoliła na określenie podstawowych charakterystyk rozkładów analizowanych zmiennych oraz identyfikację zdolności postrzeganych przez respondentów jako najbardziej

istotne z punktu widzenia kształtowania siły dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami. Na tej podstawie wyodrębniono również zestaw czynników o najwyższych średnich ocenach, które następnie poddano dalszej interpretacji w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstw w relacjach asymetrycznych.

Kolejnym etapem analiz było zastosowanie testów nieparametrycznych umożliwiających ocenę różnic pomiędzy wybranymi grupami przedsiębiorstw. Zastosowanie testów nieparametrycznych było uzasadnione charakterem analizowanych danych, które pochodziły ze skal porządkowych typu Likerta oraz nie zawsze spełniały założenia normalności rozkładu wymagane w przypadku testów parametrycznych. W analizie wykorzystano test Manna–Whitneya w przypadku porównania dwóch grup oraz test Kruskala–Wallisa w przypadku porównania większej liczby grup. Testy te pozwoliły ocenić, czy poziom analizowanych zmiennych różni się w zależności od wybranych cech przedsiębiorstw, takich jak wielkość przedsiębiorstwa czy długość trwania relacji z głównym odbiorcą⁶⁶⁴.

W dalszym etapie analiz zastosowano regresję liniową prostą, której celem było zbadanie zależności pomiędzy wybranymi konstruktami badawczymi. W szczególności analizowano związki pomiędzy siłą dostawcy a osiąganymi korzyściami finansowymi i relacyjnymi, a także rolę zdolności przedsiębiorstw i turbulencji otoczenia w kształtowaniu siły dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami. Analizy regresji przeprowadzono w postaci odrębnych modeli dla poszczególnych zależności pomiędzy analizowanymi konstruktami.

Ze względu na zróżnicowany charakter badanej próby przeprowadzono dodatkowe analizy w podziale na wybrane segmenty przedsiębiorstw. Badane firmy różniły się między sobą m.in. wielkością oraz długością współpracy z głównym odbiorcą, co mogło wpływać na sposób kształtowania relacji biznesowych.

W związku z tym analizy przeprowadzono w podziale na segmenty uwzględniające wielkość przedsiębiorstwa oraz długość trwania relacji z głównym odbiorcą. Takie podejście umożliwiło identyfikację ewentualnych różnic w mechanizmach kształtowania siły dostawców w zależności od kontekstu organizacyjnego i relacyjnego badanych przedsiębiorstw.

Analizy statystyczne zostały przeprowadzone z wykorzystaniem pakietów statystycznych Statistica 13 oraz IBM SPSS Statistics. Statystyki opisowe obliczono

⁶⁶⁴ Bedyńska, S., Cypryańska, M. (Red.), *Statystyczny...*, op. cit., s. 185-189.

w programie Statistica 13, natomiast analiza czynnikowa, testy nieparametryczne oraz analizy regresji zostały przeprowadzone w środowisku IBM SPSS Statistics. W analizach statystycznych przyjęto poziom istotności statystycznej $\alpha = 0,05$.

Przedstawiona procedura badawcza obejmowała kolejne etapy przygotowania danych, weryfikacji rzetelności skal, analizy czynnikowej oraz konstrukcji zmiennych syntetycznych, które następnie zostały wykorzystane w analizach statystycznych. Zastosowane metody analizy danych umożliwiły zbadanie zależności pomiędzy analizowanymi konstruktami oraz określenie ich wzajemnych powiązań w kontekście relacji dostawców z silniejszymi odbiorcami. Wyniki przeprowadzonych analiz empirycznych zostały zaprezentowane w kolejnym rozdziale pracy.

5. Prezentacja wyników badań

5.1 Opis badanych przedsiębiorstw

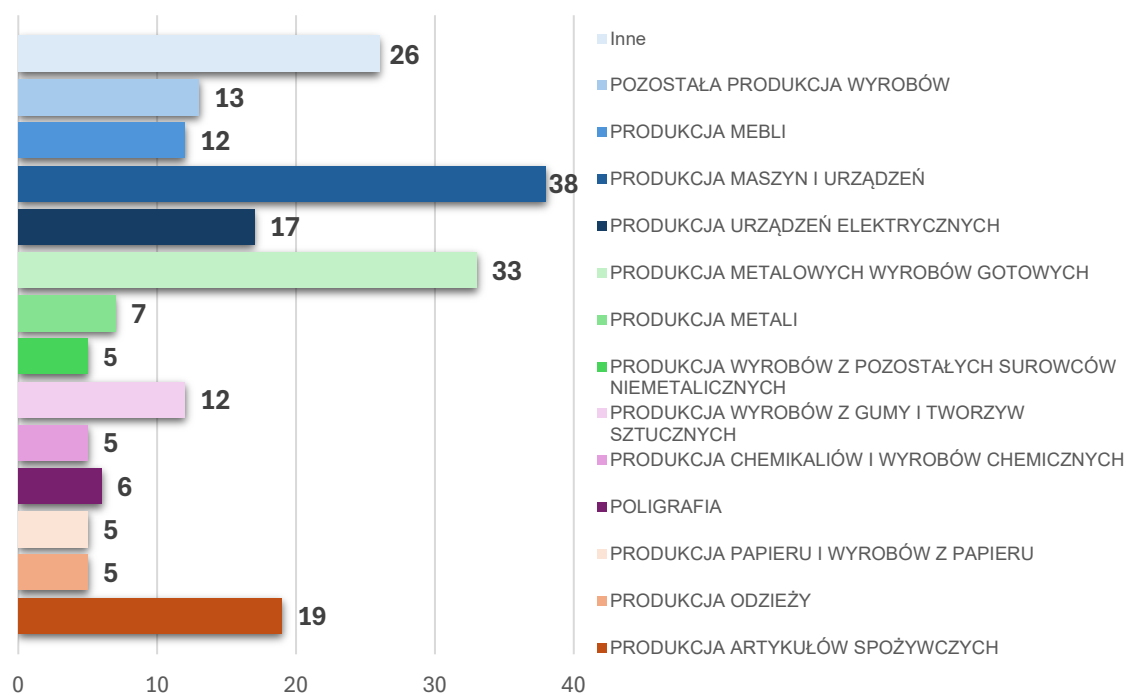
W badaniu wzięło udział 203 respondentów, w tym 64 kobiet (32%) oraz 139 mężczyzn (68%). Najwięcej odpowiedzi w badaniu otrzymano od grupy reprezentującej inne kluczowe stanowiska dotyczące sprzedaży bądź relacji (31% badanych, $n = 62$), zawierające między innymi stanowiska vice prezesów, członków zarządu oraz menedżerów ds. zarządzania relacjami z kluczowymi klientami. Drugą, najliczniejszą grupę respondentów stanowili dyrektorzy sprzedaży przedsiębiorstw produkcyjnych (25% badanych, $n = 51$). Najmniej odpowiedzi uzyskano od osób pełniących stanowisko prezesa, nie będącym jednocześnie współwłaścicielem (9% badanych, $n = 18$). Rysunek 5.1 przedstawia strukturalny podział stanowisk respondentów.



Rysunek 5.1 Podział respondentów względem roli w organizacji

Źródło: opracowanie własne

Badanie oparte zostało na analizie relacji biznesowych, w których przedsiębiorstwa respondentów prowadziły działalność w sektorze przetwórstwa przemysłowego w Polsce. Wspomniana grupa przedsiębiorstw reprezentowała sekcję C według Polskiej Klasyfikacji Działalności z 2007 roku, co stanowi działy od 10 do 33. Rysunek 5.2 przedstawia zróżnicowanie przedsiębiorstw według działu sekcji C.

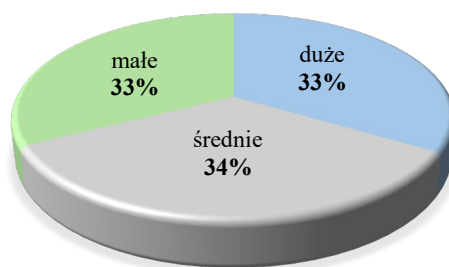


Rysunek 5.2 Podział przedsiębiorstw respondentów ze względu na sekcję PKD

Źródło: opracowanie własne

Największą badaną grupę stanowiły przedsiębiorstwa produkujące maszyny i urządzenia (38 przedsiębiorstw). Drugą najliczniejszą grupą badawczą były przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją metalowych wyrobów gotowych (33 przedsiębiorstwa). Inne liczne sekcje stanowiły przedsiębiorstwa produkujące urządzenia elektryczne, artykuły spożywcze, wyroby z gumy i tworzyw sztucznych, a także meble (12). Grupę „inne” stanowiły sekcje najmniej liczne, posiadające poniżej 5 odpowiedzi, gdzie całkowita suma otrzymanych odpowiedzi wyniosła 26.

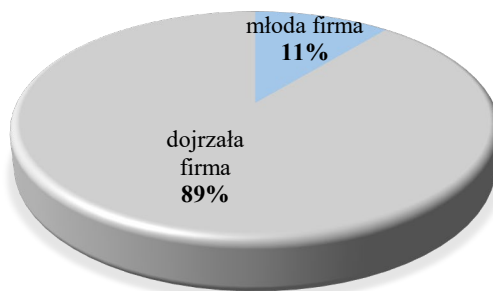
Struktura próby pod względem wielkości przedsiębiorstw była zbliżona liczebnie i obejmowała firmy małe, zatrudniające od 10 do 49 pracowników (33%; n=66), średnie, liczące od 50 do 249 pracowników (34%; n=68), oraz duże, zatrudniające powyżej 250 osób (33%; n=69). Taki rozkład próby nie był przypadkowy, lecz wynikał z przyjętych założeń badawczych, zakładających analizę wpływu wielkości przedsiębiorstwa na badane zależności oraz umożliwiających prowadzenie analiz porównawczych pomiędzy poszczególnymi grupami przedsiębiorstw. Rysunek 5.3 przedstawia rozróżnienie procentowe pomiędzy badanymi przedsiębiorstwami.



Rysunek 5.3 Podział badanych przedsiębiorstw względem ich wielkości na małe, średnie i duże przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

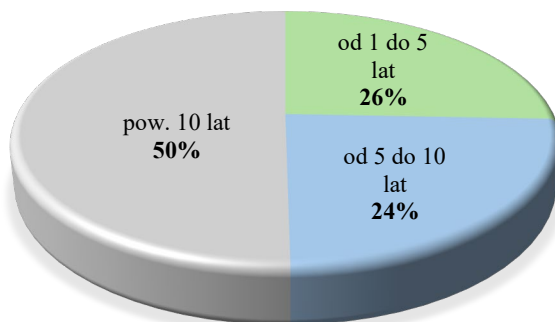
W badanej próbie dominowały przedsiębiorstwa dojrzałe, funkcjonujące na rynku powyżej 3,5 roku, które stanowiły 89% respondentów ($n=183$), podczas gdy podmioty młode, obecne na rynku do 3,5 roku, reprezentowały 11% próby ($n=20$). Podział procentowy przedsiębiorstw według ich dojrzałości został zaprezentowany na rysunku nr 5.4.



Rysunek 5.4 Dojrzałość przedsiębiorstwa dostawcy

Źródło: opracowanie własne

Analiza długości relacji z głównym odbiorcą przedstawiona na rysunku 5.5 wykazała, że niemal połowa respondentów utrzymywała współpracę trwającą powyżej 10 lat ($n=102$), natomiast relacje o długości od 1 do 5 lat stanowiły 26% próby ($n=52$), a relacje trwające od 5 do 10 lat – 24% ($n=47$). W dalszej analizie nie uwzględniono 2 odpowiedzi niejednoznacznych, gdzie respondenci nie określili jasno długości trwania relacji.



Rysunek 5.5 Długość trwania relacji pomiędzy dostawcami a odbiorcami

Źródło: opracowanie własne

Warto również zauważyć, że po agregacji kategorii obejmujących relacje krótsze niż 10 lat uzyskano liczebność zbliżoną do grupy relacji trwających powyżej 10 lat, co zapewniło relatywnie równomierny rozkład obserwacji pomiędzy relacje krótsze i długookresowe oraz stanowiło dodatkowe uzasadnienie dla wykorzystania takiego podziału w dalszych analizach.

W tabeli 5.1 zaprezentowano wybrane charakterystyki operacyjne badanej próby, obejmujące strukturę kapitałową dostawcy i głównego odbiorcy, model działalności przedsiębiorstw, rodzaj sprzedaży oraz obszary sprzedaży realizowane w ramach relacji z głównym odbiorcą. Dane przedstawiono w ujęciu liczbowym i procentowym.

Tabela 5.1 Charakterystyki operacyjne badanej próby

Wyróżnik	Kategoria	n	%
Udział kapitału zagranicznego dostawcy	0%	151	74,4
	1-49%	8	3,9
	50%	4	2,0
	51-99%	9	4,4
	100%	31	15,3
Rodzaj sprzedaży	Produkcja dla odbiorcy wyrobów gotowych pod marką własną	117	57,6
	Wytwarzanie półproduktów, dalej przetwarzanych przez odbiorcę lub wyrobów gotowych sprzedawanych pod marką Odbiorcy	81	39,9
	trudno powiedzieć	5	2,5
Udział kapitału zagranicznego głównego odbiorcy	0%	66	32,0
	1-49%	8	3,9
	50%	12	5,8
	51-99%	11	5,3
	100%	106	51,9
	trudno powiedzieć	2	1,0
Obszary sprzedaży w ramach relacji z głównym odbiorcą	Polska	138	67,0
	UE i EFTA	170	82,5
	Poza UE - rynki wysoce rozwinięte (np. USA, Kanada, Australia, Nowa Zelandia, Korea Południowa)	53	25,7
	Poza UE - rynki rozwijające się	49	23,8

Źródło: opracowanie własne

Badana próba obejmowała przedsiębiorstwa dostawców o zróżnicowanej strukturze kapitałowej, przy czym dominowały podmioty bez udziału kapitału zagranicznego, stanowiące 74,4% respondentów (n=151). Przedsiębiorstwa z kapitałem w pełni zagranicznym reprezentowały 15,3% próby (n=31), natomiast pozostałe kategorie udziału kapitału zagranicznego występowały w mniejszym zakresie. Charakter sprzedaży w relacjach z głównym odbiorcą obejmował zarówno dostawy wyrobów gotowych sprzedawanych pod marką własną dostawcy (łącznie 57,6%; n=117), jak i sprzedaż półproduktów dalej przetwarzanych przez odbiorcę lub wyrobów gotowych oferowanych

pod jego marką (39,9%; n=81), przy nieznacznym udziale odpowiedzi niejednoznacznych (2,5%; n=5). W zakresie struktury kapitałowej głównego odbiorcy najczęściej wskazywano podmioty z w pełni zagranicznym kapitałem (51,9%; n=106), następnie przedsiębiorstwa bez udziału kapitału zagranicznego (32,0%; n=66), przy niewielkim udziale pozostałych kategorii oraz odpowiedzi „trudno powiedzieć” (1,0%; n=2). Analiza obszarów sprzedaży w ramach relacji z głównym odbiorcą wykazała, że sprzedaż najczęściej realizowana była na rynkach Unii Europejskiej i EFTA (82,5%; n=170) oraz na rynku krajowym (67,0%; n=138), przy jednoczesnej obecności sprzedaży na rynkach wysoko rozwiniętych poza UE (25,7%; n=53) oraz na rynkach rozwijających się (23,8%; n=49).

5.2 Czynniki siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami

W niniejszej części przedstawiono wyniki badań dotyczących istotności czynników w poprawie siły dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami w całej badanej populacji przedsiębiorstw (n=203). Tabela 5.2 prezentuje podstawowe miary statystyczne opisujące rozkład ocen poszczególnych czynników, w tym średnią arytmetyczną (*M*), medianę (*Me*), odchylenie standardowe (*SD*), współczynnik zmienności (*W.z.*) oraz skośność rozkładu (*Sk.*). Zestawienie to umożliwia ogólną ocenę poziomu istotności analizowanych czynników oraz stopnia zróżnicowania opinii respondentów w skali całej próby badawczej.

Tabela 5.2 Czynniki siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami - wynik całej populacji

<i>n=203</i>	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>W.z.</i>	<i>Sk.</i>
Zwiększenie możliwości produkcyjnych (wielkość produkcji)	3,95	4	0,97	25%	-0,89
Usprawnienie procesów logistycznych	3,61	4	1,07	30%	-0,38
Zwiększenie poziomu dostosowania procesów produkcyjnych do wymagań Odbiorcy	3,80	4	0,98	26%	-0,42
Usprawnienie możliwości technologicznych produkcji kluczowych wyrobów dla Odbiorcy	3,95	4	0,92	23%	-0,69
Zmniejszenie poziomu opóźnień w dostawie surowców, materiałów i komponentów niezbędnych do wytworzenia wyrobu dla Odbiorcy	3,66	4	1,11	30%	-0,48
Zwiększenie możliwości patentowych w obszarze produkcji	2,47	2	1,29	52%	0,38
Zwiększenie specjalizacji produktowej związanej z wyrobami oferowanymi Odbiorcy	3,25	3	1,09	34%	-0,34
Dywersyfikacja portfela odbiorców	3,64	4	1,22	33%	-0,62
Uzyskanie wyłączności na dostawy dla Odbiorcy na określony asortyment	3,09	3	1,32	43%	-0,18
Poprawa reputacji marki na rynku	3,94	4	0,96	24%	-0,89

Zwiększanie zakresu usług dla Odbiorcy	3,25	3	1,21	37%	-0,28
Wzrost kompetencji personelu odpowiedzialnego za współpracę z Odbiorcą	3,97	4	0,89	22%	-0,88
Wzrost wiedzy na temat rynku zbytu Odbiorcy	3,14	3	1,23	39%	-0,21
Dostosowanie cech wyrobów dedykowanych dla Odbiorcy w stosunku do obowiązujących norm i trendów	3,67	4	1,03	28%	-0,59
Wzrost wzajemnego zaufania	3,88	4	0,99	25%	-0,57
Poprawa wzajemnej wymiany doświadczeń i dzielenia się wiedzą z Odbiorcą	3,61	4	1,08	30%	-0,54
Wyjaśnienie: <i>M</i> – średnia, <i>Me</i> – mediana, <i>SD</i> – odchylenie standardowe, <i>W.z.</i> – wskaźnik zmienności, <i>Sk.</i> – skośność					

Źródło: opracowanie własne

Analiza wartości średnich wskazuje, że większość analizowanych czynników została oceniona stosunkowo wysoko. W większości przypadków mediana przyjmuje wartość 4, co oznacza dominację ocen wysokich. Jednocześnie relatywnie niskie wartości odchylenia standardowego ($SD \approx 0,9-1,0$) oraz współczynnika zmienności ($W. z. \approx 22-26\%$) dla najwyżżej ocenianych czynników wskazują na dużą zgodność opinii respondentów.

Należy zaznaczyć, że przedstawiona tabela obejmuje analizę poszczególnych czynników bez ich grupowania, co pozwala zachować szczegółowość prezentowanych wyników.

W interpretacji wyników przyjęto dodatkowo uporządkowanie analizowanych czynników w trzy szersze kategorie: zdolności produkcyjno-technologiczne o charakterze operacyjnym, zdolności produkcyjno-technologiczne o charakterze adaptacyjnym oraz zdolności marketingowo-relacyjne. Dodatkowo w kolumnie średnich pogrubiono pięć najwyżżej ocenianych czynników, wskazujących na ich relatywnie największe znaczenie w badanej próbie.

Rozkłady odpowiedzi dla większości zmiennych charakteryzują się ujemną skośnością, co oznacza koncentrację ocen po stronie wyższych wartości skali. Wyjątek stanowi *zwiększenie możliwości patentowych w obszarze produkcji*, które uzyskało najniższą średnią ($M=2,47$), wysoką zmienność ($W. z.=52\%$) oraz dodatnią skośność, wskazującą na rozproszone i raczej niskie oceny tego czynnika w badanej populacji. Czynniki o umiarkowanych wartościach średnich, takie jak *uzyskanie wyłączności na dostawy*, *zwiększanie zakresu usług* czy *wzrost wiedzy o rynku zbytu odbiorcy*, cechują się jednocześnie wyższym poziomem zmienności, co wskazuje, że znaczenie tych czynników jest postrzegane przez przedsiębiorstwa w bardziej zróżnicowany sposób.

Na podstawie wartości średnich (M) wyodrębniono pięć czynników o najwyższym poziomie istotności w całej badanej populacji przedsiębiorstw:

1. **Wzrost kompetencji personelu odpowiedzialnego za współpracę z odbiorcą**
M=3,97
2. **Zwiększenie możliwości produkcyjnych (wielkość produkcji)**
M=3,95
3. **Usprawnienie możliwości technologicznych produkcji kluczowych wyrobów dla odbiorcy**
M=3,95
4. **Poprawa reputacji marki na rynku**
M=3,94
5. **Wzrost wzajemnego zaufania**
M=3,88

Wśród najwyżej ocenianych czynników widoczna jest obecność zarówno produkcyjno-technologicznych zdolności o charakterze operacyjnym (np. *zwiększenie możliwości produkcyjnych*) oraz adaptacyjnym (np. *usprawnienie możliwości technologicznych produkcji*), jak również zdolności marketingowo-relacyjne. Oznacza to, że najważniejsze czynniki poprawiające siłę dostawców nie koncentrują się wyłącznie w jednym obszarze działalności przedsiębiorstwa, lecz obejmują różne kategorie zdolności.

Zaprezentowane wyniki dla całej populacji przedsiębiorstw stanowią punkt odniesienia dla dalszej, bardziej szczegółowej analizy. W kolejnym etapie badania dokonano porównania ocen poszczególnych czynników z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstw, co pozwala na identyfikację różnic w postrzeganiu źródeł siły dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami w zależności od skali prowadzonej działalności.

Czynniki siły słabszych dostawców nie mają uniwersalnego charakteru, lecz mogą różnić się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa⁶⁶⁵. Wielkość organizacji determinuje bowiem zakres dostępnych zasobów oraz możliwości budowania pozycji w relacji z silniejszym odbiorcą. W przypadku małych przedsiębiorstw, dysponujących ograniczonymi zasobami finansowymi i produkcyjnymi, poprawa siły częściej opiera się na specjalizacji, unikatowych kompetencjach, zdolnościach adaptacyjnych oraz elastyczności działania niż na przewadze kosztowej lub skali działalności. Istotną rolę odgrywa również zdolność oferowania rozwiązań dostosowanych do potrzeb odbiorcy oraz budowanie relacji opartych na zaufaniu⁶⁶⁶.

⁶⁶⁵ Meehan J., Wright G.H., *Power priorities...*, op. cit., s.33-34.

⁶⁶⁶ Granovetter, M., *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, American Journal of Sociology, 1985, wyd. 91(3), s. 481–510.

Przedsiębiorstwa średnie dysponują większymi zasobami organizacyjnymi i finansowymi, dzięki czemu mogą rozwijać zdolności związane ze stabilnością operacyjną, jakością procesów oraz spełnianiem wymagań formalnych i jakościowych stawianych przez odbiorców⁶⁶⁷. Z kolei w przypadku dużych przedsiębiorstw większą rolę odgrywają czynniki związane ze skalą działalności, ciągłością dostaw oraz stopniem integracji operacyjnej z odbiorcą. W takich relacjach istotne stają się również koszty zmiany dostawcy oraz ryzyko zakłóceń po stronie odbiorcy^{668 669}.

Przywołane argumenty teoretyczne wskazują, że wielkość przedsiębiorstwa może różnicować ocenę czynników siły dostawców. W celu sprawdzenia, czy zależności te znajdują odzwierciedlenie w badanej próbie, przeprowadzono analizę ocen poszczególnych czynników w podziale na przedsiębiorstwa małe, średnie i duże.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 5.3 wskazują na zróżnicowanie postrzeganej istotności czynników siły dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Interpretacja oparta została na wartościach średnich (M), przy czym wyższe wartości oznaczają wyższą ocenę istotności danego czynnika. W każdej z grup wyłoniono po 5 najistotniejszych czynników, które oznaczono pogrubioną czcionką. Uzupełniając, uwzględniono odchylenie standardowe (SD) oraz wskaźnik zmienności (W.z.), które pozwalają ocenić stopień zróżnicowania odpowiedzi respondentów.

Tabela 5.3 Czynniki siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami - podział według wielkości przedsiębiorstwa

	Małe			Średnie			Duże		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>W. z.</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>W. z.</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>W. z.</i>
Zwiększenie możliwości produkcyjnych (wielkość produkcji)	3,80	1,00	26%	3,91	1,05	27%	4,12	0,83	20%
Usprawnienie procesów logistycznych	3,36	0,99	29%	3,65	1,14	31%	3,81	1,03	27%
Zwiększenie poziomu dostosowania procesów produkcyjnych do wymagań Odbiorcy	3,85	1,01	26%	3,78	0,91	24%	3,78	1,03	27%
Usprawnienie możliwości technologicznych produkcji kluczowych wyrobów dla Odbiorcy	3,88	0,94	24%	4,12	0,92	22%	3,84	0,90	23%
Zmniejszenie poziomu opóźnień w dostawie surowców, materiałów i komponentów niezbędnych do wytworzenia wyrobu dla Odbiorcy	3,33	1,19	36%	3,72	1,13	30%	3,91	0,94	24%

⁶⁶⁷ Krause, D.R., Handfield, R.B., Tyler, B.B., *The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement*, Journal of Operations Management, 2007, wyd. 25, s. 528-545.

⁶⁶⁸ Blut, M., Beatty, S. E., Evanschitzky, H., Brock, C., *The impact of service characteristics on switching costs*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2014, wyd. 42(3), s. 237-259.

⁶⁶⁹ Pick, D., Eisend, M., *Buyers' perceived switching costs and switching behavior: A meta-analytic assessment of their antecedents*. Journal of the Academy of Marketing Science, 2014, wyd. 42(2), s. 186-204.

Zwiększenie możliwości patentowych w obszarze produkcji	2,11	1,10	52%	2,69	1,31	49%	2,61	1,37	53%
Zwiększenie specjalizacji produktowej związanej z wyrobami oferowanymi Odbiorcy	3,11	1,01	33%	3,21	1,13	35%	3,42	1,13	33%
Dywersyfikacja portfela odbiorców	3,58	1,23	34%	3,66	1,28	35%	3,68	1,16	31%
Uzyskanie wyłączności na dostawy dla Odbiorcy na określony asortyment	2,82	1,26	45%	3,06	1,29	42%	3,38	1,35	40%
Poprawa reputacji marki na rynku	3,82	0,96	25%	3,96	0,92	23%	4,03	1,00	25%
Zwiększanie zakresu usług dla Odbiorcy	3,09	1,26	41%	3,16	1,20	38%	3,48	1,13	33%
Wzrost kompetencji personelu odpowiedzialnego za współpracę z Odbiorcą	3,83	0,94	24%	4,01	0,84	21%	4,04	0,88	22%
Wzrost wiedzy na temat rynku zbytu Odbiorcy	3,02	1,25	41%	3,19	1,24	39%	3,22	1,22	38%
Dostosowanie cech wyrobów dedykowanych dla Odbiorcy w stosunku do obowiązujących norm i trendów	3,70	0,99	27%	3,59	1,08	30%	3,72	1,03	28%
Wzrost wzajemnego zaufania	3,77	1,05	28%	3,88	0,95	25%	3,99	0,96	24%
Poprawa wzajemnej wymiany doświadczeń i dzielenia się wiedzą z Odbiorcą	3,42	1,07	31%	3,79	1,03	27%	3,61	1,11	31%
	n=66			n=68			n=69		
Wyjaśnienie: <i>M</i> – średnia, <i>SD</i> – odchylenie standardowe, <i>W. z.</i> – wskaźnik zmienności									

Źródło: opracowanie własne

Analiza wyników wskazuje na występowanie różnic pomiędzy przedsiębiorstwami małymi, średnimi i dużymi w postrzeganiu istotności czynników siły dostawców. W grupie przedsiębiorstw dużych najwyższe wartości średnich odnotowano dla czynników o charakterze operacyjnym, w szczególności zwiększenia możliwości produkcyjnych ($M=4,12$), ograniczenia opóźnień w dostawach surowców, materiałów i komponentów ($M=3,91$) oraz usprawnienia procesów logistycznych ($M=3,81$). Czynniki te charakteryzowały się jednocześnie relatywnie niskim poziomem zmienności ocen.

Widoczne różnice występują również w odniesieniu do czynników związanych z zakresem współpracy z odbiorcą. Uzyskanie wyłączności na dostawy określonego asortymentu oraz zwiększanie zakresu usług dla odbiorcy cechowały się stosunkowo wysokim poziomem zmienności we wszystkich grupach przedsiębiorstw, co wskazuje na zróżnicowane postrzeganie ich istotności.

Z kolei czynniki relacyjne i kompetencyjne, takie jak *wzrost kompetencji personelu odpowiedzialnego za współpracę z odbiorcą* oraz *wzrost wzajemnego zaufania*, były oceniane w sposób bardziej spójny, szczególnie przez przedsiębiorstwa średnie i duże. Wskazuje to na relatywnie szeroką zgodność respondentów co do roli przypisywanej tym czynnikom w poprawie siły dostawców.

Z kolei czynniki takie jak *dywersyfikacja portfela odbiorców* charakteryzują się umiarkowanymi wartościami średnich oraz stosunkowo wysokim poziomem zmienności (W. z. powyżej 30%) we wszystkich grupach wielkościowych, co sugeruje brak jednoznacznego stanowiska respondentów co do oceny tego czynnika.

W związku z zaobserwowanymi różnicami pomiędzy grupami przedsiębiorstw zasadne było wyodrębnienie najważniejszych czynników w każdej z analizowanych kategorii. W tym celu zidentyfikowano pięć czynników charakteryzujących się najwyższymi wartościami średnimi w grupach małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. Zestawienie przedstawione w tabeli 5.4 pozwala na identyfikację najistotniejszych źródeł siły dostawców z uwzględnieniem skali prowadzonej działalności.

Tabela 5.4 Najważniejsze czynniki siły dostawców - podział według wielkości przedsiębiorstwa

Wielkość przedsiębiorstwa	Czynnik	M
Małe	Usprawnienie możliwości technologicznych produkcji kluczowych wyrobów dla Odbiorcy	3,88
	Zwiększenie poziomu dostosowania procesów produkcyjnych do wymagań Odbiorcy	3,85
	Wzrost kompetencji personelu odpowiedzialnego za współpracę z Odbiorcą	3,83
	Poprawa reputacji marki na rynku	3,82
	Zwiększenie możliwości produkcyjnych (wielkość produkcji)	3,80
Średnie	Usprawnienie możliwości technologicznych produkcji kluczowych wyrobów dla Odbiorcy	4,12
	Wzrost kompetencji personelu odpowiedzialnego za współpracę z Odbiorcą	4,01
	Poprawa reputacji marki na rynku	3,96
	Wzrost wzajemnego zaufania	3,88
	Zwiększenie możliwości produkcyjnych (wielkość produkcji)	3,91
Duże	Zwiększenie możliwości produkcyjnych (wielkość produkcji)	4,12
	Wzrost kompetencji personelu odpowiedzialnego za współpracę z Odbiorcą	4,04
	Poprawa reputacji marki na rynku	4,03
	Wzrost wzajemnego zaufania	3,99
	Zmniejszenie poziomu opóźnień w dostawie surowców, materiałów i komponentów	3,91

Źródło: opracowanie własne

W grupie małych przedsiębiorstw najwyżej ocenione zostały czynniki związane z dostosowaniem do wymagań odbiorcy, rozwojem kompetencji oraz budowaniem reputacji. Wyniki te wskazują, że małe przedsiębiorstwa wzmacniają swoją pozycję wobec silniejszych odbiorców przede wszystkim poprzez elastyczność, kompetencje oraz jakość relacji, a w mniejszym stopniu poprzez skalę działania i formalne mechanizmy współpracy.

W przedsiębiorstwach średnich dominowały czynniki związane z rozwojem technologii, kompetencji personelu oraz reputacji przedsiębiorstwa. Stosunkowo wysokie znaczenie przypisano również wzajemnemu zaufaniu. Wskazuje to, że przedsiębiorstwa średnie postrzegają rozwój kompetencji i zdolności technologicznych jako istotny sposób wzmacniania swojej pozycji w relacjach z silniejszymi odbiorcami.

W grupie dużych przedsiębiorstw najwyżej oceniane były czynniki związane ze skalą działalności, niezawodnością operacyjną oraz kompetencjami personelu. Wysokie znaczenie przypisano również reputacji przedsiębiorstwa i wzajemnemu zaufaniu. Wyniki te sugerują, że duże przedsiębiorstwa budują swoją siłę przede wszystkim poprzez zdolności operacyjne oraz stabilność współpracy z odbiorcami.

Porównanie wyników pomiędzy grupami przedsiębiorstw wskazuje, że wraz ze wzrostem skali działalności rośnie znaczenie czynników operacyjnych związanych z realizacją procesów produkcyjnych i logistycznych, natomiast w mniejszych przedsiębiorstwach większą rolę odgrywają zdolności adaptacyjne oraz kompetencje umożliwiające dostosowanie się do wymagań odbiorców

Przeprowadzona analiza wyników z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstw pozwoliła na identyfikację zróżnicowanych czynników siły dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami. Uzupełnieniem tego ujęcia jest analiza wyników z perspektywy czasu trwania relacji biznesowych, który może odzwierciedlać stopień dojrzałości współpracy pomiędzy dostawcą i odbiorcą.

W dalszej części pracy dokonano porównania ocen czynników siły dostawców w relacjach trwających poniżej 10 lat oraz powyżej 10 lat. Respondentów podzielono na dwie grupy: przedsiębiorstwa utrzymujące relacje z odbiorcami przez okres do 10 lat (n=99) oraz przedsiębiorstwa współpracujące z odbiorcami powyżej 10 lat (n=102). Tabela 5.5 prezentuje wartości średnich (M), odchyłeń standardowych (SD) oraz wskaźników zmienności (W. z.), co umożliwia porównanie poziomu istotności poszczególnych czynników oraz stopnia zróżnicowania ocen w obu grupach.

Tabela 5.5 Czynniki siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami - podział według długości trwania relacji

	Do 10 lat			Powyżej 10 lat		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>W.z.</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>W.z.</i>
Zwiększenie możliwości produkcyjnych (wielkość produkcji)	3,88	0,84	22%	4,01	1,08	27%
Usprawnienie procesów logistycznych	3,53	0,92	26%	3,71	1,19	32%
Zwiększenie poziomu dostosowania procesów produkcyjnych do wymagań Odbiorcy	3,86	1,02	26%	3,77	0,91	24%

Usprawnienie możliwości technologicznych produkcji kluczowych wyrobów dla Odbiorcy	4,02	0,90	22%	3,92	0,89	23%
Zmniejszenie poziomu opóźnień w dostawie surowców, materiałów i komponentów niezbędnych do wytworzenia wyrobu dla Odbiorcy	3,53	1,06	30%	3,83	1,11	29%
Zwiększenie możliwości patentowych w obszarze produkcji	2,41	1,26	52%	2,53	1,33	52%
Zwiększenie specjalizacji produktowej związanej z wyrobami oferowanymi Odbiorcy	3,24	0,98	30%	3,28	1,18	36%
Dywersyfikacja portfela odbiorców	3,38	1,29	38%	3,90	1,06	27%
Uzyskanie wyłączności na dostawy dla Odbiorcy na określony asortyment	3,06	1,13	37%	3,14	1,48	47%
Poprawa reputacji marki na rynku	3,91	0,82	21%	3,97	1,09	27%
Zwiększanie zakresu usług dla Odbiorcy	3,02	1,08	36%	3,51	1,25	36%
Wzrost kompetencji personelu odpowiedzialnego za współpracę z Odbiorcą	3,99	0,75	19%	3,99	0,95	24%
Wzrost wiedzy na temat rynku zbytu Odbiorcy	2,98	1,21	41%	3,34	1,21	36%
Dostosowanie cech wyrobów dedykowanych dla Odbiorcy w stosunku do obowiązujących norm i trendów	3,55	0,94	27%	3,81	1,08	28%
Wzrost wzajemnego zaufania	3,60	0,94	26%	4,18	0,96	23%
Poprawa wzajemnej wymiany doświadczeń i dzielenia się wiedzą z Odbiorcą	3,43	1,00	29%	3,83	1,06	28%
	n=99			n=102		

Źródło: opracowanie własne

Analiza wartości średnich wskazuje na różnice w postrzeganiu istotności poszczególnych czynników w zależności od długości trwania relacji z odbiorcą. W relacjach trwających do 10 lat najwyżej oceniano czynniki związane z kompetencjami personelu, rozwojem technologii oraz reputacją przedsiębiorstwa. Czynniki te charakteryzowały się jednocześnie relatywnie niskim poziomem zmienności ocen, co wskazuje na dużą zgodność respondentów w zakresie ich oceny.

W grupie relacji trwających powyżej 10 lat najwyższe oceny uzyskały czynniki związane ze wzajemnym zaufaniem, możliwościami produkcyjnymi, kompetencjami personelu oraz dywersyfikacją portfela odbiorców. Wyniki te sugerują, że wraz z wydłużaniem się relacji rośnie znaczenie czynników opartych na stabilności współpracy, zaufaniu oraz zdolnościach operacyjnych.

Niezależnie od długości relacji, niskie oceny uzyskały: *zwiększenie możliwości patentowych* oraz *uzyskanie wyłączności na dostawy*, które jednocześnie charakteryzowały się wysokim poziomem zróżnicowania odpowiedzi respondentów.

W celu wyeksponowania czynników uznawanych za najbardziej istotne dokonano identyfikacji pięciu najwyżej ocenianych czynników siły dostawców w każdej z analizowanych grup. Zestawienie przedstawione w tabeli 5.6 umożliwia porównanie najważniejszych źródeł siły dostawców w relacjach krótszych (do 10 lat) oraz długookresowych (powyżej 10 lat).

Tabela 5.6 Najważniejsze czynniki siły dostawców - podział wg długości trwania relacji

Długość trwania relacji	Czynnik	M
Do 10 lat	Usprawnienie możliwości technologicznych produkcji kluczowych wyrobów dla Odbiorcy	4,02
	Wzrost kompetencji personelu odpowiedzialnego za współpracę z Odbiorcą	3,99
	Poprawa reputacji marki na rynku	3,91
	Zwiększenie możliwości produkcyjnych (wielkość produkcji)	3,88
	Zwiększenie poziomu dostosowania procesów produkcyjnych do wymagań Odbiorcy	3,86
Powyżej 10 lat	Wzrost wzajemnego zaufania	4,18
	Wzrost zdolności produkcyjnych (wielkość produkcji)	4,01
	Wzrost kompetencji personelu odpowiedzialnego za współpracę z Odbiorcą	3,99
	Poprawa reputacji marki na rynku	3,97
	Dywersyfikacja portfela odbiorców	3,90

Źródło: opracowanie własne

Zestawienie pięciu kluczowych czynników według długości trwania relacji wskazuje na wyraźne różnice w sposobach poprawy siły dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami. W relacjach trwających do 10 lat dominują czynniki związane z rozwojem technologii, kompetencjami personelu, reputacją przedsiębiorstwa oraz dostosowaniem procesów do wymagań odbiorcy. Wskazuje to na istotną rolę działań umożliwiających budowanie pozycji dostawcy i wiarygodności współpracy na wcześniejszym etapie relacji.

W relacjach długookresowych szczególnie istotne są zaufanie, możliwości produkcyjne oraz dywersyfikacja portfela odbiorców. Wyniki te sugerują, że wraz z wydłużaniem się współpracy coraz większą rolę odgrywają stabilne mechanizmy relacyjne i organizacyjne, sprzyjające utrzymaniu pozycji dostawcy wobec silniejszych odbiorców.

Dotychczasowa analiza wyników z uwzględnieniem długości trwania relacji pozwoliła uchwycić różnice wynikające z etapu i dojrzałości współpracy pomiędzy dostawcami a odbiorcami. Kolejnym istotnym wymiarem różnicującym postrzeganie czynników siły dostawców jest specyfika branżowa, determinująca zarówno charakter procesów produkcyjnych, jak i wymagania odbiorców.

W niniejszej części zaprezentowano wyniki badań dotyczące istotności czynników siły dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami z uwzględnieniem przynależności branżowej przedsiębiorstw. Respondentów podzielono na cztery grupy reprezentujące różne działy w sekcji C – PKD, tj.: produkcję wyrobów chemicznych (działy 20-23), produkcję maszyn i urządzeń (dział 28), produkcję metali (działy 24-25) oraz produkcję żywności (wraz z produkcją napojów – działy 10-11). Tabela 5.7 przedstawia wartości średnich ocen

poszczególnych czynników, co umożliwia porównanie ich istotności pomiędzy analizowanymi branżami oraz identyfikację różnic wynikających ze specyfiki sektorowej.

Tabela 5.7 Czynniki siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami - podział według sektora działalności

	Produkcja wyrobów chemicznych	Produkcja maszyn	Produkcja metali	Produkcja żywności
	Średnia			
Zwiększenie możliwości produkcyjnych (wielkość produkcji)	3,80	4,08	4,08	3,67
Usprawnienie procesów logistycznych	3,84	3,58	3,78	3,48
Zwiększenie poziomu dostosowania procesów produkcyjnych do wymagań Odbiorcy	3,88	3,87	3,73	3,95
Usprawnienie możliwości technologicznych produkcji kluczowych wyrobów dla Odbiorcy	4,16	4,16	3,83	3,71
Zmniejszenie poziomu opóźnień w dostawie surowców, materiałów i komponentów niezbędnych do wytworzenia wyrobu dla Odbiorcy	3,68	3,61	3,98	3,33
Zwiększenie możliwości patentowych w obszarze produkcji	2,52	2,71	2,38	2,10
Zwiększenie specjalizacji produktowej związanej z wyrobami oferowanymi Odbiorcy	3,24	3,39	3,33	3,05
Dywersyfikacja portfela odbiorców	3,88	3,45	4,18	3,43
Uzyskanie wyłączności na dostawy dla Odbiorcy na określony asortyment	2,76	3,32	3,03	3,10
Poprawa reputacji marki na rynku	4,16	3,92	4,08	4,05
Zwiększanie zakresu usług dla Odbiorcy	3,40	2,95	3,68	2,90
Wzrost kompetencji personelu odpowiedzialnego za współpracę z Odbiorcą	4,04	3,68	4,18	3,86
Wzrost wiedzy na temat rynku zbytu Odbiorcy	3,44	3,18	3,25	3,29
Dostosowanie cech wyrobów dedykowanych dla Odbiorcy w stosunku do obowiązujących norm i trendów	3,52	3,74	3,75	3,48
Wzrost wzajemnego zaufania	4,08	3,84	3,95	3,76
Poprawa wzajemnej wymiany doświadczeń i dzielenia się wiedzą z Odbiorcą	3,72	3,63	3,88	3,48
	n=25	n=38	n=40	n=21

Źródło: opracowanie własne

Analiza wartości średnich wskazuje na istotne różnice w hierarchii czynników siły dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami pomiędzy analizowanymi branżami, co potwierdza znaczenie uwarunkowań sektorowych dla kształtowania relacji biznesowych.

W branży produkcji wyrobów chemicznych najwyżej oceniono czynniki związane z możliwościami technologicznymi, reputacją przedsiębiorstwa, zaufaniem oraz kompetencjami personelu. Wyniki te sugerują, że siła dostawców w tym sektorze opiera się

przede wszystkim na zaawansowaniu technologicznym, wiarygodności rynkowej oraz stabilnych relacjach współpracy.

W branży produkcji maszyn dominujące znaczenie przypisano możliwościom technologicznym, zdolnościom produkcyjnym oraz dostosowaniu procesów do wymagań odbiorcy. Wskazuje to na istotną rolę zdolności wykonawczych i technicznych, charakterystycznych dla projektowego i kontraktowego charakteru współpracy.

W branży produkcji metali najwyżej oceniono kompetencje personelu, dywersyfikację portfela odbiorców oraz możliwości produkcyjne. Wyniki te sugerują, że budowaniu siły dostawców sprzyjają skala działalności, elastyczność rynkowa oraz sprawność operacyjna.

Z kolei w branży produkcji żywności największe znaczenie przypisano reputacji przedsiębiorstwa, dostosowaniu procesów do wymagań odbiorcy, kompetencjom personelu oraz wzajemnemu zaufaniu. Sugeruje to szczególną rolę jakości, zgodności z wymaganiami odbiorców oraz relacyjnych aspektów współpracy.

Zaobserwowane różnice mogą wynikać ze specyfiki procesów produkcyjnych oraz charakteru współpracy z odbiorcami w poszczególnych sektorach. W branży maszynowej i metalowej większe znaczenie przypisywane jest zdolnościom produkcyjnym i operacyjnym, podczas gdy w sektorze chemicznym dominują czynniki technologiczne, a w branży spożywczej większą rolę odgrywają reputacja, jakość i dostosowanie do wymagań odbiorców.

Wskazane różnice sugerują, że źródła siły dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami są w istotnym stopniu uwarunkowane kontekstem branżowym, a ich rola zmienia się wraz ze specyfiką procesów produkcyjnych, poziomem złożoności technologicznej oraz wymaganiami stawianymi przez odbiorców.

Przeprowadzone analizy wskazują, że ocena czynników siły dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami jest zróżnicowana i zależy zarówno od wielkości przedsiębiorstwa, długości trwania relacji, jak i specyfiki branżowej. W skali całej badanej populacji najwyżej oceniane były czynniki związane z kompetencjami personelu, zdolnościami produkcyjno-technologicznymi oraz budowaniem reputacji i zaufania w relacjach z odbiorcami. Jednocześnie wyniki analiz przekrojowych pokazują, że w większych przedsiębiorstwach oraz w relacjach długookresowych większą rolę odgrywają czynniki stabilizujące współpracę i wspierające sprawność operacyjną, natomiast w relacjach krótszych oraz w wybranych branżach szczególnie istotne są zdolności adaptacyjne oraz działania ukierunkowane na dostosowanie oferty do wymagań odbiorców. Uzyskane rezultaty potwierdzają wielowymiarowy charakter siły dostawców oraz znaczenie

kontekstu organizacyjnego, relacyjnego i branżowego w kształtowaniu relacji z silniejszymi partnerami biznesowymi.

5.3 Wyniki analizy regresji z uwzględnieniem siły, korzyści i turbulencji otoczenia zewnętrznego

5.3.1 Analiza regresji dla całej badanej populacji

W drugim celu rozprawy przyjęto założenie, że powiązania pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw, turbulencją otoczenia, siłą dostawców oraz osiąganymi korzyściami mogą różnić się w zależności od kontekstu relacyjnego i organizacyjnego. W szczególności założono, że długość trwania relacji z odbiorcą oraz wielkość przedsiębiorstwa mogą stanowić czynniki różnicujące analizowane zależności. Wstępna weryfikacja tego założenia w pierwszym etapie polegała na przeprowadzeniu analizy regresji liniowej dla całej badanej populacji przedsiębiorstw.

W analizowanych modelach uwzględniono zdolności produkcyjno-technologiczne (ZDPT1 i ZDPT2), zdolności marketingowo-relacyjne (ZDMR), turbulencję otoczenia rynkowego, technologicznego i konkurencyjnego (TUR1–TUR3), a także siłę dostawców (SIŁA) oraz korzyści finansowe (KF) i relacyjne (KR).

Wyniki analiz regresji przeprowadzonych dla całej próby nie wykazały istotnych statystycznie zależności pomiędzy badanymi zmiennymi. Zarówno wartości współczynników determinacji (R^2), jak i wyniki testów istotności modeli (ANOVA) wskazują, że oszacowane modele nie wyjaśniają zmienności analizowanych zmiennych zależnych w stopniu istotnym statystycznie. Oznacza to, że w ujęciu zagregowanym nie występują jednorodne zależności pomiędzy analizowanymi zdolnościami przedsiębiorstw, turbulencjami otoczenia zewnętrznego, siłą dostawców oraz osiąganymi korzyściami.

Uzyskane wyniki wskazują, że analizowane zależności mogą mieć charakter kontekstowy i nie ujawniają się w jednakowy sposób w całej badanej populacji przedsiębiorstw. Brak istotnych wyników regresji dla modeli estymowanych na danych zagregowanych może wynikać z występowania odmiennych mechanizmów w grupach przedsiębiorstw różniących się wielkością oraz długością trwania relacji z odbiorcami. W takich warunkach agregacja danych może prowadzić do maskowania zależności występujących w poszczególnych grupach przedsiębiorstw.

W związku z tym w kolejnym etapie przeprowadzono testy nieparametryczne Kruskala–Wallisa, których celem była weryfikacja założenia przyjętego w rozprawie, zgodnie z którym wielkość przedsiębiorstwa oraz długość trwania relacji mogą stanowić

istotne czynniki różnicujące analizowane zmienne. Wyniki tych analiz stanowiły podstawę do przeprowadzenia dalszych analiz regresji w wyodrębnionych podgrupach przedsiębiorstw.

5.3.2 Zróźnicowanie badanych zmiennych – testy Kruskala-Wallisa

W celu weryfikacji założenia o znaczeniu kontekstu relacyjnego i organizacyjnego dla analizowanych zależności przeprowadzono testy nieparametryczne Kruskala-Wallisa. Analizy te miały na celu ocenę, czy badane zmienne różnicują się pomiędzy grupami przedsiębiorstw wyodrębnionymi ze względu na długość trwania relacji oraz wielkość przedsiębiorstwa. Wyniki stanowiły podstawę do dalszych analiz regresji prowadzonych w wyodrębnionych podgrupach.

W analizach regresji zastosowano zróźnicowaną operacjonalizację długości trwania relacji z odbiorcami, dostosowaną do charakteru poszczególnych modeli badawczych. Analizy dotyczące zależności związanych z turbulencją otoczenia oraz osiąganiem korzyści relacyjnych i finansowych prowadzono w oparciu o trójstopniowy podział relacji na kategorie 1–5 lat, 5–10 lat oraz powyżej 10 lat, co pozwoliło na uwzględnienie etapu rozwoju relacji jako czynnika różnicującego badane zależności. Natomiast analizy zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw a siłą dostawców przeprowadzono z wykorzystaniem agregowanego podziału długości relacji na kategorie do 10 lat oraz powyżej 10 lat. Rozwiązanie to było podyktowane względami statystycznymi oraz koniecznością zapewnienia stabilnych liczebnie grup porównawczych w modelach regresji. W przypadku części analizowanych zmiennych obserwowano zbliżone wartości rang dla relacji trwających od 5 do 10 lat oraz powyżej 10 lat, przy jednoczesnym wyraźnym odróżnieniu relacji krótszych. Sugeruje to, że zależności związane z siłą dostawców lepiej różnicuje podział na relacje krótsze i bardziej dojrzałe niż dalsze wyodrębnianie kategorii relacji długookresowych. Zastosowanie różnych sposobów operacjonalizacji długości relacji wynika z odmiennych celów analitycznych poszczególnych etapów badania i nie stanowi niespójności metodologicznej. Tabela 5.8 przedstawia porządkowanie rang według analizy Kruskala-Wallisa w odniesieniu do długości trwania relacji biznesowej. W analizie uwzględniono 201 obserwacji posiadających kompletne dane dotyczące długości trwania relacji biznesowej.

Tabela 5.8 Przyporządkowanie rang analizy Kruskala-Wallisa – długość trwania relacji jako zmienna grupująca

	Długość_relacji	N	Średnia ranga
TUR1	od 1 do 5 lat	52	115,30
	od 5 do 10 lat	47	105,11
	pow. 10 lat	102	91,82
	Ogółem	201	
TUR2	od 1 do 5 lat	52	105,94
	od 5 do 10 lat	47	93,88
	pow. 10 lat	102	101,76
	Ogółem	201	
TUR3	od 1 do 5 lat	52	91,33
	od 5 do 10 lat	47	100,15
	pow. 10 lat	102	106,32
	Ogółem	201	
KF	od 1 do 5 lat	52	105,08
	od 5 do 10 lat	47	99,91
	pow. 10 lat	102	99,42
	Ogółem	201	
KR	od 1 do 5 lat	52	97,23
	od 5 do 10 lat	47	103,50
	pow. 10 lat	102	101,77
	Ogółem	201	
ZDPT1	od 1 do 5 lat	52	74,57
	od 5 do 10 lat	47	108,94
	pow. 10 lat	102	110,82
	Ogółem	201	
ZDPT2	od 1 do 5 lat	52	110,93
	od 5 do 10 lat	47	96,55
	pow. 10 lat	102	97,99
	Ogółem	201	
ZDMR	od 1 do 5 lat	52	66,60
	od 5 do 10 lat	47	105,57
	pow. 10 lat	102	116,43
	Ogółem	201	
SIŁA	od 1 do 5 lat	52	124,36
	od 5 do 10 lat	47	96,74
	pow. 10 lat	102	91,05
	Ogółem	201	

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.9 Statystyki testu Kruskala-Wallisa dla zmiennej grupującej - długość trwania relacji

	TUR1	TUR2	TUR3	KF	KR	ZDPT1	ZDPT2	ZDMR	SIŁA
Chi-kwadrat	6,045	1,125	2,383	,354	,335	14,698	2,179	25,744	11,855
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Istotność asymptotyczna	,049	,570	,304	,838	,846	,001	,336	,000	,003

Źródło: opracowanie własne

Wyniki testu Kruskala-Wallisa wskazują na występowanie istotnych statystycznie różnic pomiędzy analizowanymi grupami w odniesieniu do wybranych zmiennych, w szczególności TUR1 ($p = 0,049$), ZDPT1 ($p = 0,001$), ZDMR ($p < 0,001$) oraz SIŁA

($p = 0,003$). W przypadku pozostałych zmiennych nie stwierdzono istotnych różnic pomiędzy grupami wyróżnionymi ze względu na długość trwania relacji.

Z perspektywy celów rozprawy istotny jest wynik dla zmiennej SIŁA, wskazujący, że poziom siły dostawców różni się w zależności od długości trwania relacji. Wynik ten stanowi dodatkowe uzasadnienie dla prowadzenia dalszych analiz z uwzględnieniem kontekstu relacyjnego.

Należy zaznaczyć, że test Kruskala-Wallisa pozwala na identyfikację występowania różnic pomiędzy analizowanymi grupami, nie wskazuje jednak, pomiędzy którymi konkretnie grupami różnice te występują⁶⁷⁰. W związku z tym dalsza interpretacja opiera się na analizie średnich rang poszczególnych grup, pozwalającej określić kierunek obserwowanych różnic.

Analiza średnich rang wskazuje na zróżnicowanie poziomu poszczególnych zmiennych w zależności od długości relacji. W przypadku operacyjnych zdolności produkcyjno-technologicznych (ZDPT1) oraz zmiennych marketingowo-relacyjnych (ZDMR) obserwowany jest wzrost wartości rang wraz z wydłużaniem się relacji, co może wskazywać na ich większe powiązanie z funkcjonowaniem relacji długookresowych. Odmienny trend widoczny jest w przypadku zmiennej SIŁA oraz TUR1, dla których wyższe wartości rang odnotowano w relacjach krótszych.

Jednocześnie należy zauważyć, że adaptacyjne zdolności produkcyjno-technologiczne (ZDPT2) nie wykazują istotnych statystycznie różnic pomiędzy analizowanymi grupami, co może sugerować, że ich rola nie jest bezpośrednio związana z długością trwania relacji.

Uzyskane wyniki wskazują, że długość trwania relacji różnicuje wybrane analizowane zmienne, w szczególności związane ze zdolnościami przedsiębiorstw oraz siłą dostawców, podczas gdy w przypadku pozostałych nie stwierdzono istotnych różnic pomiędzy grupami.

W kolejnym etapie analizy dokonano porównania rang z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstw, co pozwala na ocenę, czy skala działalności stanowi dodatkowy czynnik różnicujący analizowane zmienne. Wyniki przedstawiono w tabeli 5.10.

⁶⁷⁰ Field, A.P., *Discovering...*, op. cit., s. 559-571.

Tabela 5.10 Przyporządkowanie rang analizy Kruskala-Wallisa – wielkość przedsiębiorstwa jako zmienna grupująca

	Wielkość	N	Średnia ranga
TUR1	małe	66	99,78
	średnie	68	103,42
	duże	69	102,72
	Ogółem	203	
TUR2	małe	66	86,81
	średnie	68	102,99
	duże	69	115,56
	Ogółem	203	
TUR3	małe	66	99,64
	średnie	68	103,34
	duże	69	102,93
	Ogółem	203	
KF	małe	66	89,01
	średnie	68	102,29
	duże	69	114,14
	Ogółem	203	
KR	małe	66	113,52
	średnie	68	87,32
	duże	69	105,44
	Ogółem	203	
ZDPT1	małe	66	78,80
	średnie	68	108,04
	duże	69	118,23
	Ogółem	203	
ZDPT2	małe	66	102,01
	średnie	68	106,58
	duże	69	97,48
	Ogółem	203	
ZDMR	małe	66	86,89
	średnie	68	107,01
	duże	69	111,51
	Ogółem	203	
SIŁA	małe	66	107,01
	średnie	68	106,00
	duże	69	93,27
	Ogółem	203	

źródło: opracowanie własne

Tabela 5.11 Statystyki testu Kruskala-Wallisa dla zmiennej grupującej – wielkość przedsiębiorstwa

	TUR1	TUR2	TUR3	KF	KR	ZDPT1	ZDPT2	ZDMR	SIŁA
Chi-kwadrat	,148	8,322	,165	6,301	7,274	16,482	,867	6,688	2,366
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Istotność asymptotyczna	,929	,016	,921	,043	,026	,000	,648	,035	,306

źródło: opracowanie własne

Wyniki testu Kruskala-Wallisa przeprowadzonego dla przedsiębiorstw różniących się wielkością wskazują na występowanie istotnych statystycznie różnic w poziomie wybranych

analizowanych zmiennych pomiędzy badanymi grupami. Oznacza to, że wielkość przedsiębiorstwa może stanowić istotny czynnik różnicujący sposób funkcjonowania dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami.

Istotne statystycznie różnice odnotowano w przypadku zmiennych TUR2, KF, KR, ZDPT1 oraz ZDMR, podczas gdy pozostałe zmienne, w tym adaptacyjne zdolności produkcyjno-technologiczne (ZDPT2) oraz siła dostawców, nie wykazują istotnego zróżnicowania pomiędzy analizowanymi grupami.

Analiza średnich rang wskazuje, że wyższe wartości rang dla operacyjnych zdolności produkcyjno-technologicznych (ZDPT1), zdolności marketingowo-relacyjnych (ZDMR) oraz turbulencji technologicznej (TUR2) obserwowane są przede wszystkim w przedsiębiorstwach średnich i dużych. Z kolei wyższe wartości rang dla korzyści relacyjnych (KR) występują w przedsiębiorstwach małych. Wyniki te sugerują, że wielkość przedsiębiorstwa może różnicować zarówno poziom rozwinięcia wybranych zdolności, jak i sposób postrzegania korzyści wynikających z relacji z odbiorcami.

5.3.3 Zależności pomiędzy turbulencją otoczenia a zdolnościami przedsiębiorstw

W niniejszym podrozdziale przedstawiono wyniki analizy regresji liniowej, której celem było zbadanie zależności pomiędzy turbulencją otoczenia a zdolnościami dostawców. W analizie uwzględniono trzy rodzaje turbulencji: turbulencję otoczenia rynkowego (TUR1), turbulencję otoczenia technologicznego (TUR2) oraz turbulencję otoczenia konkurencyjnego (TUR3), a także dwie kategorie zdolności produkcyjno-technologicznych: ZDPT1 oraz ZDPT2. Analizy przeprowadzono z uwzględnieniem długości trwania relacji, stosując zarówno trójstopniowy podział relacji (1–5 lat, 5–10 lat, powyżej 10 lat), jak i w jednym przypadku podział zrekodowany (poniżej 10 lat, powyżej 10 lat), zgodnie z charakterem estymowanych modeli.

Analiza regresji przedstawiona w tabelach 5.12-5.14 wykazała, że istotny statystycznie model występuje w grupie przedsiębiorstw utrzymujących relacje z odbiorcami od 1 do 5 lat. Model ten okazał się istotny statystycznie ($p < 0,05$), co oznacza, że uwzględnione w nim rodzaje turbulencji w istotny sposób wyjaśniają zróżnicowanie poziomu ZDPT1 w początkowej fazie relacji.

Tabela 5.12 Wyniki analizy wariancji testującej istotność dopasowania modelu regresji dla relacji ZDPT1 oraz turbulencji otoczenia zewnętrznego

Model	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
1 Regresja	2,655	3	,885	3,568	,021^c
Reszta	11,903	48	,248		
Ogółem	14,558	51			

a. długość_relacji = od 1 do 5 lat

b. Zmienna zależna: ZDPT1

c. Predyktory: (Stała), TUR3, TUR2, TUR1

Tabela 5.13 Współczynniki dopasowania regresji – ZDPT1 oraz turbulencje otoczenia zewnętrznego

Model	R	R-kwadrat	Skorygowane R-kwadrat	Błąd standardowy oszacowania
1	,427 ^b	,182	,131	,49798

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.14 Współczynniki regresji dla ZDPT1 oraz turbulencji otoczenia zewnętrznego

Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standardyzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	1,603	,633		2,533	,015
1 TUR1	-,098	,089	-,151	-1,101	,276
TUR2	,273	,092	,396	2,961	,005
TUR3	,221	,121	,256	1,826	,074

Źródło: opracowanie własne

Istotny statystycznie model regresji uzyskano w grupie przedsiębiorstw utrzymujących relacje z odbiorcami od 1 do 5 lat. Model okazał się istotny statystycznie ($F = 3,57$; $p = 0,021$), a wartość współczynnika determinacji ($R^2 = 0,182$; skorygowane $R^2 = 0,131$) wskazuje, że turbulencje otoczenia wyjaśniają ograniczoną, lecz istotną część zmienności operacyjnych zdolności produkcyjno-technologicznych.

Analiza współczynników regresji wykazała dodatnią i istotną statystycznie zależność pomiędzy turbulencją otoczenia technologicznego (TUR2) a ZDPT1 ($\beta = 0,396$; $p = 0,005$). Wynik ten wskazuje, że zmienność technologiczna może sprzyjać doskonaleniu sprawności i niezawodności procesów produkcyjnych oraz logistycznych. W warunkach dynamicznych zmian technologicznych przedsiębiorstwa są zmuszone do ciągłego doskonalenia procesów operacyjnych oraz zwiększania swojej elastyczności w celu sprostanie wymaganiom silniejszych odbiorców⁶⁷¹. Turbulencja otoczenia konkurencyjnego (TUR3) wykazała efekt

⁶⁷¹ Zhou, K.Z., Li, C.B., *How Strategic Orientations Influence the Building of Dynamic Capability in Emerging Economies*, Journal of Business Research, 2010, wyd. 63(3), s. 224-231.

zbliżony do istotności ($\beta = 0,247$; $p = 0,074$), natomiast turbulencja rynkowa (TUR1) nie osiągnęła istotności statystycznej.

Również w przypadku zdolności marketingowo-relacyjnych istotny statystycznie model regresji przedstawiony w tabelach 5.15-5.17 został zidentyfikowany w grupie relacji trwających od 1 do 5 lat. Model osiągnął istotność statystyczną ($F = 2,95$; $p = 0,042$), przy wartości $R^2 = 0,156$ (skorygowane $R^2 = 0,123$), co wskazuje na umiarkowaną siłę wyjaśniającą modelu.

Tabela 5.15 Wyniki analizy wariancji testującej istotność dopasowania modelu regresji dla relacji ZDMR oraz turbulencji otoczenia zewnętrznego

Model	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
1 Regresja	1,156	3	,385	2,950	,042 ^c
Reszta	6,267	48	,131		
Ogółem	7,423	51			

a. długość_relacji = od 1 do 5 lat

b. Zmienna zależna: ZDMR

c. Predyktory: (Stała), TUR3, TUR2, TUR1

Tabela 5.16 Współczynniki dopasowania regresji - ZDMR oraz turbulencje otoczenia zewnętrznego

Model	R	R-kwadrat	Skorygowane R-kwadrat	Błąd standardowy oszacowania
1	,395 ^b	,156	,123	,36135

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.17 Współczynniki regresji dla ZDMR oraz turbulencji otoczenia zewnętrznego

Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	2,152	,459		4,686	,000
1 TUR1	-,061	,064	-,131	-,939	,353
TUR2	,173	,067	,351	2,587	,013
TUR3	,168	,088	,274	1,919	,061

Źródło: opracowanie własne

Analiza współczynników regresji pokazuje, że pomiędzy turbulencją otoczenia technologicznego (TUR2) a poziomem ZDMR występuje dodatnia i istotna statystycznie zależność ($\beta = 0,351$; $p = 0,013$). Dodatnią zależność zaobserwowano również w przypadku turbulencji otoczenia konkurencyjnego, jednak nie osiągnęła ona poziomu istotności statystycznej ($\beta = 0,274$; $p = 0,061$). Natomiast zależność pomiędzy turbulencją otoczenia rynkowego a ZDMR okazała się statystycznie nieistotna.

Otrzymane wyniki sugerują, że w początkowych relacjach z odbiorcą turbulencja otoczenia technologicznego może sprzyjać intensyfikacji współpracy, komunikacji

i koordynacji działań. Konieczność wdrażania nowych rozwiązań technologicznych wymaga większego zaangażowania relacyjnego, co przekłada się na rozwój zdolności marketingowo-relacyjnych dostawców⁶⁷².

W przypadku adaptacyjnych zdolności produkcyjno-technologicznych istotny statystycznie model regresji uzyskano przy zastosowaniu agregowanego podziału długości relacji na relacje poniżej 10 lat oraz powyżej 10 lat, przedstawionego na tabelach 5.18-5.20.

Tabela 5.18 Wyniki analizy wariancji testującej istotność dopasowania modelu regresji dla relacji ZDPT2 oraz turbulencji otoczenia zewnętrznego

Model	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
1	Regresja	4,769	3	1,590	3,029
	Reszta	49,867	95	,525	
	Ogółem	54,636	98		

a. długość_relacji_krótk_długa = do 10 lat

b. Zmienna zależna: ZDPT2

c. Predyktory: (Stała), TUR3, TUR2, TUR1

Tabela 5.19 Współczynniki dopasowania regresji – ZDPT2 oraz turbulencja otoczenia zewnętrznego

Model	R	R-kwadrat	Skorygowane R-kwadrat	Błąd standardowy oszacowania
1	,295 ^b	,087	,058	,72451

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.20 Współczynniki regresji dla ZDPT2 oraz turbulencji otoczenia zewnętrznego

Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standardyzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
1	(Stała)	2,620	,566	4,627	,000
	TUR1	,152	,082	,184	,066
	TUR2	-,020	,081	-,024	,807
	TUR3	,229	,110	,206	,040

Źródło: opracowanie własne

Model okazał się istotny statystycznie ($F = 3,03$; $p = 0,033$), a wartość $R^2 = 0,087$ (skorygowane $R^2 = 0,058$) wskazuje na niewielką, lecz istotną statystycznie siłę wyjaśniającą.

Analiza współczynników regresji wykazała, że turbulencja otoczenia konkurencyjnego (TUR3) jest dodatnio i istotnie związana z poziomem ZDPT2 ($\beta = 0,206$; $p = 0,040$). Turbulencje otoczenia rynkowego i technologicznego nie osiągnęły istotności

⁶⁷² Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., Mallon, M.R., *When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Importance of Strategic Fit*, Journal of Management Studies, 2018, wyd. 56, s. 758-787.

statystycznej. Wyniki te sugerują, że rozwój zdolności związanych z dostosowywaniem procesów i technologii do wymagań odbiorcy może być częściowo stymulowany przede wszystkim presją konkurencyjną. W warunkach nasilonej konkurencji dostawcy są zmuszeni do pogłębiania specjalizacji oraz dostosowywania procesów produkcyjnych do specyficznych wymagań odbiorców, co może sprzyjać rozwojowi bardziej zaawansowanych zdolności⁶⁷³.

Podsumowując, wyniki analiz regresji wskazują, że zależności pomiędzy turbulencjami otoczenia a zdolnościami przedsiębiorstw mają charakter zróżnicowany zarówno ze względu na rodzaj turbulencji, jak i długość trwania relacji z odbiorcą. W początkowych fazach relacji szczególne znaczenie ma turbulencja otoczenia technologicznego, która wiąże się z poprawą operacyjnych zdolności produkcyjno-technologicznych oraz zdolności marketingowo-relacyjnych. Z kolei w przypadku adaptacyjnych zdolności produkcyjno-technologicznych istotne znaczenie uzyskuje turbulencja otoczenia konkurencyjnego. Oznacza to, że różne rodzaje turbulencji mogą sprzyjać kształtowaniu odmiennych kategorii zdolności przedsiębiorstw w zależności od kontekstu relacyjnego.

5.3.4 Zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw a siłą dostawców

W niniejszym podrozdziale przedstawiono wyniki analizy regresji liniowej, której celem było określenie zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw a poziomem siły dostawców (SIŁA) w relacjach z silniejszymi odbiorcami. Jako zmienne niezależne uwzględniono operacyjne zdolności produkcyjno-technologiczne (ZDPT1), adaptacyjne zdolności produkcyjno-technologiczne (ZDPT2) oraz zdolności marketingowo-relacyjne (ZDMR). Analizy przeprowadzono osobno dla relacji trwających do 10 lat (tabele 5.21–5.23) oraz powyżej 10 lat (tabele 5.24–5.26), co pozwoliło na identyfikację różnic w zależnościach pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw a siłą dostawców w zależności od długości trwania relacji, traktowanej jako element kontekstu relacyjnego.

⁶⁷³ Teece D. J., *Explicating Dynamic...*, op. cit., s. 1319–1350.

Tabela 5.21 Wyniki analizy wariancji testującej istotność dopasowania modelu regresji dla relacji wszystkich grup zdolności oraz siły dostawców

Model	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
1 Regresja	5,106	3	1,702	4,829	,004
Reszta	33,482	95	,352		
Ogółem	38,588	98			

a. długość relacji krótko-długa = do 10 lat

b. Zmienna zależna: SIŁA

c. Predyktory: (Stała), ZDMR, ZDPT2, ZDPT1

Tabela 5.22 Współczynniki dopasowania regresji - zdolności oraz siła

Model	R	R-kwadrat	Skorygowane R-kwadrat	Błąd standardowy oszacowania
1	,364 ^b	,132	,105	,59367

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.23 Współczynniki regresji dla zdolności oraz siły

Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standardyzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	4,028	,472		8,542	,000
1 ZDPT1	-,003	,108	-,004	-,031	,975
ZDPT2	,167	,083	,198	2,004	,048
ZDMR	-,423	,143	-,354	-2,962	,004

Źródło: opracowanie własne

Model regresji oszacowany dla relacji trwających do 10 lat również okazał się istotny statystycznie ($F = 4,829$; $p = 0,004$). Wartość współczynnika determinacji ($R^2 = 0,132$), przy skorygowanym R^2 równym 0,105, wskazuje, że model wyjaśnia ograniczoną, lecz istotną część zmienności siły dostawców.

Analiza współczynników regresji wykazała występowanie istotnych statystycznie zależności pomiędzy dwoma rodzajami zdolności a siłą dostawców, przy czym zależności te mają odmienny kierunek. Adaptacyjne zdolności produkcyjno-technologiczne (ZDPT2) wykazują dodatnią i istotną statystycznie zależność z siłą dostawców ($\beta = 0,198$; $p = 0,048$), natomiast zdolności marketingowo-relacyjne (ZDMR) pozostają w istotnej, lecz ujemnej zależności z poziomem siły dostawców ($\beta = -0,354$; $p = 0,004$). Operacyjne zdolności produkcyjno-technologiczne (ZDPT1) nie osiągnęły istotności statystycznej.

Uzyskane wyniki wskazują, że w relacjach trwających do 10 lat siła dostawców jest w większym stopniu powiązana z adaptacyjnymi zdolnościami produkcyjno-technologicznymi (ZDPT2), obejmującymi zdolność dostosowywania procesów produkcyjnych i rozwiązań technologicznych do specyficznych wymagań odbiorcy. Zdolności te mogą przyczyniać się do poprawy pozycji dostawcy poprzez zwiększenie jego

dopasowania do potrzeb partnera oraz podnoszenie kosztów jego zastąpienia po stronie odbiorcy⁶⁷⁴.

Jednocześnie ujemna zależność pomiędzy zdolnościami marketingowo-relacyjnymi a siłą dostawców w relacjach do 10 lat może sugerować, że na wcześniejszych etapach współpracy rozwój działań relacyjnych nie zawsze wiąże się z poprawą siły dostawcy. Możliwe jest, że działania te pełnią przede wszystkim funkcję adaptacyjną wobec wymagań silniejszego odbiorcy, a nie funkcję związaną z budowaniem silniejszej pozycji dostawcy w relacji⁶⁷⁵.

Przedstawione wyniki dla relacji trwających do 10 lat wskazują, że w początkowych fazach współpracy siła dostawców jest kształtowana przede wszystkim przez określone kategorie zdolności przedsiębiorstw, przy czym ich znaczenie oraz kierunek oddziaływania nie są jednorodne. W kolejnym etapie analizy podjęto próbę określenia, czy zależności pomiędzy poszczególnymi zdolnościami a siłą dostawców różnią się w relacjach bardziej dojrzałych, trwających powyżej 10 lat, w których współpraca charakteryzuje się większą stabilnością, utrwalonymi rutynami oraz wyższym poziomem wzajemnego dostosowania operacyjnego stron. Tabele 5.24–5.26 przedstawiają model regresji analizujący zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw a siłą dostawców.

Tabela 5.24 Wyniki analizy wariancji testującej istotność dopasowania modelu regresji dla relacji wszystkich grup zdolności oraz siły dostawców

Model	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
1 Regresja	9,371	3	3,124	4,288	,007^c
Reszta	71,384	98	,728		
Ogółem	80,755	101			

a. długość_relacji_krótk_długa = powyżej 10 lat

b. Zmienna zależna: SIŁA

c. Predyktory: (Stała), ZDMR, ZDPT2, ZDPT1

Tabela 5.25 Współczynniki dopasowania regresji - zdolności oraz siła

Model	R	R-kwadrat	Skorygowane R-kwadrat	Błąd standardowy oszacowania
1	,341 ^b	,116	,089	,85347

Źródło: opracowanie własne

⁶⁷⁴ Ulaga, W., Eggert, A., *Value-Based...*, op. cit., s. 119 - 136.

⁶⁷⁵ Villena, V.H., Revilla, E., Choi, T.Y., *The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective*, Journal of Operations Management, 2011, wyd. 29, s. 561-576.

Tabela 5.26 Współczynniki regresji dla zdolności oraz siły

Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	1,601	,507		3,156	,002
1 ZDPT1	-,134	,138	-,123	-,969	,335
ZDPT2	-,035	,121	-,032	-,294	,770
ZDMR	,529	,162	,417	3,270	,001

Zródło: opracowanie własne

Model regresji oszacowany dla relacji dojrzałych (powyżej 10 lat) okazał się istotny statystycznie ($F = 4,288$; $p = 0,007$). Wartość współczynnika determinacji ($R^2 = 0,116$), przy skorygowanym R^2 równym 0,089, wskazuje, że uwzględnione zdolności przedsiębiorstw wyjaśniają ograniczoną część zmienności siły dostawców.

Analiza współczynników regresji pokazuje, że jedyną zmienną wykazującą istotną statystycznie zależność z siłą dostawców są zdolności marketingowo-relacyjne (ZDMR). Wartość standaryzowanego współczynnika beta ($\beta = 0,417$; $p = 0,001$) wskazuje na dodatnią zależność pomiędzy tą kategorią zdolności a poziomem siły dostawców. Natomiast operacyjne zdolności produkcyjno-technologiczne (ZDPT1) oraz adaptacyjne zdolności produkcyjno-technologiczne (ZDPT2) nie osiągnęły istotności statystycznej.

Uzyskane wyniki sugerują, że w relacjach dojrzałych większą rolę dla siły dostawców odgrywają kompetencje relacyjne niż bieżące zdolności produkcyjno-technologiczne. W relacjach o ugruntowanym charakterze na pierwszy plan wysuwają się takie elementy, jak zaufanie oraz umiejętność zarządzania relacją z odbiorcą. W tym kontekście zdolności marketingowo-relacyjne mogą stanowić jeden z kluczowych czynników związanych z poziomem siły dostawcy w relacjach dojrzałych, charakteryzujących się wysokim poziomem zaufania, zaangażowania oraz jakości współpracy pomiędzy partnerami. Potwierdzają to zarówno klasyczne koncepcje podkreślające znaczenie relacyjnych źródeł wartości i przewagi konkurencyjnej (np. Dyer i Singh, 1998), jak i nowsze badania wskazujące na istotną, zależną od etapu relacji rolę zaufania i zaangażowania w kształtowaniu wyników relacji biznesowych (np. Gansser i in., 2021; Ha, 2020)⁶⁷⁶⁶⁷⁷⁶⁷⁸.

Brak istotności zdolności produkcyjno-technologicznych może wskazywać, że w relacjach długotrwałych tego rodzaju zdolności są już w dużej mierze utrwalone

⁶⁷⁶ Gansser, O. A., Boßow-Thies, S., Krol, B., *Creating trust and commitment in B2B services*, Industrial Marketing Management, 2021, wyd. 97, s. 274–285.

⁶⁷⁷ Dyer, J. H., Singh, H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, The Academy of Management Review, 1998, wyd. 23(4), s. 660–679.

⁶⁷⁸ Ha, H.-Y., *Exploring the Effects of Trust and Its Outcomes in B2B Relationship Stages: A Longitudinal Study*, 2020, Sustainability, wyd. 12(23), 9937.

i włączone w rutyny współpracy operacyjnej, przez co przestają pełnić rolę czynnika różnicującego pozycję dostawcy w relacji⁶⁷⁹.

Porównanie wyników obu modeli regresji wskazuje na wyraźne różnice w zależnościach pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw a siłą dostawców w zależności od długości trwania relacji. W relacjach krótszych istotna statystycznie zależność występuje pomiędzy adaptacyjnymi zdolnościami produkcyjno-technologicznymi a siłą dostawców, natomiast w relacjach dojrzałych istotna zależność dotyczy zdolności marketingowo-relacyjnych. Wyniki te wskazują, że zależności pomiędzy poszczególnymi kategoriami zdolności a siłą dostawców mają charakter kontekstowy i zmieniają się wraz z rozwojem relacji.

5.3.5 Zależności pomiędzy siłą dostawców a korzyściami finansowymi i relacyjnymi

W celu oceny, czy siła dostawców przekłada się na osiągnięcie korzyści finansowych w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, przeprowadzono analizę regresji liniowej osobno dla poszczególnych grup przedsiębiorstw. W grupie małych przedsiębiorstw zidentyfikowano jedyny model regresji, który osiągnął istotność statystyczną. Został on przedstawiony w tabelach 5.27-5.29. W pozostałych grupach wielkości przedsiębiorstw nie stwierdzono istotnych statystycznie zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi.

Tabela 5.27 Wyniki analizy wariancji testującej istotność dopasowania modelu regresji dla relacji siły

	Model	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
1	Regresja	3,064	1	3,064	5,640	,021^c
	Reszta	34,768	64	,543		
	Ogółem	37,832	65			

a. wielkość = małe

b. Zmienna zależna: KF

Tabela 5.28 Współczynniki dopasowania regresji - siła i korzyści finansowe

Model	R	R-kwadrat	Skorygowane R-kwadrat	Błąd standardowy oszacowania
1	,285 ^b	,081	,067	,73705

Źródło: opracowanie własne

⁶⁷⁹ Helfat, C.E., Peteraf, M.A., *The dynamic resource-based view: capability lifecycles*, Strategic Management Journal, 2003, wyd. 24, s. 997-1010.

Tabela 5.29 Współczynniki regresji dla siły i korzyści finansowych

Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
1 (Stała)	2,047	,432		4,735	,000
SIŁA	,317	,133	,285	2,375	,021

Źródło: opracowanie własne

Model regresji oszacowany dla małych przedsiębiorstw okazał się istotny statystycznie ($F = 5,640$; $p = 0,021$), co wskazuje, że zmienna niezależna w istotny sposób wyjaśnia zmienność korzyści finansowych (KF). Wartość współczynnika determinacji ($R^2 = 0,081$) oraz skorygowanego R^2 (0,067) wskazuje, że siła dostawców wyjaśnia niewielką, lecz statystycznie istotną część zróżnicowania poziomu korzyści finansowych w tej grupie przedsiębiorstw.

Analiza współczynników regresji pokazuje, że pomiędzy siłą dostawców a poziomem korzyści finansowych występuje dodatnia i istotna statystycznie zależność. Wartość standaryzowanego współczynnika beta ($\beta = 0,285$; $p = 0,021$) wskazuje, że wyższemu poziomowi siły dostawców towarzyszy wyższy poziom osiąganych korzyści finansowych wśród małych przedsiębiorstw. Wynik ten sugeruje, że poprawa siły dostawcy może pozostawać związana z korzystniejszą oceną rezultatów finansowych, takich jak rentowność sprzedaży czy wolumen sprzedaży nowych produktów do odbiorcy.

W kontekście relacji biznesowych uzyskane wyniki sugerują, że w przypadku małych dostawców siła wobec silniejszych odbiorców pozostaje dodatnio związana z osiąganymi korzyściami finansowymi. Podmioty o mniejszej skali działalności funkcjonują zazwyczaj w warunkach większej zależności od kluczowych odbiorców, dlatego nawet niewielka poprawa ich pozycji negocjacyjnej może przekładać się na zauważalne efekty finansowe. W takim ujęciu siła dostawców może pełnić funkcję mechanizmu ograniczającego negatywne skutki asymetrii siły, ponieważ pozwala zmniejszać presję cenową ze strony odbiorców oraz poprawiać warunki współpracy. Taka interpretacja jest zgodna z podejściami wskazującymi, że w relacjach asymetrycznych poziom siły oraz zależności wpływa na możliwość kształtowania warunków współpracy oraz osiąganych korzyści, w tym wyników finansowych przedsiębiorstw, szczególnie w przypadku podmiotów o mniejszej skali działalności⁶⁸⁰.

Jednocześnie relatywnie niska wartość współczynnika determinacji wskazuje, że korzyści finansowe małych przedsiębiorstw są kształtowane również przez inne czynniki,

⁶⁸⁰ Zhang, H., Hu, M., Jiang, S. *Profit...*, op. cit., s. 11-16.

nieuwzględnione w modelu, takie jak warunki rynkowe czy specyfika branży. Niemniej jednak istotność statystyczna modelu potwierdza, że siła dostawców stanowi jeden z istotnych elementów budowania stabilności finansowej w tej grupie przedsiębiorstw.

Warto podkreślić, że w przypadku średnich i dużych przedsiębiorstw nie zidentyfikowano istotnych statystycznie modeli regresji opisujących wpływ siły dostawców na korzyści finansowe. Może to wskazywać, że w tych grupach przedsiębiorstw korzyści finansowe są w większym stopniu determinowane przez czynniki strukturalne, takie jak skala działalności, integracja operacyjna czy długoterminowe umowy, a nie bezpośrednio przez bieżącą siłę w relacjach z odbiorcami⁶⁸¹.

Uzyskany wynik może sugerować, że zależność pomiędzy siłą dostawców a korzyściami finansowymi częściowo wiąże się również z mechanizmami relacyjnymi, co wymaga dalszej weryfikacji empirycznej⁶⁸².

Charakterystyka korzyści finansowych uwzględnionych w badaniu takich jak: *zwiększenie sprzedaży nowych produktów*, *zwiększenie rentowności sprzedaży* oraz *polepszenie ogólnego wyniku finansowego przedsiębiorstwa* wskazuje, że są one w dużej mierze konsekwencją trwałej i korzystnej współpracy z odbiorcą, a nie wyłącznie rezultatem krótkookresowych ustępstw cenowych.

W takiej perspektywie siła dostawców może pełnić funkcję czynnika umożliwiającego kształtowanie warunków współpracy z odbiorcą, co sprzyja realizacji efektów finansowych. Szczególne znaczenie tego mechanizmu w przypadku małych przedsiębiorstw wynika z faktu, że podmioty te są bardziej wrażliwe na zmiany warunków współpracy, a nawet niewielka poprawa ich siły w relacji może prowadzić do relatywnie istotnych efektów ekonomicznych, co znajduje potwierdzenie w badaniach (np. Huo i in. 2022; Zhang i in. 2025)⁶⁸³⁶⁸⁴. Należy jednak podkreślić, że ze względu na charakter zastosowanego modelu regresji uzyskane zależności wskazują na współwystępowanie zjawisk, a nie na bezpośredni związek przyczynowo-skutkowy.

Uzyskane wyniki wskazują, że w przypadku małych przedsiębiorstw siła dostawców może sprzyjać osiąganiu korzyści finansowych. Powstaje zatem pytanie, czy mechanizm ten dotyczy również korzyści relacyjnych związanych z jakością współpracy i stabilnością relacji z odbiorcą.

⁶⁸¹ Flynn, B. B., Koufteros, X., Lu, G., *On Theory in Supply Chain Uncertainty and its Implications for Supply Chain Integration*, Journal of Supply Chain Management, 2016, wyd. 52(3), s. 3–27.

⁶⁸² Palmatier R. W., Dant R. P., Grewal D., Evans, K. R., *Factors...*, op. cit., s. 147-151.

⁶⁸³ Huo B., Liu R., Tian M., *The bright...*, op. cit., s. 7-12.

⁶⁸⁴ Zhang, H., Hu, M., Jiang, S. *Profit...*, op. cit., s. 12-16.

W kolejnym etapie analizy podjęto próbę pogłębienia tego wątku poprzez zbadanie, czy siła dostawców jest związana również z osiąganiem korzyści relacyjnych, rozumianych jako poprawa jakości współpracy, stabilności relacji oraz pozycji negocjacyjnej dostawców. Analizę przeprowadzono z uwzględnieniem długości trwania relacji (1–5 lat, 5–10 lat oraz powyżej 10 lat), co pozwoliło na ocenę, czy znaczenie siły dostawców dla kształtowania korzyści relacyjnych zmienia się w kolejnych fazach rozwoju relacji. Wyniki zostały zaprezentowane w tabelach 5.30-5.32.

Tabela 5.30 Wyniki analizy wariancji testującej istotność dopasowania modelu regresji dla relacji siły

Model	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
1 Regresja	3,651	1	3,651	6,049	,017^c
Reszta	30,176	50	,604		
Ogółem	33,827	51			

a. długość relacji = od 1 do 5 lat

b. Zmienna zależna: KR

c. Predyktory: (Stała), SIŁA

Tabela 5.31 Współczynniki dopasowania regresji - siła i korzyści relacyjne

Model	R	R-kwadrat	Skorygowane R-kwadrat	Błąd standardowy oszacowania
1	,329 ^b	,108	,090	,77686

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.32 Współczynniki regresji dla siły i korzyści relacyjnych

Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
1 (Stała)	1,578	,812		1,943	,058
SIŁA	,587	,239	,329	2,460	,017

Źródło: opracowanie własne

Analiza regresji liniowej wykazała, że istotny statystycznie model występuje wyłącznie w grupie przedsiębiorstw utrzymujących relacje z odbiorcami od 1 do 5 lat. W pozostałych grupach relacji (5–10 lat oraz powyżej 10 lat) nie stwierdzono istotnych statystycznie zależności pomiędzy siłą dostawców a poziomem korzyści relacyjnych.

Model regresji oszacowany dla relacji trwających od 1 do 5 lat okazał się istotny statystycznie ($F = 6,049$; $p = 0,017$), co wskazuje, że siła dostawców w istotny sposób wyjaśnia zróżnicowanie poziomu korzyści relacyjnych w tej fazie współpracy. Wartość współczynnika determinacji ($R^2 = 0,108$) oraz skorygowanego R^2 (0,090) wskazuje, że siła

dostawców wyjaśnia niewielką, lecz statystycznie istotną część zmienności korzyści relacyjnych w badanej grupie.

Analiza współczynników regresji wskazuje na dodatnią i istotną statystycznie zależność pomiędzy siłą dostawców (SIŁA) a poziomem korzyści relacyjnych. Wartość standaryzowanego współczynnika beta ($\beta = 0,329$; $p = 0,017$) wskazuje, że wyższy poziom siły dostawców jest związany z wyższym poziomem osiąganych korzyści relacyjnych w relacjach krótkich. Oznacza to, że poprawa siły dostawcy może współwystępować z korzystniejszą oceną relacyjnych aspektów współpracy z odbiorcą.

Uzyskane wyniki sugerują, że w początkowej fazie relacji (1–5 lat) siła dostawców odgrywa szczególnie istotną rolę w kształtowaniu korzyści relacyjnych. Na wczesnym etapie współpracy relacje charakteryzują się niższym poziomem zaufania oraz ograniczoną stabilnością. W takich warunkach wyższy poziom siły dostawcy może współwystępować z korzystniejszą oceną współpracy, większą przewidywalnością działań odbiorcy oraz lepszą pozycją negocjacyjną dostawcy, co może sprzyjać utrzymywaniu bardziej zrównoważonych relacji pomiędzy partnerami pomimo występowania asymetrii siły⁶⁸⁵.

Brak istotnych statystycznie wyników w relacjach trwających od 5 do 10 lat oraz powyżej 10 lat może wskazywać, że w bardziej dojrzałych relacjach korzyści relacyjne są w większym stopniu ukształtowane i mniej zależne od bieżących zmian pozycji siły dostawcy. W takich relacjach większe znaczenie zyskują utrwalone mechanizmy współpracy, długoterminowe zobowiązania oraz rutyny organizacyjne, które stabilizują relację niezależnie od krótkookresowych zmian siły⁶⁸⁶.

Wyniki te uzupełniają wcześniejsze ustalenia dotyczące zależności pomiędzy siłą dostawców a korzyściami finansowymi, wskazując, że w początkowych fazach relacji siła dostawców pozostaje związana zarówno z korzyściami finansowymi, jak i relacyjnymi^{687,688}. Jednocześnie należy podkreślić, że uzyskane zależności mają charakter statystyczny i nie powinny być interpretowane w kategoriach bezpośredniego związku przyczynowo-skutkowego.

Podsumowując, dodatnia zależność pomiędzy siłą dostawców a korzyściami relacyjnymi ujawnia się przede wszystkim w początkowej fazie relacji z odbiorcami. Wyniki sugerują, że właśnie na tym etapie korzyści relacyjne mogą stanowić jeden z elementów

⁶⁸⁵ Basu S., Malik A., Munjal S., Venkataramanan S.V., *Investigating governance of tolerable and intolerable dark sides in B2B dyads in post pandemic emerging markets*, Industrial Marketing Management, 2023, wyd. 115, s.11-26.

⁶⁸⁶ Ring, P. S., Van de Ven, A. H., *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*, The Academy of Management Review, 1994, wyd. 19(1), s. 90–118.

⁶⁸⁷ Ulaga, W., Eggert, A., *Value-Based...*, op. cit., s. 119 - 136.

⁶⁸⁸ Cox, A., *Understanding...*, op. cit., s. 8-15.

współwystępujących z obserwowaną zależnością pomiędzy siłą dostawców a osiąganymi korzyściami finansowymi.

Wyniki te stanowią dodatkowe potwierdzenie, że zależności pomiędzy siłą dostawców a osiąganymi korzyściami mają charakter kontekstowy i różnicują się zarówno ze względu na wielkość przedsiębiorstwa, jak i długość trwania relacji z odbiorcą.

5.3.6 Podsumowanie wyników analiz regresji

Przeprowadzone analizy regresji pozwoliły na ocenę zależności pomiędzy turbulencją w otoczeniu, zdolnościami przedsiębiorstw, siłą dostawców oraz osiąganymi korzyściami w relacjach z silniejszymi odbiorcami. Analizy te uwzględniały kontekst relacyjny i organizacyjny badanych przedsiębiorstw. Uzyskane wyniki wskazują, że badane zależności mają charakter silnie kontekstowy i ujawniają się dopiero po uwzględnieniu zróżnicowania przedsiębiorstw ze względu na długość trwania relacji oraz ich wielkość.

W celu syntetycznego ujęcia uzyskanych wyników w tabeli 5.33 przedstawiono zestawienie istotności analizowanych zależności regresyjnych w podziale na długość trwania relacji oraz wielkość przedsiębiorstwa. Tabela ta pokazuje, które zależności mają istotne znaczenie oraz jak różnią się one w zależności od długości relacji i wielkości przedsiębiorstwa.

Tabela 5.33 Syntetyczne zestawienie wyników analizy regresji

Zależność	1–5 lat	5–10 lat	>10 lat	Wielkość przedsiębiorstwa
TUR → ZDPT1	+	-	-	-
	(TUR2)			
TUR → ZDPT2	-	-	-	-
TUR → ZDMR	+	-	-	-
	(TUR2)			
ZDPT1 → SIŁA	-	-	-	-
ZDPT2 → SIŁA	+	+	-	-
ZDMR → SIŁA	-	-	+	-
SIŁA → KR	+	-	-	-
SIŁA → KF	-	-	-	+
				(małe)

Źródło: opracowanie własne

Znak „+” oznacza występowanie istotnej statystycznie zależności w danej grupie, natomiast znak „-” oznacza brak istotnej zależności. W przypadku zależności ZDPT2 → SIŁA oraz ZDMR → SIŁA analizy regresji przeprowadzono z wykorzystaniem podziału

długości relacji na kategorie: do 10 lat oraz powyżej 10 lat. W grupie relacji do 10 lat zależność $ZDPT2 \rightarrow SIŁA$ była dodatnia, natomiast zależność $ZDMR \rightarrow SIŁA$ była ujemna.

Analizy dotyczące wpływu turbulencji otoczenia wykazały, że różne typy turbulencji oddziałują na odmienne kategorie zdolności przedsiębiorstw i w różny sposób w kolejnych fazach relacji. W początkowych relacjach z odbiorcami istotną rolę odgrywa turbulencja otoczenia technologicznego, która różnicuje znaczenie operacyjnych zdolności produkcyjno-technologicznych oraz zdolności marketingowo-relacyjnych. Jest to zgodne z wynikami badań wskazujących, że zmienność technologiczna zwiększa znaczenie zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw oraz ich zdolności do reagowania na zmiany otoczenia⁶⁸⁹. Z kolei w bardziej dojrzałych relacjach istotną rolę odgrywa turbulencja otoczenia konkurencyjnego, która sprzyja większemu znaczeniu zaawansowanych, dostosowanych do odbiorcy zdolności produkcyjno-technologicznych. Wyniki te wskazują, że proces adaptacji dostawców do warunków otoczenia ma charakter ewolucyjny i zmienia się wraz z czasem trwania współpracy⁶⁹⁰.

Analizy regresji dotyczące zależności między zdolnościami przedsiębiorstw a siłą dostawców wykazały istotne różnice pomiędzy relacjami krótszymi i długookresowymi. W relacjach trwających do 10 lat siła dostawców była związana przede wszystkim z adaptacyjnymi zdolnościami produkcyjno-technologicznymi związanymi z dostosowywaniem procesów i technologii do wymagań odbiorcy. Jednocześnie zdolności marketingowo-relacyjne wykazywały w tej fazie relacji wpływ osłabiający pozycję siłową dostawców.

W relacjach długookresowych większe znaczenie dla siły dostawców miały zdolności marketingowo-relacyjne, natomiast zdolności produkcyjno-technologiczne nie wykazywały już istotnych statystycznie zależności z siłą dostawców. Wyniki te potwierdzają, że wraz z dojrzewaniem relacji zmienia się znaczenie poszczególnych kategorii zdolności w budowaniu siły dostawców. Oznacza to, że źródła siły dostawców nie są stałe, lecz ewoluują wraz z rozwojem relacji biznesowej.

W odniesieniu do efektów oddziaływania siły dostawców wykazano, że jej znaczenie ujawnia się w zróżnicowany sposób. W grupie małych przedsiębiorstw poprawa siły dostawców była związana z osiąganiem korzyści finansowych, co wskazuje na szczególną wrażliwość tej grupy podmiotów na zmiany siły dostawców. Ponadto stwierdzono, że

⁶⁸⁹ Huo, B., Wang, B., Li, Z., *How to deal with technological turbulence for improving innovation performance*, Technology Analysis & Strategic Management, 2024, wyd. 36(3), s. 549–562.

⁶⁹⁰ Teece D. J., *Explicating Dynamic...*, op. cit., s. 1319–1350.

w początkowym etapie relacji wyższy poziom siły dostawców był związany z osiąganiem korzyści relacyjnych, natomiast w relacjach bardziej dojrzałych zależność pomiędzy siłą dostawców a korzyściami relacyjnymi nie występowała. Wyniki te sugerują, że korzyści relacyjne pełnią istotną rolę zwłaszcza na wczesnych etapach współpracy, natomiast w długookresowych relacjach są w większym stopniu utrwalone i mniej zależne od krótkookresowych zmian siły. Interpretacja ta jest spójna z koncepcją cyklu życia relacji zaproponowaną przez Jap i Anderson (2007), zgodnie z którą znaczenie poszczególnych mechanizmów kształtujących relację zmienia się wraz z jej dojrzewaniem⁶⁹¹.

Całość uzyskanych wyników wskazuje, że siła dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami nie jest zjawiskiem jednorodnym ani statycznym. Jej źródła oraz konsekwencje zmieniają się wraz z warunkami otoczenia, posiadanymi zdolnościami przedsiębiorstw oraz fazą rozwoju relacji. Tym samym wyniki analiz regresji wskazują, że uwzględnienie długości trwania relacji oraz wielkości przedsiębiorstw pozwala lepiej zrozumieć zależności pomiędzy analizowanymi konstruktami oraz rolę siły dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami.

Wyniki te stanowią empiryczne potwierdzenie założenia przyjętego w rozprawie, że mechanizmy kształtowania siły dostawców oraz jej konsekwencje mają charakter kontekstowy i powinny być analizowane z uwzględnieniem specyfiki relacji oraz cech przedsiębiorstwa.

5.4 Dyskusja

5.4.1 Implikacje teoretyczne

Przeprowadzone analizy empiryczne pokazują, że zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw a siłą dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami nie mają charakteru uniwersalnego. Ujawniają się one dopiero wtedy, gdy uwzględni się konkretne uwarunkowania, takie jak wielkość przedsiębiorstwa czy długość trwania relacji.

W literaturze od dawna podkreśla się, że siła w relacjach biznesowych ma charakter relacyjny, co oznacza, że nie wynika ona wyłącznie z cech pojedynczego przedsiębiorstwa, lecz z układu zależności między partnerami, w szczególności z tego, który z nich ma większe możliwości wyboru alternatyw i jest mniej zależny od drugiej strony⁶⁹². Nowsze prace, jak na przykład Mitreğa i in. (2025) lub Marttinen i Kähkönen (2022), rozwijają to podejście,

⁶⁹¹ Jap S.D., Anderson E., *Testing...*, op. cit., s. 269-272.

⁶⁹² Pfeffer, J., Salancik, G., *External...*, op. cit., s. 23-27.

wskazując na wielopoziomowy i kontekstowy charakter siły w relacjach B2B⁶⁹³⁶⁹⁴. Uzyskane wyniki pokazują, że analizowane zależności mogą pozostawać niewidoczne na poziomie całej badanej populacji, a ujawniają się dopiero po uwzględnieniu takich czynników jak wielkość przedsiębiorstwa czy długość relacji.

Wyniki rozprawy pozwalają lepiej uporządkować wiedzę dotyczącą czynników siły dostawców. Dotychczasowe badania, takie jak np. Cox (2001) czy Crook i Combs (2007), najczęściej koncentrowały się na wybranych aspektach relacji lub pojedynczych typach zdolności, analizowanych oddzielnie, bez pokazania, które z nich mają większą istotność⁶⁹⁵⁶⁹⁶. Uzyskane rezultaty badania empirycznego w ramach niniejszej rozprawy pokazują natomiast, które z tych zdolności, ujmowanych łącznie, przekładają się na siłę dostawcy w warunkach asymetrii siły oraz że ich znaczenie nie jest jednakowe, lecz zależy od kontekstu relacji⁶⁹⁷⁶⁹⁸.

Istotnym wkładem rozprawy jest również rozwój narzędzia pomiarowego służącego do badania siły dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami. Przeprowadzona procedura badawcza pozwoliła na identyfikację oraz empiryczną weryfikację czynników składających się na siłę dostawców, a także ich uporządkowanie w spójne kategorie analityczne. Uzyskane rezultaty wskazują jednocześnie, że analiza siły dostawców prowadzona na poziomie całej populacji przedsiębiorstw może prowadzić do maskowania istotnych zależności. Zależności te ujawniają się dopiero po uwzględnieniu kontekstu organizacyjnego i relacyjnego, co stanowi argument na rzecz bardziej kontekstowego podejścia do badania siły w relacjach biznesowych.

Wyniki pokazują, że znaczenie poszczególnych zdolności zmienia się wraz z rozwojem relacji. W literaturze (np. Jap i Anderson, 2007) przyjmuje się, że relacje biznesowe przechodzą kolejne fazy, w których zmieniają się mechanizmy współpracy⁶⁹⁹. Uzyskane wyniki wskazują, że zmiana ta dotyczy również sposobu budowania siły dostawcy: w relacjach trwających krócej, ważniejsze są zdolności produkcyjno-technologiczne, natomiast w relacjach bardziej dojrzałych rośnie rola zdolności marketingowo-relacyjnych. Oznacza to, że siła dostawcy nie jest zjawiskiem stałym, lecz ewoluuje wraz z relacją.

⁶⁹³ Mitreğa M., Wegner D., Faccin K., Makkonen H., Siemieniako D., *What drives...*, op. cit., s. 1-14.

⁶⁹⁴ Marttinen, K., Kähkönen, A.-K., *Fostering...*, op. cit., s. 1146-1172.

⁶⁹⁵ Cox, A., *Understanding...*, op. cit., s. 8-15.

⁶⁹⁶ Crook, T.R., Combs, J.G., *Sources...*, op. cit., s. 546-555.

⁶⁹⁷ Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic...*, op. cit., s. 509-533.

⁶⁹⁸ Johnsen, R.E., Ford, D., *Developing...*, op. cit. 7-13.

⁶⁹⁹ Jap S.D., Anderson E., *Testing...*, op. cit., s. 260-275.

Koncepcja dynamicznych zdolności (ang. *dynamic capabilities*) zakłada, że przedsiębiorstwa budują przewagę dzięki zdolnościom do adaptacji i rekonfiguracji zasobów w zmiennym otoczeniu⁷⁰⁰⁷⁰¹. Uzyskane wyniki częściowo wspierają to podejście, wskazując, że zdolności adaptacyjne związane z dostosowywaniem procesów i technologii do wymagań odbiorcy mogą przyczyniać się do poprawy siły dostawców. Jednocześnie takie oddziaływanie nie ma charakteru uniwersalnego i ujawnia się jedynie w określonych fazach rozwoju relacji. Oznacza to, że zależność pomiędzy zdolnościami dynamicznymi a siłą przedsiębiorstwa ma charakter kontekstowy i wymaga uwzględnienia warunków relacyjnych.

Uzyskane rezultaty badania empirycznego wskazują również, że rola poszczególnych typów zdolności nie jest jednakowa, lecz zależy od etapu rozwoju relacji oraz jej asymetrycznego charakteru. Wyniki rozprawy sugerują ponadto zasadność rozróżnienia zdolności produkcyjno-technologicznych o charakterze operacyjnym i adaptacyjnym. O ile zdolności operacyjne odnoszą się przede wszystkim do sprawności realizacji procesów produkcyjnych, o tyle zdolności adaptacyjne związane są z dostosowywaniem procesów, technologii oraz oferowanych rozwiązań do wymagań odbiorców i zmian zachodzących w otoczeniu. Adaptacyjne zdolności produkcyjno-technologiczne często stanowią odpowiedź na wymagania silniejszego odbiorcy, pomagając utrzymać współpracę oraz zdobywać nowe kontrakty. Nie oznacza to jednak, że automatycznie prowadzą do poprawy siły dostawcy. W praktyce adaptacja może sprzyjać zarówno poprawie siły dostawcy, jak i utrzymywaniu współpracy na warunkach określanych przez silniejszego partnera. Z perspektywy teorii zależności zasobowej można to interpretować jako działania ograniczające niepewność i zwiększające atrakcyjność dostawcy, które nie zawsze prowadzą do zmniejszenia asymetrii siły w relacji⁷⁰².

Zróznicowanie zależności widać również w odniesieniu do korzyści wynikających z poprawy siły dostawcy. W literaturze wskazuje się, że siła w relacjach biznesowych wiąże się ze zdolnością przedsiębiorstw do osiągania korzyści z relacji, ponieważ wpływa na podział wartości między partnerami (ang. *value appropriation*), a tym samym na zakres uzyskiwanych korzyści⁷⁰³⁷⁰⁴. Uzyskane wyniki pokazują jednak, że zależność ta nie ma

⁷⁰⁰ Eisenhardt, K. M., Martin, J. A., *Dynamic capabilities: What are they?* Strategic Management Journal, 2000, wyd. 21(10–11), s. 1105–1121.

⁷⁰¹ Winter, S.G., *Understanding dynamic capabilities*, Strategic Management Journal, 2003, wyd. 24, s. 991–995.

⁷⁰² Casciaro T., Piskorski M.J., *Power imbalance...*, op. cit., s. 167–199.

⁷⁰³ Chicksand, D., Rehme, J., *Total value in business relationships: Exploring the link between power and value appropriation*, Journal of Business & Industrial Marketing, 2018, wyd. 33/2, s. 174–182.

⁷⁰⁴ Brito, R.P., Miguel, P.L.S., *Power, Governance...*, op. cit., s. 61–87.

charakteru uniwersalnego i różni się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa oraz etapu rozwoju relacji. W przypadku małych przedsiębiorstw siła dostawcy wiąże się przede wszystkim z osiąganiem korzyści finansowych. Z kolei w początkowych fazach relacji sprzyja ona także generowaniu korzyści relacyjnych. W relacjach bardziej dojrzałych znaczenie siły dla korzyści relacyjnych maleje, co może wskazywać na utrwalenie zasad współpracy.

Wyniki sugerują również, że turbulencja otoczenia odgrywa istotną rolę w kształtowaniu zależności między zdolnościami a siłą dostawcy, różnicując znaczenie poszczególnych zdolności w relacjach z silniejszym odbiorcą. W literaturze wskazuje się, że w warunkach wysokiej zmienności rośnie znaczenie zdolności adaptacyjnych i elastyczności przedsiębiorstw⁷⁰⁵⁷⁰⁶. Uzyskane wyniki wskazują jednak, że rola turbulencji ma charakter pośredni i polega przede wszystkim na różnicowaniu zależności pomiędzy poszczególnymi zdolnościami przedsiębiorstw a siłą dostawcy, a nie na bezpośredniej zależności z siłą dostawcy.

Uzyskane wyniki pozwalają przesunąć akcent z pytania, czy zdolności przedsiębiorstw stanowią źródło siły dostawców, na pytanie, w jaki sposób oraz w jakich warunkach zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw a siłą dostawców ujawniają się w relacjach z silniejszymi odbiorcami. W literaturze problem ten najczęściej analizowany jest w badaniach jakościowych, często o charakterze wzdłużnym (longitudinalnym), które pozwalają uchwycić dynamikę relacji⁷⁰⁷⁷⁰⁸.

W rozprawie przyjęto odmienne podejście badawcze, oparte na pomiarze retrospektywnym i skoncentrowane na ocenie skutków. Pomimo ograniczeń tego podejścia uzyskane wyniki pokazują, że możliwe jest uchwycenie zróżnicowanych zależności związanych z siłą dostawców również w badaniu ilościowym, pod warunkiem uwzględnienia kontekstu relacyjnego i organizacyjnego. Wskazuje to, że badanie siły dostawców wymaga podejścia uwzględniającego jednocześnie zdolności, kontekst oraz dynamikę relacji.

Wyniki rozprawy stanowiły również podstawę do opracowania rozszerzonego modelu teoretycznego integrującego zdolności przedsiębiorstw, turbulencję w otoczeniu, siłę

⁷⁰⁵ Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., Lings, I., *Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment*, Long Range Planning, 2013, wyd. 46(1–2), s. 72–96.

⁷⁰⁶ Schilke, O., *On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism*, Strategic Management Journal, 2014, wyd. 35(2), s. 179–203.

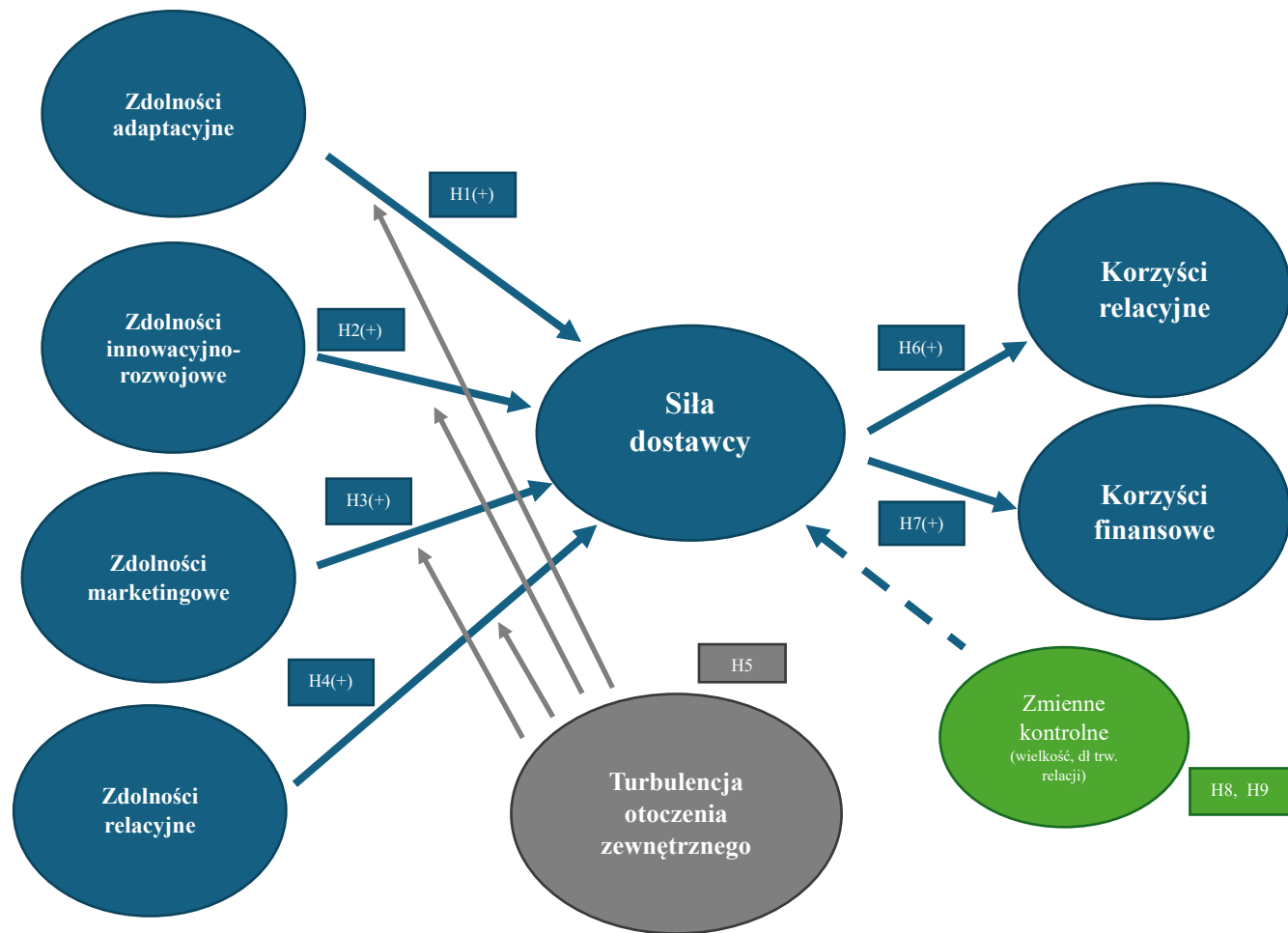
⁷⁰⁷ Halinen A., Törnroos J-A, *Using case...*, op. cit., s. 1285-1297.

⁷⁰⁸ Mitrega M., Wegner D., Faccin K., Makkonen H., Siemieniako D., *What drives...*, op. cit., s. 1-14.

dostawców oraz osiąganą korzyść. Model ten stanowi syntetyczne ujęcie najważniejszych ustaleń wynikających z przeprowadzonych analiz empirycznych oraz literatury przedmiotu.

Szczególną uwagę poświęcono w nim kontekstowi organizacyjnemu i relacyjnemu. Uzyskane wyniki wskazują bowiem, że zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw, siłą dostawców oraz osiąganymi korzyściami nie ujawniają się w sposób jednolity dla całej populacji przedsiębiorstw, lecz różnicują się przede wszystkim ze względu na wielkość przedsiębiorstwa oraz długość trwania relacji. Wynik ten znajduje również uzasadnienie w literaturze wskazującej, że przedsiębiorstwa różnej wielkości dysponują odmiennymi zasobami, zdolnościami oraz możliwościami budowania pozycji w relacjach biznesowych.

Szczególnie interesujące okazały się wyniki uzyskane dla małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w relacjach krótkookresowych, w przypadku których zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw, siłą dostawców oraz osiąganymi korzyściami ujawniały się najwyraźniej. Z tego względu zaproponowany model koncentruje się przede wszystkim na tym kontekście badawczym i odzwierciedla zależności, które najwyraźniej ujawniły się w przeprowadzonych badaniach empirycznych. Model przedstawiono na rysunku 5.6.



Rysunek 5.6 Koncepcyjny model zależności pomiędzy zdolnościami i siłą słabszych dostawców a korzyściami w relacjach z silniejszymi odbiorcami
 Źródło: opracowanie własne

Zaproponowany model integruje najważniejsze zależności zidentyfikowane w rozprawie. Zakłada on, że siła dostawców pozostaje związana z różnymi kategoriami zdolności przedsiębiorstw, których rola może różnić się w zależności od kontekstu działania przedsiębiorstwa. Model uwzględnia również turbulencję w otoczeniu jako czynnik związany z poszczególnymi kategoriami zdolności przedsiębiorstw, wskazując na jej pośredni związek z siłą dostawców. Model wskazuje również na powiązania pomiędzy siłą dostawców a osiąganymi korzyściami finansowymi i relacyjnymi.

Opracowanie modelu stanowi próbę integracji rozproszonych dotychczas w literaturze wątków dotyczących zdolności przedsiębiorstw, siły w relacjach biznesowych oraz efektów współpracy. Model stanowi również rozwinięcie wyników uzyskanych w rozprawie poprzez ich syntetyczne ujęcie w postaci spójnej propozycji teoretycznej. Jednocześnie wskazuje potencjalne kierunki dalszego rozwoju teorii i może stanowić podstawę dla przyszłych badań empirycznych wykorzystujących bardziej zaawansowane podejścia analityczne.

Przedstawione implikacje teoretyczne wskazują, że siła dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami ma charakter zróżnicowany i zależny od uwarunkowań relacyjnych oraz organizacyjnych. Szczególnie istotnym rezultatem rozprawy jest wykazanie, że zależności pomiędzy analizowanymi konstruktami nie ujawniają się w sposób istotny statystycznie na poziomie całej badanej populacji, lecz stają się widoczne dopiero po uwzględnieniu wielkości przedsiębiorstwa oraz długości trwania relacji. Wynik ten stanowi argument na rzecz bardziej zróżnicowanego podejścia do badania siły w relacjach biznesowych.

5.4.2 Ograniczenia badawcze

Jednym z podstawowych ograniczeń jest statyczny charakter badania oraz wykorzystanie danych deklaratywnych, co utrudnia jednoznaczne wnioskowanie o zależnościach przyczynowo-skutkowych oraz uchwycenie zmian zachodzących w czasie. Ma to szczególne znaczenie w kontekście wyników wskazujących, że rola zdolności przedsiębiorstw różni się w zależności od etapu relacji.

Ograniczeniem jest również przyjęcie jednostronnej perspektywy badawczej, obejmującej wyłącznie punkt widzenia dostawców. Ogranicza to możliwość pełnego uchwycenia relacyjnego charakteru badanych zjawisk, które z natury opierają się na współzależności partnerów. Dodatkowym ograniczeniem jest wykorzystanie pojedynczego respondenta reprezentującego przedsiębiorstwo. W konsekwencji uzyskane wyniki

odzwierciedlają subiektywną ocenę badanych menedżerów, która może różnić się od ocen innych uczestników relacji biznesowej.

Ograniczenie stanowi również zakres podmiotowy badania obejmujący przedsiębiorstwa produkcyjne funkcjonujące w Polsce. Uzyskane wyniki odnoszą się do specyfiki relacji występujących w sektorze przemysłowym i nie powinny być automatycznie generalizowane na przedsiębiorstwa działające w innych sektorach gospodarki ani funkcjonujące w odmiennych uwarunkowaniach instytucjonalnych i rynkowych.

Dodatkowo część zależności stanowiących podstawę opracowanego modelu teoretycznego ujawniała się przede wszystkim wśród małych i średnich przedsiębiorstw oraz w relacjach o krótszym okresie współpracy. Oznacza to, że zakres zastosowania proponowanego modelu wymaga dalszej weryfikacji w innych grupach przedsiębiorstw oraz w odmiennych kontekstach relacyjnych.

Kolejne ograniczenie dotyczy sposobu operacjonalizacji badanych konstruktów. Przyjęty podział zdolności na produkcyjno-technologiczne o charakterze operacyjnym i adaptacyjnym oraz marketingowo-relacyjne umożliwił identyfikację zróżnicowanych mechanizmów związanych z kształtowaniem siły dostawców, jednak może nie obejmować pełnego spektrum możliwych zdolności. Ograniczenie to dotyczy również opracowanej skali pomiarowej. Chociaż przeprowadzone analizy potwierdziły jej przydatność w badaniu siły dostawców, zasadne wydaje się jej dalsze doskonalenie oraz weryfikowanie w innych sektorach, krajach i grupach przedsiębiorstw.

Ograniczenia wynikają także z przyjętego podejścia analitycznego, skoncentrowanego na identyfikacji bezpośrednich zależności między zmiennymi. Choć uzyskane wyniki wskazują na istotną rolę turbulencji otoczenia oraz długości trwania relacji w różnicowaniu zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw a siłą dostawców, zależności te nie były przedmiotem formalnego testowania z wykorzystaniem modeli interakcyjnych lub moderacyjnych.

Ograniczeniem badania jest również stosunkowo niewielka siła wyjaśniająca części oszacowanych modeli regresji. Uzyskane wartości współczynników determinacji wskazują, że analizowane zdolności przedsiębiorstw, turbulencja otoczenia oraz siła dostawców wyjaśniają jedynie część zmienności badanych zjawisk. Może to sugerować, że zależności związane z siłą dostawców są bardziej złożone i zależą również od innych czynników nieuwzględnionych w modelach, takich jak specyfika branży, struktura rynku, charakter produktów czy indywidualne cechy relacji biznesowych.

Pomimo wskazanych ograniczeń uzyskane wyniki dostarczają nowych argumentów na rzecz postrzegania siły dostawców jako zjawiska dynamicznego, wielowymiarowego i zależnego od kontekstu organizacyjnego oraz relacyjnego. Oznacza to, że analiza siły dostawców wymaga uwzględnienia nie tylko zasobów i zdolności przedsiębiorstw, lecz również warunków, w których kształtowane są relacje z odbiorcami.

5.4.3 Kierunki przyszłych badań

W oparciu o przeprowadzone analizy empiryczne oraz zidentyfikowane ograniczenia zaproponowano kierunki dalszych badań, które rozwijają przyjęte w rozprawie podejście poprzez jego pogłębienie oraz rozszerzenie o bardziej złożone zależności między zmiennymi. Zgodnie z podejściem proponowanym przez Gupta i in. (2020), kierunki dalszych badań można uporządkować w trzech komplementarnych wymiarach: teoretycznym, metodologicznym oraz kontekstowym⁷⁰⁹. Takie ujęcie pozwala na systematyczne rozwijanie zarówno założeń koncepcyjnych, jak i sposobu ich empirycznej weryfikacji.

W wymiarze teoretycznym dalsze badania mogą koncentrować się na empirycznej weryfikacji zaproponowanego modelu teoretycznego przedstawionego na rysunku 5.6. Model ten integruje zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw, turbulencją w otoczeniu, siłą dostawców oraz osiąganymi korzyściami i stanowi punkt wyjścia do dalszego rozwoju teorii. Wymiar teoretyczny dalszych badań może obejmować również bardziej szczegółową analizę kategorii zdolności przedsiębiorstw uwzględnionych w zaproponowanym modelu. Uzyskane wyniki wskazują bowiem, że poszczególne rodzaje zdolności mogą pozostawać odmiennie związane z siłą dostawców w zależności od kontekstu relacji.

W rozwinięciu podejścia przyjętego w rozprawie proponuje się bardziej szczegółowy podział zdolności, obejmujący zdolności produkcyjno-technologiczne o charakterze adaptacyjnym, zdolności innowacyjno-rozwojowe, a także zdolności marketingowe i relacyjne. Propozycja ta wynika zarówno z rezultatów uzyskanych w rozprawie, jak i z założeń koncepcji dynamicznych zdolności (ang. *dynamic capabilities*), która podkreśla znaczenie zdolności przedsiębiorstw do adaptacji, rekonfiguracji zasobów oraz reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu⁷¹⁰⁷¹¹.

⁷⁰⁹ Gupta, S., Chauhan, S., Paul, J., Jaiswal, M. P., *Social entrepreneurship research: A review and future research agenda*, Journal of Business Research, 2020, wyd. 113, s. 209–229.

⁷¹⁰ Eisenhardt, K. M., Martin, J. A., *Dynamic capabilities...*, op. cit., s. 1105–1121.

⁷¹¹ Teece D. J., *Explicating Dynamic...*, op. cit., s. 1346–1348.

Wyniki rozprawy wskazują, że zdolności produkcyjno-technologiczne o charakterze adaptacyjnym pozostają związane z siłą dostawców, szczególnie w relacjach o krótszym okresie współpracy. Jednocześnie uzyskane rezultaty sugerują, że wyjaśnienie siły dostawców może wymagać uwzględnienia szerszego zakresu zdolności przedsiębiorstw, w tym zdolności związanych z tworzeniem nowych rozwiązań oraz budowaniem pozycji rynkowej i jakości relacji z odbiorcami⁷¹²⁷¹³.

Zdolności produkcyjno-technologiczne o charakterze adaptacyjnym odnoszą się do dostosowywania procesów produkcyjnych, technologii oraz oferowanych rozwiązań do zmieniających się wymagań odbiorców i warunków otoczenia. Z kolei zdolności innowacyjno-rozwojowe dotyczą tworzenia i wdrażania nowych rozwiązań produktowych, technologicznych oraz procesowych. Takie rozróżnienie pozwala uchwycić dwa komplementarne wymiary dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa: adaptację do zmian oraz aktywne kreowanie nowych rozwiązań⁷¹⁴.

Zdolności marketingowe związane są z kształtowaniem wartości postrzeganej przez odbiorcę, budowaniem rozpoznawalności oraz pozycji dostawcy na rynku. Natomiast zdolności relacyjne odnoszą się do budowania i utrzymywania jakości współpracy, w tym zaufania, zaangażowania oraz długookresowych relacji z partnerami biznesowymi⁷¹⁵⁷¹⁶⁷¹⁷.

Dodatkowo model zakłada występowanie zależności pomiędzy siłą dostawcy a osiąganymi korzyściami finansowymi i relacyjnymi, co jest zgodne z podejściem wskazującym na rolę pozycji w relacji dla podziału wartości pomiędzy partnerami⁷¹⁸.

Na podstawie zaproponowanego modelu sformułowano następujące hipotezy badawcze:

H1. Zdolności produkcyjno-technologiczne o charakterze adaptacyjnym są dodatnio związane z siłą dostawcy.

H2. Zdolności innowacyjno-rozwojowe są dodatnio związane z siłą dostawcy.

H3. Zdolności marketingowe są dodatnio związane z siłą dostawcy.

H4. Zdolności relacyjne są dodatnio związane z siłą dostawcy.

⁷¹² Teece D. J., *Explicating Dynamic...*, op. cit., s. 1319–1350.

⁷¹³ Ritala P., Hurmelinna-Laukkanen P., *Incremental and Radical Innovation in Coopetition*, Journal of Product Innovation Management, 2013, wyd. 30, s. 154-169.

⁷¹⁴ Lisboa A., Skarneas D., Lages C., *Innovative capabilities: Their drivers and effects on current and future performance*, Journal of Business Research, 2011, wyd. 64/11, s. 1157-1161.

⁷¹⁵ Day, G. S., *Closing the marketing capabilities gap*, Journal of Marketing, 2011, wyd. 75(4), s. 183–195.

⁷¹⁶ Mitreğa M., *SME networking...*, op. cit., s. 129-146.

⁷¹⁷ Mitreğa M., *Dynamic marketing...*, op. cit., s. 193–203.

⁷¹⁸ Nurhayati, K., Rezaei, J., Tavasszy, L., *The interplay between power structure and decision-making in supply chains: A systematic review*, Journal of Supply Chain Management Science, 2021, wyd. 2(3-4), s. 85–114.

H5. Turbulencja w otoczeniu moderuje zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw a siłą dostawcy.

H6. Siła dostawcy pozostaje dodatnio związana z osiąganymi korzyściami finansowymi.

H7. Siła dostawcy pozostaje dodatnio związana z osiąganymi korzyściami relacyjnymi.

H8. Długość trwania relacji moderuje zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw, siłą dostawcy oraz osiąganymi korzyściami finansowymi i relacyjnymi.

H9. Wielkość przedsiębiorstwa moderuje zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw, siłą dostawcy oraz osiąganymi korzyściami finansowymi i relacyjnymi.

Dalszych badań wymaga również operacjonalizacja oraz doskonalenie sposobów pomiaru siły dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami. W ramach rozprawy opracowano i zweryfikowano skalę pomiarową tego konstruktu, jednak jej wykorzystanie w innych branżach, krajach oraz typach relacji mogłoby przyczynić się do dalszej oceny jej przydatności oraz identyfikacji dodatkowych wymiarów siły dostawców.

W wymiarze metodologicznym dalsze badania powinny koncentrować się na zastosowaniu podejść umożliwiających testowanie bardziej złożonych zależności pomiędzy analizowanymi konstruktami. Szczególnie zasadne wydaje się wykorzystanie modelowania równań strukturalnych, zwłaszcza podejścia PLS-SEM, które umożliwia jednoczesną analizę wielu zależności, uwzględnienie konstruktów latentnych oraz testowanie efektów moderacyjnych⁷¹⁹⁷²⁰. Metoda ta jest rekomendowana zarówno w badaniach ukierunkowanych na rozwój teorii, jak i w analizach prowadzonych w sektorze MŚP⁷²¹⁷²².

Uzupełniając, ze względu na zidentyfikowaną rolę długości trwania relacji, wartościowe wydaje się zastosowanie badań wzdlużnych (*longitudinal research*), które umożliwiłyby uchwycenie dynamiki analizowanych procesów⁷²³.

W wymiarze kontekstowym istotnym kierunkiem dalszych badań jest rozszerzenie analizy o różne sektory branży produkcji przemysłowej oraz uwzględnienie perspektywy obu stron relacji biznesowych. Szczególnie wartościowe wydaje się porównanie czynników siły dostawców w różnych branżach oraz włączenie punktu widzenia odbiorców, co pozwala

⁷¹⁹ Henseler, J., Ringle, C. M., Sarstedt, M., *A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2015, wyd. 43(1), s. 115–135.

⁷²⁰ Hair J.F., Risher J.J., Sarstedt M., Ringle C.M., *When to...*, op. cit., s. 2–24.

⁷²¹ Guenther P., Guenther M., Ringle C.M., Zaefarian G., Cartwright S., *Improving PLS-SEM use for business marketing research*, Industrial Marketing Management, 2023, wyd. 111, s. 127–142.

⁷²² Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., Gudergan, S. P., *Partial least squares structural equation modeling in HRM research*, The International Journal of Human Resource Management, 2020, wyd. 31(12), s. 1617–1643.

⁷²³ Halinen A., Törnroos J-A, *Using case...*, op. cit., s. 1285–1297.

lepiej uchwycić relacyjny charakter analizowanych zjawisk (np. Siemieniako i Mitręga, 2018)⁷²⁴.

Zasadne wydaje się również prowadzenie badań skoncentrowanych na bardziej jednorodnych grupach przedsiębiorstw wyodrębnionych ze względu na wielkość organizacji oraz długość trwania relacji. Uzyskane wyniki wskazują bowiem, że zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw, siłą dostawców oraz osiąganymi korzyściami różnią się w zależności od tych uwarunkowań. Szczególnie interesującym kierunkiem dalszych badań wydaje się analiza małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w relacjach krótkookresowych, ponieważ właśnie w tym kontekście analizowane zależności ujawniały się najwyraźniej.

5.4.4 Implikacje dla praktyki biznesu

W nawiązaniu do celu głównego pracy, jakim była identyfikacja i systematyzacja czynników siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami, istotnym źródłem implikacji dla praktyki biznesu są wyniki statystyki opisowej oraz analiz regresji przeprowadzonych w ramach badania empirycznego. Pozwalają one nie tylko wskazać czynniki uznawane przez respondentów za najważniejsze, lecz również określić, które z nich rzeczywiście wiążą się z poprawą siły dostawców oraz osiąganymi korzyściami.

Analiza całej populacji pozwala wskazać ogólne priorytety działań, jednak uzyskane wyniki pokazują, że znaczenie poszczególnych czynników różni się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa oraz długości trwania relacji. Dlatego rekomendacje dla praktyki biznesu powinny uwzględniać kontekst funkcjonowania dostawcy.

Do najważniejszych czynników związanych z poprawą siły dostawców należały:

- wzrost kompetencji personelu odpowiedzialnego za współpracę z odbiorcą,
- zwiększenie możliwości produkcyjnych (wielkości produkcji),
- usprawnienie możliwości technologicznych produkcji kluczowych wyrobów dla odbiorcy,
- poprawa reputacji marki na rynku,
- wzrost wzajemnego zaufania.

Z perspektywy praktyki biznesu wyniki te wskazują, że menedżerowie dostawców w pierwszej kolejności powinni koncentrować swoją uwagę na zdolnościach bezpośrednio wpływających na ciągłość i niezawodność dostaw do silniejszego odbiorcy. Rozwój

⁷²⁴ Siemieniako D., Makkonen H., Mitręga M., *Buying center...*, op. cit., s. 97-100.

zdolności produkcyjnych oraz ograniczanie opóźnień w dostawach wzmacniają znaczenie operacyjne dostawcy i ograniczają jego zastępowalność, co ma szczególne znaczenie w asymetrycznych relacjach.

Analiza wyników sugeruje, że zdolności produkcyjno-technologiczne nie tracą na znaczeniu wraz z rozwojem relacji, choć ich rola ulega pewnemu przesunięciu. Przestają być one jedynie dowodem sprawności operacyjnej dostawcy, a coraz częściej stają się elementem codziennego funkcjonowania odbiorcy, wpływającym na stabilność i przewidywalność współpracy. Zdolność do terminowej realizacji dostaw oraz dopasowania technologicznego produkcji sprawia, że dostawca jest coraz silniej „wpisany” w procesy odbiorcy, co w praktyce może utrudniać jego zastąpienie innym partnerem.

Uzyskane wyniki wskazują również, że znaczenie poszczególnych czynników siły różni się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. W małych przedsiębiorstwach najwyżej oceniane były czynniki związane z dostosowaniem procesów produkcyjnych do wymagań odbiorcy, możliwościami technologicznymi, kompetencjami personelu oraz reputacją przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach średnich szczególnie istotne były możliwości technologiczne, kompetencje personelu, reputacja oraz wzajemne zaufanie. Z kolei w przedsiębiorstwach dużych na pierwszy plan wysuwały się zdolności związane ze skalą działalności, w szczególności możliwości produkcyjne, ograniczanie opóźnień dostaw oraz utrzymywanie stabilnych relacji opartych na zaufaniu i reputacji.

Z perspektywy praktyki biznesu oznacza to, że nie istnieje uniwersalny zestaw działań prowadzących do poprawy siły dostawców. Menedżerowie powinni dostosowywać podejmowane działania do wielkości przedsiębiorstwa oraz posiadanych zasobów, koncentrując się na tych obszarach, które w największym stopniu odpowiadają specyfice prowadzonej działalności.

Oprócz wielkości przedsiębiorstwa istotnym czynnikiem różnicującym znaczenie poszczególnych zdolności okazała się również długość trwania relacji z odbiorcą. W relacjach dojrzałych na pierwszy plan wysuwają się natomiast zdolności o charakterze relacyjnym i kompetencyjnym, w szczególności wzrost wzajemnego zaufania, kompetencji personelu odpowiedzialnego za współpracę z odbiorcą oraz reputacji marki. Oznacza to zmianę akcentu z efektywności operacyjnej na budowanie trwałego kapitału relacyjnego oraz ograniczanie zależności poprzez dywersyfikację portfela odbiorców.

Identyfikacja kluczowych zdolności na podstawie statystyki opisowej pozwala określić, które obszary działalności są postrzegane przez respondentów jako najważniejsze w budowaniu siły dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami. Wyniki te wyznaczają

priorytety działań menedżerskich, nie pozwalają jednak jeszcze ocenić, w jakim stopniu oraz w jakich warunkach rozwój poszczególnych zdolności faktycznie przekłada się na poprawę siły dostawców oraz osiągnięte korzyści, co stanowi punkt wyjścia do dalszych analiz opartych na modelach regresji.

W oparciu o przeprowadzone analizy empiryczne sformułowano zestaw rekomendacji o charakterze strategicznym oraz operacyjnym, skierowanych do praktyków biznesu funkcjonujących w relacjach z asymetrią siły pomiędzy słabszymi dostawcami a silniejszymi odbiorcami. Rekomendacje te wynikają bezpośrednio z uzyskanych wyników badań i zostały zestawione wraz z ich uzasadnieniem empirycznym. W celu syntetycznego i czytelnego przedstawienia rekomendacji, zostały one przedstawione w formie tabeli 5.34.

Tabela 5.34 Rekomendacje dla praktyki biznesu na bazie uzyskanych wyników empirycznych

Poziom	Rekomendacja	Uzasadnienie empiryczne
Strategiczny	Różnicowanie strategii budowania siły w zależności od długości trwania relacji z odbiorcą poprzez skupianie się na rozwijaniu zdolności produkcyjno-technologicznych o charakterze adaptacyjnym w relacjach krótszych oraz zdolności marketingowo-relacyjnych w relacjach dojrzałych.	Analizy regresji wykazały istotny wpływ ZDPT2 na siłę w relacjach do 10 lat oraz dominującą rolę ZDMR w relacjach powyżej 10 lat.
	Traktowanie siły dostawcy jako narzędzia realizacji celów przedsiębiorstwa poprzez jej świadome budowanie i wykorzystywanie do generowania przyszłych korzyści relacyjnych i finansowych, a nie jako celu samego w sobie.	Poprawa siły dostawców była istotnie powiązana z osiąganiem korzyści finansowych w grupie małych przedsiębiorstw oraz korzyści relacyjnych w relacjach krótszych.
	Uwzględnianie turbulencji otoczenia jako czynnika różnicującego znaczenie poszczególnych zdolności w procesie poprawy siły dostawcy	Modele regresji wykazały, że turbulencje otoczenia technologicznego i konkurencyjnego różnicują znaczenie poszczególnych zdolności przedsiębiorstw
	Dostosowywanie strategii poprawy siły dostawcy do wielkości przedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa najwyżej oceniały czynniki związane z dostosowaniem do wymagań odbiorcy, kompetencjami personelu i reputacją, podczas gdy w dużych przedsiębiorstwach większe znaczenie miały zdolności produkcyjne, niezawodność operacyjna oraz ograniczanie opóźnień dostaw.
	Ograniczanie zależności od pojedynczych odbiorców poprzez dywersyfikację portfela klientów	W relacjach powyżej 10 lat dywersyfikacja portfela odbiorców znalazła się wśród najwyżej ocenianych czynników siły
Operacyjny	Koncentracja działań ukierunkowanych na rozwój zdolności produkcyjno-technologicznych o charakterze adaptacyjnym oraz zapewnienie niezawodności procesów w relacjach do 10 lat w celu poprawy siły dostawcy wobec odbiorcy.	ZDPT2 wykazywały dodatni i istotny wpływ na siłę dostawców w relacjach do 10 lat.
	Ostrożne zarządzanie zaangażowaniem relacyjnym w relacjach krótkookresowych (1–5 lat) poprzez kontrolę zakresu dostosowania do wymagań odbiorcy oraz unikanie nadmiernych, jednostronnych nakładów na rozwój zdolności	ZDMR wykazywały ujemny wpływ na siłę dostawców w relacjach krótkookresowych.

	marketingowo-relacyjnych, przy jednoczesnym większym ukierunkowaniu na rozwój działań operacyjnych.	
	Nastawienie na wzmacnianie zdolności marketingowo-relacyjnych w relacjach dojrzałych między innymi poprzez pogłębianie zaufania oraz doskonalenie współpracy, przy jednoczesnym utrzymywaniu elastyczności i posiadaniu alternatywnych opcji rynkowych.	W relacjach powyżej 10 lat ZDMR były jedyną kategorią zdolności istotnie poprawiającą siłę dostawców.
	Systematyczne eksponowanie wartości dostarczanej odbiorcy oraz znaczenia operacyjnego dostawcy w procesach współpracy	Wyniki wskazują, że wzrost kompetencji personelu, reputacji oraz zaufania należał do najwyższej ocenianych czynników siły dostawców.
	Dostosowywanie sposobu współpracy z odbiorcą do etapu rozwoju relacji	Ujemny wpływ ZDMR na siłę w relacjach krótkookresowych oraz ich dodatni wpływ w relacjach powyżej 10 lat wskazują na zróżnicowaną rolę tych zdolności w zależności od etapu relacji.

Zródło: opracowanie własne

Przedstawione w tabeli 5.34 rekomendacje wskazują, że poprawa siły słabszych dostawców powinna być traktowana jako proces wymagający spójnych działań na poziomie strategicznym i operacyjnym⁷²⁵. Uzyskane wyniki pokazują jednocześnie, że skuteczność tych działań zależy od kontekstu funkcjonowania przedsiębiorstwa, w szczególności jego wielkości oraz długości trwania relacji z odbiorcą⁷²⁶.

Na poziomie strategicznym rekomendacje ukazują konieczność różnicowania sposobu budowania siły w zależności od długości trwania relacji⁷²⁷. Wyniki badań sugerują, że w relacjach do 10 lat istotną rolę odgrywają zdolności produkcyjno-technologiczne o charakterze adaptacyjnym, które pozwalają dostawcy zwiększyć swoje znaczenie operacyjne i ograniczyć zastępowalność. Jednocześnie zmienność technologiczna i konkurencyjna może różnicować znaczenie tych zdolności. Natomiast w relacjach powyżej 10 lat większą rolę odgrywają zdolności marketingowo-relacyjne związane z zaufaniem, reputacją i długookresową współpracą. Oznacza to, że menedżerowie nie powinni traktować siły w relacji jako celu samego w sobie, lecz jako narzędzie realizacji przyszłych korzyści relacyjnych i finansowych.

Uzyskane wyniki wskazują również, że sposób budowania siły powinien być dostosowany do wielkości przedsiębiorstwa. Małe przedsiębiorstwa mogą poprawiać swoją siłę przede wszystkim poprzez rozwój kompetencji, elastyczność oraz dostosowanie do wymagań odbiorców, natomiast w przedsiębiorstwach dużych większą rolę mają zdolności związane ze skalą działalności, niezawodnością operacyjną oraz ciągłością dostaw.

⁷²⁵ Teece D. J., *Explicating Dynamic...*, op. cit., s. 1319–1350.

⁷²⁶ Hingley, M. K., *Power...*, op. cit., s. 848–858.

⁷²⁷ Jap S.D., Anderson E., *Testing...*, op. cit., s. 260–275.

Istotnym elementem rekomendacji strategicznych jest również uwzględnianie turbulencji otoczenia jako czynnika wpływającego na sposób budowania siły. Wyniki analiz wskazują, że turbulencja w otoczeniu technologicznym i konkurencyjnym może różnicować rolę poszczególnych zdolności w relacjach z odbiorcami, a tym samym wiązać się z poziomem siły dostawcy ⁷²⁸. Z perspektywy menedżerskiej oznacza to potrzebę elastycznego podejścia do strategii relacyjnej i unikania sztywnych, jednorodnych modeli współpracy⁷²⁹.

Na poziomie operacyjnym rekomendacje koncentrują się na sposobie organizacji współpracy i wykorzystaniu zasobów w codziennym funkcjonowaniu relacji. W relacjach krótszych kluczowe znaczenie ma rozwój zdolności produkcyjno-technologicznych o charakterze adaptacyjnym oraz niezawodność procesów logistycznych, które bezpośrednio wpływają na ciągłość dostaw i siłę dostawcy wobec odbiorcy. Jednocześnie wyniki badań wskazują, że rozwój zdolności marketingowo-relacyjnych nie zawsze przekłada się na poprawę siły dostawców we wczesnych fazach współpracy. Nadmierne inwestowanie w zdolności marketingowo-relacyjne, przy braku wystarczającego znaczenia operacyjnego, może prowadzić do pogłębienia zależności zamiast poprawy siły dostawcy. W relacjach dojrzałych działania operacyjne powinny natomiast sprzyjać pogłębianiu współpracy i zaufania, przy jednoczesnym utrzymywaniu elastyczności i alternatywnych opcji rynkowych, co jest zgodne z obserwacjami dotyczącymi zarządzania zależnością w długookresowych relacjach biznesowych^{730 731}.

Otrzymane wyniki wskazują także na konieczność dostosowywania zachowań do etapu rozwoju relacji. Ujemna zależność pomiędzy zdolnościami marketingowo-relacyjnymi a siłą dostawców w relacjach krótkookresowych może sugerować, że nadmierne dostosowywanie się do wymagań silniejszych odbiorców oraz jednostronne angażowanie zasobów w rozwój relacji nie zawsze sprzyja wzmocnieniu pozycji dostawcy. Jednocześnie uzyskane wyniki pokazują, że skuteczność działań ukierunkowanych na poprawę siły dostawców zależy od kontekstu relacyjnego i organizacyjnego. Oznacza to, że rozwiązania skuteczne na jednym etapie współpracy lub w określonej grupie przedsiębiorstw nie muszą przynosić takich samych efektów w innych warunkach. Z perspektywy praktyki biznesu oznacza to konieczność dostosowywania sposobu budowania siły dostawcy do długości

⁷²⁸ Schilke, O., *On the contingent...*, op. cit., s. 179–203.

⁷²⁹ Huo B., Wang B., Li Z., *How to deal...*, op. cit., s. 549–562.

⁷³⁰ Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., Mallon, M.R., *When do...*, op. cit., s. 758–787.

⁷³¹ Ohlman, A. I., Benyoucef, M., Andreev, P., *A multidimensional perspective of business-to-business sales success: A meta-analytic review*. Industrial Marketing Management, 2020, wyd. 90, s. 446–447.

trwania relacji oraz specyfiki przedsiębiorstwa, a nie opierania się na uniwersalnych schematach postępowania.

Zakończenie

Problematyka siły w relacjach pomiędzy dostawcami a odbiorcami pozostaje jednym z ważnych obszarów badań w marketingu biznesowego oraz naukach o zarządzaniu i jakości. Szczególnie istotna jest ona w relacjach asymetrycznych, w których dostawcy współpracują z odbiorcami dysponującymi większymi zasobami i silniejszą pozycją rynkową. Pomimo rosnącego zainteresowania tym zagadnieniem nadal widoczne są luki dotyczące jednoczesnej analizy zdolności przedsiębiorstw, turbulencji otoczenia oraz kontekstu relacyjnego w procesie kształtowania siły dostawców.

W odpowiedzi na zidentyfikowane luki badawcze za cele rozprawy przyjęto identyfikację oraz systematyzację czynników kształtujących siłę słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami, a także empiryczną analizę zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw, turbulencjami otoczenia, siłą dostawców oraz osiąganymi korzyściami finansowymi i relacyjnymi. Przyjęte podejście badawcze pozwoliło spojrzeć na siłę dostawców zarówno jako rezultat określonych uwarunkowań, jak i czynnik wpływający na efekty współpracy z odbiorcami.

Przeprowadzone badania pozwoliły na realizację przyjętych celów głównych rozprawy. Zidentyfikowano oraz usystematyzowano czynniki siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami, a także zweryfikowano zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw, turbulencją otoczenia, siłą dostawców oraz osiąganymi korzyściami. Zrealizowano również cele szczegółowe obejmujące identyfikację kluczowych czynników siły dostawców, opracowanie i weryfikację skali pomiarowej siły, określenie roli długości relacji i wielkości przedsiębiorstwa jako czynników różnicujących oraz ocenę zależności pomiędzy siłą dostawców a osiąganymi korzyściami. Uzyskane wyniki pozwoliły również odpowiedzieć na postawiony problem badawczy dotyczący sposobów poprawy siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami oraz roli zdolności przedsiębiorstw i uwarunkowań relacyjnych w tym procesie.

Przeprowadzony przegląd literatury oraz badania empiryczne pozwalają stwierdzić, że siła dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami nie ma charakteru statycznego. Jej źródła oraz znaczenie zmieniają się wraz z rozwojem relacji, warunkami otoczenia oraz zdolnościami rozwijanymi przez przedsiębiorstwa. Oznacza to, że siła dostawcy nie wynika wyłącznie z posiadanych zasobów lub wielkości przedsiębiorstwa, lecz z umiejętności budowania znaczenia dla odbiorcy zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i relacyjnym.

Uzyskane wyniki pokazują, że w relacjach krótszych istotne znaczenie dla poprawy siły dostawców mają zdolności produkcyjno-technologiczne o charakterze adaptacyjnym. W początkowych etapach relacji dostawcy budują swoją siłę przede wszystkim poprzez niezawodność operacyjną, terminowość, dostosowanie procesów do wymagań odbiorcy oraz ograniczanie swojej zastępowalności. W praktyce oznacza to, że znaczenie dostawcy dla ciągłości działania odbiorcy staje się jednym z kluczowych elementów budowania siły w relacji.

W relacjach bardziej dojrzałych znaczenie poszczególnych zdolności ulega zmianie. Coraz większą rolę zaczynają odgrywać zdolności marketingowo-relacyjne związane z budowaniem zaufania, jakości współpracy, reputacji oraz długoterminowego osadzenia dostawcy w relacji biznesowej. Wyniki wskazują więc, że wraz z rozwojem relacji zmienia się również sposób budowania siły dostawców. W początkowych etapach większe znaczenie mają kwestie operacyjne i technologiczne, natomiast w relacjach długookresowych rośnie znaczenie czynników relacyjnych.

Jednym z bardziej interesujących wyników badań okazał się negatywny wpływ zdolności marketingowo-relacyjnych na siłę dostawców w relacjach krótkookresowych. Wynik ten może sugerować, że nadmierne zaangażowanie relacyjne oraz jednostronne dostosowywanie się do oczekiwań silniejszego odbiorcy nie zawsze prowadzi do poprawy siły dostawcy. W części przypadków może wręcz pogłębiać zależność od odbiorcy. Oznacza to, że budowanie relacji w warunkach asymetrii siły wymaga zachowania równowagi pomiędzy współpracą a utrzymywaniem własnej autonomii i możliwości wyboru alternatywnych kierunków rozwoju.

Przeprowadzone badania pozwoliły również lepiej zrozumieć rolę turbulencji otoczenia w analizowanych zależnościach dotyczących siły dostawców. Uzyskane wyniki wskazują, że turbulencja w otoczeniu technologicznym i konkurencyjnym wiąże się ze zróżnicowaniem roli poszczególnych kategorii zdolności przedsiębiorstw, jednak jej związek z siłą dostawców ma przede wszystkim charakter pośredni. Oznacza to, że turbulencja w otoczeniu nie jest bezpośrednio związana z poziomem siły dostawcy, lecz różnicuje zależności pomiędzy określonymi zdolnościami przedsiębiorstw a siłą dostawców.

Wyniki rozprawy pokazują również, że poprawa siły dostawców może przekładać się na osiąganie korzyści finansowych i relacyjnych, jednak zależność ta nie ma charakteru uniwersalnego. W przypadku małych przedsiębiorstw poprawa siły dostawcy wiązała się przede wszystkim z osiąganiem korzyści finansowych. Z kolei w relacjach krótszych siła dostawców sprzyjała również osiąganiu korzyści relacyjnych. W relacjach bardziej

dojrzałych znaczenie siły dla korzyści relacyjnych było wyraźnie mniejsze, co może wskazywać na większą stabilność współpracy oraz utrwalenie zasad funkcjonowania relacji.

Rozprawa przyczynia się do wypełnienia zidentyfikowanej luki badawczej dotyczącej ograniczonej liczby badań ilościowych analizujących jednocześnie zdolności przedsiębiorstw, turbulencję otoczenia oraz kontekst relacyjny w procesie kształtowania siły dostawców. W przeciwieństwie do wielu wcześniejszych badań koncentrujących się na pojedynczych aspektach relacji lub wykorzystujących głównie podejście jakościowe, w rozprawie opracowano i zweryfikowano narzędzie pomiaru siły dostawców oraz przeprowadzono analizę zależności z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa i długości trwania relacji. Uzyskane wyniki potwierdziły relacyjny i kontekstowy charakter siły wskazywany w literaturze, jednocześnie pokazując, że zależności te nie ujawniają się w sposób jednolity w całej populacji przedsiębiorstw.

Do najważniejszych osiągnięć naukowych rozprawy należy zaliczyć:

- Identyfikację i systematyzację czynników kształtujących siłę słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami.
- Opracowanie i empiryczną weryfikację skali pomiarowej siły dostawców.
- Wskazanie zasadności rozróżnienia zdolności produkcyjno-technologicznych o charakterze operacyjnym i adaptacyjnym oraz ich odmiennego związku z siłą dostawców.
- Wykazanie, że zależności związane z siłą dostawców mają charakter kontekstowy i ujawniają się dopiero po uwzględnieniu długości trwania relacji oraz wielkości przedsiębiorstwa.
- Określenie zróżnicowanej roli zdolności przedsiębiorstw w kształtowaniu siły dostawców na różnych etapach rozwoju relacji.
- Empiryczne potwierdzenie zróżnicowanego wpływu siły dostawców na osiągnięte korzyści finansowe i relacyjne.
- Opracowanie rozszerzonego modelu teoretycznego integrującego zdolności przedsiębiorstw, turbulencję w otoczeniu, siłę dostawców oraz osiągnięte korzyści.

Uzyskane wyniki mają znaczenie zarówno dla rozwoju teorii relacji biznesowych, jak i dla praktyki zarządzania relacjami z odbiorcami. W wymiarze teoretycznym rozprawa rozwija wiedzę dotyczącą relacyjnego i kontekstowego charakteru siły w relacjach biznesowych. Wyniki pokazują, że analiza siły dostawców wymaga jednoczesnego uwzględnienia zdolności przedsiębiorstw, warunków otoczenia oraz etapu rozwoju relacji.

Rozprawa wskazuje również, że znaczenie poszczególnych zdolności nie jest stałe, lecz zmienia się wraz z dojrzewaniem współpracy.

W wymiarze praktycznym uzyskane wyniki wskazują, że poprawa siły dostawców nie powinna być rozumiana wyłącznie jako zwiększanie skali działalności lub jednostronne dostosowywanie się do wymagań silniejszego odbiorcy. W początkowych etapach współpracy kluczową rolę odgrywa budowanie znaczenia dostawcy dla odbiorcy oraz ograniczanie jego zastępowalności. Natomiast w relacjach bardziej dojrzałych na pierwszy plan wysuwają się zaufanie, reputacja oraz jakość współpracy.

Uzyskane wyniki wskazują również, że działania ukierunkowane na poprawę siły dostawców powinny być dostosowane do wielkości przedsiębiorstwa. W przypadku małych przedsiębiorstw szczególnie istotne są kompetencje personelu, zdolność dostosowania procesów do wymagań odbiorcy oraz reputacja przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach średnich ważną rolę odgrywają kompetencje, możliwości technologiczne oraz budowanie zaufania. Z kolei w dużych przedsiębiorstwach większą rolę odgrywają zdolności związane ze skalą działalności, możliwościami produkcyjnymi, niezawodnością operacyjną oraz ciągłością dostaw. Oznacza to, że poprawa siły dostawców powinna być procesem dostosowanym zarówno do etapu rozwoju relacji, jak i do specyfiki przedsiębiorstwa oraz warunków otoczenia.

Opracowany model teoretyczny stanowi syntetyczne ujęcie najważniejszych ustaleń wynikających z przeprowadzonych analiz. Integruje on zdolności przedsiębiorstw, turbulencję w otoczeniu, siłę dostawców oraz osiągnięte korzyści finansowe i relacyjne, wskazując jednocześnie potencjalne kierunki dalszego rozwoju badań nad siłą dostawców w relacjach asymetrycznych.

Pomimo uzyskanych rezultatów rozprawa posiada również określone ograniczenia badawcze. Badanie miało charakter przekrojowy i opierało się na retrospektywnej ocenie respondentów, co ogranicza możliwość pełnego uchwycenia dynamiki relacji w czasie. Ponadto badanie uwzględniało wyłącznie perspektywę dostawców funkcjonujących na polskim rynku, co ogranicza możliwość bezpośredniego uogólniania wyników na inne konteksty branżowe i międzynarodowe. Ograniczeniem badania był również wysoki poziom zróżnicowania analizowanej próby przedsiębiorstw, co mogło prowadzić do maskowania zależności występujących w bardziej jednorodnych grupach badawczych.

Uzyskane wyniki wskazują jednak na zasadność dalszego rozwijania badań nad siłą w relacjach biznesowych. Szczególnie wartościowe wydaje się prowadzenie badań wzdłużnych umożliwiających obserwację zmian zachodzących w relacjach w czasie, a także

wykorzystanie bardziej złożonych modeli badawczych uwzględniających jednocześnie zdolności przedsiębiorstw, turbulencje otoczenia oraz efekty współpracy. Istotnym kierunkiem dalszych badań wydaje się również uwzględnienie perspektywy obu stron relacji biznesowej oraz rozszerzenie analiz o różne sektory przemysłu.

Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić, że siła dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami jest zjawiskiem dynamicznym, relacyjnym i silnie zależnym od kontekstu współpracy. Uzyskane wyniki wskazują, że źródła tej siły nie są stałe, lecz zmieniają się wraz z dojrzewaniem relacji biznesowej. Nie jest ona rezultatem pojedynczego zasobu ani jednej kategorii zdolności, lecz efektem stopniowego budowania znaczenia przedsiębiorstwa w relacji biznesowej. Oznacza to, że nawet słabsi dostawcy mogą poprawiać swoją siłę wobec silniejszych odbiorców, jednak proces ten wymaga świadomego rozwijania zdolności przedsiębiorstwa, umiejętnego zarządzania relacją oraz dostosowywania działań do zmieniających się warunków otoczenia i kolejnych etapów współpracy. Tym samym siła dostawców powinna być postrzegana nie jako trwała cecha przedsiębiorstwa, lecz jako rezultat dynamicznego procesu kształtowanego przez zdolności organizacyjne, przebieg relacji oraz warunki otoczenia. Wnioski te znajdują odzwierciedlenie w opracowanym modelu teoretycznym, który integruje najważniejsze zależności zidentyfikowane w rozprawie.

Bibliografia

1. Achrol, R.S., Reve, T., Stern, L.W., *The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis*, Journal of Marketing, 1983, wyd. 47, s. 55 – 67.
2. Adler, R., Rosenfeld L., Proctor R., *Relacje Interpersonalne. Proces Porozumiewania Się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006.
3. Ahuja, G., *Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study*, Administrative Science Quarterly, 2000, wyd. 45(3), s. 425–455.
4. Ambulkar, S., Blackhurst, J., Grawe, S., *Firm's resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination*, Journal of Operations Management, 2015, nr. 33, s. 111–122.
5. Anderson, E. W., Fornell, C., Lehmann, D. R., *Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden*, Journal of Marketing, 1994, nr. 58(3), s. 53–66.
6. Anderson, J. C., Håkansson, H., Johanson, J., *Dyadic Business Relationships within a Business Network Context*, Journal of Marketing, 1994, wyd. 58/4, s. 1–15.
7. Anderson, J. C., Narus, J. A., *A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships*, Journal of Marketing, 1990, wyd. 54, s. 42–58.
8. Apanowicz, J., *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, 2005, Gdynia: Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu.
9. Arici, T., Gok, M. S., *Examining Environmental Turbulence Intensity: A Strategic Agility and Innovativeness Approach on Firm Performance in Environmental Turbulence Situations*, Sustainability, 2023, wyd. 15(6), s. 1–17.
10. Astley W.G, Sachdeva P.S., *Structural Sources of Intraorganizational: Power: A Theoretical Synthesis*. AMR, 1984, wyd. 9, s. 104–113.
11. Auh S., Menguc B., *Broadening the scope of the resource-based view in marketing: The contingency role of institutional factors*, Industrial Marketing Management, 2009, wyd. 38/7, s. 757–768.
12. Bacharach, S. B., Lawler, E. J., *Power and Tactics in Bargaining*, ILR Review, 1981, 34(2), s. 219–233.
13. Bakiera, L., Obrębska, M., *Blisko czy na dystans? Psychologiczne aspekty relacji międzyludzkich*, Człowiek i Społeczeństwo, 2021, wyd. 51, s. 9–21.
14. Ballantyne, D., Christopher, M., Payne, A., *Relationship Marketing: Looking Back, Looking Forward*, Marketing Theory, 2003, nr. 3/1, s. 159–166.
15. Barile S., Simone C., Iandolo F., Laudando A., *Platform-based innovation ecosystems: Entering new markets through holographic strategies*, Industrial Marketing Management, 2022, nr. 105, s. 467–477.
16. Barney, J. B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 1991, nr. 17, s. 99–120.
17. Barney, J.B., Arikan, A.M., *The Resource-Based View: Origins and Implications*. w: Hitt, M.A., Freeman, R.E. i Harrison, J.S., Eds., *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Wiley-Blackwell, Hoboken, 2001, s. 124–188.

18. Bastl M., Johnson, M., Choi, T.Y., *Who's Seeking Whom? Coalition Behavior of a Weaker Player in Buyer–Supplier Relationships*, Journal of Supply Chain Management, 2013, wyd. 49, s. 8-28.
19. Basu S., Malik A., Munjal S., Venkataramanan S.V., *Investigating governance of tolerable and intolerable dark sides in B2B dyads in post pandemic emerging markets*, Industrial Marketing Management, 2023, wyd. 115, s.11-26.
20. Bedyńska, S., Cypriańska, M. (Red.), *Statystyczny drogowskaz. Tom 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*. 2013, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie SEDNO, s. 246-261.
21. Bell S, Hindmoor A., *Business politics is usually about attempts to exert influence rather than power. Evidence from Australia*, Business and Politics, 2024, wyd. 26(1), s. 124-141.
22. Bendkowski J., *Badania jakościowe – wybrane problemy, odniesienia do logistyki stosowanej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 2016, 89, s. 26-38.
23. Bensaou, M., *Portfolios of Buyer-Supplier Relationships*, Sloan Management Review, 1999, vol. 40, s. 35-44.
24. Benton W.C., Maloni M., *The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction*, Journal of Operations Management, 2005, wyd. 23/1, s. 1-22.
25. Berry L., *Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000*, Journal of Relationship Marketing, 2002, 1/1, s. 26.
26. Blau P.M., *Justice in Social Exchange*, Sociological Inquiry, 1964, nr. 34, s. 193-206.
27. Blocker, C., Flint, D., Myers, M., Starter, S., *Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets*, Journal of Academy of Marketing Science, 2011, wyd. 39(2), s. 216-233.
28. Blut, M., Beatty, S. E., Evanschitzky, H., Brock, C., *The impact of service characteristics on switching costs*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2014, wyd. 42(3), s. 237–259.
29. Bott, G., Tourish, D., *The critical incident technique reappraised: Using critical incidents to illuminate organizational practices and build theory*, Qualitative Research in Organizations and Management, 2016, wyd. 11(4), s. 276-300.
30. Brass D. J., Burkhardt M. E., *Potential power and power use: An investigation of structure and behavior* – Academy of Management Journal, 1993, wyd. 36, nr 3, s. 441-470.
31. Brito, R.P., Miguel, P.L.S., *Power, Governance, and Value in Collaboration: Differences between Buyer and Supplier Perspectives*, Journal of Supply Chain Management, 2017, wyd. 53, s. 61-87.
32. Brown, J. R., Grzeskowiak, S., Dev, C. S., *Using influence strategies to reduce marketing channel opportunism: The moderating effect of relational norms*, Marketing Letters, 2008, 20(2), s. 139–154.
33. Bryman, A., Bell, E., *Business Research Methods*, 2015, Oxford University Press, Oxford, s. 33-38.
34. Bryman, A., *Social research methods* (4th ed.), 2012, Oxford University Press.
35. Buchanan, L., *Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals*, Journal of Marketing Research, 1992, 29(1), s. 65-75.

36. Cambra Fierro J.J, Perez L., *Value creation and appropriation in asymmetric alliances: the case of tech startups*, Dans Management, 2018, wyd. 21, s. 534-573.
37. Caniëls M., Roeleveld A., *Power and dependence perspectives on outsourcing decisions*, European Management Journal, 2009, wyd. 27/6, s. 402-417.
38. Caniëls, M., Gelderman, C.J., *Power and interdependence in buyer supplier relationships: a purchasing portfolio approach*, Industrial Marketing Management, 2007, wyd. 36, s. 219–229.
39. Caruana, E., Roman, M., Hernández-Sánchez, J., Solli, P., *Longitudinal studies*, Journal Of Thoracic Disease, 2015, wyd. 7(11), s. 537-540.
40. Casciaro T., Piskorski M.J., *Power Imbalance, Mutual Dependence and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependency Theory*, Administrative Science Quarterly, 2005, wyd. 50/2, s. 167-199.
41. Chamanara, S., Goldstein, B.P. Newell, J.P., *Power asymmetries in supply chains and implications for environmental governance: a study of the beef industry*, Supply Chain Management, 2023, wyd. 28/5, s. 923-938.
42. Chell E., Pittaway L., *A study of entrepreneurship in the restaurant and cafe industry: exploratory work using the critical incident technique as a methodology*. Hospitality Management, 1998, wyd. 17, s. 23-32.
43. Chen, J., Zhao, X., Lewis, M., Squire, B., *A Multi-Method Investigation of Buyer Power and Supplier Motivation to Share Knowledge*, Production and Operations Management, 2016, wyd. 25, s. 417-431.
44. Cheng T., Sculli D., Chan F. S., *Relationship dominance — Rethinking management theories from the perspective of methodological relationalism*, Journal of Managerial Psychology, 2001, wyd.16(2), s. 97–106.
45. Cheung, M.-S., Myers, M.B., Mentzer, J.T., *Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation*, Journal of Operations Management, 2010, wyd. 28, s. 472-487.
46. Chicksand D., *Partnerships: The role that power plays in shaping collaborative buyer–supplier exchanges*, Industrial Marketing Management, 2015, wyd. 48, s. 121-139.
47. Chicksand, D., Rehme, J., *Total value in business relationships: Exploring the link between power and value appropriation*, Journal of Business & Industrial Marketing, 2018, wyd. 33/2, s. 174-182.
48. Chou H-H., Zolkiewski J., *Coopetition and value creation and appropriation: The role of interdependencies, tensions and harmony*, Industrial Marketing Management, 2018, nr. 70, s. 25-33.
49. Chowdhury P. P., *Antecedents and Consequences of Trust and Commitment in B2B Relationship: A Review of Literature*, Focus, 2012, wyd. 4(2), 49-63.
50. Christopher, M., Juttner, U., *Supply chain relationships: making the transition to closer integration*, International Journal of Logistics Research and Applications, 2000, wyd. 3, s. 5–23.
51. Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D., *Relationship Marketing (1st ed.)*, 2002, Routledge.
52. Ciszewska-Mlinarič M., Siemieniako D, Wójcik P., *International dynamic marketing capabilities and international performance during the pandemic: a study of export*

- manufacturers from Poland*, International Marketing Review, 2024, wyd. 41 (1), s. 162–198.
53. Comaroff, J., Comaroff, J. L., *Christianity, colonialism, and consciousness in South Africa*, 1991, wyd. 1, Chicago: University of Chicago Press, s. 29.
 54. Copuslky J., Wolf M., *Relationship Marketing. Positioning for the Future*, Journal of Business Strategy, 1990, wyd.11, s. 17.
 55. Cortina, J. M., *What is coefficient alpha? An examination of theory and applications*, Journal of Applied Psychology, 1993, wyd. 78(1), s. 101-102.
 56. Cowan K., Paswan, A.K., Van Steenburg, E., *When inter-firm relationship benefits mitigate power asymmetry*, Industrial Marketing Management, 2015, wyd. 48, s.140–148.
 57. Cox A., Chicksand D., Palmer M., *Stairways to heaven or treadmills to oblivion ? Creating sustainable strategies in red meat supply chains*, British Food Journal, 2007, wyd. 109/9, s. 689-720.
 58. Cox A., Ireland P., Lonsdale C., Sanderson J., Watson G., *Supply Chains, Markets and Power*, 2002, Routledge Studies in Business Organizations and Networks, Routledge.
 59. Cox A., Lonsdale C., Watson G., Sanderson J., *Power Regimes: A Strategic Perspective on the Management of Business-to-Business Relationships in Supply Networks*, 2001, IMP-conference in Oslo.
 60. Cox, A., Sanderson, J., Watson, G., *Power regimes: Mapping the DNA of business and supply chain relationships*, 2000, Stratford-upon-Avon: Earlsgate Press.
 61. Cox, A., *Understanding Buyer and Supplier Power: A Framework for Procurement and Supply Competence*, Journal of Supply Chain Management, 2001, wyd. 37, s. 8-15.
 62. Creswell J., *Projektowanie badań naukowych: metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2013.
 63. Creswell J.W., Creswell D., *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 2017, SAGE Publications.
 64. Crisafulli, B., Quamina, L. T., Singh, J., *Competence is power: How digital influencers impact buying decisions in B2B markets*, Industrial Marketing Management, 2022, wyd. 104, s. 384–399.
 65. Cronbach, L. J., *Coefficient alpha and the internal structure of tests*, Psychometrika, 1951, wyd. 16(3), s. 297–334.
 66. Crook, T.R., Combs, J.G., *Sources and consequences of bargaining power in supply chains*, Journal of Operations Management, 2007, wyd. 25, s. 546-555.
 67. Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen, D. J., Aguinis, H., *Organizing around transaction costs: What have we learned and where do we go from here?*, Academy of Management Perspectives, 2013, wyd. 27(1), s. 63–79.
 68. Cuevas, J.M., Julkunen, S., Gabrielsson, M., *Power symmetry and the development of trust in interdependent relationships: The mediating role of goal congruence*, Industrial Marketing Management, 2015, wyd. 48, s. 149–159.
 69. Dahl, R. A., *The concept of power*, Behavioral Science, 1957, wyd. 2(3), s. 201-215.
 70. Dalenogare L.S., Le Dain M-A., Ayala N.F., Pezzotta G., Frank A.G, *Building digital servitization ecosystems: An analysis of inter-firm collaboration types and social exchange mechanisms among actors*, Technovation, 2023, wyd. 124.

71. Das N., Kasturi, R. V., *Building and sustaining buyer–seller relationships in mature industrial markets*, Journal of Marketing, 2004, wyd. 68/3, s. 63–77.
72. Day, G. S., *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, Journal of Marketing, 1994, wyd. 58(4), s. 37–52.
73. Delgado M., Porter M.E., Stern S., *Clusters, convergence, and economic performance*, Research Policy, 2014, wyd. 43(10), s. 1785-1799.
74. Diamantopoulos, A., Winklhofer, H. M., *Index construction with formative indicators: An alternative to scale development*, Journal of Marketing Research, 2001, wyd. 38(2), s. 269–277.
75. Dobroszek J., Mourão P.R., Urbaniak M., *Transaction costs and costs of activity independence in B2B buyer-supplier relationships: analysis of Central and Eastern European companies*, Central European Management Journal, 2023, wyd. 31/1, s. 102–114.
76. Donavan, D. T., Brown, T. J., Mowen, J. C., *Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviours*, Journal of Marketing, 2004, 68(1), s. 128–146.
77. Douglas J., McClelland R., Davies J., Sudbury L., *Using critical incident technique (CIT) to capture the voice of the student*, The Total Quality Management Journal, 2009, wyd. 21(4), s. 305-318.
78. Duanmu, J-L, Fai, F.M., *A processual analysis of knowledge transfer: From foreign MNEs to Chinese suppliers*, International Business Review, 2007, nr. 16(4), s. 449-473.
79. Dubois, A., Gadde, L. E., *Systematic combining: an abductive approach to case research*, Journal of business research, 2002, wyd. 55(7), s. 553-560.
80. Duck S., *Human relationships*, 1998, Sage.
81. Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S., *Developing Buyer-Seller Relationships*, Journal of Marketing, 1987, wyd. 51(2), s. 11-27.
82. Dwyer, F. R., Walker, O. C., *Bargaining in an asymmetrical power structure*, Journal of Marketing, 1981 wyd. 45(1), s. 104–115.
83. Dyer, J. H., Singh, H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, The Academy of Management Review, 1998, wyd. 23(4), s. 660–679.
84. Dyer, J.H., Singh, H., Kale, P., *Splitting the pie: rent distribution in alliances and networks*, Managerial and Decision Economics, 2008, nr. 29, s. 137-148.
85. Easton, G., *Marketing: a critical realist approach*, Journal of Business Research, 2002, wyd. 55(2), s. 103–109.
86. Easton, G., *Methodology and industrial networks*, in *Business marketing: An interaction and network perspective*, Kluwer, Boston 1995: Kristian Möller and David Wilson eds.
87. Edvardsson B., Strandvik T., *Is a critical incident critical for a customer relationship?* Managing Service Quality, 2000, wyd. 10(2), s. 82-91.
88. Eisenhardt, K. M., Martin, J. A., *Dynamic capabilities: What are they?* Strategic Management Journal, 2000, wyd. 21(10–11), s. 1105–1121.
89. Eisinga, R., Grotenhuis, M.t., Pelzer, B., *The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown?*, International Journal of Public Health, 2013, wyd. 58, s. 637–642.

90. El-Ansary, A. I., Stern, L. W., *Power Measurement in the Distribution Channel*, Journal of Marketing Research, 1972, wyd. 9(1), s.47–52.
91. Elliott, J., *Using narrative in social research: qualitative and quantitative approaches*, 2005, London: Sage.
92. Encyklopedia Britannica [dostęp 05.04.2023]
93. European Commission, *SME Fact Sheet: Poland*. 2023, European Commission.
94. EUROSTAT – Gross domestic expenditure on research and development, 2023. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=R%26D_expenditure#Highlights [dostęp 4.01.2025].
95. Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., Mallon, M.R., *When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Importance of Strategic Fit*, Journal of Management Studies, 2018, wyd. 56, s. 758-787.
96. Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., Madsen, T. L., *Microfoundations of routines and capabilities*, Journal of Management Studies, 2012, wyd. 49(8), s. 1351–1374.
97. Felin, T., Foss, N. J., Ployhart, R. E., *The microfoundations movement in strategy and organization theory*, The Academy of Management Annals, 2015, wyd. 9(1), s. 575–632.
98. Field, A.P., *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*, 5th Edition, 2018, Sage, Newbury Park, s. 778-806.
99. Fiocca, R., *Account portfolio analysis for strategy development*, Industrial Marketing Management, 1982, wyd. 11(1), s. 53–62.
100. Fitzpatrick M., Vangelisti, A., *Communication, Relationships, and Health*, 2001.
101. Flanagan J., *The Critical Incident Technique*. Psychological Bulletin, 1954, 51(4), s. 327.
102. Flick, U., *An introduction to qualitative research*, 2002, London: Sage.
103. Flynn, B. B., Koufteros, X., Lu, G., *On Theory in Supply Chain Uncertainty and its Implications for Supply Chain Integration*, Journal of Supply Chain Management, 2016, wyd. 52(3), s. 3–27.
104. Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
105. Ford D., Gadde L.E., Håkansson H., Snehota I., *Managing Business Relationships*, 2011, Wiley, s. 45-50.
106. Ford, D., Gadde, L., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P.W., Wilson, D.T., *Managing Business Relationships*, 1998, Wiley.
107. Ford, D., Håkansson H., *The idea of business interaction*, The IMP Journal, 2006, wyd. 1(1), s. 4–27.
108. Ford, D., *The development of buyer-seller relationships in industrial markets*, European Journal of Marketing, 1980, nr. 14, 5/6, s. 339-353.
109. Foucault, M., *Discipline and Punish. The Birth of the Prison*, 1977, New York: Random House.
110. Frazier, G. L., Summers, J. O., *Interfirm influence strategies and their application within distribution channels*, Journal of Marketing, 1984, wyd. 48(3), s. 43–55.
111. French, R.P., Raven, B., *The bases of social power*, W: D. Cartwright (Ed.), Studies in social power, Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1959, s. 155–164.
112. Gadde L.E., Håkansson H., *Professional Purchasing*, 1993, Routledge.

113. Gansser, O. A., Boßow-Thies, S., Krol, B., *Creating trust and commitment in B2B services*, Industrial Marketing Management, 2021, wyd. 97, s. 274–285.
114. Gaventa J., *Power after Lukes: A review of the literature*, 2001, Brighton: Institute of Development Studies.
115. Gębarowski M., Siemieniako D., *B2B Relationship Marketing Management in Trade Fair Activity*, 2016, Cambridge Scholars Publishing.
116. Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T., *The governance of global value chains*, Review of International Political Economy, 2005, wyd. 12(1), s. 78–104.
117. Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E. M., Scheer, L. K., Kumar, N., *The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment*, International Journal of Research in Marketing, 1996, wyd. 13, s. 303–317.
118. Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M. E., Berenguer-Contrí, G., Seric, M., *The Role of Retail Equity, Value and Relational Benefits in Building B2B Relationships in Retailing*, Journal of Relationship Marketing, 2020, wyd. 19(4), s. 253–286.
119. Glave-Geo, R., Engelseth, P., Buvik, A., *Power Imbalance and the Dark Side of the Captive Agri-food Supplier–Buyer Relationship*, Journal of Business Ethics, 2022, wyd. 178, s. 609–628.
120. Glinka B., Czakon W., *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2021.
121. Główny Urząd Statystyczny - *Raport Dynamika produkcji sprzedanej w październiku 2024 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/przemysl-budownictwo-srodkitrwale/przemysl/dynamika-produkcji-sprzedanej-przemyslu-w-pazdzierniku-2024-roku,13,70.html> [dostęp 30.11.2024].
122. González-Benito, Ó., Muñoz-Gallego, P. A., García-Zamora, E., *Role of collaboration in environmental turbulence and performance: The moderating effect of organizational capabilities*, Journal of Business Research, 2014, wyd. 67(5), s. 759–767.
123. Gordon, M.E., McKeage K., Fox M., *Relationship marketing effectiveness: The role of involvement*, Psychology & Marketing, 1998, 15, s. 443–459.
124. Grabher G., Ibert O., *Project Ecologies: A Contextual View on Temporary Organizations*, w: The Oxford Handbook of Project Management, 2011, s. 175–198.
125. Grabowski H., 2013, *Wykłady z metodologii badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków;
126. Graça S., Barry J.M., Doney P.M., *B2B commitment building in emerging markets: the case of Brazil*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 2016, wyd. 36/2, s. 105–125.
127. Gramsci, A., *Selections from the prison notebooks*. 1971, London: Lawrence and Wishart.
128. Granovetter, M., *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, American Journal of Sociology, 1985, wyd. 91(3), s. 481–510.
129. Grant, R. M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, 1991, nr. 33(3), s. 114–135.
130. Gremler D., *The Critical Incident Technique in Service Research*, Journal of Service Research, 2004, wyd. 7.

131. Gronroos Ch., *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Free Press, Lexington, 1990, s. 138.
132. Grönroos, C., *From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing*, Asia-Australia Marketing Journal, 1994, wyd. 2(1), 9–27.
133. Guba, E. G., Lincoln, Y. S., Competing paradigms in qualitative research, In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, 1994, SAGE, s. 105–117.
134. Guenther P., Guenther M., Ringle C.M., Zaefarian G., Cartwright S., *Improving PLS-SEM use for business marketing research*, Industrial Marketing Management, 2023, wyd. 111, s. 127-142.
135. Gulati R., *Alliances and networks*, Strategic Management Journal, 1998, nr. 19, s. 293-317.
136. Gulati R., Sytch M., *Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships*, Administrative Science Quarterly, 2007, wyd. 52, s. 174-176.
137. Gummesson E., *Quality Management in Service Organisations*, 1993, New York, International Service Quality Association & St. John's University, s. 234.
138. Gummesson, E., *Total Relationship Marketing* (3rd ed.), 2008, Routledge.
139. Gummesson, E., *Total Relationship Marketing: Experimenting with a Synthesis of Research Frontiers*, Australasian Marketing Journal, 1999, 7/1, s. 72-85.
140. Gupta, S., Chauhan, S., Paul, J., Jaiswal, M. P., *Social entrepreneurship research: A review and future research agenda*, Journal of Business Research, 2020, wyd. 113, s. 209–229.
141. Ha, H.-Y., *Exploring the Effects of Trust and Its Outcomes in B2B Relationship Stages: A Longitudinal Study*, 2020, Sustainability, wyd. 12(23), 9937.
142. Habib, F., Bastl, M., Pilbeam, C., *Strategic responses to power dominance in buyer-supplier relationships: A weaker actor's perspective*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2015, wyd. 45, 1/2, s. 182-203.
143. Hair J.F., Risher J.J., Sarstedt M., Ringle C.M., *When to use and how to report the results of PLS-SEM*, European Business Review, 2019, wyd. 31(1), s. 2–24.
144. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., *Multivariate Data Analysis* (8th ed.), 2019, England: Pearson Prentice, s. 154-159.
145. Håkansson H., Snehota I., *No Business Is an Island*, Scandinavian Journal of Management, 1989, nr. 5, s. 187-200.
146. Håkansson, H., Snehota I. (Ed.), *Developing Relationships in Business Networks*, 1995, Routledge, London,
147. Håkansson, H., Ford, D., *How should companies interact in business networks?* Journal of Business Research, 2002, wyd. 55(2), s. 133–139.
148. Halinen A., Törnroos J-A, *Using case methods in the study of contemporary business networks*, Journal of Business Research, 2005, 58/9, s. 1285-1297.
149. Halinen, A., Salmi, A., Havila, V., *From dyadic change to changing business networks: An analytical framework*, Journal of Management Studies, 1999, wyd. 36(6), s. 779–794.

150. Halinen, A., Törnroos, J.-Å., *The role of embeddedness in the evolution of business networks*, Scandinavian Journal of Management, 1998, 14(3), s. 187–205.
151. Hallén L., *A comparison of strategic marketing archespore*, w: Strategies for international industrial marketing: the management of customer relationships in European industrial markets, 1986, s. 310.
152. Han, Z., Handfield, R. B., Huo, B., Tian, Y., *Effects of power use in buyer–supplier relationships: The moderating role of communication*, Industrial Marketing Management, 2022, wyd. 102, s. 45–57.
153. Handley, S. M., Benton, W. C., Jr., *The influence of exchange hazards and power on opportunism in outsourcing relationships*, Journal of Operations Management, 2012, 30(1–2), s. 55–68.
154. Handley, S.M., & Benton, W.C., *The influence of exchange hazards and power on opportunism in outsourcing relationships*, Journal of Operations Management, 2012, wyd. 30(1/2), s. 55–68.
155. Handley, S.M., de Jong, J., Benton, W.C., Jr., *How Service Provider Dependence Perceptions Moderate the Power–Opportunism Relationship with Professional Services*, Production and Operations Management, 2019, wyd. 28, s. 1692–1715.
156. Harriman, D., *The logical leap; Induction in physics*. New York: New American Library (Penguin), 2010.
157. Harrison, D., *Is a long-term business relationship an implied contract? Two views of relationship disengagement*. Journal of Management Studies, 2004, wyd. 41(1), s. 107–125.
158. Hartley, J., *Case study research. Essential guide to qualitative methods in organizational research*, 2004, SAGE Publications Ltd.
159. Havila V., Johanson J., Thilenius P., *International business-relationship triads*, International Marketing Review, 2004, wyd. 21, s. 172–186.
160. Havila, V., *International Business-Relationship Triads : A Study of the Changing Role of the Intermediating Actor*-PhD dissertation, Företagsekonomiska institutionen, 1996, Uppsala universitet.
161. Helfat, C.E., Peteraf, M.A., *The dynamic resource-based view: capability lifecycles*, Strategic Management Journal, 2003, wyd. 24, s. 997–1010.
162. Henseler, J., Ringle, C. M., Sarstedt, M., *A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2015, wyd. 43(1), s. 115–135.
163. Hillebrand, B., Kok, R. A.W., Biemans, W. G., *Theory testing using case studies: A comment on Johnston, Leach and Liu*, Industrial Marketing Management, 2001, 30, s. 651–657.
164. Hingley M. K., *Power imbalance in UK agri-food supply channels: Learning to live with the supermarkets?* Journal of Marketing Management, 2005, wyd. 21(1–2), s. 63–88.
165. Hingley, M. K., *Power to all our friends? Living with imbalance in supplier–retailer relationships*, Industrial Marketing Management, 2005, wyd., 34(8), s. 848–858.
166. Ho D. Y. F., *Relational orientation and methodological individualism*, Bulletin of the Hong Kong Psychological Society, 1991, wyd. 26/27, s. 81–95.

167. Holmlund M., Törnroos J.-Å., *What are relationships in business networks?*, 1997, Management Decision, wyd. 35/4, s. 304–309.
168. Homans G. C., *Social Behavior as Exchange*, American Journal of Sociology, 1958, nr. 63(6), s. 597–606.
169. <https://knaufautomotive.com/the-role-of-oems-and-tier-supplier-automotive-industry/> [dostęp 11.02.2025].
170. https://www.paih.gov.pl/dlaczego_polska/wyberz_polske/stabilnosc_ekonomiczna_i_silna_gospodarka/ [dostęp 25.02.2025].
171. Huo B., Liu R., Tian M., *The bright side of dependence asymmetry: Mitigating power use and facilitating relational ties*, International Journal of Production Economics, 2022, wyd. 251, 108542.
172. Huo, B., Tian, M., Tian, Y., Zhang, Q., *The dilemma of inter-organizational relationships: Dependence, use of power and their impacts on opportunism*, International Journal of Operations & Production Management, 2019, wyd. 39/1, s. 2–23.
173. Huo, B., Wang, B., Li, Z., *How to deal with technological turbulence for improving innovation performance*, Technology Analysis & Strategic Management, 2024, wyd. 36(3), s. 549–562.
174. Hutt, M. D., Johnston, W. J., Ronchetto, J. R., Jr. *Selling centers and buying centers: Formulating strategic exchange patterns*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 1985, 5(1), s. 32–40.
175. Huxham, Ch., Beech N., *Inter-organizational Power*, [w:] *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*, red. Cropper R., Ebers M., Huxham C., Ring P.S., Oxford University Press, 2009.
176. Jabłoński W., *Wywiad telefoniczny ze wspomaganie komputerowym (CATI). Działania ankierskie w call centers*, 2016, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 15–25.
177. Jackson, B.B., *Winning and Keeping Industrial Customers*, 1985, Lexington, MA: Lexington Books.
178. Jap, S.D, Anderson, E., *Testing a Life-Cycle Theory of Cooperative Interorganizational Relationships: Movement Across Stages and Performance*, Management Science, 2007, wyd. 53(2), s. 260–275.
179. Jaworski B.J., Kohli A.K., *Market orientation: Antecedents and Consequences*, Journal of Marketing, 1993, wyd. 57, s. 53–70.
180. Jia, F., Wei, L., Jiang, L., Hu, Z., Yang, Z., *Curbing opportunism in marketing channels: The roles of influence strategy and perceived fairness*, Journal of Business Research, 2021, 131, s. 69–80.
181. Jiang, H., Luo, Y., Xia, J., Hitt, M., Shen, J., *Resource dependence theory in international business: Progress and prospects*, Global Strategy Journal, 2023, 13(1), s. 3–57.
182. Jin Y., Shao Y.-f., *Power-leveraging paradox and firm innovation: The influence of network power, knowledge integration and breakthrough innovation*, Industrial Marketing Management, 2022, wyd. 102, s. 205–215.

183. Johnsen R.E., Lacoste S., *An exploration of the 'dark side' associations of conflict, power and dependence in customer-supplier relationships*, Industrial Marketing Management, 2016, wyd. 59, s. 76-95.
184. Johnsen R.E., Lacoste S., Meehan J., *Hegemony in asymmetric customer-supplier relationships*, Industrial Marketing Management, 2020, wyd. 87, s. 63-75.
185. Johnsen, R. E., Ford, D., *Exploring the concept of asymmetry: A typology for analysing customer-supplier relationships*. Industrial Marketing Management, 37(4), 2008, s. 471–483.
186. Johnsen, R.E., Ford, D., *Asymmetrical and symmetrical customer – supplier relationships: contrasts, evolution and strategy*, w: Proceedings of the 17th IMP Conference, 2001, Oslo, Norway, s. 477-480.
187. Johnsen, R.E., Ford, D., *Developing the Concept of Asymmetrical and Symmetrical Relationships: Linking Relationship Characteristics and Firms' Capabilities*, Proceedings from the 18th Annual IMP Conference, Dijon, France, 2002.
188. Johnson, J. L., Sakano, T., Cote, J. A., Onzo, N., *The exercise of interfirm power and its repercussions in US-Japanese channel relationships*, Journal of Marketing, 1993, nr. 57(2), s. 1–10.
189. Johnston, W. J., Chandler, J. D., Ehret M., *The organizational buying center (OBC): Managing complexity for co-creation opportunities*, [w:] *Handbook of Business-to-Business Marketing*, 2022, s. 377-392, Edward Elgar Publishing.
190. Johnston, W. J., Lewin, J. E., *Organizational buying behaviour: Toward an integrative framework*, Journal of Business Research, 1996, wyd. 35(1), s. 1–15.
191. Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, PWE, Warszawa 2011, s. 242-246.
192. Kähkönen A, Lintukangas K, Hallikas J., *Buyer's dependence in value creating supplier relationships*, Supply Chain Management: An International Journal, 2015, wyd. 20/2, s. 151–162.
193. Kalubanga M., Gudergan S., *The impact of dynamic capabilities in disrupted supply chains—The role of turbulence and dependence*, Industrial Marketing Management, 2022, Volume 103, s. 154-169.
194. Kaulio, M.A., *Project leadership in multi-project settings: findings from a critical incident study*, International Journal of Project Management, 2008, wyd. 26/4, 338-347.
195. Keegan B.J., Canhoto A.I., Yen, D.A., *Power negotiation on the tango dancefloor: The adoption of AI in B2B marketing*, Industrial Marketing Management, 2022, wyd. 100, s. 36-48.
196. Kenrick, D. T., Neuberg, S. L., Cialdini, R. B., *Social psychology: Unravelling the mystery*, Pearson Education New Zealand, 2005.
197. Kim, P. H., Pinkley, R. L., Fragale, A. R., *Power Dynamics in Negotiation*. The Academy of Management Review, 2005, 30(4), s. 799–822.
198. Kjellberg, H., Andersson, P., *Where is the action?*, Working Paper Series in Business Administration, nr 2002:17, 2002.
199. Klejnowski M., *Czynniki budujące siłę i potęgę państwa na arenie międzynarodowej, Świat Idei i Polityki*, Instytut Nauk Politycznych UKW w Bydgoszczy, 2010, tom 10, s. 11.

- 200.Klimas, P., Sachpazidu, K., Stańczyk, S., Nadolny, M., Grześkowiak, A. Stanimir, A., *The configuration of inter-organizational relationship features in the life cycle perspective*, Journal of Organizational Change Management, 2022, wyd. 35/6, s. 846-867.
- 201.Kogut, B., *Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives*, Strategic Management Journal, 1988, wyd. 9(4), s. 319–332.
- 202.Kraljic, P., *Purchasing Must Become Supply Management*. Harvard Business Review, 1983, vol. 61, s. 109-117.
- 203.Krause, D.E., Gebert, D., Kearney, E., *Implementing process innovations: the benefits of combining delegative-participative with consultative-advisory leadership*, Journal of Leadership & Organizational Studies, 2007, wyd.14/1, s. 16-25.
- 204.Krause, D.R., Handfield, R.B., Tyler, B.B., *The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement*, Journal of Operations Management, 2007, wyd. 25, s. 528-545.
- 205.Kubacki, K., Siemieniako, D., Brennan, L., *Building positive resilience through vulnerability analysis*, Journal of Social Marketing, 2020, nr. 10(4), s. 471-488.
- 206.Kumar N., *The power of power in supplier-retailer relationships*, Industrial Marketing Management, 2005, wyd. 34 (8), s. 863-866.
- 207.Kumar, N., Sheer, L. K., Steenkamp, J. E. M., *The effects of perceived interdependence on dealer attitudes*, Journal of Marketing Research, 1995, wyd. 32, s. 348 – 356.
- 208.Lacoste, S., Johnsen, E., *Supplier–customer relationships: A case study of power dynamics*. Journal of Purchasing and Supply Management, 2015, 21, s. 229–240.
- 209.Lacoste, S., *Vertical coopetition: The key account perspective*, Industrial Marketing Management, 2012, wyd. 41(4), s. 649–658.
- 210.Lambe C.J, Wittmann C.M, Spekman R.E., *Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange*, Journal of Business-to-Business Marketing, 2001, wyd. 8/3, s. 1-36.
- 211.Lane P. J., Koka B. R., Pathak S., *The reification of absorptive capacity*, Academy of Management Review, 2006, wyd. 31(4), s. 833–863.
- 212.Lawler, E. J., *Power processes in bargaining*, The Sociological Quarterly, 1992, wyd. 33(1), s. 17-34.
- 213.Lawler, E. J., Yoon J., *Commitment in exchange relations: Test of a theory of relational cohesion*, American Sociological Review, 1996, wyd. 61, s. 89-108.
- 214.Lee, C.-J., Johnsen, R. E., *Asymmetric customer–supplier relationship development in Taiwanese electronics firms*, Industrial Marketing Management, 2012, wyd.41(4), s.692–705.
- 215.Lenart-Gansiniec, R., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie relacjami*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2016, nr. 283.
- 216.Lenka S., Parida V., Sjödin D. R., Wincent J., *Exploring the microfoundations of servitization: How individual actions overcome organizational resistance*, Journal of Business Research, 2017, wyd. 88, s. 328–336.

217. Leonidou, L. C., Aykol, B., Spyropoulou, S., Christodoulides, P., *The power roots and drivers of infidelity in international business relationships*, Industrial Marketing Management, 2019, 78, s. 198–212.
218. Leonidou, L. C., Talias, M. A., Leonidou, C. N., *Exercised power as a driver of trust and commitment in cross-border industrial buyer–seller relationships*, Industrial Marketing Management, 2008, wyd. 37(1), s. 92–103.
219. Likert, R., *A technique for the measurement of attitudes*, Archives of Psychology, 1932, 140, s. 1–55.
220. Lin, C. W., Wu, L. Y., Chiou, J. S., *The use of asset specific investments to increase customer dependence: A study of OEM suppliers*, Industrial Marketing Management, 2017, wyd. 67, s. 174–184.
221. Lindgreen, A., Wynstra, F., *Value in business markets: What do we know? Where are we going?*, Industrial Marketing Management, 2005, wyd. 34, s. 732–748.
222. Lisboa A., Skarmeas D., Lages C., *Innovative capabilities: Their drivers and effects on current and future performance*, Journal of Business Research, 2011, wyd. 64/11, s. 1157–1161.
223. Lisiński M., *Procedury naukowe indukcji zupełnej i niezupełnej w metodologii nauk o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2016, wyd. 6 (954), s. 29.
224. Locke. E. A., *The case for inductive theory building*, Journal of Management, wyd. 33 (6), s. 867–890.
225. Luo, Y., Liu, Y., Yang, Q., Maksimov, V., Hou, J., *Improving performance and reducing cost in buyer–supplier relationships: The role of justice in curtailing opportunism*, Journal of Business Research, 2015, 68/3, s. 607–615.
226. M. Armstrong, *Handbook of Management Techniques*, 1993, Kogan Page, London, s. 54.
227. Madhani, P. M., *Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview*, RESOURCE BASED VIEW: CONCEPTS AND PRACTICES, 2010, s. 3–22.
228. Maglaras, G., Bourlakis, M., Fotopoulos, C., *Power-imbalanced relationships in the dyadic food chain: An empirical investigation of retailers' commercial practices with suppliers*, Industrial Marketing Management, 2015, wyd. 48, s. 187–201.
229. Makkonen H., Siemieniako D., Mitreğa M., *Structural and behavioural power dynamics in buyer-supplier relationships: a perceptions-based framework and a research agenda*, Technology Analysis & Strategic Management, 2021, 35/9, s. 1099–1113.
230. Makkonen, H., Aarikka-Stenroos, L., Olkkonen, R., *Narrative approach in business network process research. Implications for theory and methodology*, Industrial Marketing Management, 2012, wyd. 41(2), s. 287–299.
231. Maloni, M., Benton, W. C., *Power influences in the supply chain*, Journal of Business Logistics, 2000, wyd. 21/1, s. 49–73
232. Mandt T., *Dependence in Buyer-Supplier Relationships*, 2018, Springer Gabler.
233. Marques L., Lontra P., Wanke P., Antunes J.J.M., *Governance modes in supply chains and financial performance at buyer, supplier and dyadic levels: the positive impact of power balance*, Benchmarking: An International Journal, 2022, wyd. 29/1, s. 255–284.

234. Marttinen, K., Kähkönen, A.-K., *Fostering firms' ability to cascade sustainability through multi-tier supply chains: an investigation of power sources*, International Journal of Operations & Production Management, 2022, wyd. 42/8, s. 1146-1172.
235. Matwiejczuk R., *Koncepcja Resource-Based View jako podstawa rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska, 2015, 83, s. 437-446.
236. Maxwell J.C., *Wszyscy się komunikują, niewielu potrafi się porozumieć*, 2011, MT Biznes.
237. Mazurkiewicz A., Sitkowska R., *Trends Of Changes In The Polish Industry Innovativeness (Against The Background Of Leading World Economies)*, International Business & Economics Research Journal, 2011, wyd. 4, nr. 5.
238. Medlin, C. J., *Interaction in business relationships: A time perspective*, Industrial Marketing Management, 2004, wyd. 33(3), s. 185–193.
239. Meehan J., Wright G.H, *Power priorities: A buyer–seller comparison of areas of influence*, Journal of Purchasing and Supply Management, 2011, 17/1, s. 32-41.
240. Meehan, J., Wright, G., *The origins of power in buyer–seller relationships*, Industrial Marketing Management, 2012, 41(4), s. 669–679.
241. Merton, R. K., *The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action*, American Sociological Review, 1936, wyd. 1(6), s. 894–904.
242. Miles, M. B., Huberman, A. M., *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, 1994, London: Sage.
243. Mitreğa M., *Dynamic marketing capability – refining the concept and applying it to company innovations*, Journal of Business & Industrial Marketing, wyd. 35(2), s. 193–203.
244. Mitreğa M., *SME networking capabilities in export markets and contingencies related to power asymmetry and brand assets*, Industrial Marketing Management, 2023, wyd. 110, s. 129-146.
245. Mitreğa M., Wegner D., Faccin K., Makkonen H., Siemieniako D., *What drives firm power across multiple levels of B2B analysis? Structured systematic literature review*, Industrial Marketing Management, wyd. 129, 2025, s. 1-14.
246. Möller, K., Halinen, A., *Business relationships and networks: Managerial challenge of network era*, Industrial Marketing Management, 1999, wyd. 28(5), s. 413–427.
247. Möller, K., Halinen, A., *Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction*, Journal of Marketing Management, 2000, wyd. 16, s. 29 - 54.
248. Möller, K., Nenonen, S., Storbacka, K., *Networks, ecosystems, fields, market systems? Making sense of the business environment*, Industrial Marketing Management, 2020, wyd. 90, s. 380-399.
249. Molendowski E., Nawracaj-Grygiel K., Ulbrych M., *The Competitiveness of Manufacturing in Poland and the Other V4 Countries Against the Backdrop of Digital Transformation Challenges*, Eastern European Journal of Transnational Relations, 2022, wyd. 6, nr. 1, s. 7–22.
250. Mouzas S., *What drives business transformation? Evidence from manufacturer-retailer networks*, Journal of Business Research, 2022, nr. 143, s. 282-293.

251. Mukherji A., Francis J. D., *Mutual adaptation in buyer–supplier relationships*, Journal of Business Research, 2008, wyd. 61/2, s. 154–161.
252. Murphree, M., Anderson, J., *Countering overseas power in global value chains: Information asymmetries and subcontracting in the plastics industry*, Journal of International Management, 2018, wyd. 24(2), s. 123–136.
253. Noteboom, B., de Jong, G., Vossen, R. W., Helper, S., Sako, M., *Network interactions and mutual dependence: A test in the car industry*. Industry and Innovation, 2000, wyd. 7(1), s. 117–144.
254. Nurhayati, K., Rezaei, J., Tavasszy, L., *The interplay between power structure and decision-making in supply chains: A systematic review*, Journal of Supply Chain Management Science, 2021, wyd. 2(3-4), s. 85–114.
255. Nyaga, G.N., Lynch, D.F., Marshall, D., Ambrose, E., *Power Asymmetry, Adaptation and Collaboration in Dyadic Relationships Involving a Powerful Partner*, Journal of Supply Chain Management, 2013, 49(3), s. 42–65.
256. O'Toole, T., Donaldson, B., *Relationship performance dimensions of buyer–supplier exchanges*, European Journal of Purchasing & Supply Management, 2002, wyd. 8(4), s. 197–207.
257. Obal M., Gao T., *Managing business relationships during a pandemic: Conducting a relationship audit and developing a path forward*, Industrial Marketing Management, 2020, nr. 88, s. 247–254.
258. OECD, *Financing SMEs and Entrepreneurs 2020: An OECD Scoreboard*, OECD Publishing, 2020, Paris.
259. Ohiomah, A. I., Benyoucef, M., Andreev, P., *A multidimensional perspective of business-to-business sales success: A meta-analytic review*. Industrial Marketing Management, 2020, wyd. 90, s. 446–447.
260. Olsen, P.I., Prenekert, F., Hoholm, T., Harrison, D., *The dynamics of networked power in a concentrated business network*, Journal of Business Research, 2014, wyd. 67(12), s. 2579–2589.
261. Ormerod, R. J. *The history and ideas of critical rationalism: The philosophy of Karl Popper and its implications for OR*. The Journal of the Operational Research Society, 2009, wyd. 60 (4), s. 441–460.
262. Otto J., *Marketing relacji – Koncepcja i stosowanie*, 2004, C.H. Beck.
263. Otto J., *Marketing relacji*, Przegląd Organizacji, 2000, nr. 5, s. 29–33.
264. Oukes T, von Raesfeld A., Groen A., *Power in a startup's relationships with its established partners: Interactions between structural and behavioural power*, Industrial Marketing Management, 2019, wyd. 80, s. 69–71.
265. Oukes, T., Raesfeld, A.v., *A start-up in interaction with its partners*. The IMP Journal, 2016, wyd. 10(1), s. 52.
266. Owusu R., Hinson R., Adeola O., Oguji N., *Business-to-business marketing. How to understand and succeed in business marketing in an emerging Africa*, 2021, Routledge.
267. Pahlberg C., *Cultural differences and problems in HQ–subsidiary relationships in MNCs*, Working Papers 1995, Uppsala University, Department of Business Studies.

268. 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, wyd. 70(4), s. 136-153.
269. Palmatier R., Relationship Marketing, Cambridge: Marketing Science Institute, 2008
270. Paluchowski W., *Spór metodologiczny czy spór koncepcji - badania ilościowe vs jakościowe*, Roczniki Psychologiczne, 2010, tom 13.
271. Pan, X., Zang, S., Hu, Y., Liu, J., *Identifying the positive sides of power use between (in)congruence in distributive fairness perception and supplier-buyer relationship quality*, Industrial Marketing Management, 2020, wyd. 91, s. 362-372.
272. Parmigiani, A.E, Rivera-Santos M., *Clearing a Path Through the Forest: A Meta - Review of Interorganizational Relationships*, Journal of Management, 2011, wyd. 37/4, s. 1108-1136.
273. Payne, A., Frow, P, *A strategic framework for customer relationship management*, Journal of Marketing, 2005, wyd. 69(4), s. 167–176.
274. Peng, C., Long, H., Abaci, S., *Power Analysis Software for Educational Researchers*, The Journal of Experimental Education, 2012, 80, s. 113 – 136.
275. Pérez L., Cambra-Fierro J.J., *Uneven partners: managing the power balance*, Journal of Business Strategy, 2015, Vol. 36/6, s.13-21.
276. Pérez, L., Cambra-Fierro, J., *Learning to work in asymmetric relationships: insights from the computer software industry*, Supply Chain Management: An International Journal, 2015, wyd. 20(1), s. 1-10.
277. Pettigrew, A., *What is processual analysis?* Scandinavian Journal of Management, 1997, wyd. 13(4), s. 337– 48.
278. Pfeffer J., *Power in Organizations*, 1981, Marshfield, MA: Pitman Publishing, s. 7.
279. Pfeffer J., Salancik, G., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, 1978, Harper & Row, New York.
280. Pfeffer, J., Salancik, G. R., *THE EXTERNAL CONTROL. The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary, and Critical Readings*, 2003, nr. 233.
281. Pick, D., Eisend, M., *Buyers' perceived switching costs and switching behavior: A meta-analytic assessment of their antecedents*. Journal of the Academy of Marketing Science, 2014, wyd. 42(2), s. 186–204.
282. Piekkari R., Plakoyiannaki E., Welch C., *'Good' case research in industrial marketing: Insights from research practice*, Industrial Marketing Management, 2010, wyd. 39/1, s. 109-117.
283. Piekkari R., Welch C., Paavilainen E., dz.cyt.; K. Eisenhardt, M. Graebner, *Theory building from cases: opportunities and challenges*, Academy of Management Journal 2007, t. 50, nr 1, s. 25–32.
284. Pikos A., Latusek D., Ebrahimipour M., *An integrative approach to assessing buyer-supplier relationships: scale development and validation*, Central European Management Journal, 2024, wyd. 32(4), s. 585–603.
285. Piotrowski M., *Definicja klastra w kontekście uregulowań prawnych wybranych krajów unijnych i pozaunijnych*, 2019, Raport końcowy dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

286. Plewa, C., Korff N., Baaken, T., Macpherson G., *University–industry linkage evolution, R&D Management*, 2013, wyd. 43, s. 365-380.
287. Poppo, L., Zhou, K.Z., *Managing contracts for fairness in buyer–supplier exchanges*, *Strategic Management Journal*, 2014, wyd. 35, s. 1508-1527.
288. Porter, M. E., *Clusters and the New Economics of Competition*, *Harvard Business Review*, 1998, wyd. 76, s. 77-90.
289. Prendergast L.A., Staudte R.G., *Better than you think: Interval estimators of the difference of binomial proportions*, *Journal of Statistical Planning and Inference*, 2014, wyd. 148, s. 38-48.
290. Rachar, M., *Power, hegemony, and social reality in Gramsci and Searle*, *Journal of Political Power*, 2016, wyd. 9(2), s. 227–247.
291. Raport Główny Urząd Statystyczny- Statystyka strukturalna przedsiębiorstw w 2022 roku; <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/statystyka-strukturalna-przedsiębiorstw-w-2022-roku,38,4.html> [dostęp 22.12.2024].
292. Raven, B.H., *Social influence and power*, w I. D. Steiner and Fishbein M. (eds.), *Current studies in social psychology* (New York: Holt, Rinehart, Winston), 1965.
293. Rehme, J., Nordigården, D., Ellström, D., Chicksand, D., *Power in distribution channels—Supplier assortment strategy for balancing power*. *Industrial Marketing Management*, 2016, wyd. 54, s. 176–187.
294. Rindt, J., Mouzas, S., *Exercising power in asymmetric relationships: The use of private rules*, *Industrial Marketing Management*, 2015, nr. 48, s. 202-213.
295. Ring, P. S., Van de Ven, A. H., *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*, *The Academy of Management Review*, 1994, wyd. 19(1), s. 90–118.
296. Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., Gudergan, S. P., *Partial least squares structural equation modeling in HRM research*, *The International Journal of Human Resource Management*, 2020, wyd. 31(12), s. 1617–1643.
297. Ritala P., Hurmelinna-Laukkanen P., *Incremental and Radical Innovation in Coopetition*, *Journal of Product Innovation Management*, 2013, wyd. 30, s. 154-169.
298. Rosson, P., Ford, I., *Manufacturer-Overseas Distributor Relations and export Performance*, *Journal of International Business Studies*, 1982, nr. 13, s. 57–72.
299. Rungtusanatham, M., C. Wallin, S. Eckerd, *The vignette in a scenario-based role-playing experiment*, *Journal of Supply Chain Management*, 2011, wyd. 47(3), s. 9–16.
300. Rutherford, T., Holmes J., *The Flea on the Tail of the dog: Power in Global Production Networks and the Restructuring of Canadian Automotive Clusters*, *Journal of Economic Geography*, 2008, 8/4, s. 519–544.
301. Rydel M., Ronkowski C., *Marketing partnerski*, *Marketing i Rynek*, 1995, nr. 9, s. 5.
302. Sandesh S. P., Sreejesh S., Paul, J., *Key account management in B2B marketing: A systematic literature review and research agenda*, *Journal of Business Research*, 2023, wyd. 156, 113541.
303. Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., *Research methods for business students* (9th ed.), 2023, Pearson Education.

- 304.Schilke, O., *On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism*, Strategic Management Journal, 2014, wyd. 35(2), s. 179–203.
- 305.Schluter, J., Seaton, P., Chaboyer, W., *Critical incident technique: a user's guide for nurse researchers*, Journal of Advanced Nursing, 2007, wyd. 61/1, s. 107-114.
- 306.Serrat O., *The Critical Incident Technique*, w: Knowledge Solutions, 2017, Springer, s. 1077-1083.
- 307.Shamsollahi A., Chmielewski-Raimondo D.A., Bell S.J., *Buyer–supplier relationship dynamics: a systematic review*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2021, wyd. 49, s. 418–436.
- 308.Siemieniako D., *Power dynamics in business relationships in a turbulent environment: focus on anticipated power consequences and value creation*, Central European Management Journal, 2025, wyd. 33(1), s. 163–178.
- 309.Siemieniako D., Makkonen H., Kwiatek P., Karjaluoto H., *Empowering value co-creation: Product and technology development in power asymmetric buyer-supplier relationships from the perspective of a weaker supplier*, Industrial Marketing Management, wyd. 124, 2025, s. 128-149.
- 310.Siemieniako D., Makkonen H., Mitreęa M., *Buying center-selling center interaction as a driver for power dynamics in buyer-supplier relationships*, Industrial Marketing Management, 2023, wyd. 114, s. 94-109.
- 311.Siemieniako D., Mitreęa M., *Is it good to balance power in a buyer-seller “business marriage” and how it happens?* 34th IMP Conference, 2018, Marseille, France, s. 4-7.
- 312.Siemieniako D., Mitreęa M., Kubacki K., *The antecedents to social impact in inter-organizational relationships – A systematic review and future research agenda*, Industrial Marketing Management, 2022, wyd. 101, s. 191-207.
- 313.Siemieniako D., Mitreęa M., Makkonen H., Pfajfar G., *Power in business relationships – dynamics, strategies and internationalisation*, Routledge, 2022, s. 26-32.
- 314.Siemieniako, D., Kaliszewski, P., *Factors influencing structural power dynamics in buyer-supplier relationships: a power sources framework and application of the critical incident technique*, Oeconomia Copernicana, 2022, s. 151-179.
- 315.Siemieniako, D., Mitreęa M., *Yesterday is gone, Tomorrow has not yet come: exploring power shifts in buyer-seller business relationships*, 2019, IMP Conference Proceedings Paris, s. 19-20.
- 316.Siemieniako, D., Mitreęa, M., *Improving power position with regard to non-mediated power sources–the supplier's perspective*, Industrial Marketing Management, 2018, nr. 70, s. 90–100.
- 317.Siemieniako, D., Szablewska, N., Kubacki, K., Makkonen, H., *Examining anti-modern slavery practices in business relationships and networks: Power consequences and social value creation perspectives*, Journal of Business & Industrial Marketing, 2025, wyd. 40(8), s. 1731–1747.
- 318.Skarbek W., *Wybrane zagadnienia metodologii nauk społecznych*, Naukowe Wydawnictwo Piotrkowskie 2013, s. 63.
- 319.Słownik języka polskiego PWN, [dostęp 26.12.2022].
- 320.Słownik Języka Polskiego PWN, [dostęp 31.01.2023]

321. Słownik PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/dynamika;2555660.html> (dostęp 22.12.2023)
322. Snarska S., *Marketing relacji w obrębie sieci dilerskiej – studium przypadku przedsiębiorstwa SaMASZ Sp. Z o.o.*, Marketing i Rynek, 2021, nr. 11/2021, s. 27.
323. Sonkova T., Grabowska M., *Customer engagement: Transactional vs. relationship marketing*, Journal of International Studies, 2015, 8/1, s. 196-207.
324. Sousa F.J., de Castro, L.M., "Chapter 7 Anatomy of relationship significance: A critical realist exploration", Woodside, A.G. (Ed.) *Organizational Culture, Business-to-Business Relationships, and Interfirm Networks (Advances in Business Marketing and Purchasing)*, 2010, wyd. 16, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, s. 363-404.
325. Sriram, V., Krapfel, R., Spekman, R., *Antecedents to buyer–seller collaboration: An analysis from the buyers' perspective*. Journal of Business Research, 1992, wyd. 25(4), s. 303– 320.
326. Stańczyk, S., Klimas, P., Sachpazidu, K., *Trust and Commitment in the Inter-Organizational Relationship Life Cycle*, European Management Studies, 2022, wyd. 20/97, s. 68-94.
327. Struyf B., Galvani S., Matthyssens P., Bocconcelli R., *Toward a multilevel perspective on digital servitization*, International Journal of Operations & Production Management, 2021, wyd. 41(5).
328. Sturgeon, T.J., *Modular Production Networks: A New American Model of Industrial Organization*, Industrial and Corporate Change, 2002, wyd. 11, s. 451-496.
329. Sudoł, S., *Nauki o zarządzaniu. Podstawowe problemy metodologiczne*, 2012, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
330. Sułek A., *Ani „longitudinalne”, ani „podłużne”*, *Studia Socjologiczne*, Uniwersytet Warszawski, 2005, 1 (176), s. 137-142.
331. Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, 2021, Społeczna Akademia Nauk.
332. Sułkowski Ł., *Metodologia nauk o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, 2004, wyd. 10, s. 7-10.
333. Svensson, G., *The measurement and evaluation of mutual dependence in specific dyadic business relationships*, Journal of Business & Industrial Marketing, 2002, wyd. 17/1, s. 56-74.
334. T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, wyd. „Żak”, Warszawa 1995, s. 171 – 220.
335. Talay, C., Oxborrow, L., Brindley, C., *How small suppliers deal with the buyer power in asymmetric relationships within the sustainable fashion supply chain*, Journal of Business Research, 2020, wyd. 117, s. 604–614.
336. Tavakol, M., Dennick, R., *Making sense of Cronbach's alpha*, International Journal of Medical Education, 2011, wyd. 2, s. 53–55.
337. Teece D. J., *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, Strategic Management Journal, 2007, wyd. 28(13), s. 1319–1350.
338. Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, 1997, wyd. 18, s. 509-533.

- 339.Theoharakis V., Sajtos L., Hooley G., The strategic role of relational capabilities in the business-to-business service profit chain, *Industrial Marketing Management*, wyd. 38/8, 2009, s. 914-924.
- 340.Thibaut, J. W., Kelley, H. H., *The social psychology of groups*, 1959, John Wiley.
- 341.Thorgren S., Wincent J., Boter H., *Small firms in multipartner R&D alliances: Gaining benefits by acquiescing*, *Journal of Engineering and Technology Management*, 2012, wyd. 29/4, s. 453-467.
- 342.Touboulic, A., Chicksand, D., Walker, H., *Managing imbalanced supply chain relationships for sustainability: A power perspective*, *Decision Sciences*, 2014, wyd. 45(4), s. 577–619.
- 343.Trevisan C, Bortoluzzi D, Formentini M, Ellram LM, *From resource dependence to embeddedness: how the circular economy reshapes power and dependence dynamics in buyer-supplier relationships*, *International Journal of Operations & Production Management*, 2025, wyd. 45(13), s. 266–293.
- 344.Turkkantos S., *The Effect of Use of Power in Buyer-Seller Relationships: An Investigation on the Firm Size Dependency*, *International Journal of Business Administration*, 2014, wyd. 5(3), s. 86-95.
- 345.Turnbull, P.W. and Valla, J., *Strategic Planning in Industrial Marketing: An Interaction Approach*, *European Journal of Marketing*, 1986, nr. 20/7, s. 5-20.
- 346.Tzokas N., Saren M., *Relationship Marketing in Consumer Markets from the Private to the Comunal*, *Seminar on Relationship Marketing in an Era of Hyper Competition*, 1996.
- 347.Uchino B. N., *Social support and physical health: Understanding the health consequences of relationships*, 2004, Yale University Press.
- 348.Ulaga, W., Eggert, A., *Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status*, *Journal of Marketing*, 2006, wyd. 70, s. 119 - 136.
- 349.Urquhart Ch., Light A., Thomas R., Barker A., Yeoman A., Cooper J., Armstrong Ch., Fenton., Lonsdale R., Spink S., *Critical incident technique and explicitation interviewing in studies of information behaviour*, *Library & Information Science Research*, 2003, wyd. 25/1, s. 63-88.
- 350.Van de Ven, A.H., *Suggestions for studying strategy process: a research note*, *Strategic Management Journal*, 1992, nr. 13, s. 169–188.
- 351.Vann Yaroson, E., Breen, L., Hou, J. and Sowter, J., *The role of power-based behaviours on pharmaceutical supply chain resilience*, *Supply Chain Management*, 2023, wyd. 28/4, s. 738-759.
- 352.Villena, V.H., Revilla, E., Choi, T.Y., *The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective*, *Journal of Operations Management*, 2011, wyd. 29, s. 561-576.
- 353.Volpato G., *The OEM-FTS relationship in automotive industry*, *International Journal of Automotive Technology and Management*, 2004, wyd. 4(2/3), s. 166-197.
- 354.Voola R., Bandyopadhyay Ch., Voola A., Ray S., Carlson J., *B2B marketing scholarship and the UN sustainable development goals (SDGs): A systematic literature review*, *Industrial Marketing Management*, 2022, wyd. 101, s. 12 -32.

355. Walter, A., Müller T.A, Helfert G, Ritter T, *Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality*, Industrial Marketing Management, nr. 32/2, 2003, s. 159-169.
356. Wang Y., Wang N., Jiang L., Yang Z., Cui V., *Managing relationships with power advantage buyers: The role of supplier initiated bonding tactics in long-term buyer–supplier collaborations*, Journal of Business Research, 2016, Vol. 69, 12, s. 5587-5596.
357. Wang, C.L, *The moderating role of power asymmetry on the relationships between alliance and innovative performance in the high-tech industry*, Technological Forecasting and Social Change, 2011, wyd. 78(7), s.1268–1279.
358. Wang, C.L., Ahmed, P.K., *Dynamic capabilities: A review and research agenda*, International Journal of Management Reviews, 2007, wyd. 9, s. 31-51.
359. Wasiluk, A., Tomaszuk A., *Organizacja w sieci relacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, 2020.
360. Wawrzonkiewicz-Słomska A., *Wnioskowanie dedukcyjne, wnioskowanie redukcyjne, rozumowanie przez analogię*, Społeczeństwo i Edukacja, Międzynarodowe Studia Humanistyczne, 2011, wyd. 2/2011, s. 3.
361. Webster F. E. Jr., Wind, Y., *A general model for understanding organizational buying behaviour*, Journal of Marketing, 1972, wyd.36(2), s. 12–19.
362. Wegener, F., Cash, P., *The Future of Design Process Research? Exploring Process Theory and Methodology*, 2020, Synergy – DRS International Conference, s. 1977-1992.
363. Wernerfelt, B., *A resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal, 1984, wyd. 5, s. 171-180.
364. Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., Lings, I., *Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment*, Long Range Planning, 2013, wyd. 46(1–2), s. 72–96.
365. Wilkinson, I. F., *Distribution channel management: power considerations*, International Journal of Physical Distribution Logistics Management, 26(5), 1996, s. 31–42.
366. Wilkinson, I. F., *Power and influence structures in distribution channels: Normative and descriptive aspects*, Summer: European Journal of Marketing, 1973, s. 119–129.
367. Williamson O. E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, 1975, New York: Free Press.
368. Williamson O. E., *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press, 1985.
369. Williamson, O. E., *Strategy research: Governance and competence perspectives*, Strategic Management Journal, 1999, wyd. 20/12, s. 1087–1108.
370. Williamson, O., *The economics of organization: The transaction cost approach*, American Journal of Sociology, 1981, wyd. 87(3), s. 548-577.
371. Wilson, D. F., *Why divide consumer and organizational buyer behaviour?* European Journal of Marketing, 2000, wyd. 34(7), s. 780–796.
372. Winter, S.G., *Understanding dynamic capabilities*, Strategic Management Journal, 2003, wyd. 24, s. 991-995.

373. Woiceshyn, J., Daellenbach, U., *Evaluating inductive vs deductive research in management studies: Implications for authors, editors, and reviewers*, Qualitative Research in Organizations and Management, 2018, wyd. 13/2, s. 183-195.
374. Wójcik P., *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, E-mentor, 2013, wyd. 1, s. 17-22.
375. Wolfe, R.J., McGinn, K.L., *Perceived Relative Power and its Influence on Negotiations*, Group Decision and Negotiation, 2005, 14(1), s. 3–20.
376. Woodside A. (Ed.), *Advances in Business Marketing and Purchasing, Evaluating marketing actions and outcomes*, wyd. 12, s. 13–58.
377. Woodside, A., Baxter, R., *Achieving accuracy, generalization-to-contexts, and complexity in theories of business-to-business decision processes*, Industrial Marketing Management, 2013, wyd. 42, s. 382-393.
378. Xu, Y., Zhao, X., & Wang, W., *Effect of Supplier's Market Power on Business Model Performance in B2B Market*, Asian Business Research, 2017, 2, s.1-12.
379. Yeung, J. H. Y., Selen, W., Zhang, M., Huo, B., *The effects of trust and coercive power on supplier integration*, International Journal of Production Economics, 2009, 120(1), s. 66–78.
380. Yin R., *Case Study Research and Applications*, 6th edition, 2018, SAGE Publications.
381. Yin R., *Case study research: Design and methods* (4th ed.), 2009, SAGE Publications.
382. Yin, R. K., *Case study research: Design and methods* (3rd ed.), 2003, Sage Publications, s. 85-95.
383. Zaheer A, Venkatraman N., *Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange*, Strategic Management Journal, 1995, wyd. 16(5), s. 373–92.
384. Zahra S.A., *Technological capabilities and international expansion: the moderating role of family and non-family firms' social capital*, Asia Pacific Journal of Management, 2020, wyd. 37(2), s. 391-415.
385. Zhang, H., Hu, M., Jiang, S. *Profit or Growth? The Impacts of Supplier Dependence and Customer Dependence on SMEs' Performance*, Sustainability, 2025, 17, 1302.
386. Zhang, J. Z., Watson, G. F., *Marketing Ecosystem: An Outside-in View for Sustainable Advantage*, Industrial Marketing Management, 2020, wyd. 88, s. 287-304.
387. Zhou, J., Mavondo, F.T., Saunders, S.G., *The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence*, Industrial Marketing Management, 2019, nr. 83, s. 31–41.
388. Zhou, K.Z., Li, C.B., *How Strategic Orientations Influence the Building of Dynamic Capability in Emerging Economies*, Journal of Business Research, 2010, wyd. 63(3), s. 224-231.

Spis tabel

Tabela 1.1 Główne funkcje relacji biznesowych	18
Tabela 1.2 Cykl życia relacji międzyorganizacyjnych	20
Tabela 1.3 Etapy i przebieg zarządzania relacjami.....	21
Tabela 1.4 Wybrane definicje marketingu relacji	26
Tabela 1.5 Porównanie właściwości marketingu transakcyjnego oraz relacyjnego	28
Tabela 1.6 Wybrane definicje siły w relacjach biznesowych	33
Tabela 1.7 Wybrane ujęcia i perspektywy analizy siły w relacjach biznesowych.....	36
Tabela 1.8 Źródła siły strukturalnej według R.P. French i B. Raven (1959).....	37
Tabela 1.9 Tematyczne wyłonienie źródeł siły w relacjach dostawca-sprzedawca.....	44
Tabela 1.10 Matryca siły i korzyści w asymetrycznych relacjach biznesowych.....	52
Tabela 1.11 Operacjonalizacja czynników zależności nabywcy i dostawcy w relacjach biznesowych.....	61
Tabela 1.12 Konstrukty operacjonalizacji zależności w relacjach biznesowych.....	62
Tabela 2.1 Zewnętrzne czynniki wpływające na siłę	76
Tabela 3.1 Zalety i wady wykorzystania techniki incydentów krytycznych w badaniach empirycznych	103
Tabela 3.2 Przedstawienie wyników badań przy wykorzystaniu rozróżnienia celów zrównoważonego rozwoju.....	106
Tabela 4.1 Statystyka strukturalna przedsiębiorstw – podstawowe dane według rodzajów działalności.....	132
Tabela 4.2 Dynamika produkcji sprzedanej w październiku 2024.....	133
Tabela 4.3 Czynniki siły dostawców – zdolności produkcyjno-technologiczne	147
Tabela 4.4 Czynniki siły dostawców – zdolności marketingowo-relacyjne.....	149
Tabela 4.5 Elementy testowe w badaniu konstruktu siły dostawcy w relacji z silniejszym odbiorcą według Caniëls i Gelderman (2007).....	150
Tabela 4.6 Konstrukty turbulencji otoczenia zewnętrznego według Jaworski i Kohli (1993)	152
Tabela 4.7 Konstrukty korzyści finansowych i relacyjnych.....	153
Tabela 4.8 Wskaźniki rzetelności ostatecznych wersji skali badawczej	155
Tabela 4.9 Ładunki czynnikowe dla Zdolności Produkcyjno-Technologicznych (ZDPT) po rotacji Varimax	157
Tabela 4.10 Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej analizowanych konstruktów.....	159
Tabela 5.1 Charakterystyki operacyjne badanej próby.....	167
Tabela 5.2 Czynniki siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami - wynik całej populacji.....	168
Tabela 5.3 Czynniki siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami - podział według wielkości przedsiębiorstwa.....	171
Tabela 5.4 Najważniejsze czynniki siły dostawców - podział według wielkości przedsiębiorstwa	173
Tabela 5.5 Czynniki siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami - podział według długości trwania relacji.....	174
Tabela 5.6 Najważniejsze czynniki siły dostawców - podział wg długości trwania relacji	176
Tabela 5.7 Czynniki siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami - podział według sektora działalności	177
Tabela 5.8 Przyporządkowanie rang analizy Kruskala-Wallisa – długość trwania relacji jako zmienna grupująca	181
Tabela 5.9 Statystyki testu Kruskala-Wallisa dla zmiennej grupującej - długość trwania relacji .	181
Tabela 5.10 Przyporządkowanie rang analizy Kruskala-Wallisa – wielkość przedsiębiorstwa jako zmienna grupująca	183

Tabela 5.11 Statystyki testu Kruskala-Wallisa dla zmiennej grupującej – wielkość przedsiębiorstwa	183
Tabela 5.12 Wyniki analizy wariancji testującej istotność dopasowania modelu regresji dla relacji ZDPT1 oraz turbulencji otoczenia zewnętrznego	185
Tabela 5.13 Współczynniki dopasowania regresji – ZDPT1 oraz turbulencje otoczenia zewnętrznego.....	185
Tabela 5.14 Współczynniki regresji dla ZDPT1 oraz turbulencji otoczenia zewnętrznego	185
Tabela 5.15 Wyniki analizy wariancji testującej istotność dopasowania modelu regresji dla relacji ZDMR oraz turbulencji otoczenia zewnętrznego.....	186
Tabela 5.16 Współczynniki dopasowania regresji - ZDMR oraz turbulencje otoczenia zewnętrznego.....	186
Tabela 5.17 Współczynniki regresji dla ZDMR oraz turbulencji otoczenia zewnętrznego	186
Tabela 5.18 Wyniki analizy wariancji testującej istotność dopasowania modelu regresji dla relacji ZDPT2 oraz turbulencji otoczenia zewnętrznego	187
Tabela 5.19 Współczynniki dopasowania regresji – ZDPT2 oraz turbulencja otoczenia zewnętrznego.....	187
Tabela 5.20 Współczynniki regresji dla ZDPT2 oraz turbulencji otoczenia zewnętrznego	187
Tabela 5.21 Wyniki analizy wariancji testującej istotność dopasowania modelu regresji dla relacji wszystkich grup zdolności oraz siły dostawców.....	189
Tabela 5.22 Współczynniki dopasowania regresji - zdolności oraz siła.....	189
Tabela 5.23 Współczynniki regresji dla zdolności oraz siły.....	189
Tabela 5.24 Wyniki analizy wariancji testującej istotność dopasowania modelu regresji dla relacji wszystkich grup zdolności oraz siły dostawców.....	190
Tabela 5.25 Współczynniki dopasowania regresji - zdolności oraz siła.....	190
Tabela 5.26 Współczynniki regresji dla zdolności oraz siły.....	191
Tabela 5.27 Wyniki analizy wariancji testującej istotność dopasowania modelu regresji dla relacji siły	192
Tabela 5.28 Współczynniki dopasowania regresji - siła i korzyści finansowe.....	192
Tabela 5.29 Współczynniki regresji dla siły i korzyści finansowych.....	193
Tabela 5.30 Wyniki analizy wariancji testującej istotność dopasowania modelu regresji dla relacji siły	195
Tabela 5.31 Współczynniki dopasowania regresji - siła i korzyści relacyjne	195
Tabela 5.32 Współczynniki regresji dla siły i korzyści relacyjnych.....	195
Tabela 5.33 Syntetyczne zestawienie wyników analizy regresji.....	197
Tabela 5.34 Rekomendacje dla praktyki biznesu na bazie uzyskanych wyników empirycznych. 212	

Spis rysunków

Rysunek 1.1 Etapy powstawania relacji biznesowych	19
Rysunek 1.2 Relacja diadyczna oraz jej sieć powiązań biznesowych.....	23
Rysunek 1.3 Wspólna interakcja w układzie triadycznym.....	24
Rysunek 1.4 Elementy marketingu wchodzące w skład marketingu relacyjnego.....	29
Rysunek 1.5 Ramy siły oparte na percepcji w relacjach dostawca-odbiorca	41
Rysunek 1.6 Dynamiczny model siły postrzeganej i zrealizowanej.....	46
Rysunek 1.7 Schemat relacji pomiędzy dwiema organizacjami będących we wspólnej relacji.....	48
Rysunek 1.8 Przykład relatywnie symetrycznej oraz znacząco asymetrycznej relacji ze względu na źródła siły	50
Rysunek 1.9 Trójkąt hegemonii.....	51
Rysunek 1.10 Schemat dynamiki siły w relacji dostawca-odbiorca.....	56
Rysunek 1.11 Siła w relacji diadycznej jako funkcja zależności od zasobów partnera.....	59
Rysunek 2.1 Obraz inicjacji relacji dostawca-odbiorca na bazie działań na poziomie indywidualnym i wewnątrzorganizacyjnym	65
Rysunek 2.2 Ilustracja zdarzeń wpływających na siłę na poziomie indywidualnym oraz wewnątrzorganizacyjnym.....	66
Rysunek 2.3 Praktyki związane z siłą nabywców	72
Rysunek 2.4 Epizod działań związanych z siłą nr 1 – dostawca	72
Rysunek 2.5 Epizod działań związanych z siłą nr 2 – nabywca.....	73
Rysunek 2.6 Epizod działań związanych z siłą nr 3 - nabywca + użytkownicy końcowi (lekarze)	73
Rysunek 2.7 Epizod działań związanych z siłą nr 4 – dostawca	73
Rysunek 2.8 Epizod działań związanych z siłą nr 5 - dostawca + użytkownicy końcowi (lekarze).....	74
Rysunek 2.9 Epizod działań związanych z siłą nr 6 – dostawca + użytkownicy końcowi (lekarze)	74
Rysunek 3.1 Ilustracja zmian siły w relacji biznesowej - przewaga siły po stronie dostawcy.....	89
Rysunek 3.2 Ilustracja zmian siły w relacji biznesowej - przewaga siły po stronie nabywcy	90
Rysunek 3.3 Wykorzystanie metod indukcji i dedukcji przy wykorzystaniu podejścia narracyjnego	93
Rysunek 3.4 Analiza procesów sieciowych przy wykorzystaniu podejścia narracyjnego	97
Rysunek 3.5 Model zagnieżdżonego środowiska biznesowego	99
Rysunek 3.6 Matryca siły w relacjach dostawcy z nabywcą.....	108
Rysunek 3.7 Pięcioetapowe podejście do przeprowadzania analizy siły	108
Rysunek 3.8 Przedstawienie dynamiki siły w relacji poprzez wykorzystanie epizodów siły – epizod nr 1	111
Rysunek 3.9 Przedstawienie dynamiki siły w relacji poprzez wykorzystanie epizodów siły – epizod nr 2	112
Rysunek 3.10 Ilustracja zmian pozycji siły w relacji dostawcy z nabywcą	113
Rysunek 3.11 Koncepcja połączenia siły nabywców oraz przewagi zależności pomiędzy partnerami	117
Rysunek 3.12 Model równania strukturalnego dla zależności pomiędzy siłą partnerów, wykorzystaniem siły a oportunizmem.....	118
Rysunek 3.13 Ilustracja siły podmiotów w łańcuchu dostaw poprzez wykorzystanie wielkości okręgów adekwatnych do sumy otrzymanych punktów.....	123
Rysunek 3.14 Postrzegana siła wśród uczestników łańcucha dostaw	124
Rysunek 4.1 Procentowy udział w obrocie według branż.....	129
Rysunek 4.2 Struktura obrotów według działalności	132
Rysunek 4.3 Udział obrotów przedsiębiorstw przemysłowych działających w Polsce na tle UE w 2021 roku	134

Rysunek 5.1 Podział respondentów względem roli w organizacji	164
Rysunek 5.2 Podział przedsiębiorstw respondentów ze względu na sekcję PKD.....	165
Rysunek 5.3 Podział badanych przedsiębiorstw względem ich wielkości na małe, średnie i duże przedsiębiorstwa.....	166
Rysunek 5.4 Dojrzałość przedsiębiorstwa dostawcy.....	166
Rysunek 5.5 Długość trwania relacji pomiędzy dostawcami a odbiorcami	166
Rysunek 5.6 Koncepcyjny model zależności pomiędzy zdolnościami i siłą słabszych dostawców a korzyściami w relacjach z silniejszymi odbiorcami.....	204

Załącznik – kwestionariusz badawczy

Szanowny respondencie,

Nazywam się Paweł Kaliszewski i jestem uczestnikiem Szkoły Doktorskiej Politechniki Białostockiej. Na potrzeby rozprawy doktorskiej przeprowadzam badania **czynników wpływających na siłę dostawców przy uwzględnieniu turbulencji otoczenia zewnętrznego**

w relacjach z silniejszymi odbiorcami w sektorze produkcji przemysłowej.

Celem badania jest **wyłonienie** i systematyzacja wspomnianych **czynników**, w największym stopniu **wpływających na siłę** w relacji z dominującymi odbiorcami oraz zbadanie **korzyści** wynikających ze **zwiększonej siły dostawcy**.

Dzięki uzyskanym wynikom, wyłonię i przedstawię praktyczne rekomendacje dla menedżerów zarządzających relacjami z nabywcami biznesowymi.

Wszystkie uzyskane informacje posłużą **wyłącznie do realizacji celów badawczych**. Pragnę podkreślić, że zapewniam poufność badania – udzielone odpowiedzi będą poddane wyłącznie zbiorczej analizie na próbie 200 polskich firm, bez ujawniania ich nazw w powstającej rozprawie doktorskiej. Będę bardzo zobowiązany za Pana/i wsparcie i udzielenie odpowiedzi na pytania w niniejszym kwestionariuszu.

Pytania będą odnosić się do **Pana/i firmy** oraz do **relacji Pana/i firmy z tym konkretnym odbiorcą** (odbiorca, którego Pan/i ma na myśli będzie określany jako **Główny Odbiorca**).

SCR1. Czy Wasza firma ma odbiorcę produktów, o którym można powiedzieć, że jest odbiorcą strategicznym tzn. realizuje istotną wartość zakupów, i Odbiorca ten jest silniejszy od Pana/i firmy biorąc pod uwagę szeroko rozumiane zasoby i źródła siły, (tj. np. możliwości karania, możliwości nagradzania, siła wynikająca z kontraktu, siła wynikająca z większej wiedzy eksperckiej, siła wynikająca z pozycji rynkowej i wizerunku marki)?

TAK

NIE, koniec badania

SCR2. O Państwa firmie można powiedzieć że jest to...

młoda firma (obecna na rynku do 3,5 roku)

dojrzała firma (obecna na rynku ponad 3,5 roku)

nie wiem / odmowa (koniec badania)

SCR3. Do której grupy należy Państwa firma?

Jesteśmy firmą ze 100% udziałem kapitału polskiego

Jesteśmy firmą ze 100% udziałem kapitału zagranicznego

Jesteśmy firmą z większościowym udziałem kapitału polskiego, kapitał polski w przedziale 51%-99%

Jesteśmy firmą z większościowym udziałem kapitału zagranicznego, kapitał zagraniczny w przedziale 51%-99%

Jesteśmy firmą z równym udziałem kapitału polskiego (tj. 50%) i zagranicznego (tj. 50%)

SCR4. Jakie zajmuje Pan/i stanowisko w firmie?
Główny menedżer (prezes), będący jednocześnie współwłaścicielem
Główny menedżer (prezes), nie będący właścicielem
Dyrektor sprzedaży
Menedżer/dyrektor/kierownik ds. eksportu / sprzedaży zagranicznej (odpowiedzialny za rynki zagraniczne)
Inne kluczowe stanowisko menedżerskie, związane z decyzjami dotyczącymi sprzedaży na rynkach zagranicznych lub rozwoju firmy (np. vice prezes, członek zarządu, menedżer ds. zarządzania relacjami z kluczowymi klientami)

M1. Jaka jest główna sekcja PKD Państwa firmy?
C
nie wiem / odmowa (koniec badania)

M1A. Jaka jest główna sekcja PKD Państwa firmy?
Dział 10 -PRODUKCJA ARTYKUŁÓW SPOŻYWCZYCH
Dział 11 -PRODUKCJA NAPOJÓW
Dział 12 -PRODUKCJA WYROBÓW TYTONIOWYCH
Dział 13 -PRODUKCJA WYROBÓW TEKSTYLNYCH
Dział 14 -PRODUKCJA ODZIEŻY
Dział 15 -PRODUKCJA SKÓR I WYROBÓW ZE SKÓR WYPRAWIONYCH
Dział 16 -PRODUKCJA WYROBÓW Z DREWNA ORAZ KORKA, Z WYŁĄCZENIEM MEBLI; PRODUKCJA WYROBÓW ZE SŁOMY I MATERIAŁÓW UŻYWANYCH DO WYPLATANIA
Dział 17 -PRODUKCJA PAPIERU I WYROBÓW Z PAPIERU
Dział 18 -POLIGRAFIA I REPRODUKCJA ZAPISANYCH NOŚNIKÓW INFORMACJI
Dział 19 -WYTWARZANIE I PRZETWARZANIE KOKSU I PRODUKTÓW RAFINACJI ROPY NAFTOWEJ
Dział 20 -PRODUKCJA CHEMIKALIÓW I WYROBÓW CHEMICZNYCH
Dział 21 -PRODUKCJA PODSTAWOWYCH SUBSTANCJI FARMACEUTYCZNYCH ORAZ LEKÓW I POZOSTAŁYCH WYROBÓW FARMACEUTYCZNYCH
Dział 22 -PRODUKCJA WYROBÓW Z GUMY I TWORZYW SZTUCZNYCH
Dział 23 -PRODUKCJA WYROBÓW Z POZOSTAŁYCH MINERALNYCH SUROWCÓW NIEMETALICZNYCH
Dział 24 -PRODUKCJA METALI
Dział 25 -PRODUKCJA METALOWYCH WYROBÓW GOTOWYCH, Z WYŁĄCZENIEM MASZYN I URZĄDZEŃ
Dział 26 -PRODUKCJA KOMPUTERÓW, WYROBÓW ELEKTRONICZNYCH I OPTYCZNYCH
Dział 27 -PRODUKCJA URZĄDZEŃ ELEKTRYCZNYCH
Dział 28 -PRODUKCJA MASZYN I URZĄDZEŃ, GDZIE INDZIEJ NIESKLASYFIKOWANA
Dział 29 -PRODUKCJA POJAZDÓW SAMOCHODOWYCH, PRZYCZEP I NACZEP, Z WYŁĄCZENIEM MOTOCYKLI
Dział 30 -PRODUKCJA POZOSTAŁEGO SPRZĘTU TRANSPORTOWEGO
Dział 31 -PRODUKCJA MEBLI
Dział 32 -POZOSTAŁA PRODUKCJA WYROBÓW
Dział 33 -NAPRAWA, KONSERWACJA I INSTALOWANIE MASZYN I URZĄDZEŃ
trudno powiedzieć

M2. Płeć respondenta
Kobieta
Mężczyzna

M3. Jaka jest wielkość Waszej firmy?
małe (od 10-49 osób)
średnie (od 50-249 osób)
duże (pow. 250 osób)

M4. Który z opisów w największym stopniu charakteryzuje sytuację Pana/i firmę w relacji do Głównego Odbiorcy:
nasza firma sprzedaje Głównemu Odbiorcy wyroby gotowe pod marką własną (innymi słowy wyroby z marką naszej firmy są używane przez tego Odbiorcę lub odsprzedawane dalej)
nasza firma sprzedaje półprodukty, dalej przetwarzane przez Głównego Odbiorcę lub wyroby gotowe sprzedawane pod marką Głównego Odbiorcy (innymi słowy nasza firma jest podwykonawcą dla Głównego Odbiorcy)
trudno powiedzieć

P1. Proszę wskazać do której grupy należy Główny Odbiorca
To firma ze 100% udziałem kapitału polskiego
To firma ze 100% udziałem kapitału zagranicznego
To firma z większościowym udziałem kapitału polskiego, kapitał polski w przedziale 51%-99%
To firma z większościowym udziałem kapitału zagranicznego, kapitał zagraniczny w przedziale 51%-99%
To firma z równym udziałem kapitału polskiego (tj. 50%) i zagranicznego (tj. 50%)

P2. Jak długo (począwszy od pierwszej transakcji) utrzymujecie relacje biznesową z Głównym Odbiorcą?
do 1 roku (koniec badania)
od 1 do 5 lat
od 5 do 10 lat
pow. 10 lat

P3. Na które z następujących obszarów Pana/i firma dostarcza produkty w ramach relacji z Głównym Odbiorcą (wielokrotny wybór) ?
Polska
UE i EFTA
Poza UE - rynki wysoce rozwinięte (np. USA, Kanada, Australia, Nowa Zelandia, Korea Południowa)
Poza UE - rynki rozwijające się

TUR1. Proszę określić w jakim stopniu zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami w odniesieniu do otoczenia rynkowego, na skali 1-5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie zgadzam się”, a 5 oznacza „zdecydowanie zgadzam się”
W naszym biznesie preferencje produktowe klientów często się zmieniają
Nasi klienci mają tendencję do ciągłego poszukiwania nowych produktów
Nasi klienci są wrażliwi na cenę i jej zmianę
Obserwujemy popyt na nasze produkty ze strony klientów, którzy nigdy wcześniej ich nie kupowali.
Stale poszukujemy nowych klientów aby nie obsługiwać wciąż tych samych

TUR2. Proszę określić w jakim stopniu zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami w odniesieniu do otoczenia technologicznego, na skali 1-5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie zgadzam się”, a 5 oznacza „zdecydowanie zgadzam się”

Technologia w naszej branży ulega szybkim zmianom

Zmiany technologiczne tworzą duże możliwości w naszej branży

Trudno jest przewidzieć, jak zmieni się technologia w naszej branży w ciągu najbliższych 2-3 lat

Dzięki przełomom technologicznym w naszej branży wprowadzono wiele nowych produktów

Jeśli nie nadążymy za zmianami technologicznymi, trudno będzie nam utrzymać konkurencyjność

TUR3. Proszę określić w jakim stopniu zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami w odniesieniu do konkurencji rynkowej, na skali 1-5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie zgadzam się”, a 5 oznacza „zdecydowanie zgadzam się”

Konkurencja w naszej branży jest niezwykle zacięta

Toczy się wiele "wojen cenowych" na rynku

Konkurencja może łatwo dorównać naszej ofercie

Nieustannie dochodzą do nas sygnały o nowych działaniach konkurencji

Konkurencyjne przedsiębiorstwa są stosunkowo silne

ZDPT/ZDMR. Proszę określić w jakim stopniu zgadza się Pan/i, z poniższymi stwierdzeniami w odniesieniu do poprawy siły Pana/i firmy w relacji z Głównym Odbiorcą, na skali 1-5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie zgadzam się”, a 5 oznacza „zdecydowanie zgadzam się”

Zwiększenie możliwości produkcyjnych (wielkość produkcji) naszej firmy wpłynęło na poprawę siły naszej firmy

Zwiększenie poziomu dostosowania procesów produkcyjnych do wymagań Głównego Odbiorcy wpłynęło na poprawę siły naszej firmy

Usprawnienie procesów logistycznych wpłynęło na poprawę siły naszej firmy

Usprawnienie możliwości technologicznych produkcji kluczowych wyrobów dla Głównego Odbiorcy wpłynęło na poprawę siły naszej firmy

Zmniejszenie poziomu opóźnień w dostawie surowców, materiałów i komponentów niezbędnych do wytworzenia wyrobu dla Głównego Odbiorcy wpłynęło na poprawę siły naszej firmy

Zwiększenie możliwości patentowych w obszarze produkcji wpłynęło na poprawę siły naszej firmy

Zwiększenie specjalizacji produktowej związanej z wyrobami oferowanymi Głównego Odbiorcy wpłynęło na poprawę siły naszej firmy

Dywersyfikacja portfela odbiorców wpłynęła na poprawę siły naszej firmy

Wzrost kompetencji personelu odpowiedzialnego za współpracę z Głównym Odbiorcą wpłynął na poprawę siły naszej firmy

Zwiększanie zakresu usług dla Głównego Odbiorcy wpłynęło na poprawę siły naszej firmy

Wzrost wiedzy na temat rynku zbytu Głównego Odbiorcy wpłynął na poprawę siły naszej firmy

Dostosowanie cech wyrobów dedykowanych dla Głównego Odbiorcy w stosunku do obowiązujących norm i trendów wpłynął na poprawę siły naszej firmy

Uzyskanie wyłączności na dostawy dla Głównego Odbiorcy na określony asortyment wpłynęło na poprawę siły naszej firmy

Poprawa reputacji marki naszej firmy na rynku wpłynęła na poprawę siły naszej firmy

Wzrost wzajemnego zaufania wpłynął na poprawę siły naszej firmy

Poprawa wzajemnej wymiany doświadczeń i dzielenia się wiedzą z Głównym Odbiorcą wpłynęła na poprawę siły naszej firmy

SIŁA. Proszę określić jaki jest poziom siły Pana/i firmy od Odbiorcy X przy założeniu zwiększonych zdolności w poprzednim pytaniu, w odniesieniu do poniższych kryteriów, na skali 1-5, gdzie 1 oznacza „bardzo mały”, a 5 oznacza „bardzo duży”
Wielkość sprzedaży do Odbiorcy X, w porównaniu do innych odbiorców jest
Potrzeba Odbiorcy X odnośnie naszego know-how i technologii jest
Nasza potrzeba odnośnie posiadanego przez odbiorcę know-how i technologii jest
Możliwość zastąpienia nas innym dostawcą jest dla Odbiorcy X
Koszt zastąpienia nas jako dostawcy, byłby dla Odbiorcy X

KF - Proszę ocenić obecną sytuację Pana/i firmy w relacji z Odbiorcą X odnosząc się do 2 ostatnich lat, mając na uwadze poziom:
Wartości sprzedaży/obrotów do Odbiorcy X
Rentowności sprzedaży (poziom zysku) do Odbiorcy X
Wartości sprzedaży nowych produktów/usług do Odbiorcy X

KR - Proszę ocenić obecną sytuację Pana/i firmy w relacji z Odbiorcą X odnosząc się do 2 ostatnich lat, mając na uwadze poziom:
Zaangażowania w tworzenie wspólnej wartości przez Odbiorcę X
Zaufania Odbiorcy X do naszego przedsiębiorstwa jako dostawcy
Wspólnego dzielenia się wiedzą z Odbiorcą X
Umiejętności wspólnego rozwiązywania problemów