

Maciej Mitreęga

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

e-mail: maciej.mitreaga@uekat.pl

ORCID: 0000-0003-4043-5589

Wyzwania w badaniach siły w relacjach sprzedawca–nabywca w trakcie kryzysu ekonomicznego*

Cytuj jako: Mitreęga, M. (2023). Wyzwania w badaniach siły w relacjach sprzedawca–nabywca w trakcie kryzysu ekonomicznego. W: M. Sobocińska (red.), *Konsument i rynek – Badania marketingowe – Strategie i działania marketingowe. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy twórczej prof. zw. dr hab. Krystyny Mazurek-Łopacińskiej* (s. 318–328). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Niniejszy rozdział wpisuje się tematycznie w większy obszar zagadnień dotyczących relacyjnych podstaw budowy wartości i przewag konkurencyjnych w biznesie. W szczególności opracowanie koncentruje się na złożoności konstruktów siły oraz asymetrii siły w relacjach między sprzedawcą a nabywcą. W rozdziale zaprezentowano wyzwania związane z badaniami siły zarówno na poziomie koncepcyjnym, jak i na poziomie metodycznym. Rozważania teoretyczne zostały wsparte przykładem badań bezpośrednich siły między sprzedawcą i nabywcą na rynku transportu towarowego. Badania były skierowane na ocenę modelu pomiarowego oraz identyfikację zależności między asymetryczną pozycją sprzedawcy a wynikami realizowanymi przez sprzedawcę w ujęciu relacyjnym oraz finansowym.

Słowa kluczowe: siła; asymetria siły, B2B, relacje, sprzedawca, nabywca, wyniki finansowe

1. Wprowadzenie

Paradygmat relacyjny stanowi obecnie jedną z głównych teorii wyjaśniających sukcesy rynkowe i finansowe organizacji. Taką tezę można przyjąć, biorąc pod uwagę popularność tego podejścia w literaturze z zakresu zarządzania, w tym w najbar-

* Badania zaprezentowane w niniejszym rozdziale były finansowane przez Narodowe Centrum Nauki jako projekt o numerze 2017/25/B/HS4/01669.

dziej prestiżowych czasopismach wpisujących się w tę dyscyplinę. Wiodący artykuł tworzący zręby tego podejścia, czyli artykuł Dyera i Singha (1998), był do-tychczas cytowany już ponad 17 000 razy¹. Warto też zauważyć, że liczba tych cytowań w okresie kryzysu pandemiczno-ekonomicznego utrzymuje się na podobnym poziomie, chociaż jest ich nieco mniej niż jeszcze w 2018 r., czyli przed wybuchem światowego kryzysu². Ramy koncepcyjne paradygmatu relacyjnego powstały pod koniec lat 90. XX w., więc do chwili obecnej pojawiło się wiele wartościowych prac, które rozwijały lub uszczegółowiały te ramy na styku z badaniami empirycznymi, które były upowszechniane w różnych kontekstach sektorowych i kulturowych. Zdaniem autora szczególne znaczenie w procesie rozwoju tego paradygmatu miały badania nad dysfunkcjami w relacjach rynkowych, dynamiką relacji i złożonością powiązań sieciowych. Warto przy tym zauważyć, że autorzy oryginalnego podejścia relacyjnego opublikowali kilka lat temu pracę (Dyer i in., 2018), w której sformułowali modyfikacje swojej koncepcji. W szczególności zwrócili uwagę na zmienność (cykliczność) w zakresie przepływów korzyści pomiędzy partnerami w relacji, w tym na ograniczony czas sensowności ekonomicznej wielu relacji, a także na ogromne znaczenie współzależności pomiędzy partnerami dla przepływu tych korzyści. Zwłaszcza ten ostatni element można traktować jako docenienie szczególnego znaczenia siły, jak również asymetrii siły jako czynnika wpływającego na przepływy wartości w relacjach biznesowych. Zagadnienie to zyskuje coraz większe zainteresowanie w naukach o zarządzaniu, w tym w marketingu w odniesieniu do relacji między sprzedawcą i nabywcą na rynku B2B. Celem niniejszego opracowania jest określenie złożoności koncepcyjnej zjawiska siły w relacjach między sprzedawcą i nabywcą, a także pokazanie wyzwań w zakresie badania siły relacyjnej na przykładzie badań relacji między firmami transportowymi a ich dominującymi klientami.

2. Siła w relacjach między sprzedawcą i nabywcą w ujęciu koncepcyjnym

Siła w relacjach pomiędzy sprzedawcą i nabywcą B2B może być traktowana jako możliwość wpływania na określone zachowania drugiej strony nawet przy niechęci tej drugiej strony do realizacji takich zachowań z własnej inicjatywy. Zgodnie z tą definicją siła stanowi niejako pewien potencjał i w tym sensie można mówić zarówno o posiadaniu siły, jak i o stosowaniu siły. Ważne jest również rozróżnienie sytuacji, w której każda ze stron posiada znaczącą siłę (tzw. symetria

¹ Za Google Scholar z 13.01.2022.

² W 2018 r. odnotowano 1120 cytowań, w 2019 r. – 1050 cytowań, w 2020 r. – 851 cytowań, a w 2021 r. – 880 cytowań.

siły), od sytuacji, gdy jedna ze stron ma siłę, a druga tej sile podlega (asymetria siły). Zagadnienia te stają się jeszcze bardziej złożone, jeśli weźmie się pod uwagę, że są dwa główne rodzaje siły, czyli siła twarda (*coercive power*) oraz siła miękka (*non-coercive power*)³. Siła twarda opiera się na możliwości formalnego lub faktycznego karania albo nagradzania drugiej strony w odniesieniu do pewnych oczekiwanych zachowań, co często wywodzi się z formalnych kontraktów lub obiektywnej struktury rynku. Siła miękka opiera się na specyficznej wiedzy, kompetencji czy informacji, które są w posiadaniu jednej ze stron, a które są na tyle cenne, że druga strona jest skłonna podjąć pewne oczekiwane działania, aby zwiększyć swój dostęp do tych zasobów. Warto przy tym zaznaczyć, że na poziomie zarówno teoretycznym, jak i empirycznym nie ma zgodności co do tego, czy asymetria siły jest czymś negatywnym, czy też pozytywnym w relacjach B2B. Zdaniem autora, można przyjąć, że wielowymiarowa (łącząca elementy miękkie i twarde) asymetria siły jest zjawiskiem powszechnym w relacjach B2B i jedynie skrajne przypadki przewagi siły są z reguły niekorzystne dla strony słabszej, a także dla rozwoju relacji w dłuższym okresie. Widoczne są pewne działania podejmowane przez podmioty słabsze w takich relacjach zmierzające do zmniejszenia asymetrii siły poprzez budowanie przeciwwag czy lewarów związanych zwłaszcza z miękką siłą (Siemieniako i Mitręga, 2018; Siemieniako i in., 2023). Niemniej jednak sama asymetria siły nie musi być negatywna, a nawet można przyjąć, że jest elementem umiarkowanie pozytywnym, biorąc pod uwagę zróżnicowanie zasobowe, które się z nią wiąże. Stanowisko to stanowiło hipotezę dla badań empirycznych, które zrealizowano w 2020 r. Badania te dotyczyły m.in. współzależności między asymetrią siły a wartością uzyskiwaną w relacjach między sprzedawcą i nabywcą.

3. Charakterystyka badań siły pomiędzy sprzedawcą i nabywcą

W 2020 r. autor zrealizował projekt badawczy na próbie 300 celowo dobranych przedsiębiorstw transportowych, które generowały znaczną część swoich obrotów poprzez sprzedaż nabywcom zagranicznym. Były to wyłącznie małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), które sprzedawały swoje usługi najczęściej firmom większym zasobowo, zwłaszcza dużym firmom spedycyjnym, koncernom produkcyjnym i sieciom handlu detalicznego. Koncentracja badawcza na firmach transportowych wynikała z dużego znaczenia tego sektora dla polskiej gospodarki, wysokiego umiędzynarodowienia tego sektora, a także dużej wrażliwości tego sektora na mię-

³ Zob. więcej na temat teoretycznych aspektów siły w relacjach B2B w: (Siemieniako i in., 2022).

dzynarodowy kryzys pandemiczno-ekonomiczny, który zaczął się w 2019 r. Większość polskich przedsiębiorstw transportowych mocno ucierpiała w wyniku tego kryzysu, co wiązało się z ograniczeniami w zakresie międzynarodowego transportu w Europie i oznaczało drastyczny spadek obrotów większości firm, a także upadłość dla części firm. Należy również podkreślić, że w latach 2019 i 2020 zaobserwowano wyraźne zwiększenie presji konkurencyjnej na tym rynku, a także dość częste występowanie zachowań oportunistycznych wyrażających się w planowym opóźnianiu płatności za usługi, szukaniu pretekstów do zrywania kontraktów i naliczaniu kar umownych. Sytuacja ta zmusiła polskie przedsiębiorstwa transportowe do podejmowania specyficznych strategii relacyjnych, zarówno prawnych, jak i komunikacyjnych, które miały polepszyć ich sytuację wobec odbiorców o przeważającym potencjale (Mitreęga i Choi, 2021). Niniejszy rozdział koncentruje się na specyficznym aspekcie omawianych relacji, mianowicie na współzależności między asymetrią siły a korzyściami relacyjnymi uzyskiwanymi w relacjach pomiędzy firmami transportowymi a ich odbiorcami strategicznymi. Respondentami w badaniu ankietowym byli menedżerowie w firmach transportowych, w związku z czym pomiar siły i innych aspektów relacji nastąpił z perspektywy dostawcy, a nie w ujęciu diadycznym (tj. dwóch stron relacji).

W projekcie badawczym poddano pomiarowi dwie zmienne odnoszące się do siły w relacji i dwie zmienne odnoszące się do uzyskiwanych wyników. Siłę relacji rozpatrywano pod względem przewagi nabywcy oraz stosowania siły przez nabywcę. Z kolei w zakresie uzyskiwanych wyników wzięto pod uwagę wyniki relacyjne sprzedawcy oraz wyniki finansowe sprzedawcy.

4. Ocena trafności pomiaru

W założeniu zmienne generalnie były mierzone jako zmienne latentne refleksyjne, w związku z czym do pomiaru każdej z nich użyto kilku indyktorów (pojedynczych skal Likerta). Niemniej jednak nie udało się dokonać takiego pomiaru na odpowiednim poziomie trafności zbieżnej w odniesieniu do stosowania siły. Spośród trzech skal, które zostały zaprojektowane do pomiaru tego konstruktów, tylko jedna łądowała czynnik latentny na odpowiednim poziomie ($> 0,6$), w związku z czym zdecydowano się wykorzystać w kolejnych krokach jedynie tę skalę. Skale pomiarowe wykorzystane w badaniu zostały zaprezentowane w tab. 1, wraz ze wskaźnikami trafności. Dodatkowo w tabeli zaprezentowano skale służące do pomiaru zmiennych kontrolnych: wielkości firmy, wielkości uzyskanego wsparcia rządowego (uzyskane wsparcie) oraz długości istnienia firmy (wiek firmy).

Z tabeli 1 wynika, że wszystkie konstrukty oparte na więcej niż jednej skali były mierzone w sposób odpowiadający minimalnym wymaganiom dla trafności zbieżnej ($\text{Alpha} > 0,7$; $\text{AVE} > 0,5$). Z kolei w tab. 2 zaprezentowano wyniki analizy

Tabela 1. Skale służące do pomiaru zmiennych badawczych

Skale	Ładunek	Alpha	AVE
Przewaga nabywcy			
14.04. Trudno byłoby zastąpić naszych kluczowych klientów	0,745	0,728	0,647
14.05. Jesteśmy mocno zależni od naszych kluczowych klientów	0,837		
14.06. Ciężko wyobrazić sobie alternatywę wobec naszych kluczowych klientów	0,828		
Stosowanie siły przez nabywcę			
14.09. Klienci często grożą nam karami, jeśli nie dostosujemy się do ich oczekiwań	nd.	nd.	nd.
Wyniki relacyjne sprzedawcy			
16.05. Osiągamy obecnie priorytety we współpracy z kluczowymi klientami	0,798	0,758	0,575
16.06. Osiągamy cele wynikające z umów z naszymi klientami	0,772		
16.07. Osiągamy dodatkowe cele we współpracy z kluczowymi klientami	0,760		
16.08. Klienci kluczowi udzielają nam wsparcia, gdy tego potrzebujemy	0,700		
Wyniki finansowe sprzedawcy			
16.01. Nasza firma osiąga obecnie lepsze ogólne wyniki niż inne firmy podobnego typu	0,773	0,787	0,582
16.02. Nasza firma obecnie szybciej się rozwija niż nasi główni konkurenci	0,792		
16.03. Nasza firma ma obecnie większy udział w rynku niż nasi główni konkurenci	0,682		
16.04. Nasza firma ma lepszą bieżącą rentowność niż inne firmy w naszej branży	0,798		
Wielkość firmy			
5. Który z poniższych przedziałów obrotów rocznych najlepiej odpowiada specyfice prowadzonej działalności przez Państwa firmę?	nd.	nd.	nd.
Uzyskane wsparcie			
17.04. Skorzystaliśmy z pomocy rządowej w trakcie kryzysu epidemiologicznego	nd.	nd.	nd.
Wiek firmy			
18. Jak długo działa Państwa firma? (w latach)	nd.	nd.	nd.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Ocena trafności rozbieżnej według kryterium Fornella-Lackera

	Przewaga nabywcy	Stosowanie siły przez nabywcę	Wyniki finansowe sprzedawcy	Wyniki relacyjne sprzedawcy
Przewaga nabywcy	0,804			
Stosowanie siły przez nabywcę	0,029			
Wyniki finansowe sprzedawcy	0,011	0,050	0,755	
Wyniki relacyjne sprzedawcy	0,203	–0,090	0,245	0,758

Źródło: opracowanie własne.

trafności rozbieżnej, biorąc pod uwagę klasyczne kryterium Fornella-Lackera. Z tabeli wynika, że wszystkie wartości pod przekątną są mniejsze od odpowiednich wartości na przekątnej, zatem kryterium Fornella-Lackera dla trafności rozbieżnej można uznać za spełnione.

5. Wyniki estymacji hipotetycznych zależności

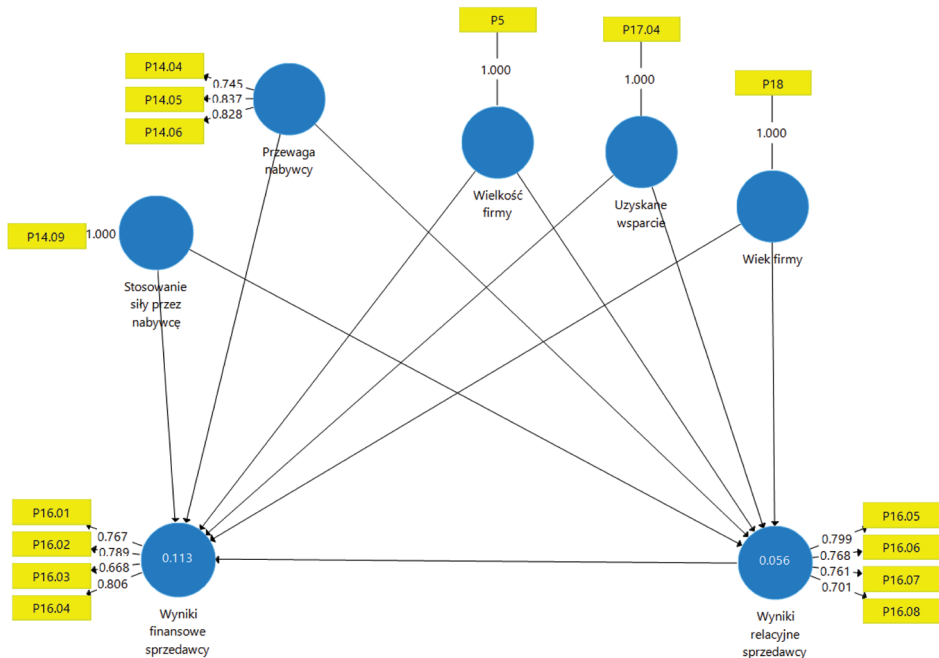
Do estymacji zależności między dwuwymiarową siłą oraz wynikami firmy wykorzystano technikę modelowania równań strukturalnych (PLS-SEM) w oparciu o program statystyczny SmartPLS 3.0 (Ringle i in., 2018). Do wyboru tej techniki kosztem innych technik, np. regresji, skłoniły autora cechy bazy danych (niedotrzymanie zasady normalności rozkładu w przypadku niektórych konstruktów) oraz możliwość estymacji zależności mediacyjnych oprócz estymacji bezpośrednich zależności. Do oceny istotności statystycznej analizowanych zależności zastosowano *bootstrapping*, w szczególności za pomocą sugerowanych w literaturze 5000 prób bootstrapowych (Hair Jr i in., 2017). Wyniki estymacji zaprezentowano kolejno w tab. 3 oraz graficznie, wraz modelem pomiarowym, na rys. 1. Estymacje prowadzono jednocześnie dla modelu bazowego (z wykorzystaniem czterech głównych konstruktów) i dla modelu rozszerzonego (modelu bazowego wraz ze zmiennymi kontrolnymi).

Wyniki zaprezentowane w tab. 3 i na rys. 1 wskazują, że większość rozważanych zależności okazała się nieistotna statystycznie w analizowanym zbiorze danych, czyli w oparciu o ankietę przeprowadzoną wśród menedżerów firm transportowych. Istotne statystycznie okazały się jedynie dwie hipotetyczne zależności o wyrażnie dodatnich współczynnikach regresji, czyli: przewaga nabywcy → wyniki relacyjne sprzedawcy oraz wyniki relacyjne sprzedawcy → wyniki finansowe sprzedawcy. Dodatkowo, istotna statystycznie okazała się zależność odnosząca się do wielkości firmy jako jednej ze zmiennych kontrolnych, tj. zależność wielkość firmy → wyniki finansowe sprzedawcy.

Tabela 3. Wyniki estymacji modelu strukturalnego

Structural paths	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	p-Values
Przewaga nabywcy → wyniki finansowe sprzedawcy	-0,046	0,072	0,634	0,526
Przewaga nabywcy → wyniki relacyjne sprzedawcy	0,213	0,068	2,938	0,003
Stosowanie siły przez nabywcę → wyniki finansowe sprzedawcy	0,068	0,062	1,065	0,287
Stosowanie siły przez nabywcę → wyniki relacyjne sprzedawcy	-0,095	0,063	1,535	0,125
Uzyskane wsparcie → wyniki finansowe sprzedawcy	-0,050	0,064	0,735	0,462
Uzyskane wsparcie → wyniki relacyjne sprzedawcy	-0,024	0,061	0,386	0,699
Wiek firmy → wyniki finansowe sprzedawcy	0,037	0,067	0,605	0,545
Wiek firmy → wyniki relacyjne sprzedawcy	0,073	0,055	1,341	0,180
Wielkość firmy → wyniki finansowe sprzedawcy	0,216	0,055	3,912	0,000
Wielkość firmy → wyniki relacyjne sprzedawcy	0,000	0,057	0,054	0,957
Wyniki relacyjne sprzedawcy → wyniki finansowe sprzedawcy	0,245	0,072	3,438	0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie oprogramowania smartpls 3.0.

**Rys. 1.** Graficzna prezentacja modelu strukturalnego

Źródło: opracowanie własne.

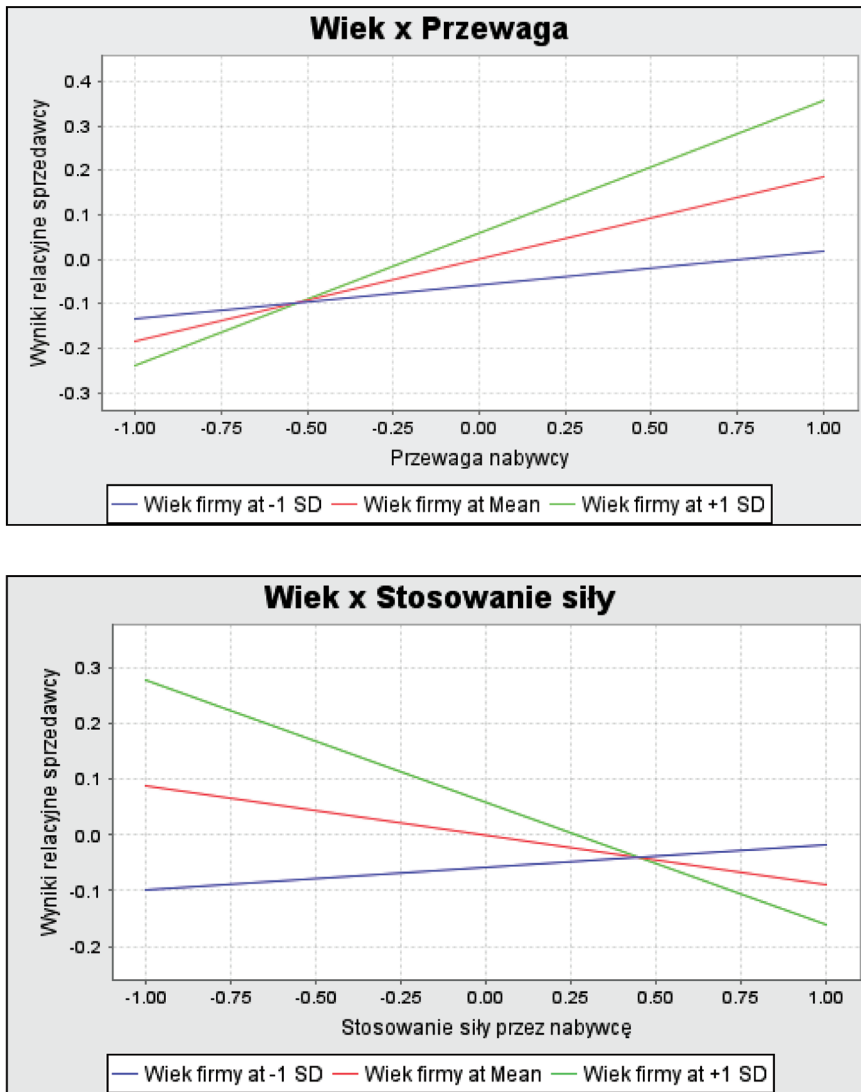
Poza estymacją modelu ze zmiennymi kontrolnymi, dokonano analizy efektu moderacyjnego związanego z wiekiem badanych firm, czyli liczbą lat ich istnienia. W szczególności przetestowano, czy wiek badanych firm wpływał w istotny sposób na zależność między siłą w relacji a uzyskiwanymi przez firmy wynikami. Wyniki tej analizy przedstawiono w tab. 4. Z tej analizy wynika, że wraz ze zmieniającym się wiekiem w próbie badanych firm zmienia się wpływ zarówno przewagi siły, jak i stosowania siły przez nabywcę na uzyskiwane wyniki relacyjne.

Tabeli 4. Wyniki estymacji efektów moderacyjnych

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	p-Values
Przewaga nabywcy → wyniki finansowe sprzedawcy	-0,049	-0,045	0,074	0,658	0,511
Przewaga nabywcy → wyniki relacyjne sprzedawcy	0,187	0,196	0,068	2,738	0,006
Stosowanie siły przez nabywcę → wyniki finansowe sprzedawcy	0,076	0,071	0,066	1,157	0,248
Stosowanie siły przez nabywcę → wyniki relacyjne sprzedawcy	-0,089	-0,087	0,064	1,384	0,167
Wiek × przewaga → wyniki finansowe sprzedawcy	0,051	0,057	0,064	0,793	0,428
Wiek × stosowanie siły → wyniki finansowe sprzedawcy	-0,086	-0,086	0,078	1,098	0,273
Wiek firmy → wyniki finansowe sprzedawcy	0,008	0,010	0,084	0,096	0,924
Wiek firmy → wyniki relacyjne sprzedawcy	0,059	0,060	0,059	1,007	0,315
Wiek × przewaga → wyniki relacyjne sprzedawcy	0,112	0,110	0,052	2,157	0,032
Wiek × stosowanie siły → wyniki relacyjne sprzedawcy	-0,129	-0,128	0,054	2,416	0,016
Wyniki relacyjne sprzedawcy → wyniki finansowe sprzedawcy	0,249	0,246	0,082	3,025	0,003

Źródło: opracowanie własne na podstawie oprogramowania statystycznego smartpls 3.0.

Na rysunku 2 zaprezentowano, jak zmieniają się analizowane ścieżki zależności przyczynowo-skutkowych pod wpływem wieku firm jako czynnika moderacyjnego. Z rysunku wynika, że niezależnie od czasu funkcjonowania firm transportowych wpływ przewagi nabywcy na uzyskiwane przez sprzedawcę wyniki relacyjne jest pozytywny, jednak wraz z czasem funkcjonowania firm zależność ta staje się coraz



Rys. 2. Graficzna prezentacja efektu moderacyjnego

Źródło: opracowanie własne.

silniejsza. Inaczej sprawa kształtuje się w odniesieniu do stosowania siły przez nabywcę i wpływu tej zmiennej na wyniki relacyjne. W przypadku firm młodych zależność ta jest właściwie pozytywna, jednak jej charakter zmienia się na negatywny w przypadku firm charakteryzujących się relatywnie dużym stażem.

6. Podsumowanie

Przeprowadzone badania wskazują na złożoność koncepcyjną i wyzwania pomiarowe w badaniach siły pomiędzy partnerami wymiennymi na rynku B2B. Badania dostarczyły empirycznych przesłanek wspierających tezę, że asymetria siły nie musi być traktowana jako czynnik negatywny dla rozwoju relacji pomiędzy sprzedawcą i nabywcą. Z badań wynika, że przewaga zasobowa jest stymulantą rozwoju relacji, ponieważ zwiększa prawdopodobieństwo bardziej kooperacyjnych zachowań dominującego partnera. Zależność ta jest nawet wzmocniona w czasie. Z kolei stosowanie siły jako przejaw tzw. twardej siły nie ma z reguły wpływu istotnego ani na wyniki relacyjne (niematerialne), ani na wyniki finansowe. Niemniej jednak zależność ta jest bardziej skomplikowana, ponieważ wraz z czasem funkcjonowania firmy pojawia się negatywny wpływ stosowania siły na uzyskiwane wyniki finansowe. Zrealizowane badania wskazały również na konieczność rozróżnienia na poziomie pomiarowym posiadania przewagi siły (wielowymiarowej) i stosowania siły. Może to być traktowane jako zachęta do dalszych badań różnicujących te aspekty siły, a także zogniskowanych na rozróżnieniu między tzw. twardą siłą a miękką siłą w relacjach B2B.

Przeprowadzone badania zwracają uwagę na znaczące wyzwania pomiarowe w zakresie badania siły relacji między sprzedawcą a nabywcą na rynku B2B. Dotychczas badania takie prowadzone były głównie metodami jakościowymi, zwłaszcza z wykorzystaniem metody studium przypadku (Lacoste i Johnsen, 2015; Siemieniako i Mitręga, 2018). W przypadku badań realizowanych metodami ilościowymi, np. z wykorzystaniem ankiety na licznej próbie badawczej, pojawiają się problemy związane z modelem pomiarowym, zwłaszcza z trafnością pomiarową. W związku z tym warto rozważyć stosowanie alternatywnych metod pomiaru zmiennych oraz formułowanie pytań pośrednio, np. odnoszących się do obiektywnych zróżnicowań w zakresie zasobowym, w tym wielkości zatrudnienia czy skali realizowanych obrotów. Napotkane problemy wiążą się przypuszczalnie z dość abstrakcyjnym charakterem problematyki siły i asymetrii siły w relacjach na rynku B2B z perspektywy praktyków biznesu zajmujących się badaną rzeczywistością. Rozwiązaniem może być również identyfikacja konkretnych form stosowania siły dopasowanych do specyfiki konkretnej branży i wykorzystanie ich w projektowaniu kwestionariusza badawczego. Ponadto zasadne jest również stosowanie mierników przybliżonych siły (tzw. *proxy*), np. w odniesieniu do różnic w zakresie zasobowym pomiędzy stronami relacji. Należy również mieć na uwadze, że pomiar siły relacyjnej w kategoriach *stricte* obiektywnych nie jest właściwie możliwy, a nawet jest zupełnie zbyteczny, ponieważ kluczowa w relacjach jest właśnie percepcja siły i jej eksponowanie z jednej strony, a z drugiej takie oddziaływanie, które prowadzi do legitymizacji siły w relacjach rynkowych (Johnsen i in., 2020; Makkonen i in., 2021).

Zaprezentowany projekt badawczy realizowany był w czasie kryzysu pandemiczno-ekonomicznego, co stanowi pewną zaletę (oryginalność kontekstu), ale jednocześnie ogranicza uniwersalność uzyskanych wyników. Należy te wyniki traktować z ostrożnością ze względu również na ich sektorowy charakter. Sektor firm transportowych w Polsce należał do sektorów stosunkowo najbardziej dotkniętych przez kryzys międzynarodowy zapoczątkowany w 2019 r. W przyszłości warto przetestować model badawczy również w innych sektorach, a także w bardziej stabilnej sytuacji makroekonomicznej.

Literatura

- Dyer, J. H. i Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.2307/259056>
- Dyer, J. H., Singh, H. i Hesterly, W. S. (2018). The Relational View Revisited: A Dynamic Perspective on Value Creation and Value Capture. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3140–3162. <https://doi.org/10.1002/smj.2785>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. i Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Johnsen, R. E., Lacoste, S. i Meehan, J. (2020). Hegemony in Asymmetric Customer–Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, 87(63), 63–75. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.01.013>
- Lacoste, S. i Johnsen, R. E. (2015). Supplier–Customer Relationships: A Case Study of Power Dynamics. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(4), 229–240. <https://doi.org/10.1016/j.pur-sup.2014.12.006>
- Makkonen, H., Siemieniako, D. i Mitreęa, 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), 1–15. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1991574>
- Mitreęa, M. i Choi, T.-M. (2021). How Small-and-Medium Transportation Companies Handle Asymmetric Customer Relationships under COVID-19 Pandemic: A Multi-method Study. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 148(2), <https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102249>
- Ringle, C. M., Wende, S. i Becker, J. M. (2018). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. Pobrane z <http://www.smartpls.com>
- Siemieniako, D., Makkonen, H. i Mitreęa, M. (2023). Buying Center-selling Center Interaction as a Driver for Power Dynamics in Buyer-supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, 114, 94–109.
- Siemieniako, D. i Mitreęa, M. (2018). Improving Power Position with Regard to Non-Mediated Power Sources – The Supplier’s Perspective. *Industrial Marketing Management*, 70, 90–100. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.013>
- Siemieniako, D., Mitreęa, M., Makkonen, H. i Pfajfar, G. (2022). *Power in Business Relationships: Dynamics, Strategies and Internationalisation*. Taylor & Francis.