

Dariusz Siemieniako, Ewa Glińska

Politechnika Białostocka

e-mails: d.siemieniako@pb.edu.pl; e.glinska@pb.edu.pl

Maciej Mitreęga

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

e-mail: maciej.mitreaga@uekat.pl

**KONCEPCJA SIŁY I ASYMETRII SIŁY
W RELACJACH BUSINESS-TO-BUSINESS
W ŚWIETLE WYNIKÓW
ANALIZY BIBLIOMETRYCZNEJ¹**

**THE CONCEPT OF POWER
AND POWER ASYMMETRY
IN BUSINESS-TO-BUSINESS RELATIONSHIPS
IN THE LIGHT OF BIBLIOMETRIC ANALYSIS
RESULTS**

DOI: 10.15611/pn.2018.525.15

Streszczenie: Z literatury przedmiotu wynika, że siła i asymetria siły są powszechnie traktowane jako nieodłączne cechy wzajemnych stosunków między sprzedającymi a kupującymi na rynku przemysłowym. Celem artykułu jest identyfikacja obszarów badań naukowych, w których podejmowana jest tematyka siły w relacjach business-to-business w oparciu o analizę danych bibliometrycznych publikacji naukowych indeksowanych w bazie Scopus do 2017 roku. Zidentyfikowano sześć kontekstów obejmujących: analizowanie problematyki siły przez pryzmat teorii z zakresu zarządzania, badanie powiązań między koncepcją siły a etyką i zaufaniem w organizacji, identyfikację wpływu nierównowagi siły w relacjach z pracownikami organizacji i jej zewnętrznymi interesariuszami, eksplorację tematyki siły w powiązaniu z teoriami z zakresu przywództwa, siłę w kontekście biznesu międzynarodowego, a także metody i narzędzia zarządzania relacjami z otoczeniem przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: siła, asymetria siły, relacje business-to-business, analiza bibliometryczna.

Summary: Power is one of the key concepts in business-to-business relationships. Literature indicates that power and its asymmetry are commonly regarded as inherent features characte-

¹ Badania zostały zrealizowane w ramach pracy nr S/WZ/2/2017, sfinansowane ze środków na naukę MNiSW.

rizing the mutual relations between sellers and buyers on the industrial market. The aim of the paper is to identify areas of research that focus on the topic of power in business-to-business relationships based on the analysis of bibliometric data of scientific publications indexed in the Scopus database until 2017. In particular, the study was focused in the field of power concepts, whose authors carried out their research under the discipline of “business, management and accounting”.

Keywords: power, power asymmetry, business-to-business relationships, bibliometric analysis.

1. Wstęp

Siła jest jedną z kluczowych koncepcji w relacjach business-to-business. Na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury Cowan, Paswan i Van Steenburg [2015] stwierdzili, że siła w wymianie społecznej może być rozumiana jako „potencjał do oddziaływania na zachowanie drugiego, który jest wykorzystywany, kiedy firma oczekuje czegoś niezgodnego z pragnieniami innej firmy i firma otrzymująca oczekiwanie pokazuje opór”. Siła w dwuczłonowych relacjach biznesowych może być kwalifikowana z perspektywy pozycji siły [Cox, Chicksand i Palmer 2007] jako symetryczna i niesymetryczna. Według Dwyera i Walkera [1981] asymetria siły jest nierównowagą we wzajemnych zależnościach i oznacza, że silniejsza strona dominuje i samodzielnie kontroluje dwuczłonową relację biznesową.

Celem artykułu jest identyfikacja obszarów badań naukowych, w których podejmowana jest tematyka siły w relacjach business-to-business w oparciu o analizę danych bibliometrycznych charakteryzujących publikacje naukowe indeksowane w bazie Scopus do 2017 roku. W szczególności analizie zostały poddane publikacje z zakresu koncepcji siły, których autorzy realizowali swoje badania w ramach dyscypliny „biznes, zarządzanie i rachunkowość” (*business, management and accounting*). W opracowaniu zostały wykorzystane różne techniki analizy bibliometrycznej, w tym także graficzna prezentacja za pomocą narzędzia wizualizacyjnego o nazwie VoSviewer współwystępowania w opracowaniach naukowych objętych badaniem słów kluczowych.

2. Siła i nierównowaga siły w relacjach business-to-business jako obszar eksploracji naukowej

Ogólnie z literatury przedmiotu wynika, że siła i asymetria siły są powszechnie traktowane jako nieodłączna cecha relacji pomiędzy sprzedającymi a kupującymi w warunkach rynków przemysłowych [Belaya i Hanf 2009; Benton i Maloni 2005; Ford i in. 2003; Wilkinson 1973]. Uczestniczenie małych i średnich dostawców w niesymetrycznych relacjach i silna zależność od partnerów biznesowych są ryzykowne i wymagają zastosowania pewnych narzędzi zarządczych. Ryzyko to jest szczegól-

nie istotne z punktu widzenia małych i średnich dostawców, ponieważ słabsze przedsiębiorstwo może mieć poczucie bycia wykorzystywanym oraz może być w związku z tym mniej skłonne do kontynuowania współpracy, co w rezultacie ograniczy wykorzystanie pełnego potencjału trwającej wymiany biznesowej.

Asymetria siły w relacjach business-to-business była analizowana w różnych obszarach literatury, włączając w to: zarządzanie kluczowymi klientami (*key account management*) [np. Gosselin i Bauwen 2006; Homburg, Workman i Jensen 2002; Ojasalo 2002; Davies i Ryals 2014], zarządzanie łańcuchem dostaw (*supply chain management*) [np. Benton i Maloni 2005; Cox 1999; Lacoste i Johnsen 2015; Pérez i Cambra-Fierro 2015], zarządzanie portfelem relacji (*relationship portfolio management*) [np. Kraljic 1983; Caniels i Gelderman 2007; Zolkiewski i Turnbull 2002], sieci przemysłowe (*industrial network*) [np. Zolkiewski 2011; Olsen i in. 2014] oraz zarządzanie kanałami dystrybucji (*distribution channel management*) [np. Wilkinson 1973; 1996].

Nierównowaga siły w relacjach business-to-business była studiowana przy użyciu wielu perspektyw, takich jak: źródła siły [French i Raven 1959], natężenie siły [Thomas, Sargent i Hardy 2011], mediowanie i niemediowanie siły [Benton i Maloni 2005], różnice pomiędzy siłą potencjalną oraz siłą w użyciu [Handley i Benton 2012], równoważenie siły i wzmacnianie korzyści w niesymetrycznych relacjach [Leonidou, Talias i Leonidou 2008; Lacoste i Johnson 2015; Hingley, Angell i Lindgreen 2015] oraz negatywne efekty nierównowagi siły w relacjach business-to-business [Cowan, Paswan i Van Steenburg 2015; Easton 2002; Munksgaard i Medlin 2014; Wolfe i McGinn 2005; Pfeffer i Salancik 1978; Ulrich i Barney 1984; Vaaland i Håkansson 2003; Benton i Maloni 2005; Ojansivu, Alajoutsijärvi i Salo 2013].

Literatura przedmiotu wskazuje, że jednostronna dominacja siłowa koreluje z takimi dysfunkcjami relacyjnymi, jak: niesprawiedliwy podział korzyści [Dyer, Singh i Kale 2008], zachowania oportunistyczne [Provan i Skinner 1989], koszty utraconych możliwości [Mitręga i Zolkiewski 2012] oraz ugrzęźnięcie w bliskich/głębokich, ale nierentownych relacjach biznesowych [Capaldo 2007]. Ponadto w sporej części literatury marketingu przemysłowego podkreśla się także inne negatywne efekty asymetrii siły w relacjach business-to-business, jak: odrzucenie interesu słabszej strony przez silniejszą stronę relacji [Wolfe i McGinn 2005], ograniczona efektywność inicjatyw kooperacyjnych [Pfeffer i Salancik 1978; Ulrich i Barney 1984], szczególnie kiedy siła oparta na karaniu jest niesymetryczna [Vaaland i Håkansson 2003; Benton i Maloni 2005], niefunkcjonalne konflikty i represyjna atmosfera [Ojansivu, Alajoutsijärvi i Salo 2013]. W nawiązaniu do Grabhera i Iberta [2011] warto zauważyć, że kosztowne adaptacje czynione są najczęściej po stronie słabszego partnera, co często prowadzi do sytuacji pułapki, w której podległa strona przestaje mieć realne opcje wyboru. Negatywne efekty niesymetrycznych relacji widoczne są zresztą na wszystkich etapach współpracy, w tym również na etapie negocjacji kontraktu [Dwyer i Walker Jr. 1981].

Dotychczasowe badania empiryczne nad równoważeniem siły w niesymetrycznych relacjach budowanych przez dostawców z dużymi klientami biznesowymi są bardzo ograniczone. Badania takie pojawiły się stosunkowo niedawno, dostarczając podstaw empirycznych przemawiających za tezą, że faktycznie takie równoważenie siły może przebiegać pomyślnie przy jednoczesnym uzyskiwaniu dodatkowych korzyści relacyjnych i przy braku utraty wartościowych strategicznych odbiorców [Lacoste i Johnsen 2015; Pérez i Cambra-Fierro 2015; Siemieniako i Mitręga 2017].

3. Metodyka badań

Do osiągnięcia celu artykułu wykorzystano systematyczny przegląd literatury przedmiotu, a konkretnie publikacji naukowych indeksowanych w bazie Scopus, które ukazały się do 2017 roku.

Systematyczny przegląd literatury naukowej przeprowadzony na potrzeby niniejszego opracowania składał się z następujących etapów:

- (1) dobór przedmiotu badań:
 - w pierwszym kroku wyłoniono wykaz publikacji naukowych indeksowanych w bazie Scopus do 2017, które w swoim podstawowym opisie bibliograficznym (tytuł, abstrakt, słowa kluczowe) zawierały odniesienia do następujących haseł: siła (*power*) lub asymetria siły (*power asymmetry*), lub nierównowaga siły (*power imbalance*), lub dominacja siły (*power dominance*), lub równowaga siły (*equal power*), jednocześnie mieszcząc się w obszarze tematycznym wyznaczonym przez frazę: „relacje business-to-business” (*business-to-business relations*), co pozwoliło wygenerować listę 3559 rekordów,
 - w kolejnym kroku listę zredukowano wyłącznie do wykazu publikacji kwalifikujących się do obszaru badawczego: *business, management and accounting*, na którą trafiło 651 publikacji naukowych,
- (2) analiza bibliometryczna:
 - dla pierwszej rozbudowanej listy wyznaczono takie statystyki bibliometryczne, jak: liczba opracowań opublikowanych w poszczególnych latach, główne obszary badawcze, w których podejmowano tematykę siły i asymetrii siły, struktura kategorii publikacji indeksowanych w bazie Scopus,
 - dla listy publikacji zredukowanej do obszaru *business, management and accounting* wyznaczono takie statystyki bibliograficzne, jak: liczba publikacji, struktura kategorii publikacji oraz najczęściej cytowane artykuły,
- (3) analiza frekwencyjności – polegająca na analizie częstotliwości słów kluczowych wskazywanych przez autorów, a także (4) analiza powiązań między słowami kluczowymi wskazywanymi przez autorów publikacji wyłonionych do analizy z wykorzystaniem programu VOSviewer, który umożliwił ich wizualizację.

4. Analiza wyników

Jak już wspomniano w opisie metodyki badań, liczba prac naukowych indeksowanych w bazie Scopus, które podejmują tematykę siły w relacjach business-to-business, wynosi ponad 3,5 tysiąca. Pierwsze prace podejmujące ten problem zaczęły się pojawiać w latach sześćdziesiątych ubiegłego stulecia. Wzrost zainteresowania badaczy tą tematyką można zaobserwować od początku nowego wieku. Szczególnie dynamiczny przyrost liczby prac naukowych dotyczących analizowanego zagadnienia obserwuje się od 2005 roku aż do teraz. Średnia liczba publikacji indeksowanych corocznie w bazie Scopus na przestrzeni lat 2005-2017 wynosi około 200.



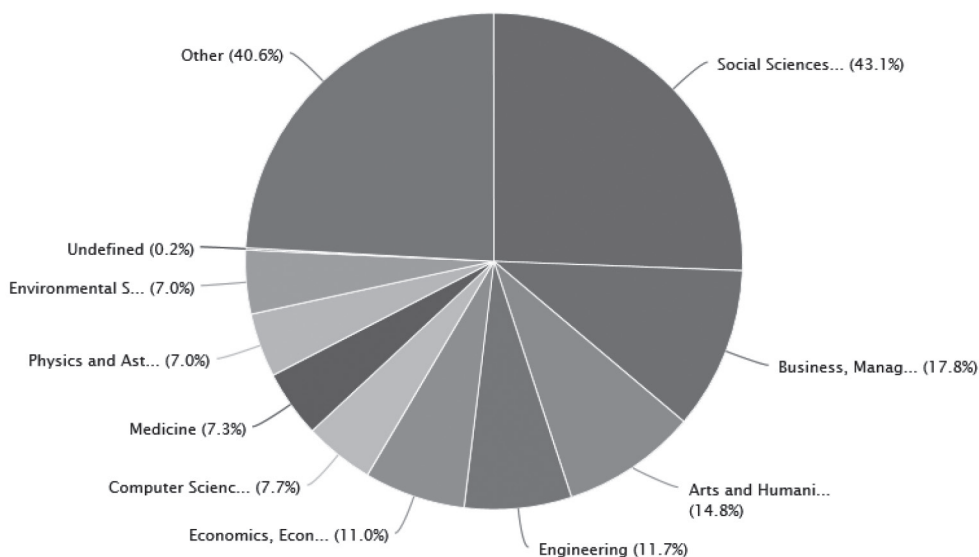
Rys. 1. Liczba publikacji obejmujących zagadnienie siły w relacjach business-to-business, indeksowanych w bazie Scopus w latach 1965-2017

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy Scopus.

Na liście publikacji indeksowanych w bazie Scopus, podejmujących zagadnienie siły w relacjach B2B, dominują artykuły naukowe (blisko 73% prac). Około 9% ogółu stanowią rozdziały w książkach, a 6% referaty zgłoszone na konferencje naukowe.

Zagadnienie dotyczące koncepcji siły i jej asymetrii stanowi obszar badań różnych dyscyplin naukowych. Szczególnie często tematyka ta jest podejmowana w obszarze nauk społecznych. Około 43% prac naukowych indeksowanych w bazie Scopus kwalifikuje się do tej dyscypliny. Blisko 18% publikacji nawiązujących do koncepcji siły to opracowania publikowane przez badaczy z obszaru „biznes, zarządzanie i rachunkowość”. Do innych dyscyplin badawczych, w których problematyka siły w relacjach business-to-business zajmuje także istotne miejsce, zaliczyć można: inżynierię, ekonomię i ekonometrię, informatykę, medycynę, fizykę, studia z za-

kresu środowiska. Co ciekawe, blisko 41% publikacji naukowych nawiązujących do koncepcji siły, indeksowanych w bazie Scopus, zostało zakwalifikowanych do kategorii „inne obszary badawcze”, co oznacza, że ich autorzy podejmują badania o charakterze interdyscyplinarnym, niedającym się precyzyjnie zakwalifikować do konkretnego obszaru eksploracji naukowej.

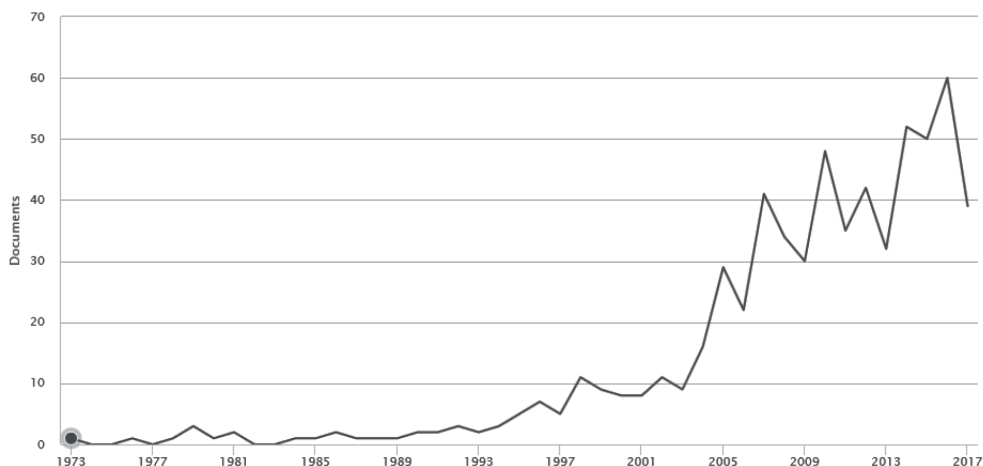


Rys. 2. Obszary badawcze, w których podejmowana jest tematyka siły i jej asymetrii w relacjach business-to-business

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy Scopus.

W kolejnych krokach analizy skupiono się na publikacjach, których autorzy podejmowali zagadnienie siły i jej asymetrii wyłącznie w obszarze biznes i zarządzanie. Ustalono, że liczba prac spełniających ten warunek, jednocześnie indeksowanych w bazie Scopus, wynosi 651. Pierwsze opracowania dotyczące analizowanej tematyki, wpisujące się we wskazaną dyscyplinę naukową, pojawiły się w połowie lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku. Ich liczba zaczęła przyrastać, począwszy od 2000 roku. Jednak przyrost ten nie był systematyczny. Zaobserwować raczej można wahania średniej liczby ukazujących się pozycji – mniej więcej od 30 do 50 rocznie w cyklu co dwa lata.

W grupie prac naukowych nawiązujących do problematyki siły w relacjach business-to-business i kwalifikujących się do obszaru badawczego „biznes, zarządzanie i rachunkowość” większość stanowiły artykuły naukowe (248 pozycji). Artykuły podejmujące tematykę siły w relacjach business-to-business (indeksowane w bazie Scopus) najczęściej ukazywały się w czasopiśmie „Journal of Business Ethics”



Rys. 3. Liczba publikacji obejmujących zagadnienie siły w relacjach business-to-business, analizowanych wyłącznie w ramach dyscypliny „biznes, zarządzanie i rachunkowość”, indeksowanych w bazie Scopus w latach 1973-2017

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy Scopus.

(33 pozycje). Nieco rzadziej były one publikowane w takich czasopismach, jak: „Harvard Business Review” (13 artykułów), „Journal of International Business Studies” (11), „Organization Studies” (11), „Critical Perspectives on International Business” (10), „Systemic Practice and Action Research” (10), „Entrepreneurship and Regional Development” (7), „Industrial Marketing Management” (7) oraz „Organization” (7).

Zestawienie pięciu najczęściej cytowanych artykułów naukowych umieszczono w tabeli 1. Wszystkie spośród przytoczonych źródeł były publikowane więcej niż 250 razy w bazie Scopus.

Na podstawie informacji zawartych w podstawowym opisie bibliograficznym poszczególnych prac naukowych przygotowano mapę wizualizującą współwystępowanie słów kluczowych wskazanych przez autorów publikacji, wykorzystując oprogramowanie Vosviewer (narzędzie przydatne w przypadku pracy z dużą liczbą rekordów). W trosce o czytelność mapy uwzględniono wyłącznie te słowa kluczowe, które występowały przynajmniej pięciokrotnie w analizowanym zbiorze prac.

Najczęściej pojawiające się słowa kluczowe, obok filtrującego *power*, obejmowały takie terminy, jak: zaufanie (*trust*, 16 wskazań), społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility*, 16 wskazań), przywództwo (*leadership*, 12 wskazań) oraz public relations (11 wskazań). Te same słowa kluczowe cechowały się także największą liczbą powiązań z pozostałymi.

Oprogramowanie VOSviewer pozwoliło także na połączenie analizowanego zbioru danych w klastry oznaczone różnymi kolorami na mapie. Przynależność da-

Tabela 1. Najczęściej cytowane artykuły, obejmujące koncepcję siły w relacjach business-to-business, analizowane wyłącznie w ramach dyscypliny „biznes, zarządzanie i rachunkowość”, indeksowane w bazie Scopus w latach 1973-2017

Lp.	Autorzy	Tytuł publikacji	Źródło	Liczba cytowań w bazie Scopus
1	D. Knights, G. Morgan	<i>Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique</i>	Organization Studies, 1991, 12(2), s. 251-273	438
2	J. Cope, G. Watts	<i>Learning by doing – An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning</i>	International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 6 (3), 1 June 2000, s. 104-124	317
3	A. Cox	<i>Power, value and supply chain management</i>	Supply Chain Management: An International Journal, 1999, 4(4), s. 167-175	298
4	P. Quintas, P. Lefrere, G. Jones	<i>Knowledge management: A strategic agenda</i>	Long Range Planning, 1997, 30(3), s. 322, 385-391	270
5	K.W. Hoskin, R.H. Macve	<i>The genesis of accountability: The west point connections</i>	Accounting, Organizations and Society, 1988, 13(1), s. 37-73	254

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy Scopus.

nej publikacji do klastra oznacza najczęstsze współwystępowanie określonych słów kluczowych (nie oznacza jednak, że dany termin nie występuje z innymi).

Uwzględnienie 34 powiązanych ze sobą słów kluczowych pozwoliło wygenerować sieć powiązań, w ramach której wyodrębnić można 6 klastrów, stanowiących jednocześnie grupę prac naukowych analizujących zagadnienie siły i jej asymetrii w relacjach B2B w różnych kontekstach i na różnych płaszczyznach:

- klaster 1 (obejmujący współwystępowanie 7 słów kluczowych): historia biznesu (*business history*), szkoła biznesu (*business school*), dyskurs (*discourse*), innowacja (*innovation*), marketing, sieci (*networks*), public relations,
- klaster 2 (obejmujący współwystępowanie 7 słów kluczowych): etyka (*ethics*), zarządzanie (*governance*), koncerny (*multinationals*), zmiana organizacyjna (*organizational change*), polityka (*politics*), zaufanie (*trust*),
- klaster 3 (obejmujący współwystępowanie 5 słów kluczowych): etyka biznesu (*business ethics*), stosunki pracy (*employment relations*), zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resource management*), stosunki przemysłowe (*industrial relations*), analiza interesariuszy (*stakeholder analysis*),
- klaster 4 (obejmujący współwystępowanie 5 słów kluczowych): ład korporacyjny (*corporate governance*), płeć (*gender*), przywództwo (*leadership*), zarządzanie (*management*), teoria interesariusza (*stakeholder theory*),

Tabela 2. Propozycje nazw klastrów obejmujących publikacje naukowe z zakresu siły i asymetrii siły w kontekście relacji B2B

Numer klastra	Proponowana nazwa klastra – kontekst analizy koncepcji siły i asymetrii siły
Klaster 1	teorie z zakresu zarządzania
Klaster 2	etyka i zaufanie w organizacji
Klaster 3	relacje z pracownikami i innymi interesariuszami
Klaster 4	przywództwo
Klaster 5	kultura narodowa i biznes międzynarodowy
Klaster 6	zarządzanie relacjami

Źródło: opracowanie własne.

5. Konkluzje i kierunki dalszych badań

Przeprowadzona analiza bibliometryczna prac naukowych podejmujących koncepcję siły i jej asymetrii w obszarze relacji B2B pozwoliła na identyfikację sześciu kontekstów, w ramach których realizowane są projekty badawcze z zakresu „biznes i zarządzanie”. Konteksty te obejmują: analizowanie problematyki siły przez pryzmat teorii z zakresu zarządzania, badanie powiązań między koncepcją siły a etyką i zaufaniem w organizacji, identyfikację wpływu nierównowagi siły w relacjach z pracownikami organizacji i jej zewnętrznymi interesariuszami, eksplorację tematyki siły w powiązaniu z teoriami z zakresu przywództwa, siłę w kontekście biznesu międzynarodowego, a także metody i narzędzia zarządzania relacjami z otoczeniem przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badania bibliometryczne miały charakter wstępny, rozpoznawczy. Pełna identyfikacja obszarów badawczych, w ramach których analizowana jest koncepcja siły i jej asymetria w obszarze relacji B2B, wymagałaby przeprowadzenia podobnych analiz, uwzględniających inne bazy publikacji naukowych, jak: Web of Science, Elsevier, Emerald i EBSCO.

Literatura

- Belaya V., Hanf J.H., 2009, *The two sides of power in business-to-business relationships: Implications for supply chain management*, *The Marketing Review*, 9(4), s. 361-381.
- Benton W.C., Maloni M., 2005, *The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction*, *Journal of Operations Management*, 23(1), s. 1-22.
- Caniëls M., Gelderman C.J., 2007, *Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach*, *Industrial Marketing Management*, 36, s. 219-229.
- Capaldo A., 2007, *Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability*, *Strategic Management Journal*, 28(6), s. 585-608.
- Cope J., Watts G., 2000, *Learning by doing – An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning*, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6 (3), 1 June, s. 104-124.

- Cowan K., Paswan A.K., Van Steenburg E., 2015, *When inter-firm relationship benefits mitigate power asymmetry*, *Industrial Marketing Management*, 48, s. 140-148.
- Cox A., 1999, *Power, value and supply chain management*, *Supply Chain Management: An International Journal*, 4(4), s. 167-175.
- Cox A., Chicksand D., Palmer M., 2007, *Stairways to heaven or treadmills to oblivion? Creating sustainable strategies in UK farming and red meat supply chains*, *British Food Journal*, 109(9), s. 689-720.
- Davies I.A., Ryals L.J., 2014, *The effectiveness of key account management practices*, *Industrial Marketing Management*, 43(7), s. 1182-1194.
- Dwyer F.R., Walker O.C., 1981, *Bargaining in an asymmetrical power structure*, *Journal of Marketing*, 45(1), s. 104-115.
- Dyer J.H., Singh H., Kale P., 2008, *Splitting the pie: Rent distribution in alliances and networks*, *Managerial and Decision Economics*, 29(2-3), s. 137-148.
- Easton G., 2002, *Marketing: A critical realist approach*, *Journal of Business Research*, 55(2), s. 103-109.
- Ford D., Gadde L.E., Håkansson H., Snehota I., 2003, *Managing Business Relationships*, Wiley & Sons Ltd., Chichester, England.
- French R.P., Raven B., 1959, *The bases of social power*, [w:] Cartwright D. (ed.), *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, Ann Arbor, Michigan, s. 155-164.
- Gosselin P.D., Bauwen A.G., 2006, *Strategic account management: Customer value creation through customer alignment*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), s. 376-385.
- Grabher G., Ibert O., 2011, *A contextual view on temporary organizations*, [w:] Morris W.G., Pinto J.K., Söderlund J. (eds.), *The Oxford Handbook of Project Management* Oxford University Press, New York, s. 175-198.
- Handley S.M., Benton W.C., 2012, *The influence of exchange hazards and power on opportunism in outsourcing relationships*, *Journal of Operations Management*, 30(1/2), s. 55-68.
- Hingley M., Angell R., Campelo A., 2015, *Introduction to the special issue on power in business, customer, and market relationships*, *Industrial Marketing Management*, 48, s. 101-102.
- Homburg C., Workman Jr J.P., Jensen O., 2002, *A configurational perspective on key account management*, *Journal of Marketing*, 66(2), s. 38-60.
- Hoskin K.W., Macve R.H., 1988, *The genesis of accountability: The west point connections*, *Accounting, Organizations and Society*, 13(1), s. 37-73.
- Knights D., Morgan G., 1991, *Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique*, *Organization Studies*, 12(2), s. 251-273.
- Kraljic P., 1983, *Purchasing must become supply management*, *Harvard Business Review*, 61(5), s. 109-117.
- Lacoste S., Johnsen E., 2015, *Supplier-customer relationships: A case study of power dynamics*, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 21, s. 229-240.
- Leonidou L.C., Talias M.A., Leonidou C.N., 2008, *Exercised power as a driver of trust and commitment in cross-border industrial buyer-seller relationships*, *Industrial Marketing Management*, 37(1), s. 92-103.
- Mitrega M., Zolkiewski J., 2012, *Negative consequences of deep relationships with suppliers: An exploratory study in Poland*, *Industrial Marketing Management*, 41(5), s. 886-894.
- Munksgaard K.B., Medlin C.J., 2014, *Self- and collective-interests: Using formal network activities for developing firms' business*, *Industrial Marketing Management*, 43(4), s. 613-621.
- Ojasalo J., 2002, *Key account management in information-intensive services*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(5), s. 269-276.
- Ojansivu I., Alajoutsijärvi K., Salo J., 2013, *The development of post-project buyer-seller interaction in service-intensive projects*, *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1318-1327.

- Olsen P.I., Prenkert F., Hoholm T., Harrison D., 2014, *The dynamics of networked power in a concentrated business network*, Journal of Business Research, 67(12), s. 25-79.
- Pérez L., Cambra-Fierro J., 2015, *Learning to work in asymmetric relationships: Insights from the computer software industry*, Supply Chain Management: An International Journal, 20(1), s. 1-10.
- Pfeffer J., Salancik G.R., 1978, *The External Control of Organizations*, Harper and Row, New York.
- Provan K.G., Skinner S.J., 1989, *Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer-supplier relations*, Academy of Management Journal, 32(1), s. 202-212.
- Quintas P., Lefrere P., Jones G., 1997, *Knowledge management: A strategic agenda*, Long Range Planning, 30(3), s. 385-391.
- Siemieniako D., Mitreęa M., 2017, *Improving power position with regard to non-mediated power sources – The supplier's perspective*, Industrial Marketing Management, Available online 7 September 2017, In Press.
- Thomas R., Sargent L., Hardy C., 2011, *Managing organizational change: Negotiating meaning and power-resistance relations*, Organization Science, 22(1), s. 22-41.
- Ulrich D. i Barney J.B., 1984, *Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency, and population*, Academy of Management Review, 9(3), s. 471-481.
- Vaaland T.I., Håkansson H., 2003, *Exploring interorganizational conflict in complex projects*, Industrial Marketing Management, 32(2), s. 127-138.
- Wilkinson I.F., 1973, *Power and influence structures in distribution channels: Normative and descriptive aspects*, European Journal of Marketing, Summer, s. 119-129.
- Wilkinson I.F., 1996, *Distribution channel management: Power considerations*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 26(5), s. 31-41.
- Wolfe R.J., McGinn K.L., 2005, *Perceived relative power and its influence on negotiations*, Group Decision and Negotiation, 14(1), s. 3-20.
- Zolkiewski J., 2011, *Value, power, and health care services in the UK: A business-to-business services network perspective*, Journal of Marketing Management, 27(3-4), s. 424-448.
- Zolkiewski J., Turnbull P., 2002, *Do relationship portfolios and networks provide the key to successful relationship management?* Journal of Business & Industrial Marketing, 17(7), s. 575-597.