

Magdalena Herbec

Źródła władzy i kierunki zależności w relacjach sieciowych przedsiębiorstwa

W codzienności gospodarczej przedsiębiorstwa działają w powiązaniu z podmiotami z otoczenia. Charakter relacji między nimi zależy np. od przedmiotu działalności, cech poszczególnych podmiotów oraz pozostających do ich dyspozycji zasobów. Ze względu na fakt, iż te powiązania wywierają wpływ na zajmowaną przez nie pozycję rynkową, z perspektywy przedsiębiorstwa ważne jest, aby relacje z otoczeniem kształtować w sposób świadomy.

Znajomość źródeł władzy, tj. czynników wpływających na posiadanie (lub nie) władzy nad innymi podmiotami oraz możliwość oceny kierunku zależności w relacjach z nimi, może ułatwiać przedsiębiorstwu ocenę bieżącej sytuacji. Podejście sieciowe do analizy warunków, w jakich działa przedsiębiorstwo, umożliwia identyfikację jego relacji sieciowych, włączając w to podmioty, których te relacje dotyczą. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że rola uczestników sieci w relacjach, w tym w zakresie władzy i zależności, wynika między innymi z przedmiotu działalności analizowanych podmiotów, zasobów jakimi dysponują i ich wiedzy w tym zakresie, a także wiedzy o pozostałych uczestnikach sieci. Z kolei wszystkie te czynniki decydują o pozycji w sieci [Håkansson, Snehota, 1995].

W niniejszym artykule uwagę badawczą skupiono na zależnościach między podmiotami (uczestnikami sieci) w rela-

cjach. Ze względu na fakt, że zależność w relacji jest w istotnym stopniu związana z zagadnieniem władzy, w artykule podjęto próbę identyfikacji kierunków zależności w relacjach sieciowych między przedsiębiorstwem a podmiotami z jego otoczenia, w oparciu o potencjalne źródła władzy w tych relacjach. Często bowiem definicje terminu „zależność” nawiązują do kategorii władzy. Dla przykładu, w relacji między kupującym i dostawcą, zależność kupującego od dostawcy jest jednocześnie źródłem władzy dla dostawcy [Emerson, 1962]. W literaturze przedmiotu wskazuje się różne źródła władzy, również w odniesieniu do relacji [Kähkönen, Virolainen, 2011, Ogbonna, Wilkinson, 1998], nadal jednak brakuje szczegółowych analiz z zakresu zależności między podmiotami w relacjach sieciowych oraz analiz związku między władzą i zależnością. Biorąc pod uwagę powyższe przesłanki, celem artykułu jest wskazanie kierunków zależności w relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem, w tym z klientami i dostawcami, w oparciu o źródła władzy w poszczególnych relacjach.

Punktem wyjścia badania była analiza źródeł wtórnych relacji władzy i ich zależności w strukturach sieciowych. Egzemplifikację wniosku przeprowadzono w oparciu o studium przypadku polskiego przedsiębiorstwa meblarskiego. Dane o specyfice firmy zostały zebrane w trakcie ośmiu pogłębionych wywiadów z właścicielami firmy oraz wskazanymi przez nich ważnymi dostawcami. Wywiady prze-

prowadzano od stycznia do października 2014 r. [Ratajczak-Mrozek M. i in., 2014].

Władza i zależność w relacjach sieciowych

Ze względu na wieloaspektowe możliwości podejścia do analizy struktur sieciowych oraz nie w pełni poznaną kategorię władzy i zależności w relacjach w ramach sieci, a także w związku z przeważającą anglojęzyczną literaturą przedmiotu, nadal brakuje w języku polskim odpowiedników w nazewnictwie z tego obszaru badań. Tak jest w przypadku angielskiego zwrotu *power dependence*, które w języku polskim tłumaczone jest czasami jako „władza zależności” lub „władza w zależności”. W niniejszym artykule za polskie tłumaczenie terminu *power dependence* przyjęto określenie „władza i zależność”, przy czym założono, że kierunek zależności w relacji jest efektem pozostawiania pod czyjąś władzą [Czekaj, 2002, 2011].

Zagadnienie władzy często utożsamiane jest z wywieraniem wpływu, a co za tym idzie, wzajemnymi oddziaływaniami między podmiotami, dążeniem do realizacji zamierzonych działań pomimo oporu innych [Milczarek-Andrzejewska, 2012], nakłanianiem innych podmiotów do działań, których z własnej woli by nie podjęli [Milczarek-Andrzejewska, 2012], zdolnością do osiągnięcia pożądanego wyniku [Salancik, Pfeffer, 1977] lub zdolnością do „przekształcania obecnej sytuacji”. Władza rozumiana w ten sposób jest spójna ze strategicznym działaniem w typowym podejściu sieciowym [Ratajczak-Mrozek, 2010].

Zależność w literaturze przedmiotu przedstawia się w różnych aspektach, w tym: czasu, ekonomicznym, wiedzy, społecznym i technicznym [Håkansson, Snehota, 1995, Kähkönen, Virolainen, 2011]. Kategoria zależności jest pośrednio związana z władzą. Związek tych dwóch kategorii określa się w sposób, że im bardziej dana organizacja zależna jest od jakiegoś

podmiotu, tym dostrzega ona u niego większą władzę [Kähkönen, Virolainen, 2011].

Ze względu na powiązania występujące między władzą i zależnością (*power dependence*), zagadnienia te często są analizowane wspólnie [Caniëls, Roeleveld, 2009, Emerson, 1962, Salancik, Pfeffer, 1977]. Relacje władzy i zależności (*power dependence relations*) opisywano w literaturze przyjmując, że w przypadku relacji, w której podmiot A ma władzę nad podmiotem B, jest to równe zakresowi zależności podmiotu B od podmiotu A i jednocześnie władza podmiotu A opiera się na zależności podmiotu B od podmiotu A. Dodatkowo, podmiot B zależny jest od podmiotu A wtedy, gdy zamierza osiągnąć cel, którego zdobycie jest ułatwiane poprzez określone działania podmiotu A [Emerson, 1962].

Źródła władzy i kierunki zależności w relacjach sieciowych

W literaturze przedmiotu źródła władzy analizowane są w różnym kontekście, w tym w zależności od perspektywy przeprowadzanej analizy, tj. poziomu organizacji, relacji czy sieci. Dotychczas, jako źródła władzy analizowano między innymi takie czynniki, jak [Kähkönen, Virolainen, 2011]:

- wielkość sprzedaży i zakupu,
- wielkość i pozycja rynkowa firmy,
- typ produktu,
- unikalność produktu,
- dostępność substytutów produkowanych wyrobów,
- uzależnienie od zasobów,
- informacja,
- posiadane technologie,
- technologie o znaczeniu strategicznym,
- terminowość, koszty i jakość dostaw,
- dostęp do alternatywnych surowców,
- zakres, w jakim działania podmiotu są połączone ze współpracą z pozostałymi podmiotami, zobowiązania wynikające z umów,

- liczba alternatywnych rozwiązań, możliwości zmian,
- koszty zmiany,
- inwestycje.

W niniejszym opracowaniu uwagę koncentrowano na źródłach władzy w zakresie relacji pomiędzy podmiotami. Przyjęto, że władza jednego podmiotu nad drugim w relacji jest równa zakresowi zależności między tymi podmiotami [Emerson, 1962]. Stąd ocena władzy według jej źródeł wskazuje kierunki zależności w relacjach przedsiębiorstwa z innymi podmiotami.

Ze względu na istotność poszczególnych źródeł władzy dla celów przeprowadzonego wniosku, analiza badanego przedsiębiorstwa uwzględnia takie źródła władzy, jak: wielkość sprzedaży, terminowość, koszty i jakość dostaw, zobowiązania wynikające z umów, dostępność substytutów produkowanych wyrobów, dostęp do alternatywnych surowców, inwestycje oraz możliwości dokonania zmian i koszty z tym związane. Ponadto, w związku z faktem, iż charakter relacji, w tym relacji władzy, kształtowany jest w znacznym stopniu przez przedsiębiorstwa, których one dotyczą, zasadne jest wskazanie źródeł i ocena kierunku zależności osobno dla poszczególnych ich grup.

Z perspektywy przedsiębiorstwa, można wyszczególnić między innymi relacje łączące go z podmiotami z łańcucha dostaw, w którym uczestniczy, tj. odbiorców/klientów i dostawców, a także relacje z podmiotami spoza łańcucha dostaw, w tym z konkurentami prowadzącymi działalność gospodarczą w jego otoczeniu (relacje wynikające z współpracy) oraz relacje pomiędzy analizowanym przedsiębiorstwem a podmiotami zaliczanymi do instytucji otoczenia biznesu (banki, ubezpieczyciele, jednostki administracji państwowej, jednostki naukowo-badawcze itp.). W niniejszym opracowaniu analizie poddane zostały relacje przedsiębiorstwa

z jego dostawcami i klientami, dlatego identyfikację źródeł władzy ograniczono do czynników szczególnie istotnych dla relacji między podmiotami w łańcuchu dostaw (porównaj tablica1).

Z perspektywy przedsiębiorstwa pełniące rolę jednego z ogniw w łańcuchu dostaw, zakres wpływu poszczególnych źródeł władzy na relację z jego klientami będzie inny niż z dostawcami. W obu przypadkach jednak warto uwzględnić takie źródła władzy w relacji, jak:

- wielkość sprzedaży – wskazując tym samym strategicznych klientów z punktu widzenia działalności przedsiębiorstwa,
- terminowość, koszty i jakość dostaw – określając, który z dostawców zapewnia prowadzenie działalności gospodarczej zgodnie z zaplanowanymi przez przedsiębiorstwo działaniami,
- zobowiązania wynikające z umów – określając stopień zobowiązania w odniesieniu do czasu trwania współpracy i jej warunków (ceny itp.),
- dostępność na rynku substytutów produkowanych wyrobów – wskazując tym samym na unikalność produkowanych wyrobów i ich dostępność dla potencjalnych klientów itp.,
- dostęp do alternatywnych surowców, materiałów niezbędnych do prowadzenia działalności gospodarczej – wskazując na strategicznych dostawców oraz potencjalne możliwości dywersyfikacji dostaw,
- inwestycje – czyli koszty poniesionych lub planowanych inwestycji, pozwalając ocenić, która ze stron relacji dokonała ważniejszych inwestycji, dostosowując się w ten sposób do współpracy z drugim podmiotem i tym samym kształtując kierunek zależności w tej relacji,
- potencjalne warunki dokonania zmian i koszty z tym związane – analizując koszty zarówno zmiany dostawców jak i samych surowców czy materiałów, przedsiębiorstwo jest w stanie określić

Tablica 1 Źródła władzy w relacjach przedsiębiorstwa z klientami i dostawcami

Wyszczególnienie	Klienci	Dostawcy
wielkość sprzedaży	X	
terminowość, koszty i jakość dostaw		X
zobowiązania wynikające z umów	X	X
dostępność substytutów produkowanych wyrobów	X	
dostęp do alternatywnych surowców		X
inwestycje	X	X
możliwości dokonania zmian i koszty z tym związane	X	X

Źródło: opracowanie własne.

opłacalność możliwych zmian, zarówno w odniesieniu do klientów jak i dostawców.

Analizę powyższych źródeł władzy i kierunków zależności przeprowadzono na podstawie studium przypadku przedsiębiorstwa meblarskiego w oparciu o jego relacje władzy i zależności z klientem instytucjonalnym (z rynku B2B) i głównymi dostawcami.

Studium przypadku

Przedsiębiorstwo Flow – nazwa firmy zmieniona na prośbę właścicieli, jest zlokalizowane w Polsce (100 proc. polski kapitał) i zajmuje się projektowaniem oraz produkcją mebli (głównie szaf, mebli kuchennych, biurowych i łazienkowych). Firma powstała w 2004 r. i należy do sektora małych i średnich przedsiębiorstw [Ratajczak-Mrozek, *et al.*, 2014].

W 2013 r. firma miała 200-250 klientów, z czego 70 proc. to osoby indywidualne. Z kolei pod względem wartości sprzedaży 70 proc. produkcji trafiało do podmiotów z rynku B2B. Charakterystyczny jest również stały spadek udziału klientów indywidualnych na rzecz klientów instytucjonalnych.

Ważnym momentem w historii firmy był rok 2011. Pozyskano wtedy pierwszego klienta zagranicznego – dużą firmę z rynku skandynawskiego, funkcjonującą w branży rekreacyjnej (w studium przypadku nazwaną Klientem Skandynawskim) oraz zakupiono budynki do celów produkcyjnych (wcześniej takie budynki

były wynajmowane), przenosząc całą produkcję w nowe miejsce. Ponadto zakupiono własne środki transportu i rozbudowano park maszynowy.

Kwestie władzy i zależności rozpatrywane są między innymi na podstawie relacji z ważnym klientem Flow – Klientem Skandynawskim. W opinii właścicieli firmy jest to jeden z najważniejszych klientów, gdyż jego zakupy to ok. 60 proc. łącznej wartości sprzedaży. Świadczy to o jego dużym znaczeniu dla kondycji ekonomicznej producenta i można wnioskować, że jest ważnym źródłem władzy w relacji między tymi podmiotami. Ze względu na wielkość sprzedaży kierowanej do Klienta Skandynawskiego firma Flow jest zależna od tego podmiotu (tablica 2).

Współpraca z Klientem Skandynawskim nie jest sformalizowana. Stąd w tym aspekcie relacji nie występuje przewaga władzy i żadna ze stron nie jest zależna od drugiej. Jednak w przypadku innego źródła władzy – dostępności substytutów produkowanych wyrobów, można sądzić, że władzę w relacji ma firma Flow. Przesądza o tym fakt, iż w dotychczasowej relacji wypracowano już określone standardy oraz jakość produkowanych wyrobów, co czyni meble produkowane przez Flow w pewnym stopniu unikalnymi w porównaniu z innymi dostępnymi na rynku, zatem biorąc pod uwagę to źródło władzy, Klient Skandynawski jest zależny od Flow.

Istotne jest też, że w związku z rozpoczęciem współpracy z Klientem Skandynawskim, firma Flow poniosła wydatki związane z dostosowaniem procesu pro-

Tablica 2 Kierunek zależności w relacji Flow z Klientem Skandynawskim według źródeł władzy

Wyszczególnienie	wielkość sprzedaży	zobowiązania umowne	dostępność substytutów produkowanych wyrobów	inwestycje	potencjalne zmiany i koszty z nimi związane	kierunek zależności w relacji
Klient Skandynawski	Klient>Flow	Klient=Flow	Klient<Flow	Klient≥Flow	Klient>Flow	Klient>Flow

Uwaga:

- > oznacza zależność firmy Flow od klienta
- ≥ oznacza zależność firmy Flow od klienta lub brak zależności
- < oznacza zależność klienta od firmy Flow
- ≤ oznacza zależność klienta od firmy Flow lub brak zależności
- = oznacza brak zależności

Źródło: opracowanie własne.

dukcji do standardów przez niego oczekiwanych, w tym na park maszynowy i środki transportu. Jednocześnie Klient Skandynawski nie przeprowadził żadnych adaptacji w celu dostosowania się do współpracy z Flow. Zatem, ze względu na zakres poniesionych wydatków na inwestycje, władza w analizowanej relacji jest po stronie Klienta Skandynawskiego. Warto jednak podkreślić, że zakupione maszyny obecnie są wykorzystywane także w produkcji i świadczeniu usług dla innych klientów. Można więc sądzić, że w relacji między Flow a Klientem Skandynawskim, biorąc pod uwagę zakres dokonanych inwestycji, to Flow jest podmiotem zależnym lub nie ma zależności w relacji.

Analizując kategorię potencjalnych zmian i ewentualnych kosztów, w tym na przykład utratę Klienta Skandynawskiego można sądzić, że mogłoby to mieć istotne negatywne skutki dla firmy Flow. Dodatkowo, rozważając skalę dotychczasowej współpracy, jej rozbudowa (np. przez zwiększenie zamówienia przez Klienta) mogłaby mieć ważne dla Flow pozytywne efekty. Z kolei, zdaniem właścicieli Flow, dla Klienta Skandynawskiego zmiana dostawcy mebli oznacza stosunkowo małą oszczędność kosztów i intensywne prace związane z wypracowaniem z nowym dostawcą standardów współpracy, w tym jakości dostarczanych mebli. Z tego punktu

widzenia władza w relacji jest po stronie klienta zagranicznego, a stroną bardziej zależną w tej relacji jest Flow.

W ogólnej ocenie relacji Flow z Klientem Skandynawskim w kontekście wymienionych wyżej źródeł władzy, to Flow jest podmiotem zależnym od Klienta Skandynawskiego.

Ocenię poddano także relacje władzy i zależności firmy Flow w relacjach z ważnymi dla niej dostawcami. Flow korzysta z 12-15 dostawców rocznie. Jako dwóch ważnych dostawców firma wskazała hurtownie: Sand i Sfinx.

Sand pośredniczy głównie w sprzedaży płyt drewnopochodnych (w mniejszej ilości akcesoriów meblowych), odpowiada głównie za dostawy na potrzeby produkcji mebli dla Klienta Skandynawskiego i wielkość dostaw nie przekracza 50 proc. wartości wszystkich dostaw dla Flow. Udział Sand w dostawach Flow zwiększał się wraz ze wzrostem zamówień od Klienta Skandynawskiego, jednak obecnie jest on związany tylko z dostawą płyty drewnopochodnej do produkcji mebli dla tego Klienta. Flow ocenia terminowość dostaw i jakość towaru dostarczanego przez Sand pozytywnie. Dodatkowo Flow ceni sobie fakt, że koszty transportu są po stronie dostawcy. Ze względu na taką ocenę dostaw przez właścicieli firmy i fakt, że Sand dostarcza surowce potrzebne do realizacji ważnego dla Flow klienta, można sądzić,

że to źródło władzy w relacji daje przewagę władzy dostawcy Sand, tym samym Flow jest w pewnym stopniu zależny od Sand (tablica 3).

Relacja Flow z Sand nie bazuje na sformalizowanej umowie o długoterminowej współpracy i dlatego żadna ze stron nie jest ograniczona istotnymi prawnymi zobowiązaniami. Stąd nie ma przewagi władzy i nie istnieje zależność w relacji między tymi podmiotami. Analizując jednak nakłady inwestycyjne związane z tą relacją należy zwrócić uwagę, że to Sand poniósł koszty budowy nowych magazynów na produkty sprowadzane dla Flow, podczas gdy Flow nie miał dodatkowych kosztów związanych z tą relacją. Właściciel firmy Sand podkreśla jednak, że wpływ na dokonane inwestycje miało więcej klientów, nie tylko relacja z Flow. Stąd można ocenić, że w tym przypadku aspekt inwestycji wpływa na równomierne rozłożenie władzy w relacji i inwestycje nie przyczyniły się do uzależnienia którejkolwiek ze stron relacji.

Ponadto, oba podmioty nie ograniczają się tylko do tej współpracy, zarówno Flow jak i Sand są otwarte także na nawiązywanie nowych, alternatywnych relacji z innymi podmiotami. Oznacza to, że firma Flow jest w kontakcie z innymi dostawcami i zna ich oferty, z których w każdej chwili może skorzystać bez większych zmian i dodatkowych kosztów. Jednak płyta drewnopochodna dostarczana

na potrzeby produkcji mebli dla Klienta Skandynawskiego jest materiałem stosunkowo niestandardowym (nie jest stosowana powszechnie i sprowadzana jest na zamówienie) i to Sand pierwszy sprowadzał tę płytę (właśnie na zamówienie Flow), dopiero później pojawiła się możliwość sprowadzania jej za pośrednictwem innych hurtowników. Ze względu na liczne hurtownie zabiegające o współpracę z Flow można sądzić, że Flow może mieć w pewnym zakresie władzę nad Sand. Jednak Sand wyróżnia się spośród innych hurtowni znajomością standardów współpracy wypracowanych w związku z płytą dostarczaną do produkcji mebli dla Klienta Skandynawskiego. Można zatem ocenić, że zależność w relacji Flow z Sand nie występuje lub Sand jest w pewnym stopniu zależny od Flow.

Z kolei w przypadku źródła władzy, jakim są zmiany w relacji Flow z Sand ważne jest, że Flow ograniczył w 2014 r. wielkość zamówienia w Sand. Obecnie Sand dostarcza płytę drewnopochodną tylko do produkcji mebli dla Klienta Skandynawskiego. Po ograniczeniu dostaw nie zaobserwowano żadnej reakcji ze strony Sand. Zwraca natomiast uwagę fakt, że firma Flow nie zrezygnowała z dostaw płyty drewnopochodnej wykorzystywanej do produkcji mebli dla Klienta Skandynawskiego. W tej relacji może to być przejawem istnienia władzy po stronie dostawcy, co świadczy o zależności Flow od Sand.

Tablica 3 **Kierunek zależności w relacjach Flow z ważnymi dostawcami według źródeł władzy**

Wyszczególnienie zależności w relacji	terminowość i koszty dostaw	zobowiązania umowne	inwestycje	dostęp do alternatywnych surowców i materiałów	potencjalne zmiany i koszty z nimi związane	kierunek zależności w relacji
Sand	Sand>Flow	Sand=Flow	Sand=Flow	Sand≤Flow	Sand>Flow	Sand≥Flow
Sfinx	Sfinx≥Flow	Sfinx=Sand	Sfinx=Flow	Sfinx<Flow	Sfinx<Flow	Sfinx<Flow

Uwaga:

- > oznacza zależność firmy Flow od dostawcy
- ≥ oznacza zależność firmy Flow od dostawcy lub brak zależności
- < oznacza zależność dostawcy od firmy Flow
- ≤ oznacza zależność dostawcy od firmy Flow lub brak zależności
- = oznacza brak zależności

Źródło: opracowanie własne.

Drugi dostawca – Sfinx – specjalizuje się w akcesoriach meblowych. W 2013 r. Sfinx odpowiadał za 15 proc. wartości dostaw. W porównaniu z latami wcześniejszymi udział dostaw z hurtowni Sfinx wzrastał. W opinii Flow dostawy nie zawsze są realizowane na czas, jednak konkurencyjne ceny i elastyczne warunki dostaw (często realizowane natychmiast po złożeniu zamówienia) są doceniane przez Flow, co w analizowanej relacji może kształtować w pewnym zakresie władzę po stronie Sfinx. To oznacza, że Flow mógłby być częściowo zależny od firmy Sfinx. Jednak, ze względu na nieterminowość dostaw, nie sposób jednoznacznie przesądzić o istnieniu zależności w tej relacji (tablica 3).

Podobnie jest w przypadku źródła władzy, jakim są zobowiązania wynikające z umów. Ze względu na to, że relacja między Flow a Sfinx nie opiera się na żadnej umowie, nie występują tu istotne dla tej relacji zależności (zobowiązania pomiędzy stronami wynikają z bieżących zamówień). Żadna ze stron nie dokonała także znaczących inwestycji związanych z tą relacją, co również nie wpływa na przewagę władzy w tej relacji i świadczy o braku zależności między Flow i Sfinx. Inaczej jest w kwestii dostępności dla Flow alternatywnych materiałów – wielu konkurentów Sfinx oferuje podobny asortyment. Flow w każdej chwili może zmienić dostawcę akcesoriów meblowych i przez to władza w przypadku tego źródła kształtuje się po stronie Flow. Stąd Sfinx jest zależny od Flow. Dodatkowo, właściciele firmy Sfinx podkreślają, że Flow jest jednym z ich najważniejszych klientów i przez to w przypadku potencjalnych zmian w relacji, mogą one być bardziej istotne dla firmy Sfinx. W przypadku źródła władzy jakim są możliwości wprowadzenia zmian ocenia się, że władza jest po stronie Flow, a tym samym Sfinx jest bardziej zależny.

Uogólniając, w przypadku analizowanych powyżej źródeł władzy w relacji

między Flow a dostawcami, kierunek zależności jest zróżnicowany. Jednak można sądzić, że w relacji Flow z Sand, w niektórych sytuacjach Flow może wykazywać nieznaczną zależność od Sand. Z kolei w relacji między Flow i Sfinx bardziej zależnym podmiotem jest Sfinx.

Wnioski

Zagadnienia władzy i zależności w relacjach sieciowych są ściśle powiązane ze sobą. W prezentowanej analizie wykazano, że ze względu na fakt, iż charakter relacji sieciowych zależy od podmiotów w nich uczestniczących, poszczególne źródła władzy w różnym zakresie wpływają na kształtowanie kierunków zależności w relacjach między przedsiębiorstwem a różnymi grupami podmiotów z jego otoczenia (tj. dostawcy, klienci, konkurenci, i inne instytucje otoczenia przedsiębiorstwa).

Badanie relacji przedsiębiorstwa meblarskiego z ważnym klientem i dwoma dostawcami wykazało, że z perspektywy przedsiębiorstwa:

- w przypadku jego relacji z klientem – szczególnie istotnym źródłem władzy jest wielkość sprzedaży kierowana do danego klienta, tym samym decydująca o zależności od tego klienta. Zależność ta może być w pewnym zakresie zminimalizowana, gdy dostarczane klientowi wyroby (lub usługi) są w jakimś stopniu unikatowe i/lub dostępna na rynku do ich substytutów jest ograniczona;
- w przypadku jego relacji z dostawcami – kierunek zależności istotnie kształtują takie źródła władzy, jak: dostęp do alternatywnych surowców i materiałów oraz możliwość dokonania zmian i koszty z nimi związane.

Opisane studium przypadku przedstawia cechy relacji władzy i zależności jednego przedsiębiorstwa, dlatego wskazane jest dodatkowo przeprowadzenie badań ilościowych, które pomogłyby

określić istotne źródła władzy i kierunki zależności występujące między podmiotami w gospodarce. Nadal niezbędne jest przeprowadzenie szczegółowej analizy zarówno pozostałych źródeł władzy wskazywanych w literaturze przedmiotu, jak i ich znaczenia w relacjach przedsiębiorstwa z innymi podmiotami z otoczenia biznesu. Ponadto literatura nie wskazuje w pełni sposobu oceny i miar źródeł władzy oraz zależności w relacjach między podmiotami. Dlatego wskazane jest także przeprowadzenie badań i na tej podstawie zaproponowanie ram koncepcyjnych związanych z tym zagadnieniem. Ważna jest również identyfikacja typów relacji władzy i zależności.

Poznanie różnych źródeł władzy i oceny kierunków zależności w relacjach jest ważną podstawą decyzji zarządczych, zarówno na poziomie samych przedsiębiorstw, jak i branży oraz gospodarki. Ma to szczególnie znaczenie w przypadku przemysłu meblarskiego, który pełni ważną rolę w rozwoju polskiej gospodarki. Zwłaszcza ze względu na relatywnie duże znaczenie eksportu w meblarstwie, a przez to liczne relacje podmiotów z tej branży z – często dużymi – przedsiębiorstwami zagranicznymi. Wyniki badania mogą znaleźć zastosowanie zarówno w strategiach przedsiębiorstw, jak również w stosowanych instrumentach polityki państwa w zakresie rozwoju przedsiębiorczości i konkurencyjności.

Artykuł został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/D/HS4/01138. Projekt pt. Globalny i lokalny wymiar sieci biznesowych, na lata 2013-2016. Kierownik projektu – dr Milena Ratajczak-Mrozek. Autorka jest członkiem zespołu badawczego.

Bibliografia:

1. Czekaj M. (red.) [2002], *Wielki słownik angielsko-polski*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
2. Czekaj M. (red.) [2011], *Słownik języka polskiego*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
3. Dubisz S., Sobol E. (red.) [2008], *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, edycja CD ROM.
4. Emerson R.M. [1962], *Power-dependence relations*, „American Sociological Review”, Vol. 27 (1), pp. 31-41.
5. Ford R.C., Wang Y., Vestal A. [2012], *Power asymmetries in tourism distribution networks*, „Annals
6. Håkansson H. (ed.) [1986], *Industrial Technological Development – A Network Approach*, London, Croom Helm.
7. Håkansson H., Snehota I. [1995], *Developing Relationships in Business Markets*, London, Routledge.
8. ITD, Instytut Technologii Drewna, www.itd.poznan.pl.
9. Kähkönen A.-K., Virolainen V.M. [2011], *Sources of structural power in the context of value nets*, „Journal of Purchasing & Supply Management”, Vol. 17(2), pp. 109-120.
10. Khan A., Zolkiewski J., Murphy J. [2008], *The role of trust, adaptation and dependence in Chinese business relationships: The case of a multinational pharmaceutical*. The paper was published at the 24th IMP conference in Uppsala, Sweden.
11. Milczarek-Andrzejewska D. [2012], *Sila przetargowa gospodarstw rolnych w łańcuchach żywnościowych*, „Gospodarka Narodowa”, nr 1-2, s.135-153.
12. Ogbonna E., Wilkinson B. [1998], *Power relations in the UK grocery supply chain*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, Vol. 5(2), pp. 77-86.
13. Ratajczak-Mrozek M. [2010], *Wybory strategiczne przedsiębiorstw funkcjonujących w sieciach biznesowych*, [w:] *Wybory strategiczne w teorii i praktyce*, E. Urbanowska-Sojkin (red.), Poznań, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
14. Ratajczak-Mrozek M., Mielcarek P., Herbec M., Nowacki F. [2014], *The insight into relationship strength from a local and international perspective – when a relationship is „an important relationship”*. The paper was published at the 30th IMP-conference in Bordeaux, France.
15. Salancik G.R., Pfeffer J. [1977], *Who gets power – and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power*, „Organizational Dynamics”, Vol. 5 (3), pp. 3-21.