

ZNACZENIE OSOBISTYCH WIĘZI PARTNERÓW RELACJI BIZNESOWEJ NA ETAPIE JEJ KOŃCZENIA

Wprowadzenie

Sieć bezpośrednich i pośrednich powiązań między organizacjami, określanych mianem relacji biznesowych, jest tkanką budującą każdą gospodarkę. Relacje biznesowe mają zróżnicowany charakter, ale łączy je to, że stanowią jeden z kluczowych zasobów przyczyniających się do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku [18, 19, 2, 24]. Sprawia to, że od lat znajdują się one w centrum zainteresowania nauk o zarządzaniu, przede wszystkim na gruncie zarządzania strategicznego oraz marketingu relacji.

Bogata wiedza na temat istoty, uwarunkowań i mechanizmów rządzących budowaniem relacji nadal posiada jednak luki. Jedną z nich jest kończenie relacji biznesowej – problem równie ważny, co trudny jako przedmiot badań. Kończenie relacji jest ujmowane w wielu modelach opisujących etapy kształtowania relacji, jednak wciąż brak jest spójności definicyjnej wobec tego zjawiska, jak i pełnego rozpoznania jego uwarunkowań i konsekwencji.

Niniejszy artykuł wpisuje się w dyskusję na temat kończenia relacji biznesowej i ma na celu określenie roli, jaką w tym procesie odgrywiają więzi osobiste łączące partnerów relacji, a dokładniej – pracowników reprezentujących w relacji swoje przedsiębiorstwa. Rola ta jest w zróżnicowany sposób postrzegana przez badaczy zjawiska relacji biznesowych: od ujmowania więzi osobistej jako gwaranta trwałości

* Dr Iwona Escher – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

** Dr hab. Aldona Glińska-Neweś, prof. UMK – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

*** Mgr Paweł Brzustewicz – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

relacji po dostrzeżeniu w niej katalizatora jej zakończenia [7, s. 1–20; 20, s. 55; 5, s. 218–226; 10, s. 12–14].

Podstawą empiryczną artykułu jest badanie przeprowadzone metodą indywidualnego niestandardyzowanego wywiadu pogłębionego (IDI) wśród 16 menedżerów reprezentujących 4 przedsiębiorstwa różniące się branżą, wielkością i pochodzeniem kapitału. Wypowiedzi respondentów, poddane standardowej procedurze analizy treści, potwierdzają niejednoznaczność, czy też raczej wielowymiarowość związku zachodzącego między więziami osobistymi partnerów biznesowych i kończeniem relacji. Chociaż większość badanych menedżerów podkreślała, że dzięki osobistemu wymiarowi relacji biznesowej jest ona trwalsza, bardziej satysfakcjonująca i niechętnie się ją zrywa, to pojawiły się też wypowiedzi wskazujące, że zbyt bliska, osobista relacja może szkodzić interesowi firmy i dlatego należy takich sytuacji unikać. Zaprezentowane wyniki badania empirycznego wskazują, że kończenie relacji biznesowej jest bardzo nośnym zagadnieniem, inspirującym do wielu pytań, na które odpowiedzi pozwolą uzupełnić wiedzę dotyczącą istoty i mechanizmów rządzących relacjami biznesowymi.

1. Kończenie relacji biznesowej

Pojęcie relacji jest kluczowym terminem w koncepcji marketingu relacyjnego, wprowadzonej do teorii i praktyki zarządzania w latach 80. ubiegłego wieku przez przedstawicieli tzw. szkoły nordyckiej. Zajmuje ono również bardzo ważne miejsce w rozważaniach prowadzonych na gruncie zasobowej szkoły zarządzania strategicznego, gdzie relacje traktowane są jako wartościowy zasób będący źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [18, 19, 2, 24]. Wraz z rozwojem obu nurtów pojawiają się różne ujęcia, a z nimi – także różne spojrzenia na kwestię relacji (podmiotów, z którymi jest ona zawiązywana; korzyści, które z niej wynikają; sposobów jej kształtowania i utrzymywania itp.). Zainteresowanie środowiska badaczy tą tematyką owocuje także opracowaniem wielu modeli opisujących etapy rozwoju relacji, przy czym pierwotnie w modelach tych ujmowano przede wszystkim etapy związane z inicjowaniem i umacnianiem relacji. Etap kończenia relacji bądź w nich nie występował, bądź był jedynie sygnalizowany, a tym samym opisywany nieproporcjonalnie w stosunku do etapów go poprzedzających. Sytuacja ta zmieniła się w ostatnich latach, kiedy to badacze zaczęli wyodrębniać etap kończenia (rozpadu) relacji, a z czasem także badać przyczyny jego pojawienia się i przebieg.

Prowadzenie badań w tym obszarze nie jest jednak proste z wielu powodów. Dość wskazać, iż kończenie relacji często jest postrzegane jako porażka danej firmy w kontaktach ze swoimi partnerami (do której niechętnie przyznają się menedżerowie i o której niechętnie mówią), a informacje o zdarzeniach i czynnikach doprowadzających do

rozstania są traktowane jako poufne (tym samym stają się niedostępne badaczom). Co więcej, dogłębne zrozumienie powodów zakończenia relacji wymaga poznania perspektywy dwóch stron zaangażowanych w zakończoną relację, a także rozpoznania przebiegu owej relacji od pierwszych jej etapów, co także bywa poważnym utrudnieniem dla zewnętrznego badacza [21, s. 7; 5, s. 220; 10, s. 11]. Biorąc pod uwagę fakt, że żadna relacja nie jest rozwijana w izolacji od innych podmiotów, z którymi strony relacji także tworzą relacje [11, s. 39–45], zrozumienie powodów i przebiegu procesu kończenia relacji może także wymagać poznania perspektywy innych partnerów biznesowych oraz spojrzenia na skutki tego procesu w wymiarze całej sieci relacji [11, s. 28–29; 9, s. 12–14; 10, s. 14]. Rozpad relacji powoduje nie tylko zmianę schematu powiązań między podmiotami zaangażowanymi w relację, ale też między podmiotami związanymi relacją z którąkolwiek ze stron diady i podmiotami tworzącymi szerszą sieć relacji. W konsekwencji zmiany w relacji (w tym jej zakończenie) mogą decydować o stabilności całej sieci, i na odwrót – zmiany w sieci mogą być powodem rozpadu danej relacji biznesowej [20, s. 23–26].

Kończenie relacji biznesowej stało się obszarem zainteresowań badaczy niemal 30 lat temu [por. m.in.: 4, s. 339–353; 3, s. 11–27], jednak dopiero na przełomie XX i XXI wieku zaczęto zagadnieniem tym interesować się głębiej. W polskiej literaturze do dziś raczej traktowane jest w sposób fragmentaryczny, oparty przede wszystkim o rozważania i badania prowadzone w literaturze zagranicznej. Warto wspomnieć, że sam termin „kończenie relacji” ma w języku angielskim przynajmniej kilka odpowiedników, choć (jak się zauważa) nie są one synonimami: *relationship dissolution*, *relationship termination*, *relationship exit*, *relationship ending*, *break-down*, *break-up*, *defection*, *disengagement*, *disloyalty*, *separation*, *divorce*, *fading*, *switching behaviour*, *withdrawal*, *discontinuity*, *discontinuation*, *unbounding* [por. m.in.: 3, s. 1920; 9, s. 9; 20, s. 45; 10, s. 2–4; 22, s. 8–16].

Rozważane zjawisko nie ma też jednej definicji. Czasami opisuje się je jako odwrotność procesu budowania / rozwoju relacji (*relationship dissolution as the reverse of relationship formation / development*). Nie wszyscy jednak zgadzają się z takim ujęciem, wskazując na odmiennność podejmowanych działań w tych dwóch procesach [22, s. 816]. O ile budowanie/rozwój relacji opiera się na dwustronnym wysiłku obu stron (choć nie zawsze równoważnym), o tyle kończenie relacji częściej jest inicjowane jednostronnie [3, s. 20; 21, s. 5]. Relacja biznesowa między dwiema stronami wchodzi w fazę rozpadu (*dissolution*), kiedy przynajmniej jeden z partnerów przestaje widzieć sens jej kontynuowania. Biorąc pod uwagę fakt, iż obustronne oczekiwania dotyczące kontynuacji relacji mają kluczowe znaczenie dla jej istnienia [21, s. 8], oznacza to, że do zakończenia relacji wystarczy działanie (wola) jednego z partnerów (nawet jeśli druga strona nadal życzy sobie jej trwania) [20, s. 47].

W procesie kończenia relacji biznesowej dochodzi do rozłączania powiązań istniejących między dotychczasowymi partnerami [22, s. 8]. Relację uznaje się zatem

za rozwiązana, kiedy wszystkie łączące tych partnerów wcześniejsze powiązania na poziomie zarówno aktywności (*activity links*), zasobów (*resource ties*), jak i aktorów (*actor bonds*) przestają istnieć [21, s. 8; 20, s. 46, 56] (powiązania, o których mowa, nawiązują do trójwarstwowego modelu ARA autorstwa Håkanssona i Snehoty, o którym więcej w kolejnej części niniejszego artykułu). Nie oznacza to, że nie istnieje w przyszłości możliwość reaktywacji takiej relacji. Z upływem czasu zmiany zachodzące u byłych partnerów i/lub w ich otoczeniu (w tym sieci biznesowej, której są częścią), mogą skutkować potrzebą lub chęcią powrotu do zakończonej relacji [21, s. 9]. Jest też możliwe, że mimo przerwania powiązań w obszarze działań (*activity links*) i zasobów (*resource ties*) strony relacji nadal wolę jej utrzymania. Przejawia się to we wzajemnych kontaktach czy utrzymaniu niektórych osobistych relacji (więzi) na poziomie jednostek [20, s. 46; 22, s. 10]. Tego typu relacja jest opisywana w literaturze jako śpiąca (*sleeping relationship*) i wyraźnie odróżniania od relacji zakończonej (w której brak owej wzajemnej chęci do kontynuowania kontaktów) [21, s. 8–9; 20, s. 47].

Relacja biznesowa może zakończyć się w różny sposób i na jakimkolwiek etapie rozwoju owej relacji. Może zakończyć się decyzją jednej strony, wspólną decyzją dwóch stron albo też bez jakiegokolwiek celu decyzji jakiegokolwiek z partnerów (umierając niejako śmiercią naturalną) [20, s. 59]. Niektóre relacje niosą w sobie „ziarno rozpadu” już w momencie ich nawiązywania [10, s. 11], choć nie zawsze oznacza to, że stanie się ono powodem końca relacji (strony mogą nie postrzegać go jako istotnego uzasadnienia do zakończenia relacji lub oddziaływanie czynników powstrzymujących przed jej zakończeniem będzie silniejsze niż jego negatywny wpływ) [20, s. 25]. Wspomnianym „ziarnem rozpadu” Havila i Tähtinen [10, s. 12] nazywają najogólniej niedopasowanie dwóch stron relacji, które może m.in. wynikać z odmienności w wizjach i filozofiach dwóch partnerów, ich asymetrii w nawiązywanej relacji (np. wynikającej z większego potencjału jednej ze stron) czy różnic kulturowych.

Oceniając aktualny stan badań w zakresie kończenia relacji biznesowej, w największym stopniu rozwijane są problemy, które dotyczą zdarzeń i czynników: 1) predysponujących do rozstania; 2) przyspieszających rozstanie, tzn. pojawiających się w trakcie trwania relacji (rozpoczynających proces kończenia relacji, wzmacniających decyzję o zakończeniu relacji); 3) podtrzymujących relację biznesową, mimo pojawiających się w niej problemów predysponujących do zakończenia. Lista tych czynników jest niemal nieograniczona [por. m.in. 10, s. 9–15]. Niemniej ich rozpoznanie jest ważne, bowiem pozwala sprawniej zarządzać relacjami – daje szansę na szybsze zdiagnozowanie zamiaru odejścia partnera, wyeliminowanie lub minimalizowanie wpływu zdarzeń, które przyspieszyłyby jego decyzję o odejściu, zwiększa szansę na naprawę pogarszającej się relacji lub na jej reaktywację, czy też pozwala na zminimalizowanie skutków związanych z odejściem partnera lub odejściem od partnera (w przypadku podmiotu inicjującego zakończenie relacji).

2. Relacje biznesowe a więzi międzyludzkie

Na ważny wymiar więzi międzyludzkich w relacjach biznesowych zwracają uwagę m.in. Håkansson i Snehota [11, s. 26–27] we wspomnianym wyżej modelu ARA opisującym treść (*substance*) relacji biznesowej. Autorzy wskazują jej trzy główne warstwy: powiązania między działaniami podejmowanymi przez strony relacji (*activity links*), powiązania między zasobami zaangażowanymi przez dwie strony relacji (*resource ties*) oraz powiązania między aktorami relacji (*actor bonds*), w tym więzi międzyludzkie (interakcje personalne) tworzone między pracownikami reprezentującymi dwie strony relacji.

Wspomniane interakcje personalne stanowią nieodłączny element każdej relacji biznesowej, gdyż zaufanie i zaangażowanie między stronami relacji w rzeczywistości nie tworzy się i nie rozwija między podmiotami będącymi stronami relacji, ale między ludźmi [23, s. 212]. To oni decydują, w jaki sposób postrzegana jest druga strona relacji i jak jest w tej relacji traktowana [11, s. 26, s. 192; 12, s. 16–20]. W rzeczywistości za działaniami podejmowanymi w ramach relacji stoją zawsze pracownicy dwóch stron. W ramach relacji podejmują oni działania determinowane własnym jej postrzeganiem, własnymi postawami, ambicjami, wiedzą, umiejętnościami a także działaniem wynikającym z celów organizacji, którą reprezentują, i będącym wynikiem procesu uczenia się współdziałania z pracownikami drugiej strony relacji [11, s. 34, 192]. Pracownicy podejmują działania i to oni aktywują zasoby zaangażowane w relację, można zatem powiedzieć, że są warunkiem wstępnym do tego, aby aktywnie rozwijać w ramach relacji powiązania między zasobami oraz działaniami [11, s. 35].

Rozwój więzi osobistych między przedstawicielami stron relacji biznesowych bywa często postrzegany jako konsekwencja wymiany realizowanej w ramach tej relacji. Strony relacji stopniowo budują wzajemne zaufanie przez proces wymiany prowadzony w wymiarze społecznym [7, s. 4]. Na wczesnych etapach budowania relacji jednostki działają zwykle w ramach swych organizacyjnych ról, z czasem (wraz z rozwojem relacji) więzi międzyludzkie (osobiste) coraz bardziej uzupełniają pierwotnie zdefiniowane role organizacyjne [7, s. 4, za: 15, s. 90–118]. Niemniej są też badania, które wskazują, iż więzi osobiste często są warunkiem wstępnym poprzedzającym nawiązanie i budowanie relacji biznesowej. O takich przypadkach pisze się m.in. w odniesieniu do relacji budowanych w niektórych krajach, np. w Rosji, Chinach czy w Polsce [por. m.in.: 17, s. 139–168; 8, s. 158–171; 13, s. 955–967; 12, s. 1–93; 6, s. 140–149].

Więzi osobiste są uznawane za niezbędny element infrastruktury relacji biznesowej (*relational infrastructure*). Są pod wieloma względami sercem każdej relacji biznesowej [7, s. 1–3]. Halinen i Salmi [7, s. 1–3, s. 6–7], idąc za innymi autorami [15, s. 90–118], stwierdzają, iż mimo że to organizacje stanowią podstawowych aktorów

życia gospodarczego, to jednak w obszarze relacji biznesowych rola jednostek jest kluczowa. Wszystkie relacje biznesowe są bowiem nawiązywane i rozwijane w drodze interakcji zachodzących między ludźmi. Wskazując na kluczową rolę więzi interpersonalnych, autorki zauważają jednocześnie, że zwykle ich wagę dostrzega się jedynie na etapie nawiązywania relacji (pomijając jej istotność na dalszych etapach życia relacji, w tym na etapie jej kończenia), a dodatkowo są opisywane zazwyczaj wyłącznie ich pozytywne aspekty (personalne więzi jako czynnik wspierający rozwój relacji), podczas gdy owe więzi mogą mieć także negatywny wpływ na rozwój relacji biznesowej, stanowiąc nawet zagrożenie dla dalszego jej istnienia, np. zbyt silne więzi osobiste między przedstawicielami dwóch stron relacji mogą ograniczać lojalność danego pracownika w stosunku do własnej organizacji i jej celów, mogą zachęcać go do nieetycznych zachowań [por. m.in. 16, s. 1–8].

3. Więzi międzyludzkie na etapie kończenia relacji

Rola, jaką odgrywają więzi osobiste w relacji biznesowej, może być różna. Odmienne też może być postrzegana na różnych etapach cyklu życia relacji. Z pewnością nie ogranicza się ona jedynie do pierwszych etapów budowania relacji.

Wagę więzi osobistych w procesie kończenia relacji można dostrzec, analizując m.in. listę czynników identyfikowanych przez badaczy jako te, które wyzwalają ów proces, predysponują do rozstania lub też powstrzymują decyzję o zerwaniu współpracy. W zestawieniu takich czynników dokonany przez Havilę i Tähtinen [10, s. 9–15] można odszukać przynajmniej kilka znacząco nawiązujących do personalnego wymiaru więzi budowanych między jednostkowymi aktorami reprezentującymi dwie strony relacji (por. tabela 1).

Pisząc o więziach osobistych w relacjach biznesowych, Halinen i Salmi [7, s. 8–13] wskazują sześć następujących ról, jakie można im w tych relacjach przypisać:

- 1) więzi osobiste jako czynnik wspierający nawiązanie nowej relacji (*door openers*) – istniejące więzi między poszczególnymi osobami zapewniają nawiązanie pierwszego kontaktu i dostępu do potencjalnego nowego partnera, a nawet są warunkiem niezbędnym w nawiązaniu tego kontaktu;
- 2) więzi osobiste jako czynnik blokujący nawiązanie nowej relacji (*gatekeepers*) – trudności w nawiązaniu więzi osobistych, negatywne wrażenia z kontaktu z przedstawicielem danej organizacji mogą blokować dostęp do niej lub zniechęcać do nawiązania z nią potencjalnej relacji;
- 3) więzi osobiste jako źródło problemów (*trouble makers*) – niedopasowanie pracowników po dwóch stronach relacji, brak tzw. chemii (*personal chemistry*), przenoszenie konfliktów wewnętrznych na kontakty z partnerem jest źródłem wielu problemów, zwłaszcza jeśli wraz z owym niedopasowaniem pojawiają się inne

czynniki osłabiające chęć do współpracy (warto zauważyć, że w takim znaczeniu negatywne relacje osobiste mogą być postrzegane jako jeden z czynników wpływających na decyzję o zakończeniu relacji);

- 4) więzi osobiste jako czynnik łagodzący konflikty (*peacemakers*) – istnienie więzi osobistych pomaga zarządzać sytuacjami kryzysowymi pojawiającymi się między dwiema stronami na różnych etapach relacji biznesowej, pomaga łagodzić problemy lub stanowi gwarancję sprawnego ich rozwiązania, jeśli się pojawią (w takim znaczeniu pozytywne więzi osobiste mogą być uznane jako czynnik powstrzymujący strony relacji przed decyzją o jej zakończeniu);
- 5) więzi osobiste jako czynnik ułatwiający kończenie relacji (*door closers*) – więzi wspomagają proces kończenia relacji, łagodzą jego skutki, sprzyjając tzw. pięknemu rozstaniu (*beautiful exit*), o którym piszą Alajoutsijärvi, Möller i Tähtinen [1, s. 1270–1289], dającemu szansę na zachowanie dobrej reputacji stronie kończącej relację i nawiązanie nowych relacji w przyszłości, nawet z tym samym partnerem;
- 6) więzi osobiste jako czynnik sprawczy kończenia relacji (*terminators*) – więzi osobiste w połączeniu z innymi krytycznymi czynnikami powodują zakończenie relacji; pogorszenie więzi osobistych lub też wymiana kluczowych pracowników odpowiedzialnych za podtrzymywanie relacji biznesowej może wpłynąć negatywnie na jakość tej relacji, prowadząc do kryzysu a nawet jej rozpadu.

Tabela 1. Powody kończenia relacji oraz czynniki osłabiające proces rozpadu nawiązujące do wymiaru personalnego

Czynniki sprzyjające kończeniu relacji	Autorzy
Słabe relacje osobiste	Bennet 1999; Gedeon, Fearné & Poole 2009; Pressey & Selassie 2007
Zmiany kluczowych pracowników odpowiedzialnych za podtrzymywanie relacji	Beloucif, Donaldson & Waddell 2006; Bennet 1999; Pressey & Selassie 2007
Zła komunikacja między stronami relacji	Heffernan & Poole 2004; Salo, Tähtinen & Ulkuniemi 2009
Negatywne emocje	Gedeon, Fearné & Poole 2009
Czynniki osłabiające decyzję o kończeniu relacji	Autorzy
Personalne więzi	Hocutt 1998; Maute & Forrester 1996; Håkansson & Snehota 1995; Beloucif, Donaldson & Waddell, 2006, Gedeon, Fearné & Poole 2009; Seabright, Levinthal & Fichman 1992
Regularny dialog lub interakcja	Beloucif, Donaldson & Waddell 2006; Harris & O'Malley 2000
Bliskość interpersonalna	Fam & Willer 1999

Źródło: opracowanie własne na podstawie [20, s. 55; 10, s. 12–14].

Jak widać z zaprezentowanego opisu, więzi osobiste stanowią taki czynnik, który może sprzyjać wzmocnieniu relacji biznesowej, może wspomagać przejście kryzysowych momentów w relacji, ale też może realnie zagrażać istnieniu danej relacji. Cztery

z opisanych powyżej ról wskazują, że więzi osobiste mogą być zarówno czynnikiem powstrzymującym decyzję o zakończeniu relacji biznesowej, jak i czynnikiem, który może sprzyjać podjęciu decyzji o końcu relacji [por. także: 5, s. 218–226].

Dodatkowo, biorąc pod uwagę fakt, iż więzi osobiste są ważnym komponentem każdej relacji biznesowej (por. koncepcję *actor bonds* w opisywanym modelu ARA Häkanssona i Snehoty), zmiany, które w ich obszarze zachodzą, mają wpływ na treść całej relacji (wszystkie jej trzy warstwy). Co więcej, zmiana w zakresie choćby jednej z trzech wspomnianych warstw (w tym także w zakresie powiązań na poziomie więzi międzyludzkich) zmienia nie tylko ogólny schemat powiązań między dwoma podmiotami zaangażowanymi w relację, lecz także podmiotami związanymi relacją z którąkolwiek ze stron diady, a tym samym – całej sieci biznesowej, której są częścią.

4. Metodyka badania pierwotnego

Celem przeprowadzonego badania empirycznego było m.in. określenie roli, jaką w opinii menedżerów przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce pełni więź osobista łącząca przedstawicieli organizacji tworzących relację biznesową. Problem ten był eksplorowany w odniesieniu do kolejnych etapów budowania i podtrzymywania relacji B2B. Mimo że kończenie relacji nie było kluczowym aspektem poddanym ocenie, respondenci dostarczyli wielu interesujących wypowiedzi także na jego temat.

W procesie zbierania danych pierwotnych wykorzystano metodę indywidualnego niestandardyzowanego wywiadu pogłębionego (IDI)¹. Badanie, z zastosowaniem niestandardyzowanego instrumentu pomiarowego (scenariusza), przeprowadzono z 16 przedstawicielami czterech przedsiębiorstw. Czas realizacji poszczególnych wywiadów wynosił od 30 do 40 minut. Każdy był nagrywany, a następnie poddany transkrypcji oraz dwuetapowemu kodowaniu (w drugim etapie kodowania wykorzystano program MAXQDA).

Wytypowane do badania przedsiębiorstwa działają na polskim rynku w branży: motoryzacyjnej, chemicznej, budowlanej oraz napojów alkoholowych. Ich wspólną cechą jest to, że powstały na początku lat 90. XX wieku, kiedy w Polsce rozpoczynała się transformacja ustrojowa i gospodarcza. Różnią się profilem działalności, rodzajem kapitału założycielskiego, wielkością oraz ścieżkami rozwoju. Trzy z nich prowadzą działalność produkcyjną, jedno – działalność handlową. Pierwsze z przedsiębiorstw produkcyjnych powstało jako podmiot z polskim kapitałem. W roku 2001 r. strategiczny inwestor z Niemiec przejął 100% jego udziałów. Obecnie zatrudnia około

¹ Badanie zostało przeprowadzone przez pracowników Katedry Marketingu i Handlu WNEiZ UMK w Toruniu w okresie styczeń – marzec 2016 r. (od 1 stycznia 2017 r. jednostka funkcjonuje pod nazwą: Katedra Zachowań Organizacyjnych i Marketingu).

140 osób. Drugie przedsiębiorstwo założone zostało przez Szwedów, ale od początku istnienia zatrudnia wyłącznie polskich pracowników. W 2007 r. zostało sprzedane austriackiemu koncernowi. Pracuje w nim około 150 osób. Trzecie przedsiębiorstwo produkcyjne to podmiot wyłącznie z polskim kapitałem. Zatrudnia około 45 osób. Czwarte przedsiębiorstwo to także podmiot z wyłącznie polskim kapitałem. Prowadzi działalność w obszarze handlu materiałami budowlanymi. Zatrudnia łącznie (we wszystkich swoich oddziałach) blisko 310 osób.

Do udziału w wywiadach zaproszono menedżerów, którzy od wielu lat odpowiadają w tych przedsiębiorstwach za budowanie i utrzymanie relacji biznesowych (ich staż pracy przy realizacji takich zadań liczył od kilkunastu do 25 lat).

5. Wyniki badania jakościowego

Generalnie respondenci wskazali na istotną i pozytywną rolę, jaką w relacji biznesowej pełni więź osobista partnerów. Cytując jednego z nich: *relacja jest zawsze między człowiekiem a człowiekiem*. Chociaż znalazły się także głosy odrębne, większość menedżerów wskazywała na korzyści, jakie wynikają z zawiązania relacji bliskiej, opartej nie tylko na zaufaniu, lecz także na wzajemnej sympatii przedstawicieli firm, utożsamiając taką więź z dobrą relacją. To co jest istotne z punktu widzenia tematu niniejszego artykułu, to ustalenie, jakie znaczenie mają więzi osobistej partnerów w kontekście kończenia relacji biznesowej.

Większość wypowiedzi odnoszących się do tego zagadnienia wskazywała na osobistą więź partnerów biznesowych jako czynnik podtrzymujący trwanie relacji, a tym samym zniechęcający do jej kończenia. Oto kilka stwierdzeń tego rodzaju:

- *Budowanie relacji szerszych [zawierających komponent osobisty – przyp. aut.] ma trochę zabezpieczyć przed odejściem partnerów.*
- *Bardzo trudno zrezygnować z relacji opartej na kontaktach prywatnych.*
- *Są partnerzy, którzy są u mnie już od dwudziestu paru lat i nikt ich mi nie podbierze, bo jest im tutaj dobrze. I tak samo ja nie zabiorę, nawet jak będę mu dawał bonusy, różne rzeczy i tak do mnie nie przyjdzie, bo on już tam [w innej relacji – przyp. aut.] czuje się dobrze.*
- *Część jest takich [partnerów – przyp. aut.], którzy w ogóle robią z nami biznes dlatego, że nas lubią. I też są zmęczeni przeciętnymi menedżerami, dostawcami, którzy skupiają się tylko wyłącznie na wymiarze transakcyjnym.*

Opisany powyżej efekt osobistej relacji partnerów biznesowych można tłumaczyć tym, że więź ich łącząca bywa wartością przewyższającą nawet wartość transakcyjną. Jeden z respondentów miał w tym względzie wyjątkowo silne przekonanie: *Aspekty mierzalne, np. cena, nie mają żadnego wpływu na relacje z klientem. Dlatego, że cena będzie zawsze tylko uzasadnieniem podjętej decyzji. A decyzja jest podejmowana*

emocjonalnie. Każda decyzja zakupowa to są emocje, a to co później następuje, jeżeli chodzi o cenę, ilość itd., to jest trochę uzasadnienie własnej decyzji przez klienta. Inny respondent wyraził takie stanowisko w sposób bardziej stonowany: *Oferta, czasami, różnych firm jest porównywalna, ale to, co daje tę różnicę, to jest człowiek.*

W wypowiedziach większości menedżerów aspekt interpersonalny decyduje o jakości relacji i w ten sposób staje się ważniejszy od aspektu transakcyjnego. Ten drugi naturalnie nadal jest uwzględniany (*oczywiście nie możemy działać na szkodę firmy i godzić się na droższy zakup, tylko dlatego, że ktoś jest sympatyczny*), ale czasem trudno mówić tu o obiektywizmie i racjonalności rozpatrywanej wyłącznie z ekonomicznego punktu widzenia (*ale preferujemy tych partnerów, z którymi jesteśmy w bliższej relacji, nawet kosztem jakichś tam ekonomicznych wskaźników*). Dzieje się tak dlatego, że dzięki dobrej, zawierającej osobisty komponent relacji w długim okresie wynik będzie dla obu stron satysfakcjonujący. Jak to wyjaśnił jeden z respondentów: *Tak się zdarza, że dajemy priorytet dobrym relacjom nad korzyściami ekonomicznymi. Nawet nie kosztem niższych profitów. My po prostu staramy się negocjować takie warunki u naszych dostawców żeby to nadrobić, albo oferujemy różne działania okołosprzedawcze, żeby się te niedogodności wszystkim wyrównały.*

Mechanizm, jaki tutaj zachodzi, to większa skłonność do ustępstw wynikająca z osobistego zaangażowania w relację i większej lojalności partnerów. Oto przykład podany przez jednego z respondentów: *Musimy pomóc tej firmie [partnerowi, który ma kłopoty finansowe – przyp. aut.]. Tyle lat z nią współpracowaliśmy. Ma jakąś tam zapaść na rynku – zwiększymy, wydłużmy termin, ale zatrzymajmy ją.* Podobnie wyraził to inny rozmówca: *Jeśli masz problemy, przyjdź, bo my się znamy, porozmawiamy, zawsze coś z tego wyjdzie.* Taka wzajemna lojalność procentuje również w sytuacji przeciwnej, tzn. relacja nie jest zrywana nawet w obliczu uzyskania korzystniejszej ekonomicznie oferty od innego przedsiębiorstwa: *Kiedy ktoś się pojawi u nich [u partnera biznesowego – przyp. aut.] i powie: słuchaj ja mam lepsze ceny, a może byś u mnie? Dam ci dłuższy termin! To coś mu się „zaświeci” i to spowoduje, że nie będzie zainteresowany tym.* Respondenci postrzegają takie zachowania, wyrażające partykularne podejście do zawierania relacji biznesowych, jako nie do końca fair, ale w dalszym ciągu uważają je za mimo wszystko słuszne: *Mamy klientów, którzy faktycznie pokazują nam nawet ofertę konkurencji. Chociaż pewnie etycznie nie powinni, ale dla nas to są dobre relacje. My wiemy, że klient chce od nas kupować, chce z nami współpracować. I my bardzo często naginamy jakieś tam zasady, jakieś ceny.*

Podjęcie starań w kierunku utrzymania posiadanych dobrych relacji, skutkujące nawet obniżeniem efektu ekonomicznego w krótkim terminie, wynika z dostrzeganego przez respondentów dobroczynnego wpływu owej „zażyłości” partnerów. Wpływ ten może się przejawiać następująco: *Jest mniej konfliktów. Dokładnie tak. W szczególności takie długoletnie, wieloletnie utrzymywanie współpracy, moim zdaniem, dąży do tego, że zaczynamy się rozumieć bez słów. I tutaj zarówno przepływy*

informacji, jak i ta bieżąca, codzienna współpraca układa się w taki sposób, w jaki my byśmy sobie życzyli i nasi partnerzy też.

Jak wspomniano, większość respondentów wyrażała pozytywną opinię na temat tworzenia więzi osobistej z partnerem biznesowym, widząc w niej czynnik zarówno motywujący do utrzymywania relacji, jak i zabezpieczający przed jej zakończeniem. Jednocześnie pojawiły się stosunkowo nieliczne głosy wskazujące na potencjalne niebezpieczeństwa występowania takiej więzi. Jeden z menedżerów swoją świadomość istnienia argumentów przemawiających zarówno za osobistym wymiarem relacji B2B, jak i przeciw niemu wyraził następująco: *To wygląda jakby tak, że sposobem na zabezpieczenie własnej działalności jest właśnie budowanie takiej długotrwałej relacji, budowanie zaufania, jakby takie przekonanie odbiorcy, że my jesteśmy najlepsi (...). Natomiast jest też tak, że takie długotrwałe bliskie relacje też mają pewne wady, no bo tak: do jakiegoś poziomu cen się przyzwyczaję, do jakiegoś poziomu usług się przyzwyczaję, do jakiejś jakości się przyzwyczaję, nie mam już takiej siły nacisku, żeby poprawić coś u tego bieżącego dostawcy.*

W innych wypowiedziach pojawiały się opinie, że budowanie relacji opartej na kontaktach osobistych, mimo że preferowane przez respondentów, staje się współcześnie coraz trudniejsze ze względu na wprowadzanie procedur organizacyjnych zabezpieczających przed tworzeniem zbytnej zażyłości. Jeden z nich tak opisuje problemy tego rodzaju we współpracy z jednym z dużych partnerów biznesowych: *Organizacja zabrania im wręcz nawet czasami spotkania się na takich nieformalnych spotkaniach – sądzą, że obawiają się, że te relacje pójdą za głęboko. Dowodem na to jest też w korporacjach wymiana ludzi, niekoniecznie pozbywanie się tych ludzi, ale jeżeli firma ma szerokie spektrum działania: różne produkty i są menedżerowie danych kategorii, to powiedzmy w cyklu rocznym oni się zamieniają kategoriami i to jest jak gdyby odgórnie przez nich stosowane, że co roku dany człowiek, dany menedżer kategorii przechodzi do innej i oni to tłumaczą tym, żeby właśnie nie budować zbyt zacieśnionych relacji ze swoimi dostawcami.* Na takie procedury wskazywali też inni respondenci, np.: *Mamy jednego klienta, gdzie z definicji, na każdym stanowisku można pracować maksymalnie dwa lata; czyli nie pozwalają, mają wewnętrzne procedury, które nie pozwalają budować długotrwałych relacji z dostawcami swoimi.* W opinii respondentów praktyki te są „przynoszone” na grunt polskiej gospodarki przez międzynarodowe korporacje. Potwierdza to, że podejście do budowania relacji biznesowych, w tym przede wszystkim postrzeganie roli związków interpersonalnych jest uwarunkowane kulturowo.

Przeprowadzone badanie nie miało charakteru reprezentatywnego, aczkolwiek różnorodność respondentów i przedsiębiorstw, w których pracują, pozwala sądzić, że wyrażone opinie stanowią odzwierciedlenie, jeśli nie dominującego, to na pewno bardzo częstego podejścia do relacji B2B w Polsce. Wydaje się to skutkować utrzymywaniem w polskim biznesie wielu trwałych relacji, w wyniku których zawiązania więzi

osobistej partnerzy nie chcą kończyć. Jak wyraził to metaforycznie jeden z respondentów: *Gros firm jest takich, z którymi się starzejemy.*

Podsumowanie

Więzi osobiste są ważne nie tylko w pierwszych fazach budowania relacji biznesowej. Równie duże ich znaczenie można dostrzec na etapie kończenia relacji. Mogą być one wówczas czynnikiem powstrzymującym decyzję o zakończeniu relacji lub też bodźcem, który może takiej decyzji sprzyjać.

Wagę więzi osobistej łączącej przedstawicieli organizacji tworzących relację biznesową podkreślają także menedżerowie uczestniczący w badaniu opisywanym w niniejszym artykule (choć, jak sami przyznają, jej budowanie jest coraz trudniejsze ze względu na wprowadzanie przez niektórych partnerów biznesowych specjalnych procedur zabezpieczających). Większość z badanych zauważa, iż zawiązanie bliskiej relacji, opartej na zaufaniu i wzajemnej sympatii przedstawicieli, przynosi liczne korzyści (decydujące o tym, że relację uznać można za dobrą). W ich wypowiedziach, odnoszących się do rozważanego w artykule zjawiska kończenia relacji, osobista więź partnerów biznesowych jest wskazywana jako czynnik podtrzymujący trwanie relacji, a tym samym zniechęcający do jej kończenia. Owa więź podnosi jakość relacji, będąc często ważniejsza od aspektu transakcyjnego (zwłaszcza gdy rozpatruje się go jedynie w krótkim okresie). Interpersonalny aspekt relacji powoduje, że po obu jej stronach większa jest skłonność do ustępstw, a tym samym łagodzenia konfliktów i sprawnego rozwiązania problemów bez podejmowania kroków zmierzających do rozstania. Większa jest także lojalność partnerów – relacja nie jest zrywana nawet w obliczu uzyskania korzystniejszej ekonomicznie oferty od innego przedsiębiorstwa. Stosunkowo nieliczne głosy wskazują na potencjalne niebezpieczeństwo istnienia więzi osobistych. W tym zakresie podkreśla się przede wszystkim, iż bliskie relacje osobiste w znacznym stopniu zmniejszają siłę przetargową sprzedawcy. Respondenci nie wspominają jednak o tym, by sytuacja ta miała być powodem zakończenia relacji.

Opisane w artykule badanie miało charakter eksploracyjny. Zastosowany w nim celowy dobór przedsiębiorstw oraz respondentów powoduje, że uzyskane wyniki nie są reprezentatywne, a tym samym nie są też rozstrzygające. Niemniej w przekonaniu autorów mogą stanowić przybliżony obraz specyfiki wielu relacji biznesowych budowanych w Polsce, w których więzi osobiste są czynnikiem osłabiającym decyzję o kończeniu relacji. Do potwierdzenia tych przypuszczeń konieczne jest jednak przeprowadzenie badań pozwalających na generalizowanie uzyskanych wyników. Ustalenia poczynione w artykule mogą jednocześnie stanowić inspirację do podejmowania innych badań w tym obszarze (np. w zakresie identyfikacji powodów kończenia relacji oraz czynników ten proces osłabiających).

Bibliografia

- [1] Alajoutsijärvi K., Möller K., Tähtinen J., *Beautiful exit: How to leave your business partner*, „European Journal of Marketing” 2000, Vol. 34, No. 11/12, pp. 1270–1289.
- [2] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- [3] Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S., *Developing Buyer-Seller Relationships*, „Journal of Marketing” 1987, Vol. 51, Issue 2, pp.11–27.
- [4] Ford D., *The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets*, „European Journal of Marketing” 1980, Vol. 14, Issue 5/6, pp. 339–353.
- [5] Gedeon I.M., Fearn A., Poole N., *The role of inter-personal relationships in the dissolution of business relationships*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2009, Vol. 24, Issue 3/4, pp. 218–226.
- [6] Glińska-Noweś A., Sudolska A., Escher I., *Więzi osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 444, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2016, s. 140–149.
- [7] Halinen A., Salmi A., *Managing the informal side of business interaction: Personal contacts in the critical phases of business relationships*, paper presented at the 17th IMP Conference, 9–11 September, Oslo, Norway,2001, pp. 1–20.
- [8] Hallen L., Johanson M., *Integration of relationships and business network development in the Russian transition economy*, „International Marketing Review” 2004, Vol. 21, No. 2, pp. 158–171.
- [9] Havila V., Holmlund-Rytkönen M., Strandvik T., Tähtinen J., *Problematising the Phenomenon of Relationship Dissolution. The contribution of a Workshop*, Oulu University Press, Oulu 2001.
- [10] Havila V., Tähtinen J., *The State of Empirical Business Relationship Ending Research*, paper presented at the 27th IMP Conference, 30 August – 3 September, Glasgow, Scotland 2011, pp. 1–20.
- [11] Håkansson H., Snehota I., *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London 1995.
- [12] Ivanova-Gongne M., *Culture in business interaction: An individual perspective. Empirical studies in Finnish-Russian business relationships*, doctoral thesis, School of Business and Economics Åbo Akademi University, Turku, Finland, 2014, pp. 1–93.
- [13] Jansson, H.A., Johanson, M., Ramstrom, J. *Institutions and networks: Business networks in the Chinese, Russian, and West-European institutional contexts*, „Journal of Industrial Marketing Management” 2007, Vol. 36, No. 7, pp. 955–967.

- [14] Marschan R., Welch D., Welch L., *Control in Less-Hierarchical Multinationals: the Role of Personal Networks and Informal Communication*, „International Business Review” 1996, Vol. 5, No. 2, pp. 137–150.
- [15] Ring P.S., Van de Ven A.H., *Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships*, „Academy of Management Review” 1994, Vol. 19, No. 1, pp. 90–118.
- [16] Salmi A., *Corruption – do we skip unpleasant issues of business interaction?*, paper presented at the 16th IMP Conference, 7–9 September, Bath, United Kingdom 2000, pp. 1–8.
- [17] Salmi A., Bäckman J., *Personal Relations in Russian Business: Two Circles*, [in:] *Institutions and Post-Socialist Transition*, R. Kosonen, A. Salmi (eds.), Publications of Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki 1999, pp. 139–168.
- [18] Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalnych*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005.
- [19] Sudolska A., *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.
- [20] Tähtinen J., *The dissolution process of a business relationship. A case study from tailored software business*, Publications of the Oulu University, Finland 2001, pp. 1–282.
- [21] [21 Tähtinen J., Halinen-Kaila A., *The death of business triads. The dissolution process of a net of companies*, paper presented at the 13th IMP Conference, 4–6 September, Lyon, France 1997, pp. 1–38.
- [22] Tähtinen J., Havila V., *Definitions of business relationship ending: a literature review*, paper presented at the 29th IMP Conference, 30 August – 2 September, Atlanta, USA 2013, pp. 1–24.
- [23] Weck M., Ivanova-Gongne M., *The importance of cultural adaptation for the trust development within business relationships*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2013, January, pp. 210–220.
- [24] Zakrzewska-Bielawska A., *Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 2, s. 3–8.

ZNACZENIE OSOBISTYCH WIĘZI PARTNERÓW RELACJI BIZNESOWEJ NA ETAPIE JEJ KOŃCZENIA

Streszczenie

W artykule podjęto rzadko opisywaną na gruncie polskich nauk o zarządzaniu tematykę kończenia relacji biznesowej. Głównym celem artykułu jest określenie roli, jaką w procesie

kończenia relacji pełni więź osobista łącząca przedstawicieli organizacji. Dla realizacji tak określonego celu wykorzystano wyniki studiów literaturowych oraz wyniki badania jakościowego przeprowadzonego metodą indywidualnego niestandardowanego wywiadu pogłębionego z 16 menedżerami reprezentującymi cztery przedsiębiorstwa funkcjonujące na polskim rynku. Uzyskane wyniki wskazują, iż w badanych podmiotach więź osobista nawiązana między pracownikami dwóch stron relacji jest zazwyczaj, choć nie zawsze, postrzegana jako istotny czynnik powstrzymujący decyzję o zakończeniu relacji biznesowej, a tym samym wspierający jej utrzymanie.

SŁOWA KLUCZOWE: RELACJE BIZNESOWE, WIĘZI OSOBISTE, KOŃCZENIE RELACJI BIZNESOWEJ

THE IMPORTANCE OF PERSONAL TIES BETWEEN BUSINESS PARTNERS FOR THE RELATIONSHIP ENDING

Abstract

The paper presents the process of business relationship ending, which is an issue rarely investigated in Polish management literature. The main aim of this contribution is to identify the role of interpersonal ties bonding organizational representatives in this process. To achieve it, the literature review has been made followed by analyses of a qualitative survey results. The survey was conducted with the use of semi-structured in-depth interview with 16 managers representing 4 enterprises operating in Poland. The results show that in the investigated organizations personal ties are seen usually, but not always, as a factor inhibiting a relationship ending, and thus supporting the relationship's maintenance.

KEY WORDS: BUSINESS RELATIONSHIPS, PERSONAL TIES, BUSINESS RELATIONSHIP ENDING