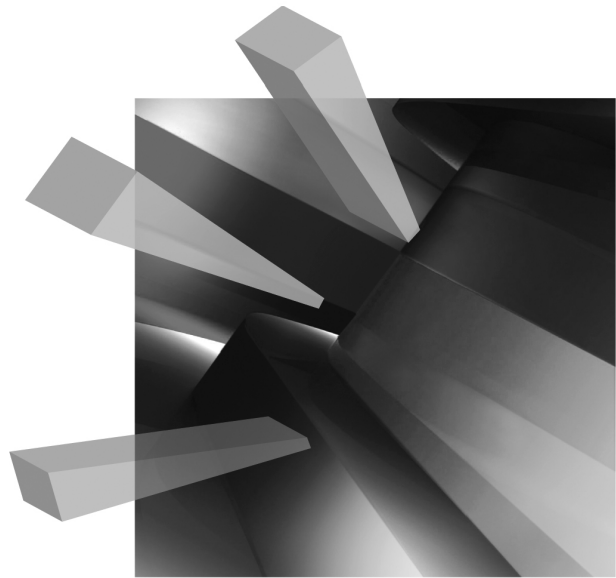


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1(18)•2014



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp.....	7
Agata Borowska-Pietrzak: Dezagregacja czynników w modelu poczucia satysfakcji zawodowej.....	9
Andrzej Kozina: Formułowanie wariantów rozwiązań w negocjacjach w przedsiębiorstwie (koncepcja metodyczna i studium przypadku).....	23
Anna Ludwiczak: Możliwości pomiaru efektywności procesów w administracji publicznej z wykorzystaniem metod taksonomicznych.....	38
Katarzyna Piórkowska: Wartości jako socjopsychologiczna determinanta zachowań menedżerskich. Perspektywa dialektyczna.....	50
Estera Piwoni-Krzeszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt procesu tworzenia wartości	63
Mateusz Podobiński: Skutki stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania w polskim przedsiębiorstwie produkcyjnym	78
Aleksandra Sus: Dynamika modeli biznesu	90
Błażej Żak, Anita Zbieg, Daniel Możdżyński: Mapaorganizacji.pl – partycypacyjna platforma badań sieci organizacyjnych	100
Rajmund Żuryński: Organizacja wielkoformatowych imprez sportowych przy uwzględnieniu orientacji ekologicznej	111

Summaries

Agata Borowska-Pietrzak: Disaggregation of factors in a model of the sense of job satisfaction.....	22
Andrzej Kozina: Creating alternatives in business negotiations (methodological framework & case study).....	37
Anna Ludwiczak: Possibilities of measuring the effectiveness of processes in public administration by means of taxonomic methods	49
Katarzyna Piórkowska: Values as a socio-psychological determinant of managerial behaviour. Dialectical perspective	62
Estera Piwoni-Krzeszowska: Management of the value of an enterprise's relationship with market stakeholders in the context of the value creation process	76
Mateusz Podobiński: Consequences of using Japanese management concepts and methods in Polish production company.....	89
Aleksandra Sus: Dynamics of business models	99
Błażej Żak, Anita Zbieg, Daniel Możdżyński: Lome.io – cloud based, participatory network mapping platform for organizational network studies ..	110
Rajmund Żuryński: Organization of mega sporting events including ecological orientation	125

Estera Piwoni-Krzyszowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ RELACJI PRZEDSIĘBIORSTWA Z RYNKOWYMI INTERESARIUSZAMI – ASPEKT PROCESU TWORZENIA WARTOŚCI¹

Streszczenie: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami polega na przemyślanym i zorganizowanym tworzeniu tej wartości. Wartość relacji jest generowana dzięki realizacji procesów kształtowania stosunków. Różne czynniki wpływają na przebieg tych procesów. Część z nich ma charakter relacyjny, gdyż podlega wpływowi przedsiębiorstw i ich rynkowych interesariuszy oraz dotyczy bezpośrednio warunków i przebiegu stosunków. Znajomość tych czynników i ich istotności we wspieraniu procesów pozyskiwania, usatysfakcjonowania i zatrzymywania interesariuszy rynkowych ułatwia zarządzanie wartością relacji. Celem artykułu jest przeprowadzenie teoretycznych rozważań na temat procesu tworzenia wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami i empiryczne zidentyfikowanie istotności czynników relacyjnych wspierających ten proces. Dla realizacji obranego celu wykorzystano analizę piśmiennictwa oraz przeprowadzono badania empiryczne na 102 przedsiębiorstwach w Polsce. Badania empiryczne wykazały, że czynniki relacyjne wspierające realizację procesów kształtowania stosunków odnoszą się do ekonomicznych, strategicznych, behawioralnych i produktowych wymiarów wartości relacji.

Słowa kluczowe: relacje, interesariusze, wartość relacji, tworzenie wartości, zarządzanie wartością relacji.

DOI: 10.15611/noz.2014.1.05

*Wartość jest najważniejszym
słowem w całej nauce ekonomii*

William D. Falcon

1. Wstęp

Współczesnym imperatywem prowadzenia działalności gospodarczej jest zarządzanie wartością przedsiębiorstwa [Suszyński (red.) 2007, s. 88]. Na wartość rynkową przedsiębiorstwa składa się nie tylko kapitał finansowy, ale też intelektualny, w tym

¹ Badania sfinansowane ze środków Narodowego Centrum Nauki – projekt badawczy nr N N115 410240.

relacyjny [Joia 2004, s. 586; Liu, Tseng, Yen 2009, s. 261]. W związku z tym przedsiębiorstwa, dążąc do wzrostu swojej wartości, powinny również zarządzać wartością relacji. Szczególnie ważne wydają się stosunki z rynkowymi interesariuszami (dostawcami i odbiorcami), gdyż wymiana z nimi realizowana bezpośrednio rzutuje na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami wymaga świadomego i zorganizowanego tworzenia tej wartości. Osiągnięcie celów tego procesu jest determinowane różnymi czynnikami, w tym bezpośrednio związanymi z realizacją wymiany, podlegającymi wpływom stron relacji.

W tym kontekście celem artykułu jest przeprowadzenie teoretycznych rozważań na temat procesu tworzenia wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami i empiryczne zidentyfikowanie istotności czynników relacyjnych wspierających ten proces. Dla realizacji obranego celu wykorzystano analizę piśmiennictwa oraz przeprowadzono badania empiryczne.

2. Źródła wartości relacji

Relacje, będąc jednym z zasobów niematerialnych, mają potencjał tworzenia wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Wyzwolenie tego potencjału wymaga uaktywnienia źródeł tworzenia wartości relacji. Źródła te mają charakter zarówno materialny, jak i niematerialny oraz mogą być poszukiwane w przekroju różnych wymiarów wartości. Studia literatury pokazują różnorodność definiowania wymiarów wartości stosunków.

Tabela 1. Wymiary wartości relacji

Autorzy	Konceptualizacja wartości relacji	
	Wymiary korzyści uzyskiwanych z relacji	Wymiary nakładów ponoszonych na relacje
1	2	3
Anderson, Jain, Chintagunta [1993] Anderson, Narus [1999] Anderson, Thomson, Wynstra [2000]	Cztery wymiary korzyści (postrzegane jako sieć korzyści): <ul style="list-style-type: none"> • ekonomiczne korzyści • techniczne korzyści • korzyści uzyskiwane z usług • korzyści społeczne 	Jeden wymiar poświęceń: <ul style="list-style-type: none"> • cena
Wilson, Jantrania [1995]	Trzy wymiary korzyści: <ul style="list-style-type: none"> • ekonomiczne korzyści • strategiczne korzyści • behawioralne korzyści 	Nieokreślone
Grönroos (1997)	Dwa wymiary korzyści: <ul style="list-style-type: none"> • uzyskiwane z rdzenia produktu • uzyskiwane z usług dodatkowych 	Dwa wymiary poświęceń: <ul style="list-style-type: none"> • cena • koszt relacji

1	2	3
Ravald, Grönroos [1996]	Dwa wymiary korzyści: <ul style="list-style-type: none"> • korzyści związane z epizodem wymiany • korzyści uzyskiwane z relacji 	Dwa wymiary poświęceń: <ul style="list-style-type: none"> • poświęcenia związane z epizodem wymiany • poświęcenia ponoszone w związku z relacją
Gwinner, Gremler, Bitner [1998]	Trzy wymiary korzyści: <ul style="list-style-type: none"> • korzyści wynikające z pewności wymiany • społeczne korzyści • korzyści specjalnego traktowania 	Nieokreślone
Lapierre [2000]	Trzy wymiary korzyści: <ul style="list-style-type: none"> • relatywne korzyści z produktu • relatywne korzyści z usługi • relatywne korzyści z relacji 	Dwa wymiary poświęceń: <ul style="list-style-type: none"> • cena • relatywne poświęcenia związane z relacją
Ułaga, Eggert [2005]	Pięć wymiarów korzyści: <ul style="list-style-type: none"> • korzyści uzyskiwane z produktu • korzyści uzyskiwane z usług • korzyści z <i>know-how</i> • korzyści dostawy na czas • korzyści społeczne 	Dwa wymiary poświęceń: <ul style="list-style-type: none"> • cena • koszty procesów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ułaga, Eggert 2005, s. 78].

Wartość relacji jest wielowymiarowa i jest „(...) konsekwencją zachowania podmiotów w nomologicznej, rządzącej się własnymi prawami sieci relacji” [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 56]. Wśród badaczy nie ma zgodności, jakie wymiary tę wartość tworzą. Niektórzy postrzegają ją przez pryzmat jedynie korzyści [Wilson, Jantrania 1995; Gwinner, Gremler, Bitner 1998], które mają charakter materialny i niematerialny. Inni natomiast dostrzegają również istotność nakładów, jakie trzeba ponieść, żeby te relacje realizować. Przy czym część badaczy zwraca uwagę tylko na aspekty materialne wymiany [Anderson, Jain, Chintagunta 1993; Anderson, Narus 1999; Anderson, Thomson, Wynstra 2000; Ułaga, Eggert 2006]. Są też tacy badacze, którzy zauważają wpływ nakładów niematerialnych, jakie należy ponieść w celu urzeczywistnienia stosunków [Ravald, Grönroos 1996; Grönroos 1997; Lapierre 2000]. Przeprowadzone rozważania na temat wymiarów wartości relacji skłaniają do przyjęcia stanowiska, że generalnie wartość ta stanowi różnicę pomiędzy uzyskiwanymi z niej korzyściami a poświęceniami z nią związanymi [Zeithaml 1988, s. 14].

Dokonana powyżej analiza inspiruje też do wnioskowania, że źródeł wartości relacji należy poszukiwać w następujących wymiarach:

- ekonomicznym,
- produktu/usługi,
- behawioralnym,

- organizacyjnym,
- strategicznym.

Ekonomiczne źródła wartości relacji tkwią w możliwości redukcji kosztów transakcji i/lub w możliwości wzrostu przychodów uzyskiwanych z aktu kupna-sprzedaży. Wymiar produktu/usługi determinuje zaspokojenie podstawowych potrzeb i wymagań podmiotów relacji. Stanowi tym samym warunek konieczny, lecz niewystarczający, do tworzenia wartości relacji. Wymiar behawioralny obejmuje aspekty niematerialne realizacji stosunków, w tym przede wszystkim normy relacyjne, ryzyko relacyjne, zaufanie, kulturę relacji oraz jej rozwoju. Wymiar organizacyjny związany jest z realizacją procesów urzeczywistniania relacji, w tym w aspekcie uzależnienia organizacyjnego podmiotów wymiany (tj. obejmującego kompatybilność systemów IT, uniformizację i synchronizację standardów procesów wymiany, kompleksowość i indywidualizację dostaw) oraz elastyczności realizowanych procesów tworzących wartość dodaną. Źródła strategicznej wartości relacji zasadzają się w możliwości wykorzystywania stosunków do umacniania przewagi konkurencyjnej, wzmacniania kluczowych kompetencji i kreacji pozycji rynkowej [Wilson, Jantrania 1995, s. 62].

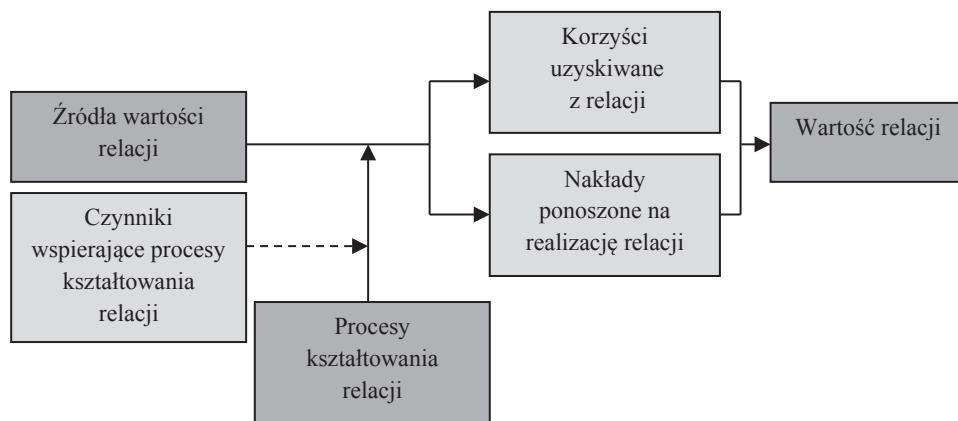
Zarządzając wartością relacji, przedsiębiorstwo dąży do budowania portfela stosunków o optymalnej dla siebie wartości. Osiągnięcie tego celu wymaga przemyślanego kształtowania tej wartości. Fundamentem zarządzania wartością relacji jest właściwe zidentyfikowanie jej źródeł. Tworzenie wartości relacji wymaga jednak aktywizacji tych źródeł, gdyż dopiero wówczas mogą być generowane korzyści uzyskiwane ze stosunków i nakłady ponoszone na ich urzeczywistnianie. Do uaktywnienia źródeł wartości relacji niezbędna jest realizacja procesów kształtowania relacji².

3. Proces tworzenia wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami

Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami wymaga nie tylko przemyślanego, ale też zorganizowanego kształtowania korzyści uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo z relacji oraz nakładów, jakie ono ponosi w związku z urzeczywistnianiem tych stosunków. Wartość relacji jest generowana dzięki realizacji procesów kształtowania stosunków, a podczas prowadzenia tych procesów dochodzi do uaktywnienia potencjału tkwiącego w źródłach wartości relacji (rys. 1).

Budowanie relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami obejmuje działania mające na celu pozyskanie atrakcyjnego dla przedsiębiorstwa podmiotu, jego usatysfakcjonowanie, zatrzymanie [Payne, Holt, Frow 2001, s. 787]. W praktyce gospodarczej nie można jednak wykluczyć sytuacji, kiedy nakłady na kontynuację lub modyfikację stosunków przewyższają korzyści z nich uzyskiwane [Dwyer, Schurr, Oh 1987, s. 20]. Powody takiej okoliczności mogą być liczne, a do

² Źródła wartości relacji są szerzej omówione w [Piwoni-Krzeszowska 2014, s. 151-167].



Rys. 1. Proces tworzenia wartości relacji

Źródło: opracowanie własne.

podstawowych należy zaliczyć zmianę zachowań podmiotów relacji, powstałe między nimi konflikty [Heide, Weiss 1995, s. 30-43], inercję sieci [Kim, Oh, Swaminathan 2006, s. 704-720], zachowania oportunistyczne [Das 2006, s. 1-21], uzyskanie korzystniejszego dostępu do potrzebnych zasobów, nierównowagę siły przetargowej podmiotów relacji, nieosiągnięcie celów lub obranie nierealistycznych celów [Czakon 2007, s. 226]. Dlatego w ramach kształtowania relacji z rynkowymi interesariuszami przedsiębiorstwa niejednokrotnie podejmują działania prowadzące do zerwania relacji. Przedsiębiorstwo wprawdzie może wybrać, i czasami to czyni, strategię natychmiastowego zakończenia stosunków z interesariuszem rynkowym, który nie przynosi pożądanej przez przedsiębiorstwo wartości i/lub nie rokuje jej uzyskania w przyszłości, w praktyce jednak niejednokrotnie zerwanie relacji bywa procesem, ponieważ przedsiębiorstwo musi pokonać rozmaite bariery z tym związane, chociażby musi być w stanie pokryć koszty zakończenia danego stosunku, na które między innymi składają się oczekiwane straty zerwania relacji i następstwa braku potencjalnie alternatywnych partnerów, wydatki na rozwiązanie relacji i/lub nakłady na zmianę podmiotów stosunku [Morgan, Hunt 1994, s. 24]. Zatem procesami kształtowania relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami są:

- proces pozyskiwania podmiotu relacji,
- proces jego usatysfakcjonowania,
- proces jego zatrzymania,
- proces zerwania relacji.

Im uzyskiwana lub oczekiwana wartość relacji jest większa, tym silniejsza jest motywacja podmiotów stosunku do rozpoczęcia i podtrzymywania procesu wymiany [Ułaga, Eggert 2005, s. 75]. W rzeczywistości rozmaite czynniki wpływają na przebieg procesów kształtowania relacji, moderując tym samym wyzwolenie potencjału tkwiącego w źródłach wartości stosunków i determinując tworzenie wartość

relacji. Część tych czynników znajduje się poza zasięgiem oddziaływania podmiotów wymiany. Inne natomiast podlegają wpływowi przedsiębiorstw i ich rynkowych interesariuszy oraz dotyczą bezpośrednio warunków i przebiegu stosunków i można je nazwać czynnikami relacyjnymi.

4. Czynniki wspierające osiągnięcie celów procesów kształtowania relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami w świetle badań empirycznych

Czynniki relacyjne wspierające osiągnięcie celów kształtowania relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami i ich istotność w realizacji tego zadania została zidentyfikowana empirycznie podczas szerszych badań prowadzonych w ramach projektu badawczego habilitacyjnego nr N N115 410240, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki, pt. „Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami”.

W początkowym etapie procesu badawczego były prowadzone badania jakościowe (pilotażowe) w formie wywiadów bezpośrednich z wybranymi przedsiębiorstwami (po 3 produkcyjne, handlowe i usługowe) i służyły skonstruowaniu narzędzia badawczego. Następnie przeprowadzono badania ilościowe, które dostarczyły danych empirycznych umożliwiających znalezienie odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki relacyjne wspierają osiągnięcie celów procesów kształtowania relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami. Omawiane badanie empiryczne było prowadzone od stycznia 2012 do września 2013 r. zarówno przez badacza, jak i ankieterów przy wykorzystaniu kwestionariusza ankietowego elektronicznego i rozdawanego. W badaniu zastosowano nielosową metodę doboru respondentów. Próba zatem miała charakter tzw. wygodny [Kotler i in. 2002, s. 376]³. Kwestionariusz ankietowy dostarczono (drogą elektroniczną lub osobiście) do 300 przedsiębiorstw (w tym po 100 produkcyjnych, handlowych i usługowych) zlokalizowanych na terenie całego kraju. Dane zebrane w trakcie badań empirycznych poddano kontroli formalnej i merytorycznej, w wyniku której do próby badawczej zakwalifikowano 102 przedsiębiorstwa, które dokonały oceny istotności czynników wspierających procesy kształtowania relacji z dostawcami. Z tych przedsiębiorstw odpowiednio 82 i 81 udzieliło odpowiedzi na pytania dotyczące badanego problemu w odniesieniu do odbiorców i konsumentów⁴.

³ Autor zdaje sobie sprawę z faktu, że wadą tej metody doboru respondentów jest obciążenie próby, co oznacza, że próba nie jest reprezentatywna dla całej populacji. Niewykluczone jest również, że wskutek obciążenia próby może powstać błąd systematyczny. W związku z tym badanie nie daje możliwości generalizacji i wyciągania wniosków na temat ogółu populacji, a uzyskane wyniki wskazują jedynie na stan i zależności występujące w ramach badanych przedsiębiorstw.

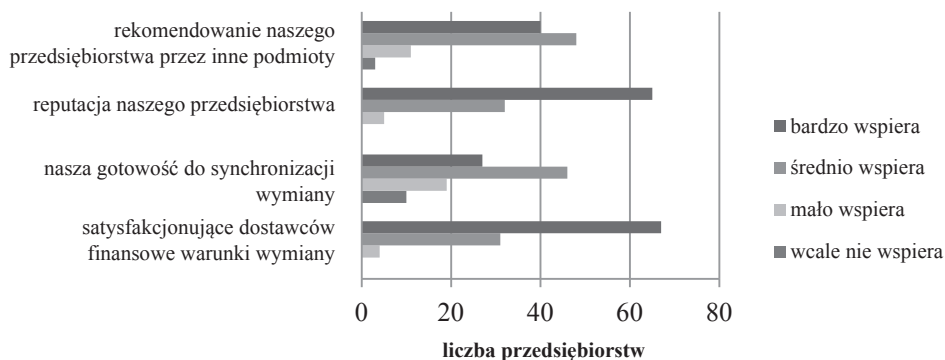
⁴ Liczba ta jest mniejsza, ponieważ nie wszystkie podmioty kształtują relacje z odbiorcami i konsumentami.

Powstaje jednak pytanie, czy w stosunku do każdej z grup interesariuszy rynkowych postrzeganie przez przedsiębiorstwa istotności czynników wspierających procesy kształtowania relacji jest identyczne. Niestety nie ma takiej pewności. Sytuacja taka zachęca do pogłębienia perspektywy badawczej i rozpatrzenia omawianego problemu z perspektywy poszczególnych grup interesariuszy rynkowych.

W wyniku przeprowadzonych badań pilotażowych w omawianych badaniach ilościowych do oceny istotności czynników relacyjnych wspierających osiągnięcie celów procesów kształtowania relacji przedsiębiorstwa z dostawcami, odbiorcami i konsumentami wybrano czynniki zaprezentowane na rys. 2-10.

Badaniu empirycznemu nie podlegały czynniki wspierające proces zrywania relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami, ponieważ opinie przedsiębiorstw uzyskane w trakcie badań pilotażowych wskazywały, że proces zrywania relacji z każdym rynkowym interesariuszem jest specyficzny, a więc trudno jest wskazać tutaj czynniki, które generalnie mogłyby wesprzeć jego przeprowadzenie.

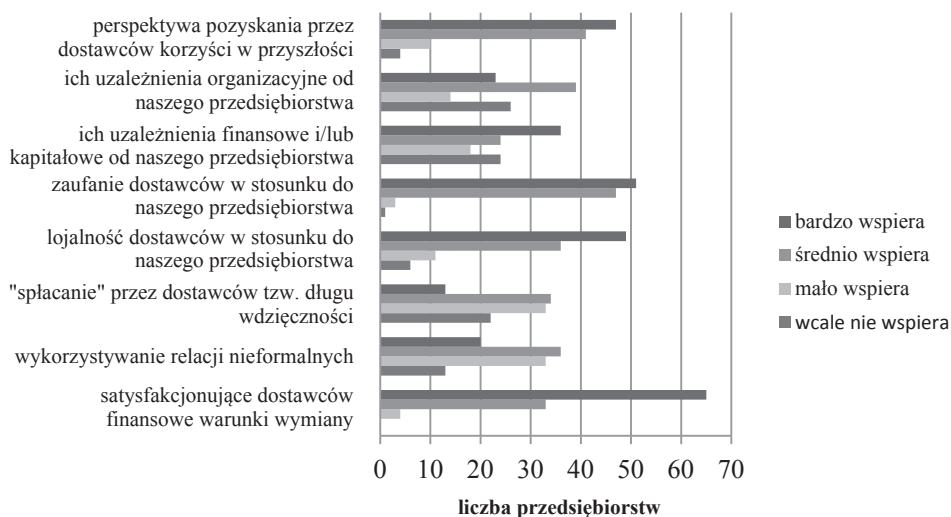
Czynnikiem najistotniej wspierającym zarówno pozyskiwanie, jak i usatysfakcjonowanie oraz zatrzymanie dostawców są satysfakcjonujące ich finansowe warunki wymiany (rys. 2, 3, 4).



Rys. 2. Istotność czynników relacyjnych wspierających pozyskanie dostawców przez przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Pozyskiwanie i usatysfakcjonowanie dostawców bardzo też wspiera dobra reputacja przedsiębiorstwa (rys. 2, 3). Interesujące jest, że gotowość przedsiębiorstwa do synchronizacji wymiany z dostawcą jest średnio istotna na etapie jego pozyskiwania (rys. 2). W budowaniu satysfakcjonujących relacji z dostawcami pomocne są również sytuacje, kiedy przedsiębiorstwu uda się wzbudzić ich zaufanie i zbudować lojalność oraz kiedy dostawcy dostrzegają możliwość osiągnięcia korzyści z realizowanej z przedsiębiorstwem relacji w przyszłości (rys. 3). Na podkreślenie zasługuje fakt, że budowaniu satysfakcji dostawców wcale nie pomagają lub słabo pomagają nieformalne aspekty wymiany, tj. wykorzystywanie relacji nieformalnych oraz spłacanie przez „dostawców” tzw. długu wdzięczności.



Rys. 3. Istotność czynników relacyjnych wspierających usatysfakcjonowanie dostawców przez przedsiębiorstwa

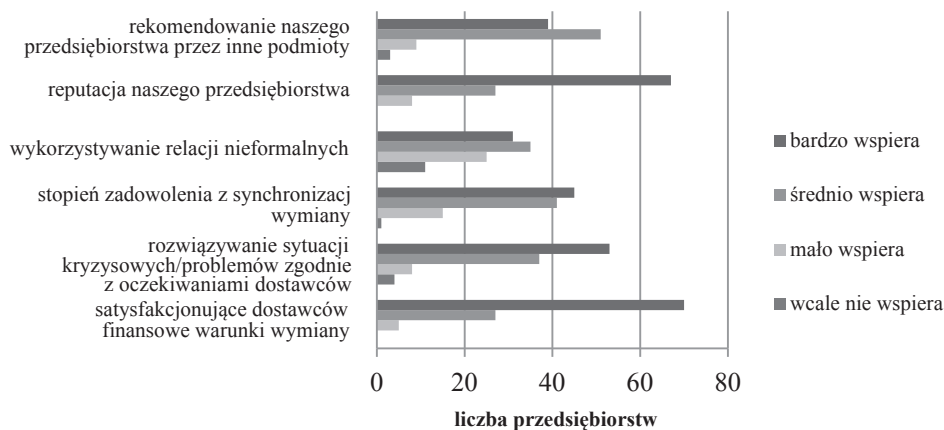
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Poza tym w zatrzymywaniu dostawców bardzo pomocne jest ich zadowolenie z synchronizacji realizowanej wymiany oraz rozwiązywanie sytuacji kryzysowych/problemów zgodnie z ich oczekiwaniami (rys. 4).

W określeniu istotności czynników wspierających procesy kształtowania relacji z odbiorcami wzięły udział 82 przedsiębiorstwa. Dominującym czynnikiem wspierającym procesy pozyskiwania i usatysfakcjonowania odbiorców jest oferowana przez przedsiębiorstwo jakość produktów/usług (rys. 5, 6). Również oferowanie rabatów jest czynnikiem bardzo wspierającym te procesy. Pomocne w pozyskiwaniu i usatysfakcjonowaniu odbiorców są też reputacja przedsiębiorstw i marka oferowanych przez nie produktów. Należy zauważyć, że w opinii stosunkowo wielu przedsiębiorstw czynnikiem mało lub wcale niepomogającym w pozyskiwaniu i usatysfakcjonowaniu odbiorców jest akwizycja. Powodem uzyskania takiego rezultatu może być fakt, że dominującym rodzajem działalności większości badanych przedsiębiorstw jest produkcja lub usługi, a przedsiębiorstw o charakterze handlowym było 35 z 82. Na podkreślenie zasługuje też fakt, że stosunkowo często pojawiały się również odpowiedzi, że relacje nieformalne są mało istotne w pozyskiwaniu i budowaniu satysfakcji odbiorców. Natomiast w usatysfakcjonowaniu odbiorców bardzo pomocne jest także rozwiązywanie sytuacji kryzysowych/problemów zgodnie z ich oczekiwaniami.

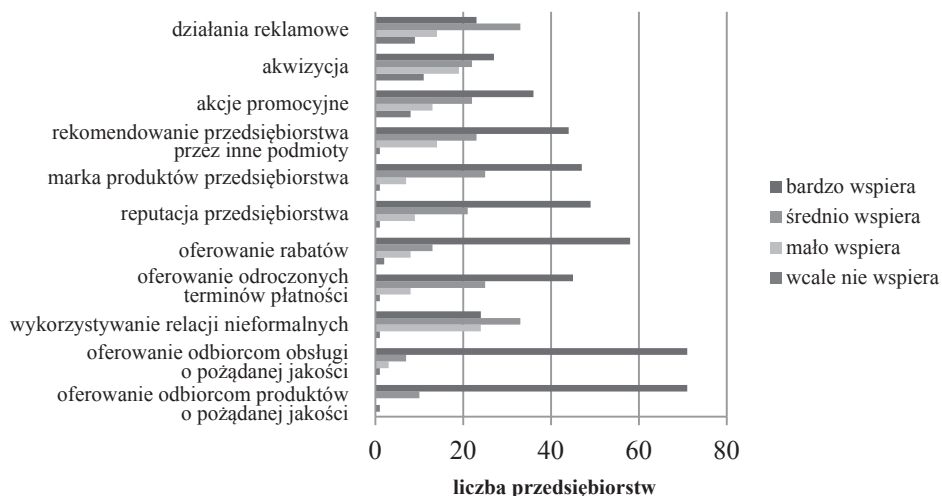
W opinii badanych przedsiębiorstw najczęściej wskazywanym czynnikiem wspierającym zatrzymywanie odbiorców jest ich zaufanie w stosunku do przedsiębiorstwa (rys. 7). W procesie zatrzymywania odbiorców większość respondentów

uważa, że średnio lub bardzo pomocne jest dostrzeżenie przez odbiorców możliwości uzyskiwania korzyści z relacji z przedsiębiorstwem w przyszłości. Czynnikiem, który nie wspiera lub mało wspiera realizację omawianego procesu, jest, podobnie jak w przypadku pozostałych procesów kształtowania relacji z odbiorcami, akwizycja. Natomiast opinie badanych przedsiębiorstw co do pozostałych czynników wspierających proces zatrzymywania odbiorców są podzielone.



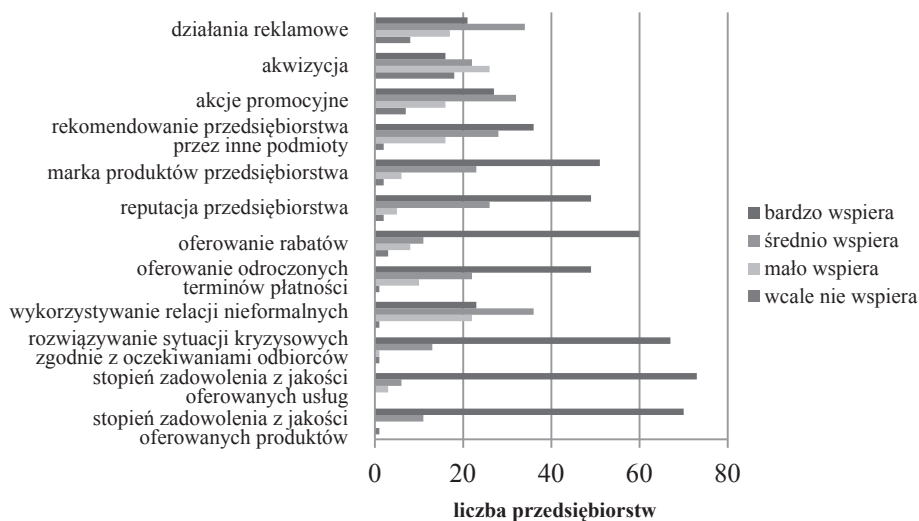
Rys. 4. Istotność czynników relacyjnych wspierających zatrzymywanie dostawców przez przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.



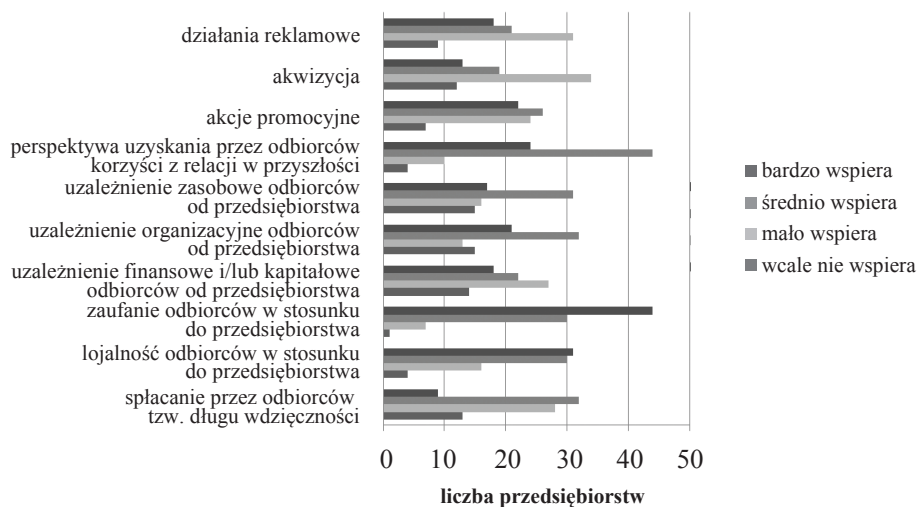
Rys. 5. Istotność czynników relacyjnych wspierających pozyskiwanie odbiorców przez przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.



Rys. 6. Istotność czynników relacyjnych wspierających usatysfakcjonowanie odbiorców przez przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

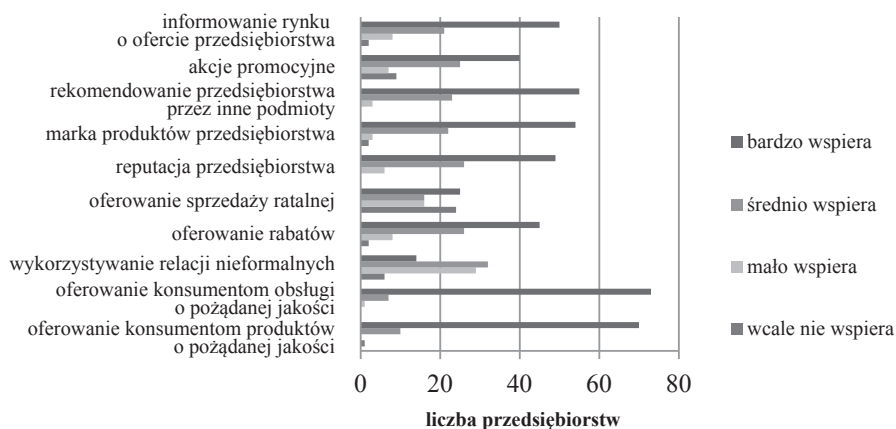


Rys. 7. Istotność czynników relacyjnych wspierających zatrzymanie odbiorców przez przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

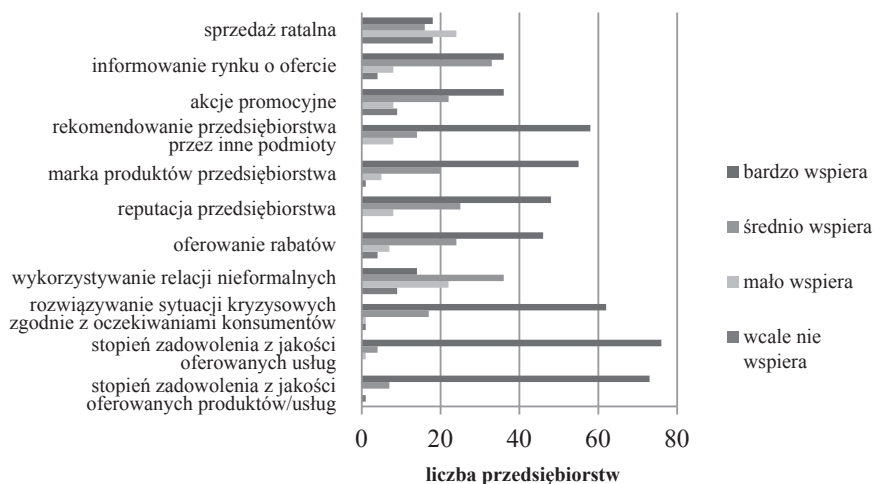
W określeniu istotności czynników wspierających procesy kształtowania relacji z konsumentami wzięło udział 81 przedsiębiorstw. Dominującym czynnikiem wspierającym procesy pozyskiwania i usatysfakcjonowania konsumentów, podobnie jak w przypadku kształtowania relacji z odbiorcami, jest oferowana przez przedsiębior-

stwo jakość produktów/usług (rys. 8, 9). Pomocne w pozyskiwaniu i usatysfakcjonowaniu konsumentów są też czynniki związane z wizerunkiem przedsiębiorstwa, tj. rekomendowanie przedsiębiorstw przez innych konsumentów, marka oferowanych produktów oraz reputacja przedsiębiorstwa. W pozyskiwaniu konsumentów bardzo pomocne są też informacje o ofercie oraz możliwość uzyskania przez konsumentów rabatów. Natomiast w usatysfakcjonowaniu konsumentów bardzo pomocne jest także rozwiązywanie sytuacji kryzysowych/problemów zgodnie z ich oczekiwaniami oraz oferowanie rabatów.



Rys. 8. Istotność czynników relacyjnych wspierających pozyskanie konsumentów przez przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

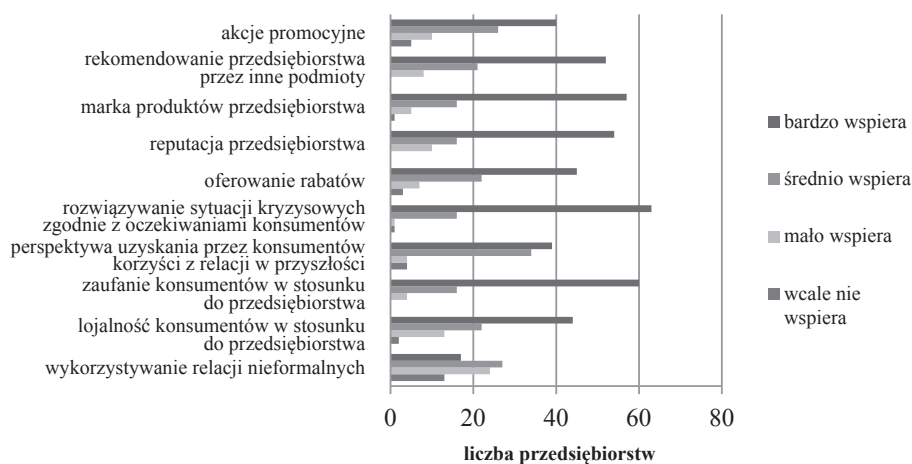


Rys. 9. Istotność czynników relacyjnych wspierających usatysfakcjonowanie konsumentów przez przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Należy zauważyć, że w opinii stosunkowo wielu przedsiębiorstw czynnikiem mało lub średnio pomagającym w pozyskiwaniu i usatysfakcjonowaniu konsumentów jest wykorzystywanie relacji nieformalnych.

Czynnikiem najbardziej wspierającym zatrzymywanie konsumentów jest rozwiązywanie sytuacji kryzysowych/problemów zgodne z ich oczekiwaniami (rys. 10). Bardzo pomocne w realizacji omawianego procesu jest również zaufanie konsumentów w stosunku do przedsiębiorstwa. Zatrzymywaniu konsumentów pomagają też czynniki związane z wizerunkiem przedsiębiorstw, tj. marka produktów, reputacja przedsiębiorstwa i rekomendowanie go przez innych konsumentów.



Rys. 10. Istotność czynników relacyjnych wspierających zatrzymanie konsumentów przez przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

W opinii stosunkowo wielu przedsiębiorstw czynnikiem mało lub średnio pomagającym w zatrzymaniu konsumentów, podobnie jak w ich pozyskiwaniu i usatysfakcjonowaniu, jest wykorzystywanie relacji nieformalnych.

5. Zakończenie

Realizacja procesów kształtowania relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami uaktywnia źródła wartości relacji i pozwala przedsiębiorstwu osiągnąć korzyści z realizowanych stosunków, ale też skutkuje ponoszeniem przez nie rozmaitych nakładów z tym związanych. Przeprowadzone badania empiryczne wykazały, że występują różne czynniki relacyjne, które wspierają procesy pozyskiwania, usatysfakcjonowania i zatrzymywania interesariuszy rynkowych, a ich istotność w realizacji tego zadania jest różnie postrzegana przez przedsiębiorstwa.

Niezaskakujący jest rezultat pokazujący, że bardzo pomocne w realizacji procesów kształtowania relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami są czynniki o charakterze ekonomicznym, tj. satysfakcjonujące finansowe warunki wymiany. Poza tym wyniki dokonanych badań ankietowych pokazują, że bardzo pomocnymi czynnikami wspierającymi pozyskiwanie i usatysfakcjonowanie rynkowych interesariuszy są te związane ze strategicznym aspektem wartości relacji, tj. reputacją przedsiębiorstwa i rekomendowaniem go przez inne podmioty. Dodatkowo najbardziej pomocnymi czynnikami w pozyskiwaniu i usatysfakcjonowaniu odbiorców i konsumentów są te odnoszące się do produktowego wymiaru wartości relacji, tj. jakość i marka produktów/usług. Bardzo pomocne w pozyskiwaniu i usatysfakcjonowaniu odbiorców i konsumentów jest też rozwiązywanie sytuacji kryzysowych/problemów zgodnie z ich oczekiwaniami, co dotyczy behawioralnego wymiaru wartości relacji. Natomiast w zatrzymaniu interesariuszy rynkowych najbardziej pomocne jest ich zaufanie w stosunku do przedsiębiorstwa, a więc czynnik odnoszący się również do behawioralnego wymiaru wartości relacji. Badania wykazały także, że czynniki dotyczące organizacyjnego aspektu tworzenia wartości relacji (tj. synchronizacja wymiany, uzależnienie organizacyjne, finansowe/kapitałowe czy zasobowe) w opinii przedsiębiorstw nie są czynnikami istotnie wspierającymi pozyskiwanie, usatysfakcjonowanie czy zatrzymywanie interesariuszy rynkowych. Na podkreślenie zasługuje również fakt, że wykorzystywanie relacji nieformalnych nie jest postrzegane przez badane przedsiębiorstwa jako czynnik bardzo wspierający realizację procesów kształtowania relacji z rynkowymi interesariuszami. Należy jednak zaznaczyć, że nie ma pewności co do reprezentatywności próby badawczej, w związku z tym badanie nie daje możliwości generalizacji i wyciągania wniosków na temat ogółu populacji, a uzyskane wyniki wskazują jedynie na stan występujący w ramach badanych przedsiębiorstw. Niemniej zidentyfikowanie czynników relacyjnych i dokonanie oceny ich istotności we wspieraniu procesów pozyskiwania, usatysfakcjonowania i zatrzymywania interesariuszy rynkowych jest pomocne w kształtowaniu korzyści uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo ze stosunków oraz nakładów ponoszonych na ich realizację w sposób przemyślany i zorganizowany, a więc ułatwia zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami.

Literatura

- Anderson J., Jain D., Chintagunta P., *Customer Value assessment in business markets*, "Journal of Business-to-Business Marketing" 1993, vol. 1, no. 1, s. 3-29.
- Anderson J., Narus J., *A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership*, „Journal of Marketing”, January 1990, vol. 54, s. 42-58.
- Anderson J., Thomson J., Wynstra F., *Combining value and price to make purchase decisions in business markets*, "International Journal of Research in Marketing" 2000, vol. 17, s. 307-329.
- Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.

- Das T., *Strategic alliance temporalities and partner opportunism*, "British Journal of Management" 2006, vol. 17, s. 1-21.
- Dwyer F., Schurr P., Oh S., *Developing buyer – seller relationships*, "Journal of Marketing" 1987, vol. 51, s. 11-27.
- Grönroos Ch., *Value-driven relational marketing: from product to resources and competencies*, „Journal of Marketing Management” 1997, vol. 13, s. 407-419.
- Gwinner K., Gremler D., Bitner M., *Relationship benefits in service industries: the customer’s perspective*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 1998, vol. 26, no. 2, s. 101-114.
- Heide J., Weiss A., *Vendor consideration and switching behavior for buyers in high – technology markets*, "Journal of Marketing" 1995, vol. 59, no. 3, s. 30-43.
- Joia L., *Are frequent customers always a company’s intangible asset?.* "Journal of Intellectual Capital" 2004, vol. 5, no. 4, s. 586-601.
- Kim T., Oh H., Swaminathan A., *Framing interorganizational network change: a network inertia perspective*, "Academy of Management Review" 2006, vol. 31, s. 704-720.
- Kotler Ph., Armstrong G., Sanders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Lapierre J., *Customer – perceived value in industrial context*, „Journal of Business and Industrial Marketing” 2000, vol. 15(2), s. 122-140.
- Liu D., Tseng K., Yen S., *The incremental impact of intellectual capital on value creation*, "Journal of Intellectual Capital" 2009, vol. 10, no. 2, s. 260-276.
- Morgan R., Hunt S., *The commitment – trust of relationships marketing*, "Journal of Marketing" 1994, vol. 58, s. 20-38.
- Payne A., Holt S., Frow P., *Relationship value management: exploring the integration of employee, customer and shareholder value and enterprise performance models*, "Journal of Marketing Management" 2001, vol. 17, s. 785-817.
- Piwoni-Krzeszowska E., *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
- Ravald A., Grönroos Ch., *The value concept and relationship marketing*, „European Journal of Marketing” 1996, vol. 30(2), s. 19-30.
- Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Suszyński C. (red.), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Uлага W., Eggert A., *Realtionship value in business markets: the construct and its dimentions*, "Journal of Business-to-Business Marketing" 2005, vol. 12, no. 1, s. 73-99.
- Wilson D., Jantrania S., *Understanding the value of a relationship*, „Asia – Australia Marketing Journal” 1994, vol. 2(1), s. 55-66.
- Zeithaml V., *Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence*, "Journal of Marketing" 1988, vol. 52, s. 2-22.

MANAGEMENT OF THE VALUE OF AN ENTERPRISE'S RELATIONSHIP WITH MARKET STAKEHOLDERS IN THE CONTEXT OF THE VALUE CREATION PROCESS

Summary: The management of the value of an enterprise's relationship with market stakeholders consists in a well thought-out and organized creation of this value. The value of the relationship is generated through the delivery of relationship forging processes. A variety of factors affect these processes. Some of these factors are relational because they are affected by enterprises and their market stakeholders and directly affect the conditions and the course of the relationship. Knowledge of these factors and their importance in supporting the processes of winning, satisfying and retaining market stakeholders helps manage the value of relationships. The objective of this paper are theoretical considerations about the process of creating the relationships of enterprises with market stakeholders and empirical identification of the significance of relational factors that support this process. In order to achieve the objective the subject literature was studied and empirical research was conducted on 102 enterprises in Poland. The empirical studies have shown that relational factors that support the processes of forging of a relationship refer to the economic, strategic, behavioral and product dimensions of the relationship's value.

Keywords: relationship, stakeholders, relationship value, creation of value, relationship value management.