PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 169
Podejście procesowe w organizacjach 2011

Estera Piwoni-Krzeszowska
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PODEJŚCIE PROCESOWE W ZARZĄDZANIU WARTOŚCIĄ RELACJI PRZEDSIĘBIORSTWA Z INTERESARIUSZAMI RYNKOWYMI W UJĘCIU STRATEGICZNO-KONCEPCYJNYM

Streszczenie: W ujęciu strategiczno-koncepcyjnym na zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami rynkowymi składają się podstawowe procesy kształtowania wartości oraz otaczające je subprocesy, będące procesami interakcji pomiędzy przedsiębiorstwem a *market stakeholders*. Na główne procesy kształtowania wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami składają się: definiowanie, kreacja, dostarczanie oraz ocena wartości. Subprocesami interakcji na płaszczyźnie firma – interesariusze rynkowi są działania mające na celu ich pozyskanie, usatysfakcjonowanie, zatrzymanie lub zerwanie stosunku, jeśli nie przyczynia się on do optymalizacji wartości portfela relacji. Przejawem zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami jest przyjęcie przez organizację tzw. orientacji totalnej wartości.

Słowa kluczowe: wartość relacji, zarządzanie wartością relacji, interesariusze rynkowi, procesy zarządzania wartością relacji.

1. Wstęp

Współczesny rynek charakteryzuje się stale rosnącą zmiennością i nieprzewidywalnością. Podstawowym powodem takiej sytuacji wydaje się być globalizacja. Sprzyja ona między innymi nasilaniu się konkurencji. Obecnie zdobycie i utrzymanie pozycji konkurencyjnej staje się coraz trudniejsze. Dlatego przedsiębiorstwa poszukują nowych sposobów uzyskiwania przewagi nad rywalami. Współcześnie istotnymi jej źródłami są niematerialne zasoby przedsiębiorstwa [Barney 1991; McWilliams, Gray 1995; Poppo, Zenger 1998]. W porównaniu z aktywami materialnymi charakteryzują się one przede wszystkim małą imitowalnością i aprecjacją swojej wartości w miarę ich wykorzystywania. W opiniach teoretyków, m.in. [Dobiegała-Korona 2004], i praktyków m.in. [Jabłoński 2010, s. 194] – wyniki badań,

istotność udziału wartości niematerialnych i prawnych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa jest rosnąca. Odzwierciedleniem konieczności budowania wartości przedsiębiorstwa jest stale rozwijająca się koncepcja zarządzania wartością. W literaturze przedmiotu Value Based Management traktuje się jako imperatyw współczesnego przedsiębiorstwa [Mikołajek-Gocejna 2007, s. 89], a nawet przełomową koncepcję zarządzania [Borowiecki, Rojek 2011, s. 23]. W wielu opracowaniach, m.in. [Ross i in. 1997], od lat pojawiały się stwierdzenia, że na całkowitą wartość przedsiębiorstwa składają się kapitał materialny (rzeczowy i finansowy) oraz kapitał intelektualny. Jednym z niematerialnych zasobów firmy, wpływającym na wartość kapitału intelektualnego, są relacje z interesariuszami rynkowymi, tj. dostawcami, pośrednikami handlowymi, konsumentami i kooperantami. Budowa wartościowych relacji jest determinowana między innymi realizacją właściwych procesów. W tym kontekście celem artykułu jest charakterystyka podstawowych procesów kształtowania wartości relacji oraz otaczających je subprocesów interakcji zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwem a *market stakeholders*.

2. Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami rynkowymi – zarys problemu

Problem zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami rynkowymi jest osadzony w podejściu zasobowym zarządzania przedsiębiorstwem. Jego podstawy teoretyczne w wymiarze strategicznym są relatywnie szeroko opracowane i to zarówno w literaturze zagranicznej, m.in. [Hamel, Prahalad 1999; Sanchez, Heene, Thomas 1996; Teece, Pisano, Shuen 1997; Stalk, Evans, Schulman 1992], jak i krajowej, m.in. [Obłój 2002; Rokita 2005; Krupski 2006; Bratnicki 2002; Godziszewski 2001; Głuszek 2004]. Niemniej według K. Obłója [2007, s. 147] „podstawowym problemem [szkoły zasobowej – przyp. aut.] jest brak operacjonalizacji głównych kategorii pojęciowych", w tym również wartości relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami rynkowymi. Opinia K. Obłója, będąc syntezą stanu badań w ramach szkoły zasobowej, uzasadnia konieczność podejmowania różnych badań w jej ramach, w tym związanych z identyfikacją materialnych i niematerialnych źródeł wartości kapitału relacyjnego, jego budowy, wzrostu i odpowiedniego wykorzystywania. Istotność relacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej potwierdzają również badania empiryczne przeprowadzone przez R. Krupskiego. Wykazały one, że uprzywilejowane, niesformalizowane relacje z otoczeniem są zasobem wpływającym na efektywność przedsiębiorstw [Krupski 2009, s. 177]. Za przyjęciem stanowiska, że zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami rynkowymi jest problemem aktualnym, przemawia również opinia A. Stabryły. Uważa on, że „zasadniczemu zdynamizowaniu uległ kierunek […] zarządzania kapitałem intelektualnym" [Stabryła 2011, s. 9]. Jego efektywność „będzie się wyrażać w wielowymiarowym rozwoju przedsiębiorstwa, a zarazem w jego wartości finanso-

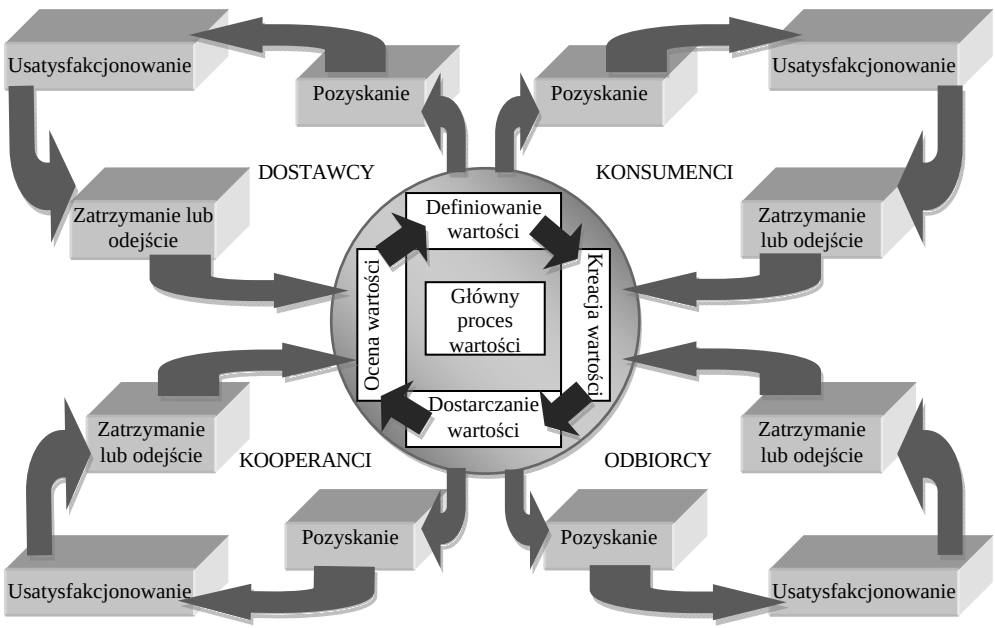
wej" [Stabryła 2011, s. 10]. Poza tym M. Romanowska sądzi, iż w ostatnich latach duży wpływ na przekształcenia przedsiębiorstw miała m.in. koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu [Romanowska 2011, s. 19]. Opiera się ona na teorii *stakeholders*. Przyjmuje założenie, ze przedsiębiorstwo ma różne związki z różnymi podmiotami, które wpływają na jego działalność i pozostają pod jego wpływem [Adamczyk 2009, s. 46]. Na fakt ten zwraca uwagę również R. Borowiecki, który sądzi, że „cele współczesnego przedsiębiorstwa są pochodną wpływu różnych grup społecznych, reprezentujących różnorodne, czasem nawet sprzeczne interesy, występujące z różną siłą" [Borowiecki, Rojek 2011, s. 23]. Uważa on także, iż przedsiębiorstwo powinno dążyć do osiągania korzyści ze wzajemnej współpracy ze wszystkimi interesariuszami. Dlatego też „koncepcja zarządzania przez wartość jest akceptowana przez wszystkie podmioty otoczenia przedsiębiorstwa i obecnie uznana za swoisty standard zarządzania strategicznego" [Borowiecki, Rojek 2011, s. 24]. Należy jednak zauważyć, że pogląd ten może być krytykowany, gdyż istota samego inwestowania determinuje potrzebę apologetyzacji właścicieli. Niemniej „interes akcjonariuszy jako nadrzędny cel działalności przedsiębiorstwa jest w rzeczywistości celem, który daje szansę realizowania, choć w różnym stopniu, interesów wszystkich interesariuszy" [Mikołajek-Gocejna 2007, s. 101]. Można spotkać się też z kategorycznymi poglądami, że uwzględnienie celów wszystkich interesariuszy jest po prostu niemożliwe [Jensen 2002, s. 235-256]. Reasumując toczący się spór, dylemat – czy przedsiębiorstwo powinno koncentrować się na maksymalizacji wartości dla właścicieli, czy może powinno dążyć również do oferowania pożądanej wartości dla pozostałych *stakeholders* – pozostaje do rozwiązania. Istotne jednak wydaje się być uwzględnienie w tej dyskusji stanowiska I. Ansoffa, który uważa, że strategia przedsiębiorstwa jest wypadkową celów, odpowiedzialności i ograniczeń, stanowiąc tym samym kompromis pomiędzy oczekiwaniami poszczególnych grup interesariuszy [Ansoff 2000, s. 19]. W tym kontekście określenie wpływu zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami na jego wartość może też stać się dyskusyjne. Jednak za H. Hughes przyjmuje się, że „wartość firmy jest wytworem jej środowiska", zatem zależy także od relacji z innymi podmiotami [Hughes 1982, s. 35].

W niniejszym artykule przyjmuje się, że zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami z jednej strony polega na przemyślanym i zorganizowanym pozyskiwaniu, utrzymywaniu i rozwijaniu korzyści materialnych i niematerialnych, uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo z realizowanych stosunków na płaszczyźnie firma – *market stakeholders*. Z drugiej strony wiąże się też z ponoszeniem, utrzymywaniem lub zmianą (zmniejszaniem albo zwiększaniem) nakładów materialnych i niematerialnych, jakie przedsiębiorstwo ponosi, urzeczywistniając te relacje. Działania te są podejmowane w celu optymalizacji wartości portfela relacji w sposób sprawny i skuteczny. Portfel relacji z rynkowymi interesariuszami stanowi celowo wybrany – z przestrzeni potencjalnych stosunków o róż-

nych wartościach – zbiór relacji. Przestrzeń tę tworzą wymiary: czas trwania relacji (długi, krótki), strona relacji (przedsiębiorstwo, *market stakeholders*) oraz źródło wartości relacji (materialne, niematerialne). Dążenie do efektywnego wykorzystania źródeł budowania wartości relacji wymusza koncentrację przedsiębiorstwa na optymalnym zaplanowaniu i realizacji procesów biznesowych, tak aby zaspokojone były zarówno oczekiwania interesariuszy rynkowych, jak i jego samego.

3. Architektura procesów w zarządzaniu wartością relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami rynkowymi

W ramach strategicznego zarządzania procesami należy określić, jaki kształt powinna mieć architektura procesów [Nowosielski 2009, s. 187], przy czym na potrzeby strategicznego zarządzania procesami należy przyjąć trzy poziomy szczegółowości, tj. poziom relacji z otoczeniem, poziom procesów głównych, poziom subprocesów [Cyfert 2006, s. 105]. Uwzględniając owe założenia, w ujęciu strategiczno-koncepcyjnym na zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami rynkowymi składają się podstawowe procesy kształtowania wartości oraz otaczające je subprocesy, będące procesami interakcji pomiędzy przedsiębiorstwem a *market stakeholders* (rys. 1; por. [Payne, Holt 2001, s. 159-182]).



Rys. 1. Procesy zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami rynkowymi w ujęciu strategiczno-koncepcyjnym

Źródło: opracowanie własne.

Na główne procesy kształtowania wartości relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami rynkowymi składają się: definiowanie, kreacja, dostarczanie oraz ocena wartości. Podstawę wyróżnienia tych procesów stanowi koncepcja sekwencji dostarczania wartości Bower i Garda [1985, s. 34-46]. Koncepcja ta jednak nie może być bezkrytycznie zaadaptowana do zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami w ujęciu strategicznym, ponieważ po pierwsze koncentruje się na rozpatrywaniu kształtowania wartości z punktu widzenia organizacji, niewystarczająco eksponując istotność konsumentów i nie wspominając nic o pozostałych interesariuszach rynkowych. Po drugie nie zawiera sekwencji oceny wartości, która wydaje się być niezbędna dla właściwej reakcji przedsiębiorstwa na postrzeganie przez *market stakeholders* wartości dostarczanej przez organizację. Zatem sekwencja dostarczania wartości Bower i Garda nie uwzględnia sprzężenia zwrotnego w procesie kształtowania wartości. Konieczność dokonywania oceny dostarczanej konsumentom wartości i podejmowania działań naprawczych zauważyli M. Burns i R. Woodruff [1992, s. 209-216]. Teorię podstawowych procesów kształtowania wartości dopełnili R. Normann i R. Ramírez [1993, s. 65-77], którzy perspektywę problemów budowania wartości relacji poszerzyli o pracowników i innych zewnętrznych interesariuszy, w tym również oczywiście uwzględniając konsumentów.

Proces definiowania wartości relacji obejmuje poprawne zrozumienie oraz określenie potrzeb i celów stron stosunku, które determinują postrzeganie korzyści i kosztów uzyskiwanych z realizowanych transakcji. Przy tym zgodnie z poglądami R. Normanna i R. Ramíreza, które stoją w opozycji do idei łańcucha wartości M.E. Portera, uważa się, że pozycja strategiczna nie jest jedynie następstwem aktywności w łańcuchu wartości oraz że analizy strategicznej nie powinno koncentrować się na przedsiębiorstwie lub branży, lecz raczej na systemie kreowania wartości, w którym „ekonomiczni aktorzy" (dostawcy, kooperanci, konsumenci) razem pracują w celu współtworzenia wartości [Norman, Ramírez 1994]. Zatem wspólna wartość jest rozwijana jako konsekwencja wzajemnych relacji pomiędzy organizacją a *stakeholders* w konstelacji lub sieci. W tej sytuacji nie należy omijać również kontekstu użyteczności relacji, gdyż jej wartość jest wynikiem interakcji zachodzących pomiędzy kupującym i sprzedającym [Garver, Gardial 1996, s. 243-249]. Zatem wartość relacji budują z jednej strony głęboko zakorzenione przekonania, z drugiej zaś postrzeganie produktów wymiany oraz zdarzeń zachodzących w relacjach biznesowych. Dlatego też za Wilson i Jantrania przyjmuje się, że wartość relacji posiada wymiar ekonomiczny, strategiczny i behawioralny [1994, s. 55-66]. Tym samym poznanie i zrozumienie źródeł wartości wydaje się być istotne w definiowaniu kontekstu i wyników relacji, a źródła te przybierają postać materialnych lub/i niematerialnych aspektów wymiany.

Drugim głównym procesem kształtowania wartości relacji jest jej kreacja, obejmująca rozwój i powiązanie produktów i usług przedsiębiorstwa z potrzebami *market stakeholders* i jego samego, które zostały zidentyfikowane w etapie definiowania wartości. Poza tym uważa się, iż każda relacja kreuje wartość dla obu

stron stosunku, a podział tej wartości jest uzależniony od fazy cyklu życia relacji [Wilson, Jantrania 1994, s. 55-66; Piwoni-Krzeszowska 2009, s. 445-452]. Dlatego też kreowanie wartości relacji należy rozpatrywać z dwóch perspektyw: wartości kreowanej przez *market stakeholders* dla przedsiębiorstwa oraz wartości kreowanej przez firmę dla interesariuszy rynkowych [Reicheld 1996]. Przy tym z punktu widzenia przedsiębiorstwa wartość kreowana dla *market stakeholders* w istocie tworzy koszty ponoszone przez firmę, natomiast wartość kreowana przez interesariuszy rynkowych oznacza korzyści uzyskiwane przez firmę.

Dostarczanie wartości, jako następny z wiodących procesów kształtowania wartości relacji, dotyczy jej zaoferowania i zakomunikowania na rynku. Proces ten wiąże się z określeniem ramowych związków wymiany pomiędzy przedsiębiorstwem a interesariuszami rynkowymi. Powinien on zatem uwzględniać interakcję pomiędzy łańcuchem wartości firmy i łańcuchem wartości *market stakeholders*, które tworząc system kreowania wartości, budują wartość sieci. Podstawę zaś zrozumienia, jak czynności przedsiębiorstwa dodające wartość mogą być systemowo zorganizowane w celu jej kreowania, stanowi koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw [Blaik 2001, s. 156].

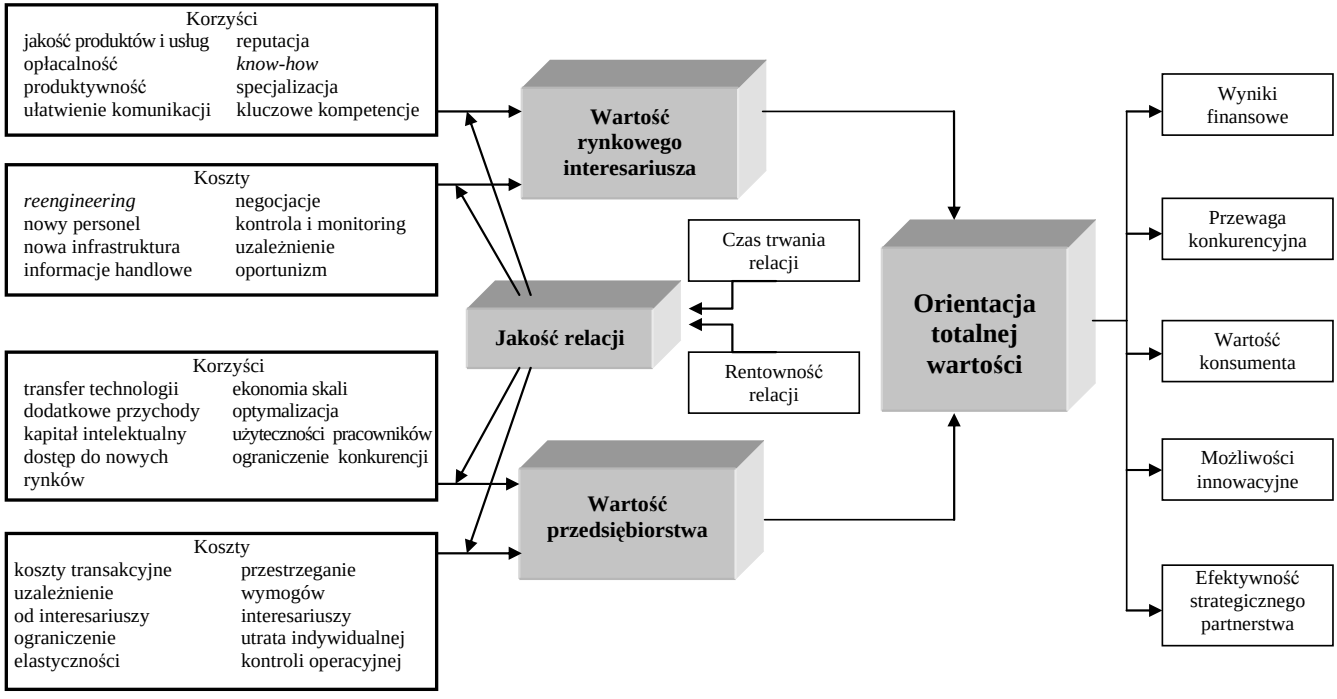
I wreszcie proces oceny wartości relacji, który zapewnia sprzężenie zwrotne w procesie kształtowania wartości relacji. Ocena ta pozwala na określenie rentowności relacji z poszczególnymi *market stakeholders* (w ujęciu *ex ante* i *ex post*) oraz ich istotności w realizacji celów strategicznych organizacji, w wyniku czego możliwa staje się optymalizacja wartości portfela relacji. Wymaga to jednak przyjęcia strategii postępowo-nadążnej, „czyli adekwatnej do dnia dzisiejszego oraz jutra" [Szymonik 2001]. Jej realizacja umożliwia równoległą obserwację i kreatywne oddziaływanie na wzrost wartości relacji poprzez współbieżny proces tworzenia przez przedsiębiorstwo wartości dla *market stakeholders* oraz tych ostatnich dla firmy. Wymaga to jednak wzajemnego dostosowywania się i wspomagania podmiotów sieci. Przy tym należy podkreślić, że ocena wartości relacji zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwem a interesariuszami rynkowymi nie jest zagadnieniem łatwym, gdyż wymaga zastosowania nie tylko mierników finansowych, lecz również tzw. miękkich, a jak pokazują studia literatury, problem ten nie został jeszcze kompleksowo opracowany (zob. [Lenik, Szymonik 2008, s. 450]). Niemniej uważa się, iż w procesie oceny wartości relacji należy uwzględnić m.in. niematerialne mierniki zaproponowane przez K. Borysa i B. Nogalskiego, tj. wiedzę, umiejętności i doświadczenie, zrozumienie oraz aprobatę misji i celów strategicznych, kulturę organizacji, komunikację, ocenę jakościową zdarzeń przeszłych, elastyczność organizacji, jakościowe uwarunkowania zewnętrzne, markę produktu (usługi), wizerunek przedsiębiorstwa, reputację i prestiż [Borys, Nogalski 2000, s. 102][1].

[1] Problem ten jednak ze względu na swoją złożoność i ograniczony rozmiar publikacji musi stać się przedmiotem oddzielnego opracowania naukowego.

Drugi poziom architektury procesów zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami rynkowymi stanowią subprocesy interakcji na płaszczyźnie firma – dostawcy, odbiorcy, konsumenci, kooperanci. Składają się na nie działania mające na celu pozyskanie atrakcyjnego dla przedsiębiorstwa podmiotu, jego usatysfakcjonowanie, zatrzymanie lub ewentualnie odejście, jeśli nie przyczynia się on do optymalizacji wartości portfela relacji. Subprocesy te są sprzężone z głównymi procesami kształtowania wartości. Z jednej strony definiowanie, kreacja, dostarczanie i ocena wartości relacji są realizowane w celu pozyskania, usatysfakcjonowania, zatrzymania lub zerwania stosunków z danym *market stakeholder*, z drugiej zaś – wszystkie wyróżnione subprocesy wpływają na realizację procesów podstawowych, gdyż są przejawem reakcji otaczających firmę interesariuszy na podejmowane – w konstelacji podmiotów – działania. Poza tym procesy interakcji, zachodzące pomiędzy przedsiębiorstwem a interesariuszami rynkowymi, są pewnego rodzaju łącznikiem pomiędzy ujęciem strategiczno-koncepcyjnym a operacyjno-koncepcyjnym omawianego problemu.

Przejawem zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami rynkowymi w ujęciu strategicznym powinno być przyjęcie przez organizację tzw. orientacji totalnej wartości. Podstawy do zrozumienia, oceny i pomiaru wartości totalnej – z uwzględnieniem dynamiki wkładu i rezultatów kształtowanych stosunków w różnorodnym kontekście – opracowali F. Byramjee, P. Bhagat i A. Klein [2010, s. 49-62]. Ze względu na zawężoną perspektywę relacji, tj. ograniczenie się do stosunków zachodzących na płaszczyźnie firma – klienci, sporządzony przez tych autorów model korzyści i kosztów w orientacji totalnej wartości nie może być bezkrytycznie zaadaptowany do zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z *market stakeholders*. Sądzi się, iż stanowi on jednak interesujący przedmiot dalszych, pogłębionych badań.

Przyjęcie orientacji wartości totalnej powinno przyczynić się do osiągnięcia pożądanych celów, począwszy od krótkookresowych zysków aż do strategicznych rezultatów w zakresie: wyników finansowych, przewagi konkurencyjnej, możliwości innowacyjnych, efektywności strategicznego partnerstwa oraz wartości odbiorcy ostatecznego (tj. konsumenta) [Byramjee, Bhagat, Klein 2010, s. 58]. Wyniki te są determinowane wartością poszczególnych stron stosunku, które to z kolei są uzależnione od jakości relacji. Jakość ta natomiast – wraz z rozwojem stosunków związanym z czasem ich trwania – warunkuje wielkość korzyści oraz kosztów wymiany realizowanej w dynamicznej sieci (rys. 2). Relacje krótko- i długookresowe charakteryzują się zmiennością wartości wymiany oraz prawdopodobieństwa jej zrealizowania. Wszystkie relacje długookresowe, których prawdopodobieństwo dalszego realizowania wymiany jest relatywnie duże, mają charakter partnerski, chociaż o różnym stopniu [Piwoni-Krzeszowska 2002, s. 12-20]. Bywa też, że przedsiębiorstwo dąży do ratowania nierentownych relacji długookresowych. Jest to uzasadnione jedynie w przypadku, gdy podmioty rokują, iż partnerskie relacje



Rys. 2. Podstawowe korzyści i koszty orientacji totalnej wartości w perspektywie zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami rynkowymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Byramjee, Bhagat, Klein 2010, s. 49-62].

występujące pomiędzy nimi albo stworzą szansę na dokonanie rentownej wymiany albo też będą sprzyjały wykorzystaniu bądź wykreowaniu nowych okazji. Stosunek ten jest zatem przykładem redundancji zasobów. W pozostałych zaś sytuacjach w celu optymalizacji portfela wartości relacji należy rezygnować z nierentownych stosunków. W ujęciu krótkoterminowym najwięcej korzyści wydają się przynosić relacje transakcyjne, natomiast stosunkowo wysokie koszty są związane ze stosunkami perspektywicznymi. Interesujące i specyficzne są relacje okazyjne, których wartość jest większa aniżeli większości transakcji, ale też – zgodnie z założeniem, iż „im większa wartość transakcji, tym zwykle mniejsze jej prawdopodobieństwo zrealizowania" [Krupski 2003, s. 13] – mniejsze prawdopodobieństwo jej powtórzenia w przyszłości.

Dlatego też określenie jakości relacji wymaga oceny zarówno jej czasu trwania, jak i rentowności. Niemniej generalnie lepsza jakość relacji powinna prowadzić do różnorodnej obniżki kosztów transakcji – związanych np. z asymetrią informacji czy oportunizmem – oraz do zwiększenia korzyści przede wszystkim dzięki racjonalizacji rozwiązań. Uzyskiwane przez przedsiębiorstwo i rynkowych interesariuszy korzyści oraz koszty – w zależności od źródła ich powstawania – przyjmują postać materialną lub/i niematerialną. Głównymi materialnymi korzyściami, jakie firma może osiągnąć dzięki zarządzaniu wartością relacji z interesariuszami rynkowymi, są ekonomia skali i dodatkowe przychody. Natomiast transfer technologii i zbudowany kapitał intelektualny stanowią wiodące zalety niematerialne. Dostęp do nowych rynków, optymalizacja użyteczności pracowników, czy ograniczenie konkurencji są korzyściami o wymiarze zarówno materialnym, jak i niematerialnym. Poza wydatkami transakcyjnymi budowanie wartości relacji powoduje powstawanie kosztów związanych z koniecznością przestrzegania określonych wymagań interesariuszy rynkowych, bądź ograniczeniem elastyczności lub utratą indywidualnej kontroli operacyjnej. Przy tym koszty te mogą mieć wydźwięk materialny i niematerialny. Najważniejszym zaś kosztem niematerialnym wydaje się być uzależnienie od interesariuszy rynkowych. Kształtowane relacje przynoszą także korzyści *market stakeholders*, wśród których jakość produktów i usług, opłacalność funkcjonowania, produktywność czy specjalizację uważa się za podstawowe zalety materialne. Ułatwiona komunikacja, reputacja, *know-how* czy wspieranie budowania kluczowych kompetencji stanowią istotne korzyści o charakterze niematerialnym. Oczywiście budowa wartości relacji przynosi interesariuszom rynkowym też określone koszty, w tym materialne, jak nowa infrastruktura oraz kontrola i monitoring transakcji, niematerialne związane z gromadzeniem i przekazywaniem informacji handlowych, uzależnieniem czy oportunizmem. Oprócz tego *market stakeholders* ponoszą również koszty – mające zarówno cechy materialne, jak i niematerialne – reengineeringu na potrzeby zarządzania wartością relacji, negocjacji, nowego personelu i negocjacji. W tym kontekście wzrost jakości relacji, będący wynikiem realizacji interaktywnych procesów koncentrujących

się na zasobach materialnych i niematerialnych oraz ekonomii skali, powinien przyczyniać się do wzrostu wartości stosunków na płaszczyźnie przedsiębiorstwo – interesariusze rynkowi.

4. Zakończenie

Studia literatury pozwalają wnioskować, że podejście procesowe jest ważne w zarządzaniu wartością relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami rynkowymi. Czas, koszt/korzyść oraz jakość są istotnymi parametrami procesów kształtowania wartości stosunków. Jakość relacji oraz rozwój stosunków w czasie determinują korzyści i koszty wymiany realizowanej w dynamicznej sieci. Dlatego też przedsiębiorstwa, funkcjonując w otoczeniu *market stakeholders*, powinny świadomie dążyć do zarządzania procesami kształtowania wartości relacji, a właściwa realizacja podstawowych procesów budowania wartości i otaczających je subprocesów powinna sprzyjać przyjęciu przez przedsiębiorstwo tzw. orientacji totalnej wartości.

Literatura

Adamczyk J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

Ansoff I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York 1965.

Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management" 1991, vol. 17.

Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

Borowiecki R., Rojek T., *Współcześni inicjatorzy przełomów w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji" 2011, nr 3.

Borys K., Nogalski B., *Wartość dodana jako niematerialna determinanta produktywności*, [w:] *Strategie wzrostu produktywności firmy*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.

Bower M., Garda R., *The role of marketing in management*, „McKinsey Quarterly", Autumn.

Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określania kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2002.

Burns M., Woodruff R., *Delivering value to consumers*: *Implication for strategy development and implementation*, [w:] *Marketing Theory and Applications*, eds. C. Allen i in., American Marketing Associacion, Chicago 1992.

Byramjee F., Bhagat P., Klein A., *The moderationg role of relationship quality in determining total value orientation*, „Global Journal of Business Research" 2010, vol. 4, no. 2.

Cyfert S., *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.

Dobiegała-Korona B., *Wartość klientów a wartość firmy*, [w:] *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004.

Duraj J., *O istocie kontrolingu komunikacyjnego przedsiębiorstwa*, [w:] Controlling w zarządzaniu *przedsiębiorstwem*, red. J. Duraj, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź – Spała 2001.

Gabrusewicz W., Kamela-Sowińska A., Poetschke H., *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2001.

Garver G., Gardial S., *The role of the salesperson in delivering customer value*: *A situational analysis*, [w:] *Expanding Marketing Horizons Into the 21st Century*, ed. D. Moore, Association of Marketing Theory and Practice, Syracuse – New York 1996.

Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.

Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.

Hamel G., Prahalad C., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.

Hughes H., *Goodwill in accounting: A history of the issues and problems*, Business Pub. Division, College of Administration, Georgia State University, Atlanta 1982.

Jabłoński M., *Kreacja wartości przedsiębiorstw a komponenty modelu biznesu*, [w:] *Współczesne problemy analizy ekonomicznej*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Katedra Ekonomiki i Organizacji przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.

Jensen M., *Value Maximization. Stakeholder theory and the corporate objective function*, „Business Ethics Quarterly" 2002, vol. 12, issue 2.

Kamela-Sowińska A., *Wartość firmy*, PWE, Warszawa 1996.

Krupski R., *Zarządzanie okazją*, [w:] *Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym*, oprac. M. Morawski, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2003.

Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006.

Krupski R., *Rodzaje zasobów stanowiące differentia specifica organizacji. Badania empiryczne*, [w:] R. Krupski, J. Niemczyk., E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

Lenik K., Szymonik W., *Kapitał intelektualny i wartość przedsiębiorstwa*, [w:] Nowocz*esność przemysłu i usług. Relacje i wartość w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami*, red. J. Pyka, TNOiK Oddział w Katowicach, Katowice 2008.

Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

McWilliams A., Gray S., *Understanding quasi-intergration*, „Journal of Business Strategies" 1995, vol. 12.

Mikołajek-Gocejna M., *Wyzwania na szczeblu przedsiębiorstwa – imperatyw kształtowania wartości*, [w:] Przedsiębiorstwo. *Wartość. Zarządzanie*, red. C. Suszyński, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Normann R., Ramírez R., *From value chain to value constellation: Designing interactive strategy*, „Harvard Business Review" 1993, vol. 71, issue 4.

Normann R., Ramírez R., *Designing Interactive Strategy*: from *Value Chain to Value Constellation*, John Wiley & Sons, Chichester 1994.

Nowosielski J., *Modelowanie procesów gospodarczych w literaturze i praktyce*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.

Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.

Payne A., Holt S., *Diagnosing Customer Value*: *Integrating the Value Process and Relationship Marketing*, „British Academy of Management" 2001, vol. 12.

Piwoni-Krzeszowska E., *Partnerstwo w analizie klientów*, [w:] *Najnowsze instrumenty opisu organizacji*, tom 2, oprac. W. Cieśliński, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002.

Piwoni-Krzeszowska E., *Strategie zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z klientami*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*, oprac. J. Pyka, TNOiK Oddział w Katowicach, Katowice 2009.

Poppo L., Zenger T., *Testing alternative theories of the firm*: *Transaction cost, knowledge – based and measurement explanations for make – or – buy decisions in information services*, „Strategic Management Journal" 1998, vol. 19.

Reicheld F., *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston 1996.

Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.

Romanowska M., *Przełomy w praktyce zarządzania – przesłanki i przyczyny*, „Przegląd Organizacji" 2011, nr 3.

Ross J. i in., *Intellectual capital. Navigating the new business landscape*, Mcmillan Business, London 1997.

Sanchez R., Heene A., Thomas H., *Dynamics of Competence – Based Competition*: *Theory and Practice in the New Strategic* Management, Elsevier, Oxford 1996.

Stabryła A., *Przełomy w teorii zarządzania*, „Przegląd Organizacji" 2011, nr 3.

Stalk G., Evans P., Schulman L., *Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review" 1992, no. 70 (2).

Sveiby K., *The New Organizational Wealth*, Berett–Koehler Publishers, San Francisco 1997.

Szymonik W., *Hermeneutyka i strategia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Problemy konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach gospodarki rynkowej*, red. W. Kowalczewski, Zeszyty Naukowe WSDG nr 7, 2001.

Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal" 1997, vol. 18.

Wilson D., Jantrania S., *Understanding the Value of a Relationship*, „Asia – Australia Marketing Journal" 1994, no. 2 (1).

PROCESS ATTITUDE IN RELATIONSHIP VALUE MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE WITH MARKET STAKEHOLDERS FROM THE STRATEGIC-CONCEPTUAL PERSPECTIVE

Summary: From the strategic-conceptual perspective, relationship value management of an enterprise with market stakeholders consists of both basic processes of creating the value and surrounding subprocesses being the processes of relations between the enterprise and market stakeholders. The main processes of relationship value management of an enterprise with market stakeholders are composed of value defining, value creating, value supplying, and value assessment. Whereas subprocesses of relations between the company and suppliers, buyers, consumers, cooperating firms consist of activities which goal is to gain an attractive stakeholder, his satisfation, keeping or potential leaving if the stakeholder does not contribute to the optimization of a relations portfolio value. Adopting by the organization so-called total value orientation ought to be the indication of relations' value management of an enterprise with market stakeholders in strategic terms.