

ESTERA PIWONI – KRZESZOWSKA

Uniwersytet Ekonomiczny
Wrocław

ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ RELACJI PRZEDSIĘBIORSTWA Z RYNKOWYMI INTERESARIUSZAMI DETERMINANTĄ WZROSTU JEGO WARTOŚCI¹

1. Wprowadzenie

Atmosfera niepewności charakterystyczna dla współczesnego, globalnego rynku powoduje, że zdobycie i utrzymanie pozycji konkurencyjnej staje się coraz trudniejsze. Sytuacja ta niejako zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych sposobów budowania przewagi nad rywalami. Istotne jej źródła zaś stanowią niematerialne zasoby przedsiębiorstwa², gdyż – w porównaniu do aktywów materialnych – przede wszystkim charakteryzują się one małą imitowalnością i aprecjacją swojej wartości w miarę ich wykorzystywania.

Jednak pomimo upływu lat i dalszego – tak w opiniach teoretyków³, jak i praktyków⁴ – wzrostu istotności udziału wartości niematerialnych i prawnych w budowaniu wartości firmy⁵, problem wyjaśnienia wpływu zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami na jego wartość nie został w pełni rozwiązany. W tym kontekście celem artykułu jest analiza zarządzania wartością stosunków zachodzących na płaszczyźnie firma – market stakeholders z perspektywy determinowania wzrostu jej wartości. Dla realizacji tego zadania wykorzystano studia literatury przedmiotu oraz wtórne badania empiryczne.

1 „Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki – projekt badawczy N N115 410240”.

² J. Barney., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „*Journal of Management*”, Vol. 17, 1991, s. 99-120.

McWilliams A., Gray S., *Understanding Quasi – Intergration*, „*Journal of Business Strategies*”, Vol. 12, 1995, s. 69-85.

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*”, Vol. 19, 1998: s. 853-877.

³ m. in. B. Dobiegala – Korona, *Wartość klientów a wartość firmy*, [w:] Urbańczyk E. [red.], *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004.

⁴ m.in. wyniki badań M. Jabłoński, *Kreacja wartości przedsiębiorstw a komponenty modelu biznesu*, [w:] Borowiecki R., Jaki A. [red.], *Współczesne problemy analizy ekonomicznej, Katedra Ekonomiki i Organizacji przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010*, s. 194.

⁵W artykule jedynie z konieczności stosowania różnorodnego słownictwa zamiennie używa się pojęcia „wartość firmy” oraz „wartość przedsiębiorstwa”, zdając sobie sprawę, że w języku rachunkowości pojęcia te nie są tożsame, tj. zgodnie z art. 33 ust. 4 Ustawy o rachunkowości „wartość firmy” stanowi różnicę między ceną nabycia określonej jednostki lub zorganizowanej jej części a niższą od niej wartością godziwą przejętych aktywów netto.

2. Istota zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami

Pojęcie wartość relacji z interesariuszami nie jest w literaturze przedmiotu jednoznacznie definiowane. Zakłada się, że wartość relacji ze stakeholders ma charakter niematerialny, chociaż sądzi się, iż jej źródła należy poszukiwać nie tylko w sferze niematerialnej, ale również w materialnej. W niniejszym referacie przyjmuje się, że wartość relacji przedsiębiorstwa z rynkowym interesariuszem stanowi różnicę pomiędzy wartością uzyskiwaną od rynkowego interesariusza a wartością mu dostarczaną. Przy czym uzasadnione wydaje się być przyjęcie również założenia, iż z punktu widzenia przedsiębiorstwa wartość dostarczana przez rynkowego interesariusza jest sumą korzyści⁶ zarówno materialnych, jak i niematerialnych, które uzyskuje firma. Natomiast wartość dostarczana rynkowemu interesariuszowi jest z punktu widzenia firmy sumą kosztów⁷ materialnych i niematerialnych, jakie musi ona ponieść w celu urzeczywistnienia relacji.

Natomiast zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami zakłada się, że polega na przemyślanym i zorganizowanym pozyskiwaniu, utrzymywaniu i wzroście korzyści materialnych i niematerialnych uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo z realizowanych stosunków na płaszczyźnie firma – market stakeholders oraz ponoszeniu, utrzymywaniu lub zmianie (zmniejszaniu albo zwiększaniu) kosztów materialnych i niematerialnych, jakie przedsiębiorstwo ponosi urzeczywistniając te relacje, w celu optymalizacji wartości portfela relacji z rynkowymi interesariuszami w sposób sprawny i skuteczny. Przy czym portfel relacji stanowi celowo wybrany – z przestrzeni potencjalnych stosunków o różnych wartościach – zbiór relacji. Przestrzeń tę zaś tworzą wymiary: czas trwania relacji (długi, krótki), źródło wartości relacji (materialne, niematerialne) oraz indywidualne cele stron stosunków w aspekcie realizowanych transakcji.

3. Wpływ zarządzania wartością relacji firmy z rynkowymi interesariuszami na wartość przedsiębiorstwa

Rozwijająca się stale koncepcja zarządzania wartością (VBM) jest traktowana jako imperatyw współczesnego przedsiębiorstwa.⁸ Jednym z jej najistotniejszych założeń jest przy-

⁶ Za słownikiem etymologicznym języka polskiego (Brückner A., *Słownik etymologiczny języka polskiego*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989, s. 259) w artykule przyjmuje się, że korzyść oznacza pożytek (pierwotnie lup od kory z drzewa odartej).

⁷ Za J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1978, s. 233 przyjmuje się, że „Ofiary poniesione umyślnie dla osiągnięcia celu oraz wszelkie negatywnie oceniane skutki uboczne można nazwać kosztem działania (oczywiście termin „koszt” występuje tu w bardzo szerokim znaczeniu, o wiele w każdym razie szerszym niż ten sam termin używany w języku rachunkowości.” W artykule używa się terminu „koszt” w interpretacji J. Zieleniewskiego, zdając sobie sprawę z faktu, że w rachunkowości termin „koszt” oznacza „(...) wyrażoną w pieniądzu wartość pracy ludzkiej oraz zasobów majątkowych przedsiębiorstwa zużytych w danym okresie w celu wytwarzania wyrobów, świadczenia usług i sprawowania funkcji” za Nowak E., *Rachunkowość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 196. Należy jednak podkreślić, że za Nowak E., *Rachunkowość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 196 „Istotą kosztów jest (...) wykorzystanie różnych czynników w związku z prowadzoną działalnością przedsiębiorstwa, wyrażone w jednostkach wartościowych”.

⁸M. Mikołajek – Gocejna, *Wyzwania na szczeblu przedsiębiorstwa – imperatywy kształtowania wartości*, [w:] C. Suszyński [red.]: *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 89.

jęcie, że maksymalizując wartość dla właścicieli, maksymalizuje się korzyści innych podmiotów związanych z przedsiębiorstwem.⁹ Studia literatury przedmiotu pokazują jednak, iż twierdzenie owe bywa krytykowane.¹⁰ Z jednej strony istota samego inwestowania determinuje potrzebę apologetyzacji właścicieli. Z drugiej zaś nie można niezauważać poglądu, że współczesne przedsiębiorstwo powinno dążyć do zapewnienia równowagi pomiędzy celami właścicieli a oczekiwaniami innych grup zainteresowanych jego działalnością.¹¹ Niemniej „(...) interes akcjonariuszy jako nadrzędny cel działalności przedsiębiorstwa jest w rzeczywistości celem, który daje szansę realizowania, choć w różnym stopniu, interesów wszystkich interesariuszy.”¹² Można spotkać się też z kategorycznymi poglądami, wg których uwzględnienie celów wszystkich interesariuszy jest po prostu niemożliwe.¹³ Reasumując toczący się spór, dylemat – czy przedsiębiorstwo powinno koncentrować się na maksymalizacji wartości dla właścicieli, czy może powinno dążyć również do oferowania pożądanego 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, stanowiącym tym samym kompromis pomiędzy oczekiwaniami poszczególnych grup interesariuszy.¹⁴ 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”¹⁵, zatem zależy także od relacji z innymi podmiotami. Poza tym sądzi się, iż optymalizacja wartości portfela relacji z market stakeholders powinna sprzyjać osiągnięciu zamierzonych wyników przedsiębiorstwa, a właśnie tego ostatecznie oczekują właściciele.

Za przyjęciem powyższych założeń przemawiają dotychczasowe opracowania naukowe. Główne podstawy teoretyczne rozważań o wpływie zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami na jego wartość zostały przedstawione w tabeli nr 1.

⁹W. Skoczylas, *Ogólne problemy zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, [w:] Skoczylas W. [red]: *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 31.

¹⁰A. Black., P. Wright., Bachman J., *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy. Kształtowanie wyników działalności spółek*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 24.

¹¹D. Wędzki., *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa: przepływy pieniężne dla właścicieli*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003: s. 18.

Siudak M., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001: s. 47.

Wheeler D., Sillanpaa H., *The Stakeholder Corporation. A Blueprint for Maximizing Stakeholders Value*, Pitman, London 1997: s. 5.

¹²M. Mikołajek – Gocejna., *Wyzwania...*, op. cit., s. 101.

¹³M. Jensen., *Value Maximization. Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 12, Issue 2, 2002: s. 235-256

¹⁴I. Ansoff., *Corporate Strategy*, McGraw – Hill, New York 1965, za: Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000: s. 19.

¹⁵H. Hughes., *Goodwill in Accounting: A history of the Issues and Problems*, Business Pub. Division, College of Administration, Georgia State University, Atlanta 1982, za: Kamela – Sowińska A., *Wartość firmy*, PWE, Warszawa 1996: s. 35.

Tabela 1. Podstawy teoretyczne rozważań o wpływie zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami na jego wartość

Teoria	Popierany temat	Wiodące źródło powołania się
Ekonomia kosztów transakcyjnych	Optymalizacja kosztów transakcyjnych	Williamson (1975) Rindfleisch (1997)
Teoria procesów kształtowania wartości	Sekwencje i podmioty kształtowania wartości	Bower i Garda (1985) Burn i Woodruff (1992) Norman i Ramírez (1993)
Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa	Pozyskanie i wykorzystanie niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa w celu budowania przewagi konkurencyjnej	Barney (1991) McWilliams i Gray (1995) Poppo i Zenger (1998)
	Pozyskanie i wykorzystanie niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa w celu kreacji wartości	Daum (2003) Cohen (2005) Kaplan i Norton (2004) Ulrich (2004) Berry (2004)
Model „koalicji”	Postrzeganie organizacji jako sieci składającej się z aktorów	Cyert i March (1963)
	Rozszerzenie granic zainteresowania organizacji o grupy interesariuszy	Ansoff (1965)
Wartość relacji	Wartość jest wynikiem interakcji zachodzących pomiędzy kupującym i sprzedającym oraz wartość relacji posiada wymiar ekonomiczny, strategiczny i behawioralny	Garver i Gardial (1996) Wilson i Jantrania (1994)
Teoria inicjatorów kreacji wartości w łańcuchu dostaw	Wyniki przedsiębiorstwa są determinowane budowanymi relacjami, mechanizmem strukturalnym oraz wartością dostawców, odbiorców i procesów wewnętrznych	Jayaram, Kannan i Tan (2004)
Orientacja totalnej wartości	Wyniki przedsiębiorstwa są determinowane wartością poszczególnych stron stosunku, które są uzależnione od jakości relacji. Jakość ta warunkuje wielkość korzyści oraz kosztów wymiany realizowanej w dynamicznej sieci	Byramjee, Bhagat i Klein (2010)

Źródło: opracowanie własne.

Podstawą zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami wydaje się być zwrócenie uwagi przez Cyert i March (1963), że organizacje w rzeczywistości funkcjonują w sieci wzajemnych relacji i zależności, przy czym oczekiwania poszczególnych „aktorów” są odmienne, dlatego też – jak słusznie zauważył I. Ansoff – strategia

przedsiębiorstwa stanowi wypadkową celów, odpowiedzialności i ograniczeń poszczególnych grup interesariuszy. Niemniej jedno przedsiębiorstwo osiąga lepsze wyniki od innych. Wiodącą teorią wspierającą wyjaśnienia tego faktu jest teoria kosztów transakcyjnych. Prezentuje ona w sposób podstawowy możliwości obniżania kosztów aktów kupna – sprzedaży. Wynikiem zaś interakcji zachodzących pomiędzy kupującym i sprzedającym – wg Garver i Gardial (1996) – jest wartość. Natomiast Wilson i Jantrania (1994) zwrócili uwagę, że wartość relacji posiada wymiar ekonomiczny, strategiczny i behawioralny. Proces realizacji transakcji – wg Bower i Garda (1985) – może przyczyniać się do kształtowania wartości, jeśli przebiega zgodnie z określonymi sekwencjami. Koncepcja Bower i Garda nie może być jednak bezkrytycznie zaadaptowana do zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami, 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 dostarczonej przez organizację. Zatem sekwencja dostarczania wartości Bower i Garda nie uwzględnia sprzężenia zwrotnego w procesie kształtowania wartości. Konieczność dokonywania oceny dostarczonej konsumentom wartości i podejmowania działań naprawczych zauważyli Burns i Woodruff. Teorię podstawowych procesów kształtowania wartości dopełnili Normann i Ramírez, którzy perspektywę problemów budowania wartości relacji poszerzyli o pracowników i innych zewnętrznych interesariuszy. Natomiast sama relacja jest zasobem niematerialnym, którego właściwe pozyskanie i wykorzystanie (tak jak pozostałych zasobów niematerialnych) wg Barney (1991), McWilliams i Gray (1995), Poppo i Zenger (1998) przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej oraz zgodnie z opiniami Daum (2002), Cohen (2004), Kaplan i Norton (2004), Ulirich (2004) oraz Beny (2004) do kreowania wartości. Zaś Jayaram, Kannan i Tan (2004) wyróżnili czynniki kreacji wartości w łańcuchu dostaw, którymi są budowane relacje, mechanizm strukturalny oraz wartość dostawców, odbiorców i procesów wewnętrznych. Poczynione przez nich badania potwierdzają, że czynniki te determinują wyniki przedsiębiorstwa. Również wg Byramjee, Bhagat i Klein (2010) czynnikiem wpływającym na wyniki firmy jest wartość poszczególnych stron stosunku, która jest uzależniona od jakości relacji. Jakość ta warunkuje wielkość korzyści oraz kosztów wymiany realizowanej w dynamicznej sieci.

Analiza powyżej opisanych opracowań naukowych sugeruje pozytywną zależność pomiędzy zarządzaniem wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami a wzrostem jego wartości oraz pozwala zidentyfikować czynniki warunkujące urzeczywistnienie tej zależności (rysunek nr 1). Czynniki te są:

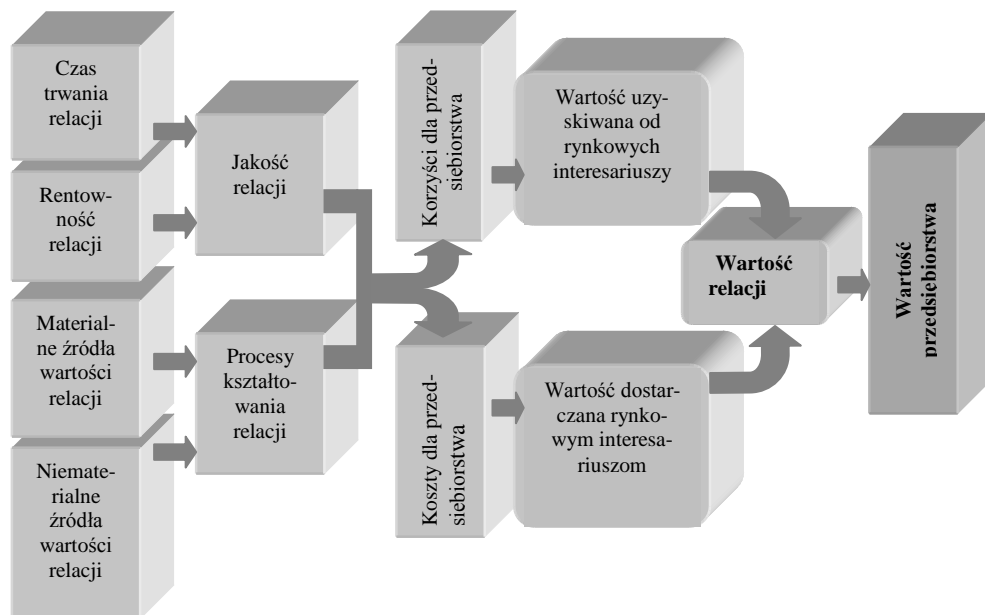
- jakość relacji określana za Byramjee, Bhagat i Klein (2010) czasem jej trwania oraz jej rentownością,
- procesy kształtowania relacji w perspektywie wykorzystywania zarówno nakładów (źródeł kształtowania relacji) materialnych, jak i niematerialnych,
- wartość uzyskiwana przez przedsiębiorstwo od market stakeholders,
- wartość dostarczana przez przedsiębiorstwo dla rynkowych interesariuszy.

W rozważaniach przyjmuje się następujące założenia:

- Z1. wartość relacji wpływa na wyniki przedsiębiorstwa, w tym na jego wartość rynkową

- Z2. wartość relacji jest determinowana wartością uzyskiwaną od market stakeholders oraz wartością dostarczaną rynkowym interesariuszom,
- Z3. wartość uzyskiwana od market stakeholders zależy od korzyści osiąganych przez firmą od rynkowych interesariuszy,
- Z4. ponoszone przez przedsiębiorstwo koszty urzeczywistnienia relacji określają wartość dostarczaną market stakeholders,
- Z5. korzyści uzyskiwane przez przedsiębiorstwo oraz koszty przez nie ponoszone zależą od jakości relacji oraz procesów kształtowania relacji,
- Z6. w procesach kształtowania relacji wykorzystuje się materialne i niematerialne źródła budowania wartości relacji,
- Z7. jakość relacji jest determinowana czasem jej trwania oraz jej rentownością.

Ze względu na dotychczasowy brak badań bezpośrednio wskazujących na zależność pomiędzy zarządzaniem wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami a wzrostem jego wartości, wydaje się, że do weryfikacji powyższych założeń uzasadnione jest wykorzystanie wnioskowania pośredniego na podstawie dokonanych studiów literatury oraz badań przeprowadzonych przez Jayaram, Kannan i Tan (2004) potwierdzających teorię inicjatorów kreacji wartości w łańcuchu dostaw oraz przez Byramjee, Bhagat i Klein (2010) dotyczących wyników przedsiębiorstw totalnie zorientowanych na wartość.



Rys. 1. Wzrost wartości przedsiębiorstwa determinowany zarządzaniem wartością relacji firmy z rynkowymi interesariuszami

Byramjee, Bhagat i Klein (2010) udowodnili, że jakość relacji jest determinowana czasem jej trwania oraz jej rentownością. Wszystkie relacje długookresowe mają charakter

partnerski, chociaż o różnym stopniu.¹⁶ (tabela nr 2) Relacje partnerska wiążąca i przyjazna charakteryzują się większą wartością oczekiwaną z dokonania danej transakcji aniżeli wartość oczekiwana większości aktów kupna – sprzedaży. Przy czym w przypadku relacji partnerskiej wiążącej ta większa wartość jest wynikiem zarówno relatywnie dużego prawdopodobieństwa dokonywania transakcji powtarzalnych, jak i stosunkowo dużej wartości samej wymiany, zaś w przypadku relacji partnerskiej przyjaznej jest ona raczej wynikiem dużego prawdopodobieństwa dalszej współpracy przy relatywnie mniejszej jej wartości. Natomiast relacja partnerska przychylna wykazuje mniejszą wartość oczekiwaną aniżeli wartość oczekiwana większości transakcji. Taka sytuacja jest wynikiem braku rentowności zrealizowanej dotychczas wymiany. Powstaje zatem pytanie, dlaczego przedsiębiorstwo utrzymuje taką nierentowną relację. Odpowiedzi na to pytanie należy poszukiwać w prognozowanej wartości współpracy. Otóż w tym przypadku firma rokuje, iż partnerskie relacje z takim klientem albo stworzą szansę na dokonanie rentownej wymiany, albo też będą sprzyjały wykorzystaniu bądź wykreowaniu nowych okazji. Stosunek ten jest zatem przykładem redundancji zasobów organizacji. Inną relacją kształtowaną „z nadmiarem” jest stosunek perspektywiczny. Jego różnica w porównaniu z relacją partnerską przychyłą przejawia się w krótkookresowości, natomiast motywy do jej utrzymania i rozwoju są podobne. Poza tym mniejszą wartością oczekiwaną w stosunku do większości aktów kupna – sprzedaży charakteryzuje się relacja transakcyjna. Sytuacja ta jest następstwem jej relatywnie małej wartości oraz stosunkowo małego prawdopodobieństwa jej powtórzenia w przyszłości i sprzyjania kreowaniu bądź wykorzystywaniu możliwości rynkowych.

¹⁶ Temat ten jest szeroko omówiony w E. Piwoni- Krzeszowska: *Partnerstwo w analizie klientów*, [w:] Cieśliński W. [red.], *Najnowsze instrumenty opisu organizacji*, Wydawnictwo Walbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Walbrzych 2002, tom II, s. 12-20.

Tabela 2. Rodzaje relacji wyróżnione na podstawie jakości relacji

		Rentowność relacji (ex – post)		
		Duża	Mała	Brak
Czas trwania relacji	Długookresowa	Relacja partnerska wiążąca $O_j > O_i$ gdzie: w_j – relatywnie duże p_j – relatywnie duże	Relacja partnerska przyjazna $O_j > O_i$ gdzie: w_j – relatywnie małe p_j – relatywnie duże	Relacja partnerska przychylna $O_j < O_i$ gdzie: w_j – relatywnie małe p_j – relatywnie duże
	Krótkookresowa	Relacja okazyjna $O_j > O_i$ gdzie: w_j – relatywnie duże p_j – relatywnie małe	Relacja transakcyjna $O_j < O_i$ gdzie: w_j – relatywnie małe p_j – relatywnie małe	Relacja perspektywiczna $O_j < O_i$ gdzie: w_j – relatywnie małe p_j – relatywnie duże
Gdzie: O_j – wartość oczekiwana danej transakcji O_i – wartość oczekiwana większości transakcji w_j – wartość danej transakcji p_j – prawdopodobieństwo zrealizowania danej transakcji				

Źródło: opracowanie własne (porównaj Piwoni – Krzeszowska E., *Elastyczność kształtowania relacji z klientami determinantą efektywnego funkcjonowania organizacji w dobie XXI w.*, [w:] Potocki A. [red.], *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacji.*, Difin, Warszawa 2007: s. 471-480).

I w końcu relacja okazyjna, której wartość oczekiwana jest większa aniżeli większości transakcji, co jest wynikiem stosunkowo dużej jej wartości, ale i – zgodnie z założeniem, iż „im większa wartość transakcji tym zwykle mniejsze jej prawdopodobieństwo zrealizowania”¹⁷ – małego prawdopodobieństwa jej powtórzenia w przyszłości.

Konkludując, relacje przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami charakteryzują się różnorodną jakością. Jej przejawem są różne wartości oczekiwane określonych transakcji, które determinują korzyści uzyskiwane przez przedsiębiorstwo oraz koszty przez nie ponoszone w związku z urzeczywistnieniem danej relacji. Zatem można przyjąć, iż jakość relacji wpływa na osiąganą korzyści oraz ponoszone przez firmę koszty realizacji stosunków.

Jeśli przyjąć za Wilson i Jantrania (1994), że wartość stosunków posiada wymiar ekonomiczny, strategiczny i behawioralny, to źródła budowania wartości relacji mają charakter materialny i niematerialny. Dlatego też w trakcie realizacji procesów kształtowania relacji z market stakeholders wykorzystuje się zarówno źródła (nakłady) materialne, jak też niematerialne, które tym samym determinują uzyskiwane korzyści i ponoszone przez przedsiębiorstwo koszty o charakterze materialnym lub/i niematerialnym.

¹⁷R. Krupski, *Zarządzanie okazją*, [w:] Morawski M. [red.], *Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym*, Wydawnictwo Walbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Walbrzych 2003: tom I, s. 13.

Rozpatrując, czy wartość uzyskiwana od market stakeholders zależy od korzyści osiągniętych przez firmę, można przyjąć za A. Jabłońskim, że wartość interesariuszy „(...) stanowi sumę wartości poszczególnych grup interesariuszy, mierzoną wielkością przychodów osiągniętych w sposób bezpośredni i pośredni (...) przez zawiązaną relację z poszczególnymi interesariuszami oraz sumę uzyskanych korzyści, wynikających z optymalizacji kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, będących następstwem relacji z interesariuszami (...). Zarówno wzrost przychodów, jak i optymalizacja kosztów przyczyniają się do wzrostu rentowności przedsiębiorstwa, a w konsekwencji do wzrostu długoterminowej jego wartości.”¹⁸ Wydaje się jednak, że powyższa definicja powinna być uzupełniona również o korzyści niematerialne, które przedsiębiorstwo uzyskuje w wyniku realizowanych relacji, a jakie wpływają także na całkowitą wartość uzyskiwaną od market stakeholders.

Wartości dla klienta wg Brilman (2002), stanowi sumę iloczynu wskaźnika jakości i jego wagi oraz iloczynu wskaźnika ceny i jego wagi.¹⁹ Przy czym jakość oznacza poziom wskaźnika satysfakcji. Wydaje się, że definicję tę można rozszerzyć także na pozostałych interesariuszy rynkowych. Należy przy tym – oczywiście – zauważyć konieczność dokonania pewnych modyfikacji. Mianowicie pojęcie „cena” w przypadku dostawców zastąpić „przychodami”. Natomiast z perspektywy kooperantów – w zależności od sytuacji – we wskaźniku tym może wystąpić „cena” lub „przychód”. Zatem sądzi się, iż wartość dla rynkowego interesariusza stanowi sumę iloczynu wskaźnika poziomu satysfakcji i jego wagi oraz iloczynu finansowej wartości danej transakcji i jej wagi.

W tym kontekście wartość dostarczana dla market stakeholders z punktu widzenia przedsiębiorstwa wynika z ponoszonych przez firmę kosztów urzeczywistnienia relacji zarówno w wymiarze materialnym, jak też niematerialnym.

Jeśli przyjąć za Garver i Gardial (1996), że wartość jest wynikiem interakcji zachodzących pomiędzy kupującym i sprzedającym, to właściwym wydaje się być twierdzenie, iż wartość relacji jest różnicą pomiędzy wartością uzyskiwaną od market stakeholders oraz wartością dostarczaną dla rynkowych interesariuszy. Zatem wartość relacji jest determinowana wartością uzyskiwaną od market stakeholders oraz wartością im dostarczaną. Słuszność przyjęcia tego założenia dodatkowo potwierdzają poglądy Byramjee, Bhagat i Klein (2010).

Poczynione rozważania doprowadzają do znalezienia odpowiedzi na zasadnicze pytanie, czy wartość relacji wpływa na wyniki przedsiębiorstwa, w tym na jego wartość. Sądzi się, że w jej udzieleniu szczególnie pomocne są wyniki badania empirycznego przeprowadzonego przez Jayaram, Kannan i Tan (2004). Potwierdzają one następujące hipotezy:

- wykorzystywanie mechanizmów strukturalnych pozytywnie wpływa na kreację wartości łańcucha dostaw,
- wykorzystywanie praktyk budowania relacji pozytywnie wpływa na kreację wartości łańcucha dostaw,
- kreacja łańcucha dostaw pozytywnie wpływa na wyniki przedsiębiorstwa.

Analizując szczegółowo zmienne świadczące wg Jayaram, Kannan i Tan (2004) o wykorzystywaniu praktyk budowania relacji można wnioskować, że pośrednio zawierają one

¹⁸A. Jabłoński, *Wartość interesariuszy w modelu zrównoważonego biznesu*, „Przegląd Organizacji”, nr 2/2011: s. 15.

¹⁹J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002: s. 95.

zarówno problemy jakości relacji oraz procesów kształtowania relacji. Zatem sądzi się, że można przyjąć, iż wpływają one pozytywnie na kreację wartości łańcucha dostaw. Poza tym procesy kształtowania relacji odnajduje się również w zdefiniowanych przez autorów badań strukturalnych mechanizmach, co dodatkowo potwierdza ich pozytywny wpływ na kreację wartości łańcucha dostaw. Oprócz tego wyniki omawianych badań empirycznych pokazują, że kreacja wartości łańcucha dostaw zależy od wartości dostawców, wartości konsumentów oraz wartości wewnętrznych procesów. Przy czym wartość dostawców i konsumentów zawiera się w wartości uzyskiwanej od rynkowych interesariuszy. Natomiast wartość wewnętrznych procesów zawiera w sobie wartość dostarczaną dla market stakeholders. Dlatego też pośrednie wnioskowanie o pozytywnym wpływie wartości uzyskiwanej od rynkowych interesariuszy oraz im dostarczanej na kreację wartości łańcucha dostaw uważa się za zasadne. Podzielając pogląd M Christopher (1998), że łańcuch dostaw jest siecią wzajemnie ze sobą powiązanych organizacji, można przyjąć, iż wartość relacji jest jednym ze składników wartości łańcucha dostaw.²⁰ Zatem jeśli kreacja łańcucha dostaw pozytywnie wpływa na wyniki przedsiębiorstwa, to również kreowanie wartości relacji wywołuje taki efekt. Należy jeszcze zauważyć, że wg Jayaram, Kannan i Tan (2004) na wyniki przedsiębiorstwa składają się: udział w rynku, zwrot na aktywach, pozycja konkurencyjna oraz poziom obsługi konsumentów. Autorzy tych badań nie mówią bezpośrednio o wartości przedsiębiorstwa. Niemniej zdefiniowane przez nich wyniki przedsiębiorstwa wpływają na jego wartość. Skłania to ostatecznie do wnioskowania, że wartość relacji firmy z rynkowymi interesariuszami pozytywnie wpływa na wartość przedsiębiorstwa.

Zmierzając do reasumpcji rozważań, należy jeszcze wspomnieć o zależności pomiędzy wartością przedsiębiorstwa a zarządzaniem wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami. Uważa się, że w celu wywołania pozytywnego wpływu wartości stosunków zachodzących na płaszczyźnie firma – market stakeholders na wartość przedsiębiorstwa niezbędne jest przemyślane i zorganizowane pozyskiwanie, utrzymywanie i wzrost korzyści materialnych i niematerialnych uzyskiwanych przez firmę z realizowanych stosunków z market stakeholders oraz ponoszenie, utrzymywanie lub zmienianie (zmniejszanie albo zwiększanie) kosztów materialnych i niematerialnych, jakie przedsiębiorstwo ponosi urzeczywistniając te relacje. Dopiero takie podejście zapewnia optymalizację wartości portfela relacji z rynkowymi interesariuszami, co zwiększa możliwość wywołania pozytywnego wpływu na wartość przedsiębiorstwa.

4. Podsumowanie

Poczynione rozważania na temat wpływu zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami na jego wartość absolutnie nie wyczerpują tego złożonego zagadnienia. Stanowią one jedynie punkt wyjścia dla dalszych dociekań w tym interesującym temacie. Z jednej strony, ze względu na wykorzystanie jedynie pośredniego wnioskowania, uzasadniają one konieczność przeprowadzenia badań empirycznych, które jednoznacznie odpowiedziałyby czy zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami determinuje jego wartość. Z drugiej zaś nasuwa się pytanie: w jakim stopniu zarządzanie wartością stosunków zachodzących na płaszczyźnie firma – market stakeholders wpływa na wartość przedsiębiorstwa. Niestety dotychczas problem ten nie

²⁰M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży. Jak obniżyć koszty i poprawić jakość obsługi. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998: s. 23.*

został jeszcze rozwiązany. Zasadniczym powodem trudności w tym względzie jest pomiar wartości niematerialnych. Niemniej poczyniona analiza opracowań naukowych pozwala na przyjęcie poglądu zespołu prof. C. Suszyńskiego (2007), że „zasoby niematerialne to (...) unikalne składniki majątku, które zintegrowane z aktywami rzeczowymi mogą być przedmiotem zarządzania strategicznego. Zasoby niematerialne determinują możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej, wpływając jednocześnie na wartość rynkową przedsiębiorstwa.”²¹ Zatem zasadne wydaje się być twierdzenie, że zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami determinuje wzrost jego wartości.

5. Literatura

- [1] Ansoff I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw – Hill, New York, za: Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [2] Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17, 1991.
- [3] Berry J., *Tangible Strategies for Intangible Assets Managing & Measure*, McGraw-Hill, 2004.
- [4] Black A., Wright P., Bachman J., *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy. Kształtowanie wyników działalności spółek*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
- [5] Bower M., Garda R., *The Role of Marketing In Management*, „McKinsey Quarterly”, Autumn.
- [6] Brillman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [7] Burns M., Woodruff R., *Delivering Value to Consumers: Implication for Strategy Development and Implementation*, [w:] *Marketing Theory and Applications*, red. C. Allen, T. Shimp, R. Howell, G. Zinkhan, D. Heisley, R. Semenik, P. Dickson, V. Zeithaml, R. Jenkins, American Marketing Association, Chicago 1992.
- [8] Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży. Jak obniżyć koszty i poprawić jakość obsługi*. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998.
- [9] Cohen J., *Intangible Assets Valuation and Economic Benefit*, John Wiley&Sons, 2005
- [10] Cyert R., March J., *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs: Prentice – Hall, 1963.
- [11] Daum J., *Intangible Assets and Value Creation*, John Wiley&Sons, 2003.
- [12] Garver G., Gardial S., *The Role of The Salesperson In Delivering Customer Value: A Situational Analysis*, [w:] *Expanding Marketing Horizons Into the 21st Century*, red. D. Moore, Association of Marketing Theory and Practice, Syracuse, New York 1996.
- [13] Hughes H., *Goodwill in Accounting: A history of the Issues and Problems*, Business Pub. Division, College of Administration, Georgia State University, Atlanta 1982, za: Kamela – Sowińska A., *Wartość firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- [14] Jabłoński A. , *Wartość interesariuszy w modelu zrównoważonego biznesu*, „Przegląd Organizacji”, nr 2/2011.
- [15] Jabłoński M., *Kreacja wartości przedsiębiorstw a komponenty modelu biznesu*, [w:] Borowiecki R., Jaki A. [red.], *Współczesne problemy analizy ekonomicznej*, Ka-

²¹M. Murawska, *Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa w procesie kształtowania wartości*, [w:] C. Suszyński [red.]: *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007: s. 319.

- tedra Ekonomiki i Organizacji przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.
- [16] Jayaram J., Kannan V., Tan K., *Influence of Initiators on Supply Chain Value Creation*, „International Journal of Production Research”, Vol. 42, No. 20, 2004.
- [17] Jensen M., *Value Maximization. Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 12, Issue 2, 2002.
- [18] Kaplan R., Norton D., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, 2004.
- [19] Krupski R., *Zarządzanie okazją*, [w:] Morawski M. [red.], *Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2003: tom I.
- [20] McWilliams A., Gray S., *Understanding Quasi – Intergration*, „Journal of Business Strategies”, Vol. 12, 1995.
- [21] Mikołajek – Gocejna M., *Wyzwania na szczeblu przedsiębiorstwa – imperatyw kształtowania wartości*, [w:] Suszyński C. [red.]: *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [22] Murawska M., *Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa w procesie kształtowania wartości*, [w:] Suszyński C. [red.]: *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [23] Normann R., Ramírez R., *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*, „Harvard Business Review”, July – August 1993, Vo.l. 71, Issue 4.
- [24] Nowak E., *Rachunkowość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- [25] Piwoni – Krzeszowska E.: *Partnerstwo w analizie klientów*, [w:] Cieśliński W. [red.], *Najnowsze instrumenty opisu organizacji*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002, tom II.
- [26] Piwoni – Krzeszowska E., *Elastyczność kształtowania relacji z klientami determinantą efektywnego funkcjonowania organizacji w dobie XXI w.*, [w:] Potocki A. [red.], *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
- [27] 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”, Vol. 19, 1998.
- [28] Rindfleisch A., *Transaction Cost Analysis: Past, Present,, and Future Applications*, „Journal of Marketing”, Vo. 61, 1997.
- [29] Siudak M., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.
- [30] Skoczylas W., *Niefinansowe czynniki tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, [w:] Skoczylas W. [red.]: *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [31] Ulrich D. (ed.), *Tangible Power of Intangible Assets (HBR Article Collection)*, Harvard Business Publishing, 2004.
- [32] Wędzki D., *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa: przepływy pieniężne dla właścicieli*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.
- [33] Wheeler D., Sillanpaa H., *The Stakeholder Corporation. A Blueprint for Maximizing Stakeholders Value*, Pitman, London 1997.
- [34] Williamson O., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York 1975.

- [35] Wilson D., Jantrania S., *Understanding the Value of a Relationship*, „Asia – Australia Marketing Journal, No. 2 (1) 1994.
- [36] Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1978.

Streszczenie

Określenie wpływu zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami na wzrost jego wartości jest dyskusyjne w kontekście dylematu potrzeby koncentracji firmy na maksymalizacji wartości dla właścicieli i konieczności zapewnienia równowagi pomiędzy ich celami a oczekiwaniami innych grup zainteresowanych jego działalnością. Studia literatury i analiza wtórnych badań empirycznych sugerują pozytywną zależność pomiędzy zarządzaniem wartością stosunków zachodzących na płaszczyźnie firma – market stakeholders a wzrostem jej wartości.

Słowa kluczowe: wartość relacji, rynkowi interesariusze, zarządzanie wartością relacji, determinanty wartości przedsiębiorstwa.

MANAGING THE VALUE OF ENTERPRISE'S RELATIONSHIP WITH MARKET STAKEHOLDERS AS THE DETERMINANT OF ENTERPRISE'S GROWTH

Summary

Determining the impact of managing the value of enterprise's relationship with market stakeholders on the enterprise's growth is controversial according to a dilemma between enterprise's need of concentration on maximization of value for company's owners on one hand and expectations of other groups interested in enterprise's activity on the other hand. Literature studies and analysis of secondary research suggest a positive relation between managing relationship value due to an enterprise and market stakeholders and enterprise's growth.

Keywords: relationship value, market stakeholders, relationship value management, determinants of enterprise's value.

Translated by Estera Piwoni-Krzeszowska

ESTERA PIWONI – KRZESZOWSKA
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu,
e-mail: estera.piwoni-krzeszowska@ue.wroc.pl

