

Spis treści

Wstęp	11
Rozdział 1	
Fundamenty poznawcze zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami	21
1.1. Obszary eksploracji relacji w zarządzaniu strategicznym.....	21
1.2. Relacje w aspekcie teorii interesariuszy	31
1.3. Relacyjne ujęcie zarządzania wartością przedsiębiorstwa.....	50
1.4. Orientacja przedsiębiorstwa na wartość relacji z rynkowymi interesariuszami.....	72
1.5. Model zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami	83
Rozdział 2	
Intencjonalność postępowania podmiotów relacji	93
2.1. Kontekst relacyjny przesłanek intencjonalności postępowania podmiotów relacji.....	95
2.2. Kontekst relatywny przesłanek intencjonalności postępowania podmiotów relacji.....	100
2.3. Cele przedsiębiorstwa w aspekcie kształtowania relacji z rynkowymi interesariuszami	106
2.4. Tworzenie i przechwytywanie wartości relacji w perspektywie intencjonalności postępowania podmiotów stosunków.....	110
Rozdział 3	
Cechy relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami	118
3.1. Relacje przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami w perspektywie logik tworzenia wartości.....	120
3.2. Relacje przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami w aspekcie postaw podmiotów stosunku.....	128

3.3. Cykl życia relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami	135
3.4. Relacje przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami w ujęciu portfelowym	145

Rozdział 4

Kształtowanie i monitorowanie wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami	161
4.1. Źródła tworzenia wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami	162
4.2. Mapa tworzenia wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami	167
4.3. Aktywacja czynników tworzących wartość relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami	172
4.4. Pomiar wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami	201

Rozdział 5

Praktyka zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami w świetle badań empirycznych w Polsce	208
5.1. Metodyka badań empirycznych	208
5.2. Operacjonalizacja zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami	216
5.3. Opracowanie narzędzia badawczego	222
5.4. Charakterystyka próby badawczej	224
5.5. Zagadnienia pomiaru wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami w świetle badań empirycznych	226
5.6. Zakres działań podejmowanych w ramach zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami w świetle badań empirycznych	245
5.7. Empiryczna identyfikacja głównych czynników różnicujących zakres działań podejmowanych w ramach zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami	255
5.7.1. Analiza wyników empirycznych zależności między zarządzaniem wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami a nadrzędnym celem jego funkcjonowania	255
5.7.2. Analiza wyników empirycznych zależności między zarządzaniem wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami a jego postrzeganiem istotności relacji z rynkowymi interesariuszami w budowaniu jego pozycji konkurencyjnej	260

5.7.3. Analiza wyników empirycznych zależności między zarządzaniem wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami a rodzajem jego działalności	267
5.7.4. Analiza wyników empirycznych zależności między zarządzaniem wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami a jego wielkością.....	271
5.7.5. Analiza wyników empirycznych zależności między zarządzaniem wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami a czasem jego funkcjonowania na rynku.....	277
5.7.6. Analiza wyników empirycznych zależności między zarządzaniem wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami a charakterem jego otoczenia.....	284
5.8. Czynniki różnicujące zakres działań podejmowanych w ramach zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – podsumowanie przeprowadzonych badań empirycznych.....	289
Zakończenie.....	292
Załącznik.....	303
Bibliografia.....	312
Spis rysunków.....	336
Spis wykresów.....	339
Spis tabel.....	342
Summary.....	344

Przedsiębiorstwo funkcjonuje w otoczeniu, które wpływa na jego wyniki. Ma ono charakter dynamiczny i nieciągły [Romanowska 2007b, s. 61], ale zachodzące w nim zjawiska i procesy oraz ich rezultaty nie są zawsze przypadkowe [Czakon 2012, s. 26]. Otoczenie organizacji nie jest bezimienne, lecz stanowią je konkretne podmioty, nie jest kompletnie niezależne, ale jest częściowo wynegocjonowane, a więc chociaż częściowo kontrolowane, nie jest zatimizowane, a pozostaje w różnych relacjach ze swoimi podmiotami [Czakon 2012, s. 28]. Zatem przedsiębiorstwo w swojej swobodzie działania nie jest ani kompletnie ograniczone, ani w pełni autonomiczne [Hrebiniak, Joyce 1985, s. 235; Karpacz 2011, s. 75–84]. Przedsiębiorstwo działa w ekosystemie, którego uczestnicy nie są jedynie skazani na adaptację do otoczenia, ale je współtworzą [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 38]. Tym samym immanencją współczesnego przedsiębiorstwa są jednoczesna swoboda oraz zdeterminowanie jego wyborów i zachowań w zakresie budowania stosunków rynkowych.

Problem relacji podejmowany jest w literaturze od wielu lat [Krupski i in. 2009, s. 188]. Jednak współcześnie, ze względu na rosnące tempo zmian i nieprzewidywalności warunków funkcjonowania, nasilającą się konkurencję i związaną z nią rosnącą współzależność podmiotów wymiany, inicjowaną koniecznością uzupełniania wewnętrznych kompetencji, czy naruszanie zasad etyki prowadzenia biznesu, relacje nabierają szczególnego znaczenia. W tych okolicznościach stają się one podstawą działań strategicznych przedsiębiorstwa [Zakrzewska-Bielawska 2014, s. 20, 21].

Głównym celem kształtowania relacji jest dążenie do efektywniejszej kreacji wartości niż może to być osiągnięte za pośrednictwem mechanizmu rynkowego [Johnson, Selnes 2004, s. 2]. W osiąganiu tego celu niezwykle ważne są podmioty rynkowe, czyli „jednostki i organizacje, które wykonują czynności tworzące wartość albo konsumują ich rezultaty” [De Wit, Meyer 2007, s. 218]. Są nimi dostawcy, nabywcy, konkurenci, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje oraz podmioty oferujące produkty i/lub usługi komplementarne w stosunku do oferty danego przedsiębiorstwa [De Wit, Meyer 2007, s. 219; Gummesson 2002,

s. 39; Brandenburger, Nalebuff 1996]. Podmioty te, dążąc do kreacji wartości, są uwikłane w sieci wzajemnego oddziaływania i zależności, co powoduje, że są zainteresowane funkcjonowaniem każdego „aktora sieci wartości” [Brandenburger, Nalebuff 1996] i mają swój wkład w tworzenie wartości oraz prawo do zgłaszania roszczeń wynikających z ustalonych pomiędzy podmiotami warunków podziału wytworzonej wartości [Hill, Jones 1992, s. 133]. Dlatego tę grupę interesu można nazwać rynkowymi interesariuszami. Pozostali członkowie otoczenia przedsiębiorstwa „swoim zachowaniem, celowo lub mimowolnie, określają warunki, na jakich działają podmioty rynkowe”, ale nie tworzą bezpośrednio wartości, dlatego są podmiotami kontekstowymi [De Wit, Meyer 2007, s. 218, 219].

Rozważania podejmowane w monografii plasują się w wylaniającym się paradygmacie relacyjnym. Analiza relacji może być dokonywana na poziomie indywidualnym lub organizacyjnym [Dirks, Lewicki, Zaheer 2009, s. 81]. W monografii dominuje perspektywa międzyorganizacyjna, aczkolwiek niektóre zagadnienia kształtowania relacji (tj. zaufanie czy postawy podmiotów relacji) zostały ujęte również z punktu widzenia interpersonalnego.

Studia literatury skłaniają do wnioskowania, że eksploracja naukowa relacji koncentruje się przede wszystkim na współdziałaniu podmiotów rynkowych¹. Podstawowym celem angażowania się w tego typu stosunki jest tworzenie wartości. Jednak współdziałanie partnerów handlowych przynosi różne efekty finansowe i niefinansowe [Wójcik-Karpacz 2012, s. 187–214], którymi są nie tylko korzyści, ale też koszty. Dlatego przedsiębiorstwa powinny kształtować partnerskie relacje w sposób szczególnie przemyślany [Ellies, Bartels, Brunsmann 2003, s. 30]. Partnerstwo podmiotów relacji jest często możliwe, ale nie zawsze jest to najlepszy wybór. Ścisła współpraca, niejednokrotnie opierająca się na bilateralnej współzależności, posiada też swoje „ciemne strony” [Anderson, Jap 2005, s. 75]. Prymat długookresowych, często silnych więzi nie jest do końca uzasadniony, gdyż wiążą się one z koniecznością ponoszenia większych nakładów na ich utrzymanie oraz mogą ograniczać lub opóźniać rozpoznanie zmian zachodzących w otoczeniu, ograniczając tym samym możliwość efektywnego reagowania przedsiębiorstwa na nowe warunki funkcjonowania [Granovetter 1983, s. 201–233]. W związku z tym nie można uznać, że zawsze i wszystkie przedsiębiorstwa powinny dążyć do partnerstwa [Hammervoll 2009, s. 235]. Bardziej uzasadnione

¹ W najnowszej literaturze krajowej problem ten jest podnoszony m.in. przez E. Stańczyk-Hugiet [2012b, c, 2013], J. Niemczyka [2012, 2013], W. Czakona [2007b, 2012], A. Wójcik-Karpacz [2012] i M. Bratnickiego [2009], a w literaturze anglojęzycznej podejmują go np.: Z. Zacharia, N. Nix, R. Lusch [2009], R. Brown, J. Crosno, C. Dev [2009], K. Dirks, R. Lewicki, A. Zaheer [2009] czy T. Hammervoll [2009].

jest rekomendowanie zróżnicowanego podejścia do kształtowania relacji z rynkowymi interesariuszami i budowania portfela heterogenicznych relacji. Wybór rodzaju relacji, jaki ma być kształtowany między przedsiębiorstwem a rynkowymi interesariuszami, powinien zależeć od strategii, potrzeb, oczekiwań i/lub doświadczeń podmiotów. Tym samym przedsiębiorstwa mogą wybierać transakcyjny lub relacyjny sposób wymiany i mogą przejawiać różny stopień zaangażowania w kształtowanie stosunków² [Grönroos 1997, s. 408, 409]. W tym kontekście powstaje pytanie: z którymi podmiotami należy współdziałać, a z którymi nie? O tym, kiedy i jakie relacje są dla przedsiębiorstwa pożądane, decydują czynniki sytuacyjne [Reinartz, Kraft, Hoyer 2004, s. 294]. Ta „przydatność” relacji może być zdefiniowana na podstawie osiągniętej i przewidywanej ich wartości. Występuje zatem zapotrzebowanie na wiedzę i instrumenty, pozwalające dokonać pomiaru tej wartości. Problem ten jednak na gruncie naukowym i praktycznym wciąż nie został wyjaśniony w sposób satysfakcjonujący. Analiza dostępnych metod pomiaru kapitału intelektualnego pozwala wnioskować, że pomiar wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami jest w nich traktowany fragmentarycznie. Tym samym potrzebne jest zaproponowanie sposobu pomiaru wielkości dotychczas niemierzonej, jaką jest wartość relacji. Pozwoli to na likwidację luki teoretycznej w omawianym obszarze i umożliwi w praktyce wykorzystanie narzędzia wspierającego dokonywanie właściwych wyborów strategicznych, z którymi rynkowymi interesariuszami i jak kształtować relacje.

Relacje z rynkowymi interesariuszami są jednym z niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa [Amit, Schoemaker 1993, s. 36]. Praarchetypem zagadnień relacyjnych jako swoistego zasobu niematerialnego jest niewątpliwie ujęcie ogólnej teorii systemów. Akcentuje się w niej związki między elementami. Jest to główna osnowa wszystkich możliwych rozważań podejmowanych w monografii. Zasoby relacyjne cenne, rzadkie i nieimitowalne posiadają potencjał budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Choi, Wang 2009, s. 895]. Stanowią one źródło wartości, ale jej wyzwolenie wymaga aktywacji procesów kształtowania relacji [Srivastava, Fahey, Christensen 2001, s. 780]. W trakcie realizacji tych procesów dochodzi do tworzenia wartości relacji, która z kolei jest oceniana przez uczestników stosunku. „Wartość zasobów relacyjnych ma charakter względny, zależny od ich dostępności dla konkurencji oraz potencjału w tym zakresie samej organizacji” [Krupski i in. 2009, s. 189]. Większa wartość relacji sprzyja utrzymy-

² W monografii stosuje się zamiennie terminy „relacje” i „stosunki”, traktując je synonimicznie, zdając sobie sprawę, że L. Krzyżanowski stosunki postrzega jako jeden z typów relacji, orzekany jako występujący między dwoma lub więcej przedmiotami w sensie epistemologicznym [Krzyżanowski 1994, s. 107].

waniu stosunków, co pozytywnie wpływa na wyniki finansowe przedsiębiorstwa [Hsu, Wang 2012, s. 193; Cheng i in. 2010, s. 439] i jego przewagę konkurencyjną [Baxter 2008, s. 27].

Wartość relacji jest wynikiem interakcji przedsiębiorstwa i interesariuszy [Normann, Ramírez 1994]. Generalnie stanowi ona różnicę między korzyściami uzyskiwanymi z relacji oraz nakładami ponoszonymi na ich realizację [Zeithaml 1988, s. 13, 14; Blattberg, Deighton 1996, s. 138; Teas, Agarwal 2000, s. 279]. Wartość stosunków jest różnie postrzegana przez podmioty relacji [Werani 2001], a ocena poszczególnych korzyści i nakładów ma charakter subiektywny [Woodside, Golfetto, Gibbert 2008, s. 4, 5]. Można stwierdzić, że w literaturze pewna znajomość korzyści i nakładów związanych z relacjami przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami oraz źródeł ich powstawania wprawdzie istnieje, ale nie niweluje to potrzeby wzbogacenia i usystematyzowania wiedzy na ten temat. W monografii przyjęto perspektywę przedsiębiorstwa i z jego punktu widzenia jest rozważana wartość relacji. Stanowi ona jednocześnie motyw przewodni opracowania. Kanwą analizy relacji w kontekście kształtowania jej wartości są relacje typu diada na tle sieci międzyorganizacyjnych³.

Wartość relacji nie wyłania się sama z siebie [Narayanan, Raman 2004, s. 94]. Do jej uzyskania potrzebna jest raczej „widzialna ręka” [Williamson 2005]. Dlatego tworzenie wartości relacji, która będzie się przyczyniała do poprawy rynkowej wartości przedsiębiorstwa oraz jego pozycji konkurencyjnej, wymaga użycia tej „widzialnej ręki”, a więc zarządzania tą wartością⁴. Koncepcja zarządzania war-

³ Typologię sposobów analizy relacji w kontekście kształtowania jej wartości zaproponowali D. Blankenburg-Holm, K. Eriksson i J. Johanson. Oprócz analizy relacji w sieci innymi sposobami rozpatrywania omawianego problemu są: analiza intrarelacji, analiza relacji w ustrukturalizowanej sieci, analiza relacji w rekonstruowanej sieci [Blankenburg-Holm, Eriksson, Johanson 1999, s. 482, 483].

⁴ Przyjęcie takiego stanowiska może stanowić asumpt do podjęcia dyskusji na temat tego, czy możliwe jest w ogóle zarządzanie wartością relacji. Uwzględniając klasyczne, prakseologiczne ujęcia, na pewno nie jest to możliwe, dlatego że zarządza się przedsiębiorstwem, w podtekście mając na myśli zarządzanie ludźmi. Poza tym przyjęcie założenia, że zarządzać można tylko tym, co się mierzy, skłania do dalszej refleksji nad możliwością zarządzania wartością relacji. W pracy przyjęto określenie „zarządzanie wartością relacji”, gdyż jest ono już stosowane w anglojęzycznej literaturze przedmiotu (np. [Payne, Holt 2001]). Poza tym, jeśli powszechnie zarówno w teorii, jak i w praktyce funkcjonuje pojęcie zarządzania wartością przedsiębiorstwa, a na tę wartość składają się kapitał materialny oraz intelektualny [Ross i in. 1997], którego jednym z elementów są relacje z rynkowymi interesariuszami, to wydaje się, że dążąc do unikania hermetyczności używanego języka (co postulują w swoich pracach m.in. W. Lepenies [1997] oraz K. Popper [1997]), uzasadnione jest posługiwanie się określeniem „zarządzanie wartością relacji”. Dodatkowo w monografii zaproponowano sposób pomiaru wartości relacji. Tym samym uczyniono z niej konstrukt mierzalny, a więc mogący podlegać zarządzaniu.

tością relacji prezentuje strategiczne podejście do zarządzania organizacją w celu maksymalizacji wartości stosunków zarówno dla interesariuszy, jak i dla organizacji, dzięki zintegrowaniu procesu tworzenia wartości w przedsiębiorstwie z zarządzaniem relacjami z interesariuszami [Payne, Holt 2001, s. 173]. W tym kontekście w perspektywie relacji z rynkowymi interesariuszami przedsiębiorstwo powinno dążyć do takiego budowania z nimi stosunków, które nie tylko rynkowym interesariuszom, ale i przedsiębiorstwu zapewni uzyskanie pożądanej wartości relacji. Zastosowanie koncepcji zarządzania wartością relacji w praktyce wymaga chociażby częściowej operacjonalizacji. Problem ten jednak na gruncie teoretycznym nie został dotychczas wyjaśniony. W celu wypełnienia luki wiedzy w tym względzie w monografii podjęto się opracowania modelu zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami. Przyjęto, że zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami polega na przemyślanym⁵ i skoordynowanym kształtowaniu i monitorowaniu korzyści uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo z relacji oraz nakładów, jakie przedsiębiorstwo ponosi, realizując te stosunki, w celu budowania portfela relacji o optymalnej dla przedsiębiorstwa wartości⁶.

Dokonany przegląd literatury krajowej i anglojęzycznej prowadzi do wniosku, iż występuje potrzeba poznania praktyki organizacyjnej w zakresie wartości relacji [Ruiz-Molina, Gil-Saura 2012, s. 290; Clements 2009, s. 75; Pimpa 2008, s. 236; Hogan, Armstrong 2001, s. 3–26] oraz konceptualnego rozwoju zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami. Jednym z powodów relatywnej ubogości badań empirycznych w obszarze zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami może być brak zdefiniowania narzędzi pomiaru tego abstrakcyjnego konstruktów⁷.

⁵ Uwzględniającym występujące oraz zmieniające się pozytywne i negatywne warunki wewnętrzne oraz zewnętrzne, w jakich funkcjonują podmioty relacji, a także obejmującym refleksję będącą wynikiem okoliczności, w jakich realizowane są relacje przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami.

⁶ W ujęciu modelowym oznacza wybór najkorzystniejszy z punktu widzenia przedsiębiorstwa w danych warunkach jego działania. Nie musi być tożsamy z maksymalizacją. W praktyce, uwzględniając koncepcję ograniczonej racjonalności H. Simona [March, Simon 1964], celem zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami może być wręcz dążenie do uzyskania satysfakcjonującej wartości portfela relacji. Za taką możliwością przemawia to, że zgodnie z teorią interesariuszy na wartość relacji wpływają oczekiwania i siła nacisku różnych uczestników procesu wymiany. Tym samym wartość portfela relacji może być w jakimś stopniu wynikiem kompromisu między różnymi celami i oczekiwaniami przedsiębiorstwa i jego rynkowych interesariuszy.

⁷ Studia literatury wskazują na brak opracowanego narzędzia pomiaru zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami. Sprawdzono to również w następujących publikacjach: *Handbook of Marketing Scales: Multi-Item Measures for Marketing and Consumer*

Dotychczasowe rozważania wykazują, że natura tworzenia wartości jest multidyscyplinarna [Lepak, Smith, Taylor 2007, s. 180], a podjęty w monografii problem jest osadzony w zarządzaniu strategicznym i marketingu [Mathuramaytha, Ussahawanitchakit 2008, s. 128]. Z tego też względu fundamentem wyjaśnień i rozwiązań w zakresie zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami stał się dorobek nauk o zarządzaniu. Proponowane w monografii ujęcie problemu zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami ma charakter kompleksowy, gdyż uwzględnia różne nurty badawcze, jakie pojawiają się w obszarze wartości i relacji.

Podsumowując przeprowadzone badania literatury przedmiotu ujawniły następujące luki:

- eksploracyjną: brak całościowego opisu problemu zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami,
- taksonomiczną: absencja typologii pozwalającej zbudować portfel relacji z uwzględnieniem kryterium ich wartości oraz brak typologii czynników tworzących wartość relacji,
- aksjologiczną: fragmentaryczne traktowanie problemu pomiaru wartości relacji i brak kompleksowej propozycji w tym względzie,
- empiryczną: brak badań empirycznych pozwalających stwierdzić, czy przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce zarządzają wartością relacji z rynkowymi interesariuszami.

A zatem, w tak wyabstrahowanym kontekście badawczym, głównym celem monografii jest opracowanie modelu, w którym wyjaśnione są mechanizmy zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami, a następnie omówienie wyników postępowania badawczego nad zarządzaniem wartością relacji z rynkowymi interesariuszami w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce.

Osiągnięcie tak sformułowanego celu wymaga podjęcia postępowania badawczego na płaszczyznach teoriopoznawczej i empirycznej.

Na płaszczyźnie teoriopoznawczej zdefiniowano następujące cele:

- zbudowanie modelu systemu zarządzania wartością relacji (cel generatywny),
- wyjaśnienie związków występujących pomiędzy zidentyfikowanymi elementami opisującymi model zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami (cel eksplanacyjny),

Behavior Research [Bearden, Netemeyer, Haws 2011] oraz *Handbook of Management Scales*, http://en.wikibooks.org/wiki/Handbook_of_Management_Scales#R (19.12.2013). Autorka zdaje sobie sprawę z tego, że ta ostatnia pozycja nie posiada walorów naukowych. Jednak ze względu na rozwój zasobów wiedzy oraz szybkość jej przepływu i dostępność w przestrzeni wirtualnej za zasadne uznano odwołanie się też do dostępnej w skali globalnej bazy informacji.

- opracowanie metody i narzędzia pomiaru zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami (cel metodyczny),
- zaproponowanie narzędzi, które mogą zostać wykorzystane przez przedsiębiorstwa chcące zarządzać wartością relacji z rynkowymi interesariuszami, tj.: typologii portfela relacji z uwzględnieniem kryterium ich wartości, typologii czynników tworzących wartości relacji, sposobu pomiaru wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami (cele aplikacyjne).

Na płaszczyźnie empirycznej określono następujące cele:

- identyfikację stanu zarządzania wartością relacji przedsiębiorstw z rynkowymi interesariuszami w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce (cel deskryptywny),
- ocenę stanu zarządzania wartością relacji przedsiębiorstw z rynkowymi interesariuszami w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce (cel diagnostyczny),
- ustalenie zależności między zakresem działań podejmowanych w ramach zarządzania wartością relacji przedsiębiorstw z rynkowymi interesariuszami a celami działania przedsiębiorstw, ich wielkością, czasem funkcjonowania na rynku, rodzajem działalności, warunkami otoczenia, w jakich funkcjonują, postrzeganiem przez przedsiębiorstwa istotności relacji z rynkowymi interesariuszami w budowaniu swojej pozycji konkurencyjnej (cel eksplanacyjny),
- identyfikację sposobu pomiaru wartości relacji z rynkowymi interesariuszami w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce (cel eksploracyjny).

Przedsiębiorstwa, żeby zarządzać wartością relacji z rynkowymi interesariuszami, muszą dysponować informacjami niezbędnymi do dokonywania pomiaru wartości tych relacji. Studia literatury przedmiotu oraz obserwacja praktyki przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce pokazują, że nie robią tego, ponieważ ani w teorii, ani w praktyce nie ma powszechnie akceptowanych opracowań narzędzi pomiaru wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami. Przedsiębiorstwa nie stosują zatem kryterium wartości relacji do budowania portfela relacji, gdyż nie posiadają pełnej wiedzy na ten temat. Brak znajomości wartości relacji powoduje więc, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce nie mają możliwości kształtowania i monitorowania wartości relacji z rynkowymi interesariuszami w sposób w pełni przemyślany i skoordynowany, co istotnie utrudnia budowanie portfela relacji o optymalnej dla przedsiębiorstwa wartości. Tym samym w praktyce zarządzanie wartością relacji z rynkowymi interesariuszami nie obejmuje całokształtu elementów składających się na jego system, podejmuje się jedynie działania z tego zakresu.

Dlatego sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- a) przedsiębiorstwa w praktyce dysponują informacjami niezbędnymi do dokonywania pomiaru wartości relacji z rynkowymi interesariuszami, ale ich nie

wykorzystują, dlatego że nie stosują kryterium wartości relacji do budowania portfela relacji,

b) przedsiębiorstwa nie stosują kryterium wartości relacji do budowania portfela relacji z rynkowymi interesariuszami, gdyż w praktyce nie ma powszechnie akceptowanej i stosowanej metody jej pomiaru,

c) przedsiębiorstwa podejmują działania w ramach zarządzania wartością relacji z rynkowymi interesariuszami, działania, których zakres jest mały i determinowany celem ich funkcjonowania, postrzeganiem przez nie istotności relacji z rynkowymi interesariuszami w budowaniu ich pozycji konkurencyjnej, rodzajem ich działalności, ich wielkością, czasem ich działania na rynku oraz typem otoczenia, w jakim funkcjonują. W części empirycznej monografii dokonywana jest weryfikacja hipotez odwołujących się do wskazanych determinant. Te szczególne hipotezy są sformułowane w rozdziale badawczym.

Przyjęte w monografii cele powodują, że jej zakres przedmiotowy stanowią rozważania na temat zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami. Doprecyzowując, praca w zakresie czasowym w perspektywie teoretycznej obejmuje okres od pojawienia się w literaturze publikacji na temat relacji (tj. począwszy od artykułu J. Andersona i J. Narusa *A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships*, opublikowanego w *Journal of Marketing* w 1984 r. [Anderson, Narus 1984]) aż do współczesności. Natomiast w warstwie empirycznej zakres czasowy wyznaczają lata 2011–2013, zakres przestrzenny to teren Polski, a zakres podmiotowy dotyczy menedżerów najwyższego szczebla zarządzania. Badania były prowadzone przez autorkę niniejszej monografii w ramach projektu badawczego habilitacyjnego nr N N115 410240 sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki pt. „Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami”.

Aby osiągnąć cele teoriopoznawcze niniejszej monografii, przeprowadzono rozległe studia polskiej i anglojęzycznej literatury przedmiotu i wykorzystano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa⁸. Równoległe, dążąc do zaprojektowania modelu zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami, zastosowano techniki twórczego myślenia. Postępowanie badawcze w warstwie empirycznej oparto na badaniach ankietowych. Do analizy danych empirycznych wykorzystano metody opisu i wnioskowania statystycznego.

Tak sformułowane cele warunkowały układ monografii i konwencję przeprowadzonych w niej wywodów. W związku z tym treści zawarte w opracowaniu zostały ujęte w pięć rozdziałów poprzedzonych wstępem i podsumowanych zakończeniem.

⁸ Istota oraz znaczenie metod i technik badawczych są szerzej opisane m.in. w [Apanowicz 2003, s. 69–110].

Rozdział pierwszy przedstawia fundamenty poznawcze zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami. Wychodzi się w nim od opisu obszarów eksploracji relacji w zarządzaniu strategicznym. Odniesiono się w nim także do teorii interesariuszy, będącej podstawą kształtowania relacji z rynkowymi interesariuszami. W rozdziale tym zaprezentowano również relacje w ujęciu zarządzania wartością przedsiębiorstwa, której maksymalizacja wspólnie jest traktowana jako imperatyw prowadzenia działalności gospodarczej, a której jedną z determinant jest wzrost wartości relacji z rynkowymi interesariuszami. Na tle tych rozważań zdefiniowano wartość relacji oraz zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami. Zwrócono też uwagę na istotę orientacji przedsiębiorstwa na wartość relacji z rynkowymi interesariuszami. W jej perspektywie prezentuje się z punktu widzenia przedsiębiorstwa główne procesy tworzenia wartości relacji i otaczające je procesy kształtowania stosunków z rynkowymi interesariuszami oraz problemy kreacji i przechwytywania wartości relacji na poziomie pojedynczej transakcji z rynkowymi interesariuszami. Przegląd eksploracji relacji w obszarze zarządzania strategicznego, teorii interesariuszy, zarządzania wartością przedsiębiorstwa oraz orientacji przedsiębiorstwa na wartość relacji pozwolił na zaproponowanie modelu systemu zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami. Sekcja ta stanowi punkt wyjścia do przeprowadzenia rozważań modelowych i koncentruje się na przedstawieniu elementów konstytuujących model, które następnie są szczegółowo omawiane w kolejnych rozdziałach. Wymiary modelu odzwierciedlają różne perspektywy problemów zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami i są one współzależne, a są nimi intencjonalność postępowania podmiotów relacji, cechy relacji oraz kształtowanie i monitorowanie wartości relacji.

Przedmiotem zainteresowania drugiego rozdziału jest intencjonalność postępowania podmiotów relacji. Rozdział rozpoczyna omówienie oczekiwań i siły przetargowej uczestników procesów wymiany, które odpowiednio stanowią kontekst relacyjny i relatywny przesłanek intencjonalności postępowania podmiotów relacji. Na ich tle zawarto wyjaśnienia dotyczące definiowania celów przedsiębiorstwa w aspekcie kształtowania relacji z rynkowymi interesariuszami, żeby wreszcie uwagę skupić na dążeniu przedsiębiorstwa do tworzenia i apriorycji wartości relacji z nimi realizowanych.

Rozdział trzeci prezentuje cechy relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami, które są analizowane z punktu widzenia logik kreowania wartości oraz postaw podmiotów stosunku. Prezentuje się też zmianę walorów relacji w cyklu jej życia i rzutowanie trwania i rozwoju relacji na jej wartość. Omówienie tych zagadnień stało się podwaliną do zaproponowania typologii portfela relacji

z uwzględnieniem kryterium wartości stosunków i zaprezentowania dynamiki przestrzeni relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami.

Rozdział czwarty koncentruje się na kształtowaniu i monitorowaniu wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami. Rozdział ten rozpoczyna analiza źródeł tworzenia wartości relacji, która pozwala na wyróżnienie jej wymiarów i komponentów. Drugim wątkiem jest przedstawienie mapy tworzenia wartości relacji, która pozwala na prześledzenie, jak organizacja tworzy wartość relacji w sposób nie tylko przemyślany, ale i skoordynowany, gdyż pokazuje podstawowe elementy składające się na sposób tworzenia wartości i wyjaśnia, jak kształtowanie relacji wywołuje łańcuch przyczynowo-skutkowy ostatecznie przyczyniający się do zmiany wartości rynkowej przedsiębiorstwa. W centrum uwagi jest prezentacja typologii czynników tworzących wartości relacji, które są aktywowane w ramach różnych komponentów źródeł wartości relacji w zależności od działań podejmowanych w ramach realizowanych procesów kształtowania relacji. Rozważania podejmowane w tym rozdziale zamyka autorska propozycja pomiaru wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami, która umożliwi jej monitorowanie i czyni z niej konstrukt mierzalny, a więc mogący podlegać zarządzaniu.

Rozdział piąty prezentuje praktykę zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami w świetle badań empirycznych. Wychodzi się od przedstawienia metodyki przeprowadzonych badań empirycznych. Dokonuje się tu też operacjonalizacji zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami, która to operacjonalizacja pozwoliła na jego pomiar, a więc opracowanie wskaźnika ZWR⁹ w postaci zakresu działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w ramach omawianego problemu. Charakteryzuje się ponadto narzędzie badawcze oraz próbę badawczą. Dokonano w nim również empirycznego sprawdzenia postawionych hipotez badawczych. W tym celu wykorzystano analizę statystyczną. Przedstawiono wyniki testowania hipotez oraz wnioski ze stwierdzonych empirycznie zależności.

Zwinięciem pracy jest zakończenie, w którym zawarto spostrzeżenia i wnioski z przeprowadzonych badań teoretycznych i empirycznych. Wskazano w nim również wkład, jaki wnosi monografia w rozwój nauk o zarządzaniu, jej walory aplikacyjne oraz obszary dalszych badań.

Monografia jest efektem projektu badawczego habilitacyjnego nr N N115 410240 sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki pt. „Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami”, realizowanego w terminie lipiec 2011 – lipiec 2014.

Pragnę podziękować wszystkim Osobom, których pomoc i życzliwość przyczyniły się do powstania tej książki.

⁹ Wskaźnik ZWR, tj. wskaźnik zarządzania wartością relacji.