

LOGIKI KREOWANIA WARTOŚCI RELACJI PRZEDSIĘBIORSTWA Z RYNKOWYMI INTERESARIUSZAMI¹

Wstęp

W ujęciu tradycyjnym organizacje, budując wartość dodaną, koncentrowały się na tworzeniu swoich kompetencji wewnętrznych. Aktualnie zwraca się uwagę, że źródłem budowania przewagi konkurencyjnej może być współpraca z innymi podmiotami rynku [1, s. 1–15; 43, s. 335–345; 10, s. 543–556; 35, s. 91–100; 5, s. 467–486; 25, s. 21–42]. Z tego powodu przedsiębiorstwa niejednokrotnie podejmują inicjatywy dodawania wartości w łańcuchu dostaw przez zarządzanie współdziałaniem, które czasami przyjmuje postać partnerstwa [32, s. 81]. Decyzje dotyczące budowania określonego rodzaju stosunków z rynkowymi interesariuszami² są uwarunkowane licznymi czynnikami zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym [4, s. 85–10]. Badania empiryczne pokazują, że „najczęściej typowanym zasobem w przedsiębiorstwach, uznawanym za oryginalny (...) i wpływającym na efektywność, są relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane” [23, s. 177]. Jednak kształtowanie bliskich, opartych na zaufaniu relacji nie zawsze jest korzystne dla każdego przedsiębiorstwa [24, s. 28]. Dlatego właściwsze wydaje się być sytuacyjne podejście do problemu zarządzania relacjami o określonej wartości³ [17, s. 221]. W tym

* **Dr Estera Piwoni-Krzeszowska** – Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Instytut Nauk Ekonomicznych, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

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

² Przyjmuje się, że interesariuszami rynkowymi są: dostawcy, odbiorcy, konsumenci, kooperanci.

³ Wartość relacji jest omówiona w E. Piwoni-Krzeszowska, *Management model for the value of an enterprise's relationship with market stakeholders*, [w:] *Performance Measurement and Management*, edited by B. Nita, „Research Papers of Wrocław University of Economics: No. 177, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław 2011, s. 136–149.

kontekście celami artykułu są: a) analiza logik kreowania wartości stosunków, b) opis rodzajów relacji występujących między przedsiębiorstwem a jego rynkowymi interesariuszami w łańcuchowej i sieciowej logice kreowania wartości. Dla realizacji tego zadania wykorzystano studia literatury. W artykule opisano logiki kreowania wartości relacji i związane z nimi rodzaje relacji w przekrojach: współzależności podmiotów stosunków, celów ich funkcjonowania, koordynacji ich działalności oraz inicjatyw podejmowanych przez nich w zakresie kreowania wartości relacji. Następnie przedstawiono opis portfela relacji w perspektywie logik kreowania wartości stosunków.

1. Kreowanie wartości relacji – aspekty poznawcze

Kreacja wartości jest procesem, który dzięki specyficznemu połączeniu możliwości podmiotów relacji prowadzi do wzmocnienia przewagi konkurencyjnej jednego lub większej ilości uczestników danego łańcucha dostaw. Kształtowanie wartości relacji można rozpatrywać wg logiki łańcucha wartości oraz sieci wartości [38, s. 414], czyli odpowiednio z perspektywy łańcuchowej lub bilateralnej współzależności [6, s. 241]. C. Stabell i Ø. Fjeldstad zauważyli, że proces kreowania wartości relacji należy analizować nie tylko z punktu widzenia współzależności uczestników wymiany, lecz także z perspektywy celów relacji, podejścia do koordynacji i natury inicjatyw kreowania wartości [38, s. 415].

2. Logiki kreowania wartości relacji i związane z nimi rodzaje stosunków z perspektywy współzależności podmiotów

Wartość relacji może być kreowana zgodnie z logiką łańcucha wartości. Dotyczy ona wówczas łańcuchowej współzależności podmiotów wymiany. Współzależność tego typu jest determinowana przede wszystkim technicznymi i administracyjnymi aspektami transakcji [17, s. 224]. Budowanie pożądanej wartości relacji wymaga zrozumienia procesów realizowanej wymiany. Wiąże się to z potrzebą międzyorganizacyjnej komunikacji [7, s. 119]. Istotą kształtowania wartości w omawianej perspektywie jest koncentracja uczestników kanału dostaw na możliwościach synchronizacji planowania i realizacji wymiany. Ma to prowadzić do redukcji kosztów transakcji [18, s. 170]. Stosunki opierające się na łańcuchowej współzależności są relacjami transakcyjnymi [42, s. 7]. Ich podstawą jest transfer produktów i/lub usług o określonej wartości.

Wartość relacji może być również kreowana według logiki sieci wartości. W tym przypadku budowanie wartości stosunków dotyczy obopólnej współzależności.

Budowanie wartości relacji z perspektywy bilateralnej współzależności wymaga od przedsiębiorstwa i jego rynkowych interesariuszy wdrażania pożądanych zmian w realizowanych transakcjach oraz stałej wzajemnej adaptacji do zmieniających się warunków wymiany [15, s. 796]. Wykreowanie oczekiwanej wartości relacji w przypadku obopólnej współzależności jest bardziej prawdopodobne, kiedy podmioty efektywnie gromadzą wiedzę w procesie wzajemnego uczenia się. Pomyślna budowa wartości relacji nie może ograniczać się tylko do wzajemnej komunikacji. Wymaga ona także uaktywnienia zdolności do współdziałania i kooperacji. Stosunki opierające się na obopólnej współzależności są relacjami współpracy [42, s. 7]. W tym przypadku podstawą wzajemnej lojalności jest symetryczność uzależnienia podmiotów [37, s. 36]. Równowaga między uczestnikami relacji występuje wówczas, gdy korzyści uzyskiwane przez przedsiębiorstwo są równe nakładom, które wykorzystuje się, aby zdobyć te korzyści. Specyficznym rodzajem relacji zrównoważonych są więzi między podmiotami wymiany. Charakteryzują się one równowagą wymiany i zaangażowaniem jej uczestników oraz zbieżnością ich celów [8, s. 45]. Występuje stosunkowo duże prawdopodobieństwo, że relacje tego typu będą trwałe i rozwijały się. Jest to jednak tylko jeden z rodzajów relacji wyróżnionych na podstawie charakteru współzależności.

Współzależność podmiotów oraz niepewność otoczenia wpływają na stopień zaangażowania w kształtowanie stosunków. Zaangażowanie przejawia się w zobowiązaniu stron do utrzymania relacji oraz dopasowania zasobów i procesów [9, s. 18]. Zaangażowanie może przybierać formę kalkulowaną i/lub afektywną [16, s. 211]. Podstawą zaangażowania kalkulowanego jest racjonalne, ekonomiczne podejście do:

- a) korzyści, które można osiągnąć w wyniku kontynuowania relacji;
- b) kosztów, jakie należy ponieść w przypadku zerwania stosunku.

Zaangażowanie kalkulowane jest przejawem jednostronnej współzależności. Natomiast afektywne zaangażowanie ma emocjonalne podłoże i dotyczy społecznych aspektów wymiany [13, s. 28]. Dlatego ujawnia się dopiero w obopólnej współzależności.

Zaangażowanie pozytywnie wpływa na efektywność wymiany i satysfakcję stron stosunku. To przyczynia się do poprawy wyników i wzrostu opłacalności wymiany. Stanowi więc jeden z czynników kreujących wartość relacji [27, s. 25].

Nie zawsze jednak podmioty wykazują zaangażowanie w procesie wymiany. Brak zaangażowania jest typowy dla sporadycznych relacji transakcyjnych. Charakteryzują się one niską współzależnością. Jest ona jednak zrównoważona, ponieważ występuje tu dwustronna akceptacja warunków wymiany. Towarzysząca tym relacjom niepewność otoczenia jest relatywnie niska. Natomiast dokonywaniu transakcji powtarzalnych o niewielkim nasileniu zaangażowania kalkulowanego towarzyszy z zasady wysoka niepewność otoczenia. Wówczas współzależność podmiotów wymiany jest zrównoważona, ale niska [39, s. 107]. J. Światowiec [39, s. 107] uważa, że niska niepewność otoczenia może też sprzyjać kształtowaniu długoterminowych relacji.

Wtedy współzależność podmiotów jest zrównoważona i wysoka. Zarówno teoria [27, s. 25], jak i praktyka gospodarcza dostarczają dowody, że partnerskie relacje są jednym ze sposobów – jeśli nie eliminacji – to przynajmniej zmniejszania niepewności funkcjonowania [30, s. 59]. Dlatego uważa się, iż wraz ze wzrostem niepewności otoczenia może rosnąć skłonność do kształtowania partnerskich relacji, tj.: długookresowych, obopólnie zrównoważonych, o dużym stopniu zaangażowania kalkulowanego i afektywnego. Budowanie relacji tego typu ma być sposobem na przetrwanie tzw. ciężkich czasów. J. Światowiec uważa również, że współzależność nie zrównoważona w warunkach niskiej niepewności otoczenia sprzyja budowaniu relacji o zaangażowaniu kalkulowanym tylko jednej ze stron stosunku. Natomiast współzależność nie zrównoważona w warunkach wysokiej niepewności otoczenia może prowadzić do występowania relacji zdominowanych przez jeden podmiot wymiany. Wówczas stopień zaangażowania kalkulowanego dominującej strony relacji jest umiarkowany.

Zaangażowanie afektywne jest ujemnie skorelowane z intencjami zmiany podmiotów wymiany [2, s. 245]. Z tego powodu jest szczególnie ważne w przypadku, kiedy przedsiębiorstwo dąży do budowania długookresowych relacji z rynkowymi interesariuszami. Zaangażowanie emocjonalne daje poczucie przynależności i afiliacji. Stanowi ono też podstawę lojalności partnerów wymiany. Ona z kolei wpływa na prawdopodobieństwo kontynuowania relacji.

Relacje długookresowe oparte na prawdziwej lojalności charakteryzują się dużym zaangażowaniem stron i stwarzają duże prawdopodobieństwo, że stosunki będą kontynuowane. Są one kształtowane zgodnie z logiką sieci wartości. Niekiedy przedsiębiorstwo przypuszcza, że dana relacja będzie trwała dalej, lecz w rzeczywistości podmioty nie angażują się w procesie wymiany. Tego typu relacja opiera się na tzw. lojalności pozornej [33, s. 186]. W sytuacji, kiedy uczestnicy transakcji są nastawieni do siebie negatywnie, relacja z dużym prawdopodobieństwem nie będzie kontynuowana. Podmioty te nie są w stosunku do siebie lojalne i kierują się logiką łańcuchową. Może się jednak zdarzyć, że rynkowy interesariusz wprawdzie przejawia zaangażowanie w urzeczywistnianiu stosunków z przedsiębiorstwem, ale jest on postrzegany jako podmiot, z którym prawdopodobnie relacja nie będzie kontynuowana. Nie można wówczas wykluczyć, że podstawą relacji jest w istocie ukryta lojalność. Wtedy należy rozważyć zasadność kształtowania bilateralnej współzależności.

Poziom i warunki równowagi relacji są przedmiotem negocjacji. Nieprzebranie wynegocjowanych ustaleń oraz nieekwiwalentność wymiany zazwyczaj doprowadzają do zerwania relacji. Nie jest to jednak regułą, gdyż podmioty wymiany czasami akceptują pewien poziom nierównowagi. Dzieje się tak wówczas, gdy spodziewają się korzyści z relacji w przyszłości. W tej sytuacji stosunek ma charakter podtrzymywany. Z tego powodu dyskusyjne jest, czy dokonany przez F. Webstera [42] ścisły podział relacji na transakcyjne i współpracy jest wyczerpujący. Przyjęcie

takiego podejścia wydaje się być zbyt daleko idącym uproszczeniem. W rzeczywistości relacje charakteryzują się różnym stopniem i zakresem współzależności. Jest ona uzależniona od:

- a) kompleksowości wzajemnego oddziaływania stron wymiany,
- b) zaangażowania w przekazywaniu informacji [28, s. 41],
- c) transferu produktów i/lub usług,
- d) specyficznych cech i kompetencji pracowników, którzy zajmują się kształtowaniem relacji [19, s. 226].

3. Logiki kreowania wartości relacji i związane z nimi rodzaje stosunków z perspektywy celów funkcjonowania podmiotów

Generalnie wyróżnia się trzy podejścia do problematyki celów strategicznych, tj.: normatywne, systemowe, behawioralne [29, s. 78]. Z punktu widzenia logik kreowania wartości relacji szczególnie ważne jest ujęcie normatywne. Według tego podejścia podstawowym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizowanie zysku dla właścicieli [11, s. 78]. Inne cele, w tym zachowywanie się w sposób społecznie odpowiedzialny, może być korzystne dla wszystkich interesariuszy. W rzeczywistości jednak wiąże się z koniecznością ponoszenia przez przedsiębiorstwo większych kosztów. To może być nieuzasadnione ekonomicznie. Zdefiniowanie wiodących celów przedsiębiorstwa w ujęciu normatywnym prowadzi zatem do apologetyzacji relacji z właścicielami. Kształtowanie relacji z pozostałymi interesariuszami koncentruje się jedynie na maksymalizacji ich opłacalności w celu maksymalizacji bogactwa właścicieli. W tym kontekście wiodącym celem budowania relacji zachodzących między przedsiębiorstwem a rynkowymi interesariuszami jest maksymalizowanie rentowności wymiany [42, s. 7]. Stosunki kształtowane zgodnie z logiką łańcuchową mają przyczyniać się do zwiększania efektywności logistyki [6, s. 241]. Natomiast relacje oparte na obopólnej współzależności mają doprowadzić do poprawy wyników relacji dzięki współpracy podmiotów wymiany [5, s. 471].

Z punktu widzenia logiki sieci wartości interesujące jest również podejście behawioralne, wg którego organizacja jako system społeczno-techniczny, aby przetrwać, musi realizować wiązkę celów spełniających oczekiwania różnych interesariuszy [29, s. 81]. W tym ujęciu wartość relacji jest kreowana dzięki wspólnemu uczeniu się [6, s. 241].

W podejściu systemowym minimalnym celem przedsiębiorstwa jest przetrwanie, a maksymalnym – adaptacja i rozwój [29, s. 80]. Relacje partnerskie mają nie tylko zapewnić przetrwanie (dzięki zmniejszeniu niepewności funkcjonowania na rynku), ale przede wszystkim sprzyjać rozwojowi (dzięki opracowywaniu i wdrażaniu innowacji,

w tym przede wszystkim organizacyjnych). Natomiast relacje kształtowane zgodnie z logiką łańcucha wartości mają zapewnić trwanie dzięki maksymalizacji opłacalności wymiany, a rozwój przez zmniejszenie rotacji i zwiększenie retencji rynkowych interesariuszy.

4. Logiki kreowania wartości relacji i związane z nimi rodzaje stosunków z perspektywy koordynacji działalności podmiotów

Kluczowa dla powodzenia kreacji wartości relacji jest koordynacja przepływu informacji i wiedzy między uczestnikami wymiany. Wiedza, będąc zasobem niewidzialnym, nie jest łatwa do nabycia i jej wartość rynkowa jest niepewna [20, s. 226]. Może być jednak gromadzona dzięki uczeniu się w procesie wymiany. Jest ona swojego rodzaju „skutkiem ubocznym” transakcji [40, s. 226]. Koordynacja we współzależności łańcuchowej stanowi w istocie interfejs między uczestnikami kanału dostaw. Dzięki koordynacji dochodzi do synchronizacji procesów wymiany i przepływu informacji. Umożliwia to planowanie logistyki i realizację codziennych transakcji [36, s. 226], w tym przede wszystkim koordynację procesów zamówień, przyjmowania, przechowywania, dystrybucji i transportu wyrobów (towarów) [31]. Podstawą koordynacji są zatem związki operacyjne i jednostronne uczenie się. Skutkuje to wsparciem budowania przewagi konkurencyjnej tylko jednej ze stron relacji, tj. podmiotu posiadającego większą wiedzę.

Natomiast koordynacja zgodna z logiką sieci wartości przejawia się w interakcjach organizacyjnych o szerszym zakresie [6, s. 242]. Dzięki temu zarówno przedsiębiorstwo, jak i rynkowi interesariusze uzyskują wiedzę o sobie nawzajem, w tym przede wszystkim o procesie podejmowania decyzji zakupowo-sprzedażowych, potrzebach i wymaganiach oraz preferencjach [36, s. 227]. Możliwa jest sytuacja, że tylko jedna ze stron relacji wykorzystuje pozyskaną wiedzę do rozwoju swoich umiejętności. W rezultacie czego wzmacnia tylko swoją przewagę konkurencyjną. Może również dojść do obopólnego wykorzystania zgromadzonej wiedzy. W efekcie tego następuje opracowanie i wdrażanie wspólnych inicjatyw produktowych i procesowych. To skutkuje wzmocnieniem przewagi konkurencyjnej obu stron relacji [17, s. 227–228].

5. Logiki kreowania wartości relacji i związane z nimi rodzaje stosunków z perspektywy inicjatyw podejmowanych przez podmioty

Na budowanie wartości relacji wpływają również inicjatywy podmiotów podejmowane w tym względzie. Źródła tych inicjatyw generalnie związane są z:

- a) założonymi przez dany podmiot celami lub ich korektą w wyniku zmian działań partnerów wymiany,
- b) motywacją do podejmowania inwestycji niezbędnych dla realizacji określonych zamierzeń,
- c) dostępnością alternatywnych uczestników wymiany,
- d) możliwościami zmiany kosztów funkcjonowania [17, s. 41].

Inicjatywy te stanowią działania realizowane przez uczestników łańcucha dostaw, które bezpośrednio wpływają na wartość relacji. Podstawowymi inicjatywami wykorzystywanymi w budowaniu wartości relacji zgodnie z łańcuchową logiką kreowania wartości są:

- a) podejmowanie działań mających na celu zmniejszenie niepewności podmiotów przez przystosowanie się uczestników wymiany do planów i działań innych uczestników łańcucha dostaw;
- b) pomiar wyników wymiany będący podstawą identyfikacji wysiłków innych uczestników transakcji [14, s. 138].

Do realizacji powyższych inicjatyw niezbędna jest wymiana informacji logistycznych. Inicjatywy te powinny sprzyjać efektywnemu rozwiązywaniu problemów wymiany i przechwytywaniu renty relacyjnej [10, s. 661]. Realizacja tego zadania uzależniona jest przede wszystkim od tego, czy odbiorca informacji ma ustanowiony efektywny system pozyskiwania i przetwarzania zdobytych danych. System taki jest niezbędny również do antycypacji problemów wymiany i stanowi podstawę jednostronnego uczenia się danego podmiotu.

Natomiast inwestycje w specyficzne relacje są wiodącą inicjatywą podejmowaną w budowaniu wartości relacji opartych na bilateralnej współzależności. Są one silnie skorelowane ze zobowiązaniami stron stosunku [5, s. 470]. Wartość tego typu relacji może bazować na jednostronnym rozwoju danego podmiotu i jest wówczas tworzona głównie w procesie coachingu obejmującego monitoring oraz doradztwo [17, s. 230]. Inicjatywy tego typu powinny motywować do współtworzenia wartości relacji w przyszłości. Natomiast kształtowanie wartości relacji w przypadku obopólnego uczenia się dotyczy inicjatyw:

- a) dzielenia się ceną wiedzą z partnerami wymiany w celu innym aniżeli tylko dokonanie samej transakcji, co sprzyja powstaniu organizacyjnego związku;

b) dążenia do połączenia komplementarnych zasobów, które oczywiście wymagają wiedzy o możliwościach partnera [41, s. 651–652].

Inicjatywy te sprzyjają współtworzeniu i wymianie wartości relacji.

6. Portfel relacji w kontekście logik kreowania ich wartości

W kontekście opisanych logik tworzenia wartości relacji każde przedsiębiorstwo musi indywidualnie rozważyć, które relacje z rynkowymi interesariuszami są dla niego korzystniejsze – czy transakcyjne, czy opierające się na współpracy – i dlaczego. Jak pokazują C. Stabell i Ø. Fjeldstad, przedsiębiorstwa w zależności od swojej specyfiki powinny indywidualnie decydować, która logika kreowania wartości (czy oparta na współzależności łańcuchowej, czy obopólnej) jest lepsza i atrakcyjniejsza [38, s. 414–415]. Interesujący wkład w klasyfikację relacji na płaszczyźnie przedsiębiorstwo – rynkowi interesariusze wnieśli R. Sabath i J. Fontanella, którzy – oprócz wyróżnionych już wcześniej relacji transakcyjnych i współpracy – wyróżnili jeszcze relacje perspektywiczne. Są to stosunki, które w danym momencie przynoszą bardzo niewielkie dochody, ale mają istotny potencjał i istnieje duże prawdopodobieństwo, że ich właściwe kształtowanie przełoży się w przyszłości na wzrost wartości relacji [34, s. 26]. Poza tym w rzeczywistości występują również tzw. relacje ratowane. Są to wprawdzie stosunki kłopotliwe, ale stanowią równocześnie istotne źródło aktualnych przychodów. Z tego powodu przedsiębiorstwa starają się utrzymać tego typu relacje, chociaż prawdopodobieństwo ich kontynuowania jest stosunkowo niewielkie. Praktyka gospodarcza dowodzi też, że na rynku występują różnego rodzaju okazje, a więc zdarzenia lub splot różnych okoliczności o charakterze gospodarczym, które stwarzają możliwość osiągnięcia dodatkowych korzyści, w tym wartości materialnych i/lub niematerialnych [23, s. 156]. Nie można zatem wykluczyć, że między przedsiębiorstwem a jego rynkowymi interesariuszami mogą pojawić się relacje okazyjne. Na tym tle uzasadniona jest propozycja J. Johnson, R. Sohi, R. Grewal [22, s. 1–6] oraz M. Johnson i F. Selnes [21, s. 22] stworzenia portfela relacji. Wartość portfela relacji jest sumą wkładów indywidualnych relacji wymiany w danym czasie na danym rynku [21, s. 15]. Wiodące kryterium wyróżnienia poszczególnych typów stosunków stanowi w nim relatywna opłacalność realizowanych transakcji. Jest ona podstawą decyzji o alokacji zasobów niezbędnych do kształtowania relacji o różnej wartości. Określając opłacalność stosunków, nie można brać pod uwagę tylko obrotów. Należy także uwzględnić koszty, jakie muszą być poniesione w związku z realizacją wymiany. Warunkiem niezbędnym do prawidłowego określenia opłacalności relacji jest prowadzenie księgowości zgodnie z zasadami rachunku kosztów działań i analizy bezpośredniej rentowności każdego rynkowego interesariusza. Trzeba zwrócić również

uwagę na fakt, że każda relacja ma *per se* wartość równości, zróżnicowania i kustomizacji. W czasie przedsiębiorstwo może posiadać mix relacji w portfelu. Struktura portfela relacji zależy od specyfiki przedsiębiorstwa i rynkowych interesariuszy oraz charakterystyki rynku [21, s. 1–2]. Tym samym powinna podlegać optymalizacji, w wyniku której wartość relacji określonej konstelacji powinna być maksymalizowana. Do rozwiązania pozostaje zatem kwestia wyboru zakresu wykorzystania posiadanych zasobów w celu wzmocnienia i rozwoju występujących już wcześniej relacji i/lub rozwiązywania problemów pojawiających się w trakcie kształtowania stosunków między przedsiębiorstwem a jego rynkowymi interesariuszami.

Uwagi końcowe

Bezdiskusyjne jest, że relacje, których podstawą jest współpraca w łańcuchu dostaw, mogą przyczynić się do redukcji kosztów transakcji [41, s. 649], kreacji wartości dzięki wspólnemu uczeniu się podmiotów wymiany [15, s. 785] oraz elastyczności oferty łańcucha dostaw [26, s. 105; 42, s. 647]. Jednak ścisła współpraca, opierająca się na obopólnej współzależności, posiada też swoje wady. Ujawniają się one przede wszystkim w zachowaniach oportunistycznych i nieetycznych [12, s. 361]. Ujemne strony ścisłej współpracy oraz opisane możliwości kształtowania innych rodzajów relacji skłaniają do wnioskowania, że nie wszystkie firmy powinny dążyć do partnerstwa opartego na obopólnej współzależności [17, s. 235] i kreować wartość relacji zawsze zgodnie z logiką sieci wartości. Bardziej uzasadnione jest zróżnicowane podejście do kształtowania relacji z rynkowymi interesariuszami i stosowanie w zależności od sytuacji logiki łańcucha lub sieci wartości.

Bibliografia

- [1] Anderson J., Håkansson H., Johanson J., *Dyadic Business Relationships within a Business Network Context*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, s. 1–15.
- [2] Bansal H., Irving G., Taylor Sh., *The Three – Component Model of Customer Commitment to Service Providers*, „Journal of Academy of Marketing Science” 2004, Vol. 32 (3), s. 234–250.
- [3] Bello D., Gilliland D., *The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Cannel Performance*, „Journal of Marketing” 1997, Vol. 61, s. 22–38.
- [4] Bilińska-Reformat K. (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2009.
- [5] Blankenburg Holm D., Eriksson K., Johanson J., *Creating Value through Mutual Commitment to Business Network Relationships*, „Strategic Management Journal” 1999, Vol. 20, s. 467–486.

- [6] Borys B., Jemison D., *Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations*, „Academy of Management Review” 1989, Vol. 14, s. 234–249.
- [7] Chen I., Paulraj A., *Towards the Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurement*, „Journal of Operations Management” 2004, Vol. 22, s. 119–150.
- [8] Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
- [9] Dobiegała-Korona B., *Zaufanie klienta*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2 (3).
- [10] Dyer J., *Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, s. 543–556.
- [11] Friedman M., *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, “New Times Magazine”, 13.09.1970, [za:] Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2010.
- [12] Ganesan Sh., Brown S., Mariadoss B., Ho H., *Buffering and Amplifying Effects of Relationship Commitment in Business – to – Business Relationship*, „Journal of Marketing Research” April 2010, Vol. 47, s. 361–373.
- [13] Gilliland D., Bello D., *Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2002, Vol. 30 (1), s. 24–43.
- [14] Gohsh M., John G., *Governance Value Analysis and Marketing Strategy*, „Journal of Marketing” 1999, Vol. 63, Special Issue, s. 131–145.
- [15] Gulati R., Singh H., *The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances*, „Administrative Science Quarterly” 1998, Vol. 43, s. 781–814.
- [16] Gustafsson A., Johanson M., Ross I., *The Effect of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimension, and Triggers on Customer Retention*, „Journal of Marketing” October 2005, Vol. 69, s. 210–218.
- [17] Hammervoll T., *Value – Creation Logic in Supply Chain Relationships*, „Journal of Business – to – Business Marketing” 2009, Vol. 16, s. 220–241.
- [18] Holweg M., Disney S., Holmstrom J., *Supply Chain Collaboration: Making Sense of the Strategy Continuum*, „European Management Journal” 2005, Vol. 23 (2), s. 170–181.
- [19] Hallén L., *Comparison of Strategic Marketing Approaches*, [w:] *Strategies for International Industrial Marketing*, Turnbull P., Valla J. (eds.), Croom Helm, London 1986, s. 235–249, [za:] Hammervoll T., *Value – Creation Logic in Supply Chain Relationships*, „Journal of Business – to – Business Marketing” 2009, Vol. 16, s. 220–241.
- [20] Itami H., *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, MA: Harvard University Press, [za:] Hammervoll T., *Value – Creation Logic in Supply Chain Relationships*, „Journal of Business – to – Business Marketing” 2009, Vol. 16, s. 220–241.

- [21] Johnson M., Selnes F., *Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships*, „Journal of Marketing” April 2004, Vol. 68, s. 1–17.
- [22] Johnson J., Sohi R., Grewal R., *The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering*, „Journal of Marketing” July 2004, Vol. 68, s. 21–36.
- [23] Krupski R., *Rozwój organizacji: opartych na celach strategicznych versus oparty na wykorzystywaniu okazji. Zagadnienia wstępne*, [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- [24] Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- [25] Lambert D., Knemeyer A., Gardner J., *Supply Chain Partnerships: Model Validation and Implementation*, „Journal of Business Logistics” 2004, Vol. 25 (2), s. 21–42.
- [26] Lee H., *The Triple: A Supply Chain*, „Harvard Business Review” 2004, Vol. 82 (10), s. 102–112.
- [27] Lush R., Brown J., *Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels*, „Journal of Marketing” October 1996, Vol. 60, s. 19–38.
- [28] Mohr J., Nevin J., *Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective*, „Journal of Marketing” 1990, Vol. 54, s. 36–51.
- [29] Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2010.
- [30] Piwoni-Krzyszowska E., *Partnerstwo z klientami w przedsiębiorstwach przemysłu spirytusowego w Polsce*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, pod red. A. Kalety, K. Moszkowicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1025, Wrocław 2004, s. 51–60.
- [31] Porter M., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985.
- [32] Prahalad C., Ramaswamy V., *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review” 2000, No. 78 (1), January–February, s. 79–87.
- [33] Radkowski K., *Wielowymiarowy aspekt jakości i jej związku z satysfakcją oraz lojalnością nabywców*, [w:] *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, pod red. S. Makarskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007.
- [34] Sabath R., Fontanella J., *The Unfulfilled Promise of Supply Chain Collaboration*, „Supply Chain Management Review” 2002, July/August, s. 24–29.
- [35] Sheth J., Sharma A., *Supplier Relationships: Emerging Issues and Challenges*, „Industrial Marketing Management” 1997, Vol. 26, s. 91–100.
- [36] Simatupang T., Wright A., Sridharan R., *The Knowledge of Coordination for Supply Chain Integration*, „Business Process Management Journal” 2002, Vol. 8, s. 289–308.

- [37] Sivadas E., Dwyer F., *An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance – based Processes*, „Journal of Marketing” 2000, Vol. 64, s. 31–49.
- [38] Stabell C., Fjeldstad Ø., *Configuring Value for Competitive Advantage: on Chains, Shops, and Networks*, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19, s. 413–437.
- [39] Światowiec J., *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- [40] Teece D., *Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy*, [w:] *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, D. Teece (ed.), MA: Ballinger Publishing Company, Cambridge 1987, [za:] Hammervoll T., *Value – Creation Logic in Supply Chain Relationships*, „Journal of Business – to – Business Marketing” 2009, Vol. 16, s. 220–241.
- [41] Wang E., Wei H., *Interorganizational Governance Value Creation: Coordinating for Information Visibility and Flexibility in Supply Chains*, „Decision Science” 2007, Vol. 38 (4), s. 647–674.
- [42] Webster F., *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, „Journal of Marketing” 1992, Vol. 56, s. 1–17.
- [43] Wilson D., *An Intergrated Model of Buyer – Seller Relationships*, „Journal of Academy of Management Science” 1995, Vol. 23, s. 335–345.

LOGIKI KREOWANIA WARTOŚCI RELACJI PRZEDSIĘBIORSTWA Z RYNKOWYMI INTERESARIUSZAMI

Streszczenie

Kształtowanie relacji opartych na ścisłej współpracy nie zawsze jest korzystne dla każdego przedsiębiorstwa. Wyróżnia się dwie logiki kreowania wartości relacji, tj. łańcucha wartości oraz sieci wartości. Autor dokonuje analizy logik kreowania wartości stosunków i związanych z tymi logikami rodzajów relacji występujących na płaszczyźnie przedsiębiorstwo – rynkowi interesariusze. Podsumowując, podkreśla, że bardziej uzasadnione jest zdyferencjonowane podejście do zarządzania wartością relacji i stosowanie w zależności od sytuacji logiki łańcucha wartości lub wartości sieci.

SŁOWA KLUCZOWE: RELACJE, RODZAJE RELACJI, PORTFEL RELACJI, LOGIKA KREOWANIA WARTOŚĆ RELACJI, INTERESARIUSZE

LOGICS OF CREATING RELATIONSHIP VALUE BETWEEN ENTERPRISE AND MARKET STAKEHOLDERS

Abstract

Shaping relationships based on a tight co-operation is not always beneficial for each enterprise. Two types of the logics of creating the relationship value are distinguished i.e. the chain value and the network value. The author analyzes the two types of the logics of creating the relationship value and types of relationships between an enterprise and market stakeholders connected to these. In summary the author underlines that a differentiated approach to the relationship value management is more justified and dependent on the situation the application of the logics of the chain value or the network value.

KEY WORDS: RELATIONSHIPS, TYPES OF RELATIONSHIPS, PORTFOLIO OF RELATIONSHIP, VALUE – CREATION LOGIC OF RELATIONSHIPS, STAKEHOLDERS

