

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

310

Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się



Redaktorzy naukowi

Barbara Olszewska

Maciej Czarnecki

Estera Piwoni-Krzeszowska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

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

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-307-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

Barbara Olszewska: Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
Maciej Czarnecki: Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
Bogusław Hajdasz: Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
Kazimierz Jaremczuk: Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
Tadeusz Kowalewski: Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
Adrianna Lewandowska: Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
Katarzyna Olejczyk-Kita: Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
Aleksandra Rudawska: Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
Jan Skalik: Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
Anna Starosta: Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
Anna Wójcik-Karpacz: Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

Monika Chodorek: Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
Agnieszka Fornalczyk: Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
Barbara Józefowicz: Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
Katarzyna Piórkowska: Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
Magdalena Rajchelt: Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
Monika Stelmaszczyk: Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
Jagoda Stompór-Świdarska: Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

Katarzyna Bachnik: Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
Katarzyna Bigosińska: Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
Justyna Cyga: Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o.	299
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
Agnieszka Jędrysiak: Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Innowacyjność organizacji w aspekcie logistycznej obsługi klienta.....	340

Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	349
Stefan Lachiewicz: Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
Joanna Łuczak: Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
Tomasz Malkus: Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych	377
Małgorzata Matyja: Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań	388
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji	397
Joanna Olkowicz: Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania	411
Estera Piwoni-Krzyszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański: Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego	432
Katarzyna Szymańska: Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
Anna Walecka: Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka).....	450
Kamil Zięba: Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku	460
Łukasz Żabski: Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek	469

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

Barbara Olszewska: Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
Maciej Czarnecki: Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
Bogusław Hajdasz: The management of an enterprise's learning process in the network	55

Kazimierz Jaremczuk: Delegation of entitlements as a premise of a learning organization	64
Tadeusz Kowalewski: Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization	73
Adrianna Lewandowska: The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business	82
Katarzyna Olejczyk-Kita: Learning organization – aspect of resources	90
Aleksandra Rudawska: Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes	102
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Role of ecological knowledge in proactive business development	112
Jan Skalik: Creativity in a learning enterprise	122
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
Anna Starosta: Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
Anna Wójcik-Karpacz: Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage	150
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

Monika Chodorek: Talent management in the company's learning process..	174
Agnieszka Fornalczyk: Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
Bartłomiej J. Gabryś: Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective	192
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
Barbara Józefowicz: Trust as a determinant of enterprises' organizational learning	212
Katarzyna Piórkowska: Determinants of managerial learning	223
Magdalena Rajchelt: Manager's roles in learning organization.....	232
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company	244
Monika Stelmaszczyk: Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization	251
Jagoda Stompór-Świdorska: Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation	273
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Part III. Organizational learning in management practice

Katarzyna Bachnik: Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples	286
Katarzyna Bigosińska: Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer	298
Justyna Cyga: Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizational learning as an attribute of high-tech companies	320
Agnieszka Jędrysiak: Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company	328
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service	348
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: The role of operational routines in the functioning of a company	356
Stefan Lachiewicz: Weak links in the process of technological entrepreneurship	365
Joanna Łuczak: Polish police as a learning organization	376
Tomasz Malkus: Learning process in cooperation with logistics service provider	387
Małgorzata Matyja: Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report	396
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning	410
Joanna Olkowicz: Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions	420
Estera Piwoni-Krzyszowska: The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubań.....	431
Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski: Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region	440
Katarzyna Szymańska: Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

Anna Walecka: Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company)	459
Kamil Zięba: Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study.....	468
Łukasz Żabski: Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies	479

Estera Piwoni-Krzeszowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ RELACJI PRZEDSIĘBIORSTWA Z RYNKOWYMI INTERESARIUSZAMI – ASPEKT ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ NA PRZYKŁADZIE „SPOŁEM” PSS W LUBANIU

Streszczenie: Uczenie się w procesie zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami staje się jednym z ważnych czynników determinujących sukces rynkowy organizacji. W artykule przedstawiono zarys koncepcji zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami ze szczególnym uwzględnieniem problemów organizacyjnego uczenia się. Do realizacji tego zadania wykorzystano studia literatury oraz przykład PSS „Społem” w Lubaniu jako przypadek potwierdzający, że relacje międzyorganizacyjne odgrywają ważną rolę w uczeniu się przedsiębiorstw. Bez organizacyjnego uczenia się zarządzanie wartością relacji Spółdzielni z rynkowymi interesariuszami nie mogłoby być realizowane.

Słowa kluczowe: zarządzanie wartością relacji, interesariusze, wartość relacji, organizacyjne uczenie się.

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach rosnącej niepewności. Jest ona wynikiem ciągłych, coraz bardziej złożonych i trudniejszych do przewidzenia zmian zachodzących na rynku. Krytycznym czynnikiem sukcesu rynkowego dla wielu przedsiębiorstw staje się zdolność do ciągłego redefiniowania obszarów i sposobów prowadzenia biznesu [Morawski 2006, s. 73]. Realizacja tego zadania wymaga nieustannego przeobrażania się przedsiębiorstw. To z kolei rodzi konieczność stałego uczenia się organizacji. Pozwala ono zwiększać organizacyjny potencjał rozwiązywania problemów przez zmianę organizacyjnego zasobu wiedzy [Romanowska 2001, s. 28]. Przedsiębiorstwa, dążąc do zdobywania wiedzy, wchodzą w różnego rodzaju relacje międzyorganizacyjne [Mikuła 2004, s. 322-323]. Pozyskana wiedza od podmiotów z otoczenia jest pomocna w rozwiązywaniu problemów zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami. Efektywne pokonanie tych problemów może skutkować wzrostem wartości niematerial-

nej przedsiębiorstwa, a w konsekwencji pozytywnie wpłynąć na wartość rynkową organizacji. Maksymalizacja tej wartości jest traktowana współcześnie jako imperatyw prowadzenia działalności gospodarczej [Mikołajek-Gocejna 2007, s. 89; Suszyński 2007, s. 88]. Tym samym uczenie się w procesie zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami staje się jednym z ważnych czynników determinujących sukces rynkowy organizacji. W tym kontekście celem artykułu jest przedstawienie zarysu koncepcji zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami ze szczególnym uwzględnieniem problemów organizacyjnego uczenia się w tym zakresie. Do realizacji tego zadania wykorzystano studia literatury oraz przykład PSS „Społem” w Lubaniu.

2. Idea organizacyjnego uczenia się

Teoria organizacyjnego uczenia się charakteryzuje się brakiem spójności aparatu pojęciowego. Różni badacze problemu w rozmaity sposób definiują pojęcie uczenia się organizacji. Wyróżnia się trzy poziomy organizacyjnego uczenia się, tj. poziom pracownika, zespołu i organizacji, a w ich ramach tradycyjny, empiryczny i cybernetyczny sposób uczenia się [Mikuła 2001, s. 23]. Stosunkowo wielu autorów podkreśla, że kluczową rolę w organizacyjnym uczeniu się odgrywają relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem [Argyris, Schön 1978; Daft, Weick 1984; Edmondson, Moingeon 1998; Preskill, Torres 1999]. Otoczenie organizacji podlega ciągłym zmianom. Dlatego przedsiębiorstwa, dążąc do trwania i rozwoju, muszą stale przystosowywać się do nowych warunków funkcjonowania. Realizacja tego zadania wymaga gromadzenia aktualnych i użytecznych informacji o sytuacji rynkowej. Z otoczenia przedsiębiorstwo pozyskuje też informacje zwrotne o efektach podejmowanych działań. Informacje o warunkach rynkowych oraz o rezultatach inicjatyw podejmowanych przez przedsiębiorstwo są interpretowane, a następnie stają się podstawą reakcji organizacji. Może się ona przejawiać w kontynuacji lub zmianie dotychczasowych działań, strategii czy elementarnych założeń egzystencji przedsiębiorstwa. Uczenie się jest procesem cyklicznym, w którym relacje przyczynowo-skutkowe stale się zmieniają [Lee i in. 1992]. Uczenie się organizacji obejmuje też ciągłe identyfikowanie i korygowanie ewentualnych błędów, ale również odkrywanie i wykorzystywanie szans [Lipshitz i in. 2007, s. 15-16].

W identyfikowaniu nadarzających się możliwości i korzystaniu z nich mogą być pomocne relacje przedsiębiorstwa z innymi podmiotami rynku. Przedsiębiorstwo w ciągu swojego życia uczy się, jak budować relacje z interesariuszami. Uczenie to pozwala na zrozumienie rezultatów stosunków oraz przewidzenie konsekwencji rozwoju relacji [White 2008, s. 705]. Tym samym staje się niezbędne do świadomego i zorganizowanego kształtowania wartości relacji. Wartość stosunków, będąc jednym ze składników kapitału intelektualnego, wpływa ostatecznie na wartość rynkową przedsiębiorstwa. Zatem uczenie się determinuje zdolność organizacji do utrzymania lub poprawy wyników przedsiębiorstwa [DiBella i in. 1996, s. 363].

3. Zarys koncepcji zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami

Studia deskryptywnego nurtu teorii interesariuszy skłaniają do wnioskowania, że pojęcie „stakeholder” jest różnie definiowane¹. T. Donaldson i L. Preston zawęzili interesariuszy do osób lub grup, które w sposób uzasadniony są zainteresowane proceduralnymi lub/i rzeczowymi aspektami działalności przedsiębiorstwa [Donaldson, Preston 1995, s. 67]. Ch. Hill i T. Jones uważają, że podstawę roszczeń stanowią relacje wymiany. Uzasadnione są te roszczenia, które wynikają z ustalonych pomiędzy stronami warunków dokonania wymiany. Przy czym relacja wymiany pomiędzy przedsiębiorstwem a interesariuszami powinna opierać się na obopólnym respektowaniu dążenia każdego z jej uczestników do dokonania zadowalającej go transakcji [Hill, Jones 1992, s. 133]. Stosunki wymiany nie zachodzą tylko na płaszczyźnie przedsiębiorstwo – konsumenci, lecz również pomiędzy przedsiębiorstwem a jego dostawcami, odbiorcami i czasami konkurentami. Stosunki te składają się na relacje rynkowe [Gummesson 2002, s. 39].

Te podmioty, które poprzez realizację procesu wymiany wpływają na działalność przedsiębiorstwa i same podlegają jego wpływowi, są rynkowymi interesariuszami. Jednak nie wszyscy rynkowi interesariusze są równo ważni dla przedsiębiorstwa. Ich znaczenie rośnie, kiedy oprócz tego, że oczekują oni zaspokojenia swoich potrzeb i wymagań w zakresie kształtowania relacji wymiany, respektują równocześnie oczekiwania przedsiębiorstwa w tym względzie. Spośród rynkowych interesariuszy jeszcze bardziej istotni są ci, z którymi relacje opierają się na wzajemnym udzielaniu poparcia i pomocy w realizacji celów. Natomiast kluczowymi interesariuszami dla przedsiębiorstwa są te podmioty, z którymi kształtowane relacje charakteryzują się największą z punktu widzenia przedsiębiorstwa wartością.

Wartość relacji stanowi różnicę pomiędzy wartością uzyskiwaną od rynkowego interesariusza a wartością mu dostarczaną. Przy czym wartość uzyskiwana od rynkowego interesariusza jest sumą iloczynów korzyści osiągniętych przez przedsiębiorstwo i ich istotności. Natomiast wartość dostarczana rynkowemu interesariuszowi jest sumą iloczynów nakładów ponoszonych przez przedsiębiorstwo na urzeczywistnianie relacji i ich istotności. Korzyści i nakłady mają charakter materialny i niematerialny.

Pojęcie „zarządzanie wartością relacji” wprowadzili A. Payne i S. Holt [2001]. Według tych autorów zarządzanie wartością relacji prezentuje strategiczne podejście do zarządzania organizacją w celu maksymalizacji wartości stosunków zarówno dla konsumentów, jak i organizacji [Payne, Holt 2001, s. 172]. Dlatego przedsiębiorstwo nie powinno tylko koncentrować się na maksymalizacji wartości dostarczanej nabywcom, lecz powinno także dążyć do uzyskiwania pożądanego przez siebie wartości z relacji. Realizacja tego zadania wymaga zarządzania procesami interakcji nie tylko

¹ Przegląd definicji „stakeholder” jest bardzo szeroko przedstawiony w: [Mitchell i in. 1997, s. 857-862].

z konsumentami, ale również z pozostałymi rynkowymi interesariuszami. Właściwe przeprowadzanie tych procesów powinno sprzyjać osiągnięciu pożądanych korzyści z relacji i optymalizacji nakładów, które muszą być poniesione w celu urzeczywistnienia stosunków.

W tym kontekście zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami polega na przemyślanym² i organizowanym³ kształtowaniu⁴ i monitorowaniu korzyści uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo z relacji oraz nakładów, jakie ponosi ono, realizując te relacje, w celu optymalizacji wartości portfela relacji z rynkowymi interesariuszami. Należy przy tym podkreślić, że korzyści i nakłady mają zarówno charakter materialny, jak i niematerialny. Natomiast portfel relacji stanowi celowo wybrany – z przestrzeni występujących i potencjalnych stosunków o różnych wartościach – zbiór relacji. Przestrzeń tę tworzą wymiary: czas trwania relacji (długi, krótki), wartość relacji *ex post* oraz wartość oczekiwana relacji. Optymalizacja wartości portfela relacji oznacza wybór najkorzystniejszy z punktu widzenia przedsiębiorstwa w danych warunkach jego działania. Trzeba zaznaczyć, że nie musi on być tożsamy z maksymalizacją wartości relacji. Optymalizacja wartości portfela relacji powinna w długim okresie pozytywnie wpłynąć na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, a w konsekwencji na wzrost wartości przedsiębiorstwa⁵.

Przedsiębiorstwo zarządzające wartością relacji z rynkowymi interesariuszami powinno:

1. określać korzyści materialne i niematerialne, jakie osiąga z relacji z rynkowymi interesariuszami,
2. kalkulować nakłady materialne i niematerialne, jakie ponosi, aby realizować pożądane relacje z rynkowymi interesariuszami,
3. posiadać zdyferencjonowany portfel relacji z rynkowymi interesariuszami,
4. rezygnować z kształtowania relacji z rynkowymi interesariuszami o niezadawalającej dla przedsiębiorstwa wartości i nierokującymi jej wzrostu w przyszłości,
5. stosować strategie zróżnicowanego kształtowania relacji z rynkowymi interesariuszami.

Najbardziej pożądana jest sytuacja, kiedy zarówno korzyści materialne, jak i niematerialne uzyskiwane z relacji z rynkowymi interesariuszami oraz nakłady ponoszone na realizację stosunków byłyby określane w sposób formalny, tj. w przedsiębiorstwie stosowany byłby rachunek kosztów działań (tzw. rachunek ABC). Praktyka jednak dowodzi, że stosunkowo wiele przedsiębiorstw uzyskiwane korzyści i ponoszone nakłady materialne określane w sposób formalny, tzw. tradycyjny. Nato-

² Tj. uwzględniającym występujące pozytywne i negatywne okoliczności wewnętrzne oraz zewnętrzne.

³ Tj. zaplanowanym i koordynującym poszczególne etapy działań.

⁴ Tj. pozyskiwaniu, utrzymywaniu i zmianie (zmniejszaniu albo zwiększaniu).

⁵ Termin „wartość przedsiębiorstwa” jest różnie interpretowany i w zależności od podmiotu zainteresowanego przyjmuje odmienne znaczenia. Kategorie wartości przedsiębiorstwa są opisane w: [Nita 2007, s. 21-25].

miast korzyści oraz nakłady niematerialne, które nie mają odzwierciedlenia w księgach rachunkowych, stanowią wiedzę jawną, ale nieformalną⁶. We współczesnych warunkach niepewności istotne jest również dywersyfikowanie ryzyka związanego z kształtowaniem relacji z rynkowymi interesariuszami. Dlatego przedsiębiorstwo powinno dążyć do nawiązywania różnego rodzaju relacji, nie powinno więc bazować tylko na aktualnych partnerskich relacjach, ale posiadać w swoim portfelu również relacje perspektywiczne czy poszukiwać nowych stosunków. Równocześnie należy dążyć do optymalizacji wartości portfela relacji, dlatego przedsiębiorstwo powinno eliminować interesariuszy rynkowych, z którymi relacje nie mają pożądanej wartości i którzy nie rokuja jej poprawy w przyszłości. Poza tym interesariuszy rynkowych należy traktować w zależności od wartości stosunków, jakie łączą ich z przedsiębiorstwem. Zatem organizacja powinna wykorzystywać rozmaite strategie kształtowania relacji, stosownie do ich wartości.

Przedsiębiorstwo spełniające powyższe warunki można uznać za organizację zarządzającą wartością relacji z rynkowymi interesariuszami. Należy przy tym podkreślić, że ilość spełnianych warunków świadczy o poziomie zarządzania wartością relacji. Podstawę zidentyfikowania tych warunków stanowią dogłębnie przeprowadzone studia literatury krajowej i zagranicznej z zakresu zarządzania wartością przedsiębiorstwa oraz kształtowania relacji z rynkowymi interesariuszami.

4. Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu

„Społem” PSS w Lubaniu funkcjonuje na rynku od kwietnia 1946 roku. W roku 1982 zostało uchwalone nowe Prawo spółdzielcze i od tego momentu omawiana firma jest samodzielną jednostką organizacyjną zrzeszoną w Związku Rewizyjnym Społem w Warszawie. Przedmiotem działalności przedsiębiorstwa jest: sprzedaż hurtowa napojów alkoholowych i artykułów spożywczych (2 hurtownie), sprzedaż detaliczna napojów alkoholowych i artykułów spożywczych (7 sklepów), sprzedaż detaliczna artykułów chemiczno-kosmetycznych i AGD (2 sklepy), działalność usługowa, wynajem lokali, obiektów, urządzeń handlowych i produkcyjnych. Obecnie Spółdzielnia liczy 36 członków. Rada Nadzorcza składa się z 5 osób. Działalnością „Społem” PSS w Lubaniu kieruje dwuosobowy Zarząd.

Na koniec 2003 roku „Społem” PSS w Lubaniu osiągnęła ujemny wynik finansowy. Poza tym borykała się z poważnym problemem skostnienia organizacji. Sytuacja ta spowodowała, że przedsiębiorstwo stało w obliczu kryzysu. W roku 2004 przystąpiono do restrukturyzacji naprawczej, a następnie do restrukturyza-

⁶ Potwierdzają to wyniki badań pierwotnych prowadzonych przez autorkę w ramach projektu badawczego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki – projekt badawczy N N115 410240.

cji rozwojowej⁷. Restrukturyzacje te zostały przeprowadzone w sposób skuteczny. Chęć trwania w warunkach nasilającej się konkurencji spowodowała, że przedsiębiorstwo dalej poszukiwało sposobów utrzymania swojej pozycji konkurencyjnej. Istotne zwiększenie udziału w rynku było praktycznie niemożliwe. To skłoniło do wniosku, że podstawę dalszej egzystencji stanowią posiadane relacje z interesariuszami rynkowymi. Dlatego przystąpiono do wdrażania koncepcji zarządzania wartością relacji.

„Społem” PSS w Lubaniu przyjęła następujące założenia:

- relacje wymiany mają być korzystne dla przedsiębiorstwa, ale dążenie do ich utrzymania w warunkach nasilającej się konkurencji wymaga respektowania tego, że inny podmiot wymiany ma też prawo do dokonywania zadowalających go transakcji,
- nie wszyscy rynkowi interesariusze są tak samo ważni dla trwania Spółdzielni,
- interesariuszy rynkowych należy traktować na różne sposoby – w zależności od wartości relacji.

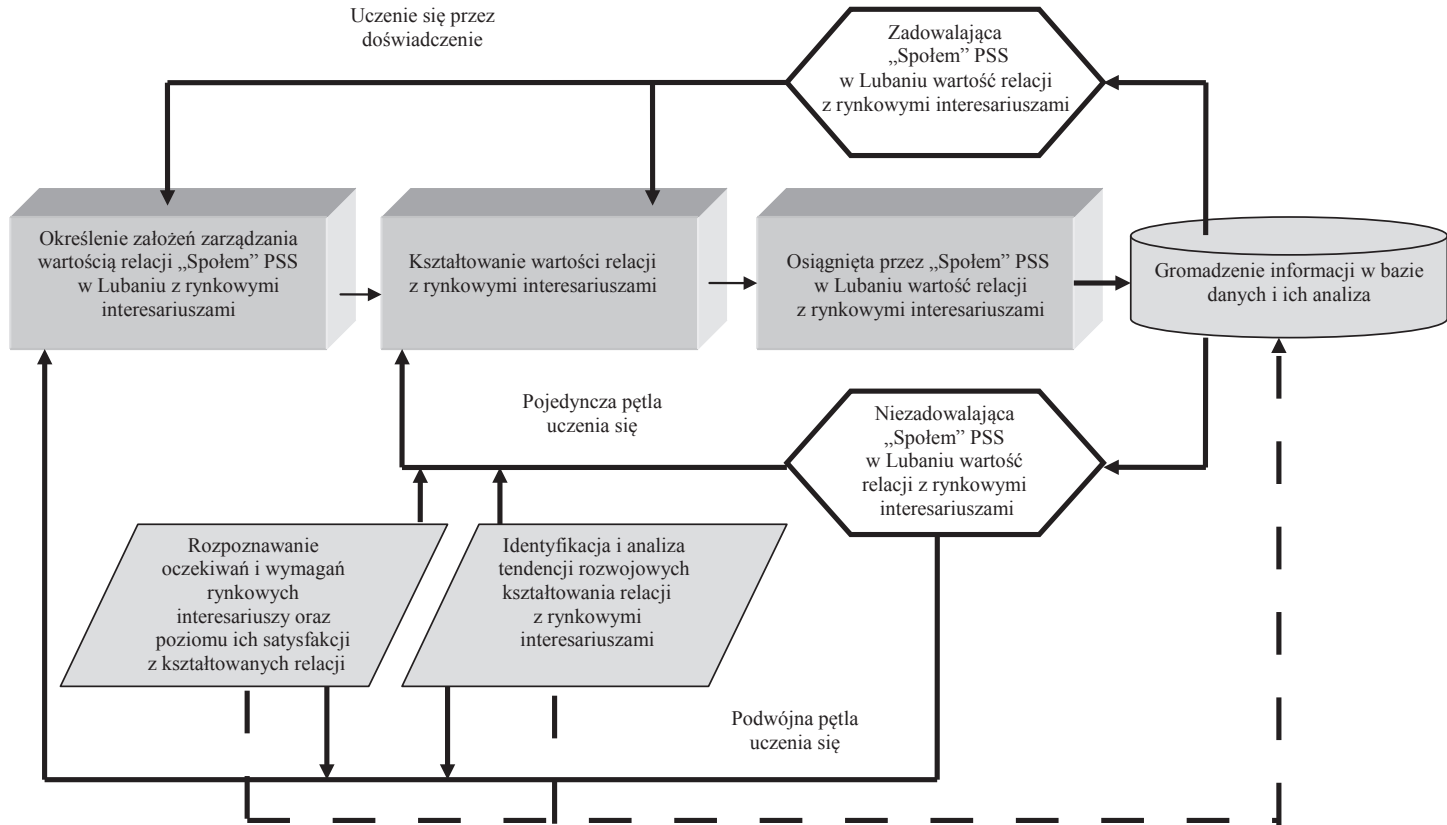
Przyjęcie powyższych założeń wymagało wprowadzenia odpowiednich zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Bez ich wprowadzenia zmodyfikowane kształtowanie relacji z rynkowymi interesariuszami nie byłoby możliwe. Wdrożono następujące zmiany:

- oprócz wyliczania korzyści materialnych tzw. metodą tradycyjną rozpoczęto precyzyjne określanie korzyści niematerialnych osiąganych z relacji z poszczególnymi uczestnikami wymiany,
- oprócz określania w tzw. sposób tradycyjny kosztów przypadających na relację z danym podmiotem zaczęto definiować również nakłady niematerialne, które Spółdzielnia ponosi, żeby urzeczywistnić te stosunki,
- zbudowano bazę danych, w których gromadzi się nie tylko informacje finansowe, ale też informacje o korzyściach i nakładach niematerialnych uzyskiwanych z poszczególnych relacji,
- wykorzystując informacje z baz danych, rozpoczęto szacowanie wartości uzyskiwanej od danego interesariusza rynkowego oraz wartości mu dostarczanej,
- wprowadzono monitoring wartości uzyskiwanej z relacji oraz wartości dostarczanej rynkowym interesariuszom.

Wykonanie tych zadań umożliwiło segmentację interesariuszy rynkowych według wartości relacji oraz zdefiniowanie pożądanego przez Spółdzielnię portfela relacji. Stało się to podstawą rozpoczęcia zmodyfikowanego kształtowania relacji, opierającego się na strategii zróżnicowanego traktowania podmiotów wymiany w zależności od wartości relacji.

Warunki funkcjonowania „Społem” PSS w Lubaniu ciągle się zmieniają. W przypadku części z nich zauważalne są pewne tendencje, które umożliwiają ich przewidywanie. Inne zaś są nie do przewidzenia. Występująca zmienność powoduje,

⁷ Problemy restrukturyzacji naprawczej „Społem” PSS w Lubaniu są omówione w: [Piwoni-Krzeszowska 2009, s. 383-388], a restrukturyzacji rozwojowej w: [Piwoni-Krzeszowska, Olejczyk-Kita 2010, s. 141-149].



Rys. 1. Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami jako proces ciągłego uczenia się

Źródło: opracowanie własne.

ze Spółdzielnia, chcąc utrzymać swoją pozycję konkurencyjną, musi stale się uczyć, jak kształtować relacje z rynkowymi interesariuszami. Dlatego zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z *market stakeholders* jest procesem ciągłego uczenia się (rys. 1).

Podstawą uczenia się jest monitoring. „Społem” PSS w Lubaniu gromadzi w bazie danych informacje o wartości uzyskiwanej od rynkowych interesariuszy i wartości im dostarczanej. Poza tym stale identyfikuje i analizuje tendencje rozwojowe kształtowania relacji z *market stakeholders*. W tym celu analizuje informacje z prasy branżowej (tradycyjny sposób organizacyjnego uczenia się) oraz dokonuje obserwacji rynku lokalnego. Oprócz tego Spółdzielnia podejmuje działania mające na celu rozpoznawanie oczekiwań i wymagań interesariuszy rynkowych oraz poziomu ich satysfakcji z kształtowanych relacji. Czyni to poprzez regularnie prowadzone badania ankietowe (empiryczny sposób organizacyjnego uczenia się). Źródłem pozyskiwania tych informacji są również nieformalne rozmowy z podmiotami wymiany. Uzyskane w ten sposób informacje są gromadzone w bazie danych (cybernetyczny sposób uczenia się). Analiza informacji zawartych w bazie pozwala określić, czy wartość relacji z *market stakeholders* jest zadowalająca czy niesatysfakcjonująca dla Spółdzielni.

Jeśli konsekwencje podejmowanych działań w zakresie kształtowania wartości relacji są zgodne z zakładanymi, to może się okazać, że wprowadzanie zmian w budowaniu stosunków czy w przyjętych założeniach zarządzania wartością relacji nie jest potrzebne. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwo się nie uczy. Uczy się poprzez doświadczenia. Zdobyte doświadczenie jest szczególnie ważne w przewidywaniu mogących pojawić się problemów i zmian w zakresie kształtowania relacji. Jest ono niezbędne do właściwego określenia oczekiwanej w przyszłości wartości relacji. Doświadczenie daje możliwość podejmowania odpowiednich inicjatyw z wyprzedzeniem. Tym samym niejednokrotnie umożliwia ono zabezpieczenie się przed niepożądanymi spadkami wartości relacji lub pozwala na antycypacyjne wprowadzanie zmian w budowaniu stosunków, które mogą skutkować wzrostem ich wartości. Doświadczenie może być również pomocne w identyfikowaniu potrzeby wprowadzenia zmian w przyjętych założeniach zarządzania wartością relacji, zanim konieczność ta stanie się oczywista.

Natomiast wykazanie niezgodności pomiędzy rzeczywistą wartością relacji a zakładaną zmusza Spółdzielnię do odpowiedniej reakcji. Poszukuje się odpowiedzi na pytanie, czy rozbieżność jest następstwem osiągnięcia mniejszych czy większych korzyści z relacji niż planowano, czy nakłady ponoszone na urzeczywistnianie stosunków są większe czy mniejsze od zakładanych. Analizuje się również, jakie są powody tych odchyleń, tj. bada się, czy zmiana wartości relacji jest wynikiem podejmowanych przez Spółdzielnię działań, czy następstwem zmieniających się zewnętrznych warunków wymiany. Zdobyte odpowiedzi na te pytania nie byłoby możliwe bez informacji zwrotnych pozyskiwanych od interesariuszy rynkowych i bez wiedzy na temat tendencji rynkowych. Informacje te stają się impulsem do

podjęcia decyzji o wprowadzeniu zmian albo w działaniach podejmowanych w zakresie kształtowania relacji z rynkowymi interesariuszami (pojedyncza pętla uczenia się), albo w przyjętych przez Spółdzielnię założeniach zarządzania wartością relacji (podwójna pętla uczenia się). Informacje zwrotne pozyskiwane od *market stakeholders* są więc impulsem potencjalnie prowadzącym do sprzężeń zwrotnych. Przy czym sprzężenia te są równoważące, gdy celem jest podjęcie działań mających doprowadzić do ustabilizowania wartości relacji. Natomiast sprzężenia wzmacniające ujawniają się w intensyfikowaniu działań mających na celu wzrost wartości relacji.

5. Zakończenie

Organizacyjne uczenie się nie jest zadaniem prostym. Przedsiębiorstwa w jego realizacji napotykają różne bariery. Dla „Społem” PSS w Lubaniu szczególną trudność w tym względzie stanowi „oduczanie się organizacji”. Źródłem tych problemów są przede wszystkim osoby zatrudnione w Spółdzielni. Generalnie są to dłużej, dojrzały pracownicy. Wdrożenie zarządzania wartością relacji z rynkowymi interesariuszami wymagało wyeliminowania złych nawyków w zakresie kształtowania stosunków z podmiotami wymiany. Poza tym organizacyjne uczenie się wymaga odrzucania modeli działań, które z czasem przestają się sprawdzać. Dlatego omawiana Spółdzielnia musi być elastyczna w kształtowaniu relacji ze swoimi *market stakeholders*. „Zdolności dynamiczne to większe możliwości uczenia się w wyniku wchodzenia w różnorodne interakcje z innymi podmiotami zewnętrznymi” [Stańczyk-Hugiet 2008, s. 206]. Przypadek „Społem” PSS w Lubaniu potwierdza, że relacje międzyorganizacyjne odgrywają ważną rolę w uczeniu się przedsiębiorstw. Bez organizacyjnego uczenia się zarządzanie wartością relacji Spółdzielni z rynkowymi interesariuszami nie mogłoby być realizowane.

Literatura

- Argyris C., Schön D.A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading 1978.
- Daft R., Weick K., *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*, „Academy of Management Review” 1984, vol. 9(2), s. 284-295.
- DiBella A., Nevis E., Gould J., *Understanding Organizational Learning Capability*, „Journal of Management Studies” 1996, vol. 33(3), s. 361-379.
- Donaldson T., Preston L., *The Stakeholders Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implication*, „Academy of Management Review” 1995, vol. 20 (1), s. 65-91.
- Edmondson A., Moingeon B., *From Organizational Learning to the Learning Organization*, „Management Learning” 1998, vol. 29 (5), s. 1-27.
- Gummesson E., *Relationship Marketing in the New Economy*, „Journal of Relationship Marketing” 2002, vol. 1(1), s. 37-57.
- Hill C., Jones T., *Stakeholder – Agency Theory*, „Journal of Management Studies” 1992, vol. 29,

- s. 131-154.
- Lee S., Courtney J., O'Keefe R., *A System of Organizational Learning Using Cognitive Maps*, „International Journal of Management Science” 1992, vol. 20, s. 23-36.
- Lipshitz R., Friedman V., Popper M., *Demystifying Organizational Learning*, Sage Publications, Thousand Oaks 2007.
- Mikołajek-Gocejna M., *Wyzwania na szczeblu przedsiębiorstwa – imperatyw kształtowania wartości*, [w:] *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, red. C. Suszyński, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Mikuła B., *Nowa gospodarka i organizacje wiedzy – organizacja inteligentna i wyzwania wobec informatyków*, [w:] *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, red. E. Niedzielska, H. Dudycz, M. Dyczkowski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1044, Wrocław 2004, s. 320-330.
- Mikuła B., *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.
- Mitchell R., Agle B., Wood D., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining The Principle of Who and What Really Counts*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22 (4), s. 857-862.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Nita B., *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Payne A., Holt S., *Diagnosing Customer Value: Integrating The Value Process and Relationship Marketing*, „British Journal of Management” 2001, vol. 12, s. 159-182.
- Piwoni-Krzyszowska E., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw Dolnego Śląska determinowana kryzysem gospodarczym*, [w:] *Wyzwania restrukturyzacyjne w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego*, R. Borowiecki, A. Jaka (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 383-388.
- Piwoni-Krzyszowska E., Olejczyk-Kita K., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa wspierana siecią organizacyjną*, [w:] *Restrukturyzacja w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Zarządzanie – strategia – analiza*, R. Borowiecki, A. Jaka (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, s. 141-149.
- Preskill H., Torres D., *Evaluative Inquiry for Learning in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks 1999.
- Romanowska M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.
- Staćzyk-Hugiet E., *Organizacja ucząca się*, [w:] *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Suszyński C., *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- White L., *Connecting Organizations: Developing the Idea of Network Learning in Inter – Organizational Settings*, „Systems Research and Behavioral Science” 2008, vol. 25, s. 701-716.

**THE MANAGEMENT OF THE VALUE OF A COMPANY'S
RELATIONSHIP WITH MARKET STAKEHOLDERS –
ASPECT OF ORGANIZATIONAL LEARNING
ON THE EXAMPLE OF “SPOŁEM” PSS IN LUBAŃ**

Summary: Learning in the management of the value of a company's relationship with market stakeholders is becoming one of the most important factors determining market success of the organization. This paper presents the outline of the concept of management of the value of a company's relationship with market stakeholders with particular emphasis on issues of organizational learning in that area. To accomplish this task there has been used a literature study and the exemplification of “Społem” PSS in Lubań. The case of “Społem” PSS in Lubań proves that inter-organization relationships play an important role in the learning of companies. Without organizational learning the management of the value of “Społem” PSS in Lubań with market stakeholders could not be implemented.

Keywords: relationship value management, stakeholders, value of relationships, organizational learning.