

Estera Piwoni-Krzyszowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRZEŁAMYWANIE BARIER WZROSTU I ROZWOJU WARTOŚCI RELACJI PRZEDSIĘBIORSTWA Z RYNKOWYMI INTERESARIUSZAMI*

Streszczenie: W obliczu niezwykle dynamicznych i burzliwych zmian w otoczeniu przedsiębiorstw, wzrost i rozwój wartości relacji nie przebiega bez problemów i trudności. W artykule zakłada się, że wzrost wartości relacji firmy z rynkowymi interesariuszami przejawia się we wzroście materialnej wartości oczekiwanej danej relacji. Natomiast rozwój wartości relacji związany jest z poprawą jakości stosunku. Problemy wzrostu wartości relacji i metody ich zmniejszania lub eliminowania mają charakter ekonomiczny, typowy dla większości firm. Zagadnienia rozwoju wartości stosunków i sposoby przełamania barier należy rozpatrywać zaś w wymiarze strategicznym, organizacyjnym i behawioralnym.

Słowa kluczowe: relacje z rynkowymi interesariuszami, wartość relacji, bariery wzrostu, bariery rozwoju, przełamwanie barier.

1. Wstęp

Interesariusze zgromadzeni wokół przedsiębiorstw są obecnie postrzegani jako inicjatorzy dokonujących się przełomów w zarządzaniu. Równoczesne dążenie do realizacji ich potrzeb i wymagań oraz osiągnięcia efektywności gospodarowania doprowadziło do powstania nowych koncepcji zarządzania, w tym zarządzania wartością przedsiębiorstwa [Borowiecki, Rojek 2011, s. 23]. W literaturze przedmiotu *Value Based Management* traktuje się jako imperatyw współczesnego przedsiębiorstwa [Mikołajek-Gocejna 2007, s. 89]. W wielu opracowaniach od lat pojawiały się stwierdzenia, że na całkowitą wartość przedsiębiorstwa składają się kapitał materialny (rzeczowy i finansowy) oraz kapitał intelektualny [m.in. Ross i in. 1997]. Jednak nasilająca się obecnie rywalizacja powoduje, że zdobycie i utrzymanie pozycji konkurencyjnej staje się coraz trudniejsze. Dlatego przedsiębiorstwa poszukują nowych sposobów uzyskiwania przewagi nad rywalami. Współcześnie istotnymi jej źródłami są niematerialne zasoby [Barney 1991; McWilliams, Gray 1995; Poppo,

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

Zenger 1998]. W porównaniu z aktywami materialnymi charakteryzują się one przede wszystkim małą imitowalnością i aprecjacją swojej wartości w miarę ich wykorzystywania. W opiniach teoretyków (m.in. [Dobiegała-Korona 2004]) i praktyków (m.in. wyniki badań [Jabłoński 2010, s. 194]) istotność udziału wartości niematerialnych i prawnych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa jest rosnąca. Jednym zaś z niematerialnych zasobów firmy, wpływającym na wzrost jej wartości, są relacje z rynkowymi interesariuszami¹, tj. dostawcami, pośrednikami handlowymi, konsumentami i kooperantami (szerzej [Piwoni-Krzeszowska 2011c]). Wydaje się, że nie można jednak zakładać, iż w obliczu niezwykle dynamicznych i burzliwych zmian w otoczeniu przedsiębiorstw, wzrost i rozwój wartości relacji będą przebiegać bez problemów i trudności. Dlatego też uważa się, że organizacje powinny podejmować działania antycypacyjne. Do realizacji tego zadania potrzebują one określenia, jakie mogą być bariery wzrostu i rozwoju wartości relacji z rynkowymi interesariuszami oraz jak je przełamywać. W tym kontekście celem artykułu jest zidentyfikowanie potencjalnych barier wzrostu i rozwoju wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami oraz sposobów ich przełamywania. Realizację tego zadania oparto na studiach literatury przedmiotu².

2. Rodzaje relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami

Na wzrost i rozwój wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami niewątpliwym wpływ ma sam rodzaj łączącego ich stosunku. Rodzaje związków zachodzących na płaszczyźnie przedsiębiorstwo–market stakeholders można klasyfikować według rozmaitych kryteriów, np. czasu trwania (długo i krótkookresowe), stopnia istotności (strategiczne, kluczowe, ważne, mało istotne), przy czym same źródła istotności mogą być też różne, np. przychody dla firmy, opusty albo odroczone terminy płatności z punktu widzenia klienta, wielkość obrotów z dostawcą, siła oddziaływania kooperanta w otoczeniu biznesu czy wreszcie rodzaj współpracy (zmienna, niezmienna, podzielna, brak). Przytoczone przykłady absolutnie nie wyczerpują tematu klasyfikacji stosunków, lecz stanowią jedynie wstęp do zobrazowania problemu złożoności relacji. Reasumując, w niniejszym artykule przyjmuje się klasyfikację relacji według kryterium czasu jej trwania, tj. relacje krótko- i długo-okresowe, które charakteryzują się zmiennością wartości wymiany oraz prawdopodobieństwa jej zrealizowania (szerzej [Piwoni-Krzeszowska 2011a]) (tab. 1).

¹ Pojęcie „interesariusze” w literaturze przedmiotu nie jest jednoznacznie definiowane. Przyjmuje się też różne kryteria ich klasyfikacji (porównaj np. [Freeman 1984, s. 21; Clarke 1998, s. 182-194; Oblój 2007, s. 217]).

² Sądzi się, że istotnym wzbogaceniem omawianego problemu byłoby praktyczne sprawdzenie istotności zidentyfikowanych barier wzrostu i rozwoju wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami oraz pragmatycznych sposobów ich przełamywania. Jednak ze względu na ograniczoną wielkość publikacji badania te nie będą przedmiotem niniejszego opracowania.

Tabela 1. Rodzaje relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami

		Prawdopodobieństwo zrealizowania danej transakcji		
		Relatywnie małe		Relatywnie duże
Relacje długookresowe	Wartość danej transakcji	Relatywnie mała	Relacja zrywana	Relacja partnerska przychylna lub przyjazna
		Relatywnie duża	Relacja ratowana	Relacja partnerska wiążąca
Relacje krótkookresowe	Wartość danej transakcji	Relatywnie mała	Relacja transakcyjna	Relacja podtrzymywana
		Relatywnie duża	Relacja okazyjna	Relacja perspektywiczna

Źródło: opracowanie własne.

3. Istota wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami

Pojęcie „wartość relacji z interesariuszami” nie jest jednoznacznie definiowane. Zakłada się, że wartość relacji ze *stakeholders* ma charakter niematerialny, chociaż sądzi się, iż jej źródła należy poszukiwać nie tylko w sferze niematerialnej, ale również w materialnej. W niniejszym artykule przyjmuje się, że wartość relacji przedsiębiorstwa z rynkowym interesariuszem stanowi różnicę pomiędzy wartością uzyskiwaną od rynkowego interesariusza a wartością mu dostarczaną. Przy tym uzasadnione wydaje się przyjęcie również założenia, iż z punktu widzenia przedsiębiorstwa wartość dostarczana przez rynkowego interesariusza jest sumą korzyści zarówno materialnych, jak i niematerialnych, które uzyskuje firma. Natomiast wartość kreowana dla rynkowego interesariusza jest dla firmy sumą kosztów materialnych i niematerialnych, jakie przedsiębiorstwo musi ponieść w celu urzeczywistnienia relacji (szerzej [Piwoni-Krzeszowska 2011a]).

4. Bariery kontynuacji relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami i sposoby ich przełamywania

Pojęcia „wzrost” i „rozwój” nie są synonimami. Chociaż bywają tak traktowane. Przyjmuje się, że rozwój oznacza trwały proces ukierunkowanych zmian [Nowa encyklopedia powszechna 1997, s. 73-74], natomiast przez wzrost przedsiębiorstwa rozumie się pozytywną, wymierną zmianę jego wielkości. Według R. Krupskiego wzrost jest związany z udziałem firmy w rynku, natomiast rozwój ma charakter szerszy, oznacza bowiem wprowadzenie nowych elementów, poprawę jakości tych

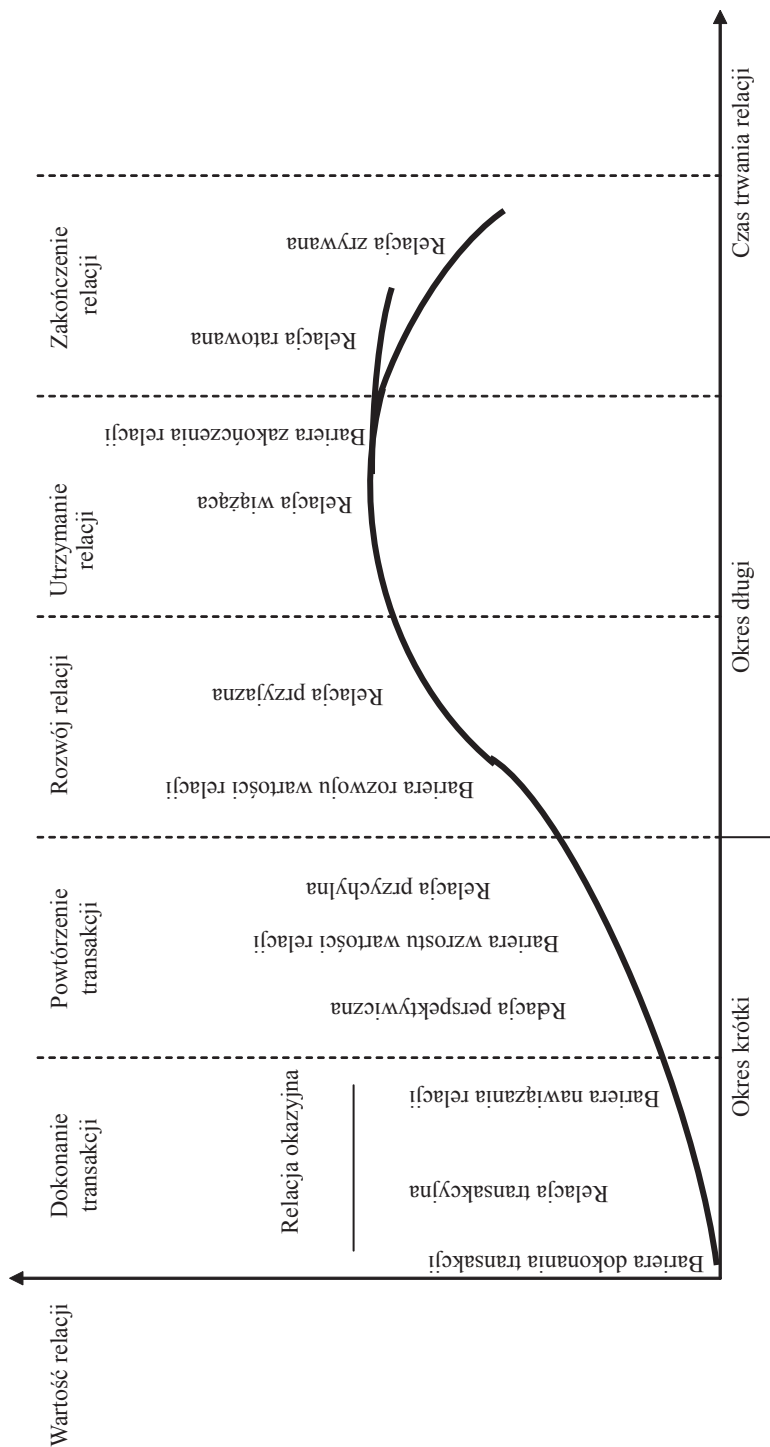
elementów, zmiany strukturalne oraz wzrost wielkości. Dlatego też rozwój i wzrost mogą być traktowane jako synonimy jedynie wówczas, gdy zmiany mają charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy [Krupski 2009, s. 46]. W tym kontekście zakłada się, że wzrost wartości relacji przejawia się we wzroście materialnej wartości oczekiwanej danej relacji, będącej iloczynem materialnej wartości danej transakcji i prawdopodobieństwa jej zrealizowania. Natomiast determinantę rozwoju wartości relacji stanowi poprawa jakości relacji, która powinna prowadzić do różnorodnej obniżki kosztów transakcji (w tym niematerialnych, związanych np. z asymetrią informacji czy oportunistycznym) oraz do zwiększenia korzyści przede wszystkim dzięki racjonalizacji rozwiązań.

Każda relacja zachodząca na płaszczyźnie przedsiębiorstwo–*market stakeholders* posiada swój cykl życia. Przejściu z jednego etapu do następnej fazy stosunków może towarzyszyć jednak występowanie pewnych barier, które – jeśli relacja ma być kontynuowana – wymagają przełamania (rys. 1). Należą do nich:

- bariera dokonania transakcji,
- bariera nawiązania relacji,
- bariera wzrostu wartości relacji,
- bariera rozwoju wartości relacji,
- bariera zerwania relacji³.

Bariera wzrostu wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami może wystąpić w fazie powtarzania transakcji. Utrudnia ona przekształcenie się stosunków z perspektywicznych w przychylne. Źródłem tej bariery należy upatrywać w problemach zwiększania wartości transakcji i prawdopodobieństwa jej powtarzania. Wartość transakcji jest różnicą pomiędzy korzyściami i kosztami uzyskiwanymi w wyniku jej realizacji. W relacjach z dostawcami wartość transakcji stanowi różnicę pomiędzy wartością (ceną) rynkową nabytych produktów lub/i usług (korzyści) a rzeczywistą (koszt). Różnica ta może być wynikiem zastosowanych opustów oraz odroczonej terminowości płatności. Uważa się, że czynnikiem pierwotnym, mogącym zablokować wzrost wartości transakcji, jest ilość nabywanych produktów lub/i usług, gdyż od niej zależy zastosowanie oraz rozmiar opustów i odroczonej terminowości płatności. Natomiast wzrost prawdopodobieństwa jej powtarzania jest determinowany przede wszystkim możliwościami czasowymi oraz ilościowymi dostarczenia produktów i/lub usług. Wydaje się również, że czynnikiem mogącym wpłynąć na wzrost prawdopodobieństwa powtarzania transakcji w aspekcie materialnym może być wysokość opustów oraz czas odroczenia płatności. Sądzi się jednak, że wywołanie takiego skutku może być uwarunkowane koniecznością zastosowania analizy porównawczej wartości relacji z innymi dostawcami. W przypadku stosunków z pośrednikami handlowymi i konsumentami wartość transakcji

³ Ze względu na ograniczenia objętościowe publikacji przedmiotem dalszych rozważań będą jedynie bariery wzrostu i rozwoju wartości relacji. Bariery dokonania transakcji i nawiązania relacji są omówione w literaturze przedmiotu (m.in. [Piwoni-Krzeszowska 2004, s. 360-438]).



Rys. 1. Bariery kontynuacji relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami

Źródło: opracowanie własne.

jest różnicą pomiędzy przychodami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwo ze sprzedaży (korzyści) a kosztami wytworzenia produktu i ich sprzedaży. W tym wypadku wzrost wartości transakcji może napotkać barierę zwiększenia wielkości zakupów albo akceptacji wyższej ceny przez odbiorców. Natomiast prawdopodobieństwo powtarzania transakcji – w ujęciu materialnym – może być zwiększone poprzez oferowanie opustów i odroczonej terminowości płatności, pod warunkiem ich atrakcyjności w porównaniu z konkurencją.

Uważa się natomiast, że w relacjach z kooperantami występowanie barier wzrostu wartości relacji jest stosunkowo mało realne. Wprawdzie nie można być pewnym słuszności takiego stanowiska, ale za jego przyjęciem przemawia fakt, iż kooperacja w swojej istocie dotyczy już relacji o wyższym stopniu partnerstwa aniżeli przychylne⁴.

Przełamywanie barier wzrostu wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami powinno się opierać przede wszystkim na zwiększaniu rentowności transakcji. W tym celu należy poszukiwać rozwiązań prowadzących do obniżki kosztów wymiany i zwiększania korzyści z realizowanych transakcji⁵. Podstawę poszukiwania źródeł zmniejszania nakładów wymiany i wzrostu pozytywnych jej efektów stanowi teoria kosztów transakcyjnych⁶. Na wzrost wartości relacji wpływa również przełamywanie barier wzrostu prawdopodobieństwa jej powtarzania. Sposobem realizacji tego zadania jest odpowiednie zastosowanie polityki opustów i rabatów, którą determinuje ilość i czas realizowanych transakcji.

Bariera rozwoju wartości relacji może wystąpić, kiedy przychylność przeistacza się we współdziałanie przyjazne. Bariera ta wiąże się z problemami zwiększania jakości relacji. Istnieją rozmaite źródła jej powstawania. W ich identyfikacji pomocne może być stanowisko D. Wilsona i S. Jantrani, według których wartość relacji, oprócz wymiaru ekonomicznego (związanego ze wzrostem wartości relacji), ma aspekt strategiczny i behawioralny [Wilson, Jantrania 1994, s. 55-65]. Wydaje się, że ujęcie owo jest jednak niepełne i należałoby je uzupełnić o organizacyjny wymiar współdziałania. Podstawowymi barierami behawioralnymi wydaje się brak zaufania i oportunizm partnerów. Głównych źródeł barier organizacyjnych należy upatrywać w niedostosowanych do potrzeb i wymagań podmiotów relacji rozwiązaniach procesu wymiany. W ujęciu strategicznym może to się wiązać z brakiem możliwości lub nieefektywnym wykorzystaniem strategii *lock – in*⁷.

W ujęciu strategicznym sprawne i skuteczne przełamywanie barier wzrostu wartości relacji wymaga przede wszystkim koncentracji przedsiębiorstwa na zarządzaniu jego wartością, w tym wdrożenia koncepcji zarządzania wartością stosunków

⁴ Temat stopni partnerstwa jest szeroko omówiony w: [Piwoni-Krzeszowska 2004, s. 351-359].

⁵ Temat korzyści i kosztów relacji jest omówiony w: [Piwoni-Krzeszowska 2011b].

⁶ Teoria kosztów transakcyjnych jest szeroko opisana w: [Williamson 1975].

⁷ Temat strategii *lock – in* jest szeroko omówiony w: [Oblój 2002, s. 112].

zachodzących na płaszczyźnie firma–market stakeholders⁸. Podstawę zaś jej wykorzystywania stanowi właściwa identyfikacja i analiza interakcji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami⁹. Uważa się, że wśród narzędzi analizy interesariuszy na szczególną uwagę zasługują: mapa *stakeholders* [Freeman 1984], macierz M. Johnsona i K. Scholesa [1999, s. 216], macierz relacji między strategicznymi partnerami organizacji [Obłój 2007, s. 224-225], analiza profili kluczowych strategicznych partnerów organizacji [Lisiński 2004, s. 86-87]. Istotne w przełamywaniu barier wzrostu i rozwoju wartości relacji przedsiębiorstwa z market stakeholders jest zastosowanie odpowiednich strategii kształtowania relacji¹⁰. Należy przy tym podkreślić, że nie należy stosować jednej strategii budowania partnerstwa w stosunku do wszystkim rynkowym interesariuszy, lecz w zależności od wartości relacji wykorzystywać odmienne podejścia.

Strategie te zaś warunkują wykorzystanie rozwiązań organizacyjnych, które poprzez obniżkę kosztów urzeczywistnienia relacji i/lub wzrost korzyści uzyskiwanych dzięki stosunkom z market stakeholders będą pozytywnie wpływać na jakość relacji.

Sposobów przełamywania barier rozwoju wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami należy poszukiwać w aspekcie behawioralnym. Sądzi się, że podstawę kształtowania pożądaných postaw i zachowań pracowników przedsiębiorstwa stanowi orientacja totalnej wartości¹¹. Rola pracowników w tym aspekcie jest oczywiście nie do przecenienia. To od ich zaangażowania zależy identyfikacja czynników wpływających na wartość relacji i efektywność działań podejmowanych w celu jej wzrostu i rozwoju.

5. Zakończenie

Prowadzenie działalności gospodarczej nieuchronnie wiąże się z rozwiązywaniem rozmaitych problemów, w tym przełamywaniem barier wzrostu i rozwoju organizacji. Procesy te są ściśle związane z kształtowaniem wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami, których znaczenie i siła oddziaływania w warunkach współczesnej gospodarki stale rośnie. Dlatego też wzrost i rozwój wartości relacji firmy z *market stakeholders* staje się istotną kategorią determinującą wzrost wartości przedsiębiorstwa, która to z kolei jest postrzegana przez rynek jako podstawowy miernik sukcesu organizacji. Jednak ze względu na zmienność i nieprzewidywalność obecnych warunków rynkowych, mało prawdopodobne wydaje się, że dążenie

⁸ Koncepcja zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami jest omówiona w: [Piwoni-Krzeszowska 2011a].

⁹ Temat identyfikacji i analizy interakcji przedsiębiorstwa z interesariuszami jest szeroko omówiony m.in. w: [Lisiński 2004].

¹⁰ Temat strategii kształtowania relacji jest szeroko omówiony w: [Piwoni-Krzeszowska 2009, s. 445-452].

¹¹ Orientacja totalnej wartości jest opisana w [Byramjee i in. 2010, s. 49-62].

do wzrostu i rozwoju wartości stosunków na płaszczyźnie firma–rynkowi interesariusze będzie przebiegać bez zakłóceń. Źródła barier wzrostu wartości relacji i sposoby ich przełamania – z powodu swojego ekonomicznego charakteru – wydają się typowe dla zdecydowanej większości przedsiębiorstw. Natomiast źródła barier rozwoju wartości stosunków i narzędzia ich eliminowania – ze względu na swój często niematerialny wymiar – są raczej determinowane specyfiką funkcjonowania firmy i relacji zachodzących na płaszczyźnie przedsiębiorstwo–market stakeholders.

Literatura

- Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, s. 99-120.
- Byramjee F., Bhagat P., Klein A., *The moderating role of relationship quality in determining total value orientation*, „Global Journal of Business Research” 2010, Vol. 4, No. 2, s. 49-62.
- Borowiecki R., Rojek T., *Współcześni inicjatorzy przełomów w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 21-25.
- Clarke T., *The stakeholder corporation: A business philosophy for the information age*, „Long Range Planning”, Apr. 1998, Vol. 31, Issue 2, s. 182-194.
- Dobiegała-Korona B., *Wartość klientów a wartość firmy*, [w:] E. Urbańczyk (red.), *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004.
- Freeman R., *Strategic Management: A Stakeholders Approach*, Pitman, Boston 1984.
- Jabłoński M., *Kreacja wartości przedsiębiorstw a komponenty modelu biznesu*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Współczesne problemy analizy ekonomicznej*, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.
- Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases*, Prentice Hall, London 1999.
- Krupski R., *Strategie wyodrębnione ze względu na wzrost i rozwój*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- McWilliams A., Gray S., *Understanding quasi-intergration*, „Journal of Business Strategies” 1995, Vol. 12, s. 69-85.
- Mikołajek-Gocejna M., *Wyzwania na szczeblu przedsiębiorstwa – imperatywy kształtowania wartości*, [w:] C. Suszyński (red.), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Nowa encyklopedia powszechna*, t. 4, PWN, Warszawa 1997, s. 73-74.
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
- Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Piwoni-Krzeszowska E., *The framework for the value relationship management of an enterprise with market stakeholder*, [w:] B. Nita (red.), *Performance Measurement and Management*, Research Papers of Wrocław University of Economics No. 177, Wrocław 2011a, s. 136-149.
- Piwoni-Krzeszowska E., *Podejście procesowe w zarządzaniu wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami w ujęciu koncepcyjno-strategicznym*, [w:] S. Nowosielski (red.), *Podej-*

- ście procesowe w organizacjach. Czas. Jakość. Koszt*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 169, Wrocław 2011b, s. 127-138.
- Piwoni-Krzyszowska E., *Strategie zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z klientami*, [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*, TNOiK Oddział w Katowicach, Katowice 2009, s. 445-452.
- Piwoni-Krzyszowska E., *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej. Metody współpracy z klientami*, [w:] R. Krupski (red.), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 348-439.
- Piwoni-Krzyszowska E., *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami determinantą wzrostu jego wartości*, [w:] E. Urbańczyk, E. Mioduchowska-Jaroszewicz (red.), *Strategie i determinanty wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe nr 685, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 46, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011c, s. 581-593.
- Poppo L., Zenger T., *Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge – based and measurement explanations for make – or – buy decisions in information services*, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19, s. 853-877.
- Ross J., Ross G., Dragonetti N., Envinsson L. *Intellectual Capital. Navigating the New Business Landscape*, Macmillan Business, London 1997.
- Williamson O., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York 1975.
- Wilson D., Jantrania S., *Understanding the value of a relationship*, „Asia – Australia Marketing Journal” 1994, No. 2 (1), s. 55-66.

OVERCOMING BARRIERS OF THE GROWTH AND DEVELOPMENT OF THE COMPANY'S VALUE OF RELATIONSHIPS WITH MARKET STAKEHOLDERS

Summary: In the face of incredibly dynamic and stormy changes in the business environment the growth and development of the company's value of relationships do not go trouble-free. The paper assumes that the growth in the value of the company's relationships with market stakeholders is reflected in the growth of a tangible expected value of a given relationship. The development of the relationship's value is related to the improvement of the relationship's quality. The problems of growth of the relationship's value and methods of their reduction or elimination are economic in nature, typical of most companies. The issues of the development of the relationships' value and their overcoming should be considered in a strategic, organizational and behavioural dimension.

Keywords: relationships with market stakeholders, relationship value, barriers of the growth, barriers of the development, overcoming barriers.