

**PRACE NAUKOWE**

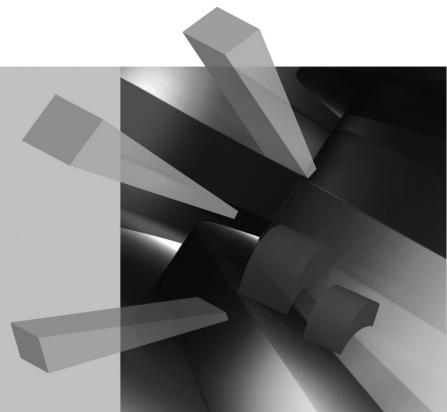
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**260**

# Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

**Andrzej Kaleta**

**Krystyna Moszkowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,  
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-226-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii .....	13
<b>Piotr Banaszyk:</b> Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej .....	22
<b>Bogusław Bembenek:</b> Restrukturyzacja klastra .....	33
<b>Rafał Bielawski:</b> Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie .....	46
<b>Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski:</b> Komplementarność kompetencyjna organizacji a koopetycja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
<b>Lidia Danik, Joanna Żukowska:</b> Jakość współpracy w innowacjach.....	69
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice .....	80
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o. ....	94
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
<b>Jarosław Ignacy:</b> Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA .....	116
<b>Leon Jakubów:</b> Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw .....	126
<b>Marzena Jankowska-Miśkiewicz:</b> Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów .....	133
<b>Mirosław Jarosiński:</b> Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce .....	143
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań .....	160
<b>Andrzej Kaleta:</b> Kontrola w procesie wdrażania strategii .....	171
<b>Adam Kałowski:</b> Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw .....	187
<b>Patrycja Klimas:</b> Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej .....	195
<b>Izabela Konieczna:</b> Sposób tworzenia modelu biznesowego .....	206
<b>Joanna Korpus:</b> Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

<b>Rafał Krupski:</b> Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa .....	238
<b>Krzysztof Kud:</b> Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego .....	248
<b>Aleksandra Kuzaj:</b> Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego .....	258
<b>Lech Miklaszewski:</b> Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA .....	268
<b>Mirosław Moroz:</b> Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego .....	284
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Strategia rozwoju wiedzy w klastrze .....	294
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych .....	305
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy .....	314
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	328
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS .....	340
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania .....	350
<b>Paweł Paluchowski:</b> Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA .....	361
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska:</b> Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji .....	375
<b>Krystyna Poznańska:</b> Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji .....	385
<b>Joanna Radomska:</b> Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA .....	397
<b>Agnieszka Rak:</b> Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych .....	407
<b>Robert Seliga:</b> Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu .....	417
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję .....	430
<b>Adam Stabryła:</b> Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa .....	442

<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce .....	463
<b>Marika Szymańska:</b> Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
<b>Ewelina Trubisz:</b> Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
<b>Przemysław Wolczek:</b> Przyczyny upadku Kodaka .....	515
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz:</b> Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej .....	527
<b>Marian Woźniak:</b> Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
<b>Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak:</b> Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
<b>Sławomir Wyciślak:</b> Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa .....	575
<b>Czesław Zajac:</b> Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych .....	586
<b>Aneta Zelek, Grażyna Maniak:</b> Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji .....	607

## Summaries

<b>Grażyna Aniszewska:</b> Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective .....	21
<b>Piotr Banaszyk:</b> Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation .....	32
<b>Bogusław Bembenek:</b> Restructuring of cluster.....	45
<b>Rafał Bielawski:</b> Strategic and operating controlling in the company .....	57
<b>Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski:</b> Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
<b>Lidia Danik, Joanna Żukowska:</b> Quality of cooperation for innovation .....	79

<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd .....	105
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship .....	115
<b>Jarosław Ignacy:</b> Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company .....	125
<b>Leon Jakubów:</b> Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies .....	132
<b>Marzena Jankowska-Mihulowicz:</b> The method of evaluation of methodological rationality of managers .....	142
<b>Mirosław Jarosiński:</b> International entrepreneurship in Poland .....	152
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Periods in the development of organizational management sciences .....	159
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research .....	170
<b>Andrzej Kaleta:</b> Control in the process of strategy implementation .....	186
<b>Adam Kalowski:</b> Reasons and directions of corporate restructuring .....	194
<b>Patrycja Klimas:</b> Operationalization of the organizational proximity .....	205
<b>Izabela Konieczna:</b> A way to create a business model .....	214
<b>Joanna Korpus:</b> Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company .....	237
<b>Rafał Krupski:</b> Research on the importance of intangible resources in an enterprise’s strategy .....	247
<b>Krzysztof Kud:</b> Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
<b>Aleksandra Kuzaj:</b> Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
<b>Lech Miklaszewski:</b> The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA .....	283
<b>Mirosław Moroz:</b> Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store .....	293
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Knowledge development strategy in a cluster.....	304
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS .....	349
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Limitation of organization complexity as a new imperative of management .....	360
<b>Paweł Paluchowski:</b> Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska:</b> Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
<b>Krystyna Poznańska:</b> Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
<b>Joanna Radomska:</b> Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA .....	406
<b>Agnieszka Rak:</b> Creating brand image in social media.....	416
<b>Robert Seliga:</b> The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility .....	429
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Strategic management through vision and mission	441
<b>Adam Stabryła:</b> The concept of quantifying the company's strategic security .....	453
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.) ....	462
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland .....	473
<b>Marika Szymańska:</b> Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company .....	481
<b>Ewelina Trubisz:</b> The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> The congruence of environmental factors and organizational culture of companies .....	503
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Strategic choices of women and men as top managers .	514
<b>Przemysław Wolczek:</b> The reasons for the collapse of Kodak .....	526
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic:</b> Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
<b>Marian Woźniak:</b> Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

---

<b>Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak:</b> Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship .....	560
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation .....	574
<b>Sławomir Wyciślak:</b> Contagion effect within the company activities.....	585
<b>Czesław Zajac:</b> Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
<b>Aneta Zelek, Grażyna Maniak:</b> The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Directions of eco-innovations evolution .....	616



**Anna Wójcik-Karpacz**

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

---

## **NARZĘDZIA POMIARU SUKCESU RELACJI Z KLUCZOWYMI ODBIORCAMI W ASPEKCIE WZROSTU EFEKTYWNOŚCI WSPÓŁDZIAŁANIA**

---

**Streszczenie:** Niniejszy artykuł przyczynia się do wypełnienia luki wiedzy w zakresie finansowych i niefinansowych narzędzi pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania. W praktyce uzyskane dzięki zastosowaniu proponowanych narzędzi wyniki będą mogły stanowić argument przemawiający za zasadnością trwania w tego rodzaju relacjach bądź ich opuszczenia.

**Słowa kluczowe:** sukces, współdziałanie, relacje z kluczowymi odbiorcami.

### **1. Wstęp**

Nadawanie relacjom preferencyjnego charakteru w oczekiwaniu zwiększonych wyników ze wszystkimi odbiorcami nie jest zasadne. Relacje takie winny łączyć przedsiębiorstwo tylko z wybranymi odbiorcami. W literaturze ci wybrani klienci nazywani są strategicznymi, najważniejszymi lub kluczowymi. Określenie kluczowego klienta zależy m.in. od rynku, na którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność, własnych celów, działań konkurencji, a także potrzeb, wymagań i zachowania samych odbiorców. Właściwe wyodrębnienie kluczowych kontrahentów może być krytycznym czynnikiem powodzenia (sukcesu) przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Tym bardziej że przedsiębiorstwa, nadając niektórym odbiorcom status kluczowych, czynią to w oczekiwaniu uzyskania wyższych niż przeciętne efekty relacji z pozostałymi odbiorcami. Pojęciu sukcesu nadaje się sens pozytywnie ocenionego rezultatu działania, z założenia będącego wyrazem osiągnięcia zamierzonego celu. Takie rozumienie sukcesu można też poszerzyć o dokonania zamierzone i przypadkowe, uzyskane wskutek sprzyjających okoliczności<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> E. Piwoni-Krzeszowska, *Stopnie partnerstwa z klientami*, [w:] *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004, s. 351-352.

<sup>2</sup> A. Stabryła, *Metodyka pomiaru sukcesów organizacji w aspekcie skuteczności działania*, [w:] *Źródła sukcesu organizacji*, red. J. Rybicki, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu

Wydaje się, że o sukcesie współdziałania z kluczowymi odbiorcami można mówić, jeśli przynosi ono skutki pozytywne ze względu na potrzeby danej chwili, niezależnie od tego, czy rezultaty te są zgodne z planowanymi, czy też nie, bo w obu przypadkach współdziałanie zostanie ocenione jako efektywne. Tym bardziej że w ostatnich latach, choć coraz częściej wskazuje się na konieczność pomiaru sukcesu relacji za pomocą wielu uzupełniających się kryteriów, to w praktyce powszechnie w ocenie relacji międzyorganizacyjnych stosuje się zysk, rentowność czy *cash flow netto*<sup>3</sup>. Takie narzędzia pomiaru upoważniają do stwierdzenia, że kadra zarządzająca w rzeczywistości preferuje efektywność kosztem skuteczności, pomimo że zaniedbywanie skuteczności może prowadzić do stawiania „falszywych” celów, których nie uda się skorygować wysoką efektywnością<sup>4</sup>. Jednakże realizacja nawet dobrze określonych relacji z partnerami rynkowymi może być zagrożona, jeśli we wspólnym działaniu zabraknie efektywności.

Powyższe przemawia za przyjęciem nadwyżki korzyści finansowych i niefinansowych relacji z kluczowymi odbiorcami jako miernika sukcesu współdziałania z tymi partnerami rynkowymi. Zatem istniejąca nadwyżka korzyści finansowych i/lub niefinansowych relacji z kluczowymi odbiorcami może być miarą sukcesu, a jej brak – miarą porażki z nimi współdziałania.

Przyjmując założenie, iż sukcesu nie będzie można odróżnić od porażki dopóty, dopóki nie zmierzy się rezultatów<sup>5</sup>, za cel opracowania przyjęto skonstruowanie narzędzi pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.

## 2. Sukces relacji z kluczowymi odbiorcami – zarys problemu

Coraz bardziej burzliwe, nieprzewidywalne, a równocześnie złożone warunki rozwoju przedsiębiorstw sprawiają, że są one poddawane oddziaływaniu licznych czynników, niejednokrotnie przesądzających o możliwości osiągnięcia sukcesów. W tej sytuacji o sukcesy jest coraz trudniej<sup>6</sup>. Przedsiębiorstwa podejmują próby poszukiwania czynników sukcesu, choćby przez zacieśnianie związków z wybranymi od-

Gdańskiego nr 4/2, UG, Sopot 2011, s. 303.

<sup>3</sup> W.E. Hoffmann, *How to manage a portfolio of alliances*, „Long Range Planning” 2005, vol. 38, no 2, s. 134.

<sup>4</sup> S. Nowosielski, *Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych*, [w:] *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw*, red. T. Dudycz, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2008, s. 41.

<sup>5</sup> A. Halachmi, *Performance measurement and government productivity*, „WorkStudy” 2002, vol. 51 no 2, s. 63-73 (za: A. Austen, *Pomiar efektywności w organizacjach ochrony zdrowia*, [w:] *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia*, red. A. Frączkiewicz-Wronka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010, s. 100).

<sup>6</sup> A. Kaleta, *Strategia sukcesu przedsiębiorstwa w warunkach współczesnej gospodarki*, [w:] *Sukces organizacji. Strategie i innowacje*, red. J. Rybicki, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 4, UG, Sopot 2005, s. 60.

biorcami. Ma to prowadzić do zwiększenia korzyści osiąganych poprzez relacje międzyorganizacyjne. Jednakże nie każdego typu relacje między przedsiębiorstwami są źródłem dodatkowych korzyści. Są nimi tylko te relacje, które spełniają warunek rzadkości i nieimitowalności. Potrzeba sukcesu, a jednocześnie nieuchronność konkurencji wymuszają tworzenie własnej, niepowtarzalnej indywidualności i odrębności<sup>7</sup>. Przyjęty tok rozumowania wskazuje, że zwykle relacje rynkowe z pewnością do nich nie należą.

Współdziałanie w układzie dostawca–odbiorca oznacza, że dostawca i odbiorca dążą do osiągnięcia uzgodnionego zestawu celów. Relacje współdziałania między dostawcą i odbiorcą odnoszą się do procesu zapewniającego współdziałającym stronom obopólne zyski, który nie opiera się ani na rynku, ani na hierarchicznych mechanizmach sterowania. Cele te osiąga się przy założeniu, że dostawca<sup>8</sup>:

- rozumie potrzeby odbiorcy,
- traktuje odbiorców jak partnerów,
- zapewnia, że pracownicy zaspokajają potrzeby odbiorców, co może wymagać z ich strony inicjatywy przekraczającej standardowe procedury przedsiębiorstwa,
- zapewnia odbiorcy najwyższą możliwą jakość w relacji do danych potrzeb.

Inicjatorem nawiązania relacji współdziałania może być zarówno przedsiębiorstwo, jak i odbiorca<sup>9</sup>. Odbiorcami mogą być faktyczni użytkownicy produktów lub usług albo pośrednicy zajmujący się ich dystrybucją<sup>10</sup>. Mnogość odbiorców częstokroć idąca w parze z ich różnorodnością powoduje, że zasadne jest, by relacje współdziałania przedsiębiorstwo nawiązywało i utrzymywało tylko z wybranymi podmiotami<sup>11</sup>, np. z kluczowymi odbiorcami.

Status kluczowego odbiorcy przysługuje tym podmiotom, które regularnie kupują i z relacją z nimi opiera się na współpracy oraz wymianie informacji o obecnych i przyszłych potrzebach<sup>12</sup>. Choć zachodzące między nimi transakcje przynależą nominalnie do kontraktów rynkowych, w praktyce ujawniają mechanizmy kooperacji cechujące bardziej zaawansowane formy powiązań między przedsiębiorstwami. Kryteriami wyodrębnienia tego typu relacji międzyorganizacyjnych są wymiana, zaangażowanie i wzajemność<sup>13</sup>.

<sup>7</sup> J. Czekał, *Informacyjne czynniki przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, WWSZiP, Wałbrzych 2003, s. 71.

<sup>8</sup> A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s. 39.

<sup>9</sup> E. Piwoni-Krzeszowska, op. cit., s. 349.

<sup>10</sup> B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 219-220.

<sup>11</sup> A. Sulejewicz, op. cit., s. 159.

<sup>12</sup> H. Yli-Renko, E. Autio, V. Tontti, *Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms*, "International Business Review" 2002, vol. 11, s. 279-304.

<sup>13</sup> W. Czakon, *Więzi rekurencyjne a więzi sieciowe przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2005, s. 429-436.

Biegunowym przypadkiem wobec współdziałania jest czysto teoretyczna, bezosobowa, „doskonale konkurencyjna” transakcja rynkowa. Obarczona jest ona wyłącznie kosztami dojścia do satysfakcjonującej kontrahentów ceny oraz zawarcia i terminowej realizacji umowy handlowej<sup>14</sup>. Przydatne jest tu rozróżnienie pomiędzy rynkową wymianą transakcyjną a wymianą relacyjną. Przy tej pierwszej wydarzenia i zjawiska towarzyszące transakcji kupna–sprzedaży mogą być rozpatrywane oddzielnie od poprzedzających ją i po niej następujących, a także równoczesnych. Jeśli wymiana prowadzi do międzyorganizacyjnej kooperacji, to jest stanem dynamicznym<sup>15</sup>. Zaletą zwykłej transakcji rynkowej jest terminowa wymiana dóbr o pożądanej jakości po „konkurencyjnych” cenach. Natomiast wzajemny stosunek przedsiębiorstw narzuca szersze powiązania techniczne, ekonomiczne i kulturowe w celu zwiększenia potencjalnych korzyści z wymiany. Rezygnacja z praktyk izolowanych transakcji oraz tradycyjnych metod jednostronnego „wyciśnięcia” z kontraktów największej marży klienta<sup>16</sup> przynosi korzyść w postaci perspektywy zaproszenia do dalszych transakcji. Wykształcenie osobistych więzi, atmosfery koncyliacyjnej, zaufania, odpowiadania na potrzeby partnera może kompensować zawiązką alternatywne korzyści rywalizacji<sup>17</sup>.

Chęć zatrzymania jednorazowego klienta, próba przekształcenia go w stałego kontrahenta może być uważana za zbyt mały krok w kierunku współdziałania. Niemniej jednak mechanizmy ponawiania kontraktu transakcyjnego, indywidualizacja komunikacji o potrzebach (wiedza o preferencjach kontrahenta jako baza długotrwałego kontraktu i źródło odkrywania możliwości obopólnej korzyści) nasuwają przypuszczenie o zbliżonych, jeśli nie tożsamyh czynnikach sukcesu. Współdziałanie jest eksploracją, uczeniem się, dążeniem do osiągnięcia maksimum korzyści raczej w dłuższej relacji niż w sumowaniu wygranych w poszczególnych transakcjach<sup>18</sup>. Interakcje partnerów obejmują wywiązywanie się przez strony ze zobowiązań, wzajemność postaw i zaangażowania, zachowanie w razie niedotrzymania lub niemożności dotrzymania zobowiązań, wymiany informacyjnej oraz wczesnego ostrzegania w razie niezadowolających wyników współpracy<sup>19</sup>. Na przykład kluczowi odbiorcy, którzy nabywają usługi u danego usługodawcy, mogą przynieść mu następujące korzyści<sup>20</sup>:

<sup>14</sup> A. Sulejewicz, op. cit., s. 38.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 39.

<sup>16</sup> *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, red. J. Świdorska, Difin, Warszawa 2002, s. 6-54.

<sup>17</sup> A. Sulejewicz, op. cit., s. 38

<sup>18</sup> Ibidem, s. 39.

<sup>19</sup> A. Arino, J. de la Torre, P.S. Ring, *Relational quality: Managing trust in corporate alliances*, “California Management Review” 2001, vol. 44 no 1, s. 109-131.

<sup>20</sup> L. Nieżurawski, *Satyfakcja klienta jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, red. B. Nogalski, J. Rybicki, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2, UG, Sopot 2009, s. 584.

- wzrost przychodów ze sprzedaży: stali klienci mają tendencję do dokonywania wraz z upływem czasu coraz większych zakupów u danych usługodawców,
- obniżkę kosztów: koszty obsługi klienta w znacznym stopniu oddziałują na wielkość osiąganych zysków.

Jednak w praktyce klienci postrzegani są dość często jako pojęcie abstrakcyjne, bezimienna masa, która jest łatwo i wszędzie dostępna<sup>21</sup>. Traktowanie odbiorców wyłącznie w kategoriach wartości dokonywanych zakupów dobrze sprawdza się na rynkach o dużym niezaspokojonym popycie. Podejście takie wypada uznać za krótkowzroczne w warunkach dojrzewania branż i głębokiej penetracji rynku, gdy wiedza o odbiorcach i możliwościach ich usatysfakcjonowania urasta do rangi źródła sukcesu<sup>22</sup>. Rośnie bowiem znaczenie działań posprzedażnych i dialogu z precyzyjnie zidentyfikowanym odbiorcą, a nie z anonimowym klientem. Przedsiębiorstwo powinno koncentrować się na odbiorcach mogących mu w długim okresie przysparzać największych korzyści tak finansowych, jak i niefinansowych. Mając na uwadze, że w sytuacji, gdy jeden z partnerów uzyskuje korzyści, a drugi w tym samym czasie ponosi tylko koszty, to wyniki związku są zupełnie inaczej oceniane przez obu partnerów. Wydaje się wówczas bardzo prawdopodobne, że partner ponoszący koszty będzie postrzegał relację jako negatywną i będzie dążył do jej zerwania<sup>23</sup>.

Sukces relacji współdziałania tym różni się od niepowodzenia, że<sup>24</sup>:

- niepowodzenie poprzedza zmniejszenie zaangażowania,
- zmniejszenie zaangażowania poprzedza wzrost podejrzliwości wobec partnera oraz obniżenie oczekiwań wobec relacji,
- obniżenie oczekiwań poprzedzają brak uczenia się i inercja zachowań.

### 3. Przykłady narzędzi pomiaru i oceny sukcesu lub porażki relacji z kluczowymi odbiorcami

Jeśli brakuje jednoznacznych, obiektywnych mierników sukcesu przedsiębiorstwa, jednym z interesujących punktów widzenia tego problemu może być wiązanie sukcesów np. z aspiracjami przedsiębiorców<sup>25</sup>. Ich najpełniejszym wyrazem w ramach współdziałania wydają się jego rezultaty. Jednakże próba znalezienia dokładnej jednej miary oceny relacji z odbiorcami jest skazana na porażkę. Gdyby miarą sukcesu

<sup>21</sup> M. Mitreğa, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2005, s. 42.

<sup>22</sup> Ibidem, s. 42.

<sup>23</sup> E. Piwoni-Krzeszowska, op. cit., s. 369.

<sup>24</sup> Y. Doz, *The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes*, "Strategic Management Journal" 1996, vol. 17, s. 55-83.

<sup>25</sup> A. Kaleta, *Realizacja strategii jako miara sukcesu organizacji*, [w:] *Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania*, red. R. Rutka, P. Wróbel, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/1, UG, Sopot 2009, s. 43.

uczynić wyłącznie wyniki finansowe przedsiębiorstwa, natychmiast pojawi się dylemat, jakie parametry uznać za podstawowe i jaki ich poziom uznać za satysfakcjonujący. Jest to tym trudniejsze, że, jak wiadomo, to, co dla jednego przedsiębiorstwa będzie oznaką sukcesu, dla innego będzie wyrazem porażki. Z jednej strony wyrazem sukcesu może być utrzymywanie w długim okresie wysoki poziom rentowności, zysku czy *cash flow* netto uzyskiwany dzięki relacjom z partnerami rynkowymi, jak proponował to W.E. Hoffmann<sup>26</sup>, lecz równie interesująca wydaje się redukcja kosztów relacji z konkretnymi partnerami rynkowymi zaproponowana przez J.P. Cannon i C. Homburga<sup>27</sup>. W przeciwieństwie do sytuacji, gdy jako miernik sukcesu współdziałania brany jest pod uwagę wskaźnik rentowności aktywów całkowitych (ROA)<sup>28</sup>, który jest pośrednim skutkiem relacji z kluczowym odbiorcą, gdyż jest rezultatem oddziaływania splotu innych czynników. Zatem redukcja liczby kryteriów np. do powyższego kryterium oceny o wysokim stopniu agregacji nie stwarza warunków do ustalenia rzeczywistych wyników relacji z kluczowym odbiorcą. Sukces relacji z odbiorcami można mierzyć w różny sposób.

W praktyce bezpośredni pomiar sukcesu relacji z odbiorcami nie jest zadaniem łatwym, trudno bowiem skonstruować odpowiednie narzędzie jego pomiaru. W konstruowaniu narzędzi pomiaru kosztów relacji z odbiorcami nie ma jednoznacznych wytycznych, jakimi należy się kierować. Mimo wszystko można jednak podać możliwą do zastosowania ścieżkę dotyczącą operacjonalizacji, polegającą na rozwinięciu odrębnych rodzajów operacjonalizacji jako narzędzi dostosowanych do rodzaju partnera rynkowego<sup>29</sup>. Narzędzia pomiaru i oceny efektów relacji z odbiorcami (dostawcami) są ważnym instrumentem kontrolnym mogącym znaleźć zastosowanie w okresowej ocenie relacji z konkretnym partnerem rynkowym bądź ich grupą. Rezultaty ich wykorzystania dają zarządzającym podstawę do podejmowania decyzji o pozostaniu w układzie kooperacyjnym bądź wyjściu z niego na rzecz działania poza tym układem.

W ostatnich latach wyraźnie widoczne jest coraz większe zainteresowanie miarami niefinansowymi, używanymi m.in. do porównania alternatywnych typów relacji z odbiorcami. Zainteresowanie owo wynika z faktu, że miary finansowe, choć niezbędne i niosące informacje, lecz funkcjonujące w oderwaniu od innych sposobów pomiaru tego, jak przedsiębiorstwo radzi sobie w relacjach z odbiorcami, nie są w stanie przedstawić pełnego obrazu skutków tych relacji. Zarzut niekompletno-

---

<sup>26</sup> W.E. Hoffmann, *How to manage a portfolio of alliances*, „Long Range Planning” 2005, vol. 38, no 2, s. 134.

<sup>27</sup> J.P. Cannon, C. Homburg, *Buyer-supplier relationships and customer firm costs*, “Journal of Marketing” 2001, vol. 65 no 1, s. 29-43.

<sup>28</sup> M. Ciszewska-Mlinarić, F. Mlinarić, K. Obłój, *Zdolność relacyjna, kompetencje organizacyjne i wyniki finansowe małych i średnich firm słoweńskich*, „Master of Business Administration” 2011, no 4, s. 23-35.

<sup>29</sup> A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012, s. 121-123.

ści dotyczy głównie tego, że miary finansowe informują o przeszłości, stanowią fotografię tego, co w relacjach się działo, a czego efektem są wskaźniki zyskowności czy bieżącej płynności finansowej. W celu szybkiego działania, reagowania na sygnały pochodzące z rynku, przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać miary, które oprócz diagnozy relacji zaproponują ich przyszłość<sup>30</sup>.

Z uwagi na to, że współdziałanie jest sposobem szybkiego nabywania nowych zdolności pozwalających sprostać wymaganiom otoczenia<sup>31</sup>, jednym z niefinansowych kryteriów pomiaru wzrostu efektywności relacji jest zwyczajna zdolności reagowania na zmiany otoczenia będąca skutkiem współdziałania z konkretnym odbiorcą bądź ich grupą. Dzięki relacji z partnerami rynkowymi przedsiębiorstwo osiąga korzyści niefinansowe w postaci idiosynkratycznych i nieimitowalnych zdolności organizacyjnych i wiedzy<sup>32</sup>. Zwiększanie tak rozumianych wyników relacji związane jest ze wspólnymi wysiłkami partnerów rynkowych na rzecz dzielenia się wiedzą. Jak wiadomo, wyniki te mogą być dostępne jedynie dla przedsiębiorstw, które są w układach kooperacyjnych, a nie poza nimi. Postrzegając zdolność organizacji jako szczególny przypadek sumy synergicznej, można orzekać o ich efektywności<sup>33</sup>.

Z uwagi na to, że nie ma jednoznaczności w definiowaniu pojęcia efektywności, a co za tym idzie, istnieje niebezpieczeństwo wystąpienia różnic w jego interpretacji, konieczna staje się konkretyzacja i operacjonalizacja ogólnego pojęcia efektywności, co następuje poprzez zastosowanie określonych metod jej oceny. Elementami konstytuującymi ocenę efektywności, jej pojmowanie, są przyjmowane kryteria i przedziały oceny<sup>34</sup>. Przez kryteria oceny efektywności relacji międzyorganizacyjnych należy rozumieć ich skutki, ze względu na które relacje te są oceniane. Funkcje kryteriów oceny mogą spełniać bardzo różnorodne rodzajowo cechy (charakterystyki) relacji (np. finansowe, społeczne). Kryteria te mogą się także różnić pod względem zasięgu obejmowanych skutków relacji, albo inaczej – ze względu na przedział oceny.

Patrząc zatem z perspektywy oceny relacji z kluczowymi odbiorcami, rodzi się potrzeba zastosowania zestawu zarówno miar finansowych, jak i niefinansowych. Wzrost efektywności w relacjach z odbiorcami w wymiarze finansowym przejawiać

<sup>30</sup> W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008, s. 133-134.

<sup>31</sup> B. Kaczmarek, *Determinanty nawiązywania współpracy międzynarodowej między przedsiębiorstwami*, [w:] *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, red. A. Adamik, S. Lachiewicz, Monografie Politechniki Łódzkiej, PŁ, Łódź 2009, s. 139.

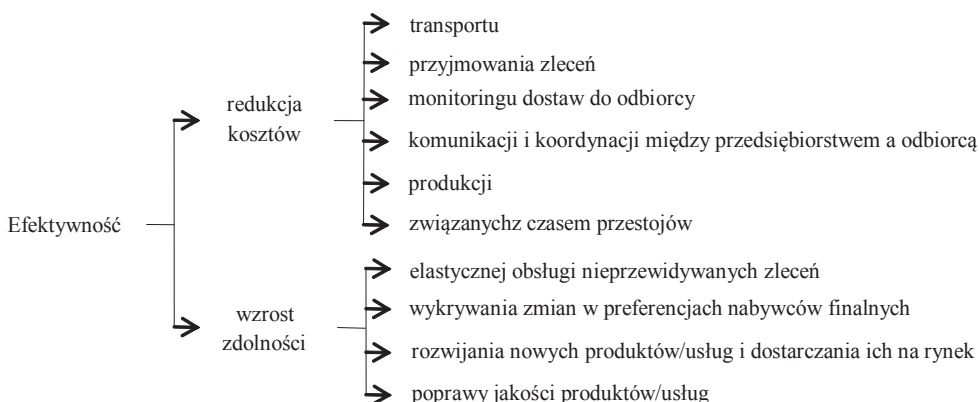
<sup>32</sup> S.T. Cavusgil, R.J. Calantone, Y. Zhao, *Tacit knowledge transfer and firm innovation capability*, "Journal of Business and Industrial Marketing" 2003, vol. 18, s. 6-21; M. Ciszewska-Mlinarić, F. Mlinarić, K. Oblój, op. cit., s. 23-35.

<sup>33</sup> H. Piekarz, A. Marszałek, *Sposoby ochrony kompetencji organizacji*, [w:] *Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*, red. H. Czubasiewicz, W. Holnau, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2, UG, Sopot, 2007, s. 242.

<sup>34</sup> J. Lichtarski, *Kryteria i metody oceny efektywności przedsięwzięć organizatorskich w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1982, s. 26.

się może w obniżeniu kosztów relacji, a w wymiarze niefinansowym w lepszym reagowaniu przedsiębiorstwa na przewidywane i niespodziewane zmiany otoczenia.

Propozycję kryteriów pomiaru efektów relacji przedsiębiorstw produkcyjnych z kluczowymi odbiorcami przedstawiono na rys. 1.



**Rys. 1.** Kryteria pomiaru efektów relacji przedsiębiorstw produkcyjnych z kluczowymi odbiorcami

Źródło: opracowanie własne.

Zaproponowane mierniki mieszczą się w obszarze skutków relacji przedsiębiorstwa z kluczowymi odbiorcami, co pozwala na dokonywanie oceny ze względu na zmiany cech, które podlegają ich wpływowi. Uzyskany w ten sposób obraz skutków relacji przedsiębiorstwa z konkretnym odbiorcą spełnia wymagania w zakresie ich identyfikacji, ponieważ jest<sup>35</sup>:

- wierny, bowiem właściwości przypisywane poszczególnym skutkom (wielkość, czas i miejsce występowania) stanowią możliwie dokładne odbicie rzeczywistości,
- usystematyzowany (przejrzysty), bowiem opis skutków zawiera ich zgrupowanie i uporządkowanie według odpowiednio dobranych kryteriów.

Identyfikacja skutków ocenianej relacji współdziałania danego przedsiębiorstwa z konkretnym odbiorcą tym samym spełnia warunek obiektywizacji doboru kryteriów pomiaru.

Powyższe kryteria pomiaru (por. rys. 1) są podstawą opracowania narzędzia pomiaru i oceny sukcesu (porażki) relacji z kluczowymi odbiorcami.

Porównanie kosztów relacji z kluczowymi odbiorcami z kosztami relacji z pozostałymi odbiorcami pozwala na wyprowadzenie efektu różnicowego będącego wyrazem sukcesu bądź porażki przedsiębiorstwa w kontaktach z kluczowymi od-

<sup>35</sup> J. Lichtarski, op. cit., s. 29.



biorcami. Przy doborze komponentów kosztów relacji międzyorganizacyjnych kierowano się koncepcją J.P. Cannona i C. Homburga<sup>36</sup>.

Kwalifikacja jakościowa podobieństwa między kosztami relacji przedsiębiorstwa produkcyjnego z kluczowymi odbiorcami a kosztami relacji z pozostałymi odbiorcami została przedstawiona w tab. 1.

**Tabela 1.** Przykłady narzędzi pomiaru i oceny efektów relacji przedsiębiorstwa produkcyjnego z kluczowymi odbiorcami – wymiar finansowy

Komponenty kosztów relacji z odbiorcami	Koszty relacji z kluczowymi odbiorcami w porównaniu z kosztami relacji z pozostałymi odbiorcami						
	są dużo niższe	są umiarkowanie niższe	są nieco niższe	są takie same	są nieco wyższe	są umiarkowanie wyższe	są dużo wyższe
Koszty transportu							
Koszty przyjmowania zleceń							
Koszty monitoringu dostaw do odbiorcy							
Koszty komunikacji i koordynacji między przedsiębiorstwem a odbiorcą							
Koszty produkcji							
Koszty związane z czasem przestojów							

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli koszty relacji z kluczowymi odbiorcami są niższe od kosztów relacji z pozostałymi odbiorcami, to obliczony efekt różnicowy w postaci redukcji kosztów relacji z kluczowymi odbiorcami jest efektem synergicznym. Natomiast jeżeli w obu przypadkach koszty te są takie same, obliczony efekt różnicowy jest równy zero, który wskazuje, że zachodzi zjawisko asynergii. Z kolei gdy koszty relacji z kluczowymi odbiorcami są wyższe niż koszty relacji z pozostałymi odbiorcami, wówczas ustalony efekt różnicowy w postaci wzrostu kosztów relacji z kluczowymi odbiorcami jest określany jako efekt dyssynergii, oznaczającej stan dysfunkcjonalności współdziałania, będący wyrazem porażki. Wyższe koszty relacji z konkretnym odbiorcą mogą być przyczyną jej zerwania.

Na metodykę prowadzenia analizy kosztów działań związanych z obsługą odbiorców wpływa całkowita odrębność księgowych kategorii kosztów rodzajowych od działań. Wyzwała to potrzebę przyporządkowania ponoszonych nakładów i wynikających stąd kosztów odpowiednim działaniom związanych z obsługą konkret-

<sup>36</sup> J.P. Cannon, C. Homburg, op. cit., s. 29-43.

nego odbiorcy. Biorąc pod uwagę, że w praktyce możliwe są różne sposoby realizacji działań oraz wynikające stąd odmienne rodzaje nakładów potrzebnych do ich realizacji, przyporządkowanie kosztów działaniom jest czynnością indywidualną każdego przedsiębiorstwa. Wynikiem takiej operacji jest określenie zasobów wykorzystywanych przez dane działania oraz przypisanie kosztów przedsiębiorstwa tym działaniom. Powstaje struktura kosztów z punktu widzenia działań, w wielkościach bezwzględnych oraz określonych co do udziału w kosztach relacji ogółem<sup>37</sup>.

Ocena sukcesu współdziałania może być postrzegana także przez pryzmat korzyści niefinansowych w postaci wyższej zdolności przedsiębiorstwa będących skutkiem relacyjnego uczenia się.

Porównanie zdolności reagowania na przewidywane i niespodziewane zmiany otoczenia rozwiniętej w relacjach z kluczowymi odbiorcami z tym typem zdolności przedsiębiorstwa wykształconej poprzez kontakty z pozostałymi odbiorcami pozwala na wyprowadzenie efektu różnicowego będącego wyrazem sukcesu bądź porażki przedsiębiorstwa w kontaktach z kluczowymi odbiorcami. Przy doborze komponentów zdolności reagowania na przewidywane i niespodziewane zmiany otoczenia kierowano się koncepcją F. Selnesa i J. Sallisa<sup>38</sup>.

Kwalifikacja jakościowa relacji podobieństwa między zdolnością reagowania na przewidywane i niespodziewane zmiany otoczenia rozwiniętą w relacjach z kluczowymi odbiorcami a tym typem zdolności przedsiębiorstwa rozwiniętej w kontaktach z pozostałymi odbiorcami została przedstawiona w tab. 2.

Jeśli zdolność reagowania na przewidywane i niespodziewane zmiany otoczenia rozwinięta poprzez relacje z kluczowymi odbiorcami jest wyższa niż ten typ zdolności przedsiębiorstwa rozwinięty w relacjach z pozostałymi odbiorcami, to obliczony efekt różnicowy w postaci wyższej tej zdolności jest efektem synergicznym będącym przejawem sukcesu. Natomiast w sytuacji, gdy w obu przypadkach rozwijana zdolność jest taka sama, wówczas obliczony efekt różnicowy wynosi zero i wskazuje na zjawisko asynergii. Z kolei, gdy ten typ zdolności przedsiębiorstwa rozwijanej w relacjach z kluczowymi odbiorcami jest niższy niż ten sam typ zdolności rozwijanej w relacjach z pozostałymi odbiorcami, wówczas ustalony efekt różnicowy jest określany jako efekt dyssynergii, oznaczający stan dysfunkcjonalności współdziałania będący wyrazem porażki. Asynergia bądź dyssynergia może być następstwem np. tego, że partnerzy relacji uczą się właściwie robić złe rzeczy lub właściwe rzeczy źle<sup>39</sup>. Potencjalnym problemem relacyjnego uczenia się, będącego podstawą rozwijania różnych typów zdolności organizacji, jest błędny ogląd sprawy. W takich sytuacjach jedynym sposobem na zwiększenie efektów relacji jest oduczenie się

<sup>37</sup> W. Czakon, *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005, s. 30.

<sup>38</sup> F. Selnes, J. Sallis, *Promoting relationship learning*, "Journal of Marketing" 2003, vol. 67, s. 80-95.

<sup>39</sup> Ibidem, s. 80-95.

(*unlearning*)<sup>40</sup>. Kadra zarządzająca uczy się zarówno z sukcesów, jak i z porażek. Kombinacja pozytywnych i negatywnych doświadczeń kształtuje wiedzę i determinuje kolejność wyborów. W każdym momencie kadra zarządzająca dokonuje wyboru między alternatywnymi działaniami, obserwując konsekwencje wyboru i modyfikując swoje decyzje na podstawie nowo nabytych doświadczeń. Tak więc kadra zarządzająca uczy się także z porażek<sup>41</sup>.

**Tabela 2.** Narzędzia pomiaru i oceny efektów relacji z kluczowymi odbiorcami – wymiar niefinansowy

Komponenty zdolności reagowania na przewidywane i niespodziewane zmiany otoczenia	Zdolność reagowania na przewidywane i niespodziewane zmiany otoczenia rozwinięta dzięki relacjom z kluczowymi odbiorcami w porównaniu z tym typem zdolności przedsiębiorstwa rozwiniętej poprzez relacje z pozostałymi odbiorcami						
	jest dużo niższa	jest umiarkowanie niższa	jest nieco niższa	jest taka sama	jest nieco wyższa	jest umiarkowanie wyższa	jest dużo wyższa
Elastyczność w obsłudze nieprzewidywanych zleceń							
Wykrywalność zmian w preferencjach nabywców finalnych							
Rozwój nowych produktów/usług i dostarczanie ich na rynek							
Poprawa jakości produktów/usług							
Koszty produkcji							
Koszty związane z czasem przestojów							

Źródło: opracowanie własne.

Miary niefinansowe stanowią swoiste uzupełnienie miar finansowych<sup>42</sup>. Należy jednak podkreślić, że same też nie dadzą nigdy pełnego obrazu o stanie relacji z kluczowymi odbiorcami. Stosowanie pojedynczej miary czy też jednolitej grupy miar jest we współczesnych warunkach gospodarowania niewystarczające, ponieważ

<sup>40</sup> Ibidem, s. 80-95.

<sup>41</sup> M. Bratnicki, A. Austen, *Strategia ogniw pośrednich, czyli przedsiębiorcze uczenia się przez porażkę*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 238.

<sup>42</sup> W. Dyduch, op. cit., s. 133-134.

daje uproszczony obraz sytuacji w krótkim czasie, nie odzwierciedlając zazwyczaj długoterminowych perspektyw<sup>43</sup>.

Obliczenie wzrostu efektywności relacji z kluczowymi odbiorcami w postaci redukcji kosztów relacji i/lub wzrostu zdolności przedsiębiorstwa odsłoni, czy dana relacja jest źródłem sukcesu. To równocześnie argumenty przemawiające za zasadnością utrzymywania bliskich relacji z niektórymi – uznawanymi za kluczowych – odbiorcami. Choć ocena wyników relacji skierowana jest na przeszłość, to jednak w kontekście tej przeszłości dostarcza bodźca do zmian<sup>44</sup>.

Przedstawione kryteria pomiaru i oceny wyników relacji z odbiorcami częściowo wypełniają lukę wiedzy co do możliwości identyfikacji sukcesu relacji z wybranymi odbiorcami. Zatem pytanie, co uznać za sukces i jak go mierzyć, nadal pozostaje otwarte.

#### 4. Zakończenie

Miary finansowe używane tradycyjnie w rachunkowości to podstawa podejścia ilościowego w pomiarze. Postrzeganie osiągnięć wyłącznie przez pryzmat finansowych kryteriów oceny wyników relacji daje ograniczony wgląd w rzeczywistą wartość relacji z kluczowymi odbiorcami. Zatem aby mówić o sukcesie relacji, trzeba dokonać kompleksowej oceny wzrostu efektywności relacji, uzupełniając stosowane miary finansowe niefinansowymi.

Pomiar wzrostu efektywności relacji z kluczowym odbiorcą ma wielorakie odniesienia. Przede wszystkim służy jako narzędzie badań diagnostycznych, np. w okresowej ocenie relacji z danym odbiorcą. W obszarze skutków relacji międzyorganizacyjnych finansowe mierniki w tym opracowaniu dotyczą efektywności kosztowej współdziałania z kluczowym odbiorcą. A zatem umiejętność obserwacji oraz interpretacji procesów i zjawisk w otoczeniu poparta wiedzą z zakresu synergetyki pozwala świadomie kształtować relacje przedsiębiorstwa z odbiorcami.

Opracowanie odsłania, że zarówno efekty finansowe, jak i niefinansowe relacji z odbiorcami można rozpatrywać w postaciach cząstkowych (szczegółowych), jak i formie agregatowej. Nadto pozwala wzbogacić obecny stan wiedzy o narzędziach pomiaru sukcesu współdziałania z konkretnymi odbiorcami bazujących na miernikach międzyorganizacyjnego efektu synergicznego. Teoria organizacji nie wiąże przecież efektu działania zespołowego z granicami formalnymi przedsiębiorstwa<sup>45</sup>. Stanowi to przedmiot dalszych badań autorki.

<sup>43</sup> S. Haber, A. Reichel, *Identifying performance measures for small ventures: The case of the tourism industry*, "Journal of Small Business Management" 2005, vol. 43, s. 257-286.

<sup>44</sup> W. Czakon, *Jakościowe kryteria oceny więzi międzyorganizacyjnych*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego nr 1, Kraków 2008, s. 215.

<sup>45</sup> W. Czakon, *Więzi międzyorganizacyjne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2006, s. 174.

## Literatura

- Arino A., de la Torre J., Ring P.S., *Relational quality: Managing trust in corporate alliances*, "California Management Review" 2001, vol. 44 no 1.
- Bratnicki M., Austen A., *Strategia ogniw pośrednich, czyli przedsiębiorcze uczenia się przez porażkę*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
- Cannon J.P., Homburg C., *Buyer-supplier relationships and customer firm costs*, "Journal of Marketing" 2001, vol. 65 no 1.
- Cavusgil S.T., Calantone R.J., Zhao Y., *Tacit knowledge transfer and firm innovation capability*, "Journal of Business and Industrial Marketing" 2003, vol. 18.
- Ciszewska-Mlinarić M., Mlinarić F., Oblójk K., *Zdolność relacyjna, kompetencje organizacyjne i wyniki finansowe małych i średnich firm słoweńskich*, „Master of Business Administration” 2011, nr 4.
- Czakon W., *Jakościowe kryteria oceny więzi międzyorganizacyjnych*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, red. J. Stabryła, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego nr 1, UE, Kraków 2008.
- Czakon W., *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005.
- Czakon W., *Więzi międzyorganizacyjne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2006.
- Czakon W., *Więzi rekurencyjne a więzi sieciowe przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2005.
- Czekaj J., *Informacyjne czynniki przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, WWSZiP, Wałbrzych 2003.
- de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Doz Y., *The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes*, "Strategic Management Journal" 1996, vol. 17.
- Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008.
- Haber S., Reichel A., *Identifying performance measures for small ventures: The case of the tourism industry*, "Journal of Small Business Management" 2005, vol. 43.
- Halachmi A., *Performance measurement and government productivity*, „WorkStudy” 2002, vol. 51, no 2, s. 63-73 (za: Austen A., *Pomiar efektywności w organizacjach ochrony zdrowia*, [w:] *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia*, red. A. Frączkiewicz-Wronka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010).
- Hoffmann W.E., *How to manage a portfolio of alliances*, „Long Range Planning” 2005, vol. 38, no 2, s. 134.
- Kaczmarek B., *Determinanty nawiązywania współpracy międzynarodowej między przedsiębiorstwami*, [w:] *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, red. A. Adamik, S. Lachiewicz, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- Kaleta A., *Realizacja strategii jako miara sukcesu organizacji*, [w:] *Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania*, red. R. Rutka, P. Wróbel, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/1, UG, Sopot 2009.
- Kaleta A., *Strategia sukcesu przedsiębiorstwa w warunkach współczesnej gospodarki*, [w:] *Sukces organizacji. Strategie i innowacje*, red. J. Rybicki, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 4, UG, Sopot 2005.
- Lichtarski J., *Kryteria i metody oceny efektywności przedsięwzięć organizatorskich w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1982.

- Mitręga M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2005.
- Niezurawski L., *Satysfakcja klienta jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, red. B. Nogalski, J. Rybicki, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2, UG, Sopot 2009.
- Nowosielski S., *Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych*, [w:] *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw*, red. T. Dudycz, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2008.
- Piekarczyk H., Marszałek A., *Sposoby ochrony kompetencji organizacji*, [w:] *Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*, red. H. Czubasiewicz, W. Gonau, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2, UG, Sopot 2007.
- Piwoni-Krzeszowska E., *Stopnie partnerstwa z klientami*, [w:] *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004.
- Selnes F., Sallis J., *Promoting relationship learning*, "Journal of Marketing" 2003, vol. 67.
- Stabryła A., *Metodyka pomiaru sukcesów organizacji w aspekcie skuteczności działania*, [w:] *Źródła sukcesu organizacji*, red. J. Rybicki, W. Machel, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 4/2, UG, Sopot 2011.
- Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997.
- Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, tom 1, red. G.K. Świdarska, Difin, Warszawa 2002.
- Wójcik-Karpacz A., *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012.
- Yli-Renko H., Autio E., Tontti V., *Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms*, "International Business Review" 2002, vol. 11.

## TOOLS FOR MEASURING THE SUCCESS OF RELATIONSHIPS WITH KEY CUSTOMERS IN TERMS OF INCREASED EFFICIENCY OF COOPERATION

**Summary:** This article contributes to filling the gap of knowledge of financial and non-financial tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation. In practice, results obtained from using the proposed tools can be an argument for the legitimacy of remaining in this type of relationships or leaving them.

**Keywords:** success, cooperation, relationships with key customers.