

Hubert Pachciarek*
Malwina Szarek**

Kreowanie wartości dodanej dla interesariuszy – studium przypadku firmy handlowo-usługowej

Wstęp

Osiąganie przewagi konkurencyjnej związane jest ze zdolnością przedsiębiorstwa do kreowania wartości. Ta wartość sprowadza się nie tylko do wartości dla właścicieli czy dla klientów. Przedsiębiorstwo, aby nie zniknąć z rynku i zapewnić sobie trwały rozwój, powinno kształtować relacje z szerokim gronem interesariuszy. Dlatego stara się zaspokoić ich potrzeby oraz dostarczyć im wartości, bowiem trwały rozwój jest możliwy wyłącznie dzięki wyważeniu interesów różnych stron [Masztalerz, 2014, s. 67].

W literaturze można spotkać różne podejścia dotyczące celów przedsiębiorstwa. Zwolennicy celów finansowych uważają, że cele właścicieli są rozbieżne z celami pozostałych interesariuszy, a więc pomijają oczekiwania pozostałych grup interesu w tworzeniu wartości. Natomiast przeciwni temu są badacze, którzy twierdzą, że przedsiębiorstwo, dbając o cele wszystkich istotnych interesariuszy, spełnia jednocześnie swą powinność względem właścicieli. W wyniku tego podziału wyodrębniły się dwie wartości – dla akcjonariuszy (*shareholder value*) oraz dla interesariuszy (*stakeholder value*). Koncepcja interesariuszy zakłada znacznie szersze spojrzenie na cele działania przedsiębiorstwa, a beneficjentem tworzonej wartości jest każdy interesariusz organizacji. Długoterminowa rentowność wymaga lojalności od pracowników, budowania zaufania w relacjach z dostawcami i klientami oraz wsparcia ze strony władz i społeczności lokalnych [Grant, 2011, s. 53–54]. Ta wielość podmiotów zaangażowanych w tworzenie wartości wymaga wielowymiarowej metody pomiaru efektów działania przedsiębiorstwa. Koncepcja wartości dodanej firmy proponuje metodę opartą na miernikach nie tylko finansowych, ale przede wszystkim niefinansowych, gdzie u podstaw leży uwzględnienie oczekiwań różnych grup interesu.

Celem artykułu jest identyfikacja sposobów tworzenia wartości dodanej dla interesariuszy w przedsiębiorstwie na przykładzie firmy handlowo-usługowej. Artykuł opracowano na podstawie studiów literaturowych

* Dr, Instytut Zarządzania i Marketingu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, ul. Mickiewicza 64, 71-101 Szczecin, h.pachciarek@wneiz.pl

** Mgr, Instytut Zarządzania i Marketingu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, ul. Mickiewicza 64, 71-101 Szczecin, malwina.szarek@gmail.com

przedmiotu oraz metody studium przypadku z wykorzystaniem analizy dokumentów firmy i wywiadu pogłębionego.

1. Koncepcja wartości w naukach ekonomicznych

Wartość jest pojęciem, które w zależności od użytego kontekstu może przybierać wiele znaczeń. Interpretacja pojęcia wartości zależy od dziedziny, której dotyczy [Grudzewski i inni, 2010, s. 154], a trudności w zdefiniowaniu tego pojęcia wynikają przede wszystkim z braku wspólnej natury wszystkich kategorii wartości oraz ich subiektywności i niejednoznaczności, a także z mnogości występujących teorii [Marcinkowska, 2011, s. 858].

Wartość odgrywa dużą rolę w naukach ekonomicznych, ponieważ prawidłowe jej zdefiniowanie i kreowanie w odniesieniu do oferowanych dóbr i usług jest istotne w utrzymaniu się firmy na rynku, osiągnięciu przez nią przewagi konkurencyjnej i realizacji zakładanej strategii. H. Lewicka [2014, s. 64–71] wyodrębnia dwa główne obszary analizy pojęcia wartości:

- 1) w oparciu o postrzeganie tego pojęcia w filozofii (np. wszystko co cenne, pożądane i stanowiące cel ludzkich dążeń lub stosunek człowieka do danego przedmiotu, związany z przeświadczeniem, że przedmiot ten potrafi zaspokoić jego potrzeby), ekonomii (korzyści, jakie dobra przynoszą konsumentom) oraz rachunkowości (cecha obiektów bądź zjawisk zachodzących w jednostkach gospodarczych, której wysokość w jednostkach pieniężnych określana jest z wykorzystaniem różnych metod pomiaru),
- 2) z punktu widzenia odbiorcy, czyli jako subiektywna ocena konsumentów.

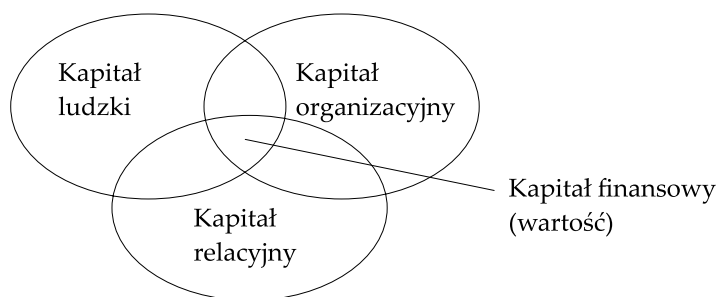
Coraz większe znaczenie zaczęto przypisywać wartościom niefinansowym, takim jak satysfakcja (z pracy, produktu, warunków współpracy), użyteczność (produktów, usług, działań społecznych) czy jakość (produktów, warunków pracy) [Masztalerz, 2014, s. 71], chociaż takie postrzeganie wartości jest obciążone dużym subiektywizmem. Zdaniem A. Sagana [2011, s. 22] źródłem wartości nie są praca i poniesione nakłady, lecz potrzeby człowieka i jego subiektywne odczucia dotyczące danego dobra. Wartość nie może być obiektywną właściwością przedmiotu, ponieważ wpływ na nią mają emocje i uczucia.

Odrębnym zagadnieniem jest pojęcie wartości przedsiębiorstwa i wartości firmy. Wartość firmy stanowi wartość składników niematerialnych i jest wynikiem działania efektu synergicznego związanego z atrybutami przedsiębiorstwa, takimi jak np.: reputacja produktu czy usługi, zdolny zarząd i personel, korzyści lokalizacyjne. Wartość firmy zawiera się w wartości przedsiębiorstwa, która jest z reguły zawężana wyłącznie do kryteriów

finansowych związanych z ich maksymalizacją w kierunku finansowej miary wartości [Grudzewski i inni, 2010, s. 154–155].

W literaturze podkreśla się wartość kapitału intelektualnego w kreowaniu wartości [Bombiak, 2011, s. 86]. Części składowe tego kapitału, tj. czynnik ludzki (wiedza i kompetencje pracowników organizacji), strukturalny (m.in. struktura organizacyjna, systemy, procesy, własność intelektualna) oraz klientów, uzupełniają się wzajemnie i w efekcie osiągniętej syntezy tworzą wartość przedsiębiorstwa. Kapitał klientów stanowi w rzeczywistości kapitał relacyjny, ponieważ traktowany jest szeroko i oprócz kontaktów z klientami obejmuje również relacje z innymi grupami interesariuszy. Wartość powstaje tu jako skutek powiązań, przepływów i zależności między poszczególnymi elementami tzw. platformy wartości (rys. 1). Brak jednej z części uniemożliwi wytworzenie kapitału finansowego.

Rysunek 1. Platforma wartości



Źródło: [Bombiak, 2011, s. 86].

2. Interesariusze i ich oczekiwania względem przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo, prowadząc swoją działalność na rynku, oddziałuje na różne grupy nazywane mianem interesariuszy (*stakeholders*). Pojęcie to zostało upowszechnione przez R.E. Freemana jako jednostka bądź grupa, która wpływa lub podlega wpływowi osiągniętych przez firmę celów [Freeman, Reed, 1983, s. 91]. Należy zaznaczyć, że zależność ta jest obustronna, ponieważ interesariusze wywierają wpływ również na realizowane przez przedsiębiorstwo cele, a więc mogą w istotny sposób zdecydować o sukcesie i przetrwaniu firmy na rynku [Friedman, Miles, 2009, s. 5]. Wpływ ten jest zróżnicowany, ponieważ jedni interesariusze będą charakteryzować się większym wpływem od innych, jak również działalność przedsiębiorstwa będzie miała większe bądź mniejsze znaczenie dla poszczególnych grup interesu. Zależności te zmieniają się również w czasie – jedni interesariusze mogą zniknąć, a inni pojawiać się, np. w przypadku zaciągnięcia kredytu przez przedsiębiorstwo istotnym interesariuszem

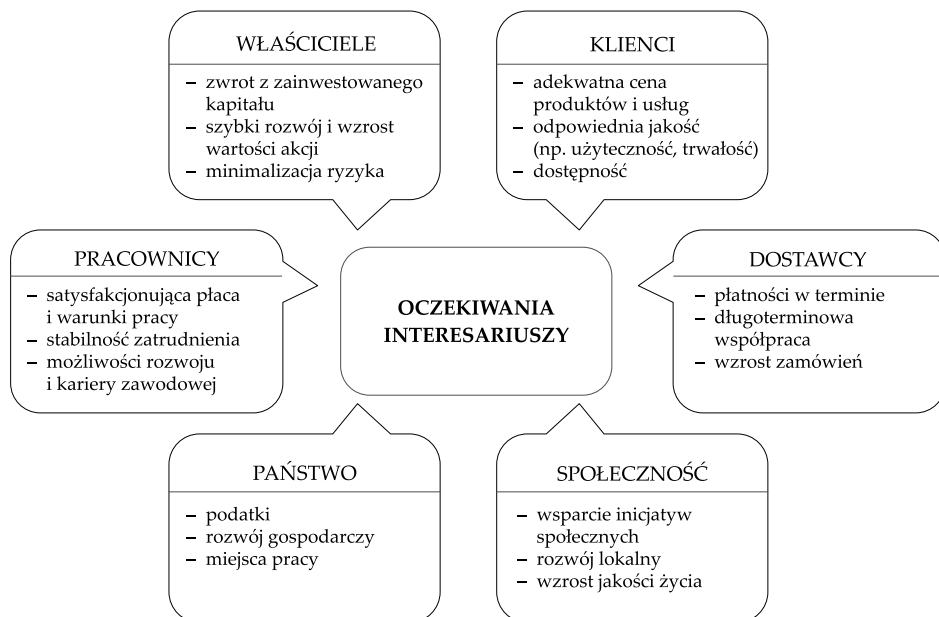
będzie bank, który w momencie spłaty zobowiązań przestanie wywierać wpływ na przedsiębiorstwo. Stąd też lista interesariuszy nigdy nie będzie grupą zamkniętą o stałym oddziaływaniu na przedsiębiorstwo.

Najczęściej można spotkać się z podziałem interesariuszy na wewnętrznych i zewnętrznych. Do tych pierwszych zalicza się właścicieli, którzy wywierają wpływ na przedsiębiorstwo na podstawie prawa własności, oraz pracowników, zarząd, menedżerów – będących członkami organizacji posiadającymi określone roszczenia ze względu na pozycję zajmowaną w przedsiębiorstwie. Do grupy interesariuszy zewnętrznych należą klienci, konkurenci, dostawcy, sojusznicy strategiczny, instytucje finansowe (np. banki, fundusze poręczeniowe), władza samorządowa i państwowa, społeczność lokalna, media, grupy szczególnych interesów (np. ochrony konsumentów, antyglobaliści).

Freeman [2010, s. 53] podkreśla znaczenie odpowiedniego zarządzania relacjami z interesariuszami. W dobie współczesnych trendów społeczno-gospodarczych (np. globalizacja, dostęp do informacji) grupy interesu stają się coraz bardziej wymagające. Każdy interesariusz ma swój własny zbiór oczekiwań, który stanowi swojego rodzaju miarę oceny działania przedsiębiorstwa. W związku z tym interesariusze przedsiębiorstwa oczekują takich wartości (korzyści), które będą ich w pełni satysfakcjonowały. Przedsiębiorstwo zmuszone jest dokonać prawidłowego zidentyfikowania kluczowych interesariuszy oraz ich oczekiwań [Nieżurawski, Pawłowska, 2016, s. 24]. Rysunek 2 przedstawia niektóre grupy interesu oraz ich oczekiwania względem przedsiębiorstwa.

Rolą naczelnego kierownictwa jest wyważenie różnych, niekiedy sprzecznych, żądań interesariuszy [Grant, 2011, s. 53]. Akcjonariusze oczekują wyższej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału, klienci chcieliby lepszych produktów w niższej cenie, pracownicy – wyższych pensji, a społeczność lokalna wsparcia w zapewnianiu jej członkom wyższej jakości życia. Jeśli firmie uda się zbudować z nimi partnerskie relacje, może to zapewnić jej trwały rozwój.

Rysunek 2. Schemat oczekiwań interesariuszy



Źródło: Opracowanie własne.

3. Tworzenie wartości dodanej z punktu widzenia interesariuszy

Wartość dodana, podobnie jak pojęcie wartości, jest różnie definiowana w literaturze. Zwykle jest traktowana jako wielowymiarowa konstrukcja, która zawiera funkcjonalne i emocjonalne korzyści oceniane przez konsumentów w porównaniu do firm konkurencyjnych, której rezultatem mogą być korzyści dla firmy (jeśli ocena firmy przez konsumenta będzie wyższa niż konkurencji). Teoria interesariuszy rozwija to podejście o inne podmioty i grupy zainteresowanych. Co więcej, odnosi się zwykle do niematerialnych wartości związanych z marką oraz wewnętrznych procesów, które wartości kreują. Powoduje to trudności w jej mierzeniu, ponieważ mierniki finansowe wydają się niewystarczające i należy wziąć pod uwagę również czynniki pozafinansowe. Systematycznie mierzona wartość dodana firmy dostarcza informacji o tempie rozwoju przedsiębiorstwa oraz umożliwia menedżerom podejmowanie świadomych decyzji strategicznych [Lozano, 2009, s. 50–51].

A. Lozano-Platonoff [2009, s. 46] definiuje wartość dodaną firmy wobec interesariuszy jako „wiedzę na temat korzyści oczekiwanych przez poszczególnych interesariuszy firmy oraz poziom ich spełnienia; czyli, jakie efekty (konkretne) powinna generować firma, by zadowolić różne grupy interesariuszy i na ile je osiąga”. Stanowi swoistą miarę poziomu zaspokojenia materialnych i niematerialnych oczekiwań poszczególnych

interesariuszy przedsiębiorstwa. Wynika stąd, że wartość dodana firmy będzie się składała się z wartości dodanej firmy wobec społeczeństwa, klientów finalnych, klientów pośrednich, pracowników niższego szczebla, pracowników średniego szczebla, członków zarządu itd. Cel organizacji, jakim jest generowanie wartości dla właścicieli, jest równoważony z oczekiwaniami pozostałych interesariuszy organizacji.

W literaturze podkreśla się znaczenie włączenia teorii interesariuszy do fundamentów strategii przedsiębiorstwa [Porter, Kramer, 2011, s. 38; Marcinkowska, 2011, s. 856]. Cele, które przekładają się na strategię, zależne są od oczekiwań poszczególnych interesariuszy, a więc również od siły ich wpływów na przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwo musi zatem identyfikować potrzeby interesariuszy, kwantyfikować cele i mierzyć wynik. Istnieje związek pomiędzy wartością wytwarzaną w relacjach z interesariuszami a wzrostem wartości dla interesariuszy [Nieżurawski, Pawłowska, 2016, s. 24]. Interesariuszom, szczególnie tym kluczowym, zależy na wzroście wartości przedsiębiorstwa, gdyż uczestniczą oni nie tylko w kreowaniu tej wartości, lecz również w jej konsumpcji [Masztalerz, 2014, s. 69]. Spełnienie oczekiwań interesariuszy determinuje efektywność działania firmy, ponieważ poszczególne grupy interesu generują zróżnicowany ekwiwalent za otrzymane korzyści (np. środki pieniężne ze strony klientów czy właścicieli, aprobata działań rozwojowych ze strony społeczeństwa, zaangażowanie i lojalność pracowników) [Lozano-Platonoff, Rudawska, 2013, s. 184].

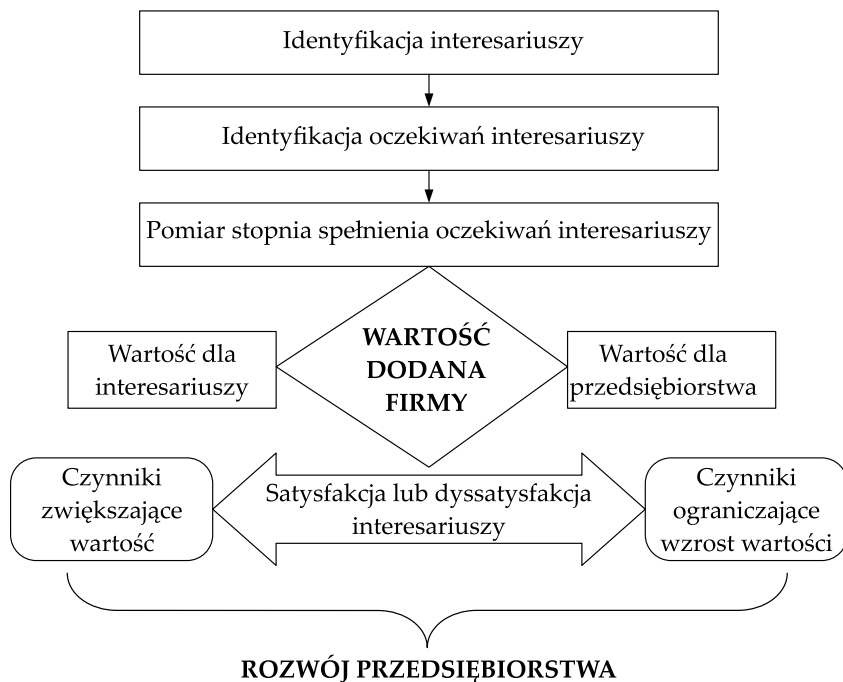
Konkurencja na rynku powoduje, że organizacje poszukują coraz bardziej efektywnych sposobów dostarczania interesariuszowi oczekiwanej wartości, która w jeszcze większym stopniu zaspokoi jego potrzeby. L. Nieżurawski i B. Pawłowska [2016, s. 27] proponują trzy obszary działania, w ramach których można poszukiwać czynników wzrostu wartości dla interesariuszy. Należą do nich:

- 1) zmiany w przedsiębiorstwie, np. wprowadzanie nowych wyrobów/usług na rynek, nowe technologie, nowe metody badań, nowe praktyki zarządzania,
- 2) uzyskanie korzyści finansowych i ekonomicznych, np. wzrost zyskowności, wzrost dochodów, redukcja kosztów, poprawa relacji z interesariuszami, zmniejszenie liczby reklamacji, poprawa konkurencyjności, wzrost satysfakcji interesariuszy,
- 3) uzyskanie korzyści społecznych związanych z zarządzaniem reputacją przedsiębiorstwa, np. zaufanie, wizerunek i status przedsiębiorstwa, opinia otoczenia, zaangażowanie w projekty społeczne.

Fundamentalnym etapem procesu kreowania wartości dodanej jest właściwa identyfikacja interesariuszy przedsiębiorstwa, a następnie uzyskanie informacji na temat ich oczekiwań wobec przedsiębiorstwa. Wspólne

oczekiwania stanowią kryterium grupowania interesariuszy, np. jeżeli wszyscy pracownicy, bez względu na szczebel w strukturze organizacji, mają takie same rozszczenia względem przedsiębiorstwa, to stanowią jedną grupę interesariuszy. Natomiast konieczne jest wyodrębnienie np. pracowników szeregowych i pracowników średniego szczebla w sytuacji, kiedy oczekiwania tych dwóch grup są odmienne. Należy skonstruować odpowiedni zbiór mierników, który umożliwi pomiar stopnia zaspokojenia oczekiwań poszczególnych grup interesu. Wartość dodaną firmy (stanowiącą zarówno wartość dla interesariuszy, jak i dla przedsiębiorstwa) można zwiększyć, podejmując odpowiednie działania satysfakcjonujące interesariuszy (w ramach obszarów czynników zwiększających wartość). Natomiast działania, które nie satysfakcjonują interesariuszy, można uznać za ograniczające wzrost wartości dodanej (rys. 3). Identyfikacja i pomiar oczekiwanej wartości dodanej dla kluczowych grup interesariuszy dostarcza decydentom informacji na temat potencjalnych możliwości rozwoju, a także tempa i obecnie realizowanego kierunku rozwoju firmy [Lozano-Platonoff, Rudawska, 2013, s. 183].

Rysunek 3. Kreowanie wartości dodanej firmy



Źródło: Opracowanie własne.

4. Metodyka badania

Celem projektu badawczego, realizowanego wiosną 2017 r., było mapowanie interesariuszy przedsiębiorstwa handlowego oraz określenie podejścia właścicieli badanej spółki do kształtowania wartości firmy w stosunku do interesariuszy. Pytania badawcze dotyczyły zależności pomiędzy wartością przedsiębiorstwa dla interesariuszy a zajmowaną pozycją rynkową oraz sposobu kształtowania wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy przez kadrę menedżerską. Aby uzyskać odpowiedź na powyżej przedstawione pytania badawcze, dokonano analizy literatury zarówno krajowej, jak i zagranicznej. Następnie przeprowadzono proces badawczy z wykorzystaniem metody analizy studium przypadku. „Przez przypadek należy rozumieć pojedynczy obiekt badawczy, rozpoznawany ze względu na określony cel, usytuowany w konkretnym czasie i miejscu, z uwzględnieniem właściwych mu okoliczności, badany z wykorzystaniem wielu technik gromadzenia i analizy danych” [Czakon, 2013, s. 93].

Autorzy mają świadomość ograniczeń płynących z przyjęcia w strategii badawczej analizy studium przypadku¹. Do najważniejszych należy zaliczyć trudność w zachowaniu obiektywizmu przez badacza, bezpośrednie interakcje pomiędzy badaczem a podmiotem badań, trudności w generalizowaniu uzyskanych wyników badań ze względu na brak reprezentatywności pojedynczego przypadku dla całej populacji. Należy jednak podkreślić, iż przedstawiony cel badań nie determinuje konieczności zapewnienia reprezentatywności próby badawczej. Natomiast kwestia rzetelności badacza w interakcji z podmiotem badawczym jest problemem etycznym dotyczącym wszystkich metod badawczych.

Zrealizowanie założonego celu badawczego wymaga przeprowadzenia aplikacyjnego studium przypadku [tamże, s. 101–102], którego nadrzędnym celem jest zrozumienie procesów zachodzących wewnątrz studium przypadku i określenie implikacji praktycznych wyników badań. Strategia badawcza studium przypadku była podstawą do przeprowadzenia badań terenowych i zebrania materiału badawczego, który następnie został poddany analizie. Ostatnim etapem procedury badawczej było wnioskowanie na podstawie wyników analizy. Na potrzeby analizy studium przypadku opracowana została szczegółowa procedura badań terenowych. Punktem wyjścia do opracowania procedury były wskazania R. Yin [2009, s. 40–45] dotyczące podnoszenia jakości realizowanego badania. W celu podniesienia wiarygodności konstrukcji procesu badawczego autorzy postanowili skorzystać z różnych źródeł informacji na temat przypadku. Oprócz studio-

¹ Ograniczenia te zostały opisane m.in. przez [Jemieliński, 2012, s. 32–34].

wewnętrzne oraz przeprowadzono badania jakościowe w postaci wywiadów pogłębionych. Metoda ta pozwala na uzyskanie materiału badawczego porównywalnego ze względu na wspólny scenariusz wywiadu, który jednocześnie pozostawia pewną swobodę badaczowi w pogłębianiu wybranych zagadnień poprzez zadawanie pytań dodatkowych. Ponadto wywiad pogłębiony umożliwia zachowanie względnej swobody wypowiedzi respondentom, co upraszcza budowanie atmosfery zaufania i pozwala na uzyskanie pełniejszych i bardziej wiarygodnych odpowiedzi [Jemielniak, 2012, s. 113–120]. Przygotowanie scenariusza oznacza częściowe ustrukturyzowanie wywiadu, jest to jednak konieczne z punktu widzenia utrzymania rygoru procedury badawczej.

Podmiotem badań (badanym przypadkiem) jest przedsiębiorstwo Zamorscy Sp. J., hurtownia specjalizująca się w kompleksowym zaopatrzeniu piekarni, cukierni, lodziarni i gastronomii, oferująca swoim klientom szeroki asortyment surowców, opakowań, dekoracji i drobnego sprzętu. Zainteresowanie autorów spółką wynikało z zestawienia osiągnięć i wzrostu przedsiębiorstwa w stosunku do charakterystyki rynku piekarniczego oraz specyfiki rynku zaopatrzenia piekarni i cukierni. Pomimo kurczącego się rynku firma w krótkim okresie (5 lat) trzykrotnie została laureatem „Gazel Biznesu”, podwoiła zatrudnienie oraz podejmowała inwestycje ukierunkowane na zwiększenie przestrzeni magazynowej. W ramach prowadzonych badań, oprócz analizy treści materiałów o firmie powszechnie dostępnych oraz dokonania przeglądu informacji o firmie, przeprowadzone zostały wywiady pogłębione z członkami kadry menedżerskiej: prezesem będącym jednocześnie współwłaścicielem spółki, a także z dyrektorem handlowym.

Opracowanie teoretyczne, przedstawione w niniejszym artykule, wskazuje na kształtowanie wartości dla interesariuszy jako odpowiedzi na problem rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach kurczącego się rynku i intensywnej konkurencji. Zatem scenariusz wywiadu pogłębionego przeprowadzonego z właścicielami i osobami zarządzającymi skupiał się wokół zagadnień determinujących wzrost przedsiębiorstwa, w tym w sposób szczególny dotyczył identyfikacji interesariuszy firmy, określenia ich oczekiwań, opracowania odpowiedzi na zgłaszane przez interesariuszy oczekiwania poprzez kształtowanie wartości na ich rzecz. Następnie dokonana została transkrypcja wywiadów oraz przeprowadzono proces kodowania i kategoryzowania treści wywiadów, co umożliwiło wnioskowanie na podstawie uzyskanych informacji. Uzyskane wnioski zostały zaprezentowane w dalszej części artykułu.

5. Kreowanie wartości dla interesariuszy w firmie handlowo-usługowej – studium przypadku

Spółka Zamorscy Sp. J. została założona w 1992 r. Firma ta działa na rynku regionalnym Pomorza Zachodniego, aktualnie obsługuje również klientów z województwa lubuskiego i z Niemiec. Na rynku regionalnym zajmuje pozycję lidera w swoim sektorze. W 2013 r. spółka została laureatem 14. edycji rankingu najbardziej dynamicznych małych i średnich firm „Gazete Biznesu”, prowadzonego przez redakcję „Pulsu Biznesu”. Sukces ten udało się powtórzyć w edycjach 2014 r. i 2016 r. Należy podkreślić, iż wspomniane sukcesy zostały osiągnięte pomimo prowadzenia działalności na bardzo trudnym rynku. Według danych GUS od lat spożycie pieczywa w Polsce spada, co w konsekwencji prowadzi do ograniczenia zapotrzebowania na surowce piekarnicze, a wzrosty na rynku cukierniczym tylko częściowo niwelują spadki na rynku piekarniczym. Ponadto konkurencja w sektorze zaopatrzenia piekarni i cukierni charakteryzuje się procesami koncentracji (na rynku pojawiają się przedsiębiorstwa ogólnopolskie oraz koncerny zagraniczne przejmujące słabsze firmy lokalne) i agresywnej konkurencji: „podkupowanie przedstawicieli handlowych, (...) agresywna polityka cenowa nawet poniżej kosztów własnych, rynek nie jest szeroki, są wysokie bariery wejścia i liczne przejścia w branży” (KM2²). Firma ma charakter rodzinny nie tylko ze względu na właścicieli: „trzecie pokolenie Zamorskich w tej chwili przejmuje stery w firmie” (KM1), lecz również „w relacjach między pracownikami, które są znacznie bardziej bezpośrednie, w wyznawanych wartościach w firmie” (KM2). W historii spółki były dwa punkty zwrotne: zmiany właścicielskie w latach 2008–2009 skutkujące uporządkowaniem struktury zarządzania i profesjonalizacją zarządzania w wyniku podjęcia współpracy w ramach projektów „Firmy Rodzinne 2” oraz „Zarządzanie przez kompetencje”. W konsekwencji spisana została strategia przedsiębiorstwa i opracowana misja, która przyjmuje brzmienie „Cali dla Ciebie. Byliśmy, jesteśmy, będziemy”. Misja ma wyrażać trwałość tradycji rodzinnych w prowadzeniu biznesu oraz dawać gwarancję kontrahentom stabilnej współpracy. Konsekwencją zdefiniowanej misji jest przyjęcie kluczowych wartości: trwałość, uczciwość i rozwój [<http://zamorscy.pl/firma-rodzinna/>, dostęp: 28.05.2017].

Na podstawie przeglądu przedsiębiorstwa zidentyfikowano następujące grupy interesariuszy: pracownicy, klienci, dostawcy, konkurenci. W toku prowadzonych wywiadów i analizy treści uzyskanej poprzez transkrypcje wywiadów stwierdzono brak homogeniczności wzmiankowanych interesariuszy, skutkujący koniecznością przeprowadzenia stratyfikacji w obrębie grupy pracowników (podział na pracowników handlu, pracowników

² W nawiasach zamieszczono kod osoby, z którą był przeprowadzany wywiad.

magazynu i samozatrudnionych) oraz klientów (średniej wielkości odbiorcy, odbiorcy przemysłowi, mikroodbiorcy). Podstawą określenia wartości dla interesariuszy jest zdefiniowanie ich oczekiwań. Autorzy na obecnym etapie badań skupili się na perspektywie badanej spółki i percepcji oczekiwań oraz relacji z interesariuszami kadry zarządzającej.

Analiza oczekiwań klientów spółki Zamorscy pozwala na wskazanie najważniejszych determinant wyboru dostawcy przez piekarnie i cukiernie. Są to przede wszystkim: cena, trwałość współpracy, a w tym kontekście lojalność i zaufanie między kontrahentami, elastyczność współpracy wyrażana skłonnością firmy do pomocy klientowi w sytuacjach nagłych (np. awaria, nagły brak surowca w godzinach niestandardowych), szerokość asortymentu. Informacje na temat klientów zbierane są za pośrednictwem przedstawicieli handlowych i przetwarzane: „w bazie danych najważniejszych klientów, grupa około 50 podmiotów, które w długim okresie determinują sukces ekonomiczny firmy. O pojawieniu się w bazie danego klienta decyduje przedstawiciel handlowy po uzyskaniu akceptacji dyrektora handlowego. Z takimi klientami prowadzone są cykliczne spotkania” (KM2). Klienci spoza wspomnianej bazy dzielą się na dwie kategorie: rokujący na przyszłość i nierokujący. Rokujący mogą uzyskać wsparcie ze strony firmy w celu przyspieszenia swojego rozwoju i awansu do grupy najważniejszych klientów w postaci pokazów technologicznych, warsztatów, doradztwa. Najważniejszą wartością dodaną dla klientów jest „bezproblemowe dostarczanie surowców do produkcji, z akcentem na bezproblemowe, bo surowce są dostępne, natomiast bezproblemowe to, żeby nie musieli o tym systematycznie myśleć, albo myśleć tylko tyle ile muszą” (KM1). Konsekwencją tak kształtowanej wartości dodanej jest: „...elastyczność w postaci pomocy w kryzysowych sytuacjach, buduje trwałość relacji wyrażającą się w przyzwyczajeniu klientów do współpracy i odrzuceniu ofert konkurencji na zasadzie: my tu z Zamorskimi współpracujemy i nie chcemy niczego zmieniać” (KM2). Pomimo iż klienci deklarują cenę jako najważniejszy czynnik wyboru dostawcy to Zamorscy mogą pozwolić sobie na wyższe marże: „jesteśmy konkurencyjni cenowo, choć są firmy tańsze, dużo tańsze od nas, ale my dostarczamy wszystko, czego klient potrzebuje” (KM2), „ważna jest jakość obsługi, szczególnie przez przedstawiciela handlowego, jak stały klient nie dzwoni, natychmiast kontaktujemy się z nim czy wysłać samochód z tym, co zawsze, najczęściej w ferworze pracy zapominają wysłać zamówienie, ale my wiemy czego oni potrzebują” (KM1).

Analogiczne zasady współpracy wprowadzane są w relacjach z dostawcami. „Stawiamy na dostawców, którzy na nas stawiają” (KM2), dostawcy zasadniczo oczekują zwiększania obrotu i rozwoju rynku, co sprzyja

budowaniu stabilnych relacji o charakterze partnerstwa strategicznego: „nie współpracujemy z dostawcami, którzy stawiają na konkurencję, lecz tych którzy nas nie zawiodą” (KM2). „Na targi, które organizujemy, od kilku lat już nie zapraszamy wszystkich firm (...), na początku tych targów zapraszaliśmy wszystkich, bo potrzebowaliśmy, żeby ktokolwiek się zgodził, bo nie byliśmy pewni i oni też nie wiedzieli czy mają przyjechać. Później zaczęliśmy w pewnym okresie ograniczać, ze względu na nasze możliwości co do miejsca, ilość wystawców do 20, siłą rzeczy mniejsi wypadli, to sami później pytali się czy organizujemy, a czemu ich nie ma, czemu ich nie zaprosiliśmy itd.” (KM1). Kluczową wartością dodaną dla dostawców staje się w tym przypadku stabilność współpracy, pomoc we wprowadzaniu nowego asortymentu na rynek poprzez organizowane targi czy pokazy technologiczne dla klientów i wspólna praca nad rozwojem rynku.

W relacjach z konkurentami zasadą jest uczciwość i rzetelność w rywalizacji. Podejmowane próby współpracy nie przyniosły spodziewanych rezultatów, co jest wytłumaczalne z punktu widzenia kurczącego się rynku, na którym zaczyna brakować miejsca dla wszystkich graczy. Czyny agresywnej konkurencji w postaci podkupowania pracowników (dotyczy szczególnie przedstawicieli handlowych) czy stosowania cen dumpingowych stają się powszechną praktyką. Mimo to zdarzają się przypadki kooperacji: „znamy się i potrafimy sobie pomóc, np. jeżeli komuś zabrakło jakiegoś asortymentu, to wzajemnie kupujemy od siebie albo wręcz pożyczamy towar” (KM1). Współpraca ta dotyczy jednak tylko tych podmiotów, które podejmują działania w perspektywie strategicznej i charakteryzują się pewną historią swej działalności.

Ostatnią grupą interesariuszy, którą poddano analizie, są interesariusze wewnętrzni: pracownicy. Założeniem jest przeniesienie charakteru firmy rodzinnej na cały zespół pracowniczy, co wyraża się w bezpośredniej komunikacji, o czym już wspomiano, budowie sprawnego, rozumiejącego się zespołu i doborze pracowników ze względu na predyspozycje osobowościowe. Obecnie istotnym problemem firmy jest duża rotacja pracowników fizycznych oraz konieczność prowadzenia ciągłego naboru w sytuacji braku kandydatów na lokalnym rynku pracy. Należy podkreślić, iż w zespole pracowniczym w dziale handlowym od 5 lat nie było żadnych odejść lub zwolnień. Natomiast odejścia pracowników magazynu związane są głównie z warunkami placowymi (lokalizacja blisko granicy sprzyja wyjazdom zarobkowym) i fizycznie ciężkim charakterem pracy. Dlatego prowadzone są działania na rzecz różnicowania wynagrodzeń ze względu na staż pracy, efektywność i bezbłądność. Ponadto firma oferuje „określone godziny pracy, zasadniczo cywilizowane, czyli od godziny 6–7, nie później, czyli stosunkowo szybko kończąca się praca

i stabilność tego, na co się umawiamy, dotrzymanie słowa w ramach kultury pracy” (KM1), „dbamy, aby pracownicy mieli czas dla siebie i dla rodzin” (KM2). Uwarunkowania spółki nie pozwalają na konkurencyjność pod względem zarobkowym, więc oferowane są dodatkowe wartości dla pracowników: możliwości rozwoju zawodowego, preferowanie awansów wewnętrznych, uczciwość we wzajemnych relacjach. „Byli pracownicy przechodzili do konkurencji, ponieważ więcej płaciła za mniejszą pracę, natomiast przychodzili do mnie pracownicy z konkurencji ze względu na atmosferę pracy” (KM1).

Zakończenie

Sukces rynkowy można odnieść za pomocą odpowiedniego systemu zarządzania, który tworzy wartość dodaną dla interesariuszy w sposób ciągły. Przedsiębiorstwo osiągnie większy sukces, jeżeli będzie w stanie lepiej sprostać oczekiwaniom kluczowych interesariuszy. Dlaczego Zamorscy Sp. J. przetrwali 25 lat na konkurencyjnym rynku, jako jedna z dwóch firm o podobnym stażu, pomimo rywalizacji z podmiotami posiadającymi większy potencjał kapitałowy, utrzymując od co najmniej 6 lat pozycję lidera rynku? Odpowiedzią wydaje się być opracowanie wartości dla interesariuszy, stanowiących reakcję na ich oczekiwania. Choć proces kształtowania wartości dla interesariuszy przebiegał w sposób niekoniecznie uświadomiony na przestrzeni lat, to jednak zbudował przewagę konkurencyjną, której do tej pory żaden z konkurentów nie potrafił naśladować.

Literatura

- Bombiak E. (2011), *Istota i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 88.
- Czakon W. (2013), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, wydanie II rozszerzone i uaktualnione*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Freeman R.E. (2010), *Strategic Management. A stakeholder Approach*, Cambridge University Press.
- Freeman R.E., Reed D.L. (1983), *Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance*. „California Management Review”, Vol. 25, No. 3.
- Friedman A.L., Miles S. (2009), *Stakeholders. Theory and Practice*, Oxford University Press.
- Grant R.M. (2011), *Współczesna analiza strategii*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.
- <http://zamorscy.pl/firma-rodzinna>, dostęp: 28.05.2017.
- Jemielniak D. (2012), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Lewicka H. (2014), *Wartość jako kluczowe pojęcie w dziedzinie nauk ekonomicznych*, „Społeczeństwo i Ekonomia”, nr 2 (2), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Lozano-Platonoff A. (2009), *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Lozano-Platonoff A., Rudawska A. (2013), *Analiza wartości dodanej dla klienta a ryzyko strategiczne*, w: E. Urbanowska-Sojkin, M. Brzozowski (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Natura i uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Marcinkowska M. (2011), *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia”, nr 37(639).
- Masztalerz M. (2014), *Wartość dla interesariuszy w zrównoważonym przedsiębiorstwie*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Vol. 2, No. 8.
- Nieżurawski L., Pawłowska B. (2016), *Doskonalenie jakości w przedsiębiorstwie jako akcelerator wzrostu wartości dla interesariuszy*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce / Research on enterprise in modern economy”, *Quarterly Journal*, Vol. 2, No. 17.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska”, nr 5(99).
- Sagan A. (2011), *Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Yin R.K. (2009), *Case study research. Design and Methods*, „Applied Social Research Methods Series”, Vol. 5.

Podziękowania

Autorzy dziękują właścicielom i zarządzającym spółki Zamorscy Sp. J. za współpracę przy powstawaniu artykułu.

Streszczenie

W artykule przedstawiono zarys teoretyczny koncepcji wartości oraz teorii interesariuszy. Następnie określono, czym jest wartość dodana oraz w jaki sposób jest kreowana w odniesieniu do spełnienia oczekiwań interesariuszy. Ponadto dokonano identyfikacji obszarów działalności będących źródłem generowania wartości dla interesariuszy. Na tym tle przeprowadzono analizę studium przypadku kreowania wartości dodanej dla interesariuszy w rodzinnej firmie usługowo-handlowej Zamorscy Sp. J.

Słowa kluczowe

wartość dodana firmy, teoria interesariuszy, oczekiwania interesariuszy, wartość dla interesariuszy

Value added creation from the stakeholders perspective – a case study of the services and sales company (Summary)

The article presents theoretical outline of the value concept and the stakeholder theory. Next, the concept of value added was defined together with the problem of its creation in regard to the stakeholders' expectations fulfilment. Moreover, the areas of an organizational activity, as the sources of value for stakeholders, were identified. The above theoretical background was the basis of a case study of creating value added for stakeholders in the family-owned services and sales company Zamorscy Sp. J.

Keywords

value added, stakeholder theory, stakeholder expectations, value for stakeholders

