

# DOSKONALENIE JAKOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWIE JAKO AKCELERATOR WZROSTU WARTOŚCI DLA INTERESARIUSZY

*Lech Nieżurawski<sup>1</sup>  
Bożena Pawłowska<sup>2</sup>*

## **Streszczenie**

W niniejszym artykule podjęto próbę przybliżenia problematyki potrzeby budowania i wdrażania w przedsiębiorstwach skutecznych programów doskonalenia jakości jako istotnego akceleratora wzrostu wartości dla interesariuszy. Wskazano na identyfikację celów dla poszczególnych grup interesariuszy. Następnie zidentyfikowano istotne obszary przyspieszenia zmian w przedsiębiorstwie będących źródłami realizacji celów i generatorami potencjalnych wartości dla zainteresowanych grup interesariuszy. Uwzględniono znaczenie satysfakcji interesariuszy w tworzeniu przewagi projakościowej przedsiębiorstwa. Artykuł ma charakter rozważań konceptualnych i teoretycznych.

**Słowa kluczowe:** jakość, akcelerator zmian, satysfakcja interesariuszy.

## **1. Wstęp**

Silna projakościowa orientacja przedsiębiorstwa znajduje swój wyraz we wszystkich obszarach jego działalności, m.in. we wzroście jakości wyrobu/usługi, w tworzeniu kultury organizacyjnej, w doskonaleniu relacji ze swoimi interesariuszami, we wprowadzaniu nowych metod doskonalenia jakości zarządzania, we wzroście reputacji przedsiębiorstwa oraz w uzyskaniu korzyści ekonomicznych i finansowych. Zasadniczą treścią strategii projakościowej każdego przedsiębiorstwa, powinno być podporządkowanie wszelkiej działalności procesowi tworzenia wartości dla kluczowych interesariuszy. Wartość ta powinna stanowić istotne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

---

<sup>1</sup> Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Wydział Finansów i Zarządzania, l.niezurawski@wp.pl

<sup>2</sup> Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Wydział Nauk Ekonomicznych/ University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Faculty of Economics, bopaw@uwm.edu.pl

Wartość dla interesariuszy dostarcza istotnej wiedzy, dzięki której można wykazać, które strategie, w tym szczególnie w zakresie doskonalenia jakości, wpływają na wzrost wartości dla przedsiębiorstwa i jego interesariuszy (Rogoziński, 2012, s. 150). Jeżeli strategia sukcesu przedsiębiorstwa opiera się przede wszystkim na działaniach krótkoterminowych to prawdopodobnie nie zapewni to wystarczającej zachęty do rozważenia długofalowych skutków swoich decyzji. Spadek koniunktury powoduje często dramatyczne decyzje w zakresie obniżania kosztów, aby zadowolić interesariuszy. Jednak takie podejście może mieć negatywny wpływ np. na udział w rynku czy zdolność do konkutowania w dłuższej perspektywie. Wpływa także na obniżenie jakości oferty skierowanej do nabywców, zmniejsza zdolność przedsiębiorstwa do wzrostu i utrzymania wartości dla kluczowych interesariuszy. Istotne staje się ciągłe poszukiwanie nowych czynników wzrostu wartości dla przedsiębiorstwa, które zapewnią i utrwalą sukces w długiej perspektywie działania. Skupiając uwagę na budowaniu relacji z interesariuszami, stosowane strategie doskonalenia jakości mogą stanowić ważną rolę akceleratora wzrostu wartości dla interesariuszy przedsiębiorstwa. Należy założyć, iż właściwa generacja wartości dla jednych interesariuszy, wpływa na kreację wartości dla innych. Pozyskiwanie interesariuszy (np. klientów, czy zatrudnienie wysokiej klasy specjalistów), jest tak samo ważne jak pozyskiwanie kapitału od interesariuszy (np. od udziałowców). Zatem istnieje związek pomiędzy wartością wytwarzaną w relacjach z interesariuszami a wzrostem wartości dla interesariuszy. Potwierdza to tzw. mechanizm urynkowania wewnętrznego organizacji (Nieżurawski i in., 2010, s. 185–187). Współcześnie oferent osiągnie tym większy sukces, im bardziej optymalnie powiąże działanie swoich interesariuszy z własnymi. Obecnie decydującym aspektem działalności przedsiębiorstw staje się nie tylko umiejętność zdobycia np. klienta, ale również zdolność do jego utrzymania poprzez nawiązanie trwałej relacji klienta z przedsiębiorstwem, przez dostarczenie mu pożądanej przez niego wartości. Mechanizmów zmiany sposobu działania, w procesach biznesowych należy zdecydowanie poszukiwać w programach doskonalenia jakości, ze szczególnym uwzględnieniem tych elementów systemów jakości, które w największym stopniu decydują o skutecznym zaspokojeniu potrzeb i oczekiwań interesariuszy. Na jakość usług, produktów i jakość obsługi wpływa wiele czynników, które kształtują satysfakcję i lojalność interesariuszy, szczególnie tych kluczowych dla firmy. Systematycznie zwiększający się dostęp do informacji, rosnąca świadomość roli interesariuszy, a także umiędzynarodowienie gospodarki powoduje, iż klienci, dostawcy, kontrahenci, pracownicy, udziałowcy stają się coraz bardziej wymagający. Każdy interesariusz ma swój własny zbiór oczekiwań, według których ocenia działania przedsiębiorstwa. W związku z tym, interesariusze przedsiębiorstwa oczekują takich wartości, które będą ich w pełni satysfakcjonowały. Można założyć, iż im wyższy poziom satysfakcji interesariuszy tym większa akceleracja wartości dla interesariuszy. Przedsiębiorstwo zmuszone jest dokonać prawidłowego podziału i zidentyfikowania kluczowych interesariuszy. Wysoka jakość traktowana jest jako ważny atut konkurencyjności przedsiębiorstwa i wzrostu wartości dla przedsiębiorstwa i jego interesariuszy. Celem niniejszego opra-

cowania jest próba identyfikacji istotnych obszarów działalności przedsiębiorstw, które są głównymi generatorami wartości dla interesariuszy, oraz wskazanie znaczenia satysfakcji interesariuszy w tworzeniu przewagi pro jakościowej przedsiębiorstwa. Ponieważ artykuł ma charakter rozważań konceptualnych i teoretycznych, w pracy wykorzystano studia literatury przedmiotu, metodę analizy porównawczej, wybrane elementy metaanalizy oraz własne doświadczenia.

## 2. Interesariusze i ich cele

Interesariusze stanowią zróżnicowane grupy i instytucje. *Stakeholders*<sup>3</sup> są to grupy, będące w jakikolwiek sposób zaangażowane w interesy organizacji lub zgłaszające wobec niej jakieś roszczenia (Freeman, Reed, 1983). Mają różne cele i oczekiwania wobec przedsiębiorstwa. Przykładowo dla akcjonariuszy najważniejszy jest wzrost wartości akcji i zwrot z kapitału, czyli zainteresowani są osiągnięciami finansowymi przedsiębiorstwa. Z kolei dla pracowników będzie to jakość życia i satysfakcjonujące wynagrodzenie, czy gwarancja zatrudnienia. Społeczności lokalne będą zainteresowane stopniem, w jakim przedsiębiorstwo przyczynia się do rozwoju lokalnego i ochrony środowiska. Klienci zwracają głównie uwagę na jakość wyrobów i usług, ich dostępność oraz cenę. Identyfikacja interesariuszy oraz ich celów i oczekiwań przyczynia się do budowy i skutecznego zarządzania relacjami przedsiębiorstwa z otoczeniem i prowadzi do jego rozwoju (tab.1).

**Tabela 1.** Interesariusze – ich cele

Interesariusze	Cel główny
Akcjonariusze i właściciele	Wzrost wartości przedsiębiorstwa, osiągnięcia finansowe
Pracownicy	Jakość życia i spełnienie zawodowe, gwarancje zatrudnienia
Kooperanci i dostawcy	Przetrawanie i rozwój
Klienci	Zaspokojenie potrzeb, jakość wyrobów i usług, ich dostępność, cena
Konkurencja	Przestrzeganie zasad rynkowych
Instytucje finansowe	Minimalizacja ryzyka
Społeczności krajowe i regionalne	Sprawiedliwość, rozwój lokalny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (2010, s. 244–245).

<sup>3</sup> Stakeholders – to każdy, kto w sposób bezpośredni lub pośredni czerpie korzyści lub ponosi koszty wynikające z rezultatów, efektów działania organizacji.

Każda grupa *stakeholders* ma więc inne cele, dążenia i tym samym mierniki oceny działalności organizacji. Interesariusze mają zróżnicowane oczekiwania wobec przedsiębiorstwa. W różnym stopniu są zainteresowani uwarunkowaniami funkcjonowania przedsiębiorstwa, skutecznością i efektywnością jego działania. Funkcjonują w różnych środowiskach, najczęściej mają różne misje i cele strategiczne (Feeman i in., 2007, s. 6–7). Ich wzajemne powiązania z danym przedsiębiorstwem mają różny poziom oddziaływania. Uwarunkowany on jest stopniem wzajemnej zależności, struktury i rozkładu władzy pomiędzy przedsiębiorstwem a interesariuszem, dostępem do niezbędnych zasobów. Zrozumienie charakteru poszczególnych interesariuszy, umiejętność oceny priorytetów zaspokojenia ich oczekiwań, stopnia istotności ich zainteresowań, budowania pozytywnych relacji oraz stopnia wpływu na przedsiębiorstwo może pomóc menedżerom w podejmowaniu decyzji wyboru interesariuszy szczególnie ważnych dla budowania strategii opartej na partnerskiej współpracy (Blowfield, Murray, 2008, s. 165).

Można zatem stwierdzić, iż ogólnie interesariuszami są podmioty które:

- są lub mogą być w relacjach z przedsiębiorstwem,
- z działaniami przedsiębiorstwa związane są jakieś ich interesy,
- wpływają lub mogą wpływać na przedsiębiorstwo (w skrajnym przypadku przedsiębiorstwo jest od nich zależne),
- przedsiębiorstwo i jego działania wpływają lub mogą wpływać na nie (w skrajnym przypadku są zależne od przedsiębiorstwa (Dąbrowski 2010, s. 153).

Istnieje wiele klasyfikacji interesariuszy. Jedną z nich jest podział na grupy ze względu na charakter relacji zachodzących między nimi a danym przedsiębiorstwem. Pierwszą grupę stanowią tzw. interesariusze substanowiący (ang. *consubstancial stakeholders*), czyli wszyscy, którzy współtworzą przedsiębiorstwo – tj. pracownicy, akcjonariusze lub właściciele. Druga grupa to tzw. interesariusze kontraktowi (ang. *contractual stakeholders*), do której należą klienci, kooperanci i konkurenci. Z kolei trzecią grupę stanowią różne organizacje – instytucje społeczne i rządowe, których relacje z przedsiębiorstwem mają charakter kontekstowy. Stąd nazwa tej grupy: interesariusze kontekstowi (ang. *contextual stakeholders*) (Rodriquez, Ricar, 2002, s. 30–32). Inny podział grup interesariuszy oparty jest na kryterium ich znaczenia dla przedsiębiorstwa. Według tego podziału interesariuszy dzieli się na interesariuszy głównych (ang. *primary stakeholders*), tj. tych, których poparcie jest niezbędne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, oraz interesariuszy drugorzędnych (ang. *secondary stakeholders*), tj. tych, których poparcie nie jest kluczowe z punktu widzenia perspektywy dalszego istnienia przedsiębiorstwa (Majchrzak 2011, s. 12–18). Inny podział uwzględnia tylko charakter zewnętrznych lub wewnętrznych związków z przedsiębiorstwem. Do grupy interesariuszy zewnętrznych (*outsiders*) zaliczane są takie podmioty, jak: klienci, dostawcy, konkurenci, instytucje finansowe, związki zawodowe, media, władze państwowe, grupy szczególnych interesów itp. Interesariusze wewnętrzni (*insiders*) to tacy, którzy kontrolują działalność przedsię-

biorstwa bądź z tytułu własności (akcjonariusze), bądź z tytułu pozycji zajmowanej w przedsiębiorstwie (członkowie zarządu, menedżerowie, pracownicy).

Podziały prezentowane w literaturze przedmiotu często są niejednoznaczne. Trudno jest bowiem czasami zakwalifikować kogoś wprost do jednej z tych grup. Czasem, w zależności od sytuacji, ktoś, kto raz sprzyja organizacji, innym razem może jawić się jako jej adwersarz, czy nawet „wróg”. Nie jest możliwe stworzenie zamkniętego zestawu interesariuszy. Wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu pewni interesariusze mogą „znikać”, a na ich miejsce „pojawiać” się nowi zainteresowani. Jednocześnie każde przedsiębiorstwo tworzy listę *stakeholders* specyficzną tylko dla niego. Niemożność wyliczenia wszystkich interesariuszy, a także ich różnorodność wiąże się z kolei z problemem prawidłowego określenia oczekiwań zainteresowanych stron, w stosunku do przedsiębiorstwa. Dlatego szczególnie istotna jest stała identyfikacja i proces ciągłego monitorowania grup interesariuszy (Andruszkiewicz i in., 2014, s. 19) oraz przedsiębiorstwo zmuszone jest ostatecznie, dokonać podziału swoich interesariuszy i zdefiniować interesariuszy kluczowych.

### 3. Obszary akceleracji zmian – wartości dla interesariuszy

Ciągłe poszukiwanie czynników powodujących wzrost wartości dla interesariuszy, w kontekście konieczności przyspieszenia zmian w procesie rozwoju przedsiębiorstwa, jest szczególnie istotne ze względu na specyfikę przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii, w warunkach niepewności i w zmiennym otoczeniu. Skutkami braku identyfikacji czynników akceleracji zmian w przedsiębiorstwie a tym samym wzrostu wartości dla interesariuszy mogą być pogłębiające się problemy związane z brakiem realizacji celów i planów strategicznych. Ponadto istniejące ryzyko recesji gospodarczej może również negatywnie wpływać na zachowania przedsiębiorców na rynku w stosunku do interesariuszy (np. powodować spadek jakości oferty, czy w ogóle jakości funkcjonowania).

Czynników akceleracji zmian w organizacji można poszukiwać w trzech wskazanych obszarach działania związanych:

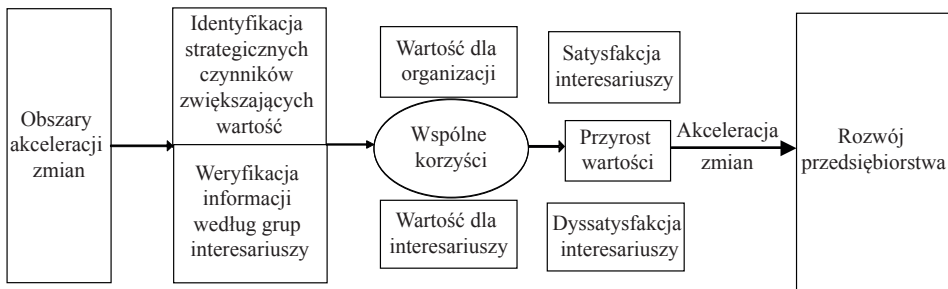
- *ze zmianami w przedsiębiorstwie*, jako skutek i konieczność zarazem dostosowania się do zmian w otoczeniu, poprzez ocenę poziomu innowacyjności, wprowadzanie nowych wyrobów/usług na rynek, nowe technologie, nowe metody badań, nowe praktyki zarządzania, wzrost świadomości jakościowej pracowników, wprowadzanie certyfikowanych systemów jakości, opracowywanie ankiet samooceny w konkursie Polskiej czy Regionalnej Nagrody Jakości i inne;
- *z uzyskaniem korzyści finansowych i ekonomicznych*, związanych również z procesem doskonalenia jakości – wzrost zyskowności, wzrost dochodów, redukcja kosztów, poprawa przepływów pieniężnych, poprawa zwrotu z inwestycji, poprawa relacji z interesariuszami, zmniejszenie liczby reklamacji, poprawa konkurencyjności, wzrost satysfakcji interesariuszy i inne;

— z uzyskaniem korzyści społecznych, związanych z zarządzaniem reputacją przedsiębiorstwa – zaufanie, wizerunek i status przedsiębiorstwa, opinia otoczenia, wiarygodność, niezawodność przedsiębiorstwa, zaangażowanie w projekty społeczne, realizacja programu Społeczna Odpowiedzialność Biznesu i inne.

Wskazane obszary prezentują aktywności przedsiębiorstwa istotne w większym lub mniejszym stopniu dla różnych grup interesariuszy. W założeniu są potencjalnymi obszarami poszukiwania czynników akceleracji wzrostu wartości dla interesariuszy przedsiębiorstwa.

Ocena jakości i istotności tych działań przez interesariuszy, może być instrumentem identyfikacji czynników tzn. silnych lub słabych akceleratorów wzrostu wartości dla zainteresowanych stron. Jednocześnie pozwoli na wybór głównych grup interesariuszy (tzw. interesariuszy kluczowych) o istotnym znaczeniu w tworzeniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Identyfikacja grup interesariuszy przedsiębiorstwa jest punktem wyjścia w zaprezentowanym modelu akceleracji wzrostu wartości dla interesariuszy. Działania prowadzone przez przedsiębiorstwo, które satysfakcjonują poszczególne grupy interesariuszy będzie można uznać za elementy stymulujące wzrost wartości a działania nie satysfakcjonujące interesariuszy jako elementy ograniczające wzrost wartości dla zainteresowanych stron. W relacji między przedsiębiorstwem a jego interesariuszem można uzyskać również wspólne korzyści, które tę relację wzmocnią (rys. 1).



**Rys. 1.** Model akceleracji wzrostu wartości dla interesariuszy

Źródło: opracowanie własne

W pierwszym obszarze akceleracji są działania związane z dostosowaniem się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu. Obszar ten może dostarczać wartości dla interesariuszy w związku np. z wprowadzeniem przez przedsiębiorstwo nowych wyrobów lub usług na rynek, wzrostem ich jakości i poziomu innowacyjności, co spowoduje wzrost konkurencyjności oferty. Wzrost poziomu świadomości jakościowej pracowników i wprowadzenie nowych praktyk zarządzania, może zmniejszyć marnotrawstwo w przedsiębiorstwie, czy zwiększyć motywację i spowodować większą identyfikację pracownika z firmą. Efektem może być wzrost wydajności



pracy w przedsiębiorstwie, czy wzrost satysfakcji pracownika. Interesariuszem zainteresowanym wartościami uzyskanymi w tym obszarze może być klient, pracownik, czy udziałowiec.

Natomiast obszar, w którym przedsiębiorstwo uzyskuje korzyści ekonomiczne i finansowe powoduje dostarczenie wartości dla interesariuszy z powodu np. uzyskiwania wzrostu zysku, rentowności, dużego zwrotu z inwestycji czy większej dywidendy z akcji. Wzrost wyników finansowych gwarantuje wypłacalność, zmniejsza ryzyko i niepewność. Przedsiębiorstwo też może być cennym interesariuszem dla banków czy innych kontrahentów. Przedsiębiorstwo, z kolei może łatwiej pozyskać wysoko wykwalifikowanych pracowników i uzyskać wysoką lojalność tej grupy interesariuszy.

Z kolei w obszarze uzyskiwania korzyści społecznych, czynników akceleracji wzrostu wartości dla interesariuszy można poszukiwać w zagadnieniu reputacji przedsiębiorstwa. Reputacja jest jednym z ważniejszych zasobów współczesnych przedsiębiorstw. Podzielana przez różne grupy interesariuszy, stanowi stabilną ocenę dotyczącą zdolności i gotowości organizacji do sprostania ich oczekiwaniom oraz dostarczania im wartości. Reputacja ma charakter względny i odzwierciedla postrzegany przez interesariuszy status przedsiębiorstw. Silna reputacja stanowi też swoistą „gwarancję jakości” dla nowych wyrobów. Pozwala też zmniejszyć koszty działalności, ponieważ dostawcy, banki czy dystrybutorzy gotowi są obniżyć swoje ceny dla renomowanych odbiorców, którzy zapewniają im stabilizację, a także – poprzez współpracę – poprawiają ich własny wizerunek. Dobry *image* zapewnia większą stabilność działania i zmniejsza ryzyko (Bombiak 2015, s 12–15).

Korzystny wizerunek przedsiębiorstwa może zwiększać poziom zadowolenia i lojalności klientów, przyciągać inwestorów i przyszłych pracowników. Reputacja odzwierciedla wiarygodność, niezawodność, odpowiedzialność firmy oraz zaufanie, jakim darzy ją otoczenie. Niezawodność dotyczy oczekiwań klientów. Wiarygodność jest przedmiotem oceny inwestorów, partnerów i kredytodawców. Solidnością zainteresowani są pracownicy, a na odpowiedzialność zwraca uwagę społeczność, w której działa dana organizacja. Można zatem stwierdzić, że reputacja ma dla firmy znaczenie strategiczne. Dialog społeczny ogranicza również potencjalne konflikty z różnymi grupami interesariuszy (np. ryzyko bojkotu produktów firmy).

Poprzez zestawienie i ocenę różnych aktywności przedsiębiorstwa we wskazanych trzech obszarach, można uzyskać odpowiedź od interesariuszy, które działania przedsiębiorstwa są dla nich najbardziej istotne z perspektywy oczekiwanej wartości. Dzięki tej wiedzy przedsiębiorstwo może w większym stopniu uzyskać wzrost satysfakcji swoich interesariuszy.

Budowa relacji z interesariuszami nie jest jednak działaniem w jedną stronę, to znaczy działaniem przedsiębiorstwa w stosunku do jego interesariuszy. Również przedsiębiorstwa zaczęły stawiać rosnące wymagania swojemu otoczeniu. Oczekiwania przedsiębiorstwa w stosunku do wybranych grup interesariuszy oraz oczekiwania interesariuszy w stosunku do przedsiębiorstwa ukazano w tabeli 2.

**Tabela 2.** Oczekiwania przedsiębiorstwa w stosunku do wybranych grup interesariuszy oraz oczekiwania interesariuszy w stosunku do przedsiębiorstwa

Interesariusze	Oczekiwania przedsiębiorstwa	Oczekiwania interesariuszy
Klienci	Lojalność, poparcie, reakcja na podejmowane działania	Jakość/wartość, Wygoda/dostępność, rozsądne ceny – <i>value for money</i> uczciwe traktowanie
Inwestorzy	Kapitał do wzrostu, długookresowe zaangażowanie	Wyższa stopa zwrotu z zaangażowanego kapitału w stosunku do konkurencji, przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego, transparentność działań, podporządkowanie regulacjom
Dostawcy	Bezsporność i jednoznaczność w stosunku do uregulowań, kompleksowe rozwiązania, integracja	Partnerskie relacje, rozsądek wobec terminów płatności, finansowa stabilność, wielkości obrotów
Pracownicy	Lojalność, profesjonalizm, motywacja, elastyczność, solidność, różnorodne umiejętności i uzdolnienia, doradztwo, wolontariat	Gwarancja zatrudnienia, bezpieczeństwo w miejscu pracy, możliwości rozwoju, zapewnienie opieki socjalnej, przestrzeganie praw pracowniczych, uczciwe traktowanie, zaufanie, szacunek, troska o wartości społeczne
Społeczności lokalne	Zasoby wykwalifikowanej kadry, wsparcie (unikanie protestów i skarg), integracja, granty	Angażowanie się w lokalne projekty społeczne, dobroczynne i edukacyjne, respekt dla środowiska, uczciwe traktowanie ludzi, opłacanie podatków lokalnych
Partnerzy	Wzajemna sprzedaż, rozwój, partycypacja w kosztach	Preferencyjne warunki, pierwszeństwo we współpracy

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie: Majchrzak K., Zarządzanie reputacją w przedsiębiorstwach sektora naftowego, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

Dzięki analizie poszczególnych grup interesariuszy w przekroju wyżej wskazanych obszarów można zbudować łańcuch wartości dodanej dla interesariuszy, uwzględniający czynnik jakości i satysfakcji, który będzie stymulował rozwój przedsiębiorstwa. Dodatkowo autorzy zakładają, iż wewnętrzne i zewnętrzne programy doskonalenia jakości istotnie podwyższają efektywność i skuteczność działań przedsiębiorstwa w poszczególnych obszarach, a to sprzyja przyspieszeniu wzrost wartości dla interesariuszy oraz wartości dla przedsiębiorstwa.

Rozpatrując przedsiębiorstwo z punktu widzenia podmiotów otoczenia (z zewnątrz) i menedżerów (z wewnątrz) uwidacznia się podstawowy problem dotyczący zasięgu analizy kwestii interesariuszy. Wśród interesariuszy można spotkać się z wie-



loma podmiotami, co znacznie utrudnia modelowanie (rozumiane jako upraszczanie) problemu badawczego. Lepsze wydaje się spojrzenie z perspektywy menedżerskiej, gdzie uwidocznione są wpływy przede wszystkim właścicieli, klientów, pracowników i dostawców na przedsiębiorstwo i jego menedżerów (Koźmiński, Piotrowski, 2010, s. 135). Autorzy opracowania dostrzegają, iż mechanizm tworzenia wartości dla klienta, działa również w relacji do pozostałych interesariuszy. Został on w niniejszych rozważaniach zaimplementowany. W związku z tym, w celu zaspokojenia potrzeb swoich klientów przedsiębiorstwa dostarczają im wartości, których nośnikami są *instrumenty marketingu* (produkt, cena, promocja, dystrybucja) wzbogacone o markę (reputację, wizerunek, wiarygodność firmy itp.). *Wartość dla klientów* można opisać jako różnicę między korzyściami (częstkowymi wartościami tworzącymi kompozycję wartości), jakie klient otrzymał, a finansowymi i niefinansowymi kosztami dostępu do nich. Wartość dla klienta wydaje się trafniejszą kategorią pojęciową niż instrumenty marketingu, gdyż pokazują one rezultat działań przedsiębiorstwa dostrzegany przez klienta. Gdy analizuje się wymianę wartości z drugiej strony, trzeba stwierdzić, że powinna ona gwarantować dla przedsiębiorstwa otrzymywanie zróżnicowanych strumieni *wartości od klientów*, gdyż są one niezbędne dla jej prawidłowego funkcjonowania. Wpływy pieniężne przekładają się na rentowność i płynność przedsiębiorstwa, w konsekwencji umożliwiają dostarczanie wartości pozostałym interesariuszom. Istotną kategorią wartości generowanych przez klientów są rekomendacje przekazywane osobom trzecim (Kumar, 2010, s. 88–93).

Dla interesariuszy istotna będzie również wartość przedsiębiorstwa, która między innymi, jest miarą stopnia przekonania interesariuszy o możliwościach panowania przedsiębiorstwa nad zmieniającym się otoczeniem rynkowym. Kluczem do sukcesu staje się zrozumienie, czym jest i jaka jest wartość przedsiębiorstwa dla interesariuszy. Bardzo trafnie o znaczeniu zarządzania wartościami wskazuje Peter Doyle. Zauważa, iż zmiany wartości rynkowych np. akcji dotyczą obecnie również wielu drobnych akcjonariuszy, a straty realne i potencjalne powstające w wyniku błędnego zarządzania lub dążenia do realizacji innych niż tworzenie wartości celów obciążają pracowników, emerytów oraz pozostałych posiadaczy oszczędności i innych interesariuszy (Doyle, 2003, s. 24). Rozwój przedsiębiorstwa decyduje o jego wartości. Sukces każdego przedsiębiorstwa to tworzenie bogactwa, do którego zaliczyć należy także osiągnięcie celów pozaekonomicznych. Służy temu koncepcja pomiaru powodzenia przedsiębiorstwa, jaką stanowi panel kontroli. Obejmuje on między innymi: wycenę kapitału intelektualnego dającą pogląd na wartość zasobów niematerialnych, strategiczną kartę wyników, klasyczny łańcuch wartości na poziomie działalności operacyjnej (dostawca, wytwarzanie, sprzedaż, zarządzanie relacjami z klientem) oraz szacowanie przyszłych opcji wartości tworzonych przez nowe strategie (Skrzypek, 2013, s. 39–40).

Istota zarządzania wartością dla interesariuszy należy zawierać się również w koncepcji orientacji rynkowej oraz orientacji na klienta. W związku z tym, iż kluczowymi interesariuszami są klienci należy podkreślić ich szczególne znaczenie

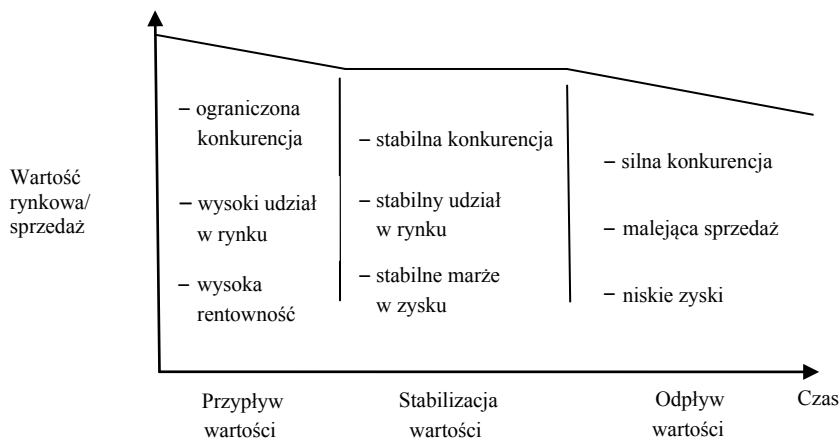
w tworzeniu wartości. J. Narver i S. Slater określili *orientację rynkową* (marketingową) jako kulturę organizacyjną, która w najbardziej skuteczny i efektywny sposób kreuje zachowania dla tworzenia najwyższej wartości dla interesariusza, przyczyniając się do długotrwałych korzystnych wyników przedsiębiorstwa. Natomiast A.K. Kohli i B.J. Jaworski (1990) określili orientację rynkową przez pryzmat trzech działań: tworzenia wiedzy o aktualnych i przyszłych potrzebach klientów, wprowadzania tej wiedzy w różnych działach przedsiębiorstwa oraz reagowania zgodnie z posiadaną wiedzą. Pojęciem pokrewnym jest *orientacja na klienta*. J. Brillman (2002) opisuje ją jako przekonanie, że potrzeby klienta i jego satysfakcja są dla przedsiębiorstwa najważniejsze, wskutek czego zasoby i procesy powinny być podporządkowane tworzeniu wartości dla klienta. Jak podaje K. Mazurek-Łopacińska (2002), orientacja na klienta bazuje m.in. na słuchaniu klientów oraz uzyskiwaniu od nich informacji; dostarczaniu klientom wartości przez nich pożądaných; budowaniu relacji z klientami (zwłaszcza kluczowymi); udziale pracowników w tworzeniu rosnących wartości dla klienta; pomiarze poziomu świadczonych usług i satysfakcji klientów (Dobiegała-Korona, Doligalski, 2011, s. 36–39).

Dlatego kluczowym zagadnieniem staje się umiejętne powiązanie działań w obszarze relacji z klientami z tworzeniem wartości dla udziałowców. Do rozwoju tego sposobu myślenia przyczynił się P. Doyle, który prezentuje *koncepcję wartości dla udziałowców*, zgodnie z którą działalność przedsiębiorstw powinna być oceniana przez pryzmat zwrotu z inwestycji dla udziałowców. Zdaniem Doyle'a wartość dla interesariuszy jest również miarą skuteczności działań marketingowych. Są to niezwykle ważne spostrzeżenia, gdyż pokazują, że inwestycje w interesariuszy należy traktować jak inwestycje w inne zasoby firmy, co można mierzyć wynikowymi korzyściami, którymi są wartości dla interesariuszy (Doyle, 2003, s. 35).

Na tle tych rozważań warto zaprezentować konsekwencje wynikające z zaspokajania potrzeb i kreowania wartości dla klienta pokazane na wykresie faz migracji wartości przedsiębiorstwa w cyklu jego życia (rys. 2).

Pierwsza faza przyływu wartości dotyczy tych przedsiębiorstw, które lepiej zaspokajają potrzeby klientów, wzmacniając dzięki temu swoją pozycję konkurencyjną na rynku, ale działają w warunkach ograniczonej konkurencji, osiągają wyższą rentowność operacyjną, zwiększają sprzedaż, absorbują także wartość z innych sektorów i rynków. W drugiej fazie stabilizacji, wartość jest związana z przedsiębiorstwami, które utrzymują względnie stałą pozycję konkurencyjną i udział w rynku. Są dobrze przystosowane do spełniania potrzeb klientów. Długość tej fazy zależy od dynamiki zmian struktury priorytetów nabywców i uzyskania przez konkurentów trwałej przewagi. Przedsiębiorstwa znajdujące się w fazie odpływu wartości prawdopodobnie wytwarzają produkty lub świadczą usługi niezajdujące zainteresowania na rynku, dlatego maleje sprzedaż i zyski, a następuje intensyfikacja konkurencji, m.in. dzięki słabym barierom wejścia. Z migracją wartości wiąże się przede wszystkim problem strategii zarządzania wartością i strategii finansowych (Gorlik-

Górecka, 2012, s. 576–578), ale także przyjętych strategii marketingowych, proja-kościowych (Herman, Szablewski, 1999, s. 13–56).



**Rys. 2.** Fazy migracji wartości przedsiębiorstwa w cyklu jego życia

Źródło: Szczepankowski (2007); Slywotzky, Morrison, Andelman (2000, s. 350), za: Golik-Górecka (2012, s. 577)

#### 4. Satysfakcja interesariuszy a przewaga proja-kościowa przedsiębiorstwa

Dzięki proja-kościowym działaniom powstaje u interesariuszy zaufanie do oferty i wiarygodność przedsiębiorstwa, że produkt organizacji stosującej spójny, przemyślany system doskonalenia będzie odpowiadał w pełni zaoferowanej jakości. Badania potwierdzają, że główna bariera wdrażania systemów jakości leży jednak jeszcze w sferze świadomości interesariuszy wewnętrznych np. pracowników, rzadziej menedżerów, lub można powiedzieć o braku dojrzałej praktyki biznesowej (Szczepańska, 2011, s. 38). Dostateczna wiedza o systemie jakości jest warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym dla powodzenia przedsiębiorstwa. Normy ISO oraz budowane na ich podstawie systemy jakości stały się instrumentem transformacji świadomości zainteresowanych stron zgodnie z zasadą: *doing by learning* oraz *learning by doing*. System zapewnienia jakości obejmuje ciągłą ocenę prawidłowości i skuteczności procesu kształtowania jakości (Stabryła, 2001, s. 46). Nadzór nad nim leży często w gestii pracowników działu zapewnienia jakości z pełnomocnikiem firmy na czele, natomiast usprawnienie systemu leży z zakresie kompetencji, zadań i odpowiedzialności zespołu, co znaczy, że każdy pracownik ma mieć swój wkład w udoskonalenie systemu zapewnienia jakości. Można zatem stwierdzić, iż dojrzałość organizacyjna – proja-kościowa przedsiębiorstwa to w dużej mierze jej pracownicy (Pawłowska, Chrobocińska, 2013, s. 232).

Przedsiębiorstwa przedstawiając korzystniejsze od innych oferty ceny, jakości lub innych cech wpływają na decyzje zawarcia transakcji. Stymulowanie działań mających na celu prześcignięcie konkurenta jest często wyrazem istniejącej już orientacji projakościowej w przedsiębiorstwie. Znajduje ona swój wyraz we wszystkich obszarach działalności m.in. we wzroście jakości wyrobu/usługi, w tworzeniu kultury organizacyjnej, w doskonaleniu relacji z klientami i dostawcami (Karaszewski, 2005, s. 86). Zasadniczą treścią strategii projakościowej każdego przedsiębiorstwa, powinno być podporządkowanie wszelkiej działalności procesowi tworzenia oferty dla interesariusza, proponującej niepowtarzalną mieszankę wartości, którą organizacja ma zamiar dostarczyć interesariuszowi, która wyróżnia jego ofertę od innych. W takiej strategii często istotny staje się współdziałanie interesariusza w tworzeniu produktu (Pawłowska i in., 2010, s. 60–62). Dlatego można stwierdzić, iż przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć wzrost wartości dla zainteresowanych interesariuszy poprzez szereg działań projakościowych, które pozwalają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Warto zauważyć, również iż budowa wartości dla klienta jest często prezentowana przez pryzmat zwiększania jego satysfakcji, która ma prowadzić do jego lojalności, a ta w konsekwencji do wysokiej wartości klienta. Podobnie ten mechanizm można odnieść do pozostałych grup interesariuszy. Zależności te z pewnością występują w przypadku niektórych klientów, jako kluczowych interesariuszy przedsiębiorstwa. Rola klientów w modelach biznesowych przedsiębiorstw jest niezwykle zróżnicowana. Klienci mogą w jednych przedsiębiorstwach odgrywać rolę nabywców tanich dóbr i charakteryzować się niską siłą przetargową, ale również dużą swobodą przejścia do konkurencji. W innych klienci nie tylko nabywają dobra o dużej wartości, ale współtworzą je, charakteryzując się dużą siłą przetargową. W konsekwencji obarczeni są wysokimi kosztami zmiany dostawcy. Specyfika zarządzania wartością dla klientów w obydwu przypadkach będzie zupełnie odmienna, co jest istotną trudnością w procesie badawczym. Szeroka wiedza na temat potrzeb i oczekiwań interesariuszy sprzyja rozwojowi przedsiębiorstw. Dzięki badaniom satysfakcji określonej grupy interesariuszy danego przedsiębiorstwa możliwe staje się zidentyfikowanie czynników determinujących ich satysfakcję. Wzajemna wymiana doświadczeń przedsiębiorstw, dostosowywanie się do potrzeb interesariuszy umożliwi wyprzedzenie ich oczekiwań i nie do końca nieświadomych potrzeb, szczególnie u klientów. Spełnienie oczekiwań interesariusza związane jest z pojawieniem się u niego satysfakcji. Zainteresowanie satysfakcją interesariuszy spowodowane jest uświadomieniem korzyści, jakie przynosi pomiar satysfakcji. Satysfakcja jest ściśle związana z jakością. Jakość zaczyna się wraz z potrzebami np. klienta i kończy na jego satysfakcji” (Kobyłański i in., 2011, s. 57–58).

Satysfakcja interesariuszy jest obecnie jednym z ważniejszych czynników kształtujących rynek i jest ważną determinantą jego zmian. Satysfakcja interesariuszy w postaci np. pracownika czy klienta jest ważnym kryterium oceny w Modelu Doskonałości EFQM. Jest cennym obszarem badawczym w kontekście zarządzania jakością w przedsiębiorstwie (Urbaniak, 2004, s. 163). Należy pamiętać, że każda

grupa interesariuszy wykazuje inny poziom i obszar zainteresowania funkcjonowaniem i sukcesem przedsiębiorstwa. Jednak satysfakcja wszystkich uczestników danego przedsięwzięcia biznesowego decyduje o dalszej współpracy, zakupie oferty czy kształtowaniu właściwych relacji. W literaturze przedmiotu i praktyce biznesowej podkreśla się, iż satysfakcja interesariuszy np. klienta, udziałowcy, pracownika, zawsze przekłada się na konkretny efekt ekonomiczny i finansowy, który skutkuje rozwojem przedsiębiorstwa.

Korzyści ekonomiczne i finansowe pomiaru satysfakcji są dostrzegane w dłuższej perspektywie, dlatego w krótkim okresie, brak spodziewanych wyników, zniechęca przedsiębiorstwa do wysiłku związanego z wprowadzeniem systemu zarządzania satysfakcją i ciągłego monitoringu jego poziomu. Działania te są jednak istotną składową procesów doskonalenia jakości, których struktura wyznacza poziom opłacalności przedsięwzięć realizowanych w skali całego przedsiębiorstwa. Dlatego analiza struktury działań ze względu na wartość istotną z punktu widzenia interesariusza daje szansę na racjonalną ich optymalizację. Optymalizacja ta polega nie tylko na obniżce kosztów w ogóle, lecz na eliminacji działań, które w małym stopniu przynoszą wzrost wartości oczekiwanej przez interesariusza. Głównymi kryteriami ukierunkowania procesów doskonalenia jakości na tworzenie wartości jest ich stopień koncentracji na potrzebach grup kluczowych interesariuszy. Przedsiębiorstwa, o słabej orientacji projakościowej z pewnością trudniej postrzegają efekty swojego działania z perspektywy interesariusza (Gajewski, 2003, s. 107–109).

## 5. Podsumowanie

Doskonalenie jakości jest kategorią dynamiczną, wokół której buduje się coraz częściej system relacji wewnątrzorganizacyjnych w przedsiębiorstwie. Działania podejmowane w każdym przedsiębiorstwie mają w założeniu doprowadzić do tworzenia istotnej wartości dla kluczowych interesariuszy. Dlatego im więcej jest działań nie tworzących wartości dodanej, ani nie umożliwiających jej wytworzenie, tym większa jest ogólna suma wysiłków, które trzeba opłacić bez możliwości ich zdyskontowania w uzyskanej od i dla interesariusza wartości (Rummler, Brache, 2000, s. 75). Zmieniające się relacje między przedsiębiorstwami a ich interesariuszami powodują, że tworzy się nowy model współpracy z całkowicie nowym podejściem do tworzenia wartości, opartym na współtworzeniu jej przez zainteresowanych interesariuszy przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym założeniu że właściwa generacja wartości dla jednych interesariuszy wpływa na kreację wartości dla innych. Dlatego tak istotnym jest ciągle monitorowanie relacji z interesariuszami i przewidywanie ich potrzeb oraz oczekiwań.

Globalna jakość produktów stała się głównym celem i zadaniem sfery zarządzania w każdej jednostce biznesu. Przedsiębiorstwa, których oferta nie spełnia wymagań jakościowych rynku, które nie są w stanie zmienić tej sytuacji, muszą liczyć się – wcześniej czy później – z egzystowaniem na granicy opłacalności lub z upad-



kiem. Aby sprostać współczesnej konkurencji, należy nieustannie dążyć do poprawy i szukania bardziej efektywnych sposobów dostarczania interesariuszowi oczekiwanej wartości w coraz większym stopniu zaspokajających jego potrzeby. W związku z tym, problemem strategicznym w warunkach wzrastającej niepewności i globalizacji gospodarki, staje się już nie tylko ciągle poszukiwanie czynników wzrostu wartości dla przedsiębiorstwa i jego interesariuszy, ale umiejętność poszukiwania stymulatorów akceleracji tego wzrostu. Jest to dziś rzeczywisty gwarant rozwoju przedsiębiorstwa w długiej perspektywie. Badanie takiej interakcji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego interesariuszami jest interesującym obszarem badawczym.

## Bibliografia

1. Andruszkiewicz K, Nieżurawski L, Śmiatacz K. (2014): *Role i satysfakcja interesariuszy przedsiębiorstw w sytuacji kryzysowej*. „Marketing i Rynek”, nr 8.
2. Bombiak E. (2015): *Outplacement jako narzędzie budowania reputacji przedsiębiorstwa*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie nr 105
3. Blowfield M., Murray A. (2008): *Corporate Responsibility. A Critical Introduction*. New York: Oxford University Press.
4. Brilman J. (2002): *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PW.
5. Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (2011): *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
6. Dąbrowski T. (2010), *Reputacja przedsiębiorstwa, tworzenie kapitału zaufania*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business
7. Doyle P. (2003): *Marketing wartości*. Warszawa: Felberg SJA.
8. Freeman R. E., Reed D. J. (1983): *Stakeholders and Shareholders: A New Perspective on Corporate Governance*. „California Management Review”, 1983, No. XXV.
9. Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C. (2007): *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*. New Haven&London, Yale University Press.
10. Gajewski P. (2003): *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Toruń: TNOiK.
11. Golik-Górecka G. (2012): *Wartość przedsiębiorstwa determinowana relacjami z klientem*. Zeszyty Naukowe US, nr 736 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 55.
12. Herman A., Szablewski A. (1999): *Orientacja na wzrost wartości współczesnego przedsiębiorstwa*. [W:] *Zarządzanie wartością firmy*, Herman A., Szablewski A. (red.), Warszawa: Poltext.
13. Karaszewski R. (2005): *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*. Toruń: TNOiK.
14. Kobyłański A., Pawłowska B., Strychalska-Rudzewicz A. (2011): *The Role of Customer Satisfaction in the Quality Management Systems: A cross-cultural Study*. Hilo, USA: „International Journal of Management and Marketing Research”, Vol. 4, No. 3.
15. Kohli A.K., Jaworski B.J. (1990): *Market orientation: the construct, research proposition and managerial implications*. „Journal of Marketing” Vol. 54 (April 1990), 1–18.
16. Koźmiński K., Piotrowski W. (2010): *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
17. Kumar V. (2010): *Zarządzanie wartością klienta*, Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.



18. Majchrzak K (2011): *Zarządzanie reputacją w przedsiębiorstwach sektora naftowego*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH
19. Mazurek-Łopacińska K. (2002): *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.
20. Nieżurawski L., Pawłowska B., Witkowska J. (2010): *Satysfakcja klienta – strategia, pomiar, zarządzanie. Koncepcja wewnętrznego urynkowienia współczesnej organizacji*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe UMK.
21. Pawłowska B., Chrobocińska K. (2013): *Procesy doskonalenia jakości a dojrzałość organizacji – wybrane obszary*. [W:] Skrzypek E. (red.) *Dojrzałość organizacji – aspekty jakościowe*. Lublin: Wyd. UMCS.
22. Pawłowska B., Witkowska J., Nieżurawski L. (2010): *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*. Warszawa: PWN.
23. Rodriguez M.A., Ricart J.E. (2002): Towards the sustainable business, „Revista de Antiquos Alumnos” IESE Universidad Navarra, Nr 85
24. Rogoziński K. (2012): *Zarządzanie wartością klienta*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
25. Rummler G., Brache A. (2000): *Podnoszenie efektywności organizacji*. Warszawa: PWE.
26. Stabryła A. (2001): *Podstawy zarządzania firmą*. Kraków–Kluczbork: Oficyna Wydawnicza „Antykwa”.
27. Skrzypek E. (2013): *Dojrzałość jakościowa a wyniki przedsiębiorstw zorientowanych projakościowo*. Warszawa: Difin.
28. Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B. (2000): *Strefa zysku*. Warszawa: PWE.
29. Szczepankowski P. (2007): *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
30. Szczepańska K. (2011): *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*. Warszawa: Wyd. CH. Beck.
31. Urbaniak M. (2004): *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.

## **IMPROVEMENT OF THE QUALITY IN THE COMPANY AS ACCELERATOR OF INCREASE VALUE FOR STAKEHOLDERS**

### **Abstract**

In the present work an attempt has been made to tackle the issues concerning the need of elaboration on and implementation of effective quality improvement programs in enterprises as an important accelerator of the increase of value for the stakeholders. The authors pointed to the identification of the objectives of the particular groups of stakeholders. Next, the essential areas of acceleration of the changes which are the sources of realization of the objectives and the generators of potential values for the interested groups of stakeholders were identified in the enterprise. Subsequently, the authors pointed to the significance of stakeholder satisfaction in the creation of the enterprise’s pro-qualitative competitive advantage. The present paper has the form of conceptual and theoretical considerations.

**Keywords:** quality, acceleration changes, satisfaction of stakeholders.