

Rodzaje relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – perspektywa postaw podmiotów

<https://doi.org/10.33141/po.2012.08.01>

Przegląd Organizacji, Nr 8 (871), 2012, ss. 3-6

www.przegladowizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Estera Piwoni-Krzeszowska

Wprowadzenie

Jednym z istotniejszych problemów, jaki towarzyszy funkcjonowaniu przedsiębiorstwa na rynku, jest rozstrzygnięcie dylematu, z którymi interesariuszami rynkowymi¹⁾ realizować tylko stosunki wymiany, a z którymi dążyć do kształtowania współpracy. Jest to uwarunkowane różnymi czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi²⁾. Decyzja ta rzutuje na wyniki przedsiębiorstwa. Jak pokazują badania empiryczne, relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane są najczęściej typowanym przez przedsiębiorstwa zasobem uznawanym za oryginalny i wpływający na efektywność działalności [Krupski, 2006, s. 97–105]. Warunkiem wstępnym podjęcia właściwej decyzji o charakterze relacji łączących podmioty wymiany jest dogłębne zrozumienie postaw, jakie przyjmują poszczególni *market stakeholders*. Determinują one predyspozycje podmiotów do kształtowania danego rodzaju relacji o określonej wartości³⁾. W tym kontekście celem artykułu jest analiza postaw podmiotów relacji i wynikających z nich cech stosunków zachodzących na płaszczyźnie przedsiębiorstwo – rynkowi interesariusze.

Archetypy ról uczestników wymiany

Montgomery wyróżnia dwa archetypy ról⁴⁾ uczestników wymiany, tj. osobę interesowną (typ *businessperson*) oraz przyjazną (typ *friend*) [Montgomery, 1998, s. 92]. Te dwie postawy w różny sposób tłumaczą zachowania podmiotów relacji. *Businessperson* podejmuje decyzje w sposób przemyślany. Opierając się na logice konsekwencji, dąży do maksymalnej użyteczności swoich wyborów. *Friend* w swoich zachowaniach kieruje się logiką odpowiedzialności i jest współtwórcą zasad obowiązujących w procesie realizacji stosunków. W rzeczywistości gospodarczej te dwa typy podmiotów koegzystują i mogą nawzajem się przenikać. Z perspektywy zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami szczególnie istotne jest to, że w nich tkwią ukryte predyspozycje do budowania określonego rodzaju relacji [Friedberg, 2000, s. 38]. Odpowiednie zarządzanie relacjami może kreować postawy podmiotów relacji, wzmacniać już istniejące oraz powodować zmianę postaw, np. z podmiotu interesownego na przyjazny lub odwrotnie [Heide, Wathne, 2006, s. 90–91].

Postawy podmiotów interesownych

Wyjaśnien zachowań podmiotów interesownych, a więc takich, które nie są *per se* związane zasadami relacji, dostarcza teoria kosztów transakcyjnych. Została ona rozwinięta przez O. Williamsona (1979)⁵⁾ na gruncie teorii transakcji R. Coase'a (1937). Integruje dwa główne nurty w teorii przedsiębiorstwa, tj. nurt transakcyjny – obejmujący oprócz teorii kosztów transakcji również teorię kontraktów, praw własności, agencji – oraz nurt zasobów i kompetencji. Najlepsze z nich w ujęciu teorii kosztów transakcyjnych są nazywane specyficznymi aktywami. Jest ona pomocna w optymalizacji materialnego wymiaru wartości relacji.

Według teorii tej zawarcie transakcji jest potwierdzeniem wzajemnej potrzeby i zbieżności interesów stron wymiany. Postuluje ona konieczność włączenia do analizy interesariuszy przedsiębiorstwa, tj. konsumentów i właścicieli, ponieważ także oni ponoszą koszty transakcji. Tworzy ona też podstawy identyfikacji sposobów redukcji wewnętrznych i zewnętrznych kosztów wymiany [Noga, 2009, s. 200–202]. I w tym kontekście jest ona szczególnie istotna dla zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z *market stakeholders*, gdyż wskazuje obszary, w których należy poszukiwać możliwości obniżki kosztów ponoszonych w związku z kształtowaniem relacji o pożądanej wartości.

Przedsiębiorstwo powinno dążyć do realizowania wymiany z tymi uczestnikami łańcucha dostaw, którzy przyczyniają się do redukcji kosztów transakcji i zapewniają, jeśli nie rosną, to przynajmniej stały poziom przychodów. Natomiast należy eliminować z portfela relacji tych, którzy powodują wzrost kosztów transakcji nierekompensowany wzrostem przychodów.

Oprócz tego teoria kosztów transakcyjnych bada proces zarządzania wymianą zachodzącą pomiędzy poszczególnymi firmami [Ghosh, John, 1999, s. 131]. Wykorzystuje więc podejście indywidualne do stosunków zachodzących na płaszczyźnie przedsiębiorstwo – *market stakeholders*, w których niezależne transakcje są odseparowane wyraźnymi granicami [Williamson, 1996].

Teoria kosztów transakcyjnych sugeruje, że kluczowymi interakcjami zachodzącymi pomiędzy stronami wymiany są nadzór [Rindfleisch, Antia, Bercovitz, Brown, Cannon, Carson, 2010, s. 212] oraz oportunizm [Williamson, 2005, s. 6]. Przejawia się on w dążeniu uczestników kanału dostaw do

urzeczywistnienia swoich decyzji oraz zapewnienia poprawy swoich wyników dzięki relacjom z pozostałymi podmiotami wymiany. Dochodzi zatem do unilateralnego zarządzania stosunkami, które ma zapewnić właściwe przeprowadzenie i nadzór transakcji [Williamson, 2012, s. 80]. Przejawia się ono w posiadaniu władzy przez podmiot dominujący w relacji, który motywuje innych do przestrzegania występującej w kanale dostaw hierarchii [Rindfleisch, Heide, 1997, s. 44]. Relacje tego typu opierają się na współzależności nie zrównoważonej i charakteryzują się relatywnie wysokim stopniem formalizacji [Gilliland, Bello, Gundlach, 2010, s. 443].

Uważa się, że relacje kształtowane w ten sposób mogą wręcz przyczyniać się do zachowań oportunistycznych zamiast je tłumić [John, 1984, s. 287]. *Businessperson*, zachowując się w sposób oportunistyczny, może dążyć do osiągnięcia własnych korzyści nawet kosztem innych uczestników wymiany. Używając terminologii teorii gier, podmiot interesowny gra w celu maksymalizacji indywidualnych wyników i w zależności od przewidywanych konsekwencji przyjmuje strategię dezercji albo współdziałania z innymi podmiotami wymiany. Dla tego rodzaju współdziałania charakterystyczne jest jedynie kalkulowane zaangażowanie, którego podstawą jest instrumentalne podejście do korzyści z utrzymywania danej relacji i do kosztów zrezygnowania z dalszego kontynuowania stosunków [Gilliland, Bello, 2002, s. 28].

Przedsiębiorstwo, identyfikując tego typu postawę u danego *stakeholders*, powinno zdawać sobie sprawę z niepewności kształtowania relacji na tej płaszczyźnie. Nie powinno zakładać, że uda się nawiązać z nim długookresową współpracę, a partnerstwo w ogóle nie wchodzi w grę, ponieważ relacje z podmiotem interesownym mogą opierać się jedynie na zaufaniu kalkulowanym, które w wyróżnionych przez J. Barneya i M. Hansena formach zaufania odpowiada zaufaniu niepełnemu [Barney, Hansen, 1994, s. 177]. Relacje niskiego zaufania powinny być weryfikowane [Gundlach, Cannon, 2010, s. 412] i są wartościowe tylko wówczas, gdy poziom kosztów transakcyjnych jest niższy od osiągniętych przychodów z wymiany i tylko wówczas powinny wchodzić w skład portfela relacji. Jeśli warunek ten nie jest spełniony, powinny być eliminowane.

Może się jednak zdarzyć, że przedsiębiorstwo świadomie podtrzymuje tego typu stosunki. Jest to uzasadnione tylko wtedy, kiedy spodziewa się, że relacje te w przyszłości mogą przyczynić się do osiągnięcia określonych korzyści materialnych lub/i niematerialnych. Zatem stosunki z rynkowym interesariuszem typu *businessperson* mogą być relacjami transakcyjnymi lub podtrzymywanymi o charakterze strukturalnym. Trwanie relacji wymaga stosowania różnego rodzaju zachęt cenowych, które skłaniają do ponowienia transakcji i determinują jej przyszłą wartość [Rao, Monroe, 1996, s. 512]. Skuteczność zachęt jest zależna od jakości i przejrzystości kontraktu (warunków sprzedaży/zakupu), dlatego relacje zachodzące pomiędzy podmiotami interesownymi są formalne [Kumar, Heide, Wathne, 2011, s. 3].

Przyjmując stanowisko J. Heide, K. Wathne, że odpowiednie zarządzanie relacjami może powodować zmianę postaw [Heide, Wathne, 2006, s. 91], uzasadnione jest założenie, że w osobliwych warunkach

danego interesownego interesariusza można przekształcić w podmiot, z którym relacje przyjmą postać perspektywiczną.

Postawy podmiotów przyjaznych

Otwarte pozostaje nadal pytanie, który interesariusz rynkowy predysponuje do współpracy. Rozpatrywanie tego problemu tylko z punktu widzenia teorii kosztów transakcyjnych jest niewystarczające, gdyż objaśnia ona jedynie niesocjologiczny wymiar wymiany. Nową perspektywę analizy efektywności gospodarowania pozwala przyjąć podejście behawioralne, które „zderza społeczną naturę człowieka ze sferą stosunków ekonomicznych” [Komorowski, 2011, s. 18]. Uzupełniając nurt transakcyjny, umożliwia ono analizę interakcji behawioralnych zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwem a jego rynkowymi interesariuszami i stanowi podstawę określenia niematerialnej wartości stosunków.

Ujęcie behawioralne wzbogaca teorię podejmowania decyzji i dokonywania wyborów, wprowadzając aspekty socjologiczne do opisu kształtowania relacji. Przejawia się to w podkreślaniu konieczności internalizacji nieformalnych norm relacyjnych i ich istotności w procesach urzeczywistnienia stosunków. Zarówno przedsiębiorstwa, jak i ich rynkowi interesariusze mają bilateralne przeświadczenie, że relacje same w sobie mają wysoką wartość [Heide, John, 1992, s. 34]. Dlatego też przestrzegając zasad relacyjnych, kierują się logiką odpowiedzialności [March, 1994, za Heide, Wathne, 2006, s. 92]. Stanowi ona podstawę zachowań uczestników wymiany typu *friend*.

Przestrzeganie norm relacyjnych jest wiodącą determinantą nawiązania współpracy. Podmioty przejawiające postawę przyjazną w stosunku do innych uczestników wymiany są nawet w stanie zrezygnować z części pożądanego przez siebie korzyści uzyskiwanych z relacji, jeśli jest to niezbędne do dalszego kontynuowania współpracy. Partnerzy czasami nawet są w stanie zaakceptować krótkookresową asymetrię wymiany. Właśnie ujęcie behawioralne umożliwia analizę kosztów harmonizacji sprzecznych interesów podmiotów rynku [Noga, 2009, s. 195]. Przestrzeganie wspólnie podzielanych norm może skutkować wzrostem wartości relacji, nawet wówczas, kiedy współpraca nie ma charakteru ścisłego, tj. na różnych stopniach partnerstwa.

Friends opierają swoje relacje na ufności i stają się godnymi zaufania partnerami – jak mówi J. Barney i M. Hansen – ponieważ „są tym, kim są” [Barney, Hansen, 1994, s. 179]. Ich zachowania przejawiają się w zaangażowaniu nie tylko kalkulowanym, ale przede wszystkim afektywnym [Gilliland, Bello, 2002, s. 28]. Opierają się zatem na więziach socjalnych, dlatego też wprowadzanie zmian w kształtowaniu relacji może odbywać się w sposób nieformalny. Jednak, jak zauważa R. Gibson, zasady relacyjne muszą być *explicite* egzekwowane w kontraktach (np. przez wzór wielokrotnie powtarzanych interakcji). Co więcej, sugeruje, że zachowania zgodne z przyjętymi normami relacyjnymi z natury mają ekonomiczne następstwa [Gibson, 1999, s. 145–157].

Generalnie im normy relacyjne są bardziej zinternalizowane przez podmioty relacji, tym cele

współpracy są bardziej zbieżne i rośnie prawdopodobieństwo, że podejmowane inicjatywy będą sprzyjać poprawie wyników partnerów [Kumar, Heide, Wathne, 2011, s. 3], w tym wzrostowi wartości relacji.

Postawy podmiotów z perspektywy relacji złożonych

Procesy wymiany w rzeczywistości gospodarczej są bardziej skomplikowane. Zależności występujące pomiędzy różnymi podmiotami rynku sprzyjają powstawaniu relacji złożonych [Palmatier, Scheer, Steenkamp, 2007, s. 195]. Dlatego niektórzy badacze sugerują, że pełne zrozumienie natury relacji międzyorganizacyjnych wymaga zwrócenia również uwagi na sieć, w której określone relacje egzystują [Levy, Grewal, 2000, s. 418].

W tym kontekście zasadne jest przyjęcie, że zdolności przedsiębiorstw do budowania przewagi konkurencyjnej zależą w jakiejś części od tego, jak są zorganizowane relacje międzyorganizacyjne w konstelacji sieci [Wathne, Heide, 2004, s. 74]. Sieci mogą tworzyć relacje pozytywne i wówczas, tworząc struktury koalicyjne, przypominają organizacyjnie przedsiębiorstwa. Mogą też przejawiać się w połączeniach negatywnych, kiedy podmioty wymiany dokonują wyborów pomiędzy alternatywnymi uczestnikami kanału dostaw, a stosunki transakcyjne opierają głównie na konkurencji. Sytuacja ta sprzyja powstawaniu struktur racjonalnych [Astley, Zajac, 1990, s. 481]. Zatem uczestnikami sieci o połączeniach negatywnych są *businessperson*. Natomiast połączenia pozytywne w sieci ujawniają się głównie w postawach typu *friends*.

Podmioty sieci charakteryzującej się połączeniami pozytywnymi angażują się w relacje, kiedy dostrzegają okazje do uzyskania korzyści z koordynacji istotnych dla prowadzenia biznesu powiązanych działań oraz kiedy wierzą, że powiązania relacyjne przyczyniają się do wsparcia działalności uczestników sieci. Sugeruje to, że powiązania sieciowe mają bezpośredni wpływ na wzajemną zależność podmiotów. Badania przeprowadzone przez D. Blankenburg Holm, E. Kenta i J. Johansona (1999, s. 481) pokazały jednak, że w rzeczywistości gospodarczej taka bezpośrednia zależność nie występuje. Sieć nie powinna być postrzegana jako zewnętrzne ograniczenie strukturalne wpływające na współzależność partnerów, ponieważ w realnym świecie interakcje pomiędzy przedsiębiorstwami stale konstruują i rekonstruują sieć, zmieniając ciągle współzależność i postawy jej uczestników. Dlatego przedsiębiorstwa w zależności od specyfiki warunków, w jakich funkcjonują, powinny podchodzić do kształtowania relacji elastycznie.

„Elastyczne powiązania organizacyjne są zintegrowanym funkcjonalnie systemem wyspecjalizowanych uczestników i jeszcze zdolność adaptacyjną charakterystyczną dla luźnych strukturalnie powiązań” [Astley, Zajac, 1991, s. 407]. Elastyczność sieci sprzyja budowaniu wartości relacji, ale narzuca też pewne ograniczenia indywidualności realizowanych strategii oraz powoduje, że relacje są zależne i uwikłane. Może to skutkować konsekwencjami daleko wykraczającymi poza samą specyfikę stosunków [Blankenburg Holm, Kent, Johanson, 1999, s. 481]. Dlatego kreacja wartości relacji w sieci wymaga od

jej podmiotów aktywnego kształtowania funkcji jej współuczestników, co umożliwia rozwój komplementarnych możliwości i zwiększa szansę budowania przewagi konkurencyjnej w stosunku do podmiotów innych sieci [Normann, Ramirez, 1993, s. 68–69].

Podsumowanie

Nasilające się zmienność i niepewność funkcjonowania na rynku powodują, że przedsiębiorstwa poszukują rozmaitych sposobów przetrwania lub/i rozwoju. Obecnie jest już dowiedzione, że przedsiębiorstwa mogą kreować i utrzymywać przewagę konkurencyjną dzięki współpracy z innymi podmiotami w łańcuchu dostaw [Anderson, Håkansson, Johanson, 1994; Wilson, 1995; Dyer, 1997; Sheth, Sharma, 1997; Blankenburg Holm, Eriksson, Johanson, 1999; Lambert, Knemeyer, Gardner, 2004]. Nie można jednak bezkrytycznie przyjmować, że kształtowanie ścisłych, opartych na zaufaniu relacji jest właściwym rozwiązaniem dla większości przedsiębiorstw dążących do przetrwania na dzisiejszym niezwykle konkurencyjnym rynku. Postuluje się raczej sytuacyjne podejście do problemu zarządzania relacjami [Hammervoll, 2009, s. 221]. Jednym z istotniejszych aspektów takiego podejścia jest znajomość postaw stron stosunku. Zidentyfikowanie cech podmiotów rynkowych stanowi podstawę określenia ich predyspozycji do kształtowania relacji danego rodzaju.

dr Eстера Piwoni-Krzeszowska
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

PRZYPISY

- ¹⁾ Przyjmuje się, że interesariuszami rynkowymi są: dostawcy, odbiorcy, konsumenci, kooperanci.
- ²⁾ Uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne kształtowania relacji podmiotów rynkowych są omówione np. w K. BILIŃSKA-REFORMAT (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009, s. 85–110.
- ³⁾ Wartość relacji jest omówiona w E. PIWONI-KRZESZOWSKA, *Management Model for the Value of an Enterprise's Relationship With Market Stakeholders*, in: B. NITA (ed.), *Performance Measurement and Management*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 177, Wrocław 2011, s. 136–149.
- ⁴⁾ Postawy uczestników wymiany są odzwierciedlone w rolach organizacyjnych definiowanych jako odpowiedzialność organizacyjna lub „myśl kolektywna” [KOHLI, JAWORSKI, 1990, s. 11].
- ⁵⁾ Problemy teorii kosztów transakcji były podejmowane przez O. Williamsona już wcześniej, począwszy od 1964 r., kiedy opublikował książkę *The Economics of Discretionary Behavior* (Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.). Były też rozwijane później w wielu publikacjach, m.in. w książce *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting* (Free Press, New York 1985) oraz artykułach, np. O. WILLIAMSON, T. GHANI, *Transaction Cost Economics and Its Uses in Marketing*, „Journal of the Academy Marketing Science” 2012, vol. 40, s. 74–85. Teoria kosztów transakcyjnych ma również wielu innych przedstawicieli. Szerzej na ten temat w A. NOGA, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 202.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANDERSON J., HÅKANSSON H., JOHANSON J., *Dyadic Business Relationships within a Business Network Context*, „Journal of Marketing” 1994, vol. 58.
- [2] ASTLEY W., ZAJAC E., *Intraorganizational Power and Organizational Design: Reconciling Rational and Coalitional Models of Organization*, „Organization Science” 1991, vol. 2, no. 4.
- [3] ASTLEY W., ZAJAC E., *Beyond Dyadic Exchange: Functional Interdependence and Sub-Unit Power*, „Organization Studies” 1990, vol. 11, no. 4.
- [4] BARNEY J., HANSEN M., *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” 1994, vol. 15, special issue.
- [5] BILIŃSKA-REFORMAT K. (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009.
- [6] BLANKENBURG HOLM D., ERIKSSON K., JOHANSON J., *Creating Value through Mutual Commitment to Business Network Relationships*, „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20.
- [7] COASE R., *The Nature of the Firm*, „Economica” 1937, vol. 4.
- [8] DYER J., *Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18.
- [9] FRIEDBERG E., *Going Beyond the Either/Or*, „Journal of Management and Governance” 2000, vol. 4, no. 1-2.
- [10] GIBBSON R., *Taking Coase Seriously*, „Administrative Science Quarterly” 1999, vol. 44, no. 1.
- [11] GILLILAND D., BELLO D., *Two Sides to Attitudinal Commitment: the Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2002, vol. 30, no. 1.
- [12] GILLILAND D., BELLO D., GUNDLACH G., *Control-based Channel Governance and Relative Dependence*, „Journal of the Academy Marketing Science” 2010, vol. 38.
- [13] GHOSH M., JOHN G., *Governance Value Analysis and Marketing Strategy*, „Journal of Marketing” 1999, vol. 63, special issue.
- [14] GRUNDLACH G., CANNON J., *„Trust but verify”? The Performance Implications of Verification Strategies in Trusting Relationships*, „Journal of the Academy Marketing Science” 2010, vol. 38.
- [15] HAMMERVOLL T., *Value-Creation Logic in Supply Chain Relationships*, „Journal of Business-to-Business Marketing” 2009, vol. 16.
- [16] HEIDE J. JOHN G., *Do Norms Matter in Marketing Relationships?*, „Journal of Marketing” 1992, vol. 56 (April).
- [17] HEIDE J., WATHNE K., *Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: a Conceptual Framework and a Research Agenda*, „Journal of Marketing” 2006, vol. 70 (July).
- [18] JOHN G., *An Empirical Investigation of Same Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel*, „Journal of Marketing Research” 1984, vol. 21 (August).
- [19] KOHLI A., JAWORSKI B., *Market Orientation: the Construct, Research Proposition, and Management Implication*, „Journal of Marketing” 1990, vol. 54 (April).
- [20] KOMOROWSKI J., *Cele i wartości współczesnego przedsiębiorstwa. Ujęcie behawioralne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- [21] KRUPSKI R., *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa*, w: J. SKALIK (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” nr 1141, Wrocław 2006.
- [22] KUMAR A., HEIDE J., WATHNE K., *Performance Implication of Mismatched Governance Regimes Across External and Internal Relationships*, „Journal of Marketing” 2011, vol. 75 (March).
- [23] LAMBERT D., KNEMEYER A., GARDNER J., *Supply Chain Partnerships: Model Validation and Implementation*, „Journal of Business Logistics” 2004, vol. 25, no. 2.
- [24] LEVY M., GREWAL D., *Supply Chain Management in Network Economy*, „Journal of Retailing” 2000, vol. 76, no. 4.
- [25] MARCH J., *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*, Free Press, New York 1994, za J. HEIDE, K. WATHNE, *Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: a Conceptual Framework and Research Agenda*, „Journal of Marketing” 2006, vol. 70 (July).
- [26] NOGA A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- [27] NORMANN R., RAMÍREZ R., *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*, „Harvard Business Review” 1993, vol. 71, no. 4.
- [28] PALMATIER R., SCHEER L., STEENKAMP J., *Customer Loyalty to Whom? Managing the Benefits and Risk of Salesperson-Owned Loyalty*, „Journal of Marketing Research” 2007, vol. 44 (May).
- [29] PIWONI-KRZESZOWSKA E., *Management Model for the Value of an Enterprise's Relationship With Market Stakeholders*, in: B. NITA (ed.), *Performance Measurement and Management*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 177, Wrocław 2011.
- [30] RAO A., MONROE K., *Cause and Consequence of Price Premium*, „Journal of Business” 1996, vol. 69, no. 4.
- [31] RINDFLEISCH A., HEIDE J., *Transaction Cost Analysis: Past, Present, Future Applications*, „Journal of Marketing” 1997, vol. 61.
- [32] SHETH J., SHARMA A., *Supplier Relationships: Emerging Issues and Challenges*, „Industrial Marketing Management” 1997, vol. 26.
- [33] WATHNE K., HEIDE J., *Relationship Governance in Supply Chain Network*, „Journal of Marketing” 2004, vol. 68 (January).
- [34] WILLIAMSON O., *Transaction Cost Economics: the Governance of Contractual Relations*, „Journal of Law and Economics” 1979, vol. 22, no. 2.
- [35] WILLIAMSON O., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York 1985.
- [36] WILLIAMSON O., *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York 1996.
- [37] WILLIAMSON O., *The Economics of Governance*, „American Economic Review” 2005, vol. 95, no. 2.
- [38] WILLIAMSON O., GHANI T., *Transaction Cost Economics and Its Uses in Marketing*, „Journal of the Academy Marketing Science” 2012, vol. 40.
- [39] WILSON D., *An Integrated Model of Buyer – Seller Relationships*, „Journal of Academy of Management Science” 1995, vol. 23.

Types of Relationships Between an Enterprise and Market Stakeholders – a Perspective of the Attitudes of Entities

Making the right decision about the nature of relationships between parties to an exchange is determined by an understanding of the market stakeholders' attitudes. There are two archetypes of roles of parties to an exchange i.e. a businessperson and a friend. The author analyses the attitudes of the relationship entities and resultant characteristics of relationships between an enterprise and market stakeholders. In conclusion the paper underlines that it cannot be assumed indiscriminately that shaping tight trust-based relationships is the right solution for most enterprises.