

Anna Adamik

Politechnika Łódzka

BUDOWA KAPITAŁU RELACYJNEGO JAKO SZANSA ROZWOJU MSP

Streszczenie: Żyjemy w trudnym okresie zmian technologicznych, gospodarczych, społecznych. Funkcjonując w takich warunkach, muszą się także zmieniać małe i średnie przedsiębiorstwa. Muszą one wreszcie dostrzec, że toku swego rozwoju nie są pozostawione same sobie, lecz mogą, a nawet powinny korzystać ze wsparcia swych partnerów rynkowych (klientów, dostawców i innych interesariuszy). Zawiązane pomiędzy nimi bliskie, partnerskie relacje stanowią strategicznie istotny kapitał relacyjny pozwalający na sprawniejszy ich rozwój. Powinny starać się korzystać z niego jak najszybciej i jak najpełniej. W tym celu w pracy zasygnalizowano istotę tego zjawiska oraz zobrazowano je empirycznym przykładem kreowania relacji praktykowanym przez MSP regionu łódzkiego.

Słowa kluczowe: współpraca przedsiębiorstw, kapitał relacyjny, zasoby niematerialne, rozwój przedsiębiorstw, rozwój MSP.

1. Wstęp

Coraz liczniejsze badania wskazują, że współczesna konkurencja będzie się charakteryzowała szybkością i adaptacyjnością działania, szerokim wykorzystaniem osiągnięć nauki i techniki, szerokim zastosowaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz wykorzystaniem kapitału intelektualnego w zarządzaniu [Moszkowicz 2005, s. 121]. W takich warunkach liniowe myślenie organizacyjne będzie utrudniało wzrost przedsiębiorstw oraz uniemożliwiało wykorzystywanie nadarzających się im szans rozwojowych. Niestety, wciąż sporo go widać w działaniach menedżerów, szczególnie tych zarządzających małymi i średnimi firmami.

Wyraźnie widoczna jest paraliżująca działania obawa przed olbrzymim potencjałem otaczających konkurentów, choć, jak wiadomo, potencjał ich został w większości przypadków osiągnięty w zupełnie innych warunkach rynkowych, przy funkcjonowaniu zupełnie innych mechanizmów gospodarczych i przy innej formule konkurencji. Funkcjonujące wówczas wsparcie rozwojowe bardzo często już nie istnieje, przyjęte wtedy strategie coraz mniej się sprawdzają w praktyce, więc wydaje się, że ich pozycja i siła są już zupełnie inne. Niezbędna jest więc zmiana postrzegania tego układu oraz sposobu zachowania się przedsiębiorstw. Celowi temu może

służyć rozpropagowanie zaproponowanego w ostatnich latach nowego modelu działania firm opartego na ograniczającej niepewność wiedzy, przy czym wiedzy zarówno tej zdobywanej przez ugruntowanie poznawcze (np. techniki informacyjno-komunikacyjne, sieci informatyczne czy systemy informacyjne)¹ i profesjonalizację zarządzania [Sikorski 1995], jak i pozyskiwanej z zewnątrz, np. poprzez układy współpracy kooperacyjnej oraz różnego typu relacje i więzi współdziałania gospodarczego², budujące łącznie kapitał relacyjny. Dzięki niemu nawet bardzo małe organizacje, parafrazując słowa Napoleona, „potencjalnie mogą nosić buławę przewodnictwa” na rynku. Zgodnie bowiem z wprowadzającą do organizacji szerszy zakres myślenia relacyjnego koncepcją kompleksowego otoczenia biznesowego (*business ecosystem*) J. Moore’a, firmy rozwijają się dziś poprzez koncentrację swojej działalności na szeroko pojętej innowacji wartości – a ta nie zależy od wielkości firmy, ale od posiadanej przez nią wiedzy i powiązań. Dzięki nim m.in. tworzą i wspierają nowe produkty zarówno poprzez kooperację, jak i konkurencję, skutecznie zaspokajają zmieniające się w szybkim tempie potrzeby odbiorców i tworzą rosnące wciąż możliwości do dalszej działalności innowacyjnej. Jednocześnie to **konkurencja pomiędzy kompleksowymi zbiorowościami biznesowymi, a nie indywidualnymi przedsiębiorstwami jest motorem zachodzącej transformacji gospodarki i procesu tworzenia dobrobytu** [Moore 1996].

Mając powyższe na względzie, należy wspierać rozwój wysoce efektywnych zbiorowości biznesowych. Podstawowym w tym celu działaniem wydaje się naświetlenie menedżerom roli relacji i kapitału relacyjnego w ich działaniach – zarówno rynkowych, jak i strategicznych. Dziś bowiem coraz rzadziej sprawdza się rozwój oparty jedynie na indywidualnych zasobach i umiejętnościach.

Celem niniejszego opracowania będzie w związku z tym ukazanie szczególnej roli relacji i kapitału relacyjnego w procesach rozwoju MSP. W części empirycznej uwaga zostanie skupiona na specyfice tychże działań w MSP regionu łódzkiego.

2. Specyfika rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa

Rozwój jest nieodłącznym elementem strategii działania większości podmiotów rynkowych. Definiuje się go zwykle jako postępujące zmiany o charakterze jakościowo-strukturalnym, dokonujące się głównie w wyniku wzrostu potencjału przedsiębiorstwa. Dynamika, zakres, formy wzrostu decydują o możliwej skali (relatywnej, bezwzględnej) i charakterze (ekstensywnym, intensywnym, mieszanym) rozwoju przedsiębiorstwa. Jednocześnie rozwój organizacji rozumiany jako proces kształtowania postępu we wszystkich sferach działalności przedsiębiorstw jest podstawowym czynnikiem pełnego i optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów oraz szans pojawiających się w otoczeniu. Szczególną w nim rolę odgrywa myślenie strategicz-

¹ Więcej zob. [Adamik 2008, s. 28-39].

² Więcej zob. [Adamik 2008a, s. 17-35].

ne, które cechuje rozwiązywanie bieżących problemów przedsiębiorstwa z myślą o przyszłości oraz skoordynowanie różnych jego funkcji w celu utrzymania dynamicznej równowagi z otoczeniem. Dostrzega się bowiem, że obecnie coraz częściej „wszelkie źródła sukcesu przedsiębiorstwa tkwią w jego otoczeniu, (...) ono powinno więc wyznaczać kierunek myślenia strategicznego” [Kaleta 2000, s. 34].

Tak postrzegany rozwój może być realizowany drogą wzrostu wewnętrznego lub zewnętrznego. W przypadku pierwszej z dróg przedsiębiorstwo bazuje zwykle na tworzeniu nowych lub racjonalizacji istniejących zdolności produkcyjnych, przerobowych i usługowych uzyskanych w następstwie własnych inwestycji rzeczowych, w ramach dotychczasowych lub nowo tworzonych jednostek jego struktury organizacyjnej (np. strategie: penetracji, internacjonalizacji, monopolizacji, dywersyfikacji). Druga droga to rozwój poprzez uaktywnienie firmy w procesach wykorzystujących różne formy współdziałania z partnerami zewnętrznymi (np. strategie: integracji, przedsiębiorczości, akwizycji i globalizacji) [Moszkowicz 2005, s. 137-146].

Ze względu na cele niniejszej pracy szczególnie interesująca wydaje się druga ze ścieżek, a w jej ramach strategia przedsiębiorczości (utożsamiana często ze strategią współpracy lub relacyjną). Tu bowiem w procesach uelastyczniania i odchudzania organizacji, koncentracji na rdzennych dziedzinach przy jednoczesnym przenoszeniu zasobów z dziedzin o niższej do dziedzin o wyższej efektywności działań przedsiębiorstwa tworzone są specyficzne relacje zewnętrzne umożliwiające dostęp do zasobów będących w dyspozycji innych podmiotów. Wykształcona dzięki współpracy dźwignia zasobowa nie tylko daje mobilność, elastyczność i adaptacyjność zasobów, ale także pozwala na skuteczne wyprzedzenie konkurentów. Najczęściej spotykane w tej płaszczyźnie opcje strategiczne to: konsolidacja działalności na zasadzie bilateralnych aliansów strategicznych (wzmocnienie potencjału dwóch podmiotów przy zachowaniu ich suwerenności w dysponowaniu zasobami każdego z podmiotów), powiązania sieciowe w postaci aliansów wielostronnych (zwiększające szybkość pozyskiwania informacji, działania, możliwość pozyskania nowych zdolności rozwojowych, dostęp do deficytowych zasobów i umiejętności) oraz wirtualizacja przedsiębiorstw (charakteryzująca się więziami i relacjami o krótkotrwałym charakterze – zależnym od potrzeb).

W ten sposób powstaje i rozwija się dziś przedsiębiorstwo nowego typu, będące elementem zbioru czy też sieci rozproszonych zespołów pełniących wobec siebie funkcje odbiorców i serwerów na zasadzie trwałych relacji międzyludzkich opartych na zaufaniu [Tapscott 1998], w literaturze definiowane jako: organizacja relacji [Keen 1991], organizacja związków [Mills 1991], demokratyczne przedsiębiorstwo [Ackoff 1994]. Jego działalność oparta jest na potężnej sieci wzajemnych powiązań i relacji z nieograniczoną liczbą dostawców, partnerów strategicznych, konkurentów i odbiorców. Charakterystyczna jest tu poza tym gotowość i łatwość zmiany wzajemnych stosunków oraz szeroka możliwość zlecenia operacji czy zadań do wykonania potencjalnym kooperantom.

W związku z takimi tendencjami współczesne przedsiębiorstwa coraz wyraźniej zwracają się w kierunku rozwoju w formie struktur molekularnych (opartych na jednostkach, zespołach, małych firmach i ich wiedzy), minimalizujących produkcję masową, coraz częściej zastępowaną przez procesy cząstkowego tworzenia wartości w formie wiedzy i intelektu. Dają się też zauważyć systematyczne zmiany w układzie cykli produkcyjnych, coraz częściej rozpatrywanych w kategoriach wytwarzania cząstki, a nie miliona jednostek tego samego produktu [Ghoshal 1997]. Producenci w ten sposób w coraz większym zakresie wytwarzają produkty czy też świadczą usługi zgodne z indywidualnymi wymaganiami odbiorców, zacierając poprzez masową personalizację produktów różnice między producentami i odbiorcami. Dowodami skuteczności ich działania są dziś m.in. modułowe projektowanie i modułowa produkcja widoczna np. przy konfiguracji systemu komputerowego czy parametrów zamawianego u producenta samochodu, a także coraz bardziej różnorodne, nowe, dedykowane produkty, jak np. kartki z pozdrowieniami, życzeniami i podziękowaniami, kosmetyki do różnych typów cery czy różnych problemów z włosami itp. [Mirapaul 2001].

Warto zaznaczyć, że wszystkie te działania i nowe wartości są jednocześnie wynikiem pracy coraz bardziej zmotywowanych, samodzielnych, przedsiębiorczych ludzi, zespołów i firm, wyposażonych w coraz sprawniejsze maszyny, narzędzia i technologie (w tym teleinformacyjne) oraz kumulującą się, prężnie rozwijającą, szeroko pojętą wiedzę (np. o postępie technologicznym, o zmianach demograficzno-społecznych, o surowcach i komponentach, o produkcji, o kliencie, o rynku, o konkurentach, o substytutach itp.).

Na każdej ze wspomnianych powyżej płaszczyzn widać istotną rolę wykształconych przez organizacje relacji wewnętrznych i zewnątrzorganizacyjnych oraz stworzonych na ich bazie wiedzy i kapitału relacyjnego.

3. Relacje, kapitał intelektualny a kapitał relacyjny

Wspomniana powyżej wiedza to coraz częściej wynik nawiązanych „przez” i „w ramach” konkretnych organizacji relacji, czyli stosunków, kontaktów, odniesień, związków, zależności o charakterze interpersonalnym (lub interorganizacyjnym), związanych z wzajemnym oddziaływaniem oraz jednoczesnym doświadczaniem tego oddziaływania przez strony przekształcające się w toku celowej współpracy z klientów w interesariuszy. Relacje te mają swoistą strukturę (relacyjną) opartą na: 1) odnawialności relacji (opartej na projekcji, czyli nadziei i obietnicy przyszłych interakcji); 2) budowie autentycznego dialogu (opartego na wspólnym doświadczaniu); 3) wchodzeniu w pogłębione relacje (tworzące swoistą historię danego przypadku współpracy) [Rogoziński 2006, s. 14-16]. Jednocześnie mają bogatą konotację eksponującą wzajemne oddziaływanie i współdziałanie, przez co stają się kategorią pojęciową przydatną do wyjaśniania sposobu powstawania wartości wspólnie dodawanej przez partnerów relacji. Dzięki takiemu podejściu dopracowa-

no się dość rozbudowanych klasyfikacji tego pojęcia. Jedną z pełniejszych jest klasyfikacja relacji w układzie E. Gummessaona, wyróżniająca 30 typów relacji uporządkowanych w cztery grupy [Gummesson 2000]: 1) klasyczne relacje rynkowe³, 2) relacje rynkowe wyróżnione⁴, 3) megarelacje⁵, 4) relacje ułomne (*nano relations*)⁶. Przydatne wydaje się spojrzenie na nią i uporządkowanie relacji na te o charakterze utylitarnym, poznawczym, estetycznym i moralnym [Rogoziński 2006, s. 28]. Obydwa podejścia pozwalają wyodrębnić charakterystyczne dla danej organizacji płaszczyzny budowy kapitału relacyjnego oraz skonfigurować sieć relacji kreujących rozwój, a nawet przewagę konkurencyjną danej organizacji. Świadomość działań pozwala:

- budować zasoby, które charakteryzują się specjalizacją w połączeniu z aktywami partnerów [Dyer, Singh 1998] (co umożliwia np. wzajemną integrację i dopasowanie produktów bądź wyszkolonych na potrzeby klienta zasobów ludzkich pozwalających na wymianę wiedzy specjalistycznej lub *know-how*),
- realizować międzyorganizacyjne uczenie się w trakcie współpracy (poprzez wypracowanie przez partnerów tzw. rutyny rozprzestrzeniania wiedzy, tzn. regularnych wzorów międzyorganizacyjnych interakcji pozwalających na transfer, ponowne łączenie lub kreację wyspecjalizowanej wiedzy) [Grant 1996],
- wykorzystywać własne zasoby w połączeniu z komplementarnymi zasobami innych firm (co generuje większą rentę relacyjną niż przy osobno wykorzystywanych zasobach, minimalizuje koszty transakcyjne, podwyższa efektywność działań),
- efektywnie kierować współpracą (tworzyć unikalną strukturę sieci współpracujących, czyli strategiczną architekturę biznesu).

Najsprawniejsze organizacje budują na bazie autorsko skonfigurowanych i efektywnie wykorzystywanych relacji strategiczną wartość w postaci kapitału relacyjnego. W literaturze tematu kapitał ten jest zaklasyfikowany jako jeden z rodzajów najistotniejszego w kształtowaniu konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw

³ 1) diada, 2) triada (+pośrednik + kooperant), 3) klasyczna sieć tworzona dzięki kanałom dystrybucji (*the classic network*).

⁴ 4) osiągnięte dzięki PTM-FTM, 5) relacje usługowe (usługodawca – usługobiorca), 6) relacje z klientem instytucjonalnym lub zbiorowym, 7) relacje między klientami (naszych) klientów, 8) relacje bliskie i na dystans, 9) relacje z klientami niezadowolonymi, 10) relacje z monopolistą, 11) relacje w ramach komercyjnego członkostwa, 12) relacje informatyczne (za pomocą mediów elektronicznych), 13) relacje quasi-społeczne (odnoszące się do symboli lub przedmiotów), 14) relacje niekomercyjne, 15) relacje zielone (ekologiczne), 16) relacje prawne, 17) relacje pozaprawne (kryminalne).

⁵ 18) relacje osobowe i społeczne, 19) megamarketing – relacje z klientami pozarynkowymi, 20) alianse zmieniające funkcjonowanie rynku, 21) relacje budowane na wiedzy, 22) megaaliansy kształtujące warunki dla zastosowań marketingu, 23) relacje z mass mediami.

⁶ 24) relacje w ramach rynków wewnętrznych organizacji, 25) relacje z klientami wewnętrznymi, 26) relacje umożliwiające zapewnienie jakości, 27) wynikające z marketingu wewnętrznego, 28) relacje w dwuwymiarowej strukturze organizacyjnej, 29) zewnętrzne wspomaganie funkcji marketingowych. Relacje z zewnętrznymi marketerami, 30) relacje z właścicielami i inwestorami.

kapitału, a mianowicie kapitału intelektualnego. Ogólnie kapitał intelektualny definiowany jest różnie, np. rozumiany jest jako całość aktywów dostępnych firmie, wynikających z posiadania wiedzy, przy czym mówi się, iż należy go postrzegać jako wynik (rezultat) procesu przekształcania (transformacji) wiedzy, jak również wiedzę samą w sobie, która jest zamieniana we własność intelektualną [Jarugowa, Fijałkowska 2002, s. 58]. L. Edvinsson i M.S. Malone podkreślają natomiast, że kapitał intelektualny to „wiedza, doświadczenie, technologia organizacyjna, stosunki z klientami oraz umiejętności zawodowe, które pozwalają firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną” [Edvinsson, Malone 2001, s. 39-40].

S. Kwiatkowski określa, że kapitał intelektualny stoi o jeden stopień wyżej niż wszystkie inne kapitały ekonomiczne, tj. kapitał fizyczny, ludzki, społeczny, wiedzy, naturalny. Według niego jest „metazasobem”, ponieważ jest czymś więcej niż ukrytą wiedzą związaną z kapitałem ludzkim czy wiedzą dosłowną wchodzącą w skład kapitału informacyjnego. Jest to mądrość, która wynika z integracji licznych czynników oraz prawd w ludzkim umyśle. W skład kapitału intelektualnego wchodzi osobista motywacja, nieodparta potrzeba ciągłego rozwijania się oraz wizja, którą rozumieją i powielają inni. Nie dziwi więc, że **kapitał intelektualny, postrzegany jako kapitał ludzki, strukturalny i relacyjny**, w przeciwieństwie do rachunkowości będącej narzędziem prezentacji przeszłości, **staje się dziś nawigacyjnym narzędziem przyszłości** [Baruk 2006, s. 200]. Tym bardziej jest to zrozumiałe, że jak wskazują szczegółowe analizy np. J. Jurczaka (tab. 1) czy Edvinssona, jego wyjątkowy charakter tkwi w tym, że stanowi on dodatkową, uzupełniającą i na pewno nie podrzęd-

Tabela 1. Elementy struktury kapitału intelektualnego według J. Jurczaka (2006)

Elementy struktury kapitału intelektualnego		
I stopnia	II stopnia	szczegółowe
Kapitał ludzki	• kapitał wiedzy	<i>know-how, know-why, know-how, know-who</i>
	• kapitał umiejętności	zręczność, fachowość, szybkość, talenty, predyspozycje
	• kapitał społeczny	chęć działania, zrozumienie, zaufanie, zaangażowanie, przywództwo, normy i wartości, zwyczaje, relacje
	• potencjał rozwojowy	innowacyjność, uczenie się
Kapitał organizacyjny	• kapitał strukturalny	struktura organizacyjna, sprzęt komputerowy, oprogramowanie, licencje i patenty, znaki handlowe
	• kapitał procesowy	metody i techniki, procesy, procedury, funkcje, style
	• kapitał innowacyjny	wiedza organizacyjna, uczenie się, elastyczność, gotowość do zmian
Kapitał rynkowy	• kapitał wyróżniania	marka, image, reputacja, lojalność, misja, wizja, cele, kompetencje
	• kapitał relacyjny	powiązania z: klientami, dostawcami, konkurentami, partnerami
	• kapitał klientów	baza klientów, potencjalni klienci

Źródło: opracowanie na podstawie [Mrozewski 2008, s. 34].

ną informację w stosunku do informacji finansowych, jest kapitałem niefinansowym, który odzwierciedla ukrytą lukę pomiędzy wartością rynkową i księgową, ma charakter zobowiązań, a nie majątku (aktywów) (więc musi być postrzegany w taki sam sposób jak kapitały własne), a poza tym jest on pożyczony od grupy interesantów (klientów, pracowników itp.) [Edvinsson, Malone 2001, s. 39].

Szczególną w nim rolę odgrywa **kapitał relacyjny**, opierający się na osobistych kontaktach pracowników i menedżerów z klientami i innymi podmiotami zewnętrznymi (interesariuszami), wspartych ich osobistymi przekonaniem, normami etycznymi, wiedzą.

Budowany jest on na bazie wzajemnego zaufania, szacunku i przyjaźni istniejącej na poziomie indywidualnych osób oraz między powiązаныmi przedsiębiorstwami [Kale, Singh, Perlmutter 2000], wypracowanych w wyniku wzajemnych wieloletnich kontaktów współpracy. Badania wskazują, że sprawne nim zarządzanie (zarządzanie relacjami) umożliwia firmom zmniejszenie zależności od struktur kapitału własnego, redukcję kosztów negocjacji (np. w aliansach) oraz poprawę wyników ekonomicznych [Gulati, Nohria, Zaheer 2000]. Może też znacząco zwiększać skuteczność uczenia się od partnerów oraz ochronę własnych kluczowych umiejętności i wiedzy, pomaga bowiem wypracować wiele specjalistycznych rutyn służących transferowi wiedzy i informacji, ułatwiających wyzbycie się podejrzeń wobec partnera o ewentualne zachowania oportunistyczne, a przez to usprawniających przekazywanie i przyswajanie zarówno wiedzy jawnej (różnego typu informacji), jak i wiedzy ukrytej (w postaci *know-how*).

Umiejętnie skonfigurowany i wykorzystywany kapitał relacyjny zwiększa poza tym elastyczność działania⁷, redukuje koszty transakcyjne i zwiększa innowacyjność partnerów⁸ oraz poprawia koordynację ich działań⁹. W ten sposób przyczynia się do rozwoju firm poprzez wzrost ich potencjału i wiarygodności, na skutek czego staje się ważnym zasobem strategicznym i nowym sposobem patrzenia na wartość i możliwości rozwojowe współczesnego przedsiębiorstwa.

Analizowany kapitał może być budowany w organizacjach różnymi metodami. Najbardziej rozpowszechnioną są różne formy współpracy międzyorganizacyjnej, towarzyszące im bowiem stosunki społeczne, zaufanie, normy i wartości pozwalają uczestnikom relacji działać razem w bardziej efektywny sposób w dążeniu do osiągnięcia wspólnych celów. Dlatego w praktyce stawia się często na [Andreasik 2002, s. 1]: 1) tworzenie spółek i przedsięwzięć typu *joint-venture*, 2) podpisywanie umów związanych z aliansami strategicznymi, 3) zakupy lub przejęcia firm, 4) wy-

⁷ Na przykład poprzez zredefiniowanie granic przedsiębiorstwa i możliwość przekazywania w ramach sieci współpracujących przedsiębiorstw pewnych działań (np. na zasadach outsourcingu).

⁸ Sieci kontraktów społecznych, które towarzyszą jego tworzeniu, promując zaufanie, wspierają gromadzenie najlepszych informacji oraz wzajemne uczenie się partnerów, by eliminować asymetrię informacyjną podnoszącą koszty kontraktowania, a jednocześnie podwyższać koszty obniżających reputację sieci i partnerów działań oportunistycznych.

⁹ Daje partnerom większą świadomość swoich obyczajów, reguł postępowania, procedur i potrzeb, bez konieczności kosztownej kontroli formalnej.

syłanie pracowników na staż do innych przedsiębiorstw lub instytucji, 5) kupno licencji lub patentów, 6) projektowanie i finansowanie wspólnych przedsięwzięć z innymi podmiotami gospodarczymi (np. umowy franchisingu).

W celu wzmocnienia kapitału wzajemnych relacji stosuje się ponadto systematyczne seminaria z najważniejszymi współpracującymi przedsiębiorstwami, zarówno dostawcami, kooperantami, podwykonawcami, jak i różnego typu klientami i innymi interesariuszami (np. w zakresie technik rozwiązywania problemów, TQM, CSR), systematyczne spotkania międzyorganizacyjne (często integracyjne, tworzące specyficzne „środowisko sieci”) oraz różne formy wzajemnego doradztwa w zakresie istotnych dla partnerów praktyk (np. produkcyjnych lub menedżerskich) [Głuszek 2004, s. 202]. Ważnym wsparciem są także, zmniejszające dystans kulturowy i obniżające prawdopodobieństwo konfliktu, intensywne dwustronne, odpowiednio oprzyrządowane narzędziami informacyjno-informatycznymi komunikacja partnerów oraz wspólne rozwiązywanie problemów. Nie tylko usprawniają one procesy organizacyjnego uczenia się, ale jednocześnie zmniejszają prawdopodobieństwo utraty krytycznych informacji lub kompetencji w wyniku zarówno świadomych działań oportunistycznych partnerów, jak i nieprzewidzianych okoliczności.

4. Kapitał relacyjny w praktyce MSP regionu łódzkiego¹⁰

W toku prowadzonych przez Katedrę Zarządzania Politechniki Łódzkiej badań nad zachowaniami małych i średnich przedsiębiorstw regionu łódzkiego przebadano w 2009 r. 132 przedsiębiorstwa. Wśród wątków poddanych analizie znalazła się również kwestia świadomości wykorzystywania przez MSP kapitału intelektualnego oraz sposobów kształtowania przez nie relacji międzyorganizacyjnych i wynikającego z nich kapitału relacyjnego. Uzyskane wyniki wydają się w ciekawy sposób obrazować opisywane w niniejszej pracy zagadnienie.

Respondenci zadeklarowali wykorzystywanie w procesach swego konkurowania wielu elementów kapitału intelektualnego. Szczególnie interesujący wydaje się rozkład odpowiedzi wskazujących na bardzo wysokie i wysokie znaczenie danego zasobu w procesie konkurowania. Dwa pierwsze miejsca w tej klasyfikacji uzyskały (zaklasyfikowane zgodnie z klasyfikacją Jurczaka) dwa elementy kapitału rynkowego – relacyjnego, a mianowicie relacje z klientami (na ich bazie buduje swą pozycję 89% badanych) oraz z dostawcami (82%). Na trzeciej pozycji uplasował się element kapitału ludzkiego w postaci kapitału wiedzy (80%). Istotne znaczenie wykazały także kapitał rynkowy wyróżniania (54%) oraz kapitał organizacyjny – innowacyjny (53%). Warto zauważyć, że w badaniu odnotowano jeszcze trzy inne elementy kapitału rynkowego relacyjnego, a mianowicie relacje ze społecznością lokalną, relacje z władzami lokalnymi i instytucjami naukowymi. Niestety, są one jeszcze dość rzadko wykorzystywane przez badane MSP. Pełne zestawienie przedstawiono w tab. 2.

¹⁰ Badania były współfinansowane ze środków Komitetu Badań Naukowych jako projekt badawczy własny Nr N N115 136034 realizowany pod kierunkiem dr Anny Adamik.

Tabela 2. Wykorzystywanie w walce konkurencyjnej wybranych form kapitału intelektualnego przez MSP regionu łódzkiego

	Elementy kapitału intelektualnego	Klasyfikacja	Stopień wykorzystywania przez respondentów (%)
1	Relacje z klientami	KR Relacyjny	89
2	Relacje z dostawcami	KR Relacyjny	82
3	Doświadczenie	KL Wiedzy	80
4	Silna marka	KR Wyróżniania	54
5	Dostęp do informacji	KO Innowacyjny	53
6	Licencje i patenty	KO strukturalny	36
7	Relacje ze społecznością lokalną	KR Relacyjny	36
8	Wiedza o nowoczesnych metodach i technikach zarządzania	KO Procesowy	35
9	Infrastruktura techniczna	KO Strukturalny	32
10	<i>Know-how</i> , technologia produkcji	KL Wiedzy	29
11	Systemy informatyczne	KO Strukturalny	27
12	Relacje z władzami lokalnymi	KR Relacyjny	19
13	Relacje z instytucjami naukowymi	KR Relacyjny	8

KR – kapitał rynkowy; KL – kapitał ludzki, KO – kapitał organizacyjny

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Bardziej szczegółowe analizy wykazały, że wiodące w klasyfikacji elementy kapitału relacyjnego, czyli relacje z klientami i dostawcami, kształtowane są przez MSP w specyficzny sposób. Relacje z klientami badani opierają głównie na: 1) jakości komunikacji, 2) harmonijnym współdziałaniu, 3) zależności od partnera, 4) częstotliwości transakcji. W skali ocen 0-3, gdzie: 0 oznaczało brak wpływu, 1 – wpływ niski, 2 – średni, a 3 – bardzo wysoki wpływ, jakość komunikacji uzyskała wysoką notę 2,73, jakość harmonijnego współdziałania 2,63, zależność od partnera 2,37, a częstotliwość transakcji 2,36. Dane te wskazują na dostrzeganie wysokiego ich wpływu na jakość budowanego przez badane przedsiębiorstwa kapitału relacyjnego.

Jeśli zaś chodzi o relacje z dostawcami, to badani postawili przede wszystkim na zaufanie i wskazali na wyjątkowo istotną rolę: 1) długości relacji (2,74), dalej na 2) jakość komunikacji (2,72), 3) stopień harmonijnego współdziałania (2,65) oraz 4) częstotliwość transakcji (2,64). Jednocześnie wszystkie noty można było również uznać za oceny wskazujące na wysoki ich wpływ na budowany przez MSP kapitał relacyjny.

Kolejne analizy współpracy badanych z klientami i dostawcami pozwoliły na dalsze ciekawe zestawienia (tab. 3). Jak widać, jakość relacji z dostawcami zdecydo-

Tabela 3. Charakter relacji badanych MSP regionu łódzkiego z dostawcami i klientami

Charakter relacji z dostawcami	(% wskazań)	Charakter relacji z klientami	(% wskazań)
Długookresowy charakter relacji	58	Oparty na etycznych standardach	43
Oparty na etycznych standardach	57	Oparty na bezpośrednich relacjach	43
Formalny charakter	54	Oparty na profesjonalizmie partnerów	41
Oparty na bezpośrednich relacjach	54	Krótkookresowy charakter powiązań	35
Oparty na profesjonalizmie partnerów	53	Oparty na ograniczonym zaufaniu	34
Oparty na ograniczonym zaufaniu	42	Formalny charakter	28
Symetryczne relacje	42	Wielostronne relacje	26
Wielostronne relacje	31	Nieformalny charakter relacji	24
Bez adaptacji własnych zasobów do potrzeb partnera	30	Z adaptacją zasobów do potrzeb partnera	23
		Symetryczne relacje	22

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

wanie generują czas trwania relacji (im dłużej, tym lepiej) oraz ich etyczny, formalny, oparty na bezpośrednich powiązaniach charakter. Jakość zaś relacji z klientami opiera się głównie na wypracowanych wspólnie, w bezpośrednich relacjach etycznych standardach partnerów profesjonalistów.

5. Podsumowanie

Jak widać, bardzo ważnymi ogniwami w drodze do sprawnego rozwoju i osiągnięcia sukcesu przez współczesne MSP są dziś klienci i dostawcy. W wielu przedsiębiorstwach to właśnie szczególne relacje wypracowane z nimi tworzą ich unikalny kapitał relacyjny i pozwalają nie tylko na wykreowanie ponadprzeciętnej wartości dodanej, ale nawet czasami i zdominowanie łańcucha dostaw do klienta. Tym bardziej jest to ważne, że, jak podpowiada literatura, przedsiębiorstwo, które umiejętnie kontroluje wiedzę oraz kontakty z klientem, może z czasem nauczyć się kontrolować w znacznym stopniu nawet łańcuch wartości sektora, [Urbanek 2007, s. 87-88], a to osiągnięcie niebagatelne. Cieszy w związku z powyższym stosunkowo wysoka świadomość badanych co do struktury i roli w procesach ich funkcjonowania i rozwoju posiadanego kapitału intelektualnego, a w nim kapitału relacyjnego. Jednocześnie zastanawia jednak wciąż widoczne niedocenywanie (słabe wykorzystanie) tak istotnych zasobów relacyjnych, jak relacje ze społecznościami lokalnymi, relacje z władzami lokalnymi czy jednostkami naukowo-badawczymi. Braki w tym zakresie znacznie zubażają potencjalne możliwości rozwojowe badanych, gdyż, jak zazna-

czono na wstępie pracy, dziś właśnie otoczenie, a konkretnie „kompleksowe otoczenie biznesowe”, generuje kluczowe szanse. Bliskie i partnerskie relacje z nim powinny więc się stać priorytetem w projektowanych przez badane MSP regionu łódzkiego działaniach. Czym bowiem lepiej wykorzysta się spektrum możliwości, tym silniejszy kapitał relacyjny ma się szansę wykreować. Czym zaś silniejszy kapitał relacji, tym nie tylko silniejszy potencjał rozwojowy, ale i wyższa siła przetargowa i wyższa skuteczność w działaniach rynkowych.

Literatura

- Ackoff R.L., *The Democratic Corporation*, Oxford University Press, New York 1994.
- Adamik A., *Innowacyjne sposoby przyspieszania budowy potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach rozwoju sektora IT*, [w:] S. Lachiewicz, A. Adamik, M. Matejun (red.), *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
- Adamik A., *Kumulowanie wiedzy organizacyjnej poprzez związki współpracy*, [w:] A. Glińska-Neweś (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy rozwoju organizacji*, Dom Organizatora Toruń 2008a.
- Andreasik J., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Zamościu, Zamość 2002.
- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
- Dyer J.H., Singh H., *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, "Academy of Management Review" 1998, vol. 23, no. 4.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- Ghoshal S., Bartlett C.A., *The Individualized Corporation*, HarperCollins, New York 1997.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2004.
- Grant R.M., *Toward a knowledge-based theory of the firm*, "Strategic Management Journal" 1996, vol. 17(winter special issue).
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A., *Strategic networks*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21.
- Gummesson E., *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: from 4Ps to 30 Rs*, (3th edition), Butterworth-Heinemann 2000.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.
- Kale P., Singh H., Perlmutter H., *Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital*, "Strategic Management Journal" 2000, vol. 21.
- Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2000.
- Keen P., *Shaping the Future: Business Design Through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1991.
- Kwiatkowski S., Kamiński M. B., *Intellectual Entrepreneurship. Wiedza, przedsiębiorczość, bogactwo*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2006.
- Mills D.Q., *Rebirth of the Corporation*, Wiley, New York 1991.
- Mirapaul M., *Made specially for You, in industrial quantities*, "New York Times", March 11, 2001.
- Moore J., *The Death of Competition*, Harper Business, New York 1996.
- Moszkowicz M., *Konkurencyjność a nowa formuła konkurencji*, [w:] M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.

- Moszkowicz M., *Model strategii naczelnego kierownictwa*, [w:] M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005a.
- Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008.
- Rogoziński K., *Wpisanie relacji w marketingowy kontekst*, [w:] K. Rogoziński (red.), *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa 2006.
- Sikorski C., *Profesjonalizm – filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1995.
- Tapscott D., *Gospodarka cyfrowa*, Businessman Book, Warszawa 1998.
- Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2007.

THE RELATIONAL CAPITAL CREATION AS A CHANCE FOR SMES DEVELOPMENT

Summary: We live in time of changes in technology, knowledge, economy. Methods of management and strategies of competition change as well. In such conditions SMEs have to change their functioning too. They have to understand that they are not alone and they can use power of partners to create their development. Relations with customers, suppliers and others stakeholders, even with competitors can create strategically important relational capital for them. SMEs should try to use this help as soon as possible. This work indicates the essence of this phenomenon that has been illustrated with the empirical example of creating relationships as applied by SMEs of the Lodz region.