

Daniel Gach

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

WYKORZYSTANIE KAPITAŁU SPOŁECZNEGO I RELACYJNEGO W ZARZĄDZANIU ROZWOJEM PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

Współcześnie wskazuje się, że potencjał wielu przedsiębiorstw jest niewystarczającym czynnikiem działania w nowych warunkach i konieczne staje się wykorzystywanie potencjału tworzonego na podstawie specyficznego układu powiązań pomiędzy organizacją a jej otoczeniem. Owe powiązania powinny wynikać z kooperacji i współpracy. Sledząc bowiem historie rozwoju cywilizacji ludzkiej, możemy stwierdzić, że w większości wypadków współpraca i partnerstwo przynosiły korzyści wszystkim uczestnikom takiego układu i stawały się jednym z podstawowych czynników osiągnięcia sukcesu.

2. Kapitał społeczny

Termin „kapitał społeczny” doczekał się już w literaturze polskiej szerokiej analizy i rekonstrukcji kategorii pojęciowej [Pogonowska 2004]. Dodatkowo M. Bratnicki i W. Dyduch w swojej pracy wskazują szereg płaszczyzn wspólnych dla kapitału ekonomicznego i społecznego w celu uzasadnienia stosowania nazwy „kapitał” w odniesieniu do sieci więzi społecznych [Bratnicki, Dyduch 2003, s. 4-5]. Pomimo tych szerokich prezentacji, warto w tym miejscu przytoczyć kilka definicji kapitału społecznego w celu jego przybliżenia.

R. Putnam definiuje pojęcie „kapitał społeczny” jako zbiór cech organizacji społecznych obejmujący wzajemne zależności, sieć więzi międzyludzkich, normy i zaufanie, które ułatwiają koordynację indywidualnych działań i współpracę celem osiągnięcia wzajemnych korzyści [Putnam 1995, s. 67]. Są to te elementy w strukturze społecznej, które skłaniają ludzi do współdziałania dla osiągnięcia pożądanych, podzielanych celów.

Analizując pojęcie kapitału społecznego, R. Burt zwraca uwagę, że można go właściwie interpretować jedynie wówczas, gdy jest on rozpatrywany w relacji do

kapitału ludzkiego i struktury sieciowej [Burt 1996, s. 5]. Kapitał ludzki jest nierozdzielnie związany z cechami fizycznymi, psychicznymi, intelektualnymi i moralnymi poszczególnych jednostek ludzkich zatrudnionych w określonym przedsiębiorstwie. Jest to zbiór indywidualnych cech poszczególnych ludzi, jak np. zdrowie, predyspozycje, wiedza, umiejętności, kompetencje i wewnętrzna motywacja do pracy. Natomiast kapitał społeczny powstaje dzięki połączeniu i przenikaniu się tych cech w sytuacji współdziałania ze sobą różnych osób. Pracownicy dysponujący większym kapitałem społecznym pełniej wykorzystują własny potencjał, gdyż dzięki niemu są w stanie właściwie zidentyfikować korzystne dla siebie okazje. Natomiast struktura sieciowa jest właściwą metaforą kapitału społecznego. Oznacza to, że istniejące zaufanie, zobowiązania i relacje łączą konkretne osoby. Możliwe jest mówienie o ogólnym poziomie kapitału społecznego, ale aby właściwie go wykorzystać, należy precyzyjnie określić sieć powiązań międzyludzkich i na podstawie zidentyfikowanych relacji podejmować właściwe działania.

Ciekawe podejście przedstawia W. Kieżun, który wskazuje, że jako synonim współczesnego pojęcia „kapitał społeczny” może być traktowane pojęcie „spolegliwości” zdefiniowane przez T. Kotarbińskiego [Kieżun 2005, s. 12]. Jest to zbiór takich właściwości zachowania społecznego, jak: niezawodność, punktualność, lojalność, solidność, solidarność, dotrzymywanie słowa i obietnic oraz bezkompromisowa uczciwość. Spolegliwość wiązana jest z solidnością, skłonnością do wykonywania zadań zgodnie z oczekiwaniami oraz z otaczaniem opieką osób potrzebujących pomocy. Wzrost kapitału społecznego oznacza zwiększenie skłonności poszczególnych pracowników do współpracy z innymi. Przykładem mogą być pozytywne doświadczenia danej osoby związane z pracą w zespole. Powodują one, że w przyszłości jej działania będą jeszcze bardziej ukierunkowane na wspólne przedsięwzięcia, ponieważ w sprzyjających warunkach nauczyła się ona pracować, będąc częścią określonego zbioru ludzi.

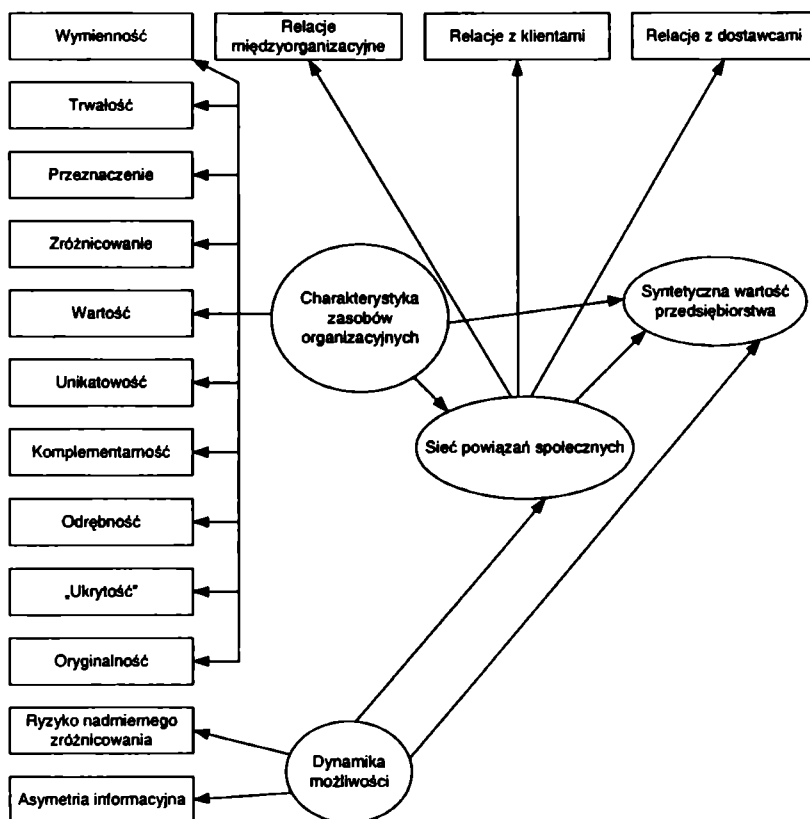
Ogólnie twierdzi się, iż wysoki poziom kapitału społecznego pozytywnie wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W wielu przypadkach jest on katalizatorem korzystnych przemian w organizacji. A.K. Koźmiński wskazuje następujące pozytywne konsekwencje akumulacji kapitału społecznego [Koźmiński 2004, s. 66-67]:

- 1) pozytywna atmosfera wzajemnego zaufania, solidarności, wsparcia oraz dobre stosunki z otoczeniem przedsiębiorstwa przyczyniają się do rozwoju postawy twórczej pracowników i zwiększania ich skłonności do innowacyjności; wpływ na to mają m.in. zmniejszenie obawy przed eksperymentowaniem i popełnianiem błędów, zwiększenie swobody wymiany informacji, myśli i pomysłów;
- 2) silne więzi społeczne, identyfikacja pracowników z firmą oraz dostępność informacji wpływają na zwiększenie stopnia wielofunkcyjności, czyli wykonywania różnorodnych i zmiennych zadań przez poszczególne jednostki i zbiorowości, co z kolei sprzyja wzrostowi mobilności pracowników i całej organizacji, która przejawia się m.in. umiejętnością szybkiej zmiany kierunku działania oraz podejmowania ryzyka w celu tworzenia nowych wartości,
- 3) wysoki poziom umiejętności społecznych i socjotechnicznych, wysoka dostępność informacji oraz powszechność różnorodnych kwalifikacji wśród człon-

ków organizacji umożliwiają przeprowadzanie szybkich zmian struktur formalnych oraz przebudowywanie powiązań z dostawcami i kooperantami, jak również całej architektury aliansów, czyli uogólniając – zwiększając elastyczność organizacji.

Pewną próbę wskazania całościowego wpływu kapitału społecznego na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a szczególnie na wzrost jego wartości podjął w swojej pracy L. Tsai-Lung [Tsai-Lung 2005, s. 102-109]. Rozpatrując model koncepcyjny wpływu sieci powiązań społecznych na wzrost syntetycznej wartości przedsiębiorstwa (zob. rys. 1), można wyciągnąć następujące wnioski:

- 1) kapitał społeczny jest jednym z podstawowych, centralnych elementów struktury służącej kreowaniu wartości przedsiębiorstwa,
- 2) pomimo wskazywanej w literaturze roli kapitału społecznego możliwe jest zwiększanie wartości firmy bez jego udziału, jednakże pełni on rolę „wzmocniacza” wpływu określonych czynników wzrostu wartości firmy.



Rys. 1. Model koncepcyjny wpływu sieci powiązań społecznych na wzrost syntetycznej wartości przedsiębiorstwa

Źródło: [Tsai-Lung 2005, s. 108].

Ponadto badanie kapitału społecznego w organizacjach może być wykorzystywane m.in. w następujących obszarach [Burt 1996]:

- 1) szczegółowej analizie i zrozumieniu zasad funkcjonowania określonego przedsiębiorstwa, m.in. poprzez poznanie sposobów komunikowania się pracowników oraz identyfikację przepływów informacyjnych,
- 2) identyfikacji i rozwoju niezbędnych umiejętności wśród młodszej kadry kierowniczej,
- 3) identyfikacji pracowników najlepiej nadających się do przewodzenia różnorodnymi, określonymi rodzajami zespołów pracowniczych oraz do reorganizacji przedsiębiorstwa,
- 4) zrozumieniu zróżnicowanych wyników, postaw i zachowań pracowniczych,
- 5) prognozowaniu, w jaki sposób pracownicy będą reagowali na planowane zmiany w organizacji, odszukiwaniu ewentualnych elementów sprzyjających zmianom oraz blokujących je.

W. Dyduch w swoich badaniach potwierdził hipotezę, że istnieje dodatnia zależność między kapitałem społecznym a przedsiębiorczością [Dyduch 2004a, s. 29-36]. Opierając się na badaniach przeprowadzonych na próbie liczącej 236 organizacji, proponuje on model rozwijania organizacji przedsiębiorczej na bazie kapitału społecznego. Podstawą w kreowaniu tego typu przedsiębiorstwa są takie elementy kapitału społecznego, jak: szerokie horyzonty pracowników, dynamiczne relacje, wspólne wzorce, praca zespołowa, proaktywność, rozwój norm, uczestnictwo w sieciach oraz rozwijanie w nich pozytywnych zachowań, budowanie zaufania, integracja z firmą i budowanie wspólnoty. Umożliwiają one osiągnięcie odpowiedniego, optymalnego poziomu kapitału społecznego, który z kolei służy rozwijaniu kultury przedsiębiorczości. Następuje ułatwienie pozyskiwania i gromadzenia informacji na temat dostępnych w otoczeniu szans dzięki wykorzystaniu rozwiniętych sieci relacji. Wykorzystując istniejące zaufanie i skłonność do współpracy, podejmuje się nowe przedsięwzięcia.

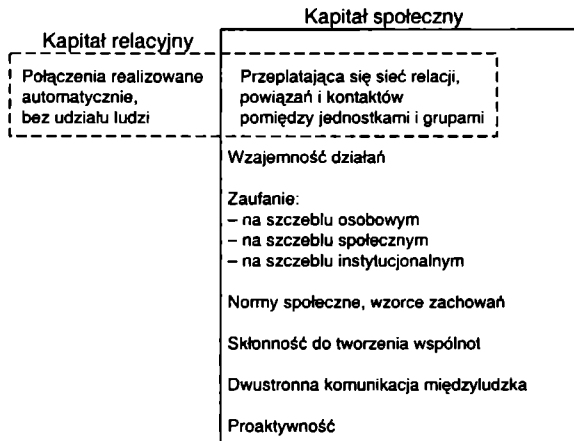
3. Kapitał relacyjny

Pojęciem zbliżonym do kapitału społecznego jest „kapitał relacyjny”. Jednakże jest to określenie węższe. Ogólnie kapitał relacyjny jest definiowany jako potencjał korzyści płynących z posiadanych przez organizację powiązań oraz sieci relacji z jej wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami [Masciarelli 2000, s. 12]. Kreowanie i rozwijanie kapitału relacyjnego w głównej mierze sprowadza się do tworzenia warunków, które umożliwiają inicjowanie, kształtowanie, rozwijanie i utrwalanie relacji między członkami danej organizacji oraz między organizacją a podmiotami z jej otoczenia.

Analiza innych pojęć kapitału relacyjnego, m.in. w ujęciu J. Darling i D. Russ, które definiują go jako „rozmyślnie stworzony system szerokiego zrozumienia i skłonności do działania, który staje się aktywem i „klejem” tworzenia kontekstu osiągnięcia celów” [Darling, Russ 2000, s. 14], wskazuje na jego bliskie pokrewieństwo z kapitałem społecznym, wręcz na ich identyczność. Możliwe jest jednak

przyjęcie również takiego stanowiska, że kapitał relacyjny jest w pewnym stopniu elementem składowym kapitału społecznego – przynajmniej w tej części, w jakiej obejmuje relacje bezpośrednio zachodzące między ludźmi (zob. rys. 2). Drugą jego część składową to relacje i kontakty realizowane automatycznie za pomocą odpowiednich narzędzi, głównie technologii informatycznej.

Ponadto możliwe jest wskazanie różnic między kapitałem relacyjnym a społecznym w aspekcie zasobów firmy. Kapitał relacyjny opiera się na relacjach występujących zarówno między elementami organizacji, jak i między nią a jej otoczeniem. Natomiast kapitał społeczny w głównej mierze powiązany jest z „wnętrzem” organizacji, z jego cechami. Jednak należy nadmienić, że w firmach otwartych na swoje otoczenie, budujących silne więzi z jego elementami kapitał społeczny organizacji przenika przez ich granice. Jest on wówczas tworzony i rozwijany przez podmioty nie będące częściami składowymi firmy.



Rys. 2. Podstawowe elementy kapitału społecznego i relacyjnego oraz relacje zachodzące między nimi

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Dyduch 2004b, s. 48-50].

Wiadomo, że tworzenie, kształtowanie i rozwijanie odpowiednich relacji powinno obejmować wszystkich interesariuszy danej organizacji. J.P. Masciarelli wskazuje następujące grupy osób, z którymi kreowanie właściwych powiązań staje się źródłem osiągnięcia korzyści przez przedsiębiorstwo [Masciarelli 2000]:

- inwestorzy,
- klienci,
- pracownicy,
- dostawcy,
- wspólnota ekonomiczna.

Kształtowanie odpowiednich relacji z klientami polega na odkrywaniu, inicjowaniu, utrzymywaniu i wspieraniu długookresowej oraz obopólnie korzystnej współpracy. Przejawem takiego podejścia jest stosowanie marketingu partnerskiego, w którym szczególną rolę przypisuje się wymianie wartości o charakterze materialnym i niematerialnym, a przedsiębiorstwa dążą do wykreowania unika-

towych związków ze swoimi nabywcami i zaangażowania ich w proces tworzenia wartości, którą dostarczają na rynek. Oferowanie klientowi maksymalnej wartości wydaje się obecnie jedną z najlepszych opcji strategicznych, prowadzi bowiem do zróżnicowania oferty rynkowej firmy, która z kolei stanowi kluczowy czynnik zdobycia przewagi konkurencyjnej [Keillor, Parker, Pettijohn 2000]. Jednym z nowszych narzędzi w tej dziedzinie jest zarządzanie relacjami z klientami (CRM). Koncepcja ta jest określana jako kombinacja procesów biznesowych i technologii, której celem jest zrozumienie klientów firmy z wielu różnych perspektyw, aby móc zgodnie z ich wymogami dokonywać zarówno właściwego różnicowania produktów i usług, jak i odpowiedniej ich modyfikacji. Jej rozwinięciem jest koncepcja zarządzania relacjami z klientem na bazie wiedzy (KCRM), która z kolei określana jest jako strategia zarządzania wiedzą o kliencie. Jej celem jest dostarczanie klientowi „nowej wartości”, która wiąże go z firmą.

Poprzez kreowanie i wykorzystanie kapitału relacyjnego możliwe jest zwiększanie prawdopodobieństwa osiągnięcia sukcesu dzięki pojawieniu się następujących zachowań i postaw [Darling, Russ 2000, s. 14]:

- zwiększenia świadomości funkcjonowania systemu i swojego w nim miejsca – następuje poznanie i zrozumienie powiązanych ze sobą działań oraz wzorców, które tworzą nieformalną i niematerialną „stronę” organizacji,
- zgodności co do rozumienia celów – pojawia się wspólne rozumienie misji, wizji przedsiębiorstwa oraz kształtuje się wspólny system wartości,
- jasności zobowiązań – poznanie i właściwe „wyczucie” własnych zobowiązań względem organizacji, przyjętych celów i innych ludzi,
- wzrostu skłonności do kontaktowania się z innymi – wzrost umiejętności samokierowania, ukierunkowania komunikacji i wykorzystywania właściwych jej narzędzi oraz rozwój umiejętności kierowania konfliktem i rozwiązywania go,
- rozwoju umiejętności koordynacji działań – wzrost skłonności do współpracy, rozwijanie umiejętności kierowania współpracą, wzajemne wsparcie i rozwój oraz uczenie się od siebie nawzajem.

Choć punktem wyjścia jest wzrost samoświadomości pracowników, to należy zaznaczyć, że każde z tych zachowań jest niezbędne oraz że są one ze sobą wzajemnie powiązane. Są one źródłem pozytywnych przemian pracowników i wzrostu ich zainteresowania własnym przedsiębiorstwem.

4. Model organizacji uwzględniający wykorzystanie kapitału społecznego i relacyjnego

Rozwijanie potencjału społecznego organizacji – czy to poprzez kapitał społeczny, czy też relacyjny – prowadzi do tworzenia przedsiębiorstw nowego typu. Współcześnie takim modelem jest przedsiębiorstwo odblokowane, czyli takie, w którym usunięto bariery zarówno między firmą a jej otoczeniem, jak i wewnątrz firmy [Kozłowski 2004, s. 155-156]. To odblokowanie, czyli wyzwolenie, ma następujące wymiary:

- 1) wymiar informacyjny – swobodny obieg informacji, swoboda debaty, dyskusji bez tematów tabu,
- 2) wymiar finansowy – maksymalizacja dostępu do kapitału, minimalizacja jego kosztu, zmienna siatka wewnętrznych i zewnętrznych powiązań finansowych,
- 3) wymiar materialny – szeroka współpraca i otwarcie na zasilenia materialne z zewnątrz, zmienne układy partnerskie, outsourcing, kontraktowe formy zabezpieczania zobowiązań zapewniające szybkość, elastyczność i niskie koszty,
- 4) wymiar społeczny – otwarcie na kontakty zewnętrzne, usunięcie barier wewnętrznych, płynne i zmienne struktury zadaniowe, swobodne kształtowanie zespołów, ułatwione kontakty między zbiorowościami, zanik hierarchii i specjalizacji.

Tworzenie przedsiębiorstwa odblokowanego powinno być realizowane z uwzględnieniem dwóch zasadniczych obszarów: społecznego i technologicznego. W tym pierwszym należy dążyć do rozwoju personelu, m.in. poprzez właściwy dobór pracowników, ich ustawiczne szkolenie oraz pobudzanie do samodoskonalenia oraz zwiększania ambicji i aspiracji. W zakresie obszaru technologicznego w głównej mierze powinno się dążyć do wprowadzania narzędzi ułatwiających oraz przyspieszających procesy komunikowania się i transferu wiedzy.

Kapitał zarówno relacyjny, jak i społeczny organizacji mogą się tworzyć i rozwijać w sposób samoistny. Funkcjonowanie różnych ludzi w obrębie pewnych organizacji powoduje, że pomiędzy nimi kształtują się różnego rodzaju relacje, więzi, normy i uczucia. Oczywiście mogą one przybierać zarówno pozytywny, jak i negatywny charakter. Jednak nawet w najbardziej niesprzyjających warunkach obserwuje się pozytywne ich wymiar. W przypadku firm władze powinny podejmować świadome działania służące kształtowaniu kapitału relacyjnego i społecznego. Możliwe jest np. w tym zakresie wykorzystywanie technik i narzędzi stosowanych do rozwijania komunikacji wewnętrznej w organizacji, wdrażania zespołowych form organizacji pracy oraz metod zwiększania poziomu zaufania między pracownikami. Dodatkowo kierownicy różnych szczebli powinni mieć świadomość, że swoimi indywidualnymi postawami, zachowaniem oraz nastawieniem względem podwładnych w znacznej mierze wpływają na rozwijanie lub też obniżanie kapitału relacyjnego i społecznego organizacji.

5. Uwagi końcowe

Na zwiększoną uwagę właściwego kształtowania kapitału relacyjnego i społecznego wskazują m.in. wyniki trzyletnich badań prowadzonych przez zespół badaczy z Knowledge and Innovation Network z Wielkiej Brytanii, obejmujących ponad trzydzieści pogłębionych analiz przypadków [Scarborough 2003, s. 16-20]. Po przebadaniu różnych firm z różnych branż zaobserwowano cztery podstawowe wzorce zachowań pracowniczych względem wiedzy. Każdy z nich przedstawia charakterystyczny sposób, w jaki pracownicy zdobywają wiedzę, wykorzystują ją i dzielą się nią z innymi. Jednym z tych wzorców jest „sieć”. Jego nazwa nawiązuje do struktury więzi społecznych. W tym wzorcu pracownicy traktują posiadaną

przez siebie wiedzę jako cenny zasób, gdyż jest ona podstawą tworzenia więzi międzyludzkich. Z jednej strony dzielenie się wiedzą staje się pretekstem nawiązywania, kształtowania i utrwalania pozytywnych relacji oraz powiązań z innymi ludźmi, z drugiej strony ludzie mają skłonność do szerzenia wiedzy poprzez już istniejące sieci powiązań społecznych. Bezpośredni dialog staje się filtrem, który pozwala na uściślenie przekazywanej wiedzy, osadzenie jej w określonym kontekście oraz dokonanie jej weryfikacji i rangowania. Dodatkowo istniejąca sieć społeczna determinuje sposób dzielenia się wiedzą poprzez wykorzystanie pośrednich narzędzi, takich jak np. technologia informatyczna. Należy pamiętać, że tryb pracy z wykorzystaniem sieci komputerowej, poczty elektronicznej czy też oprogramowania typu *group – teamware* jest zwierciadlanym odbiciem sieci powiązań społecznych istniejących przed wdrożeniem technologii informatycznej.

Przedsiębiorstwo posiadające oraz rozwijające pozytywne relacje ze swoim otoczeniem działa z poszanowaniem oczekiwań otoczenia oraz tworzy służące mu wartości ekonomiczne i pozaekonomiczne. Dzięki temu możliwe staje m.in. kreowanie w nim swojego trwałego, pozytywnego obrazu oraz korzystanie z zasady wzajemności. Czy to w swoim bieżącym funkcjonowaniu, czy to w przypadku wystąpienia nieprzewidzianych zdarzeń przedsiębiorstwo może liczyć na dodatkowe wsparcie ze strony podmiotów funkcjonujących w jego otoczeniu. Przykładowo może się ono przejawiać wysokim poziomem lojalności klientów wobec oferowanych produktów i usług, zakupami akcji oferowanych przez firmę, udzielaniem bezinteresownej pomocy w przypadku klęsk żywiołowych, jak również transferem wiedzy i informacji, co w konsekwencji zwiększa prawdopodobieństwo rozwoju firmy oraz prowadzi do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Literatura

- Bratnicki M., Dyduch W. (2003), *W poszukiwaniu wyceny kapitału społecznego*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1.
- Burt R. (1996), *The Social Capital of Entrepreneurial Managers*, „Financial Times”, October 5.
- Darling J., Russ D. (2000), *Relationship Capital*, „Executive Excellence”, May.
- Dyduch W. (2004a), *Kapitał społeczny a przedsiębiorczość w polskich organizacjach*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1.
- Dyduch W. (2004b), *Składniki i wymiary kapitału społecznego organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1.
- Keillor B.D., Parker R.S., Pettijohn Ch.E. (2000), *Relationship-oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, vol. 15, nr 1.
- Kieżun W. (2005), *Kapitał społeczny a sprawność sfery publicznej*, [w:] *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, red. B. Koźuch, T. Markowski, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.
- Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.
- Masciarelli J.P. (2000), *Using Your Board's „Relationship Capital”*, „The Corporate Board” July/August.
- Pogonowska B. (2004), *Kapitał społeczny – próba rekonstrukcji kategorii pojęciowej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 42, AE, Poznań.
- Putnam R. (1995), *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*, „Journal of Democracy”, nr 5.
- Scarborough H. (2003), *Why Your Employees don't Share What They Know*, „KM Review”, May/June.
- Tsai-Lung L. (2005), *Impacts on Improvement of Organizational Synthetic Value Caused by Social Network Relationship*, „Journal of American Academy of Business”, March.

THE USE SOCIAL AND RELATIONSHIP CAPITAL IN THE MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Summary

In this paper the author presents the idea of the social and relationship capital. The study also handle same aspects of initiation this ideas. The author describes the benefits to be gained from application social and relationship capital.