

# Grażyna Michalczuk, Urszula Widelska

---

## Klienci w kreowaniu kapitału intelektualnego małego przedsiębiorstwa

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 51, 461-470

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*GRAŻYNA MICHALCZUK*

Uniwersytet w Białymstoku

*URSZULA WIDELSKA*

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku

## **KLIENCI W KREOWANIU KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA**

### **Wstęp**

Kapitał intelektualny od zawsze był obecny w przedsiębiorstwie. Jednak współcześnie obserwuje się zmiany ilościowe, które polegają na tym, że to właśnie komponenty kapitału intelektualnego stają się najważniejszym czynnikiem przewagi konkurencyjnej. W coraz większym stopniu wpływają one na realną wartość przedsiębiorstwa jako partnera rynkowego oraz na zdolność przedsiębiorstwa do skutecznego uczestnictwa w rywalizacji rynkowej i odnoszenia w niej sukcesów.

Stanowiąc źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, komponenty kapitału intelektualnego muszą stać się szczególnym przedmiotem ich zainteresowania. Powinny być poddawane takiej samej analizie, jaką objęte są obecnie aktywa materialne. Dotyczy to między innymi procesu ich pozyskiwania i tworzenia, pełnego wykorzystania oraz maksymalnej ochrony. Problem ten dotyczy szczególnie małych przedsiębiorstw, w odniesieniu do których odpowiednie wykorzystanie kapitału intelektualnego może stanowić ich strategiczną kompetencję. Implikuje to jednak konieczność dostrzeżenia przez zarządzających roli kapitału intelektualnego.

Kapitał intelektualny jest w swojej istocie kategorią złożoną, składającą się z różnych komponentów, wśród których ważną rolę odgrywa kapitał klientów. Klienci stanowią bowiem najważniejszy zasób przedsiębiorstwa. Współczesna rywalizacja nie jest walką na produkty. Na rynku toczy się głównie walka o klienta. Tak więc koncentracja małych przedsiębiorstw na klientach wydaje się

istotna dla osiągnięcia przez nie pozycji konkurencyjnej i czerpania z tego tytułu oczekiwanych profitów.

Celem artykułu jest przedstawienie problematyki kapitału intelektualnego w małych firmach w kontekście kreowania go w oparciu o wykorzystanie kapitału klienta. Skoncentrowano się na ukazaniu istoty kapitału intelektualnego w małej firmie, którego wartość uzależniona jest od trwałych i długoterminowych relacji z klientami.

### **Kapitał intelektualny małego przedsiębiorstwa**

Uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez małe przedsiębiorstwa jest niewątpliwie uwarunkowane posiadaniem przez nie zasobów pozwalających stworzyć wartość, którą trudno zniwelować konkurentom i która w przyszłości nie będzie mogła być przez nich wykorzystana. Niewątpliwie takimi zasobami są pozycje kapitału intelektualnego, tj. wiedza i umiejętności pracowników, kultura organizacji, zasoby informatyczne, kontakty z klientami, listy klientów, marki handlowe, prawa autorskie. Są one wartościowe (mogą być podstawą wykorzystania szans lub przeciwstawienia się zagrożeniom), a ich struktura jest niepowtarzalna i trudna do imitacji oraz kopiowania przez konkurentów. Są rzadkie dla obecnej i przyszłej konkurencji oraz nie stanowią substytutu dla innych zasobów. Mają też zdolność do podnoszenia wartości firmy, gdyż pozwalają kreować nowe produkty, nowe procesy gospodarcze i tworzyć nowe formy organizacji. Kapitał intelektualny ma więc atrybuty zasobów zapewniających długotrwałą przewagę konkurencyjną<sup>1</sup>. Stąd też ważne jest zrozumienie roli kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa oraz uświadomienie sobie jego struktury oraz dynamiki.

Problem ten szczególnie dotyczy małych przedsiębiorstw, które napotykają w swojej działalności znacznie więcej barier rozwoju niż przedsiębiorstwa duże. Wśród głównych barier wyróżnia się<sup>2</sup>: bariery rynkowe i otoczenia, wiążące się z problemami wynikającymi z ogólnej sytuacji gospodarczej (wahania koniunktury) i zmian natężenia konkurencji; problemy zarządzania wynikające z niewystarczającej wiedzy i umiejętności przedsiębiorców oraz kadry zarządzającej; bariery finansowe.

---

<sup>1</sup> J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, No 17(1).

<sup>2</sup> *Krajowy fundusz kapitałowy jako uzupełnienie systemu wspierania rozwoju sektora MSP*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy. Departament Polityki Regionalnej, Warszawa 2005, s. 4

Niewątpliwie istotną barierą w kontekście podjętego tematu jest niewystarczająca wiedza i umiejętności przedsiębiorców (kadry zarządzającej) w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji. Zarządzający małym przedsiębiorstwem w większości przypadków nie dostrzegają znaczenia tej problematyki, co powoduje powstanie luki między obiektywnym występowaniem kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie a jego subiektywnym postrzeganiem przez menedżerów. Zniwelowanie tej luki wymaga z pewnością posiadania przez nich wiedzy na temat istoty kapitału intelektualnego i korzyści, jakie daje przedsiębiorstwu zarządzanie tymi niematerialnymi zasobami. Wiedza ta jest niezbędna również do oceny własnych relacji pomiędzy potencjałem przedsiębiorstwa i potencjałem wpływającym z otoczenia<sup>3</sup>.

Kapitał intelektualny powinien stać się pryzmatem, przez który małe przedsiębiorstwa dokonują oceny swoich dokonań. Jednak w praktyce może to stwarzać trudności. Pierwszą barierą, na jaką napotkają zarządzający małym przedsiębiorstwem, jest brak wypracowanego standardu w zakresie definiowania i kategoryzowania kapitału intelektualnego. Jest to podstawowa trudność, gdyż aby zarządzać kapitałem intelektualnym, trzeba wiedzieć, czym trzeba zarządzać. Do dzisiaj wypracowano wiele definicji kapitału intelektualnego. Kategorię tę próbuje się wyjaśniać w sposób opisowy za pomocą elementów go tworzących. Najczęściej kapitał intelektualny kategoryzuje się za pomocą trzech podstawowych komponentów: kapitału ludzkiego, kapitału organizacyjnego i kapitału klientów oraz interakcji zachodzących między nimi.

Niezależnie od przyjętego sposobu definiowania istotne znaczenie ma dostrzeżenie przez zarządzających małym przedsiębiorstwem roli kapitału intelektualnego w kreowaniu przewagi konkurencyjnej. Jest to o tyle ważne, że małe przedsiębiorstwa dysponują zasobami niematerialnymi, natomiast nie zawsze są świadome ich znaczenia.

Charakterystykę oraz cechy wyróżniające małe przedsiębiorstwa w zakresie możliwości identyfikowania, wykorzystania i tworzenia poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego przedstawiono w tabeli 1.

---

<sup>3</sup> J. Penc, *Zarządzanie w zmieniającym się środowisku*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny 1993, z. I, s. 123.

Tabela 1. Komponenty kapitału intelektualnego oraz sprzyjające cechy małego przedsiębiorstwa

Komponenty IC	Charakterystyka	Sprzyjające cechy
Kapitał ludzki	Odzwierciedla on cechy indywidualne pracowników i odpowiada twórczej, myślącej części kapitału intelektualnego ( <i>know-how</i> , wykształcenie, kwalifikacje i predyspozycje zawodowe, przedsiębiorczość, zmienność, kreatywność, umiejętności kierownicze i wiarygodność zarządzających). Skupia się na wartości osoby w sensie ekonomicznym i wiąże z akumulowaną wartością inwestycji w ich wiedzę, kompetencje, przyszłość. Stanowi podstawę do uzyskiwania korzyści z posiadanego przez jednostkę kapitału rzeczowego i finansowego oraz bazę do tworzenia pozostałych elementów IC	Dynamiczni, przedsiębiorczy menedżerowie, których charakteryzuje skłonność do podejmowania ryzyka oraz szybka reakcja na otwierające się możliwości; realizacja procesów pracy w oparciu o osobiste stosunki i powiązania wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa; bliski kontakt właściciela z kadrą oraz znajomość jej potrzeb; szybki przebieg procesów decyzyjnych
Kapitał organizacyjny	Odzwierciedla sieć wiedzy umożliwiającej firmie generowanie i gromadzenie wiedzy. Jest on własnością przedsiębiorstwa i może być przedmiotem obrotu handlowego. W ramach kapitału organizacyjnego najczęściej wymienia się dwie grupy komponentów, tj. własność intelektualną oraz kapitał procesowy, na który składa się całość wewnętrznych procesów (np. procesy rekrutacyjne, marketingowe), modeli (np. metodyki projektowe), systemów IT oraz dokumentacja	Prosta struktura organizacyjna, nastawiona głównie na realizację celów; możliwość szybkiej reorganizacji w celu dostosowania się do zmian w otoczeniu; akcentowanie znaczenia tradycji oraz doświadczenia; szybki przepływ informacji oraz nieformalna sieć komunikacyjna; elastyczność i dynamizm
Kapitał klientów	Odzwierciedla potencjał, jaki przedsiębiorstwo posiada w związku z niematerialnymi zasobami powiązanych z rynkiem i dotyczy między innymi sieci dostawców oraz klientów, którzy stanowią nie tylko bezpośrednie źródło generowania strumieni pieniężnych, ale też są źródłem przewagi konkurencyjnej	Bliskość rynku oraz powiązania z dostawcami; wykorzystywanie nieskomplikowanych narzędzi marketingowych; szybkość reakcji na zmiany gustów i potrzeb klientów; szczególna dbałość o klienta (bliskie i częste kontakty)

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Michalczuk, *Aktywa niematerialne jako źródło tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, red. B. Bernaś, W. Pluta, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1159, Wrocław 2007, s. 244–255; A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, PTE, Warszawa 2005, s. 30–31.

Niewątpliwie małe przedsiębiorstwa mają cechy niezbędne do wprowadzenia do praktyki zarządzania koncepcji kapitału intelektualnego.

Coraz częściej podkreśla się, że jednym z istotnych elementów, decydujących o skuteczności i efektywności małych przedsiębiorstw, jest budowanie właściwych relacji z klientami. Odzwierciedlają one kapitał klienta i właściwie zarządzane przez małe przedsiębiorstwa mogą być źródłem ich przewagi konkurencyjnej.

### **Relacje z klientem w małej firmie**

Klient, a przede wszystkim relacje z nimi, to główna determinanta kapitału intelektualnego. Relacje te odzwierciedlają one tworzenie długotrwałych i opartych na lojalności więzi z rynkami docelowymi. Współcześnie klient to nie element otoczenia przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim zasób firmy, a wiedza o nim i jego potrzebach umożliwia przekształcanie nowych klientów w stałych.

Funkcjonowanie małej firmy w kontekście budowania relacji z klientami jest specyficzne i wynika z cech, jakie przyporządkowuje się małym przedsiębiorstwom. Należą do nich: elastyczność, kreatywność i motywacja. W tym przypadku, elastyczność polega na możliwie szybkiej reakcji na potrzeby klientów, którzy w małym przedsiębiorstwie nie są bezimienni i pozostają w bezpośrednich relacjach z dostawcą. Rozwój małego przedsiębiorstwa zależy od kreatywności personelu. Aby funkcjonować w dynamicznym otoczeniu zewnętrznym, należy być twórczym, czemu sprzyja często dobra atmosfera pracy oraz poczucie przywiązania do firmy. Wpływa to na kreatywność małego przedsiębiorstwa. Motywacja natomiast oznacza silną wolę przetrwania na rynku i jest zdeterminowana głównie dążeniem do rozwoju.

Niestety, zarządzających małym przedsiębiorstwem charakteryzuje niski poziom wiedzy w zakresie sposobów utrzymania klientów i konkutowania. Najczęściej podejmowane działania ograniczają się do rozwiązań umożliwiających przetrwanie na rynku<sup>4</sup>. Badania małych firm potwierdzają, że ich świadomość rynkowa sprowadza się raczej do tradycyjnego postrzegania roli marketingu w realizacji zadań przedsiębiorstwa. Dla większości przedsiębiorstw główne działania firmy, polegające na wykorzystaniu szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu zewnętrznym, sprowadzają się do wprowadzania nowych produktów na rynek,

---

<sup>4</sup> *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2006–2007*, PARP Warszawa, 2008, s. 168.

redukcji kosztów i wzrostu sprzedaży na dotychczasowych rynkach. Przy takim podejściu potrzeby klienta i stałość relacji z klientami mają znaczenie drugoplanowe. Wiadome jest, iż sama świadomość nie wystarczy, potrzebna jest również wiedza i ukształtowane umiejętności<sup>5</sup>. Biorąc pod uwagę zarówno mocne, jak i słabe strony polskiego sektora MSP, istnieją przesłanki do budowania trwałych więzi z klientem (tabela 2).

Tabela 2. Słabe i mocne strony polskiego sektora MSP w kontekście kreowania relacji z klientami

Cechy polskiego sektora MŚP	Konsekwencje dla procesu budowania relacji z klientami
Słabe strony polskich MSP	
Konkurencyjność cenowa a nie jakościowa Niewielki nowatorski i innowacyjny charakter produktów Przewaga mikroprzedsiębiorstw Konkurencja na rynku lokalnym i mała zdolność eksportowa Niski poziom kooperacji między przedsiębiorstwami Brak doświadczenia przedsiębiorców Niski poziom wiedzy na temat zarządzania i marketingu Brak strategii działania, koncentracja na działalności bieżącej Niski poziom inwestycji Niedostrzeganie IC pracowników	Przekonanie, iż cena jest głównym determinantem zakupu przez klienta, co często jest błędem Ograniczenia w tworzeniu atrakcyjnej oferty Silna orientacja na lokalnych rynkach Zahamowanie ekspansji ograniczające rozwój asortymentu i zmianę struktury nabywców Zahamowanie rozwoju, a tym samym pozyskiwanie nowych rynków zbytu Słaba znajomość zachowań nabywców na rynku Działania krótkookresowe nastawione na bieżące zaspokajanie potrzeb, a nie na zmiany w długim okresie Brak planowania i kreacji wspólnych przedsięwzięć z klientami Ograniczenie rozwoju nowych produktów Ograniczony proces zmian
Mocne strony polskich MSP	
Niższy poziom kosztów produkcji Zdolność do szybkiej zmiany rodzaju działalności Zdolność do naśladowania i imitacji produktów Duży dynamizm i szybki rozwój Silna motywacja do pracy zarówno pracowników jak i pracodawców Zdolność do szybkiego uczenia się i nabywania umiejętności	1. Tworzenie produktów konkurencyjnych cenowo 2. Elastyczność w reakcji na zmianę potrzeb rynków docelowych 3. Możliwość przejmowania klientów firm konkurencyjnych 4. Tworzenie unikatowych kompetencji ważnych z punktu widzenia klientów 5. Wspólny wysiłek w tworzeniu wartości dla klienta 6. Szybsze dostosowywanie się do zmian potrzeb klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie I. Steinerowska-Streb, *Sytuacja małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, nr 8, s. 32.

<sup>5</sup> Szerzej zob. M. Smolarek, *Strategie konkurencyjne małych przedsiębiorstw*, www.sbc.org.pl.

Mimo swojej specyfiki małe przedsiębiorstwa mają atrybuty, które pozwalają na tworzenie bliskich relacji z klientem. Nie posiadają jednak dostatecznych środków i wiedzy o tym, jak to wykorzystać. Współcześnie sprawność marketingowa każdego przedsiębiorstwa jest determinowana właśnie tworzeniem bliskich relacji z klientem. Ten zindywidualizowany kontakt z klientem jest warunkiem skutecznych przedsięwzięć marketingowych, a tym samym podnoszenia poziomu konkurencyjności.

### **Kapitał klienta jako komponent kapitału intelektualnego małej firmy**

Biorąc pod uwagę specyfikę małych przedsiębiorstw, szczególnie w kontekście budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, najważniejsza wydaje się świadomość pewnego uzależnienia wyników od trwałości związków z klientem. Jak wspomniano, cechy małej firmy sprzyjają tworzeniu bliskich więzi kooperacyjnych, lecz brak wiedzy właścicieli małych firm o rynkach docelowych i ich potrzebach ogranicza zdolności konkurencyjne analizowanego sektora. Klient jest wartością sam w sobie, ale przede wszystkim jest on zasobem firmy. Biorąc pod uwagę specyficzne uwarunkowania funkcjonowania małych firm, jest to zasób szczególnie, stąd kapitał kliencki wydaje się być głównym komponentem kapitału intelektualnego małego przedsiębiorstwa.

Kapitał kliencki to ta część kapitału intelektualnego, która stanowi główną determinantę rozwoju działalności marketingowej przedsiębiorstwa. Wyznacza marketingowe możliwości tworzenia i wykorzystywania baz klientów oraz dostarczania na ich podstawie produktów odpowiadających potrzebom klienta. W perspektywie prowadzi to do kreowania postaw lojalnościowych<sup>6</sup>. Współczesny marketing bowiem przestaje być postrzegany w kategorii działań mających na celu przyciągnięcie nabywcy, a koncentruje się na obecnym kliencie i doskonaleniu jego obsługi<sup>7</sup>.

Spojrzenie na znaczenie kapitału klienta w małej firmie wymaga pewnej przemiany dotychczasowego tradycyjnego spojrzenia na marketing. Kapitał klienta może bowiem wzrastać, jeżeli klient nie będzie tylko odbiorcą produktów

---

<sup>6</sup> S.S. Liu, C. Yuh-Yun, *Building customer capital through knowledge management processes in the health care context*, „Health Care Manage Review” 2007, April–June, 32(2).

<sup>7</sup> P. Zeller, *Hierarchiczna klasyfikacja marketingu relacyjnego*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 9 s. 15–19; M. Kowalewska-Musiał, *Marketing relacyjny – zmiana paradygmatu czy nowa orientacja rynkowa*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 3, s. 2–8.



firmy, ale zostanie potraktowany jako współkreator tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Może to przejawiać się w następujących obszarach<sup>8</sup>:

- włączeniu klienta w proces wytwarzania wartości (np. zaangażowanie w procesach projektowania działań marketingowych),
- współplanowanie produktu z jednoczesnym określeniem poziomu zaangażowania nabywcy,
- współdziałanie w diagnozowaniu problemu, który miałby rozwiązać wykonawca,
- dialog i personalizowane relacje,
- bogactwo jednostkowych doświadczeń,
- modyfikacja doświadczeń środowiskowych w celu wykorzystania w nowych zdolnościach kreatywnych.

Skuteczność tych działań uzależniona jest od wiedzy. Zapotrzebowanie na wiedzę jest coraz większe, a zakres niezbędnej wiedzy zwiększa potencjał kapitału intelektualnego na poziomie organizacji<sup>9</sup>. Tak więc budowanie kapitału klienta w małej firmie będzie uzależnione od wiedzy na temat rynku i docelowych odbiorców. O przewadze konkurencyjnej decyduje bowiem odpowiedni dobór metod i narzędzi marketingowych związanych z osiągnięciem zadowolenia odbiorcy<sup>10</sup>.

Kontakty z klientami ocenia się jako najcenniejsze źródło wiedzy<sup>11</sup>. Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) współcześnie zastępuje się zarządzaniem wiedzą klienta (CKM – *Consumer Knowledge Management*). Strategiczne myślenie w takich kategoriach umocniłoby z pewnością pozycję konkurencyjną małych firm. Coraz większe znaczenie ma więc rynkowe podejście do kapitału klienta. Z tego punktu widzenia wyróżnia się trzy podstawowe determinanty kapitału klienta<sup>12</sup>: kapitał wartości, czyli obiektywną wartość produktu, kapitał marki – czyli postrzeganie marki i jej wizerunek, relacje z klientami – czyli kapitał relacji.

Kapitał klienta kumuluje zdolności przedsiębiorstwa do oddziaływania na rynku zbytu. Jest to bardzo istotna kompetencja małej firmy, gdyż przejawia się

---

<sup>8</sup> K. Rogoziński, *Klient jako współtwórca wartości*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 8, s. 4.

<sup>9</sup> *Ibidem*.

<sup>10</sup> P. Chlipała, *Strategia i planowanie zasobów intelektualnych przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005, nr 11, s. 46.

<sup>11</sup> Szerzej na ten temat zob. A. Mazur, K. Jaworska, D. Mazur, *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, MADAR, Zabrze 2001, s. 84–113.

<sup>12</sup> G. Urbanek, *Determinanty kapitału klienta a kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 9, s. 11.

w usprawnianiu sfery organizacji marketingu w przedsiębiorstwie, intensyfikacji działań rynkowych oraz kreacji trwałych związków z klientami<sup>13</sup>. Należy podkreślić, że kapitał klienta ma duże znaczenie w zarządzaniu całym przedsiębiorstwem. Po pierwsze, klient jest wartością dla przedsiębiorstwa. Wartość klienta dla firmy określają strumienie generowane przez klientów firmy; wartość klientów określana jest tym, co oni wnoszą do organizacji<sup>14</sup>. W tym kontekście istotne jest tworzenie wartości oferowanej klientowi przez firmę (korzyści w postaci wyrobów i usług) po to, aby zapewnić sobie ich satysfakcję i lojalność, a w konsekwencji przychody ze sprzedaży<sup>15</sup>. Na procesy budowy wartości klienta składają się zrozumienie i zdefiniowanie wartości dla klientów, kreowanie wartości z uwzględnieniem innowacji oraz komunikowanie i dostarczanie wartości<sup>16</sup>.

Kapitał klienta staje się w małej firmie najważniejszym zasobem, a zdolność zarządzania nim podstawową kompetencją. Współcześnie budowanie przewagi konkurencyjnej nie odbywa się w oparciu o produkt i ofertę, ale w oparciu o trwałe więzi z klientem.

## Zakończenie

Aby uzyskać i utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku, małe przedsiębiorstwa powinny nie tylko posiadać komponenty kapitału intelektualnego trudne do skopiowania, ale też praktyczną umiejętność wykorzystywania ich w jak największym stopniu oraz zdolność nieustannego ich pozyskiwania i pomnażania. Takim komponentem jest niewątpliwie kapitał klientów. To stali klienci, a nie produkty decydują o przewadze rynkowej małego przedsiębiorstwa. Rozwój kapitału klienta tworzy unikatowe kompetencje firmy i włącza klienta w proces wytwórczy. Może to być kluczowy czynnik rozwoju małego przedsiębiorstwa, jednak biorąc pod uwagę tradycyjne podejście do marketingu i klienta w małych firmach, proces zmian w tej sferze wydaje się być długotrwały, aczkolwiek konieczny.

Kapitał klienta jest komponentem kapitału intelektualnego i wynika z wiedzy zarządzających małą firmą o rynku i klientach. Niestety, tradycyjne podej-

---

<sup>13</sup> M. Mroziewski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*, Difin Warszawa 2008, s. 66.

<sup>14</sup> B. Dobiegała-Korona, *Budowa i wzrost kapitału klienta*, „CEO” 2008, maj.

<sup>15</sup> A. Kozakiewicz, *Wartość dla klienta we współczesnej rachunkowości zarządczej*, „Rachunkowość Zarządcza” 2007, nr 5.

<sup>16</sup> B. Dobiegała-Korona, *op.cit.*

ście do marketingu ogranicza rozwój zasobów niematerialnych, mających bezpośrednie przełożenie na wyniki finansowe małych przedsiębiorstw.

## **CONSUMERS AND CREATION OF INTELLECTUAL CAPITAL IN SMALL ENTERPRISES**

### **Summary**

The article is focused on creation of intellectual capital in small enterprise. The main purpose is the presentation of essence of intellectual capital in small business. In this case the value of intellectual capital is depended on long term relations with the customers. It concerns the specific of relations with the clients in the conditions of dynamic environment. The article is also concentrated on client capital, which is the main component of intellectual capital in the case of small enterprise.

*Translated by Grażyna Michalczuk and Urszula Widelska*