

Wiesław Łukasiński

Kapitał relacyjny a konkurencyjność organizacji

Ekonomiczne Problemy Usług nr 73, 389-400

2011

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr inż. WIESŁAW ŁUKASIŃSKI
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

KAPITAŁ RELACYJNY A KONKURENCYJNOŚĆ ORGANIZACJI

Streszczenie

Złożone, turbulentne i wymagające otoczenie wywołuje potrzebę adekwatnej adaptacji i restrukturyzacji organizacji. Niezbędne staje się systematyczne jej doskonalenie i dostosowywanie do zachodzących zmian. Takie postępowanie stanowi szansę na zwiększenie innowacyjności oraz efektywne doskonalenie działań w organizacji, co daje możliwość pozyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. W artykule autor ukazuje wpływ kapitału relacyjnego na konkurencyjność i jakość funkcjonowania organizacji.

Wprowadzenie

Organizacje działające w gospodarce rynkowej są uzależnione w znacznym stopniu od otoczenia, które nie pozostaje bez wpływu na odnoszone przez nie sukcesy i porażki, poziom realizacji zamierzonych celów. Chcąc przetrwać okresy kryzysów i rozwijać się, muszą mieć zdolność do konkurowania, która w znacznej mierze uzależniona jest od zgromadzonych zasobów i umiejętności oraz sposobu wykorzystywania ich w określonym miejscu i czasie¹. Istotą konkurencyjności staje się wytworzenie siły, która motywuje do osiągania „takich samych rezultatów mniejszymi nakładami lub lepszych rezultatów przy wykorzystaniu takich samych nakładów”². Powszechnie uznaje się, że organizacje powinny systematycznie i kompleksowo rozwijać czynniki mające wpływ na poziom ich konkurencyjności, gdyż takie działanie może pomóc zachować im przewagę konkurencyjną w dłuższym okresie³. Wydaje się, że źródłem jej wypracowania może stać się umiejętność

¹ B. Stępień, M. Sulikowska-Formowicz, *Metody pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2004, nr 5, s. 44.

² *World Competitiveness Report*, World Economic Forum, Geneva 1994, s. 18; J. Macias, *Konkurencyjność – strategiczny wymiar efektywności przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2010 nr 5, s. 4.

³ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005, s. 57–59.

wykorzystania (kształtowania) kapitału relacyjnego. Chcąc skutecznie funkcjonować w dzisiejszym otoczeniu, organizacja musi umieć nawiązywać relacje z partnerami, aby móc prawidłowo zidentyfikować, a następnie dynamicznie odpowiadać na różnego rodzaju bodźce. Istotne staje się zdobycie umiejętności pozwalających na wyzwolenie innowacyjności i uwzględnienie odmienności różnych przedsięwzięć wynikających z aktualnych relacji z partnerami w biznesie i otoczeniem, co pozwala na systematyczne doskonalenie realizowanej strategii przez elastyczne wprowadzanie zmian⁴. Zatem sukces organizacji w znacznym stopniu jest uzależniony od zrozumienia i zaspokojenia potrzeb (oczekiwań) zainteresowanych stron, do których należy zaliczyć m.in. klientów zewnętrznych i wewnętrznych (pracowników), właścicieli, inwestorów, dostawców i społeczeństwo (społeczność i środowisko, na które organizacja lub jej produkty mają wpływ)⁵.

Istotny staje się proces doboru obszarów badania, kryteriów i mierników pozwalających na dokonanie analizy i oceny jakości kapitału relacyjnego. Takie działania sprzyja doskonaleniu jakości relacji organizacji z jej otoczeniem, przez co usprawnia istniejący system zarządzania. To od jakości, prawidłowości relacji pomiędzy dwoma lub więcej obiektami uzależniony jest sukces organizacji. Umiejętność kształtowania zdolności relacyjnej traktuje się jako czynnik mający bezpośredni wpływ na poziom jej doskonałości, co warunkuje wzrost jej wartości. Umiejętność organizacyjnego uczenia się daje szansę na optymalizację relacji z otoczeniem, co zwiększa jej zdolności adaptacyjne. To wiedza i umiejętności stanowią strategiczne czynniki rozwoju i sukcesu organizacji w gospodarce globalnej, stanowiąc podstawę dla zachowania efektywności relacji nawiązanych z interesariuszami, warunkujących wzrost konkurencyjności organizacji.

Pojęcie kapitału relacyjnego

W ekonomii klasycznej kapitał rozumiany jest jako zapas zasobów wykorzystywanych w procesie wytwarzania produktów (uznawany za jeden z trzech czynników produkcji obok ziemi i pracy). Definiując go, można przyjąć, że stanowi całkowity wkład (materialny, niematerialny, ludzki), który zostaje wniesiony do systemu produkcyjnego. Według *Słownika języka polskiego* kapitał należy rozumieć jako ogół rzeczy, które zostały wytworzone i posiadany majątek⁶, natomiast relacja to związek, zależność pomiędzy dwoma lub więcej obiektami. Relacje można uznać za zasób niematerialny, będący efektem istniejącej kultury, postaw i zachowań, który w znacznej mierze decyduje o jakości współpracy pomiędzy przynajmniej

⁴ J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak, *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008, s. 11.

⁵ E. Krodzewska-Skoczylas, G. Garlicka, *Zarządzanie relacjami z klientami*, w: *Klient w organizacji zarządzanej przez jakość*, red. T. Sikora, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006.

⁶ *Słownik języka polskiego*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 90.

dwoma podmiotami. Ich celem jest wykorzystanie potencjału, którym dysponują połączone strony. Istotne, by cechowało je wzajemne zrozumienie, zaufanie, lojalność, sprawiedliwość, ponieważ wówczas sukces (korzyść) mogą odnieść zainteresowani. Pozwala to na zwiększenie sprawności zarządzania, gdyż wiąże się z nawiązaniem współpracy (partnerstwa), wytworzeniem aktywnego związku pomiędzy wewnętrznymi strukturami organizacji.

Zatem kapitał relacyjny należy rozumieć jako kapitał zewnętrzny, potencjał przedsiębiorstwa wynikający z jakości, wartości niematerialnych aktywów rynkowych (marki, relacji, kontraktów, umów, np. licencyjnych)⁷. Jego strukturę tworzy potencjał klientów (np. ich liczba, poziom zaufania, lojalności, jakość relacji, kanały dystrybucyjne) oraz relacje z pozostałymi interesariuszami, do których należy zaliczyć przede wszystkim: akcjonariuszy, pracowników, dostawców, rząd, społeczeństwo lokalne, media czy grupy interesów. Wobec tego kapitał relacyjny można rozumieć jako sieć powiązań z otoczeniem, których celem jest dążenie do zdobywania wiedzy pozwalającej na ograniczenie kosztów transakcyjnych i ponoszonego ryzyka w procesie podejmowania decyzji, oszczędność czasu i wzrost innowacyjności (nowe produkty, rozwiązania technologiczne, zarządcze i organizacyjne⁸) zwiększającej elastyczność i adaptowalność organizacji⁹.

Optymalizacja relacji z partnerami w biznesie umożliwia wypracowanie przewagi konkurencyjnej bazującej na uczeniu się, co skutecznie może wesprzeć proces ciągłego i kompleksowego doskonalenia koncepcji działania organizacji. Sprawność wdrożenia nowych rozwiązań warunkujących przetrwanie i rozwój wymaga zmian w zachowaniach ludzkich czy organizacyjnych. Dzisiaj powszechne staje się nawiązywanie relacji, tworzenie sieci powiązań pomiędzy partnerami w biznesie, polegające na realizacji wspólnie wyznaczonego celu, uwzględniające interesy wszystkich zainteresowanych. Nawiązanie współpracy (porozumienia) umożliwia uzyskanie (wypracowanie) efektu synergii¹⁰. Możliwe staje się to, gdy zostanie stworzona sieć współpracy, którą cechuje dobra komunikacja i zaufanie, a strony są skłonne wnieść do współpracy swoje wyróżniające (kluczowe) kompetencje, co umożliwia efektywniejsze zwiększenie wartości dodanej. Pozwala to na sprawny przebieg wzajemnych relacji i skuteczny przepływ informacji (wiedzy) pomiędzy partnerami.

⁷ I. Mendyk, *Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, red. A. Sitko-Lutek, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.

⁸ J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 1999, s. 141.

⁹ E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004, s. 201.

¹⁰ M. Strzyżewska, *Współpraca konkurentów w grupie polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 2, s. 72–73.

Kapitał relacyjny jako element kapitału intelektualnego

W okresie tak dynamicznych i złożonych zmian otoczenia niezbędne staje się wypracowanie zdolności warunkujących szybkie dotarcie do wiarygodnych informacji, zdobycia wiedzy, która stanowi efekt twórczych możliwości człowieka, stając się podstawowym źródłem wartości dodanej i przewagi konkurencyjnej organizacji. Zatem niewystarczające wydaje się angażowanie w procesie wytwórczym jedynie aktywów materialnych będących w posiadaniu organizacji. Obok kapitału finansowego (płynna forma o charakterze inwestycyjnym), rzeczowego (budynki, maszyny, wyposażenie) należy wyróżnić kapitał intelektualny, którego optymalizacja stanowi dla przedsiębiorstwa podstawę jego przetrwania i rozwoju. Niezbędne staje się kształtowanie, a następnie optymalne wykorzystanie kapitału intelektualnego i zdobycie „wiedzy mającej możliwość przekształcenia się w wartość”¹¹.

Dzisiaj powszechnie uważa się, że kapitał intelektualny to efekt połączenia własności intelektualnej organizacji, zidentyfikowanych w niej procesów, kultury i występujących relacji¹². Zatem można wyróżnić trzy jego formy: kapitał ludzki, strukturalny i relacyjny¹³. W skład kapitału ludzkiego należy zaliczyć: wiedzę, kompetencje, postawy i zachowania, stan zdrowia i motywacji wewnętrznej, skłonność do dzielenia się doświadczeniem życiowym, przestrzegania i tworzenia wartości (np. angażowania się w realizację prac rozwojowych). W kapitale organizacyjnym wyróżnia się m.in. istniejącą strukturę, procedury, instrukcje, infrastrukturę (rozumianą jako: dokumentacja, bazy danych, schematy, patenty, znaki towarowe, prawa do wzorów i autorskie, koncepcje, modele, rysunki, projekty, procesy biznesowe, technologia, kultura organizacyjna). Te dwie formy kapitału przyczyniają się do tworzenia kapitału relacyjnego, który nie jest „w wystarczającym stopniu doceniony jako ważne narzędzie poprawy wartości i rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa”¹⁴.

Wpływ kapitału relacyjnego na konkurencyjność organizacji

W XXI wieku istnieje konieczność realizowania celów organizacji w turbulentnych (zmiennych, złożonych) warunkach otoczenia ekonomicznego, na co istotny wpływ mają: zmiany koniunktury, klimatu gospodarczego; spadek: tempa wzrostu gospodarczego, popytu, produkcji, wzrost inflacji, ograniczenia w dostępie do kredytów czy spadek: inwestycji, eksportu, rozporządzalnego dochodu osobistego, niestabilizowanie skłonności do zakupów. W takich warunkach organizacja, chcąc

¹¹ A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 104.

¹² J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 23–24.

¹³ S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006, s. 87.

¹⁴ E. Skrzypek, *Kapitał relacji jako element kapitału intelektualnego*, w: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Studio Emka, Warszawa 2009, s. 25.

istnieć i rozwijać się, musi być konkurencyjna. Zatem aby zachować konkurencyjność, należy zaakceptować zasady nowej ekonomii, którą charakteryzuje stopniowe zmniejszanie wartości tradycyjnych czynników produkcji, takich jak ziemia czy środki trwałe i nadanie dużego znaczenia zarządzaniu: zmianami, informacją, wiedzą, kapitałem intelektualnym, w skład którego zalicza się kapitał relacyjny. Nowa ekonomia preferuje innowacyjne produkty i organizacje, w których nastąpiła profesjonalizacja zarządzania będąca efektem optymalnego ukształtowania wymaganych kompetencji ludzi i jej samej (integracja kompetencji z różnych dziedzin). Dla zachowania sprawności realizacji obranych celów niezbędne staje się wspomaganie nowoczesnymi rozwiązaniami techniki (informatyzowanie, automatyzowanie, mechanizowanie) procesów zarządzania i produkcji. Dążąc do wypracowania przewagi konkurencyjnej, zachowania zdolności rozwojowej, nie można zapomnieć o kompleksowości i systematyczności w adaptowaniu, wykorzystywaniu i rozwijaniu wiedzy, co powinno skutecznie wesprzeć zachowanie otwartości w procesie komunikowania się (wymianie myśli), nadawanie znaczenia normom kulturowym, zachowanie skłonności do poznawania, akceptowania i szanowania międzynarodowych i narodowych wartości.

Organizacje, chcąc pozostać konkurencyjnymi, muszą mieć potencjał i instrumenty konkurencyjne, które umożliwią wypracowanie przewagi warunkującej zachowanie dobrej pozycji na rynku. Dla zachowania jej w dłuższym okresie niezbędne staje się wypracowanie zdolności wyróżniającej – posiadanie zasobów wyjątkowych, których nie mają lub nie potrafią wykorzystać inni (stanowią własność – umiejętność charakterystyczną dla konkretnej organizacji). Wydaje się, że za taką można uznać zdolność nawiązywania relacji, która w znacznym stopniu decyduje o architekturze (powiązania wewnątrz organizacji i zdolność nawiązywania kontaktów z otoczeniem), reputacji (odczucia związane z organizacją) i umiejętnościach wdrażania innowacji¹⁵. Gospodarkę rynkową cechuje skłonność i konieczność kompleksowego zaspokajania potrzeb klienta, który w produkcji poszukuje innowacyjnej wartości dodanej, stąd skracanie cyklu (wzrost tempa) wdrażania nowości, innowacji technologicznych staje się rzeczą normalną. Odkrycia naukowców skłaniają organizację do akceptowania nowych typów struktur oraz innowacyjnych działań zarządczych, zwiększając poziom akceptacji dla zmiany stosowanych technologii. Zaplecza naukowo-badawcze dążą do wyeliminowania negatywnego wpływu działań organizacji na człowieka i środowisko naturalne, co może stanowić o możliwości wypracowania przewagi konkurencyjnej.

Decydujące dla zapewnienia zdolności rozwojowej organizacji staje się: co stanowi źródło przewagi konkurencyjnej i jak ona została osiągnięta. W okresie, gdy duże znaczenie przywiązuje się do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu,

¹⁵ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 29–32.

zasad zrównoważonego i trwałego rozwoju niezbędne staje się dążenie do zoptymalizowania relacji z otoczeniem, od którego w znacznym stopniu uzależniona jest skuteczność rozwoju organizacji. W procesie wypracowywania przewagi konkurencyjnej dla realizowanych celów trzeba uzyskać akceptację społeczności lokalnej. Możliwe staje się to po zaspokojeniu jej potrzeb. Niemniej aby stało się to realne, należy dążyć do rozpoznania, a następnie uzyskania kompromisu i zaakceptowania punktu widzenia otoczenia. Do kryteriów pozwalających na dokonanie oceny relacji pomiędzy organizacją a jej bezpośrednim otoczeniem i zidentyfikowania przyczyn ewentualnych nieporozumień można zaliczyć dokonanie oceny¹⁶:

- działań organizacji jako jednostki odpowiedzialnej za funkcjonowanie i pomoc w rozwoju bezpośredniego otoczenia, poprzez: wyrównywanie szans regionalnych, kształtowanie relacji z władzami, oddziaływanie na lokalną i narodową gospodarkę;
- poziomu przestrzegania przez organizację zasad etyki, jakości udzielania informacji mających wpływ na bezpieczeństwo społeczeństwa, zaangażowania w proces kształtowania jakości życia społeczności lokalnej (rozwój edukacji, kultury, sportu, opieki społecznej);
- poziomu optymalizacji przebiegu działalności wytwórczej (minimalizacja ryzyka zagrożenia utraty zdrowia człowieka – wypadkowości, zapewnienie komfortu życia przez minimalizację poziomu: hałasu, uciążliwego zapachu, emisji zanieczyszczeń i substancji toksycznych do otoczenia);
- zaangażowania organizacji w działania związane z ochroną zasobów naturalnych i ograniczaniem szkodliwego wpływu: wykorzystywanych przez nią środków transportu, prowadzonej działalności (oszczędność zużywanego gazu, wody, energii elektrycznej), powstałych odpadów i opakowań na środowisko naturalne.

Zatem wydaje się, że szansą na wypracowanie przewagi konkurencyjnej jest efektywne zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa. Powszechnie staje się dążenie do optymalizacji powiązań (zależności) pomiędzy techniką, technologią, stworzonymi warunkami pracy i możliwościami człowieka. Możliwe jest to dzięki zmianom, jakie zaszły w świadomości człowieka (zwiększenie znaczenia edukacji, szkolenia, ochrony zdrowia, standardów pracy) i rozwojowi gospodarki, czego konsekwencją staje się transformacja tradycyjnych wartości ekonomicznych, bezpieczeństwa w kierunku wartości wyższego rzędu takich jak satysfakcja czy możliwość samorealizacji. Wzrost kwalifikacji, kompetencji, znaczenia jakości poziomu życia sprawił, że człowiek przestaje być obojętny na problemy otoczenia, w tym środowiska naturalnego. Powszechnie wspiera się programy ekologiczne, zarządzanie odpadami czy stosowanie recyklingu. Globalizacja i internacjonalizacja

¹⁶ Opracowano na podstawie materiałów PNJ (Polska Nagroda Jakości).

zwiększają możliwość akceptacji zachodzących zmian w stylu życia, wzorcach spożycia, zwiększają potrzebę wolności i rozwoju. Przed organizacjami stoi wiele wyzwań, którym muszą sprostać, aby zachować zdolność rozwojową. Obrazuje to, jak trudne dla organizacji staje się zdobycie umiejętności wypracowywania przewagi konkurencyjnej. Chcąc znaleźć efektywne sposoby zwiększania swojej konkurencyjności, należy skutecznie i sprawnie zarządzać własnymi zasobami. Dzisiaj dużego znaczenia nabiera zdolność kształtowania i wykorzystania kapitału intelektualnego, którego niekwestionowanym składnikiem jest kapitał relacyjny.

Klient a kapitał relacyjny organizacji

Termin kapitał relacyjny najczęściej odnoszony jest do określenia relacji organizacji z jej zewnętrznymi partnerami. Należy rozpatrywać go przede wszystkim w odniesieniu do relacji międzyludzkich, umiejętności organizacji w zakresie kreowania i utrzymywania związków pomiędzy ludźmi, od których później w znacznym stopniu uzależniona jest jakość powiązań pomiędzy organizacjami. Takie postępowanie powinno prowadzić do znaczącej poprawy wyników ekonomicznych i społecznych. Dlatego niezwykle istotne wydaje się optymalizowanie relacji z klientami, które uznaje się za „podstawowy element decydujący o skuteczności i efektywności organizacji, gdyż są trudne do skopiowania i zastąpienia innymi zasobami”¹⁷.

Dzisiaj niewystarczające jest poprzestawanie na zaspokajaniu bieżących potrzeb klientów. Należy zdobyć umiejętności pozwalające na zidentyfikowanie ich przyszłych oczekiwań, a następnie nawiązanie współpracy. Dzięki temu organizacja może utrzymywać starych i pozyskiwać nowych klientów, co świadczy o uzyskaniu produktu zadowalającego odbiorcę (pozyskaniu jego lojalności). Istotne staje się, aby producent i odbiorca mieli wspólne cele, ponieważ sprzyja to ich wzajemnej współpracy, co przyczynia się do wzrostu wartości firmy. Organizacyjne uczenie się skutecznie wspiera proces podejmowania decyzji mających wpływ na kształtowanie relacji z klientem zewnętrznym organizacji oraz zarządzania nimi. Zaangażowanie klientów w proces projektowania produktu zwiększa możliwość realizacji ich wymagań w zakresie: sprzedaży, marketingu, produkcji, finansów, badań i rozwoju. Takie działanie to szansa na optymalizację jakości produktu.

Skutkiem niewłaściwie podjętych decyzji jest negatywny wpływ na osiągnięte wyniki finansowe i konkurencyjność organizacji. Klient może zostać obciążony kosztami nieodpowiedniej jakości nabytego produktu wynikającej z niskiej jakości zarządzania, co może doprowadzić do zerwania dotychczasowej współpracy. Według J. Banka¹⁸ to on stanowi serce i jest głównym celem biznesu, powinien być

¹⁷ E. Skrzypek, *Kapitał relacji...*, s. 24.

¹⁸ J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997, s. 18.

postrzegany jako współtwórca poziomu jakości produktu (oferowana jakość musi sprostać jego wymaganiom teraz i w przyszłości). Producent musi zdawać sobie sprawę z faktu, że w gospodarce rynkowej to on uzależniony jest od klienta, a nie odwrotnie. Dziś klient zainteresowany jest nie tylko jakością finalną produktu, lecz także często bierze udział w procesie projektowania jakości wyrobów i usług. Do wybranych kryteriów oceny organizacji przez klienta można zaliczyć m.in.¹⁹:

1. Ogólny wizerunek organizacji – dążenie do optymalizacji procesu wymiany informacji (proces komunikacji), elastycznego zaspokojenia oczekiwań klientów (systematyczność i kompleksowość reakcji organizacji na zidentyfikowane potrzeby).
2. Proces wytwórczy – optymalizacja procesu wytwórczego. Dążenie, aby stosowaną technologię charakteryzowały: optymalizacja jakości, innowacyjność i ekologiczność (ocena jakości oddziaływania procesu wytwórczego, a następnie produktu na człowieka i środowisko).
3. Sprzedaż – ocena jakości procesu obsługi, w skład którego należy zaliczyć: ocenę zachowania pracownika, jego zaangażowania, poziomu wiedzy z zakresu optymalizacji eksploatacji produktu oraz komunikatywność wydawanych instrukcji i dokumentacji technicznej produktu, czy ocenę estetyki pomieszczeń biurowych.
4. Usługi posprzedażne – ocena: jakości udzielonej pomocy w zakresie postępowania z uszkodzonym produktem, reakcji na reklamacje, uwagi i spostrzeżenia klienta związane z nieprawidłowościami w trakcie eksploatacji produktu.

W pełni racjonalne wydają się spostrzeżenia Deminga, cytowane przez F. Wiersmana: „Nie przywiązuj się do swego wyrobu lecz do swego klienta”²⁰. Ciesz się, kiedy jest niezadowolony i oczekuje od ciebie innowacyjności, ponieważ czyni cię to silniejszym i sprawniejszym. To od poziomu jakości produktu, obsługi klienta, umiejętności poznania motywów jego postępowania, optymalizacji kosztów, terminu realizacji zamówień, uzależniony jest los producenta. Istotne staje się, aby produkt cechowała innowacyjna wartość dodana, która jest cenna dla klienta. Elementy filozofii TQM wbudowane w nowe podejście do znormalizowanych systemów jakości przyczyniły się do głębszego postrzegania norm.

Dokonana w 2000 r. przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną nowelizacja norm ISO serii 9000 wprowadziła zmiany w postrzeganiu klientów organizacji. Uznała, że istotny wpływ mają badania ich satysfakcji, gdyż zrozumienie ich potrzeb pozwala na utrzymanie lub umocnienie istniejących relacji, co zwiększa szansę na wzmocnienie pozycji organizacji na rynku. Dlatego orientacja na klienta stanowi nadrzędny cel systemów zarządzania jakością. Istotne staje się, aby naczel-

¹⁹ Opracowano na podstawie materiałów PNJ.

²⁰ F. Wiersman, *Integracja z klientem*, Oficyna Wydawnicza Logos, Warszawa 1997, s. 144.

ne kierownictwo zidentyfikowało wymagania klienta i sprawdziło, czy zostały podjęte odpowiednie działania umożliwiające ich jak najlepsze spełnienie. Zatem należy ustalić wymagania dotyczące produktu, następnie dokonać przeglądu wymagań dotyczących wyrobów oraz określić, czy wszystkie są należycie uwzględnione i nie odbiegają od tych zawartych w umowie. W normach zostały przedstawione zasady komunikowania się z klientem w zakresie informacji o produkcie, ofercie, zleceniach czy informacji zwrotnej. Zobowiązuje się organizację do przeprowadzania badań zadowolenia klienta, monitorowania jego satysfakcji, ustalenia metod uzyskania wiarygodnych wyników, wykorzystania i oceny informacji dotyczących zadowolenia klienta²¹. Takie postępowanie stanowi szansę na optymalizację jakości kapitału klienta, który jest równy sumie zdyskontowanych przepływów gotówkowych, jakie organizacja uzyska dzięki nawiązanym relacjom z klientami. Wartość kapitału klienta ma więc istotny wpływ na wartość organizacji²².

Proces kształtowania kapitału relacyjnego

Globalizacja, kryzys gospodarczy niosą wiele zmian (szans, okazji, zagrożeń), do których musi dostosować się organizacja. Dlatego niezwykle istotne staje się, aby w tym celu wykorzystać wszystkie zasoby, umiejętności. Źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji mogą stać się relacje partnerskie, związki z otoczeniem, które w znacznym stopniu decydują o sprawności tworzenia wartości. Optymalizacja relacji to efekt pewnego rodzaju ewolucji, który został zapoczątkowany powtarzalnymi transakcjami opartymi na lojalności wobec źródła zakupu i zaufania związanego z pozytywnym wizerunkiem danego partnera²³, z czasem przekształcające się w długoterminowe powiązania regulowane umowami. Często zadowolenie z realizacji postanowień w nich zawartych prowadzi do podjęcia współpracy, która z czasem może przerodzić się w ścisłe stosunki partnerskie, bazujące na synergicznym wykorzystaniu swych silnych stron, takich jak posiadane zdolności, zasoby czy pozycja rynkowa. Wzajemna synergia wspomaga w osiąganiu wzajemnych korzyści, wzmacnia występujące relacje tworząc tzw. wartość związku²⁴. W tym celu należy dążyć do optymalizacji warunków, aby stworzyć możliwość maksymalnego wykorzystania potencjału. Sukces tych działań w znacznym stopniu uzależniony jest od jakości i stopnia wykorzystania potencjału strategicznego organizacji oraz instrumentów wewnątrzorganizacyjnych i narzędzi zarządczych, których zadaniem jest ukształtowanie, wdrożenie w praktykę gospodarczą i doskonalenie

²¹ E. Skrzypek, *Klient jako współtwórca poziomu jakości w organizacji*, w: *Klient w organizacji...*, s. 97–98.

²² E. Skrzypek, *Kapitał relacji...*, s. 26.

²³ A. Olczak, M. Urbaniak, *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2006.

²⁴ M. Urbaniak, *Budowanie relacji z klientami przez przedsiębiorstwa posiadające certyfikat systemu zarządzania*, w: *Klient w organizacji...*

rozwiązań warunkujących rozwój organizacji. O ich wartości decyduje przydatność w procesie wypracowywania przewagi konkurencyjnej. Dlatego istotne staje się opracowanie koncepcji działania, która zwiększy szanse na efektywne doskonalenie i wykorzystanie kapitału relacyjnego organizacji. Kształtowanie jakości kapitału relacyjnego składa się z dwóch etapów:

- procesu identyfikacji istniejących relacji (kapitału relacyjnego) i ocena ich wpływu na konkurencyjność organizacji;
- procesu tworzenia, wdrażania i doskonalenia obranej strategii.

W pierwszym etapie wyróżnia się następujące działania:

1. Proces identyfikacji: kluczowych potrzeb przedsiębiorstwa, oczekiwań i wzajemnie występujących relacji:
 - ocena intensywności i rozległości kontaktów, ich wpływu na funkcjonowanie organizacji, stopnia wykorzystania nawiązanych relacji;
 - określenie relacji pomiędzy jednostkami mającymi wpływ na wewnętrzne funkcjonowanie organizacji (pracownicy, akcjonariusze, właściciele) i jakości ich powiązań z otoczeniem;
 - określenie relacji pomiędzy interesariuszami organizacji, do których zalicza się np. klientów zewnętrznych, kooperantów, dostawców, konkurentów;
 - określenie relacji pomiędzy organizacją a społeczeństwem, w którym funkcjonuje.
2. Określenie wpływu kapitału relacyjnego na konkurencyjność organizacji. Ocena wpływu kapitału relacyjnego na: rozpoznawalność i siłę marki, wycenę rynkową organizacji, zdolność wypracowywania wartości dodanej, skalę działania, mobilność organizacji, poziom ograniczania kosztów, np. poprzez wyeliminowanie kosztów złej jakości czy możliwość ograniczenia własnych inwestycji, np. w badania naukowe, które są ponoszone w celu wyspecjalizowania organizacji (możliwość zakupu nowoczesnych technologii, maszyn), wzrost elastyczności działań, doskonalenie zidentyfikowanych w organizacji procesów mających wpływ na jakość produktu i funkcjonowania organizacji.

W drugim etapie podejmuje się zaś następujące kroki:
1. Sformułowanie nowej (udoskonalenie starej) strategii, dobór metod, zasobów umożliwiających wypracowanie przewagi konkurencyjnej organizacji. Wdrożenie koncepcji wiąże się z pozyskiwaniem określonych zasobów, kompetencji, narzędzi pozwalających na ukształtowanie i kompleksowe wykorzystanie kapitału w dostosowaniu organizacji do turbulencji otoczenia. Utrzymanie przewagi w dłuższym okresie staje się możliwe, gdy organizacja dysponuje zasobami (elastycznymi, specyficznymi dla danej organizacji, rzadkimi), do których nie może dotrzeć (nie może ich skopiować) konkurencja.

2. Realizacja strategii (wdrażanie nowych rozwiązań, monitoring poziomu satysfakcji oraz identyfikowanie nowych oczekiwań i możliwości nawiązywania relacji).
3. Pomiar (oszacowanie) wartości kapitału relacyjnego i określenie jego wpływu na jakość funkcjonowania organizacji. Sporządzenie raportu w celu określenia wartości elementów kapitału relacyjnego, które zostały zidentyfikowane w organizacji, co pozwala na monitorowanie i korygowanie działań mających wpływ na jakość kapitału relacyjnego i konkurencyjność organizacji.
4. Dalsze doskonalenie działań optymalizujących jakość kapitału relacyjnego oraz maksymalizujących jego wykorzystanie w procesie kształtowania konkurencyjności organizacji.

W żywotnym interesie przedsiębiorstwa jest intensywny rozwój powstałych relacji, co jest możliwe dzięki skutecznemu sformułowaniu i wdrożeniu strategii oraz stałej weryfikacji jej efektów przez systematyczne jej doskonalenie mające na celu maksymalizowanie wartości organizacji. Proces realizacji strategii powinien być monitorowany, istnieje więc potrzeba systematycznego pomiaru dokonań przedsiębiorstwa, co stanowi drogę do wprowadzenia usprawnień i innowacji utrwalających wzajemne relacje. O rozwoju organizacji w znacznym stopniu decyduje umiejętność zidentyfikowania strategicznych dla wypracowania przewagi konkurencyjnej elementów kapitału relacyjnego, jego pomiaru (oszacowania), racjonalnego wykorzystania i doskonalenia. Słabe elementy systemu mogą przyczynić się do znaczącego obniżenia jakości, dlatego tak istotne jest precyzyjnie ich wskazanie, co znacząco ułatwia dokonanie pomiaru istniejącego poziomu relacji. Zdaniem P. Druckera, jeżeli firma mierzy swoje osiągnięcia tymi samymi starymi sposobami, akceptuje i umacnia stary sposób realizacji²⁵. Taka postawa pomaga kształtować zarządzanie rozumiane jako „kategorię nawiązującą do rzeczowych i ludzkich czynników organizacji, a w konsekwencji do relacji i synergii między nimi”²⁶. Dzisiaj nie należy poprzestawać na starych źródłach przewagi konkurencyjnej, należy dążyć do odkrywania nowych, zatem i stare metody pomiaru często okazują się niewystarczające.

Podsumowanie

Organizacja to „system otwarty – prowadzący wymianę energii i informacji z otoczeniem”²⁷, który aby zapewnić sobie szansę na przetrwanie i rozwój, musi dokonywać stałej wymiany z otoczeniem. O jakości jego funkcjonowania w znacznej mierze decydują czynniki techniczne, ekonomiczne, psychologiczne oraz socjo-

²⁵ P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2001, s. 185.

²⁶ J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak, *Zarządzanie w przedsiębiorstwie...*, s. 11.

²⁷ A.K. Koźmiński, A.M. Zawislak, *Pewność i gra. Wstęp do zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1982, s. 57.

logiczne, które wywierają istotny wpływ na proces przetwarzania wejść (materiały, kapitał, energia, personel, informacje itd.) w procesie transformacji (wytwarzania) w wyjścia (produkty – wyroby i usługi oraz odpady)²⁸. Chcąc zwiększyć skuteczność i efektywność tego uporządkowanego społeczno-technicznego systemu, przed którym zostały postawione do zrealizowania określone cele i zadania, należy w świadomy i metodyczny sposób kształtować relacje organizacji. Kapitał relacyjny, tworzenie sieci – wzajemnie korzystnych powiązań (w tym biznesowych), zwiększa możliwość wymiany informacji, co ułatwia np. dostęp organizacji do poszukiwanych zasobów, kompetencji, które w określonym miejscu i czasie mają określoną wartość, mogąc decydować o wypracowaniu przewagi konkurencyjnej. Jego istotą jest tworzenie relacji pomiędzy organizacją i jej interesariuszami pozwalającymi na kształtowanie jej wizerunku, tworzenie sieci relacji (szczególnego zasobu), zdobywanie wiedzy (pozwalającej na określenie nie tylko aktualnych, lecz także przyszłych potrzeb i wzajemnych oczekiwań) warunkującej wzrost integracji, wiarygodności i wzajemnego zaufania (przekonania co do wiarygodności partnera), co powinno znaleźć korzystne odzwierciedlenie w sprzedaży i wysokości odnotowywanego zysku.

RELATION CAPITAL VERSUS ORGANISATION COMPETITIVENESS

Summary

Complex, turbulent and demanding surrounding causes the need of adequate adaptation and restructuring of an organization. It is essential for an organization to improve it systematically and adapt to happening changes. Such a procedure makes the chance of increasing of innovativeness and effective improvement of organizational activity higher. This gives the possibility to gain market competitiveness. In the paper there is the presentation of the influence of relation capital on competitiveness and the quality of organizational functioning.

²⁸ Z. Jasiński, *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 15.