

# Iwona Chomiak-Orsa

---

## Narzędzia IT wspomagające budowanie relacji międzyorganizacyjnych

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 104, 153-167

---

2013

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.

*IWONA CHOMIAK-ORSA*

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## NARZĘDZIA IT WSPOMAGAJĄCE BUDOWANIE RELACJI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

### Wprowadzenie

Globalizacja procesów gospodarczych spowodowana postępującym technologicznym stworzyła nowe paradygmaty funkcjonowania organizacji. Większy i swobodniejszy dostęp do informacji, komunikacja w czasie rzeczywistym między podmiotami rozproszonymi lokalizacyjnie przyczyniły się do stworzenia nowych warunków realizowania biznesu. Rozwój technologii umożliwił zwiększenie efektywności procesów biznesowych. Z drugiej strony jednak zwiększył szanse rynkowe dla większej grupy konkurentów poprzez ułatwienie zdalnego dostępu do rynków wcześniej niedostępnych geograficznie.

Niestabilność i burzliwość otoczenia, otwieranie się rynków poprzez liberalizację handlu zagranicznego oraz nieciągłość zdarzeń gospodarczych wymusza na organizacjach poszukiwanie rozwiązań, które przyczynią się do poprawy ich konkurencyjności na rynku. Konkurencyjność organizacji uwarunkowana jest wieloma czynnikami o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym<sup>1</sup>. Czynniki zewnętrzne, takie jak polityka państwa czy specyfika rynku, stwarzają warunki funkcjonowania organizacji. Natomiast czynniki wewnętrzne, pochodzące i stymulowane przez samą organizację mogą determinować bezpośrednio jej znaczenie i pozycję wśród konkurencji. Wśród najczęściej wymienianych w literaturze czynników wewnętrznych wymienia się takie strefy funkcjonowania organizacji jak: informacyjna, badawczo-rozwojowa, zarządzanie jakością, kultura organizacyjna, zarządzanie zasobami materialnymi oraz

---

<sup>1</sup> J. Lubomska-Kalisz: *Czynniki determinujące konkurencyjność przedsiębiorstwa*, w: *Ekonomika przedsiębiorstw*, red. J. Engelhardt, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011, s. 41–63.

zarządzanie zasobami ludzkimi<sup>2</sup>. W ostatnich latach szczególne zainteresowanie poświęcane jest rozwojowi potencjału organizacji poprzez tworzenie kapitału relacyjnego będącego pochodną odpowiedniego zarządzania zasobami ludzkimi<sup>3</sup>.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie na znaczenie oraz możliwości tworzenia kapitału relacyjnego poprzez odpowiednie i świadome wykorzystywanie technologii informacyjnych. Przeprowadzone badania literaturowe oraz doświadczenia autorki wskazują, że w literaturze problem zastosowania ICT w tworzeniu kapitału relacyjnego jest traktowany marginalnie. Równocześnie praktyka polskich organizacji, zwłaszcza małych i mikroprzedsiębiorstw, wskazuje, że zastosowanie nowoczesnych rozwiązań ICT dla rozwoju kapitału relacyjnego realizowane jest w niewielkim stopniu i tylko intuicyjnie.

## 1. Znaczenie relacji międzyorganizacyjnych w kapitale intelektualnym organizacji

Przechodzenie z gospodarki industrialnej do tzw. gospodarki wiedzy spowodowane było marginalizacją pracy fizycznej. Coraz pełniejsza automatyzacja procesów produkcyjnych przez organizacje spowodowała szybki wzrost wydajności pracy oraz produkcji przemysłowej. Zastępowanie pracy fizycznej przez maszyny zmieniło całkowicie struktury zatrudnienia. Brak konieczności poszukiwania pracowników fizycznych na rzecz pracowników o wysokim stopniu specjalizacji zmienił optykę zarządzania organizacjami. Coraz więcej organizacji generuje obrót gospodarczy sprzedając usługi świadczone w oparciu o wysokospecjalistyczną wiedzę swoich pracowników. Efektem tego jest obserwowany od wielu lat trend polegający na zmniejszaniu udziału przemysłu w tworzeniu wartości PKB na rzecz wyraźnego wzrostu udziału usług. W Polsce udział wartości dodanej brutto sektora usług w całkowitej wartości dodanej brutto wzrósł z 56,8% w roku 1995 do poziomu 64,2% w 2008 roku<sup>4</sup>. Porównując te wielkości do USA, Francji czy Wielkiej Brytanii, gdzie w 2008 roku udział sektora usług w wartości dodanej przekraczał 75%, sektor usług w Polsce będzie się dalej rozwijał<sup>5</sup>.

Konsekwencją rozwoju sektora usług jest obserwowany od kilkunastu lat trend polegający na zwiększaniu różnicy między wartością rynkową przedsiębiorstw a ich

---

<sup>2</sup> P. Reilly, T. Williams: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwijanie potencjału organizacji dzięki działowi personalnemu*; Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2012; M. Brojak-Trzaskowska: *Gospodarowanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, w: *Ekonomika przedsiębiorstw*, red. J. Engelhardt, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011, s. 101–125.

<sup>3</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska: *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006, s. 71–87.

<sup>4</sup> *Ewolucja sektora usług w Polsce w latach 1995–2008*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Analiz i Prognoz, Warszawa 2010, s. 7.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 12.

wartością wynikającą z ksiąg rachunkowych. Zjawisko to można zaobserwować przede wszystkim w przypadku dużych firm, gdzie akcjonariusze i inwestorzy skłonni są zapłacić za wykup akcji firmy zdecydowanie więcej, niż wynika to z wartości księgowej. Tradycyjna wycena wartości przedsiębiorstwa dotyczyła ceny, jaką można uzyskać za sprzedaż trwałych i obrotowych składników majątku. Obecnie wycena wartości firmy obejmuje czynniki materialne, jak i niematerialne, za które uznaje się między innymi takie elementy jak: kultura organizacyjna, *know-how*, reputacja organizacji, lojalność pracowników, ich kompetencje, innowacyjność działalności itd.<sup>6</sup>

Odpowiedzią na potrzebę zdefiniowania wszystkich niematerialnych aktywów organizacji, mających niejednokrotnie kluczowe znaczenie dla jej wartości, było stworzenie pojęcia kapitału intelektualnego organizacji<sup>7</sup>. Definicje pojęcia kapitału intelektualnego nie są jednoznaczne i każda uwypukla inne aspekty znaczące dla funkcjonowania oraz wyników organizacji. Najczęściej cytowana jest krótka definicja Leifa Edvinssona przedstawiająca kapitał intelektualny jako różnicę między wartością rynkową a księgową organizacji, gdzie na całokształt kapitału intelektualnego organizacji składają się takie podzbiory jak<sup>8</sup>:

- kapitał ludzki,
- kapitał strukturalny wewnętrzny (organizacyjny),
- kapitał strukturalny zewnętrzny (relacyjny).

Kapitał ludzki obejmuje wykształcenie, wiedzę, doświadczenia pracowników, źródła kreatywności oraz innowacyjności dla organizacji<sup>9</sup>. Na współczesnym rynku

---

<sup>6</sup> O. Śladkowska: *Wycena przedsiębiorstwa*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości; Agencja Inpress PR; s. 1; [ksu.parp.gov.pl/res/pl/pk/pakiety\\_informacyjne/02/02\\_27.doc](http://ksu.parp.gov.pl/res/pl/pk/pakiety_informacyjne/02/02_27.doc) [dostęp 29.07.2012].

<sup>7</sup> Szczegółowy opis genezy pojęcia oraz charakterystyki kapitału intelektualnego można znaleźć między innymi w pozycjach: L. Edvinsson, M.S. Malone: *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 56; M. Kunasz: *Ogólny zarys koncepcji kapitału intelektualnego*, w: *Kapitał ludzki w gospodarce*, PTE Szczecin 2003, s. 8–9; A. Herman: *Kapitał intelektualny i jego liczenie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2008, nr 3, s. 8; A. Sokolowska: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, PTE, Warszawa 2005, s. 65–71; A. Pietruszka-Ortyl: *Kapitał intelektualny organizacji*, w: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki; Difin, Warszawa 2007, s. 81; Y. Nahapiet, S. Ghosal: *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, No. 2; D. Ulrich: *Intellectual Capital = Competence & Commitment*, „Sloan Management Review” 1998, No. 2; P. Lindgren, F. Saghaug, H. Knudsen: *Innovating business models and attracting different intellectual capabilities*, „Measuring Business Excellence” 2009, Vol. 13, Iss. 2, pp. 17–24; J. Mouritsen: *Classification, measurement and the ontology of intellectual capital entities*, „Journal of Human Resource Costing & Accounting” 2009; Vol. 13, Iss. 2, pp. 154–162.

<sup>8</sup> J. Wróbel: *Geneza rozwoju kapitału intelektualnego i jego struktura*, w: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 11–15; S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska: *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006, s. 87.

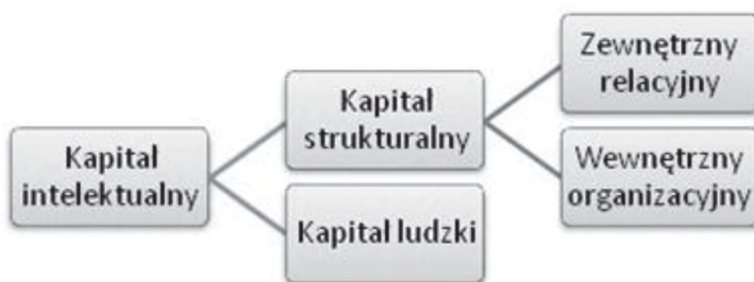
<sup>9</sup> J. Kisielnicki: *MIS – Systemy informatyczne zarządzania*, Placet, Warszawa 2008, s. 33; A. Kurowska, T. Derlatka: *Kapitał relacyjny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębior-*

firmy poszukują przede wszystkim pracowników wysoko specjalizowanych, o specyficznych umiejętnościach, które będą mogły przyczynić się do wzrostu konkurencyjności organizacji oraz jej znaczenia na rynku.

Kapitał strukturalny wewnętrzny, nazywany bardzo często w literaturze kapitałem organizacyjnym, jest definiowany jako zbiór własności intelektualnych organizacji, procesów i metod pracy, procedur wykonawczych, bazy danych, infrastruktury komunikacyjno-informacyjnej.

Kapitał strukturalny zewnętrzny, nazywany również kapitałem relacyjnym, zawiera struktury służące do utrzymania właściwych relacji z otoczeniem, obejmuje między innymi system rekrutacji, sieci sprzedaży, projekty badawczo-rozwojowe, bazy klientów, markę i reputację firmy, partnerstwo strategiczne. W literaturze kapitał relacyjny omawiany jest często w węższym znaczeniu jako kapitał kliencki. W tym znaczeniu odnosi się tylko do relacji firmy z jej otoczeniem poprzez tworzenie sieci współpracowników, budowanie zadowolenia oraz lojalności wobec firmy. W tym znaczeniu obejmuje wiedzę o kanałach rynkowych, relacjach z klientami i dostawcami<sup>10</sup>.

Miejsce kapitału relacyjnego w kapitale intelektualnym przedsiębiorstwa można zaprezentować wykorzystując uproszczenie modelu Kapitału Intelektualnego K.E. Sveiby'ego<sup>11</sup> (rysunek 1).



Rys. 1. Model struktury Kapitału Intelektualnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Hoffman-Bang, H. Martin: *IC Rating na tle innych metod oceny kapitału intelektualnego*, „e-mentor” 2005, nr 4(11); A. Kurowska, T. Derlatka: *Kapitał relacyjny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 52–54.

stwa, w: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*; red. M. Cisek, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 53.

<sup>10</sup> J. Wilk: *Symulacyjny model kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*; Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania nr 75; Politechnika Wrocławska, Wrocław 2004.

<sup>11</sup> P. Hoffman-Bang, H. Martin: *IC Rating na tle innych metod oceny kapitału intelektualnego*, „e-mentor” 2005, nr 4(11); A. Kurowska, T. Derlatka: *Kapitał relacyjny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*; red. M. Cisek, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 52–54.

Tworzenie kapitału relacyjnego definiowane jest jako kluczowy stymulator wzrostu konkurencyjności organizacji. Postrzeganie kapitału relacyjnego nie tylko z perspektywy statycznej – jako zasobów związanych z relacjami międzyludzkimi, ale z perspektywy dynamicznej – jako umiejętności tworzenia oraz podtrzymywania bliskich i trwałych związków opartych na zaufaniu i współpracy może determinować sprawne funkcjonowanie oraz sukces na rynku dla wielu organizacji. W takim ujęciu kapitał relacyjny styka się z pojęciem *networking*, które jest traktowane jako proces wymiany informacji, zasobów, wzajemnego poparcia i możliwości tworzonych dzięki korzystnej sieci wzajemnych kontaktów<sup>12</sup>. Budowanie relacji międzyorganizacyjnych poprzez tworzenie oraz dbałość o stałą sieć kontaktów biznesowych sprzyja efektywnej współpracy między partnerami biznesowymi, a to stymuluje rozwój dalszych kontaktów i zawieranie nowych kontraktów. Tworzenie kapitału relacyjnego jest cechą immanentną każdej organizacji, która jest systemem otwartym, dokonującym permanentnej wymiany zasobów materialnych oraz niematerialnych z otoczeniem. Świadome i metodyczne działanie pracowników wszystkich szczebli organizacyjnych, w kontekście tworzenia prawidłowych relacji międzyorganizacyjnych, zwiększa prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu rynkowego. Tworzenie relacji opartych na zaufaniu oraz wiarygodności umacnia kontakty biznesowe poprzez tworzenie pozytywnego wizerunku organizacji na rynku.

## 2. Determinanty tworzenia relacji międzyorganizacyjnych

Tworzenie relacji międzyorganizacyjnych postrzegane jest jako kluczowe źródło uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Jednak dla sprawnego zarządzania, które powinno umożliwić tworzenie, utrzymanie oraz rozwój relacji międzyorganizacyjnych, priorytetowym zadaniem jest zdefiniowanie i usystematyzowanie podmiotów, z którymi organizacja powinna w relacje wchodzić. W teorii organizacji i zarządzania pojawia się najczęściej pojęcie interesariuszy<sup>13</sup>, którzy stanowią grupy tzw. wpływu na działalność organizacji. Analizując stopień oraz rodzaj relacji interesariuszy z organizacją, najczęściej wymienia się trzy grupy:

---

<sup>12</sup> J. Wróbel: *Geneza rozwoju kapitału intelektualnego i jego struktura*, w: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek; Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 16–17.

<sup>13</sup> S. Cyfert, K. Krzakiewicz: *Nauka o organizacji*; Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Poznań 2009, s. 137–138; M. Lisiński: *Metody planowania strategicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 80; M. Runiewicz-Wardyn: *Knowledge-based Economy as Factor of Competitiveness and Economic Growth*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 100–101; A. Paliwoda-Matiolańska: *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 57–58; A. Szalkowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 38; K. Borodako: *Foresight w zarządzaniu strategicznym*; Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 13.



- interesariusze wewnętrzni, substanowiający – współtworzący organizację poprzez swoją pracę, wiedzę oraz kompetencje. Substanowiający interesariuszy to tacy, którzy tworzą organizację oraz bez których nie mogłaby funkcjonować. Do grupy tej zalicza się pracowników, właścicieli, akcjonariuszy;
- interesariusze zewnętrzni, kontraktowi – współpraca między nimi a organizacją oparta jest na formalnych kontaktach wynikających z zawieranych umów oraz kontraktów handlowych. W grupie tej znajdują się podmioty kooperujące, dostawcy, odbiorcy, konkurencja;
- interesariusze instytucjonalni – współpraca lub relacje między organizacją a interesariuszami z tej grupy wynikają z obowiązków sprawozdawczych bądź podatkowych, mogą to być także sporadyczne kontakty wynikające z prowadzonej działalności lub podejmowanych przedsięwzięć. W grupie tej wymienia się instytucje społeczne i rządowe, organizacje proekologiczne, media, ugrupowania konsumenckie, lokalne społeczności itp.<sup>14</sup>

Każda z powyżej wymienionych grup interesariuszy tworzy oraz determinuje w specyficzny dla siebie sposób nawiązywanie relacji międzyorganizacyjnych. Dla konkurencyjności organizacji niezmiernie istotnym zadaniem jest, aby tworzone między poszczególnymi grupami interesariuszy a organizacją relacje były realizowane w możliwie najsprawniejszy oraz optymalny sposób.

Dla konkurencyjności organizacji oraz uzyskania stabilnej pozycji na rynku najistotniejszą determinantą tworzenia aliansów międzyorganizacyjnych są relacje, jakie organizacja nawiązuje z interesariuszami kontraktowymi. Z tej perspektywy dla organizacji kluczowi są klienci, gdzie budowanie trwałych relacji przekłada się na tworzenie kapitału rynkowego<sup>15</sup>, stanowiącego jedno z najważniejszych aktywów organizacji stymulujących działalność biznesową. Na jej jakość wpływają takie czynniki jak: system komunikowania się z rynkiem, kanały komunikacji, zakres tworzonych i wykorzystywanych baz danych dotyczących klientów, czy sprawny system przepływu informacji. Poszukiwanie nowych relacji z klientami staje się dla wielu organizacji priorytetowe, jako jedyna możliwość zaistnienia na rynku. Natomiast w perspektywie długoterminowej wzmoczona dbałość o utrzymanie na odpowiednim poziomie stałych relacji z klientami już pozyskanymi jest dla organizacji bardziej efektywne. Koszty utrzymania relacji ze stałymi klientami są pięć razy niższe niż koszty, jakie musi organizacja ponieść na pozyskanie nowych klientów<sup>16</sup>. Natomiast stały, zadowolony klient w długoterminowej perspektywie

---

<sup>14</sup> H. Hanzel: *Decyzje w działalności inwestycyjnej – uwarunkowania, metody, efekty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 185–186.

<sup>15</sup> N. Bonis: *There's a piece on your head – managing intellectual capital strategically*, „Business Quarterly” 1996, s. 42.

<sup>16</sup> E. Skrzypek: *Kapitał relacyjny jako element kapitału intelektualnego*, w: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek; Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 24–25.

może przyczynić się do rozwoju kapitału relacyjnego organizacji. Poprzez swoje prywatne relacje może przyczynić się do zaistnienia kolejnych kontraktów handlowych z nowymi klientami. W taki sposób organizacja, dbając o utrzymanie zadowolenia stałych klientów, może pośrednio wpływać na tworzenie sieci relacji międzyorganizacyjnych stymulujących jej działalność. Na jakość relacji, które powinny charakteryzować się partnerstwem oraz skutecznością, wpływ mają takie determinanty jak:

- elastyczność relacji, rozumiana jako zdolność dopasowania zasad współpracy do zmian, jakie zachodzą w bliższym oraz dalszym otoczeniu organizacji;
- szybka oraz kompleksowa wymiana informacji między podmiotami współpracującymi, która przekłada się na szybkie reagowanie na zmieniające się potrzeby klientów;
- tworzenie wzajemnego zaufania, które stabilizuje oraz umacnia tworzone relacje biznesowe;
- równomierne zaangażowanie partnerów w jakość tworzonych relacji;
- wiarygodność partnerów, która pozwala na zmniejszanie ryzyka oraz niepewności dotyczącej podejmowanych oraz zawieranych relacji;
- wspólna odpowiedzialność partnerów za pojawiające się w trakcie współpracy problemy.

Jako najważniejsze czynniki sprzyjające tworzeniu wzajemnej wartości dla obu stron aliansu, wynikającej z zawieranych relacji, wymienić należy:

- tworzenie produktów oraz usług wysokiego zaangażowania;
- zmniejszenie ryzyka dla klientów związanego z dokonaniem złego wyboru;
- elastyczność ofert produktowych, która pozwala na możliwość indywidualnego dostosowania do potrzeb konkretnych partnerów;
- tworzenie usług dodatkowych, takich jak np. szkolenia klientów związane z nabywaniem umiejętności obsługi zakupionych produktów czy tworzenie serwisu posprzedażnego;
- zaspokajanie nieujawnionych potrzeb klientów, takich jak np. psychologiczna potrzeba docenienia<sup>17</sup>;
- kreowanie długoterminowej potrzeby związanej z wielokrotnym zakupem indywidualnie wytworzonego produktu;
- możliwość modyfikacji oraz różnicowania ofert, a przez to wzbogacanie oraz rozwój relacji;
- współuczestnictwo w kreowaniu nowych, zindywidualizowanych cech ofert przez klientów docelowych.

---

<sup>17</sup> G. Urbaniak: *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 209–210.



Współczesne organizacje szeroko wykorzystujące nowoczesne rozwiązania oraz narzędzia informacyjno-komunikacyjne powinny w sposób świadomy dążyć do tworzenia kapitału relacyjnego poprzez wykorzystanie odpowiednich funkcjonalności oferowanych w narzędziach ICT.

### 3. Technologie informacyjne w tworzeniu relacji międzyorganizacyjnych

Organizacja, która dąży do tworzenia kapitału relacyjnego, powinna zmierzać do zwiększania swoich zdolności adaptacyjnych poprzez rozwojowe oraz umiejętne kształtowanie powiązań z otoczeniem. Aby tworzenie kapitału relacyjnego było efektywne, we współczesnych warunkach gospodarczych każda organizacja musi zapewnić sobie sprawny przepływ informacji oraz komunikacji z otoczeniem. Jest to możliwe tylko poprzez zastosowanie nowoczesnych technologii ICT, które usprawniają tworzenie oraz dostęp do informacji oraz wiedzy.

Rozwiązania w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) umożliwiają organizacjom wspomaganie wszystkich realizowanych procesów biznesowych. Toteż w zakresie tworzenia oraz utrzymywania relacji międzyorganizacyjnych na rynku istnieje niezwykle bogaty zakres rozwiązań informatycznych wspomagający tworzenie relacji międzyorganizacyjnych między wszystkimi grupami interesariuszy. Najczęściej w organizacjach są wykorzystywane systemy stosowane do planowania oraz zarządzania zasobami (ERP) i ich rozszerzenia. Systemy tego typu pozwalają na łączenie dostawców oraz klientów w łańcuchy dostaw, a także koordynują takie dziedziny działalności organizacji jak sprzedaż, marketing, produkcja, logistyka, zaopatrzenie, finanse, zasoby ludzkie oraz działalność rozwojowa<sup>18</sup>. Kontynuacją koncepcji funkcjonowania systemów ERP są systemy nazywane potocznie ERP II, których strategia biznesowa ukierunkowana jest na wspomaganie relacji z otoczeniem organizacji poprzez doskonalenie oraz wspomaganie współpracy:

- z klientami, poprzez moduły CRM,
- z dostawcami, poprzez moduły SRM.

Oferowane na rynku moduły CRM stanowią najczęściej zintegrowaną aplikację obsługującą wszystkie kanały dystrybucji, zarówno tradycyjne typu sieć handlowców, punktów detalicznych itp., jak i nowoczesne, takie jak call center, sklepy internetowe czy interaktywne strony internetowe pozwalające składać zdalnie zamówienia. Podstawowym elementem aplikacji jest centralna baza danych, w której gromadzone są oraz mogą być przetwarzane wszystkie informacje na temat klientów. Z technicznego punktu widzenia bazę klientów może tworzyć kilka rozproszo-

---

<sup>18</sup> A. Lenart: *Zintegrowane systemy informatyczne klasy ERP. Teoria i praktyka na przykładzie systemu BAAN IV*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005, s. 28.

nych baz, obsługiwanych przez różne systemy. Kluczową funkcjonalnością CRM-u musi być jednak pełna integracja informacji o klientach. Oznacza to, że użytkownik powinien widzieć jedną, spójną historię klienta, produktu czy usługi świadczonej konkretnemu klientowi, bez znaczenia w którym miejscu systemu informatycznego informacje te zostały wprowadzone jako źródłowe.

Uzupełnieniem bazy danych jest technologia hurtowni danych czy nakładki BI, które pozwalają na dokonanie potrzebnych analiz i raportów wspomagających zarządzanie relacjami z klientami oraz raportowanie. Zbiory informacyjne znajdujące się w bazie danych stanowiącej trzon CRM mogą pochodzić z różnych źródeł. Zarówno wewnętrznych – np. moduły sprzedaży, moduły produkcyjne, jak również ze źródeł zewnętrznych – np. interaktywne strony internetowe pozwalające na automatyczne generowanie zapytań i zamówień zintegrowanych z bazą. W związku z tym większość systemów CRM posiada indywidualne systemy zabezpieczeń, które pozwalają na lepszą ochronę zasobów informacyjnych organizacji przed zewnętrzną ingerencją osób nieupoważnionych<sup>19</sup>.

W zakresie wspomaganie tworzenia kapitału relacyjnego organizacji wiele z nowoczesnych systemów CRM posiada specjalistyczne moduły takie jak np. zarządzanie ofertami w czasie rzeczywistym czy zarządzanie komunikacją biznesową.

Moduły takie mają za zadanie umożliwić symulacyjne przekształcanie kontaktów z klientami, poprzez analizę kont klientów, w szanse dotyczące sprzedaży. Pozwalają na planowanie, projektowanie oraz realizację sprzedaży produktów dodatkowych, droższych, dedykowanych pod potrzeby indywidualnych klientów. Mają na celu zainteresowanie klienta dodatkowym pakietem produktów bądź usług poprzez stworzenie indywidualnego profilu potrzeb klienta. Pozwalają na podejmowanie kroków zmierzających do zawierania głębszych, trwalszych relacji z klientami. Poprzez zindywidualizowanie ofert oraz spersonalizowanie kontaktów przyczyniają się do tworzenia trwalszych relacji. Z drugiej strony pozwalają na zarządzanie danymi wejściowymi oraz wyjściowymi poprzez zarządzanie kanałami komunikacji z klientem. Funkcjonalności takie mają umożliwić zintegrowanie wszystkich kanałów komunikacji z klientem w celu zagwarantowania klientom oraz pozostałym interesariuszom kontraktowym jednolitych i spójnych doświadczeń w sposobie komunikowania się z organizacją.

Powyższe moduły wchodzące w skład większości systemów CRM dają możliwości dalszego rozwoju funkcjonalnego odpowiedniego dla konkretnych organizacji. Ponadto większość producentów oprogramowania tworząc systemy dba o możliwość ich rozwoju zgodnie ze zgłaszanymi potrzebami użytkowników.

---

<sup>19</sup> M. Sitarska: *Zastosowanie technologii informacyjnych w systemie informacyjnym marketingu*, w: *Technologie informacyjne dla ekonomistów. Narzędzia. Zastosowania*, red. A. Nowicki, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 214–215.

Drugą grupą interesariuszy niezwykle istotnych dla budowania kapitału relacyjnego są dostawcy. Wspomaganie zarządzania relacjami z tą podgrupą interesariuszy organizacji wspomagane jest najczęściej przez wybrane funkcjonalności systemów SCM lub odrębne moduły SRM.

Oferowane na rynku moduły SRM mają za zadanie zapewnić organizacjom elastyczność w utrzymaniu relacji właśnie z tą grupą interesariuszy. Głównymi funkcjami, jakie są realizowane przez aplikacje wspomagające zarządzanie relacjami z dostawcami, są:

- analiza źródeł dostaw – w tym obszarze aplikacje mają za zadanie wyszukiwać najefektywniejsze sposoby realizacji dostaw. Poprzez analizę dostawców organizacje mogą zwiększyć przejrzystość ponoszonych wydatków w ramach realizowanych dostaw. Najczęściej analiza źródeł dostaw realizowana jest w dwóch kluczowych płaszczyznach: poprzez analizę kosztów dostaw z różnych lokalizacji oraz poprzez analizę wynikającą z monitorowania oraz oceny dotychczasowych relacji z dostawcami<sup>20</sup>;
- monitorowanie oraz ocena dostawców – w tym zakresie aplikacje mają za zadanie wspomaganie organizacji w wyszukiwaniu oraz określaniu potencjalnych dostawców. Gromadzą informacje zebrane poprzez przeszukiwanie systemów informacyjnych dostawców, poszukiwanie dostawców na rynkach elektronicznych oraz analizowanie zakresu świadczonych usług i dostaw od posiadanej grupy dostawców. Permanentna analiza rynku przez pryzmat monitorowania dostawców umożliwia zmniejszenie ryzyka wynikającego z braku ciągłości dostaw;
- zarządzanie kontaktami – funkcja systemu odpowiadająca za ciągłe i bieżące monitorowanie dostawców, śledzenie zmian w ich cennikach oraz zakresie proponowanych ofert;
- zdalne realizowanie dostaw – nazywane w niektórych aplikacjach funkcjonalnością e-procurement, która wynika z zastosowania Internetu do realizowania wymiany handlowej. W obszarze dostaw umożliwia uproszczenie i optymalizację procesu zaopatrzenia – poprzez zdalne wyszukiwanie źródeł dostawy oraz zdalne składanie zamówień. Zdalne poszukiwanie źródeł dostawy zmniejsza koszty zaopatrzenia, skraca czas zbierania informacji o rynku dostawców, umożliwia szybszą analizę ofert dostawy, skraca czas realizacji procesu dostawy<sup>21</sup>. Zmniejszenie obciążenia pracowników zaopatrzenia organizacji tradycyjnym poszukiwaniem źródeł dostaw pozwala na

---

<sup>20</sup> G. Billewicz, A. Billewicz: *Elektroniczne systemy logistyczne*, w: *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*; red. C.M. Olszak, E. Ziemia; PWN, Warszawa 2007, s. 135.

<sup>21</sup> R. Dolmetsch: *E-Procurement. Oszczędności w zaopatrzeniu*, CeDeWu, Warszawa 2001, s. 9–16; P. Dygas: *Technologie informacyjne*, w: *Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku*; red. M. Sławińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 140–141.

zwiększenie nacisku na analizę jakości relacji między organizacją a dostawcami, monitorowanie procesów oraz jakości dostaw, poszukiwanie oraz wybór strategicznych dostawców<sup>22</sup>.

Aplikacje typu SRM dedykowane są dla dużych organizacji, zwłaszcza produkcyjnych oraz handlowych, w których obszar zaopatrzenia stanowi niezwykle newralgiczny element efektywnego prowadzenia działalności. Toteż aby zasadne było korzystanie przez organizację z odrębnego modułu SRM, konieczne jest aby:

- organizacja posiadała zintegrowane narzędzia informatyczne wspomagające wszystkie obszary jej działalności;
- posiadała elektroniczną wymianę danych z dostawcami;
- gromadziła oraz wykorzystywała wiedzę dotyczącą relacji z dostawcami;
- posiadała kulturę organizacyjną wspierającą współpracę z dostawcami<sup>23</sup>.

W przypadku organizacji mniejszych, dla których obszar zaopatrzenia oraz relacje z dostawcami nie stanowią kluczowego czynnika determinującego wytwarzanie wartości dodanej, podstawowy zakres funkcji związanych z obsługą relacji z dostawcami zawarty jest w zintegrowanych systemach klasy ERP jako moduł zaopatrzenia bądź podgrupa w obszarze rozrachunków.

Powyżej omówione zostały dwie kluczowe perspektywy technologicznego wspomaganie tworzenia oraz zarządzania relacjami z interesariuszami kontraktowymi. Natomiast wybór technologii oraz zakresu funkcjonalności, jaką oferuje konkretne rozwiązanie informatyczne, uzależniony jest od charakteru organizacji, jej wielkości, finansów, jakie jest w stanie przeznaczyć na inwestycje w IT, oraz od posiadanej kultury organizacyjnej.

## Podsumowanie

Zakres wspomaganie relacji międzyorganizacyjnych poprzez technologie informacyjne we współczesnych organizacjach może mieć różnorodny charakter oraz wiele postaci. Jak autorka wskazała w poprzednim podrozdziale, sposobów oraz zakresów technologicznego wspomaganie tworzenia relacji międzyorganizacyjnych może być wiele.

Współczesne organizacje mają możliwości wykorzystania nowoczesnych rozwiązań ICT we wszystkich aspektach działalności. Technologie informacyjne wspomagają obszar relacji międzyorganizacyjnych tworzonych z interesariuszami

---

<sup>22</sup> A. Lenart: *Kształtowanie kapitału relacyjnego warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa*, w: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 36–38.

<sup>23</sup> G. Billewicz, A. Billewicz: *Elektroniczne systemy logistyczne*, w: *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, red. C.M. Olszak, E. Ziemia, PWN, Warszawa 2007, s. 137.

kontraktowymi jak również z interesariuszami instytucjonalnymi poprzez coraz bardziej dostępne oraz szerzej stosowane systemy B2A.

Wybór rozwiązań jest niestety uwarunkowany licznymi determinantami, gdzie kluczową dla większości organizacji zazwyczaj jest cena instrumentu IT oraz całkowite koszty wdrożenia rozwiązania.

Niemniej jednak w obszarze wspomaganie relacji z dostawcami oraz odbiorcami zastosowanie rozwiązań ICT staje się koniecznością, umożliwiającą wzrost możliwości w zakresie budowania kapitału relacyjnego oraz monitorowania jakości tworzonych relacji.

## Literatura

1. Billewicz G., Billewicz A.: *Elektroniczne systemy logistyczne*, w: *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, red. C.M. Olszak, E. Ziemia, PWN, Warszawa 2007.
2. Brojak-Trzaskowska M.: *Gospodarowanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, w: *Ekonomika przedsiębiorstw*, red. J. Engelhardt, CeDeWu, Warszawa 2011.
3. Bonis N.: *There's a piece on your head – managing intellectual capital strategically*, „Business Quarterly” 1996, No. 42.
4. Borodako K.: *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
5. Cyfert S., Krzakiewicz K.: *Nauka o organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Poznań 2009.
6. Dolmetsch R.: *E-Procurement. Oszczędności w zaopatrzeniu*, CeDeWu, Warszawa 2001.
7. Dygas P.: *Technologie informacyjne*, w: *Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
8. Edvinsson L., Malone M.S.: *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001.
9. *Ewolucja sektora usług w Polsce w latach 1995-2008*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Analiz i Prognoz, Warszawa 2010.
10. Hanzel H.: *Decyzje w działalności inwestycyjnej – uwarunkowania, metody, efekty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
11. Herman A.: *Kapitał intelektualny i jego liczenie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2008, nr 3.
12. Hoffman-Bang P., Martin H.: *IC Rating na tle innych metod oceny kapitału intelektualnego*, „e-mentor” 2005, nr 4(11).
13. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M.: *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006.
14. Kisielnicki J.: *MIS – Systemy informatyczne zarządzania*, Placet, Warszawa 2008.

15. Kunasz M.: *Ogólny zarys koncepcji kapitału intelektualnego*, w: *Kapitał ludzki w gospodarce*, PTE, Szczecin 2003.
16. Kurowska A., Derlatka T.: *Kapitał relacyjny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.
17. Lenart A.: *Kształtowanie kapitału relacyjnego warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa*, w: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.
18. Lenart A.: *Zintegrowane systemy informatyczne klasy ERP. Teoria i praktyka na przykładzie systemu BAAN IV*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.
19. Lindgren P., Saghaug F., Knudsen H.: *Innovating business models and attracting different intellectual capabilities*, „Measuring Business Excellence” 2009, Vol. 13, Iss. 2.
20. Lisiński M.: *Metody planowania strategicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
21. Lubomirska-Kalisz J.: *Czynniki determinujące konkurencyjność przedsiębiorstwa*, w: *Ekonomika przedsiębiorstw*, red. J. Engelhardt, CeDeWu, Warszawa 2011.
22. Morawski M.: *Metody zarządzania pracownikami wiedzy w organizacjach inteligentnych*, w: *Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa. Future 2002*, red. E. Skrzypek, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.
23. Mouritsen J.: *Classification, measurement and the ontology of intellectual capital entities*, „Journal of Human Resource Costing & Accounting” 2009, Vol. 13, Iss. 2.
24. Nahapiet Y., Ghosal S.: *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, No. 2.
25. Paliwoda-Matiolańska A.: *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
26. Pietruszka-Ortyl A.: *Kapitał intelektualny organizacji*, w: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
27. Rakowska A., Sitko-Lutek A.: *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
28. Reilly P., Williams T.: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwijanie potencjału organizacji dzięki działowi personalnemu*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
29. Runiewicz-Wardyn M.: *Knowledge-based Economy as Factor of Competitiveness and Economic Growth*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
30. Sitarska M.: *Zastosowanie technologii informacyjnych w systemie informacyjnym marketingu*, w: *Technologie informacyjne dla ekonomistów. Narzędzia. Zastosowania*, red. A. Nowicki, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.



31. Skrzypek E.: *Kapitał relacyjny jako element kapitału intelektualnego*, w: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.
32. Sokołowska A.: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, PTE, Warszawa 2005.
33. Stankiewicz M.J.: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności w warunkach globalnych*, TNOiK, Toruń 2002.
34. Szalkowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008.
35. Śładkowska O.: *Wycena przedsiębiorstwa*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Agencja Inpress PR; s. 1; [ksu.parp.gov.pl/res/pl/pk/pakiety\\_informacyjne/02/02\\_27.doc](http://ksu.parp.gov.pl/res/pl/pk/pakiety_informacyjne/02/02_27.doc) [29.07.2012].
36. Ulrich D.: *Intellectual Capital = Competence & Commitment*, „Sloan Management Review” 1998, No. 2.
37. Urbaniak G.: *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008.
38. Wachowiak P.: *Pomiar kapitału intelektualnego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
39. Wilk J.: *Symulacyjny model kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania nr 75, Politechnika Wroclawska, Wrocław 2004.
40. Wróbel J.: *Geneza rozwoju kapitału intelektualnego i jego struktura*, w: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.
41. Wróbel J.: *Geneza rozwoju kapitału intelektualnego i jego struktura*, w: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.
42. SAP CRM <http://www.sap.com/poland/solutions/business-suite/crm/brochures/pdf>
43. CRM Comarch CDN XL, <http://www.comarch.pl/erp/duze-i-srednie-przedsiębiorstwa/produkty/comarch-cdn-xl/funkcjonalnosc/zarządzanie-operacyjne/crm>.
44. BPSC Impuls 5 CRM <http://www.computerworld.pl/aplikacjebiznesowe/crm/bpsc.impuls.5.crm>.
45. UNIT4 TETA CRM.NET <http://www.teta.com.pl/oferta-produkty-erp-teta-constellation-crm.php>.

---

**BUILDING INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONS  
IN THE CONTEXT OF INFORMATION TECHNOLOGIES**

**Summary**

Contemporary organizations, searching for new ways to exist on the markets and to gain competitive advantage, focus their attention on possibilities that are being created by possessing a network of inter-organizational links. Building honest and reliable inter-organizational relations in the conditions of business uncertainty is becoming one of the key determinants of a market success. Simultaneously, a progress in the scope of sending information and communicating between business entities has diametrically changed prospects and a range of running a business. The usage of modern solutions in the scope of the information and communications technology (ICT) created wide possibilities to communicate with a customer on geographically dispersed markets.

In the article, the author indicated, basing on a thorough literature research, the significance of the relational capital for contemporary organizations, and the possibilities that modern ICT solutions bring in the scope of creating and maintaining inter-organizational relations.

*Translated by Iwona Chomiak-Orsa*