

PRACE NAUKOWE

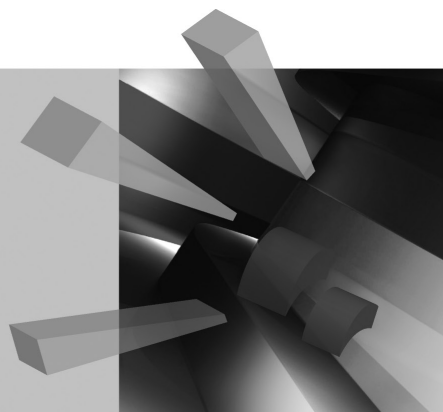
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

274

Trendy transformacji modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Arkadiusz Wierzbic

Marek Wąsowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Kontrola redakcyjna: Elżbieta Kozuchowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-316-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Piotr Dudziński, Małgorzata Gotowska, Grzegorz Hoppe, Anna Jakubczak, Robert Karaszewski: Metoda pomiaru społecznej i ekologicznej odpowiedzialności konsumentów	9
Piotr S. Chłopek, Zdzisław Jasiński: Telepraca – przesłanki i efekty wdrożenia.....	19
Barbara Chomątowska: Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy – istota i współczesne wyzwania	28
Iwona Chomiak-Orsa: Zastosowanie systemów klasy CRM w tworzeniu kapitału relacyjnego w mikroprzedsiębiorstwach	39
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Wacław Nosek: Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się.....	50
Piotr Dudziński, Grzegorz Hoppe, Robert Karaszewski: Model matematyczny indywidualnej społecznej odpowiedzialności.....	59
Ewa Gluszek: Kreowanie reputacji przedsiębiorstwa w sieci – nowe możliwości komunikowania z interesariuszami	70
Bartosz Jasiński: Propozycje działań rad nadzorczych w obszarze kryzysowego public relations.....	85
Joanna Kacała, Ewelina Kołaczyk: Efektywność wdrażania modelu doskonałości EFQM.....	94
Katarzyna Kopecka-Piech, Wojciech Idzikowski: Medialne narzędzia kształtowania innowacyjnego kapitału intelektualnego organizacji: knowledge brokering, crowdsourcing, wikinomia.....	102
M. Wanda Kopertyńska: Oczekiwania pracowników produkcyjnych i ich motywowanie – doświadczenia praktyczne.....	113
Marek Wąsowicz: Uwarunkowania skutecznego zarządzania portfelem projektów	123

Summaries

Piotr Dudziński, Małgorzata Gotowska, Grzegorz Hoppe, Anna Jakubczak, Robert Karaszewski: Method of customers' social and ecological responsibility measurement	18
Piotr S. Chłopek, Zdzisław Jasiński: Telework – rationales and implementation effects.....	27

Barbara Chomątowska: Occupational safety and health management – the most important issues and modern challenges.....	38
Iwona Chomiak-Orsa: Application of CRM systems in the creation of relational capital in micro-organizations	49
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning	58
Piotr Dudziński, Grzegorz Hoppe, Robert Karaszewski: Mathematical model of individual social responsibility.....	69
Ewa Głuszek: Online reputation management – new possibilities of stakeholders communication.....	84
Bartosz Jasiński: The proposals of supervisory board activities in the area of crisis public relations	93
Joanna Kacala, Ewelina Kołaczyk: The effectiveness of implementation of EFQM excellence model	101
Katarzyna Kopecka-Piech, Wojciech Idzikowski: Media tools for innovation intellectual capital formation in organization: knowledge brokering, crowdsourcing, wkinomics.....	112
M. Wanda Kopertyńska: Expectations and motivating “blue collar” workers – practical experience	122
Marek Wąsowicz: Knowledge management in project portfolio.....	130

Iwona Chomiak-Orsa

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZASTOSOWANIE SYSTEMÓW KLASY CRM W TWORZENIU KAPITAŁU RELACYJNEGO W MIKROPRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie: Współczesne organizacje, poszukując nowych sposobów na zaistnienie na rynkach oraz uzyskanie przewagi konkurencyjnej, szczególną uwagę skupiają na możliwościach, jakie stwarza posiadanie sieci powiązań międzyorganizacyjnych. Budowa rzetelnych oraz wiarygodnych relacji międzyorganizacyjnych w warunkach niepewności biznesowej staje się jedną z kluczowych determinant sukcesu rynkowego. Równocześnie postęp w zakresie przesyłania informacji oraz komunikowania się między podmiotami gospodarczymi zmienił diametralnie perspektywy oraz zakres prowadzenia działalności biznesowej. Wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) otworzyło szerokie możliwości komunikowania się z klientem na rozproszonych geograficznie rynkach. W artykule autorka na podstawie głębokich badań literaturowych wskazała na znaczenie kapitału relacyjnego dla współczesnych organizacji oraz na możliwości, jakie dają nowoczesne rozwiązania ICT w zakresie tworzenia oraz utrzymywania relacji międzyorganizacyjnych.

Słowa kluczowe: kapitał relacyjny, kapitał intelektualny, technologie informacyjno-komunikacyjne, przewaga konkurencyjna.

1. Wstęp

Globalizacja procesów gospodarczych spowodowana postępowaniem 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 szerszej 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 [Lubomirska-Kalisz 2011, s. 41-63]. 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 zarządzanie zasobami ludzkimi [Reilly, Williams 2012; Bojak-Trzaskowska 2011, s. 101-125]. W ostatnich latach szczególne zainteresowanie wzbudza rozwój potencjału organizacji poprzez tworzenie kapitału relacyjnego, będącego pochodną odpowiedniego zarządzania zasobami ludzkimi [Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006, s. 71-87].

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie na znaczenie oraz możliwości tworzenia kapitału relacyjnego poprzez odpowiednie i świadome wykorzystywanie technologii informacyjno-komunikacyjnych. Przeprowadzone badania literaturowe oraz doświadczenie 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 do rozwoju kapitału relacyjnego realizowane jest w niewielkim stopniu i tylko intuicyjnie.

2. Miejsce kapitału relacyjnego w kapitale intelektualnym mikroprzedsiębiorstwa

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. Złuszczza w obszarze mikroprzedsiębiorstw coraz więcej organizacji generuje obrót gospodarczy, sprzedając usługi świadczone w oparciu o wysokospecjalistyczną wiedzę jej 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 [Ewolucja sektora usług... 2010, s. 7]. Jeśli porównać 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 [Ewolucja sektora usług... 2010, s. 12].

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

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. W przypadku mikroprzedsiębiorstw wycena wartości firmy dokonywana jest niezwykle rzadko, ale różnice między wartością księgową a rynkową – zwłaszcza w przypadku mikroprzedsiębiorstw tworzonych przez menedżerów wiedzy oraz zatrudniających pracowników wiedzy – są coraz większe. Wynika to z tego, że tradycyjna wycena wartości przedsiębiorstwa dotyczyła ceny, jaką można uzyskać za sprzedaż trwałych i obrotowych składników majątku. Obecnie wycena wartości firmy powinna obejmować zarówno czynniki materialne, jak i niematerialne, za które uznaje się m.in. takie elementy, jak: kultura organizacyjna, know-how, reputacja organizacji, lojalność pracowników, ich kompetencje, innowacyjność działalności itd. [Śladkowska 2012, s. 1].

Odpowiedzią na potrzebę zdefiniowania wszystkich niematerialnych aktywów organizacji, mających niejednokrotnie kluczowe znaczenie dla jej wartości, było stworzenie pojęcia kapitału intelektualnego organizacji¹. Definicje pojęcia kapitału intelektualnego nie są jednoznaczne i każda uwypukla inne, znaczące dla funkcjonowania oraz wyników organizacji aspekty. Najczęściej cytowana jest krótka definicja L. Edvinssona, przedstawiająca kapitał intelektualny jako różnicę między wartościami rynkową a księgową organizacji, gdzie na całokształt kapitału intelektualnego organizacji składają się takie podzbiory, jak [Wróbel 2009, s. 11-15; Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006, s. 87]:

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

Kapitał ludzki obejmuje wykształcenie, wiedzę, doświadczenia pracowników, źródła kreatywności oraz innowacyjności dla organizacji [Kisielnicki 2008, s. 33; Kurowska, Derlatka 2009, s. 53]. Na współczesnym rynku firmy poszukują przede wszystkim pracowników wysoko specjalizowanych, o specyficznych umiejętno-

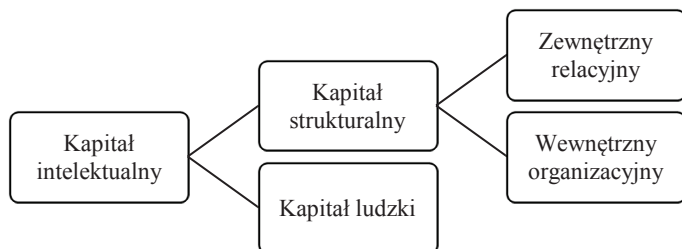
¹ Szczegółowy opis genezy pojęcia oraz charakterystyki kapitału intelektualnego można znaleźć m.in. w pozycjach: L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 56; M. Kunasz, *Ogólny zarys koncepcji kapitału intelektualnego*, [w:] *Kapitał ludzki w gospodarce*, red. D. Kopycińska, PTE, Szczecin 2003, s. 8-9; A. Herman, *Kapitał intelektualny i jego liczenie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2008, nr 3, s. 8; A. Sokołowska, *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. Mikoła, 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, issue 2, s. 17-24; J. Mouritsen, *Classification, measurement and the ontology of intellectual capital entities*, „Journal of Human Resource Costing & Accounting” 2009, vol. 13, issue 2, s. 154-162.

ściach, które będą mogły przyczynić się do wzrostu konkurencyjności organizacji oraz jej znaczenia na rynku.

Kapitał strukturalny wewnętrzny, nazywany bardzo często w literaturze kapitałem organizacyjnym, definiowany jest jako zbiór własności intelektualnych organizacji, procesów i metod pracy, procedur wykonawczych, bazy danych, infrastruktury komunikacyjno-informacyjnej. Autorka uważa, że w kapitale strukturalnym szczególnego znaczenia nabierają też relacje wewnątrzorganizacyjne.

Kapitał strukturalny zewnętrzny, nazywany również kapitałem relacyjnym, zawiera struktury służące do utrzymania właściwych relacji z otoczeniem, obejmując m.in. 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 [Wilk 2004].

Miejsce kapitału relacyjnego w kapitale intelektualnym przedsiębiorstwa można zaprezentować, wykorzystując uproszczenie modelu Kapitału intelektualnego K.E. Sveiby'ego [Hoffman-Bang, Martin 2005; Kurowska, Derlatka 2009, s. 52-54] (rys. 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, 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 i 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, two-

rzonych dzięki korzystnej sieci wzajemnych kontaktów [Wróbel 2009, s. 16-17]. 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.

3. Determinanty tworzenia relacji międzyorganizacyjnych

Tworzenie relacji międzyorganizacyjnych postrzegane jest jako kluczowe źródło uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. W przypadku mikroprzedsiębiorstw, dla których prowadzenie kampanii reklamowych oraz promocji swoich produktów – w klasycznej postaci – jest zbyt kosztowne, zarządzanie kapitałem relacyjnym może stanowić kluczową stymulantę wzrostu konkurencyjności. 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 [Cyfert, Krzakiewicz 2009, s. 137-138; Lisiński 2004, s. 80; Runiewicz-Wardyn 2008, s. 100-101; Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 57-58; Szalkowski 2008, s. 38; Borodako 2009, s. 13], którzy stanowią grupy tzw. wpływu na działalność organizacji. Analizując stopień oraz rodzaj relacji interesariuszy z organizacją, najczęściej wymienia się trzy grupy:

- interesariusze wewnętrzni, substanowiący – współtworzący organizacje poprzez swoją pracę, wiedzę oraz kompetencje. Substanowiący interesariusze to tacy, którzy tworzą organizację oraz bez których nie mogłyby 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 oraz mogą to być 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. [Hanzel 2007, s. 185-186].

Każda z wymienionych grup interesariuszy tworzy oraz determinuje w specyficzny dla siebie sposób tworzenie relacji międzyorganizacyjnych. Zestawienie przykładowych rodzajów relacji międzyorganizacyjnych zachodzących między poszczególnymi grupami interesariuszy a organizacją oraz czynniki je warunkujące prezentuje tab. 1.

Tabela 1. Rodzaje relacji oraz determinanty relacji między organizacjami a ich interesariuszami

Grupa interesariuszy	Rodzaj relacji	Determinanty relacji
1	2	3
Interesariusze substanowiający	<ul style="list-style-type: none"> – świadczenie pracy, – przekazywanie wiedzy pracownika dla organizacji, – realizacja procesów biznesowych organizacji, – tworzenie struktur kierowniczych oraz zależności, – współtworzenie oferty rynkowej organizacji, – tworzenie zespołów wiedzy, – przekazywanie kapitałów finansowych na rozwój działalności, – alokowanie kapitałów finansowych w odpowiednich grupach majątku organizacji, – podejmowanie decyzji strategicznych, – podejmowanie decyzji o rozwoju i innowacjach w działalności 	<ul style="list-style-type: none"> – motywowanie pracowników, – podnoszenie kwalifikacji oraz „portfela” kompetencji, – współpraca w zespole utalentowanych specjalistów, – tworzenie indywidualnych zadań dla pracowników wyzwalających ich ambicje, – możliwość awansu poziomego, – system samooceny pracowników, – nowoczesne wyposażenie stanowisk pracy, – swobodny dostęp do przełożonego w celu dyskusji nad własnymi pomysłami i rozwiązaniami, – dostęp do zewnętrznych baz wiedzy, – współdzielenie uzyskanych wyników finansowych przez organizację, – identyfikowanie się pracownika z organizacją [Morawski 2002, s. 212] – bezpośrednie zaangażowanie w realizację procesów biznesowych [Rakowska, Sitko-Lulek 2000, s. 54-56]
Interesariusze kontraktowi	<ul style="list-style-type: none"> – poszukiwanie kontrahentów, – zawieranie kontraktów handlowych, – realizacja kontraktów handlowych, – wprowadzanie innowacyjnych produktów, – dostosowanie ofert handlowych do potrzeb kontrahentów, – szkolenie klientów w obsłudze nabywanych dóbr, – zaspokajanie potrzeb psychologicznych kontrahentów, – utrzymywanie długotrwałych relacji poprzez tworzenie bazy wiedzy o klientach, – współtworzenie produktów i usług, – współdzielenie informacji poprzez dostęp do baz informacyjnych organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> – tworzenie wizerunku na rynku, – poprawa oraz umacnianie pozycji konkurencyjnej, – utrzymywanie bazy stałych klientów, – poszerzanie rynku zbytu, – poszukiwanie nowych kanałów dystrybucji, – wprowadzanie innowacyjnych produktów oraz usług opartych na wiedzy [Wachowiak 2005], – zmniejszanie kosztów wytworzenia oferowanych produktów i usług, – poprawa jakości oferowanych produktów i usług, – wzrost konkurencyjności w zakresie oferowanych dóbr [Stankiewicz 2002, s. 172], – wzrost zaufania klientów dla organizacji, – zwiększenie wiarygodności organizacji w ocenie klientów, – deprecjonowanie niepewności w kontaktach biznesowych

1	2	3
Interesariusze instytucjonalni	<ul style="list-style-type: none"> – działanie zgodnie z obowiązującymi uwarunkowaniami prawnymi, – realizowanie ustawowej sprawozdawczości, – wnoszenie opłat administracyjnych oraz podatkowych, – prowadzenie akcji reklamowych oraz promocyjnych, – współpracowanie oraz przynależność do organizacji konsumenckich, – kształtowanie oraz współtworzenie lokalnej społeczności 	<ul style="list-style-type: none"> – konieczność dostosowania działalności do obowiązujących uwarunkowań prawnych, – konieczność informowania państwa o realizowanym obrocie gospodarczym, – przestrzeganie przepisów i norm związanych z ochroną środowiska, – dążenie do informowania o swojej działalności jak największej grupy hipotetycznych kontrahentów, – tworzenie wizerunku organizacji w odpowiednich gremiach konsumenckich, – konieczność zaistnienia w gremiach lokalnych, – kształtowanie świadomości społeczności lokalnej poprzez kreowanie potrzeb konsumenckich

Źródło: opracowanie własne.

Dla konkurencyjności organizacji niezmiernie istotnym zadaniem jest realizacja stworzonych między poszczególnymi grupami interesariuszy a organizacją relacji w możliwie najsprawniejszy oraz optymalny sposób.

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

4. Technologie informacyjno-komunikacyjne w tworzeniu relacji międzyorganizacyjnych

Współczesne rozwiązania technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) umożliwiają organizacjom wspomaganie wszystkich realizowanych procesów biznesowych, toteż w zakresie tworzenia oraz utrzymywania relacji międzyorganizacyjnych na rynku istnieje niezwykle bogaty zbiór rozwiązań informatycznych wspomagający tworzenie relacji międzyorganizacyjnych między wszystkimi grupami interesariuszy. Większość oferowanych na rynku rozwiązań możliwa jest do zastosowania również w mikroprzedsiębiorstwach – ponieważ coraz większa grupa produktów informatycznych posiada wersje dedykowane grupie mikro- oraz małych przedsiębiorstw. Poniżej omówiona zostanie idea funkcjonowania systemów informatycznych wspomagających zarządzanie relacjami z klientami (CRM).

Oferowane na rynku moduły CRM stanowią najczęściej zintegrowaną aplikację obsługującą wszystkie kanały dystrybucji, zarówno tradycyjne typu sieć handlowców, punkty detaliczne 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 tech-

nicznego punktu widzenia bazę klientów może tworzyć kilka rozproszonych baz, obsługiwanych przez różne systemy. Kluczową funkcjonalnością CRM 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 względu na to, 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 i 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 [Sitarska 2008, s. 214-215].

Na rynku produktów informatycznych istnieje wiele typów systemów klasy CRM, niemniej jednak aplikacje tego typu zawierają takie funkcjonalności, jak:

- organizacja bazy klientów – umożliwiająca rejestrację i przechowywanie kluczowych informacji o klientach, składających się na kartotekę klienta. Zawiera najczęściej informacje dotyczące: danych teleadresowych, branży klienta, struktury organizacyjnej, danych osób kontaktowych, potencjału zakupowego klienta, warunków podpisywanych umów handlowych itd. Organizacja bazy danych klientów powinna umożliwiać zarządzanie dostępem do danych klientów, tak aby odpowiednie grupy użytkowników uzyskiwały dostęp do danych istotnych dla siebie,
- zarządzanie kontaktami – funkcjonalność pozwalającą na rejestrację oraz wymianę danych dotyczących kontaktów ze stałymi oraz hipotetycznymi klientami. Funkcjonalność ta najczęściej pozwala na przechowywanie informacji dotyczących historii prowadzonych rozmów oraz ustaleń pochodzących przede wszystkim od telemarketerów, przedstawicieli handlowych, pracowników call center. Funkcjonalność ta zawiera bardzo często również informacje związane z działalnością dystrybucyjną i serwisową – o ile w oferowanym CRM obsługa serwisowa nie stanowi odrębnej funkcjonalności związanej z obsługą stałych klientów,
- zarządzanie kontem klienta – funkcjonalność ta związana jest z archiwizowaniem historii procesów biznesowych realizowanych przez klienta. Zawiera najczęściej dane dotyczące zakupów klienta, historii udzielanych rabatów, opustów; informacji o płatnościach; informacji o ewentualnych pracach serwisowych itp.,
- zarządzanie kampaniami – gromadzenie informacji o planowanych oraz przeprowadzanych kampaniach reklamowych. Tworzenie list adresowych na potrzeby mailingu, telemarketingu, planowania i raportowania działań typu follow up oraz analizy skuteczności prowadzonych kampanii,

- obsługa poprzez kanały internetowe – wykorzystanie kanałów internetowych do prowadzenia marketingu i sprzedaży w sposób zdalny. Tworzenie interaktywnych formularzy dających dostęp klientom do zasobów informacyjnych organizacji w celu sprawdzenia dostępności produktu lub terminów zrealizowania usługi, dokonania zdalnych zamówień oraz zapłat za zaakceptowane zamówienia².

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

Moduły takie mają za zadanie umożliwiać symulacyjne przekształcanie kontaktów z klientami, poprzez analizę kont klientów, w szanse dotyczące sprzedaży. Pozwalają na planowanie, projektowanie oraz realizację sprzedaży produktów dodatkowych, droższych, przeznaczonych na potrzeby indywidualnych klientów. Mają na celu zainteresowanie klienta dodatkowym pakietem produktów bądź usług poprzez stworzenie indywidualnego profilu potrzeb klienta. Pozwalają na poczynienie 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.

5. Zakończenie

Dzięki rozwojowi nowoczesnych technologii komunikacyjno-informacyjnych tworzenie kapitału relacyjnego w mikroprzedsiębiorstwach może odbywać się poprzez realizację zdalnych kontaktów oraz współpracy z różnymi grupami interesariuszy.

Nowoczesne narzędzia, takie jak systemy CRM czy SCM, umożliwiają utrzymywanie oraz utrwalanie relacji z kontrahentami, przy równoczesnym minimalizowaniu kosztów. Ma to szczególne znaczenie dla rozwoju oraz stabilizacji mikroprzedsiębiorstw, które borykają się z problemami zbyt wysokich kosztów w stosunku do możliwości generowania obrotu gospodarczego.

² Wykaz klasycznych funkcjonalności zaprezentowany został na podstawie analizy produktowej systemów, takich jak: SAP CRM <http://www.sap.com/poland/solutions/business-suite/crm/brochures/pdf>; CRM Comarch CDN XL <http://www.comarch.pl/erp/duze-i-srednie-przedsiębiorstwa/produkty/comarch-cdn-xl/funkcjonalnosc/zarządzanie-operacyjne/crm>; BPSC Impuls 5 CRM <http://www.computerworld.pl/aplikacjebiznesowe/crm/bpsc.impuls.5.crm>; UNIT4 TETA CRM.NET <http://www.teta.com.pl/oferta-produkty-erp-teta-constellation-crm.php>.

Artykuł niniejszy nakreśla kluczowe aspekty związane z wykorzystaniem informatycznych narzędzi w procesie tworzenia oraz utrzymywania kapitału relacyjnego w mikroprzedsiębiorstwach.

Literatura

- Bojak-Trzaskowska M., *Gospodarowanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, [w:] *Ekonomika przedsiębiorstw*, red. J. Engelhardt, CeDeWe, Warszawa 2011.
- Borodako K., *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Cyfert S., Krzakiewicz K., *Nauka o organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Poznań 2009.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Ewolucja sektora usług w Polsce w latach 1995-2008*; Ministerstwo Gospodarki, Departament Analiz i prognoz, Warszawa 2010.
- Hanzel H., *Decyzje w działalności inwestycyjnej – uwarunkowania, metody, efekty*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
- Herman A., *Kapitał intelektualny i jego liczenie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2008, nr 3.
- Hoffman-Bang P., Martin H., *IC Rating na tle innych metod oceny kapitału intelektualnego*, e-mentor 2005, nr 4(11).
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006.
- Kisielnicki J., *MIS – Systemy informatyczne zarządzania*, Placet, Warszawa 2008.
- Kunasz M., *Ogólny zarys koncepcji kapitału intelektualnego*, [w:] *Kapitał ludzki w gospodarce*, red. D. Kopycińska, PTE, Szczecin 2003.
- Kurowska A., Derlatka T., *Kapitał relacyjny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Studio Emka, Warszawa 2009.
- Lindgren P., Saghaug F., Knudsen H., *Innovating business models and attracting different intellectual capabilities*, „Measuring Business Excellence” 2009, vol. 13, issue 2.
- Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Lubomirska-Kalisz J., *Czynniki determinujące konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [w:] *Ekonomika przedsiębiorstw*, red. J. Engelhardt, CeDeWu, Warszawa 2011.
- Morawski M., *Metody zarządzania pracownikami wiedzy w organizacjach inteligentnych*, [w:] *Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa. Future 2002*, red. E. Skrzypek, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.
- Mouritsen J., *Classification, measurement and the ontology of intellectual capital entities*, „Journal of Human Resource Costing & Accounting” 2009, vol. 13, issue 2.
- Nahapiet Y., Ghosal S., *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, no. 2.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Pietruszka-Ortyl A., *Kapitał intelektualny organizacji*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Reilly P., Williams T., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwijanie potencjału organizacji dzięki działowi personalnemu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Runiewicz-Wardyn M., *Knowledge-based Economy As Factor of Competitiveness and Economic Growth*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

- Sitarska M., *Zastosowanie technologii informacyjnych w systemie informacyjnym marketingu*, [w:] *Technologie informacyjne dla ekonomistów. Narzędzia. Zastosowania*, red. A. Nowicki, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, PTE, Warszawa 2005.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności w warunkach globalnych*, TNOiK, Toruń 2002.
- Szałkowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
- Śladkowska 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, 29.07.2012.
- Ulrich D., *Intellectual Capital=Competence*Commitment*; „Sloan Management Review” 1998, no. 2.
- Wachowiak P., *Pomiar kapitału intelektualnego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
- Wilk J., *Symulacyjny model kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania nr 75, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2004.
- Wróbel J., *Geneza rozwoju kapitału intelektualnego i jego struktura*, [w:] *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Studio Emka, Warszawa 2009.

Źródła internetowe

- SAP CRM <http://www.sap.com/poland/solutions/business-suite/crm/brochures/pdf>;
- CRM Comarch CDN XL <http://www.comarch.pl/erp/duze-i-srednie-przedsiębiorstwa/produkty/comarch-cdn-xl/funkcjonalnosc/zarządzanie-operacyjne/crm>;
- BPSC Impuls 5 CRM <http://www.computerworld.pl/aplikacjebiznesowe/crm/bpsc.impuls.5.crm>;
- UNIT4 TETA CRM.NET <http://www.teta.com.pl/oferta-produkty-erp-teta-constellation-crm.php>;

APPLICATION OF CRM SYSTEMS IN THE CREATION OF RELATIONAL CAPITAL IN MICRO-ORGANIZATIONS

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 indicates, 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.

Keywords: relational capital, intellectual capital, information and communications technologies, competitive advantage.