

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 422

**Zasoby organizacji.
Zagadnienia epistemologiczne
i metodologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-572-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

Część 1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna

Paweł Bartkowiak: Znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa (Value-co-creation process for a customer from company's perspective)	13
Jarema Batorski, Ewa Wszendybył-Skulska: Zmiany w kapitale ludzkim jako rezultat organizacyjnego uczenia się (Changes in human capital as a result of organizational learning).....	27
Katarzyna Boczkowska: Wybrane aspekty kultury bezpieczeństwa na uczelni technicznej (Some aspects of safety culture at technical university).....	39
Sylwia Flaszewska: Bariery utrudniające realizację procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii (Barriers to implementation of knowledge management processes in high technology companies).....	52
Marta Juchnowicz, Łukasz Sienkiewicz: Kultura organizacyjna kreatorem kapitału ludzkiego (Organisational culture as a creator of human capital)	61
Piotr Pachura: <i>Ba</i> jako przestrzeń kontekstu w procesie zarządzania wiedzą (<i>Ba</i> as contextual space in knowledge management)	72
Sylwia Stańczyk: Paradoksy kultury organizacyjnej (Paradoxes of organizational culture).....	81
Monika Stelmaszczyk, Jarosław Karpacz: Związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami mediowany zaufaniem – poziom indywidualny (Relationship between knowledge sharing and innovations mediated by trust – individual level).....	95

Część 2. Reputacja, marki, relacje

Ewa Głuszek: Paradoksy dobrej i złej reputacji przedsiębiorstwa (A good and bad corporate reputation – some paradoxes)	109
Paweł Mielcarek: Ekosystem innowacji w świetle paradygmatu otwartej innowacji (Innovation ecosystem in view of open innovation paradigm	122
Łukasz Sułkowski: Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania	

(Theories, paradigms, metaphors and ideologies of management – different ways of performing organizational and managerial discourse).....	131
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Wizerunek zawodowy studentów na rynku pracy w świetle badań empirycznych (Professional image of students on labour market in the light of empirical research)	144
Anna Walecka: Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie (Enterprises relational capital in crisis).....	158

Część 3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo

Piotr Górski: Ludzka strona zarządzania. Zagadnienia metodologiczne (Human side of management. Methodological issues)	173
Teresa Kraśnicka, Tomasz Ingram: Rola przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników (The role of transformational leadership in shaping employee innovative behaviors)...	181
Katarzyna Piórkowska: Wybrane menedżerskie postawy społeczne w ujęciu dualnym (Selected managerial social attitudes from a dual perspective)...	193
Barbara A. Sypniewska: Cechy i postawy przedsiębiorcze szansą własnej działalności gospodarczej (Proactive enterprise -like attitude as a chance to run own business activity)	210
Dorota Wójcik-Kośla: Orientacja prorynkowa kadry kierowniczej w podejmowaniu decyzji strategicznych – wyniki badań (Market orientation of the managers in the proces of strategic decision-making – results of the research).....	222
Aleksandra Zaleśna: Motywowanie menedżerów i kształtowanie wizji przyszłości firmy (Incentives for managers and the company’s vision creation)	235

Część 4. Zachowania organizacji i w organizacji

Katarzyna Bratnicka, Monika Kulikowska-Pawlak: Organizacyjny umysł i innowacyjność przedsiębiorstwa (Organizational mind and firm innovativeness)	247
Radosław Drozd, Wioleta Kucharska: Paradoks rozwoju przez innowacje produktowe (Development paradox through product innovations).....	257
Aldona Glińska-Noweś, Andrzej Lis: Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych (The paradox of co-existence of organisational citizenship behaviours and counterproductive work behaviours)	265

Piotr Grajewski, Jacek Rybicki: Paradoks radykalizmu zmiany na przykładzie organizacji procesowej (The paradox of a change radicalism on an example of the process organization)	275
Sylwester Gregorczyk, Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak, Albert Tomaszewski: Paradoxy zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego (Paradoxes of enterprises' behavior during the economic crisis).....	287
Lech Miklaszewski: Twórcza destrukcja jako imperatyw rozwoju na przykładzie firmy inwestycyjnej (Constructive destruction as an imperative of development on the example of investment company)	303
Maciej Mitrega: Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu (Dynamic marketing capabilities as a research area in management)	313
Barbara Mróz-Gorgoń, Aleksandra Calka: Branding i rebranding na przykładzie rynku aptecznego (Branding and rebranding on the example of pharmaceutical market)	322
Zofia Patora-Wysocka: Dryf strategiczny i zmiana organizacyjna w perspektywie procesualnej (Strategic drift and organizational change in the processual perspective)	335
Grzegorz Zieliński: Błędy w działaniach zarządczych ukierunkowanych na kryzys w podmiotach leczniczych i ich wpływ na jakość usług (Mistakes in management actions directed on the crisis in health care centers and their influence on service quality).....	347

Wstęp

Zasoby niematerialne organizacji od czasu publikacji Barneya znajdują się w centrum zainteresowania badaczy zajmujących się zarządzaniem, a zwłaszcza zarządzaniem strategicznym. Zasobowa teoria firmy ewoluuje wraz z licznymi badaniami odwołującymi się do jej założeń. Początkowo zainteresowania poznawcze ukierunkowane były głównie na zasób wiedzy i organizacyjne uczenie się, a aktualnie eksplorowane są intensywniej pozostałe zasoby, szczególnie kapitał relacyjny.

Ukierunkowanie badań na wnętrze organizacji i endogeniczne uwarunkowania jej funkcjonowania, strategii i zmian tworzy fundamenty pozwalające na lepsze zrozumienie istoty organizacji i mechanizmów, które w niej tkwią, wspomagając bądź ograniczając potencjał rozwoju.

Niniejsza publikacja jest wyrazem nieustającego wysiłku badaczy, skierowanego na wyjaśnianie rzeczywistości organizacyjnej z perspektywy zasobów.

Artykuły zostały pogrupowane pod kątem merytorycznym, tworząc jednorodne problemowo części:

1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna,
2. Reputacja, marki, relacje,
3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo,
4. Zachowania organizacji i w organizacji.

Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań. Podjęli także wątki metodyczno-metodologiczne. Ale myślą przewodnią opracowania są paradoksy oraz paradygmaty odnoszone do poszczególnych obszarów problemowych. Liczymy, że lektura tego zbioru będzie inspiracją do stawiania kolejnych pytań badawczych, do rozwijania istniejących teorii, do konstruowania zaleceń aplikacyjnych, do prowadzenia badań empirycznych i w końcu stanie się inspiracją do rozwijania nauki o zarządzaniu w sposób satysfakcjonujący zarówno akademików, jak i praktyków.

Życząc owocnej lektury, dziękujemy Autorom za wysiłek włożony w przygotowanie publikacji, a Recenzentom za zaangażowanie na rzecz ich jakości.

Ewa Stańczyk-Hugiet, Joanna Kacala

Anna Walecka

Politechnika Łódzka
e-mail: anna.walecka@p.lodz.pl

KAPITAŁ RELACYJNY PRZEDSIĘBIORSTW W KRYZYSIE

ENTERPRISES RELATIONAL CAPITAL IN CRISIS

DOI: 10.15611/pn.2016.422.13

Streszczenie: Niniejsze opracowanie poświęcone jest kapitałowi relacyjnemu przedsiębiorstw w różnych fazach i rodzajach kryzysu. Jego celem jest próba odpowiedzi na pytanie, czy wysoki poziom kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa może być warunkiem nie tylko utrzymania przewagi konkurencyjnej, ale i sposobem na kryzys. Chcąc zrealizować zamierzony cel, przeprowadzono badania pilotażowe w grupie 50 firm zlokalizowanych na terenie Polski centralnej, znajdujących się w różnych fazach i rodzajach kryzysu. Z przeprowadzonych badań wynika, iż wśród firm o wysokiej i bardzo wysokiej jakości relacji z różnymi grupami interesariuszy jest tylko jedna znajdująca się w sytuacji kryzysu jawnego. Pozostałe firmy albo nie dostrzegają u siebie widocznych sytuacji kryzysowych, albo mają drobne, przejściowe problemy. Wydaje się w związku z tym, iż istnieje pewna zależność pomiędzy poziomem kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa a możliwością wystąpienia w nim kryzysu.

Słowa kluczowe: kapitał relacyjny przedsiębiorstw, kapitał intelektualny, relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem, kryzys w przedsiębiorstwie, sytuacja kryzysowa.

Summary: This paper is devoted to relational capital of enterprises in different phases and types of crisis. Its purpose is to attempt to answer the question whether high levels of relational capital of the company may be a way to overcome crisis. The study shows that among companies with high and very high-quality the relationship with stakeholders is the only one in the open crisis. It seems, therefore, that there is a relationship between the level of relational capital companies and the possibility of its crisis.

Keywords: relational capital of enterprises, intellectual capital, business relationships with the environment, crisis in the company, crisis situation.

1. Wstęp

Dzisiejszy świat bazuje na relacjach. Liczne kontakty organizacji z otoczeniem, każda sprzedaż produktów czy usług w dużej mierze zależą od tego, czy firmie udało się nawiązać właściwe relacje. Obecnie bowiem przedsiębiorstwa nie są zainteresowane

jednorazowymi, przypadkowymi transakcjami, lecz długofalową współpracą. Dotyczy to kontaktów zarówno z klientami, jak i dostawcami czy konkurencją.

Znaczenie kapitału relacyjnego w funkcjonowaniu współczesnych organizacji dostrzegają liczne opracowania naukowe (m.in. [Doz, Hamel 2006; Bamford, Gomes-Casseres, Robinson 2003; Child, Faulkner, Tallman 2005; Spaulding 2012; Łobos 2000; 2005; Obłój 2007; Bombiak 2011]). Wskazują one na fakt, iż organizacje, które chcą utrzymać się na rynku, chcą być konkurencyjne, cały czas muszą tworzyć właściwe więzi z otoczeniem. Kształtowanie bowiem kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa, a także kreowanie sieci relacji biznesowych to obecnie kluczowa determinanta rozwoju organizacji [Krupski 2013; Czakon 2013].

W organizacjach tych jednak często dochodzi do różnego rodzaju konfliktów, zaburzeń czy nieprzewidzianych zagrożeń (wydarzeń), które – jeśli są likwidowane na bieżąco – nie muszą zagrażać bytowi przedsiębiorstwa [Nogalski, Macinkiewicz 2004]. Kryzysy są bowiem permanentną cechą współczesnego biznesu. Pojawia się zatem pytanie, czy dobrze rozwinięty kapitał relacyjny pozwala przedsiębiorstwu na rozwój i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, czy jest, być może, również czynnikiem ułatwiającym pokonywanie sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie?

2. Kapitał relacyjny przedsiębiorstwa

Kapitał relacyjny jest postrzegany jako składnik niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa, na które składa się wartość wszystkich stosunków z klientami i innymi podmiotami otoczenia. Rozumie się je jako wszelkiego rodzaju wiedzę pozyskaną dzięki długoterminowej współpracy. Wiedzę tę tworzą informacje o zachowaniach nabywców, bazy danych o partnerach biznesowych, a także nowoczesne technologie, które pozwalają na wykorzystywanie sprzężenia zwrotnego w celu spełniania oczekiwań i przyjmowania uwag od klientów. Gromadzenie tego rodzaju informacji pozwala przedsiębiorstwu na przetwarzanie ich i skuteczne reagowanie na zachowania nabywców [Kieźel, Kwiecień 2012].

Początkowo kapitał relacyjny postrzegany był jedynie poprzez pryzmat klientów jako ich lista i relacje na linii przedsiębiorstwo – klienci. Obecnie traktuje się kapitał relacyjny jako umiejętności kształtowania stosunków także z innymi interesariuszami [Marcinkowska 2013]. Wynika on z ukształtowania właściwych stosunków z klientami, dystrybutorami, dostawcami i innymi podmiotami bliskiego otoczenia przedsiębiorstwa [Urbanowska-Sojkin 2004]. Obejmuje m.in. takie elementy, jak: znak firmowy, klientów i ich lojalność, kanały dystrybucji, umowy, kontrakty i porozumienia z podwykonawcami, partnerami handlowymi, inwestorami, bankami, instytucjami publicznymi itp. [Sosnowska 2003].

Tworzenie kapitału relacyjnego jest nieodłączną cechą każdej organizacji, która jest systemem otwartym, dokonującym permanentnej wymiany zasobów materialnych i niematerialnych z otoczeniem. Jednak posiadanie kapitału relacyjnego nie warunkuje stałego generowania przyszłych dochodów organizacji. Istota kapitału

relacyjnego polega na ciągłym inicjowaniu i kreowaniu coraz to nowych kontaktów tworzących sieć. Ewolucyjny charakter sieci relacyjnej wymusza ciągle poszukiwanie nowych partnerów, ponieważ relacje podlegają nieustannym przemianom. Niektóre z nich słabną, aby w końcu wygasnąć, inne ewoluują, zmieniając swój charakter, co powoduje, że każda organizacja, by zapewnić sobie ciągłość funkcjonowania, musi stale poszukiwać nowych relacji i je inicjować [Chomiak-Orsa 2013].

Kapitał relacyjny jest częścią **kapitału intelektualnego organizacji**¹. Stworzenie pojęcia kapitału intelektualnego organizacji było odpowiedzią na potrzebę zdefiniowania wszystkich niematerialnych aktywów organizacji, które mają niejednokrotnie kluczowe znaczenie dla jej wartości [Edvinsson, Malone 2001; Kunasz 2003; Herman 2008; Lindgren, Saghaug, Knudsen 2009; Mouritsen 2009]. Obecnie wycena wartości firmy musi bowiem obejmować czynniki zarówno materialne, jak i niematerialne, takie jak: kulturę organizacyjną, *know-how*, reputację organizacji, lojalność pracowników i ich kompetencje czy innowacyjność działalności [Śladkowska 2012].

Literatura przedmiotu wskazuje na wiele definicji i klasyfikacji kategorii składowych kapitału intelektualnego. Jedną z klasycznych definicji pochodzi od Hudsona, który określił kapitał intelektualny jako połączenie dziedzictwa genetycznego, edukacji, doświadczeń, postaw wobec życia, jakie charakteryzują poszczególnych pracowników organizacji [Hudson 1993]. Jak zauważają Perechuda i Chomiak-Orsa [2013], w nurcie tym kształtowane były kolejne definicje charakteryzujące kapitał intelektualny przez pryzmat strategii zasobowych jako zasobów niematerialnych oraz ich przepływów w organizacji [Bontis i in. 1998; Bukh i in. 2002] oraz zdolności organizacji do właściwej alokacji zasobów, wynikających z doświadczenia, wymiany informacji realizowanej przez kapitał ludzki organizacji [Boekestein 2006; Petty, Gauthri 2000; Rastogi 2003].

Kapitał intelektualny więc to posiadana wiedza, odpowiednie doświadczenie, technologia organizacyjna, dobre stosunki z klientami oraz wszelkie umiejętności, które pozwalają firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku. Może być on traktowany także jako język myślenia i zbiór technik działania odnoszących się do nośników przyszłych wyników przedsiębiorstwa. To wszystkie niematerialne zasoby lub ich przekształcenia, które znajdują się pod kontrolą organizacji i które powiększają jej wartość. Jego podstawą zawsze jest wiedza pracowników i kadry kierowniczej [Skrzypek 1999].

Najczęściej w literaturze cytowana jest definicja Edvinssona, która wskazuje, iż kapitał intelektualny to różnica między wartością rynkową a wartością księgową organizacji. Jest to suma ukrytych aktywów nie ujętych w bilansie firmy. Kapitał intelektualny jest więc kapitałem niefinansowym, odzwierciedlającym ukrytą lukę pomiędzy wartością rynkową i księgową [Edvinsson, Malone 2001]. Definicja ta obrazuje również składowe kapitału intelektualnego: **kapitał ludzki i kapitał struk-**

¹ Termin „kapitał intelektualny” zastępowany jest często terminami „aktywa intelektualne”, „aktywa wiedzy” czy „własność intelektualna”.

turalny, który uwzględnia kapitał organizacyjny (wewnętrzny) i kapitał relacji (zewnętrzny) [Edvinsson, Malone 2001; Herman 2008; Łopaciuk-Gonczarczyk 2008; Wróbel 2009; Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006].

Kapitał ludzki obejmuje wykształcenie, wiedzę, doświadczenia pracowników, źródła kreatywności i innowacyjności dla organizacji [Kurowska, Derlatka 2009]. Pracownicy ci powinni się rozwijać wraz z organizacją, tworząc tzw. organizację inteligentną. Powinni oni doskonalić swoje umiejętności i pozyskiwać nowe [Pobrotyń 2012].

Kapitał strukturalny to zdolność organizacyjna, włączając w to fizyczne systemy stosowane do przesyłania i przechowywania materiału intelektualnego. Można go podzielić na kapitał strukturalny wewnętrzny (kapitał organizacyjny) oraz kapitał strukturalny zewnętrzny (**kapitał relacyjny**). Kapitał strukturalny wewnętrzny definiowany jest jako zbiór własności intelektualnych organizacji, procesów i metod pracy, procedur wykonawczych, bazy danych, infrastruktury komunikacyjno-informacyjnej. Kapitał strukturalny zewnętrzny zawiera struktury służące do utrzymania właściwych relacji z otoczeniem [Chomiak-Orsa 2014]. Obejmuje on m.in.: system poszukiwania odbiorców, sieci sprzedaży, projekty badawczo-rozwojowe, bazy klientów, markę i reputację firmy czy partnerstwo strategiczne [Wilk 2004].

Z klasyfikacji tej wynika, iż kapitał relacyjny jest jedynie częścią kapitału strukturalnego przedsiębiorstwa. W opracowanym na podstawie pozycji Hoffmana-Banga i Martina [2005], a także Kurowskiej i Derlatki [2009] przez Perechudę i Chomiak-Orsę [2013] modelu struktury kapitału intelektualnego można zauważyć, iż kapitał relacyjny wewnętrzny tworzony jest zarówno przez menedżerów, jak i pracowników wiedzy. Kapitał relacyjny zewnętrzny kształtują interesariusze kontraktowi i instytucjonalni.

Coraz częściej jednak literatura przedmiotu przedstawia kapitał relacyjny jako trzeci, **równorzędny element składowy kapitału intelektualnego**. Ma to podkreślić fundamentalne znaczenie relacji w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Jak zauważył bowiem Stewart, kapitał ludzki, relacji i organizacyjny są ze sobą sprzężone. Nie wystarczy inwestować w ludzi, systemy lub klientów – oddzielnie. Mogą one się wspomagać, ale mogą także pomniejszać się wzajemnie [Stewart 1997].

3. Metodyka prowadzonych badań empirycznych i charakterystyka respondentów

Chcąc osiągnąć zamierzone cele, w miesiącach wrzesień – październik 2015 r. przeprowadzono w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej badania pilotażowe, poświęcone kapitałowi relacyjnemu przedsiębiorstw w różnych rodzajach i fazach kryzysu².

² Szerszemu omówieniu tematu kryzysu poświęcono inne publikacje autorki, m.in. [Walecka 2009; 2014a; 2014b; Walecka, Zakrzewska-Bielawska 2009a; 2009b] i inne.

Badaniami objęto 50 przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie Polski centralnej. Jako metodę badawczą wybrano metodę sondażu diagnostycznego, w ramach której wykorzystano technikę ankiety rozdawanej. Narzędziem badawczym był przygotowany autorski kwestionariusz ankiety. Szczegółową charakterystykę badanych firm przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Charakterystyka	N	%	Charakterystyka	N	%
forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa			liczba lat funkcjonowania przedsiębiorstwa		
osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	11	22	do 1 roku	0	0
spółka cywilna	6	12	powyżej 1 roku do 3 lat	2	4
sp. z o.o.	22	44	powyżej 3 lat do 5 lat	9	18
spółka akcyjna	9	18	powyżej 5 lat do 10 lat	6	12
inna	2	4	powyżej 10 lat	33	66
Dominujący pod względem przychodów sektor, w którym działa firma			Obszar działania rynkowego firmy		
handel	11	22	lokalny	11	22
usługi	27	54	regionalny	1	2
produkcja	12	24	krajowy	19	38
Wielkość zatrudnienia			międzynarodowy	19	38
mikroprzedsiębiorstwo	14	28			
małe przedsiębiorstwo	9	18			
średnie przedsiębiorstwo	7	14			
duże przedsiębiorstwo	20	40			

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak wynika z tab. 1, w badaniach wzięły udział przede wszystkim spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą oraz spółki akcyjne. Badane przedsiębiorstwa to najczęściej firmy doświadczone, o ponad 10-letnim stażu (66%), działające zarówno na rynku krajowym (38%), jak i międzynarodowym (38%), głównie w sektorze usług (54%). Jeśli wziąć pod uwagę wielkość zatrudnienia, są to przedsiębiorstwa zarówno z sektora MSP (60%), jak i przedsiębiorstwa duże (40%).

Podmiotem badań byli menedżerowie przedsiębiorstw w sytuacji kryzysu (N = 50). Badanie było w pełni anonimowe, a informacje z niego uzyskane traktowane są jako poufne. Charakterystykę respondentów przedstawia tab. 2.

Jak wynika z tab. 2, w badaniach wzięli udział przede wszystkim menedżerowie najniższego (66%) i średniego (24%) szczebla kierowania, reprezentanci obu płci.

Tabela 2. Charakterystyka respondentów

Charakterystyka	N	%	Charakterystyka	N	%
Wiek			Płeć		
do 30 lat	22	44	kobieta	24	48
31-40 lat	20	40	mężczyzna	26	52
41-50 lat	6	12	Kierunek		
powyżej 50 lat	2	4	ekonomiczne	20	40
Wykształcenie			techniczne	28	56
wyższe	35	70	inne	2	4
średnie	15	30			
Zajmowane stanowisko					
menedżer najwyższego szczebla kierowania	5	10			
menedżer średniego szczebla kierowania	12	24			
menedżer pierwszej linii	33	66			

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

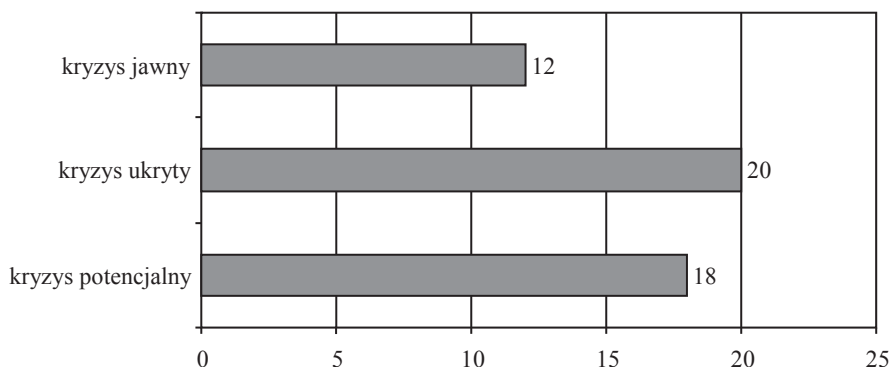
Są to osoby młode, głównie do 40 roku życia (84%). 70% badanych legitymuje się wykształceniem wyższym, głównie technicznym (56%) i ekonomicznym (40%).

Obliczeń i prezentacji statystycznych dokonano w arkuszu kalkulacyjnym Microsoft Excel.

4. Kapitał relacyjny badanych firm w sytuacji kryzysu

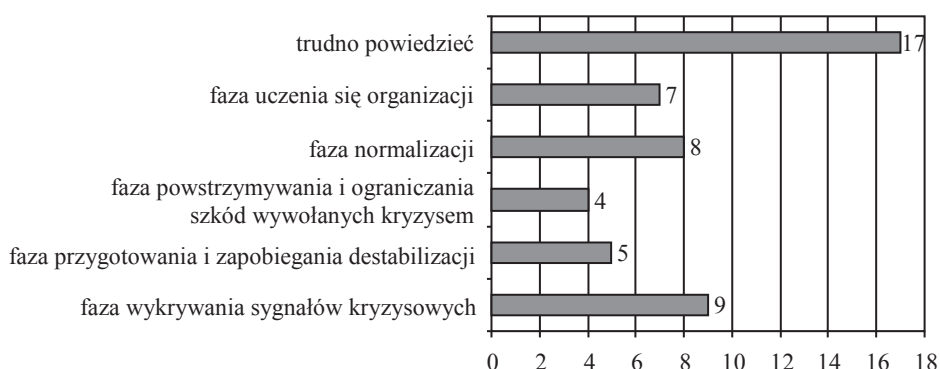
Przeprowadzone badania dowodzą, iż obecnie sytuacje kryzysowe występują w 64% badanych firm (rys. 1). 20 przedsiębiorstw znajduje się obecnie w sytuacji kryzysu ukrytego, przez który rozumie się trudności w osiągnięciu celów przedsiębiorstwa i gospodarowaniu zasobami („trudności przejściowe”), a 12 przedsiębiorstw boryka się z poważnymi problemami finansowymi (kryzys jawny). 18 przedsiębiorstw nie zauważa u siebie w tym momencie sytuacji kryzysowych (kryzys potencjalny).

Jeśli uwzględnić **fazę kryzysu**, w jakim znajduje się przedsiębiorstwo, to literatura przedmiotu najczęściej wskazuje na fazę wykrywania sygnałów, przygotowania i zapobiegania dalszej destabilizacji, powstrzymywania i ograniczania szkód wywołanych kryzysem, fazę normalizacji i uczenia się organizacji [Mitroff, Pearson 1998]. Pod tym względem badane firmy najczęściej znajdują się w fazie pojawiania się symptomów sytuacji kryzysowych (faza wykrywania sygnałów) oraz w fazie normalizacji (sytuacja pokryzysowa, w której organizacja wychodzi z impasu) i uczenia się (faza wyciągania wniosków na przyszłość). Niestety, jak obrazuje rys. 2, nie wszyscy menedżerowie byli w stanie określić obecną sytuację swojej firmy. Dotyczyło to zarówno menedżerów mikroprzedsiębiorstw (7 firm), jak i firm dużych (10).



Rys. 1. Rodzaj kryzysu w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rys. 2. Faza kryzysu w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Próbując znaleźć zależność pomiędzy sytuacją badanych firm a ich kapitałem relacyjnym, poddano analizie relacje przedsiębiorstw z najbliższym otoczeniem. Na potrzeby niniejszego opracowania skupiono się na określeniu rodzajów, częstotliwości i jakości relacji badanych firm z klientami, konkurentami, dostawcami i sojusznikami strategicznymi, a także ośrodkami wiedzy, instytucjami państwowymi i finansowymi.

Biorąc pod uwagę **rodzaje relacji** przedsiębiorstwa z otoczeniem, zapytano respondentów o to, jakie formy relacji rozwijają oni w interakcjach z różnymi grupami interesariuszy. W pytaniu tym zaproponowano katalog relacji przedstawionych poniżej [Kurowska, Matejun 2013]:

- relacje kontraktowe – oparte na umowie między partnerami,
- relacje kapitałowe – oparte na powiązaniach kapitałowych między partnerami,

- relacje sieciowe – oparte na wielostronnych interakcjach między partnerami,
- relacje klastrowe – udział w klastrach,
- relacje partnerskie – oparte na wzajemnym zaufaniu i zaangażowaniu w realizowane działania,
- relacje transakcyjne, w których dominuje myślenie nakierowane na osiągnięcie celów ekonomicznych,
- spółki – bliskie relacje oparte na łączeniu podmiotów,
- licencje – sformalizowane wykorzystywanie wiedzy, *know-how*,
- *outsourcing* – ograniczenie zakresu działań firmy i powierzenie pewnych obszarów działania do realizacji przez partnerów zewnętrznych,
- inne relacje.

Okazuje się, iż badane przedsiębiorstwa najczęściej rozwijają relacje kontraktowe, partnerskie i transakcyjne (tab. 3). Dokładnie te same rodzaje relacji, zdaniem badanych, odgrywają bardzo dużą lub kluczową rolę w rozwoju przedsiębiorstwa. Dużą liczbę wskazań otrzymały również inne (poza wymienionymi) formy relacji z otoczeniem.

Tabela 3. Rodzaje relacji badanych firm z otoczeniem

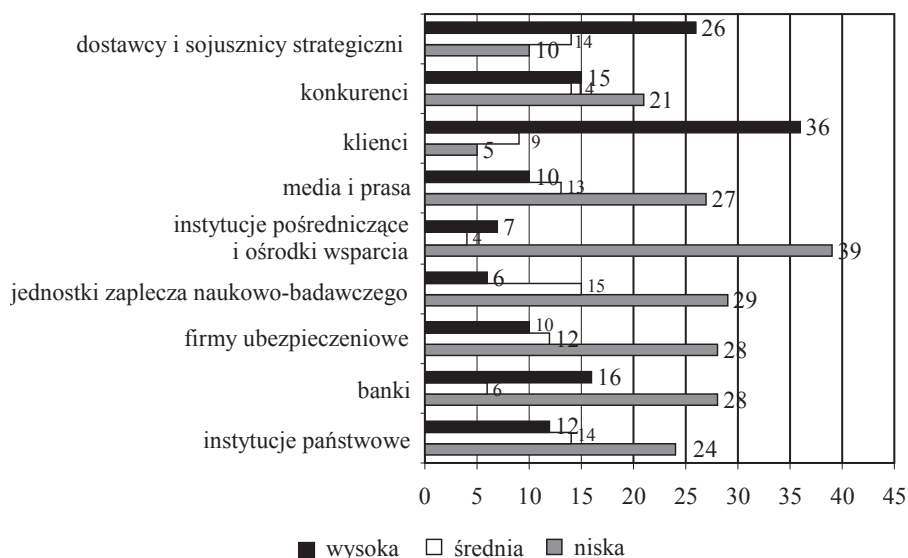
Interesariusze \ Relacje	Kontraktowe	Kapitałowe	Sieciowe	Klastrowe	Partnerskie	Transakcyjne	Spółki	Licencje	<i>Outsourcing</i>	Inne
Klienci firmy	25	8	8	2	11	18	6	4	6	8
Konkurenci firmy	4	2	8	1	5	5	4	5	3	8
Dostawcy i sojusznicy strategiczni	20	4	6	4	10	8	10	5	4	4
Instytucje państwowe i samorządowe	7	2	5	3	9	3	2	5	3	11
Banki i inne instytucje finansowe	12	10	4	1	5	8	3	4	4	4
Jednostki zaplecza naukowo-badawczego	10	3	0	4	6	0	1	3	6	4
Ośrodki wspierania	3	2	1	4	4	0	3	0	2	9
Media i prasa	4	1	7	4	5	0	3	1	2	5
Inne	2	0	1	1	1	0	0	0	0	5
Suma	87	32	40	24	56	42	32	27	30	58

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak wynika z tab. 3, duża część badanych rozwija relacje kontraktowe z klientami firmy (50%), dostawcami i sojusznikami strategicznymi (40%). Także z tymi samymi interesariuszami nawiązują relacje o charakterze partnerskim (22% wskazań w przypadku klientów i 20% w przypadku dostawców i sojuszników strategicznych). Co ciekawe, relacje partnerskie przeważają również w kontaktach badanych z instytucjami państwowymi i samorządowymi. Biorąc zaś pod uwagę relacje bada-

nych o charakterze transakcyjnym, stwierdza się, że najczęściej dotyczą one klientów firmy (36% wskazań), dostawców i sojuszników strategicznych oraz banków i innych instytucji finansowych (po 16% wskazań).

Częstotliwość relacji badanych firm z różnymi grupami interesariuszy przedstawia rys. 3.



Rys. 3. Częstotliwość kontaktów biznesowych badanych firm

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wynika z niego, iż najczęściej badane firmy utrzymują relacje z klientami i dostawcami (co wydaje się zrozumiałe), a także z bankami i innymi instytucjami finansowymi. Najrzadziej zaś – z instytucjami pośredniczącymi i ośrodkami wsparcia.

Dość istotnym miernikiem relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem wydaje się ich **jakość**. Jakość relacji z poszczególnymi grupami podmiotów gospodarczych, na potrzeby niniejszych badań, mierzona była za pomocą 5-stopniowej skali Likerta (na której 1 oznacza całkowity brak zgody, a 5 – całkowitą zgodę z daną opinią). Respondenci ustosunkowywali się do 6 opinii³:

O1: Uzyskujemy od danej grupy podmiotów ważne informacje o rynku, na którym działamy.

O2: Dana grupa podmiotów ma istotny wpływ na naszą ofertę produktów/usług (pod wpływem jej opinii/uwag/sugestii modyfikujemy/rozszerzamy ofertę produktów/usług; wprowadzamy nowości).

³ Do badania wykorzystano opinie zaproponowane przez Czubę, Szczepańca i Jurkiewiczza [2012].

O3: Dana grupa podmiotów ma wpływ na jakość procesów w naszej firmie (pod wpływem opinii/uwag/sugestii poprawiamy jakość produktów/usług/procesów).

O4: Współpraca ma charakter długofalowy.

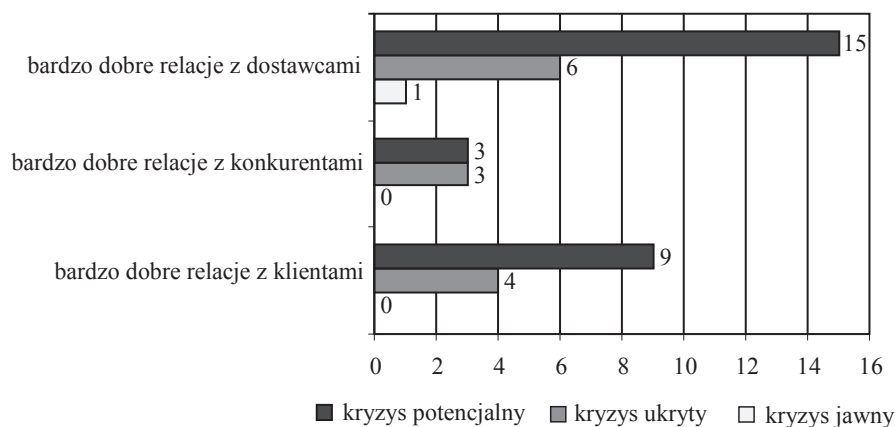
O5: Łączy nas wzajemne zaufanie.

O6: Obie strony współpracy uzyskują korzyści/są zadowolone ze współpracy.

Analizując uzyskane wyniki, można stwierdzić, iż badani **najwyżej** oceniają jakość swoich kontaktów z klientami, dostawcami i sojusznikami strategicznymi oraz, co ciekawe, z bankami i innymi instytucjami finansowymi.

Znając już jakość relacji z otoczeniem badanych przedsiębiorstw, postanowiono odnieść ją do sytuacji badanych firm, rodzaju oraz fazy występującego w nich kryzysu. Dalszej analizie poddano wyłącznie przedsiębiorstwa, które mają dobre i bardzo dobre relacje z różnymi grupami interesariuszy⁴ (uzyskane oceny 4 i 5 we wszystkich 6 opiniach).

Na podstawie analizy wyników badań można stwierdzić, iż wśród firm o dobrych i bardzo dobrych relacjach z różnymi grupami interesariuszy jest tylko **jedna**, która obecnie znajduje się w sytuacji **kryzysu jawnego**. Pozostałe przedsiębiorstwa albo nie zauważają u siebie widocznych sytuacji kryzysowych (kryzys potencjalny), albo zmagają się z przejściowymi trudnościami (znajdują się w kryzysie ukrytym) – rys. 4.



Rys. 4. Rodzaj kryzysu w przedsiębiorstwach o dobrych relacjach z różnymi grupami interesariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ta z firm, która boryka się obecnie z kryzysem jawnym, znajduje się w fazie powstrzymywania i ograniczania szkód wywołanych kryzysem. Można wysnuć więc wniosek, iż przedsiębiorstwa o wysokim poziomie kapitału relacyjnego

⁴ W celu pewnego uproszczenia w tym miejscu skupiono się wyłącznie na relacjach badanych przedsiębiorstw z klientami, dostawcami i sojusznikami strategicznymi oraz z konkurentami.

są mniej podatne na wystąpienie kryzysu jawnego, a w razie jego wystąpienia dobre relacje z interesariuszami mogą ułatwić firmie powrót do sytuacji sprzed kryzysu.

5. Zakończenie

Wysoki poziom kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa często jest warunkiem determinującym utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Firmy bowiem, działając w turbulentnym otoczeniu, muszą szybko dostosowywać się do zmieniających się warunków. Muszą z jednej strony elastycznie reagować na coraz bardziej wygórowane oczekiwania klientów, z drugiej zaś – permanentnie monitorować poczynania konkurencji, która w walce o klienta często staje się coraz bardziej agresywna. Nie zawsze się to jednak udaje. Często bowiem tam, gdzie są ludzie, gdzie są podejmowane decyzje, pojawia się i kryzys, rozumiany jako pewnego rodzaju konflikty, zaburzenia czy nieprzewidziane zagrożenia. To, czy firmie uda się go zatrzymać na etapie fazy rozpoznawania symptomów (kryzys potencjalny) i nie dopuścić do eskalacji zjawisk niekorzystnych, zależy od wielu czynników. W opracowaniu tym zastanawiano się, czy również od poziomu kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa.

W artykule przedstawiono wyniki pilotażowych badań ankietowych prowadzonych w 50 przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie Polski centralnej. Otrzymane wyniki skłaniają do wysunięcia wniosku, iż może istnieć zależność pomiędzy poziomem kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa a fazą i rodzajem jego kryzysu. Wśród tych firm, które autorka opracowania zdiagnozowała jako przedsiębiorstwa o bardzo dobrych i dobrych relacjach z różnymi grupami interesariuszy, tylko jedna znajduje się w kryzysie jawnym.

Autorka zdaje sobie jednak sprawę z tego, iż występują słabości metodyczne, które utrudniają uogólnienie otrzymanych wyników. Jest to przede wszystkim mała liczebność próby, a także pewne uproszczenie sposobu obliczania kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa, który autorka wyrażała przede wszystkim poprzez jakość i rodzaj relacji biznesowych. Wymagane jest z pewnością prowadzenie dalszych badań z tego zakresu.

Literatura

- Bamford D.J., Gomes-Casseres B., Robinson M.S., 2003, *Mastering Alliance Strategy: A comprehensive guide to design, management and organization*, John Wiley & Sons Inc, San Francisco.
- Boeckstein B., 2006, *The relation between intellectual capital and intangible assets of pharmaceutical companies*, Journal of Intellectual Capital, vol. 7, no. 2.
- Bombiak E., 2011, *Istota i pomiar kapitału intelektualnego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczego w Siedlcach, nr 88, red. J. Toruński, Administracja i Zarządzanie, nr 15.
- Bombiak E., 2013, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa – kluczowy majątek współczesnych organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 96.

- Bontis N., Dragonetti N.C., Jacobsen K., Roos G., 1998, *The knowledge toolbox: A review of tools available to measure and to manage intangible resources*, European Management Journal, vol. 36, no. 2.
- Bukh O.N., Larsen H.T., Mouritsen J., Johansen M.R., 2002, *Developing and managing knowledge through intellectual capital statements*, Journal of Intellectual Capital, vol. 3, no. 1.
- Child J., Faulkner D., Tallman S., 2005, *Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks and Joint Venture*, Oxford University Press, 2nd edition, Oxford.
- Chomiak-Orsa I., 2013, *Wykorzystanie technologii komunikacyjno-informacyjnych w inicjowaniu i kreowaniu kapitału relacyjnego*, Informatyka Ekonomiczna Business Informatics, nr 4(30).
- Chomiak-Orsa I., 2014, *Pomiar kapitału relacyjnego w organizacjach opartych na wiedzy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 2(40).
- Czakon W., 2013, *Paradoks osadzenia sieci – uwarunkowania metodologiczne*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 22, Wałbrzych.
- Czuba T., Szczepaniec M., Jurkiewicz T., 2012, *Kapitał relacyjny w małych i średnich firmach. Raport z badań ilościowych*, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, nr 31, marzec, s. 194-211.
- Doz Y.L., Hamel G., 2006, *Alianse strategiczne: sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Helion, Gliwice.
- Edvinsson L., Malone M.S., 2001, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.
- Herman A., 2008, *Kapitał intelektualny i jego liczenie*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 3.
- Hoffman-Bang P., Martin H., 2005, *IC Rating na tle innych metod oceny kapitału intelektualnego*, e-mentor nr 4(11).
- Hudson W.J., 1993, *Intellectual Capital. How to build it, enhance it, use it*, John Wiley & Sons Publishing, Toronto.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., 2006, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Kieźel M., Kwiecień A., 2012, *Kapitał relacyjny i Customer Relationship Management w kontekście tworzenia wartości (z uwzględnieniem specyfiki sektora bankowości detalicznej)*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 736, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 55.
- Krupski R., 2013, *Teorie zmian w teorii zarządzania strategicznego. Próba kojarzenia*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 22, Wałbrzych.
- Kunasz M., 2003, *Ogólny zarys koncepcji kapitału intelektualnego*, [w:] *Kapitał ludzki w gospodarce*, PTE, Szczecin.
- Kurowska A., Derlatka T., 2009, *Kapitał relacyjny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] Cisek M. (red.), *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Emka, Warszawa.
- Kurowska M., Matejun M., 2013, *Rola relacji z otoczeniem w procesie rozwoju przedsiębiorczości technologicznej badanych przedsiębiorstw*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M., Walecka A. (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wydawnictwo WNT, Warszawa.
- Lindgren P., Saghaug F., Knudsen H., 2009, *Innovating business models and attracting different intellectual capabilities*, Measuring Business Excellence, vol. 13.
- Łobos K., 2000, *Organizacja sieciowa*, [w:] Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Łobos K., 2005, *Organizacje sieciowe*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.
- Łopaciuk-Goncarczyk B., 2008, *Oddziaływanie kapitału społecznego korporacji na efektywność pracowników*, Gospodarka Narodowa, nr 1-2.

- Marcinkowska M., 2013, *Kapitał relacyjny banku*, t. 1-3, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Mitroff I.I., Pearson Ch.M., 1998, *Zarządzanie sytuacją kryzysową*, Business Press, Warszawa.
- Mouritsen J., 2009, *Classification, measurement and the ontology of intellectual capital entities*, Journal of Human Resource Costing & Accounting, vol. 13.
- Nogalski B., Macinkiewicz H., 2004, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem: pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa.
- Obłój K., 2007, *O zarządzaniu refleksyjnie*, MT Biznes, Warszawa.
- Perechuda K., Chomiak-Orsa I., 2013, *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, Zarządzanie i Finanse, nr 4, cz. 1.
- Petty R., Gauthri J., 2000, *Intellectual capital literature review – measurement, reporting and management*, Journal of Intellectual Capital, vol. 1, no. 2.
- Pobrotyn A., 2012, *Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis, nr 1.
- Rastogi P.N., 2003, *The nature and role of IC – rethinking process of value creation and sustained enterprise growth*, Journal of Intellectual Capital, vol. 4, no. 2.
- Skrzypiek E., 1999, *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość*, Problemy Jakości, nr 11.
- Sosnowska A., 2003, *Czynnik ludzki w procesie zarządzania innowacjami*, Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, tom 135, SGH, Warszawa.
- Spaulding T., 2012, *Nie chodzi tylko o to, kogo znasz*, Wydawnictwo MT Business.
- Stewart T.A., 1997, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealey, London.
- 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.
- Urbanowska-Sojkin E., 2004, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Walecka A., 2009, *Zachowania menedżerów w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie*, [w:] Potocki A. (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Walecka A., 2014a, *Managers' Behaviour Determinants in the Enterprise Crisis Situation*, Lodz University of Technology, Łódź.
- Walecka A., 2014b, *Zmiany w kulturze organizacyjnej w wyniku kryzysu w przedsiębiorstwie*, [w:] Szymańska K. (red.), *Kultura organizacyjna we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Walecka A., Zakrzewska-Bielawska A., 2009a, *Przywództwo w obliczu kryzysu przedsiębiorstwa*, [w:] Bieliński J., Płoska R. (red.), *Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
- Walecka A., Zakrzewska-Bielawska A., 2009b, *Strategie antykryzysowe i modele zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie*, [w:] Bieliński J., Płoska R. (red.), *Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
- Wilk J., 2004, *Symulacyjny model kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania, nr 75, Politechnika Wrocławska, Wrocław.
- Wróbel J., 2009, *Geneza rozwoju kapitału intelektualnego i jego struktura*, [w:] Cisek M. (red.), *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.