

ZN WSH Zarządzanie 2016 (3), s. 307-322

Artykuł przeglądowy
Review Article

Data wpływu/Received: 29.12.2015

Data recenzji/Accepted: 8.02.2016/18.02.2016

Data publikacji/Published: 2.09.2016

Źródła finansowania publikacji: finansowanie ze środków Uniwersytetu Szczecińskiego w ramach grantu na badania własne

DOI: 10.5604/18998658.1228281

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

mgr Małgorzata Smolska^F

Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński

**ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z INTERESARIUSZAMI,
CZYLI JAK KREOWAĆ KAPITAŁ RELACYJNY
W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

**THE STAKEHOLDER RELATIONSHIP MANAGEMENT:
HOW TO CREATE RELATIONAL CAPITAL
IN A COMPANY**

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie teoretycznych założeń dotyczących zarządzania relacjami z interesariuszami. Autorka artykułu przedstawia istotę relacji, prezentuje koncepcję interesariuszy wraz z identyfikacją podstawowych grup interesariuszy współcze-

snego przedsiębiorstwa. W drugiej części artykułu wyjaśnia, na czym polega zarządzanie relacjami z interesariuszami przedsiębiorstwa, definiuje kapitał relacyjny oraz odpowiada na pytanie, jak zarządzać relacjami z interesariuszami, tak aby wytworzyć dodatni kapitał relacyjny.

Słowa kluczowe: relacja, zarządzanie relacjami, interesariusze przedsiębiorstwa, kapitał relacyjny

Abstract: This article presents the theoretical assumptions about relation management with stakeholders. The author of the article: outlines the essence of relations; presents the concept of stakeholders including identification of the main groups of stakeholders in the modern enterprises; the second part of article explains how to define stakeholder relationship management, defines relational capital and its components and answers at the question how to manage relationships among stakeholder to create a good level of relational capital.

Keywords: relation, relation management, stakeholders of a company, relational capital

Wstęp

Relacje są nie tylko podstawą życia osobistego. Odgrywają również istotną rolę w biznesie. Dawniej wystarczyło po prostu działać, czyli produkować dobra lub świadczyć usługi – stanowiło to podstawę do niezakłóconego funkcjonowania organizacji. Współczesne realia prowadzenia biznesu są coraz to bardziej złożone. Do tworzenia przewagi konkurencyjnej nie wystarczą już tylko poprawne relacje z klientami danego produktu lub usługi. Aby nie zniknąć z rynku, przedsiębiorstwo powinno kształtować relacje z szerokim kręgiem interesariuszy, także społeczności lokalnej. Zatem czasy konkurowania przedsiębiorstw wyłącznie w oparciu o zasoby wewnętrzne bezpowrotnie minęły. Znaczącą rolę odgrywają relacje, ich kształtowanie, wytwarzanie, „pielęgnowanie”, jednym słowem – zarządzanie nimi stanowi nie lada wyzwanie dla przedsiębiorców. Współczesne przedsiębiorstwa kładą zatem ogromny nacisk na kształtowanie swoich relacji z interesariuszami, bowiem dostrzegają niewątpliwe korzyści wynikające z odpowiedniego zarządzania tymi relacjami. Wiele z nich czyni nawet powyższy aspekt podstawą rozwoju modelu biznesowego.

1. Istota relacji

W ujęciu potocznym relacja (ang. *relationship*, łac. *relatio* – odnoszenie, zdanie sprawy), oznacza opowiadanie naoczego świadka o przebiegu jakiegoś zdarzenia, bądź wskazuje na związek zachodzący między ludźmi lub grupami społecznymi¹. Według J. Otto termin ten został po raz pierwszy zastosowany w 1985 r. przez B.B.

¹ *Wielki słownik wyrazów obcych PWN*, red. M. Bańko, PWN, Warszawa 2005, s. 1078.

Jacksona do określenia wzajemnych stosunków między organizacjami². W swojej pracy *Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola* (1994) P. Kotler definiuje marketing relacji jako budowanie długoterminowych, opierających się na wzajemnym zaufaniu, obopólnie korzystnych zależności z klientami, dystrybutorami, dealerami i dostawcami³.

Relacje między osobami lub organizacjami są podstawą działalności i rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Podmioty gospodarcze z racji współdziałania ze sobą inicjują różnego rodzaju relacje, z których najczęstsze to te między: przedsiębiorstwem a klientem, przedsiębiorstwem a innym przedsiębiorstwem, przedsiębiorstwem a jednostkami administracji⁴.

Zdaniem Werra, Blomberga oraz Löwstedta, relacje międzyorganizacyjne, w które wchodzi przedsiębiorstwa, można pogrupować w pięć następujących kategorii⁵:

1. relacje wertykalne, obejmujące dostawców, pośredników (dystrybutorów) oraz klientów;

2. relacje horyzontalne, obejmujące konkurentów, kooperantów oraz rozmaite stowarzyszenia/sieci;

3. relacje hierarchiczne (centrala oraz spółki zależne);

4. relacje osobiste (odnoszące się do powiązań interpersonalnych, niezwiązanych z interesami gospodarczymi, np. relacje rodzinne, koleżeńskie, przyjacielskie);

5. relacje z ekspertami (konsultanci, specjaliści).

Zdaniem T.L. Powersa i W.R. Reagana⁶ wyodrębnić można pięć podstawowych etapów rozwoju relacji, obejmujących: wybór partnera, definiowanie celów relacji, określenie granic relacji, tworzenie wartości oraz utrzymanie relacji.

Menedżerów przedsiębiorstw charakteryzuje odmienne spojrzenie dotyczące kształtowania relacji międzyorganizacyjnych, co w dużej mierze wpływa na ich funkcjonowanie i rozwój. Istotne wydaje się zrozumienie roli relacji jako aktywów, którymi należy odpowiednio zarządzać i na podstawie których można mierzyć osiągnięte przez przedsiębiorstwo rezultaty. Zarządzanie relacjami powinno mieć charakter systemowy, a jego podstawą powinno być określenie własnych celów i strategii zarządzania relacjami (ang. *relationship management*)⁷.

² B.B. Jackson, *Winning and keeping industrial customers: The dynamics of customer relations*, Lexington, M.A.D.C. Heath and Company 1985, s. 125.

³ Z. Olesiński, *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010, s. 63.

⁴ W. Danielak, *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 54.

⁵ A. Werr, J. Blomberg, J. Löwstedt, *Gaining external knowledge – boundaries in managers' knowledge relations*, "Journal of Knowledge Management" 2009, Vol. 13, No. 6, s. 451.

⁶ T.L. Powers, W.R. Reagan, *Factors influencing successful buyer-seller relationship*, "Journal of Business Research" 2007, Vol. 60, No. 2, s. 1235.

⁷ M. Sawhney, J. Zabin, *Managing and measuring relational equity in the network economy*, "Journal Academy of Marketing Science" 2002, Vol. 30, No. 4, s. 315.

2. Koncepcja interesariuszy

Otoczenie można najprościej zdefiniować jako zbiór podmiotów, które nie przynależą do danej organizacji, ale oddziałują na nią bezpośrednio lub pośrednio. Obecnie organizacje są coraz bardziej uzależnione od otoczenia, co niejednokrotnie wpływa na zmianę schematów działania menedżerów nimi zarządzających. Implikuje również kreowanie modeli biznesowych opartych na zarządzaniu relacjami.

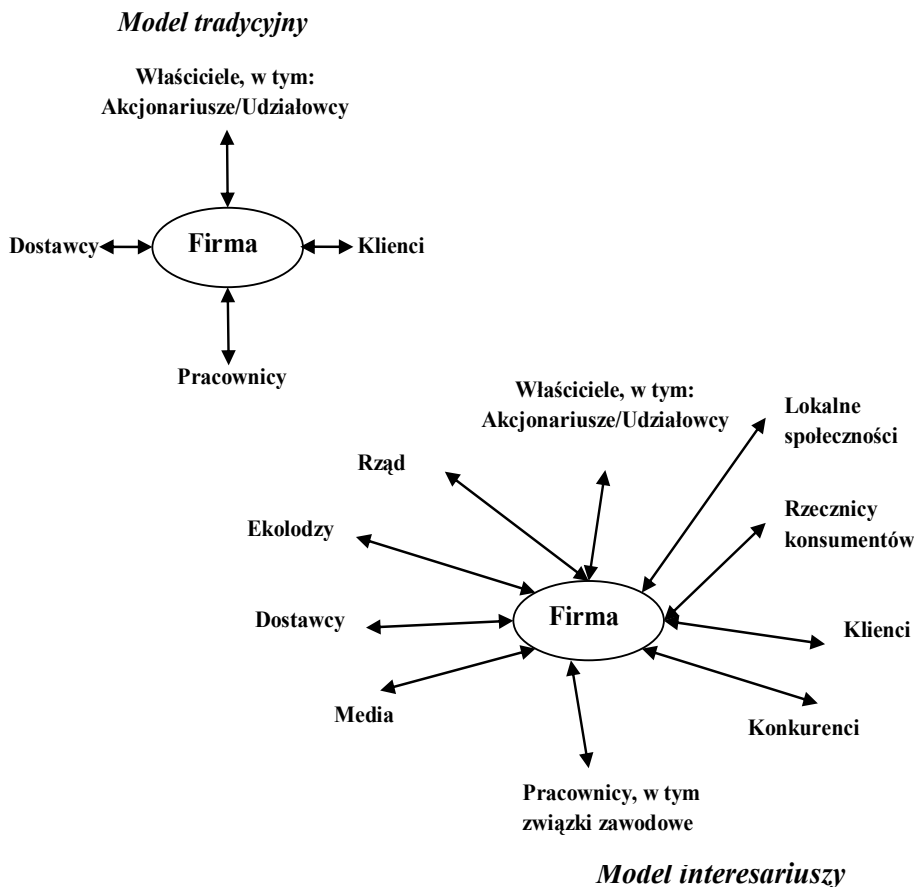
W teorii zarządzania istnieją dwa podstawowe podejścia służące do analizy relacji zachodzących między organizacją a podmiotami jej otoczenia (rys. 1).

W ujęciu tradycyjnym model oddziaływania podmiotów otoczenia dotyczy przede wszystkim związków przedsiębiorstwa z jego „właścicielami”, których wpływ na funkcjonowanie firmy jest dominujący lub wręcz bezpośredni. Interesy tak pojętej grupy „właścicieli” przedsiębiorstwa sprowadzają się do maksymalizacji kryteriów finansowych. Wszystkie inne relacje mają na ogół formę kontraktową, opartą na konkretnych transakcjach rynkowych.

Model interesariuszy zakłada znacznie szersze spojrzenie na cele społeczne oraz ekonomiczne przedsiębiorstwa. Założeniem tego modelu jest fakt, że zarządzający są odpowiedzialni nie tylko przed „właścicielami”, ale również przed innymi podmiotami otoczenia. Podmioty te mogą realizować inne cele (nawet przeciwstawne) niż cele samego przedsiębiorstwa, przy jednocześnie stosunkowo dużej sile wpływu na jego funkcjonowanie. Pomijanie takich podmiotów i koncentrowanie się na aspektach czysto finansowych może utrudniać, a w określonych warunkach wręcz uniemożliwiać prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Relacje pomiędzy przedsiębiorstwem oraz podmiotami otoczenia powinny być wyważone, o charakterze równorzędnego, obustronnego, partnerskiego oddziaływania. Możemy zatem spojrzeć na otoczenie jako na zestaw konkretnych podmiotów, które mogą ułatwiać (lub utrudniać) funkcjonowanie przedsiębiorstwa⁸.

⁸ W. Downar, P. Niedzielski, *Zarządzanie interesariuszami jako instrument wspomagający realizację projektów gospodarczych w transporcie*, Zeszyt Naukowy US: Współczesne zjawiska i procesy w transporcie, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 162.

Rysunek 1. Tradycyjny i nowoczesny model oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo
 Figure 1. Traditional and modern model environment's influence on the company



Źródło: opracowanie własne na podstawie R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, 2010, s. 25.

W nauce o zarządzaniu, pojęcie interesariusza (ang. *stakeholder*) jest stosunkowo nowym pojęciem. Zazwyczaj zamiast pojęcia „interesariusze” spotyka się takie frazy, jak: „grupy zainteresowane”, „grupy interesów”, „aktorzy”, „aktorzy strategiczni”, „partnerzy społeczni”, „strony zainteresowane”. Termin „interesariusz” został po raz pierwszy użyty w 1963 roku w dokumencie Stanford Research Institute dla określenia grup podmiotów, przed którą właściciele przedsiębiorstwa powinni być odpowiedzialni oraz bez wsparcia których organizacja przestałaby istnieć⁹. Do koncepcji interesariuszy nawiązywało wiele późniejszych publikacji o tematyce planowania korporacyjnego (Ansoff), teorii systemów (Ackoff, Churchman), teo-

⁹ R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, 2010, s. 31. [http://books.google.pl/books?id=NpmA_qEiOpkC&pg].

rii organizacji (Rhenman) oraz społecznej odpowiedzialności biznesu (Post, Votaw i Sethi, Preston)¹⁰.

Freeman definiuje interesariuszy jako każdą osobę indywidualną lub grupę, która może oddziaływać lub być przedmiotem oddziaływania organizacji w dążeniu do realizacji jej celów¹¹. W definicji tej mamy do czynienia z tzw. sprzężeniem zwrotnym interesariuszy i organizacji, gdyż ich relacja może mieć różnorodny charakter, przy czym zarówno interesariusze mogą oddziaływać na konkretną organizację, jak i organizacja może wywierać wpływ na swoich interesariuszy.

Według Donaldsona i Prestona interesariuszami są osoby lub grupy, które mają bezpośrednie lub pośrednie kontrakty z organizacją¹². Przy zastosowaniu tej definicji i zdefiniowaniu kontraktu w szerokim ujęciu, jako pewnej nieformalnej, a także formalnej umowy wiążącej obie strony (analizowaną przez nas organizację oraz interesariusza), wnioskujemy, iż interesariuszem może być praktycznie każdy element otoczenia bliższego, jak i dalszego organizacji, przy czym duże znaczenie w interpretacji wpływu interesariusza na organizację ma konkretny kontekst sytuacyjny. Warto przy tym wspomnieć, iż nie zawsze przedmiotem oddziaływania interesariuszy jest organizacja jako całość – bardzo często jest nim konkretny proces, system bądź też projekt.

3. Interesariusze przedsiębiorstwa

Tradycyjnie za podstawową grupę interesów uważa się właścicieli i inwestorów. W dalszej kolejności do grup interesów zalicza się inne podmioty wywierające silny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, np. państwo i jego agendy, tj. urzędy oraz izby skarbowe, a także kapitałodawców (w szczególności banki). W najszerszej klasyfikacji grup interesów wpływających na działalność przedsiębiorstwa wyróżnia się podstawowych i drugorzędnych interesariuszy społecznych i pozaspółecznych (tabela 1).

¹⁰ R.E. Freeman, *Strategic Management...*, s. 32-39.

¹¹ Ibidem, s. 25.

¹² T. Donaldson, L. Preston, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, "Academy of Management Review" 1995, nr 20, s. 65-91 [http://www.jstor.org/stable/258887?seq=2#page_scan_tab_contents].

Tabela 1. Grupy interesów

Table 1. Interest groups

Grupy interesów	Społeczne	Pozaspołeczne
Podstawowe	<ul style="list-style-type: none"> - społeczności lokalne, krajowe, międzynarodowe - dostawcy i partnerzy handlowi - klienci - inwestorzy - pracownicy - kierownictwo - pożyczkodawcy (banki, obligatariusze itd.) 	<ul style="list-style-type: none"> - środowisko naturalne - inne gatunki - przyszłe pokolenia
Drugorzędne	<ul style="list-style-type: none"> - rząd - społeczeństwo - regulatorzy i nadzorcy rynkowi - organizacje handlowe - konkurenci - społeczne grupy nacisku - związki zawodowe - media i komentatorzy - liderzy opinii, ośrodki badawcze i naukowe - instytucje pozarządowe - organizacje środowiskowe 	<ul style="list-style-type: none"> - ekologiczne grupy nacisku - obrońcy praw zwierząt

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Wheeler, M. Sillanpää, *The Stakeholder Corporation*, A blueprint for maximizing stakeholder value, Pitman Publishing, 1997 oraz G.E. Hund, J.A. Engel-Cox: *Two-Way Responsibility*, [w:] *Unfolding Stakeholder Thinking*, red. J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, S.S. Rahma, Greenleaf Publishing, Sheffield 2002, s. 219.

4. Zarządzanie relacjami z interesariuszami

Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga efektywnego i skutecznego zarządzania relacjami z interesariuszami. Zarządzanie relacjami z interesariuszami jest zorientowane długofalowo, gdyż tylko w długim horyzoncie czasowym, wdrażając założenia strategiczne, jesteśmy w stanie powiększać wartość dodaną dla naszych interesariuszy i tym samym zapewnić przetrwanie naszej organizacji¹³.

Zarządzanie interesariuszami jest procesem, który powinien odbywać się z zachowaniem następujących etapów¹⁴.

¹³ Por.: K.J. Zink, *From Total quality management to corporate sustainability based on a stakeholder management*, "Journal of Management History" 2007, Vol. 13, No. 4, s. 399.

¹⁴ W. Downar, P. Niedzielski, *Zarządzanie interesariuszami jako instrument wspomagający realizację*

1. identyfikacja interesariuszy (z podziałem na interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych);
2. analiza i diagnoza interesariuszy;
3. sformułowanie odpowiednich strategii postępowania względem interesariuszy;
4. wdrażanie powyższych strategii.

Najważniejszym elementem etapu identyfikacji interesariuszy jest wyodrębnienie grupy interesariuszy o kluczowym znaczeniu, tzw. target stakeholders – grupy szczególnych interesów).

Celem etapu analizy i diagnozy interesariuszy jest określenie hierarchii ważności interesariuszy oraz możliwości ich oddziaływania na przedsiębiorstwo. Na etapie analizy oraz diagnozy osoba zarządzająca relacjami z interesariuszami posługuje się narzędziami ułatwiającymi zrozumienie interesów poszczególnych grup.

Macierz analizy interesariuszy powstaje poprzez wymienienie następujących charakterystyk:

- nazwa interesariusza,
- główne cele interesariusza,
- pozytywne efekty/korzyści
- ewentualny negatywny wpływ/koszty, rezultat netto współpracy z przedsiębiorstwem.

Na tym etapie wykorzystywana jest kwalifikacja interesariuszy według dwóch wymiarów: potencjału kooperacji oraz tworzenia zagrożeń. W zależności od rozkładu powyższych kryteriów możemy wyróżnić interesariuszy¹⁵:

1. marginalnych (niski potencjał zarówno kooperacji, jak i możliwości tworzenia zagrożeń). Wobec tej grupy interesariuszy – najbardziej obojętnych dla naszego przedsiębiorstwa – powinna być zastosowana strategia monitorowania.

2. przeciwnych (niski potencjał kooperacji, wysoka możliwość tworzenia zagrożeń) – konieczna do zastosowania strategia obronna.

3. przejawiających ograniczony stopień poparcia (wysoki potencjał kooperacji, ale jednocześnie wysoka możliwość tworzenia zagrożeń) – strategia współpracy.

4. popierających (wysoki potencjał kooperacji, niskie możliwości związane z tworzeniem zagrożeń) – strategia budowy zaangażowania.

Przy przeprowadzaniu szczegółowej analizy grup interesów ocenie powinny podlegać następujące charakterystyki: siła interesariuszy¹⁶, przewidywalność ich reakcji i działań, przejawiane zainteresowanie sprawami przedsiębiorstwa.

projektów gospodarczych w transporcie, Zeszyt Naukowy US: *Współczesne zjawiska i procesy w transporcie*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 164.

¹⁵ J.L. Bowditch, A.F. Buono, *A Primer on Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, New York 1994, s. 256.

¹⁶ Źródłem siły interesariuszy mogą być: w przypadku interesariuszy wewnętrznych: pozycja w hierarchii, wpływ na innych, kontrola zasobów, wiedza i umiejętności; w przypadku interesariuszy zewnętrznych: zależność od zasobów, zaangażowanie w wewnętrzne procesy, wiedza i umiejętności, wewnętrzne powiązania.

Tabela 2. Analiza interesariuszy z uwzględnieniem kryteriów: siły, przewidywalności oraz zainteresowania interesariuszy

Table 2. Analysis of stakeholders taking into account criteria: strength, predictability and stakeholders' interest

Siła interesariuszy	Przewidywalność	Zainteresowanie	Wnioski
mała	niska	niskie	Nieprzewidywalni, ale sterowalni – minimalny wysiłek
mała	wysoka	wysokie	Niewiele problemów – informować
duża	niska	niskie	Duże zagrożenie lub szansa – utrzymać zadowolenie
duża	wysoka	wysokie	Silni, ale przewidywalni – główni gracze

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Marcinkowska, *Wartość banku*, Wyd. UŁ, Łódź 2003, s. 51.

Wyniki analiz interesariuszy powinny prowadzić do ustalenia hierarchii ważności grup interesów przedsiębiorstwa oraz określenia potencjalnie skutecznych narzędzi oddziaływania na nich. Istotną rolę w procesie zarządzania relacjami z interesariuszami odgrywa stała komunikacja. Dobrze przeprowadzona analiza i diagnoza interesariuszy ułatwia zarządzanie konfliktem, tzn. pozwala na przygotowanie planów awaryjnych na wypadek nieprzewidzianych problemów.

Zarządzanie relacjami z interesariuszami jest procesem skomplikowanym i złożonym, wymagającym wielu działań z zakresu planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania (tabela 3).

Tabela 3. Model zarządzania relacjami

Table 3. Model of relations' management

1. Planowanie	
Etap przygotowawczy	Etap wykonawczy
- refleksja nad rolą relacji - analiza potencjału firmy - możliwości adaptacji koncepcji	- uzgodnienia wewnątrz- i międzyorganizacyjne - uwarunkowania aktywizacji relacji - ewaluacja
2. Organizowanie	
Etap przygotowawczy	Etap wykonawczy
- wybór podmiotów i form współpracy - nawiązanie współpracy - projektowanie systemów informacyjno-decyzyjnych	- koordynacja w obszarze procesów, struktur, strategii - utrwalanie współdziałania - ewaluacja

3. Motywowanie	
Etap przygotowawczy	Etap wykonawczy
- opracowanie systemu motywacyjnego - identyfikacja bodźców motywacyjnych	- wymiana informacji i doświadczeń - system wartości i norm relacyjnych - wdrożenie systemu motywacyjnego - ewaluacja
4. Kontrolowanie	
Etap przygotowawczy	Etap wykonawczy
- oczekiwany stan relacji - wskaźniki oceny - monitoring - scenariusze możliwych zdarzeń	- bieżąca ocena stanu relacji - analiza odchyień - doskonalenie rozwiązań - ewaluacja

Źródło: opracowanie na podstawie W. Danielak, *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 99.

Powyższe działania w ramach funkcji zarządczych: planowania, organizowania, motywowania i kontroli są ze sobą ściśle sprzężone, a jednoczesność ich występowania przyczynia się do powstawania trudności w ich zarządzaniu.

Wartościowe relacje dostarczają satysfakcjonującą wartość dodaną dla interesariuszy przedsiębiorstwa. W odniesieniu do poszczególnych interesariuszy oraz ich potrzeb należy określić kryteria oceny i mierniki służące do oceny skuteczności kształtowania wspólnych relacji. Przykładami tychże mierników mogą być¹⁷:

1. dla właścicieli: wskaźnik całkowitego zwrotu z akcji (TSR) lub relatywny TSR,
2. dla członków zarządu: średnie wynagrodzenie lub średnie wynagrodzenie jako odsetek średniego wynagrodzenia członków zarządów firm z grupy porównawczej, odsetek posiadanych akcji spółki,
3. dla pracowników: średnie wynagrodzenie w spółce w porównaniu ze średnim wynagrodzeniem w kraju,
4. dla wierzycieli: wskaźniki płynności i wypłacalności, ratingi przyznane przez niezależne agencje,
5. dla klientów: wskaźnik udziału w rynku, odsetek zwrotów (reklamacji), odsetek klientów dokonujących powtórnego zakupu, średni czas dostawy itp.
6. dla rządu – kwota płaconych podatków,
7. dla społeczności lokalnej – wielkość zatrudnienia, kwota inwestycji w infrastrukturę komunalną, kwota środków przekazanych na działalność społeczną.

¹⁷ M. Theodor, *A stakeholder approach to measuring the level of corporate governance*, ELASM Workshop on Corporate Governance Proceedings, ELASM, Brussels 2004.

5. Definicje kapitału relacyjnego

Kapitał relacyjny ma szczególne znaczenie dla funkcjonowania współczesnych organizacji. Analizując literaturę w zakresie definiowania kapitału relacyjnego, badacz napotyka różnorodność oraz brak jednoznacznej terminologii w tym zakresie. Ponadto wyróżniamy kapitał relacyjny wewnętrzny i zewnętrzny.

Kapitał relacyjny wewnętrzny definiowany jest jako zbiór własności intelektualnych organizacji, procesów i metod pracy, procedur wykonawczych, baz danych, infrastruktury komunikacyjno-informacyjnej. Wewnętrzny kapitał relacyjny to przede wszystkim zasoby relacyjne tworzone przez interesariuszy substancjujących organizację (w głównej mierze są to pracownicy i właściciele), kreujących atmosferę i zaufanie wewnątrz organizacji¹⁸. Kapitał relacyjny zewnętrzny jest postrzegany jako struktury służące do utrzymania właściwych relacji z otoczeniem, obejmujące system poszukiwania odbiorców, sieci sprzedaży, projekty badawczo-rozwojowe, bazy klientów, markę i reputację firmy, partnerstwo strategiczne¹⁹. Najczęściej oznacza zbiór relacji z interesariuszami otoczenia.

Zdaniem Capello i Fagianna kapitał relacyjny to zbiór wszystkich relacji: rynkowych, władzy i współpracy, ustanowionych między przedsiębiorstwami, instytucjami i osobami; przy czym relacje te wynikają z silnego poczucia przynależności i wysoko rozwiniętej współpracy typowej dla podobnych pod względem kulturowym osób i instytucji²⁰. W ujęciu Wallace'a kapitał relacyjny to wartości tworzone przez ludzi w ramach relacji mających miejsce w obrębie prowadzonej działalności gospodarczej, to najważniejszy element stosunków handlowych²¹. G. Michalczuk definiuje kapitał relacyjny jako niematerialne zasoby organizacji oparte na interakcjach z podmiotami otoczenia, czyli klientami, dostawcami, konkurentami oraz szeroko rozumianymi partnerami²². W wielu definicjach kapitał relacyjny utożsamiany jest z wiedzą osadzoną w relacjach. Przykładem jest charakterystyka kapitału relacyjnego jako wiedzy zawartej w relacjach z podmiotami zewnętrznymi, czyli klientami, dostawcami, partnerami i innymi podmiotami oraz członkami sieci²³. W ujęciu Ca-

¹⁸ K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, s. 307, http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_2_23.pdf [dostęp: 1.11.2015].

¹⁹ J. Wilk, *Symulacyjny model kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania nr 75, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2004, http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_2_23.pdf [dostęp: 1.11.2015].

²⁰ R. Capello, A. Faggian, *Collective learning and relational capital in local innovation processes*, "Regional Studies" 2005, Vol. 39, No. 1, s. 75-80.

²¹ E. Wallace, *Fares to friends; How to develop outstanding business relationship*, The Relational Capital Group, USA, 2006, s. 62.

²² G. Michalczuk, *Pomiar kapitału relacyjnego z perspektywy wewnętrznego zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] M. Cisek (red.), *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 171.

²³ Por.: J. Roos, G. Roos, N.C. Dragonetti, L. Edvinsson, *Intellectual capital: navigating the new business landscape*, Macmillan, London 1997; T. Sallebrant, J. Hansen, N. Bontis, P. Hofman-Bang, *Managing risk with intellectual capital statements*, "Management Decision" 2007, Vol. 45, No. 9.

magniego kapitał relacyjny stanowi zbiór powiązań dwustronnych i wielostronnych z partnerami rynku lokalnego i poza nim, przy czym istotne w jego kreowaniu są: łatwość i atmosfera współdziałania, zaufanie, kultura międzyorganizacyjna (wspólne wzory zachowań oraz wartości). W takim ujęciu kapitał relacyjny jest miarą jakości relacji między przedsiębiorstwem a jego partnerami²⁴.

Kapitał relacyjny to zbiór relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa, zarówno kontraktowymi, jak i instytucjonalnymi. W szerokim ujęciu kapitał relacyjny przedsiębiorstwa jest postrzegany jako ogół korzyści, zarówno materialnych, jak i niematerialnych, o charakterze ilościowym oraz jakościowym, w związku z przystąpieniem do układu sieciowego danego aktora (przedsiębiorstwa) będącego beneficjentem sieci²⁵.

6. Pomiar kapitału relacyjnego

Kapitał relacyjny jest istotny, aczkolwiek jego istnienie i wartość nie są łatwo widoczne i mierzalne zarówno dla kadry menedżerskiej, jak i dla interesariuszy zewnętrznych przedsiębiorstwa. Specyficzny charakter kapitału relacyjnego wynika z jego niematerialnej postaci, powodującej, iż w praktyce gospodarczej brak jest wypracowanych i powszechnie stosowanych narzędzi ilościowego i jakościowego pomiaru kapitału relacyjnego. Szczególnie trudne w pomiarze mogą być: jakość kapitału relacyjnego oraz jego wielowymiarowość (wynikająca ze złożonych relacji z interesariuszami), niezwykle istotne w kreacji przyszłego wzrostu wartości organizacji. Pojawiające się rozbieżności w tym obszarze są często wynikiem indywidualnego podejścia do oceny wartości kapitału relacyjnego, którego elementy w odniesieniu do specyfiki konkretnej branży czy rodzaju przedsiębiorstwa nie zawsze dadzą się skwantyfikować czy utworzyć pewne standardy. Ponadto szacowanie aktywów niematerialnych generuje problemy związane z nadużyciami gospodarczymi. Przykładem tego typu nadużyć jest zawyżanie wartości aktywów niematerialnych, w tym kapitału relacyjnego na potrzeby marketingu. Należy dodać, iż ostateczna wycena wszystkich rodzajów aktywów niematerialnych wiąże się z subiektywnością oceny instytucji uprawnionej do jej przeprowadzenia.

Pomiar kapitału relacyjnego jest kluczowym etapem w zarządzaniu kapitałem relacyjnym, dlatego też współczesne organizacje, zwłaszcza te świadczące usługi oparte na wiedzy, zorientowane są na szacowanie i pomiar aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa, w tym kapitału relacji. Zadaniem zarówno teorii, jak i praktyki zarządzania jest poszukiwanie skutecznych metod i narzędzi umożliwiających nie tylko szacowanie i pomiar, ale również ocenę wpływu kapitału relacyjnego na funkcjonowanie organizacji.

²⁴ R. Camagni, *Territorial capital and regional development*, [w:] R. Capello, P. Nijkamp, *Handbook of Regional growth and development theories*, Massachusetts, Northampton, USA, 2009, s. 126.

²⁵ Definicja własna autorki artykułu.

Bardzo często do pomiaru kapitału relacyjnego wykorzystywane są metody wypracowane do wyceny kapitału intelektualnego. Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, w skład którego wchodzi kapitał relacyjny, stanowi część całkowitej wartości przedsiębiorstwa i jest różnicą między jego rynkową i księgową wartością.

Pomiar kapitału relacyjnego powinien dotyczyć wszystkich istotnych relacji zarówno z klientami, jak i dostawcami, konkurentami oraz innymi podmiotami. Z praktyki biznesowej znane jest zastosowanie przez menedżerów²⁶:

- mierników ilościowych (liczba podmiotów, częstotliwość transakcji);
- mierników jakościowych (stopień zaufania, stopień zaangażowania emocjonalnego w daną relację biznesową, nieformalne kontakty);
- mierniki wartościowe (niezwykle trudne do uzyskania na potrzeby badań, wskazujące na poziom kosztów i zysków uzyskanych z danej relacji). W tabeli 4 zamieszczono przykładowe mierniki oceny kapitału relacyjnego.

Tabela 4. Przykładowe mierniki oceny kapitału relacyjnego

Table 4. Examples of meters of relative capital evaluation

Relacje	Mierniki ilościowe	Mierniki jakościowe	Mierniki wartościowe
Z klientami	<ul style="list-style-type: none"> - liczba stałych klientów - liczba nowych klientów - liczba klientów ponownie dokonujących zakupów produktów/ usług (wskaźnik retencji klientów) - częstotliwość transakcji - czas trwania współpracy (długość relacji) 	<ul style="list-style-type: none"> - dotychczasowe doświadczenie - opinie wystawiane firmie przez klientów: zaufanie klienta, satysfakcja klienta, lojalność klienta, stopień zadowolenia klienta 	<ul style="list-style-type: none"> - uzyskane przychody ze sprzedaży - koszty uzyskania przychodów ze sprzedaży - wygenerowany zysk ze sprzedaży klienta
Z dostawcami	<ul style="list-style-type: none"> - ilość stałych dostawców - wielkość dostaw - czas trwania współpracy - liczba nowych dostawców 	<ul style="list-style-type: none"> - terminowość dostaw - jakość dostaw - możliwości w zakresie spełniania nowych potrzeb klientów - lojalność dostawców - zaufanie dostawców - nasz stopień zadowolenia - możliwości rozwoju nowych produktów/usług 	<ul style="list-style-type: none"> - całkowite koszty dostaw

²⁶ W. Danielak, *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 47-48.

Relacje	Mierniki ilościowe	Mierniki jakościowe	Mierniki wartościowe
Z konkurentami	<ul style="list-style-type: none"> - ilość potencjalnych konkurentów (bezpośrednich, pośrednich) - poziom natężenia konkurencji - ilość projektów realizowanych wspólnie z konkurencją 	<ul style="list-style-type: none"> - ocena zachowań firm konkurencyjnych - stopień zadowolenia z obecnych relacji z konkurencją - poziom narzędzi konkutowania firmy - stopień zadowolenia klientów z projektów realizowanych wspólnie z konkurencją - ocena atmosfery współdziałania 	<ul style="list-style-type: none"> - poziom sprzedaży w stosunku do konkurentów - udział firmy w rynku na tle konkurentów
Ze społecznością lokalną (gmina/bank itp.)	<ul style="list-style-type: none"> - ilość podmiotów, z którymi utrzymujemy współpracę - okres trwania współpracy - liczba zrealizowanych wspólnie projektów 	<ul style="list-style-type: none"> - stopień zadowolenia z obecnych relacji ze społecznością lokalną (częstotliwość i jakość kontaktów) - stopień poparcia społecznego 	<ul style="list-style-type: none"> - przychody ze sprzedaży - wartość dofinansowania z programów unijnych

Źródło: opracowanie na podstawie W. Danielak, *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 197-214.

Warto podkreślić, iż dane mierniki są możliwe do uzyskania dzięki analizie sprawozdań finansowych przedsiębiorstwa oraz innych dokumentów ważnych z punktu widzenia analizowanych relacji: kwestionariuszy ankietowych, przeprowadzonych wywiadów, systemów informacji elektronicznej itp.

Dobór mierników kapitału relacyjnego dla przedsiębiorstwa powinien być dostosowany do jego indywidualnych potrzeb i uzależniony od takich zmiennych, jak: wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj branży itp. Do osób odpowiedzialnych za pomiar kapitału relacji, w głównej mierze do kadry zarządzającej przedsiębiorstwa, będzie należała decyzja, jakie parametry zostaną zastosowane.

Podsumowanie

Odpowiednie zarządzanie relacjami z interesariuszami stanowi podstawę budowania kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa. Pierwszy etap zarządzania relacjami z interesariuszami powinien obejmować takie aktywności, jak: określenie poszczególnych grup interesariuszy i ich roli w kształtowaniu biznesu. Kluczowym

etapem jest pomiar wypracowanego kapitału relacji, stanowiący podstawę do wyciągania wniosków w zakresie oceny kapitału relacji i budowania strategii rozwoju tychże relacji z interesariuszami na przyszłość.

Bibliografia

- Bowditch J.L., Buono A.F., *A Primer on Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, New York 1994.
- Capello R., Faggian A., *Collective learning and relational capital in local innovation processes*, "Regional Studies" 2005, Vol. 39, No. 1.
- Capello R., Nijkamp P., *Handbook of Regional growth and development theories*, Massachusetts, Northampton, USA, 2009.
- Cisek M., *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.
- Danielak W., *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Donaldson T., Preston L., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, "Academy of Management Review" 1995, No. 20.
- Downar W., Niedzielski P., *Zarządzanie interesariuszami jako instrument wspomagający realizację projektów gospodarczych w transporcie*, Zeszyt Naukowy US: Współczesne zjawiska i procesy w transporcie, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
- Freeman R.E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, 2010.
- Marcinkowska M., *Wartość banku*, Wyd. UŁ, Łódź 2003.
- Olesiński Z., *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010.
- Perechuda K., Chomiak-Orsa I., *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania* http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_2_23.pdf [dostęp: 1.11.2015].
- Powers T.L., Reagan W.R., *Factors influencing successful buyer-seller relationship*, "Journal of Business Research" 2007, vol. 60, No. 2.
- Roos J., Roos G., Dragonetti N.C., Edvinsson L., *Intellectual capital: navigating the new business landscape*, Macmillan, London 1997.
- Sallebrant T., Hansen J., Bontis N., Hofman-Bang P., *Managing risk with intellectual capital statements*, "Management Decision" 2007, Vol. 45, No. 9.
- Sawhney M., Zabin J., *Managing and measuring relational equity in the network economy*, "Journal Academy of Marketing Science" 2002, Vol. 30, No. 4.
- Theodor M., *A stakeholder approach to measuring the level of corporate governance*, EIASM Workshop on Corporate Governance Proceedings, EIASM, Brussels 2004.
- Unfolding Stakeholder Thinking*, red. J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, S.S. Rahma, Greenleaf Publishing, Sheffield 2002.
- Wallace E., *Fares to friends; How to develop outstanding business relationship*, The Relational Capital Group, USA, 2006.
- Werr A., Blomberg J., Löwstedt J., *Gaining external knowledge – boundaries in managers' knowledge relations*, "Journal of Knowledge Management" 2009, Vol. 13, No. 6.

Wielki słownik wyrazów obcych PWN, red. M. Bańko, PWN, Warszawa 2005.

Wilk J., *Symulacyjny model kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania nr 75, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2004.

Zink K.J., *From Total quality management to corporate sustainability based on a stakeholder management*, "Journal of Management History" 2007, Vol. 13, No. 4.

Nota o Autorze:

Małgorzata Smolska – asystentka w Katedrze Organizacji i Zarządzania Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego. Obszar zainteresowań naukowych: organizacje sieciowe, wpływ kapitału relacji na poziom innowacyjności przedsiębiorstw.

Author's resume:

Małgorzata Smolska – Assistant at the Department of Management and Organization, Faculty of Management and Economics of Services, University of Szczecin. The areas of research interests: network organizations, the impact of the relational capital on the level of innovation in enterprises.

Kontakt/Contact:

Małgorzata Smolska

71-062 Szczecin,

ul. Szwolężerów 18/325,

e-mail: malgorzata.smolska@wzieu.pl, malgorzatasmolka21@wp.pl

tel.: 661229252