

Wiesław Danielak

Czynniki kształtujące kapitał relacyjny w mikro i małym przedsiębiorstwie

Ekonomiczne Problemy Usług nr 50, 119-128

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

WIESŁAW DANIELAK

Uniwersytet Zielonogórski

CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE KAPITAŁ RELACYJNY W MIKRO I MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wprowadzenie

Efektywne funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw pozostaje w ścisłym związku z kreatywnym wykorzystaniem mechanizmu reagowania na sygnały, pojawiające się w poszczególnych obszarach relacji organizacji i otoczenia oraz relacji wewnątrzorganizacyjnych¹. Wewnętrzne relacje dotyczą powiązań kadry kierowniczej z właścicielami, pracownikami oraz relacji pomiędzy samymi pracownikami. Natomiast zewnętrzne odnoszą się do: sieci sprzedaży i współpracy, projektów badawczo-rozwojowych (kontraktów i umów), wiedzy o klientach, dostawcach, konkurentach, instytucjach otoczenia biznesu, jednostkach samorządu terytorialnego itd. Dzięki tym relacjom kreowana jest dodatkowa wartość, będąca rezultatem powiązania zasobów różnych podmiotów, co pozwala im na zwiększenie indywidualnej strategicznej elastyczności². Wartość ta znajduje swój wyraz w kapitale relacyjnym (relational capital), który w ujęciu ogólnym definiowany jest jako potencjał korzyści płynących z posiadanych przez organizację powiązań oraz sieci relacji z jej wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami.

Kreowanie i rozwijanie kapitału relacyjnego w głównej mierze sprowadza się do tworzenia warunków, które umożliwiają inicjowanie, kształtowanie, rozwijanie i utrwalanie relacji między członkami danej organizacji oraz między or-

¹ W. Błaszczyk, *Preferencje w zakresie wykorzystania metod zarządzania perspektywy praktyki*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 32.

² G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 69.

ganizacją a podmiotami z jej otoczenia³. Nie występuje on samodzielnie, lecz w powiązaniu z kapitałem ludzkim (kapitał menadżerów, pracowników) i strukturalnym jako składowa kapitału intelektualnego. Kapitał relacyjny, tak jak inne formy kapitału jest zasobem, w który można zainwestować licząc na określony zwrot w przyszłości. Poprzez odpowiednie nakłady na rozwój wewnętrznych i zewnętrznych sieci relacji istnieje możliwość dostępu do odpowiednich zasobów sprzyjających kształtowaniu wspólnoty interesów. Zasoby relacyjne charakteryzują się tym, że występują na styku przedsiębiorstwa i otoczenia⁴, a ich istotą jest umiejętność nawiązania i wykorzystania relacji na bazie współpracy między podmiotami. Relacje są spoiwem łączącym komplementarne zasoby partnerów rynkowych, wpływając zarazem na poziom ich konkurencyjności i innowacyjności. Można, zatem twierdzić, że relacja jest specyficznym zasobem tworzonym w oparciu o posiadaną wiedzę, a zmienne takie jak czas, realizacja, rozwój czy satysfakcja przesądzają o jej specyficznym charakterze⁵.

Celem artykułu jest wskazanie na bazie studiów literatury i badań empirycznych, czynników kształtujących kapitał relacyjny w mikro i małym przedsiębiorstwie⁶.

Otoczenie a relacje wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne

Mikro i małe przedsiębiorstwa w sposób szczególnie są narażone na działanie zmienności i niepewności otoczenia, na które z reguły mają ograniczony wpływ, a które w sposób jednoznaczny i jednokierunkowy na nie oddziałuje⁷.

³ D. Gach, *Kapitał relacyjny jako podstawa tworzenia układów kooperacyjnych*, w: *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, A. Adamik, S. Lachiewicz, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 179.

⁴ A. Sudolska, M. Zastempowski, *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce a budowanie ich potencjału innowacyjnego*, w: *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, W. Popławski, A. Sudolska, M. Zastempowski, Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 207.

⁵ A. Kolemba, *Znaczenie relacji z otoczeniem dla małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, Mikrofirma 2009, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 34, 2009, s. 633.

⁶ Publikacja bazuje na badaniach przeprowadzonych w ramach projektu „Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie”. Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2009–2011 jako projekt badawczy nr NN115173637.

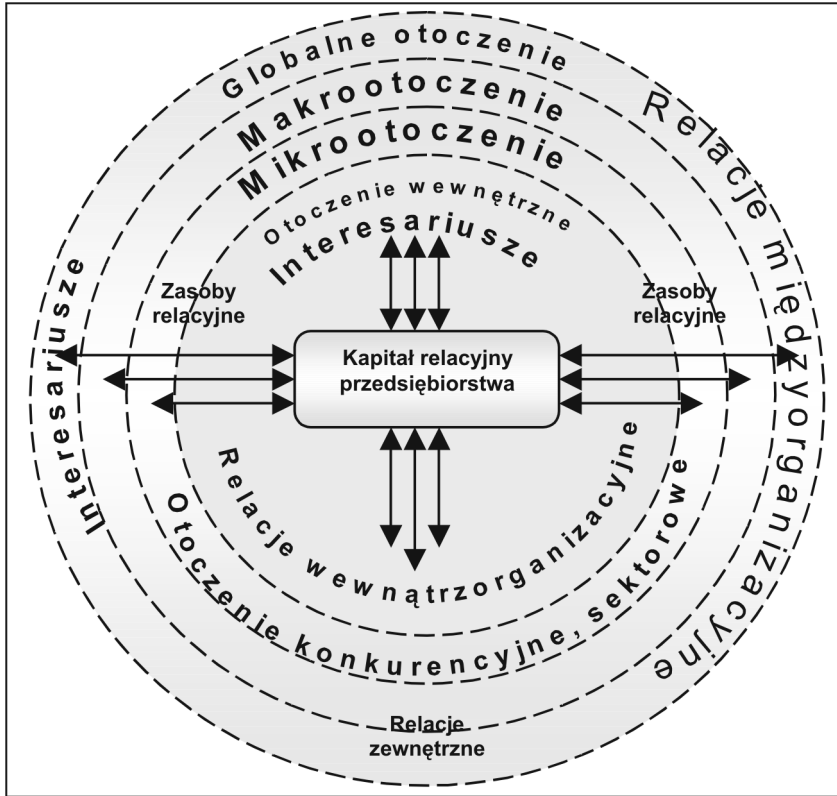
⁷ Ł. Wawrzynek, *Elastyczność organizacji jako źródło przewagi konkurencyjnej w mikro i małych przedsiębiorstwach*, w: *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, Mikrofirma 2009, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 34, 2009, s. 467.

Dlatego też analiza elementów otoczenia bliskiego (mikrootoczenia, transakcyjnego, sektorowego) oraz dalszego (makrootoczenia, globalnego), jak i otoczenia wewnętrznego, ma istotne znaczenie z uwagi na możliwości identyfikacji i umiejętnego wykorzystania zasobów relacyjnych. Relacje wewnętrzne zawierane są pomiędzy właścicielem, kadłą kierowniczą, inwestorami, pracownikami, a także między samymi pracownikami, natomiast zewnętrzne powstają między przedsiębiorstwem a otoczeniem⁸ (rys. 1). Relacje wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstwa, która powinna uwzględniać interesy (często sprzeczne) wszystkich interesariuszy. Kluczowym problemem jest ukształtowanie takiego mechanizmu, który umożliwiłby godzenie interesów zaangażowanych stron⁹. Przedsiębiorstwa identyfikują zmienne, zarówno na etapie poprzedzającym tworzenie relacji, jak i w trakcie ich trwania czy zakończenia. Zmienne te oscylują w obszarze kategorii korzyści i kosztów wynikających z powiązań, współpracy, wspólnych wartości i zaufania oraz odnoszą się do konkretnych uwarunkowań rynkowych. Uwarunkowania te można analizować w kontekście identyfikacji wewnętrznych i zewnętrznych (krajowych i międzynarodowych) czynników konkurencyjności przedsiębiorstw. W ujęciu S. Łobejko (SHG Warszawa, 2008) czynnikami wewnętrznymi decydującymi o konkurencyjności są¹⁰: kompetentna wykwalifikowana i lojalna kadra (35%), elastyczność w działaniu, właściwa organizacja pracy (22%), efektywność procesów technologicznych (20%), dostosowanie oferty firmy do potrzeb rynku (17,5%). Ponadto, za najbardziej głębokie źródło konkurencyjności uznano kadry i zarządzanie nimi. Kategoria ta jest wprost proporcjonalna do wielkości przedsiębiorstw, co oznacza, że im większa firma tym zarządzanie kadrami staje się najbardziej ukrytym źródłem konkurencyjności.

⁸ R. Krupski, U. Bąkowska-Morawska, *Elastyczność zasobów relacyjnych*, w: *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 150–151.

⁹ S. Sobecki, *Intersariusze a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, www.sgh.waw.pl [21.11.09].

¹⁰ Szerzej w: S. Łobejko, *Źródła konkurencyjności przedsiębiorstw postrzegane przez menedżerów polskich przedsiębiorstw*, www.sgh.waw.pl [21.11.09].



Rys. 1. Kapitał relacyjny a relacje wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne

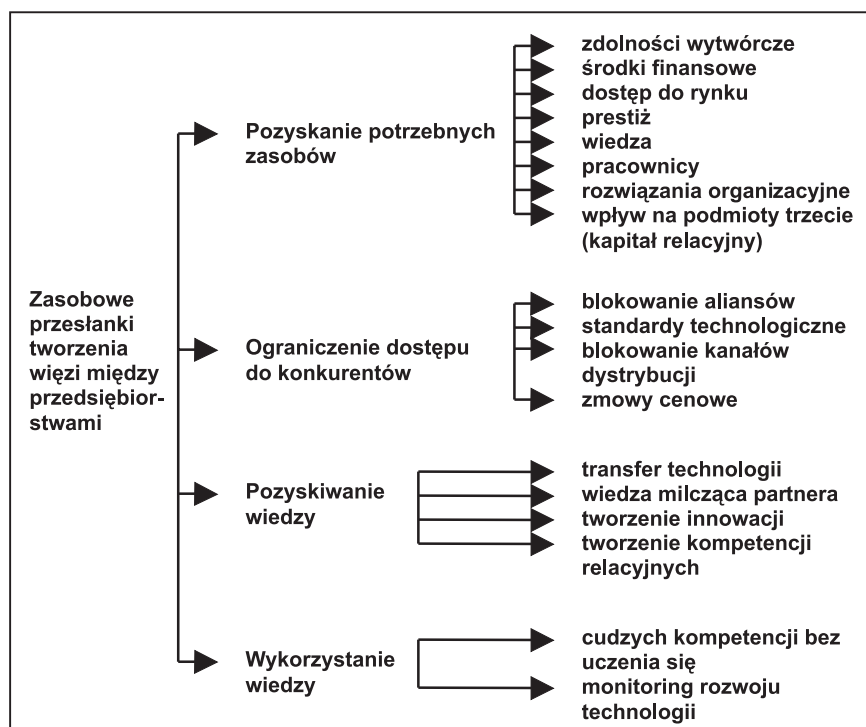
Źródło: opracowanie własne.

Utrudnień wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw tkwiących w krajowym otoczeniu zewnętrznym w świetle badań J. Jurek-Stępień (SHG Warszawa, 2008) należy upatrywać przede wszystkim we wzroście konkurencji ze strony dostawców, konkurencji dużych firm (hipermarketów), ograniczonego wpływu na rynek, małej jego chłonności, braku współpracy z innymi firmami oraz braku zdolności finansowych klientów¹¹. Ponadto barierami są rozwiązania prawne i podatkowe (nieprzyjazne ustawodawstwo, biurokracja, brak stabilnej polityki państwa), jak również wysokie ceny surowców, wrażliwość na ceny oraz wysokie koszty pracy i transportu. Natomiast w obszarze otoczenia międzynarodowego potencjalne problemy mogą wynikać z natężenia konkurencji firm zagranicz-

¹¹ Szerzej w: S. Jurek-Stępień, *Zewnętrzne bariery wzrostu konkurencyjności w opiniach menedżerów polskich przedsiębiorstw*, www.sgh.waw.pl [21.11.09].

nych, niestabilności kursów walut, wysokich kosztach eksportu (w tym wejścia na nowe rynki). Obawy również budzi konkurencja cenowa podmiotów z Dalekiego Wschodu i przepisy unijne¹².

Jak wskazują istniejące w literaturze opracowania czynników kształtujących kapitał relacyjny, należy poszukiwać w zasobowych przesłankach tworzenia więzi między przedsiębiorstwami. Impulsem dla rozwoju współpracy jest często zapotrzebowanie na zasoby materialne (zdolności wytwórcze, środki finansowe) i niematerialne w postaci porozumień czy dostępu do unikalnej wiedzy, umiejętności i kompetencji (rys. 2).



Rys. 2. Zasobowe przesłanki tworzenia więzi współpracy między przedsiębiorstwami

Źródło: W. Czakon, *Zasobowe uwarunkowania tworzenia sieci międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, w: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne, ujęcie zasobowe*, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Mirwal-Art, Wałbrzych 2006, s. 156.

¹² Tamże, s. 5.

Prezentacja wyników badań

W badaniach uczestniczyło 68 przedsiębiorstw, z których 45,6% stanowiły mikro i 54,4% małe przedsiębiorstwa mające swoją siedzibę w województwie lubuskim. Do pozyskania danych wykorzystano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety adresowanego do właścicieli badanych przedsiębiorstw. Z uwagi na przedmiot działalności dominowały przedsiębiorstwa usługowe, stanowiąc w grupie mikro 61,3%, a w grupie małe przedsiębiorstwa 35,1%. Handel stanowił 32,4% w grupie małych firm zaś w mikro 12,9%. Co piąta na dziesięć badanych firm prowadziła działalność mieszaną (handlowo-produkcyjno-usługową). Udział przedsiębiorstw działających w sektorze produkcja oscylował w granicach 3%. Badane podmioty koncentrują swoją działalność głównie na rynku lokalnym, regionalnym oraz krajowym (27% małych firm). Obecność na rynkach międzynarodowych deklarowało 16,1% mikro i 18,9% małych przedsiębiorstw (tab. 1).

Tabela 1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Wielkość	N	%	Sektor	N	%	Obszar działania	N	%
			Usługi	19	61,3	Lokalny	11	35,5
Mikro	31	45,6	Handel	4	12,9	Regionalny	12	38,7
(1-9)			Produkcja	1	3,2	Krajowy	3	9,7
			Mieszana	7	22,3	Międzynarodowy	5	16,1
Wielkość	N	%	Sektor	N	%	Obszar działania	N	%
			Usługi	13	35,1	Lokalny	10	27,0
Małe	37	54,4	Handel	12	32,4	Regionalny	10	27,0
(10-49)			Produkcja	1	2,7	Krajowy	10	27,0
			Mieszana	11	29,7	Międzynarodowy	7	18,9

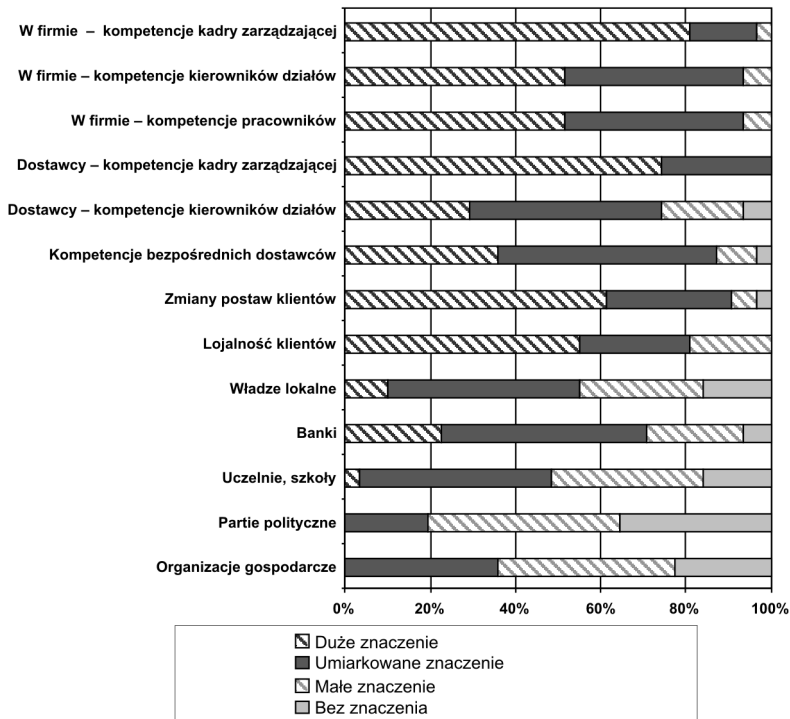
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Celem badań było wskazanie znaczenia kompetencji sprzyjających kształtowaniu relacji z otoczeniem, będących źródłem konkurencyjności. Dla potrzeb opracowania przyjęto definicję kompetencji wg P. Niewiadomskiego, w ujęciu którego „kompetencje to wiedza, umiejętności, cechy osobowościowe, doświadczenie, zachowania i postawy nakierowane na efektywne (także skuteczne i sprawne) wykonywanie zadań w stale zmieniającym się (turbulentnym) otoczeniu i sytuacjach zawodowych”¹³.

¹³ P. Niewiadomski, *Menedżer sprzedaży – model kluczowych kompetencji a efektywność działań*, „Marketing i Rynek” 2009 nr 9, s. 13.

Według badań głównym źródłem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa są aktywa niematerialne, odnoszące się do kapitału intelektualnego, tj. wiedza pracowników, doświadczenie zawodowe, patenty, oprogramowanie informatyczne, relacje z interesariuszami. Na tego typu specyficzne źródło przewagi konkurencyjnej wskazało ponad 70% badanych przedsiębiorstw.

W mikro przedsiębiorstwach z uwagi na małą liczbę zatrudnionych osób na znaczeniu zyskują kompetencje kadry zarządzającej (właściciele firm) (80,6%), zwłaszcza w nawiązywaniu relacji z dostawcami (rys. 3). Respondenci wskazali, że w tworzeniu relacji dużą rolę odgrywają także kompetencje kadry zarządzającej po stronie dostawców (74,1%). W co drugiej na dziesięć badanych firm wysoko oceniono znaczenie kompetencji kierowników działów w kształtowaniu relacji. Natomiast 29% badanych wysoko oceniło znaczenie kompetencji kadry kierowniczej u dostawców; w ocenie 45,1% badanych kompetencje te mają umiarkowane znaczenie.

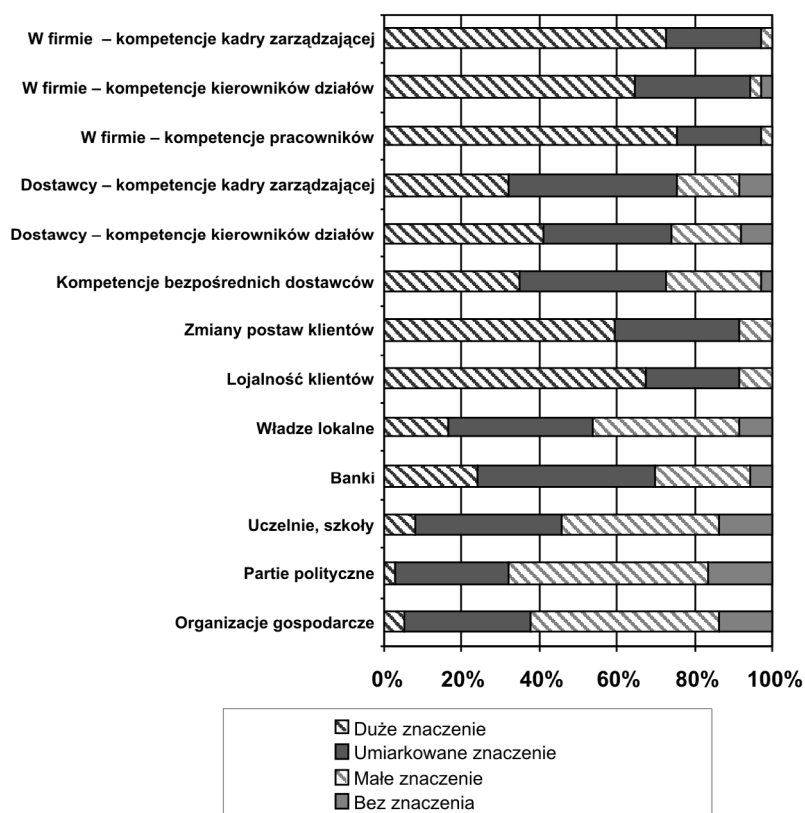


Rys. 3. Czynniki mające wpływ na kształtowanie kapitału relacyjnego w mikro przedsiębiorstwie

Źródło: opracowano na podstawie badań.

W ocenie 61,3% respondentów mikro przedsiębiorstw szczególnie ważne są zmiany postaw klientów i umiejętność odpowiadania na nie oraz dążenie do kreowania lojalnych klientów (54,8%). W odniesieniu do instytucjonalnego otoczenia badanych przedsiębiorstw 45,1% wskazało na umiarkowane znaczenie roli władz lokalnych, banków (48,4%) oraz szkół, uczelni (45,1%). Z kolei małe znaczenie (w ocenie 45,1% badanych) mają partie polityczne oraz organizacje gospodarcze (41,9%).

W grupie małych przedsiębiorstw najwyżej oceniono kompetencje pracowników bezpośrednio zaangażowanych w realizację wspólnych przedsięwzięć (na co wskazało 75,7% badanych) oraz kadry zarządzającej 73% (rys. 4). Co trzecia na dziesięć badanych firm przypisała duże znaczenie kompetencjom dostawców. Dobre relacje z klientami są ważne dla około 60% respondentów. Umiarkowane znaczenie mają relacje z bankami oraz szkołami, natomiast małe lub bez znaczenia w odniesieniu do partii politycznych i organizacji gospodarczych.



Rys. 4. Czynniki mające wpływ na kształtowanie kapitału relacyjnego w małym przedsiębiorstwie

Źródło: opracowano na podstawie badań.

Należy wyrazić nadzieje, że wzrastająca rola kompetencji, w warunkach zmian otoczenia, będzie odgrywać coraz większe znaczenie, a ich umiejętne wykorzystanie sprzyjać będzie tworzeniu nowych rozwiązań w obszarze kapitału strukturalnego, tj. oprogramowania, baz danych, systemów informatycznych, praw autorskich, patentów, znaków towarowych, elementów kultury organizacyjnej – czyli tych czynników, które wpływają na wzrost wartości kapitału intelektualnego¹⁴.

Zakończenie

Obecnie wskazuje się na wzrost znaczenia relacji zewnętrznych jako czynnika mającego wpływ na tworzenie przewagi konkurencyjnej i innowacyjność przedsiębiorstwa. Oba te czynniki to niewątpliwie pożądane atrybuty współczesnego przedsiębiorstwa, które powiązane są z możliwościami jego istnienia i rozwoju. Mikro i małe przedsiębiorstwa koncentrują się w głównej mierze na tworzeniu trwałych relacji z klientami, poprzez zaspokajanie indywidualnych ich potrzeb. Istotny wpływ na tworzenie zasobów relacyjnych przedsiębiorstwa ma komunikacja i współpraca pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami i interesariuszami. Rolą kadry kierowniczej jest określanie kierunków rozwoju i niezbędnych zadań w obszarze współpracy i kształtowania relacji wewnętrznych i zewnętrznych w celu wykorzystania cennych, rzadkich i trudnych do imitacji zasobów¹⁵. Tworzeniu kapitału relacyjnego sprzyjają bezpośrednio i osobiste kontakty (powiązania) pracowników oraz kadry kierowniczej z interesariuszami, bazujące na zdolności do współpracy, kluczowych kompetencjach, skłonności do zaufania oraz wiarygodności własnej, która kształtuje zachowania organizacyjne¹⁶. Niematerialna postać kapitału relacyjnego powoduje, iż w praktyce brak jest wypracowanych i powszechnie stosowanych narzędzi jakościowego pomiaru. Stale pojawiają się nowe propozycje dotyczące metod i systemów pomiaru

¹⁴ Por. Z. Antczak, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań*, Antykwa, Warszawa–Kluczbork 2004, s. 222–223.

¹⁵ Por. J. Fudaliński, H. Smutek, *Globalizacja a nowy wymiar konkurencyjności organizacji*, Zeszyty Naukowe nr 766 Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 22.

¹⁶ Por. W.M. Grudzewski, I.K. Hajduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 75.

jego komponentów jako składowych kapitału intelektualnego¹⁷. Pojawiające się rozbieżności są wynikiem indywidualnego podejścia do oceny wartości kapitału relacyjnego, którego elementy w odniesieniu do specyfiki konkretnej branży czy rodzaju przedsiębiorstwa nie zawsze dadzą się skwantyfikować.

FACTORS SHAPING RELATIONAL CAPITAL IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES

Summary

Micro and small enterprises are especially prone to the effects of changeable environments. Relations within and amid organizations play an important role in the process of shaping relational capital, because they enable access to key resources fostering competitiveness. The aim of this article is to point out the factors shaping relational capital in micro and small enterprises on the basis of literature and empirical research. According to enterprises which took part in the poll, the main source of growth in their competitiveness are intangible assets concerning intellectual capital, i.e. employees' knowledge, professional experience, patents, IT software, relations with stakeholders.

Translated by Wiesław Danielak

¹⁷ Por. G. Michalczyk, *Pomiar kapitału relacyjnego z perspektywy wewnętrznego zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Studio Emka, Warszawa 2009, s. 71.