

Kazimierz Perechuda*
Iwona Chomiak-Orsa**

Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania

Wstęp

Globalizacja gospodarki oraz rozwój technologii komunikacyjno-informacyjnych przyczyniły się do marginalizacji pracy fizycznej. Zastępowanie pracy fizycznej przez maszyny zmieniło struktury zatrudnienia we współczesnych organizacjach. Wzrost zatrudnienia pracowników o wysokim stopniu specjalizacji oraz wysokim poziomie wykształcenia zmienił optykę zarządzania organizacjami. Coraz więcej organizacji generuje obrót gospodarczy, sprzedając usługi wynikające z wysoko-specjalistycznej wiedzy pracowników [Ewolucja sektora usług..., 2010]. Zachodzące zmiany uwarunkowały konieczność poszukiwania nowych modeli zarządzania, które mają sprostać współczesnym wyzwaniom gospodarczym.

Cykl życia współczesnej organizacji aktualnie wynosi 15-25 lat [Michel, 2006, s. 12-14], prognozuje się natomiast, że w ciągu najbliższej dekady skróci się do 10-15 lat. Tak diametralne skrócenie przeciętnego czasu życia organizacji zmusza do poszukiwania nowych bodźców oraz rozwiązań determinujących sukces rynkowy. Właściciele wielu organizacji jako jeden ze znaczących gwarantów sukcesu rynkowego podają tworzenie sieci relacji. Takie postrzeganie szans rynkowych determinuje uwzględnianie w modelach zarządzania szczególnej roli, jaką odgrywiają zasoby niematerialne a w szczególności kapitał relacyjny.

Toteż autorzy artykułu pragną przedstawić próbę ukazania znaczenia oraz miejsca kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania.

* Prof. zw. dr hab., Katedra Zarządzania Informacją i Wiedzą, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu; kazimierz.perechuda@ue.wroc.pl

** Dr, Katedra Zarządzania Informacją i Wiedzą, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu; iwona.chomiak@ue.wroc.pl

1. Znaczenie kapitału relacyjnego w strukturze zasobów niematerialnych organizacji

Konsekwencją rozwoju sektora usług jest obserwowane od kilkunastu lat zjawisko polegające na zwiększaniu różnicy między wartością rynkową przedsiębiorstw a ich wartością wynikającą z ksiąg rachunkowych. Zjawisko to można zaobserwować przede wszystkim w przypadku dużych firm, gdzie akcjonariusze i inwestorzy skłonni są zapłacić za wykup akcji firmy zdecydowanie więcej niż wynika to z wartości księgowej [Marcinkowska, 2006, s. 191-216; Miller, Mathisen, 2004, s. 70-79]. Obecnie wycena wartości firmy musi obejmować czynniki materialne, jak i niematerialne, takie jak: kulturę organizacyjną, know-how, reputację organizacji, lojalność pracowników, ich kompetencje, innowacyjność działalności itd. [Śladkowska, 2012].

Z punktu widzenia strategii zasobowej trwała przewaga konkurencyjna wynika z posiadania przez organizacje zasobów, które są nieimitowane, niemożliwe do zastąpienia przez substytuty, mają naturę niejawną i mogą być względem siebie synergiczne [Barney 2001, s. 4-57]. Tak charakteryzowane zasoby niematerialne stają się dla organizacji nośnikiem wzrostu wartości [Pike, Roos, Marr, 2005, s. 111-124; Del Canto, Gonzales, 1999, s. 891-905].

Odpowiedzią na potrzebę zdefiniowania wszystkich niematerialnych aktywów organizacji, mających niejednokrotnie kluczowe znaczenie dla jej wartości, było stworzenie pojęcia kapitału intelektualnego organizacji [Edvinsson, 2001, s. 56; Kunasz, 2003, s. 8-9; Herman, 2008, s. 8; Sokołowska, 2005, s. 65-71; Pietruszka-Ortyl, 2007, s. 81; Lindgren, Saghaug, Knudsen, 2009, s. 17-24; Mouritsen, 2009; s. 154-162].

Jedną z najwcześniejszych definicji kapitału intelektualnego pochodzi od W.J. Hudsona, który określił kapitał intelektualny jako kombinację dziedzictwa genetycznego, edukacji, doświadczeń, postaw wobec życia, jakie charakteryzują poszczególnych pracowników organizacji [Hudson, 1993, s. 16]. W tym nurcie kształtowane były kolejne definicje charakteryzujące go przez pryzmat strategii zasobowych, jako zasobów niematerialnych oraz ich przepływów w organizacji [Bontis, Dragonetti, Jacobsen, Roos, 1998, s. 63-76; Bukh, Larsen i inni, 2002, s. 10-29] oraz zdolności organizacji do właściwej alokacji zasobów wynikających z doświadczenia, wymiany informacji realizowanej przez kapitał ludzki organizacji [Boekestein, 2006; s. 241-253; Petty, Gauthri, 2000; s. 155-176; Rastogi, 2003, s. 227-248]. Na gruncie polskim problematyka kapitału

intelektualnego była prezentowana w kontekście wiedzy menadżerskiej, która powinna być wykorzystywana w procesach biznesowych przedsiębiorstwa w celu wytworzenia wartości dodanej [Perechuda, 1998, s. 54-65; Skrzypek, 1999, s. 5; Perechuda, 2005, s. 209-21; Bratnicki, Strużyna, 2001, s. 71], czy ostatecznie jako indikator powstawania organizacji inteligentnych [Grudzewski, Jurczak, 2007, s. 397].

W literaturze najczęściej cytowana jest krótka definicja Leif'a Edvinssona przedstawiająca kapitał intelektualny jako różnicę między wartością rynkową a księgową organizacji, gdzie na całokształt kapitału intelektualnego organizacji składają się podzbiory definiowane jako [Herman, 2008, s. 39; Łopaciuk-Gonczarczyk, 2008, s. 37-55; Wróbel, 2009, s. 11-15; Kasiewicz, Rogowski, Kicińska, 2006, s. 87]:

- kapitał ludzki,
- kapitał strukturalny.

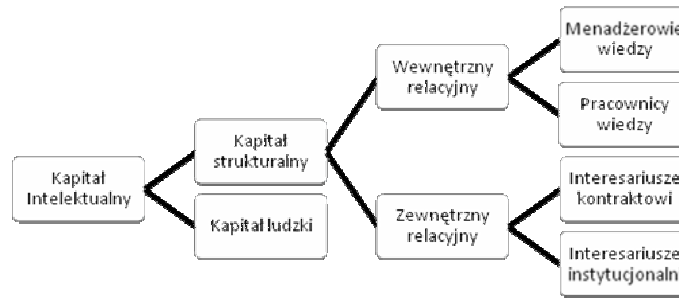
Dla współczesnych organizacji szczególnego znaczenia nabiera kapitał strukturalny, który stanowi odwzorowanie kapitału relacyjnego wykreowanego przez organizację w perspektywie wewnętrznej oraz zewnętrznej.

Kapitał relacyjny wewnętrzny, definiowany jest jako zbiór własności intelektualnych organizacji, procesów i metod pracy, procedur wykonawczych, bazy danych, infrastruktury komunikacyjno-informacyjnej. Ponadto wewnętrzny kapitał relacyjny organizacji to przede wszystkim zasoby relacyjne tworzone przez interesariuszy substancjujących organizację kreujące atmosferę oraz zaufanie wewnątrz organizacji.

Kapitał relacyjny zewnętrzny jest postrzegany natomiast jako struktury służące do utrzymania właściwych relacji z otoczeniem, obejmujące między innymi system poszukiwania odbiorców, sieci sprzedaży, projekty badawczo-rozwojowe, bazy klientów, markę i reputację firmy, partnerstwo strategiczne [Wilk, 2004]. Najczęściej oznacza zbiór relacji z interesariuszami otoczenia – zarówno kontraktowymi, jak i instytucjonalnymi

Miejsce kapitału relacyjnego w kapitale intelektualnym przedsiębiorstwa można zaprezentować, wykorzystując uproszczenie modelu Kapitału Intelektualnego K.E. Sveiby'ego [Hoffman-Bang, Martin, 2005; Kurowska, Derlatka, 2009, s. 52-54] (rysunek 1).

Rysunek 1. Model struktury kapitału intelektualnego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Hoffman-Bang, Martin, 2005, Kurowska, Derlatka, 2009, s. 52-54].

Współczesne organizacje, w których kluczowym zasobem są pracownicy, ich wiedza, doświadczenia oraz kompetencje, wchodząc w aliance gospodarcze dążą do minimalizowania ryzyka wynikającego z zawierania współpracy z nieznanymi partnerami. Tendencja do nawiązywania impulsywnych aliansów z nieznanymi partnerami zwiększa ryzyko ekonomiczne. Toteż kreowanie kapitału relacyjnego staje się jednym z procesów zmniejszających niepewność działań gospodarczych. Często indykatorem dla podejmowania bezpiecznych relacji biznesowych jest wiedza pracownika o partnerze gospodarczym lub wcześniejsze doświadczenia wynikające ze współpracy. Możliwość tworzenia relacji gospodarczych oraz nawiązywania aliansów, zwiększa elastyczność organizacji, co w znaczący sposób wpływa na wzrost konkurencyjności poprzez efektywniejsze wykorzystanie zasobów¹, sprawniejszą identyfikację oraz wykorzystanie pojawiających się szans rynkowych. Właściwa polityka związana z tworzeniem kapitału relacyjnego umożliwia uzyskiwanie korzyści ekonomicznych dla wszystkich partnerów aliansu. Przyjmowanie przez organizacje strategii kreowania oraz doskonalenia kapitału relacyjnego zarówno w perspektywie wewnątrzorganizacyjnej, jak i z otoczeniem organizacji, staje się kluczowym trendem w tworzeniu filozofii działania biznesowego.

¹ Elastyczność organizacji oraz szybkie diagnozowanie szans rynkowych stanowią jeden z kluczowych czynników sukcesu organizacji funkcjonujących na współczesnych rynkach. Globalizacja gospodarki, nadmiarowość oraz łatwy dostęp do informacji determinują konieczność bardzo sprawnego reagowania na pojawiające się potrzeby klientów, które mogą zostać zaspokojone przez konkurencyjne organizacje, które podejmą działania sprawniej i szybciej.

2. Kapitał relacyjny jako wartość dla partnerów sieci relacyjnej

Każda koncepcja zarządzania wypływa z dążenia do optymalizacji działań organizacyjnych, które powinny wspomagać rozwój organizacji oraz doskonalić jego system informacyjno-komunikacyjny. Toteż w większości współczesnych koncepcji zarządzania najwięcej uwagi poświęca się kreowaniu oraz utrwalaniu sieci relacyjnych. Aby zarządzanie kapitałem relacyjnym było efektywne powinno przyczynić się do kreowania korzyści dla wszystkich partnerów tworzących sieć relacyjną. Do korzyści takich można zaliczyć [Mendryk, 2007, s. 116]:

- zwiększenie aprobaty otoczenia dla działań biznesowych,
- utrwalanie pozytywnego wizerunku firmy na rynku,
- stworzenie solidnych podstaw do wykreowania wysokiej reputacji, co znajduje odzwierciedlenie w korzyściach finansowych organizacji,
- skuteczniejsze pozyskiwanie zasobów niezbędnych dla prowadzenia działalności, oraz pozyskiwanie i kreowanie unikatowych zasobów.

Powyżej przedstawione korzyści stanowią postrzeganie kapitału relacyjnego jako umiejętności tworzenia oraz podtrzymywania bliskich i trwałych związków opartych na zaufaniu i współpracy i stanowią kluczową determinantę sukcesu na rynku. W takim ujęciu kapitał relacyjny styka się z pojęciem networking, które jest traktowane jako proces wymiany informacji, zasobów, wzajemnego poparcia i możliwości, tworzonych dzięki korzystnej sieci wzajemnych kontaktów [Wróbel, 2009, s. 16-17]. Budowanie relacji międzyorganizacyjnych oraz dbałość o stałą sieć kontaktów biznesowych sprzyja efektywnej współpracy między partnerami biznesowymi, a to stymuluje rozwój dalszych kontaktów i zawierania nowych kontraktów [Madhok, Tallman, 1998, s. 326-339]. Tworzenie kapitału relacyjnego jest cechą immanentną każdej organizacji, która jest systemem otwartym, dokonującym permanentnej wymiany zasobów materialnych oraz niematerialnych z otoczeniem. Świadome i metodyczne działanie pracowników wszystkich szczebli organizacyjnych, w kontekście tworzenia prawidłowych relacji międzyorganizacyjnych zwiększa prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu rynkowego. Wartościowa wiedza organizacyjna to umiejętność wykorzystania posiadanych relacji w sposób umożliwiający budowanie trwałych związków gospodarczych, gdzie partnerzy biznesowi dążą do wzajemnej współpracy [Chyłek, 2009, s. 79-80]. Tworzenie relacji opartych na zaufaniu oraz wiarygodności umacnia kontakty biznesowe przez tworze-

nie pozytywnego wizerunku organizacji na rynku. Kapitał relacyjny wynika z ukształtowania właściwych stosunków z klientami, dystrybutorami, dostawcami i innymi podmiotami bliskiego otoczenia przedsiębiorstwa [Urbanowska-Sojkin, 2004, s. 355]. Toteż wzrost konkurencyjności organizacji możliwy jest tylko przez wzajemne stymulowanie do wzrostu niematerialnych elementów organizacji, stanowiących pochodną zasobów ludzkich.

Znaczenie sprawnego zarządzania organizacją rośnie w świetle imperatywu szybkości działania² oraz konieczności dostosowania się do potrzeb otoczenia. Kluczem dla szybkiego reagowania na impulsy otoczenia jest ciągłe zbieranie informacji o rynkach oraz ich właściwa interpretacja [Grudzewski, Hejduk, 2001, s. 51]. Dobre rozumienie rynków oraz wyłaniających się możliwości, które warunkuje szybkość działania organizacji, jest uzależnione niejednokrotnie od posiadanych relacji międzyorganizacyjnych oraz zdolności ich wykorzystania.

Nowoczesne organizacje stosują różne koncepcje zarządzania, które mają umożliwić bardziej płynne i dynamiczne dostosowanie się do warunków otoczenia, a nawet dążą do podejmowania działań wyprzedzających zmiany. Budowanie kapitału relacyjnego oraz efektywne zarządzanie tym zasobem pozwala sprostać nowoczesnym filozofiom zarządzania [Kozłowski, 2004, s. 67-68], które jako determinanty sukcesu wyznaczają dla organizacji następujące działania:

- utrzymywanie bliskich i bezpośrednich relacji nie tylko z klientami, ale również z dostawcami, partnerami wchodzącymi w alianse oraz konkurentami. Bliskość relacji umożliwia szybkie reagowanie na słabe jeszcze bodźce z rynku, które mogą być przepowiednią zbliżających się zagrożeń, ale i szans rynkowych,
- stałą troskę o rozwijanie i budowanie nowych relacji, które mogą być konsekwencją tworzenia nowych produktów czy usług dla stałych partnerów, ale również mogą determinować powstawanie nowych relacji,
- minimalizacja czasu potrzebnego na dotarcie do poszukiwanego zasobu znajdującego się w zasobach partnerów aliansu,
- skracanie czasu na informowanie partnerów oraz rynków zbytu o stworzeniu nowych produktów czy usług oraz o zaistniałych możliwościach wykonawczych organizacji,

² Problematyka szybkości reagowania na zmiany zachodzące w turbulentnym otoczeniu organizacji była szeroko omawiana w rozdziale pierwszym niniejszej pracy.

- stały monitoring zachodzących relacji, zarówno tych inicjowanych przez organizację, jak i relacji, w które organizacja chce wejść; pozwala to na szybkie reagowanie na nadarzające się okazje dotyczące zawiązania nowej relacji biznesowej,
- szybkie reagowanie na konieczność zmiany w zakresie produkowanych wyrobów czy świadczonych usług przez elastyczną alokację zasobów,
- świadome kształtowanie kultury organizacyjnej, która wysoko ceni zmianę, uczenie się nowych umiejętności, asymilację nowych członków oraz kultur, toleruje błędy oraz docenia uczenie się na błędach [Kaczmarek, 2009, s. 135-136],
- strategia organizacji powinna zawierać kryteria procedury stałego penetrowania otoczenia w celu poszukiwania korzystnych ofert, wspólnych przedsięwzięć, możliwych aliansów. Posiadanie informacji o symulatorach otoczenia zwiększa skuteczność oraz szybkość działania organizacji.

Analizując powyżej przedstawione determinanty sukcesu organizacji, stymulacyjne znaczenie, jakie ma kapitał relacyjny dla funkcjonowania organizacji, staje się bezsprzeczne. Dlatego w wielu nowoczesnych koncepcjach zarządzania kapitał relacyjny odgrywa bardzo ważną rolę.

3. Kapitał relacyjny jako czynnik sukcesu w nowoczesnych koncepcjach zarządzania

Tendencja współczesnych organizacji do kreowania wartości na skutek transformacji niematerialnych zasobów zmieniła optykę zarządzania. Nowoczesne koncepcje zarządzania są w dużym stopniu odmaterializowane, co oznacza, że ich podstawą nie są tradycyjne „twarde” kanony klasycznej ekonomiki przedsiębiorstwa, optymalizującej sukces gospodarczy poprzez optymalny dobór zasobów materialnych, ziemi, maszyn i urządzeń, czyli infrastruktury rzeczowej wspomaganej przez pracę ludzi i odzwierciedlanej przez kapitał finansowy.

Aktualnie, w zdigitalizowanej gospodarce gra się toczy na zasobach niematerialnych, których istotnym składnikiem są układy relacyjne, spajające w jedną całość wielkie, niezwykle złożone systemy gospodarcze. Poszczególne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem w różnym stopniu uwzględniają kapitał relacyjny jako istotny lub peryferyjny czynnik sukcesu przedsiębiorstwa. Autorzy artykułu przeprowadzili badania wśród 27 ekspertów z grona zarządzania, którzy mieli wskazać,

jakie, ich zdaniem, znaczenie odgrywa kapitał relacyjny odpowiednio we wskazanych koncepcjach zarządzania. Respondenci mieli dokonać wskazania, jakie znaczenie – ich zdaniem posiada (od 0 do 9) kapitał relacyjny w wymienionych koncepcjach zarządzania. Celem autorów artykułu było wywołanie dyskusji naukowej na temat tendencji w wykorzystywanych przez organizacje koncepcjach zarządzania oraz znaczenia i miejsca kapitału relacyjnego w przytoczonych koncepcjach. Respondenci na podstawie swoich doświadczeń praktycznych, jak również eksploracji literatury naukowej, wskazywali na rolę kapitału relacyjnego w osiągnięciu sukcesu podmiotów gospodarczych³. Zebrane wyniki ankiet stanowiły podstawę dalszej dyskusji naukowej. Syntetyczne wyniki ilościowe poszczególnych wskazań prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Kapitał relacyjny jako czynnik sukcesu w nowoczesnych koncepcjach zarządzania

Koncepcja zarządzania	Ocena znaczenia kapitału relacyjnego w koncepcji									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Zarządzanie zintegrowane					8	1	3	12	2	1
2. Zarządzanie zasobowe	2	3	8	5	6	2		1		
3. Zarządzane procesowe				1	2	3	2	5	12	2
4. Zarządzanie wiedzą						1	2	4	6	14
5. Benchmarking			2	4	9	5	1	3	2	1
6. Outsourcing			1	2	3	3	5	4	3	6
7. Coaching				1	2		2	4	3	15

Legenda: 0 – brak znaczenia, 9 – najsilniejsze znaczenie

Źródło: Opracowanie własne.

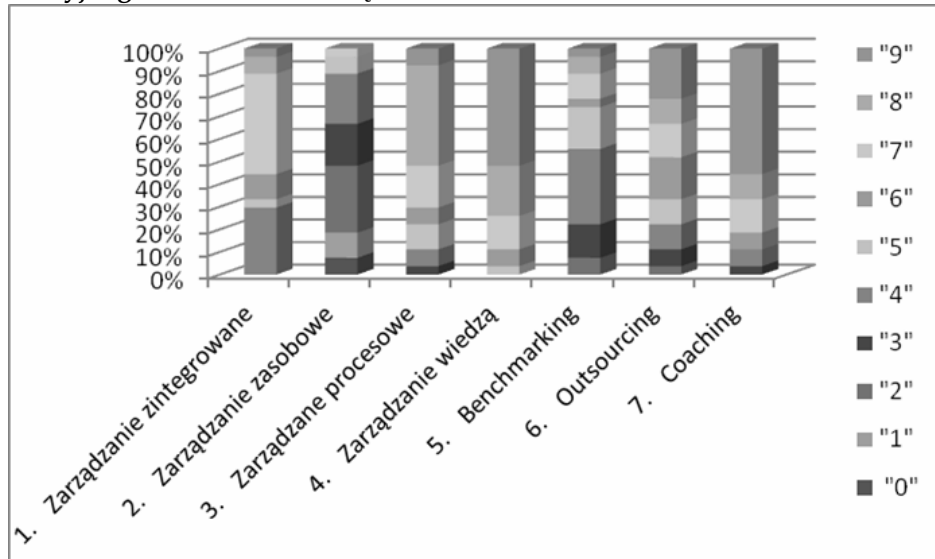
Zdaniem respondentów kapitał relacyjny odgrywa największe znaczenie w takich koncepcjach zarządzania, jak: zarządzanie procesowe, wiedza oraz zarządzanie poprzez coaching. Wszystkie powyższe koncepcje sprawdzają się w warunkach delegowania uprawnień w organi-

³ Badanymi ekspertami byli uczestnicy seminariów naukowych organizowanych przez Katedrę Zarządzania Informacją i Wiedzą w okresie listopad 2012 – styczeń 2013. W skład grupy respondentów wchodził przede wszystkim naukowcy zajmujący się takimi obszarami naukowymi jak modele zarządzania oraz tendencje w kreowaniu strategii zarządzania, będący równocześnie praktykami współpracującymi bądź zarządzającymi przedsiębiorstwami zlokalizowanymi przede wszystkim na terenie Dolnego Śląska.

zacji oraz w przypadku realizowania procesów biznesowych, stosując zdalną komunikację.

Graficzną prezentację struktury wskazań respondentów dotyczących znaczenia kapitału relacyjnego w odpowiednich modelach zarządzania zawiera rysunek 2. Tworzenie kapitału relacyjnego zarówno w płaszczyźnie wewnątrz organizacyjnej, jak i z otoczeniem organizacji ma, zdaniem respondentów, szczególne znaczenie dla modeli zarządzania wiedzą (51,85%) oraz w zarządzaniu poprzez coaching (55,56%).

Rysunek 2. Struktura wskazań respondentów dotycząca znaczenia kapitału relacyjnego w modelach zarządzania



Legenda: 0 – brak znaczenia, 9 – najsilniejsze znaczenie

Źródło: Opracowanie własne.

Istotnym spostrzeżeniem nasuwającym się w wyniku analizy indykcji respondentów jest stwierdzenie, że większość z biorących udział w badaniu ankietowym wskazała na marginalne znaczenie kapitału relacyjnego w zasobowych koncepcjach zarządzania organizacjami. Taki wynik ankiety był spowodowany najprawdopodobniej tym, że kapitał relacyjny nie jest jeszcze traktowany w kategoriach zasobów czy wręcz kluczowych zasobów organizacji.

Przeprowadzona dyskusja z respondentami po dokonaniu syntezy wyników ankiet pozwoliła na poszerzenie zaprezentowanych wniosków. Respondenci jako główny problem wskazywali na brak prostych

narzędzi umożliwiających pomiar oraz szacowanie kapitału relacyjnego. Zasobowe koncepcje zarządzania szczególnie nacisk kładą na prowadzenie ekonomicznego rachunku pozwalającego na ilościową interpretację znaczenia posiadanych przez organizację zasobów. W przypadku kapitału relacyjnego ilość zmiennych determinujących jego wpływ na sukces organizacji jest tak duża, że niemożliwe staje się przeprowadzenie właściwych analiz ekonomicznych. To z kolei stawia pod znakiem zapytania poprawność interpretacji jego znaczenia dla organizacji.

Jak wskazuje analiza najnowszych badań oraz rozważań naukowych prowadzonych na gruncie polskim, podejście takie zaczyna podlegać transformacji w kierunku postrzegania kapitału relacyjnego oraz kreowania sieci relacji biznesowych jako kluczowych determinant rozwoju organizacji [Krupski, 2013, s. 93-105; Czakon, 2013, s. 237-247].

Kapitał relacyjny ma szczególne znaczenie dla powodzenia organizacji prowadzących działalność w cyberprzestrzeni, wirtualizujących realizowane procesy biznesowe. Model organizacji wirtualnej, cechuje się bardzo często takimi charakterystykami, jak:

- odpersonalizowanie (w skrajnym ujęciu wręcz wyzerowanie) kontaktów międzyludzkich,
- coaching osobowy jest zastępowany coachingiem merytorycznym,
- człowiek jest zastępowany przez inteligentne oprogramowanie (Business Intelligence),
- poezja komunikowania jest wypierana przez krótkie komunikaty typu wojskowego, np. enter, terror, do not hesitate, to contact us itp.,
- szybkość interakcji zastępuje merytoryczną dyskusję,
- chaos niszczy strukturalizację,
- procesy nieuporządkowane zaczynają panować nad procesami harmonizującymi.

Poddając się bezkrytycznie oraz bezrefleksyjnie takiej transformacji komunikacji wewnątrz organizacji, tracana jest tożsamość – nie tylko organizacji, ale i pracowników ją tworzących. Toteż kreowanie oraz doskonalenie kapitału relacyjnego może stać się jedyną przeciwwagą dla deprecjonowania znaczenia komunikacji między podmiotami w strukturach organizacji, jak i ze środowiskiem, w którym funkcjonuje.

Zakończenie

Kapitał relacyjny w kontekście kontaktów między partnerami towarzyszył wymianie handlowej od „zawsze”. Rozważania dotyczące oceny jego znaczenia rozpoczęły się w chwili, gdy stał się zdefiniowaną częścią zasobów organizacyjnych. Na jego znaczenie dla sukcesu funkcjonowania organizacji wskazuje coraz więcej zarówno naukowców zajmujących się modelami oraz koncepcjami zarządzania, jak i praktyków zarządzających organizacjami.

Przeprowadzone przez autorów pilotażowe badania miały na celu wskazanie trendów związanych z pozycjonowaniem kapitału relacyjnego w najczęściej rozważanych koncepcjach zarządzania, które identyfikowane są we współczesnych organizacjach.

Jak wykazały badania, największe znaczenie kategorii kapitału relacyjnego przypisywane jest w koncepcjach związanych z kreowaniem oraz doskonaleniem tzw. miękkiej sfery zarządzania, skorelowanej w znacznym stopniu z niematerialnymi aspektami funkcjonowania organizacji, takimi jak wiedza czy coaching.

Zastanawiające są niskie wskazania respondentów na pozycję kapitału relacyjnego w zasobowych koncepcjach zarządzania – natomiast z prowadzonej dyskusji wynikało, że wielu respondentów postrzega zarządzanie zasobowe w kategoriach klasycznych, czyli materialnych, co przyczynia się do marginalizacji kapitału relacyjnego jako znaczącego elementu modeli zasobowego zarządzania. Niemniej jednak respondenci zauważali transformację podejścia do zarządzania zasobowego, która polega na przesuwaniu punktów ciężkości z zasobów materialnych na niematerialne współczesnych organizacji.

Literatura:

1. Barney J.B. (2001), *Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?* „Academy of Management Review” vol. 26, no. 1.
2. Boekestein B. (2006), *The relation between intellectual capital and intangible assets of pharmaceutical companies*, „Journal of Intellectual Capital” vol. 7, no. 2.
3. 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.

4. Bratnicki M., Strużyna J. (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
5. 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.
6. Chyłek M. (2009), *Nadzór korporacyjny a kapitał relacyjny przedsiębiorstwa*, w: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Cisek M. (red.), Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
7. Czakon W. (2013), *Paradoks osadzenia sieci – uwarunkowania metodologiczne*, w: *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, Krupski R. (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 22, Wałbrzych.
8. Del Canto J.G., Gonzales I.S. (1999), *A resource-based analysis of the factors determining a firm's R&D activities*, „Research Policy” vol. 28, no. 8.
9. Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa.
10. *Ewolucja sektora usług Polsce w latach 1995-2008* (2010); Ministerstwo Gospodarki, Departament Analiz i Prognoz, Warszawa.
11. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2001), *Projektowanie systemów zarządzania*, PWE, Warszawa.
12. Grudzewski W.M., Jurczak J. (2007), *Intellectual Capital of Companies in Gaining Competitive Advantage on Global Market*, „Foundations of Control and Management Sciences” nr 8.
13. Herman A. (2008), *Kapitał intelektualny i jego liczenie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” nr 3.
14. Hoffman-Bang P., Martin H. (2005), *IC Rating na tle innych metod oceny kapitału intelektualnego*, „e-mentor” nr 4(11).
15. Hudson W.J. (1993), *Intellectual Capital. How to build it, enhance it, use it*, John Wiley & Sons Publishing, Toronto.
16. Kaczmarek B. (2009), *Współczesne aspekty istoty i funkcji zarządzania*, w: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Cisek M. (red.), Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
17. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M. (2006), *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
18. Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa.

19. Krupski R. (2013), *Teorie zmian w teorii zarządzania strategicznego. Próba kojarzenia*, w: *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, Krupski R. (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 22, Wałbrzych.
20. Kunasz M. (2003), *Ogólny zarys koncepcji kapitału intelektualnego*, w: *Kapitał ludzki w gospodarce*, PTE Szczecin.
21. Kurowska A., Derlatka T. (2009), *Kapitał relacyjny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Cisek M. (red.), Wydawnictwo Emka, Warszawa.
22. Lindgren P., Saghaug F., Knudsen H. (2009), *Innovating business models and attracting different intellectual capabilities*, „Measuring Business Excellence” vol. 13, iss. 2.
23. Łopaciuk-Gonczarczyk B. (2008), *Oddziaływanie kapitału społecznego korporacji na efektywność pracowników*, „Gospodarka Narodowa” nr 1-2.
24. Madhok A., Tallman S.B. (1998), *Value through interfirm collaborative relationships*, „Organization science” vol. 9, No. 3.
25. Marcinkowska M. (2006), *Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Dobiegała-Korona B., Herman A. (red.), Difin, Warszawa.
26. Mendryk I. (2007), *Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, Sitko-Lutek A. (red.), PWN, Warszawa.
27. Michel R. (2006), *Nowe myślenie strategiczne. Czyste i proste*, MT Biznes, Warszawa.
28. Miller T.W., Mathisen R.E. (2004), *Drivers of the value of the firm: profitability, growth, and capital intensity*, „Journal of Accounting and Finance Research” vol. 13, no. 6.
29. Ministerstwo Gospodarki, Departament Analiz i Prognoz (2010), *Ewolucja sektora usług w Polsce w latach 1995-2008*, Warszawa.
30. Mouritsen J. (2009), *Classification, measurement and the ontology of intellectual capital entities*, „Journal of Human Resource Costing & Accounting” vol. 13, iss. 2.
31. Perechuda K. (1998), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
32. Perechuda K. (2005), *Zatrzymana, kluczowa wiedza niejawną jako instrument koordynacji w przedsiębiorstwach sieciowych*, w: *Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą*, Nycz M., Owoc M. (red.), PN AE we Wrocławiu, nr 1064, Wrocław.

33. Petty R., Gauthrie J. (2000), *Intellectual capital literature review – measurement, reporting and management*, „Journal of Intellectual Capital” vol. 1, no. 2.
34. Pietruszka-Ortyl A. (2007), *Kapitał intelektualny organizacji, w: Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*; Mięka B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (red.), Difin, Warszawa.
35. Pike S., Roos G., Marr B. (2005), *Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations*, „R&D Management” vol. 35, no. 2.
36. 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.
37. Skrzypek E. (1999), *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość*, „Problemy Jakości” nr 11.
38. Śładkowska O., *Wycena przedsiębiorstwa*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości; Agencja INPRESS PR; s. 1; ksu.parp.gov.pl/res/pl/pk/pakiety_informacyjne/02/02_27.doc, dostęp: 29.07.2012.
39. Sokołowska A. (2005), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, PTE, Warszawa.
40. Urbanowska-Sojkin E. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
41. Wilk J. (2004), *Symulacyjny model kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*; Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania nr 75, Politechnika Wrocławska, Wrocław.
42. Wróbel J. (2009), *Geneza rozwoju kapitału intelektualnego i jego struktura*, w: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Cisek M. (red.), Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.

Streszczenie

Zmiany w warunkach funkcjonowania organizacji przyczyniają się do poszukiwania nowych koncepcji zarządzania. Koncepcje te powinny umożliwić optymalizację działalności organizacji. Jedną z sugerowanych metod jest tworzenie oraz doskonalenie kapitału relacyjnego.

Dyskusje podejmowane w środowiskach naukowych coraz częściej poruszają zagadnienia skuteczności sieci oraz relacji międzyorganizacyjnych. Problematyka ta jest dostrzegana również przez menadżerów organizacji. Dlatego autorzy postanowili lapidarnie opisać wyniki analogicznych dyskusji podejmowanych na seminariach naukowych w Katedrze Zarządzania Informacją i Wiedzą.

Słowa kluczowe

koncepte zarządzania, kapitał relacyjny, kapitał intelektualny

The positioning of relational capital in management models

(Summary)

Changes in the conditions of the functioning organization contribute to the search for new concepts of governance. These concepts should make it possible to optimize the activities of the organization. One of the suggested methods is the creation and improvement of relational capital. The discussions undertaken in the scientific environments increasingly move effectiveness issues and organizational relationship. This issue is also widely recognized by the managers of the organization. So the authors decided to it succinctly describe the results of analogous discussions on scientific seminars at The Department of Information and Knowledge Management.

Keywords

management concepts, relational capital, intellectual capital

