

JAK MIERZYĆ KAPITAŁ RELACYJNY?

HOW TO MEASURE THE RELATIONAL CAPITAL?

MAŁGORZATA SMOLSKA

malgorzata.smolska@wzieu.pl

UNIwersytet Szczeciński
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I EKONOMIKI USŁUG
KATEDRA ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

Streszczenie: Celem artykułu jest: wskazanie na istotę relacji międzyorganizacyjnych, zdefiniowanie kapitału relacyjnego wraz z wyodrębnieniem jego elementów składowych, przedstawienie metod i narzędzi pomiaru kapitału relacyjnego z wyszczególnieniem przykładowych mierników oceny kapitału relacji, określenie wpływu kompetencji relacyjnych na rozwój kapitału relacyjnego w aspekcie długofalowym oraz przedstawienie zastosowania pomiaru kapitału relacyjnego.

Słowa kluczowe: relacje, kapitał relacyjny, pomiar kapitału relacyjnego, mierniki kapitału relacyjnego.

Abstract: This article presents the theoretical assumptions about measurement of relational capital. The aims of this article are: to indicate the nature of inter-organizational relationships, define the relational capital and its components, present methods and tools to measure relational capital including examples of evaluation indicators of relationship capital, outline the effect of relational capital competences needed to develop the relational capital in long-term and show how to applicate the methods of measurement of relational capital.

Keywords: relations, relational capital, the measurement of relational capital, indicators of relational capital.

Wstęp

Współczesnym przedsiębiorstwom do tworzenia przewagi konkurencyjnej potrzebne są nie tylko własne zasoby, lecz także zdolność do budowania i utrzymywania wartościowych relacji z podmiotami działającymi na rynku. Ogół tych relacji, niekoniecznie nastawionych na współpracę (kooperację), obejmujący bowiem także koopetycję (połączenie współpracy z konkurowaniem), tworzy kapitał relacyjny przedsiębiorstwa. Wiele ówczesnych koncepcji zarządzania, bazujących na podejściu sieciowym¹, traktuje kapitał relacyjny jako ważny czynnik sukcesu przedsiębiorstwa.

¹ Podejście sieciowe uwypukla całokształt relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, tworzących rozbudowaną sieć powiązań. Warto w tym miejscu przytoczyć definicję przedsiębiorstwa sieciowego. Według P. Dwojackiego oraz B. Nogalskiego przedsiębiorstwo sieciowe (organizacja sieciowa) to względnie trwale zgrupowanie autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych (Dwojacki, Nogalski, 1998).

1. Istota relacji

Budulcem kapitału relacyjnego są relacje, według wielu badaczy uznane za jedno z najbardziej wartościowych aktywów przedsiębiorstwa, bez których nie mogłoby ono funkcjonować, a nawet istnieć (Ford et al., 2002, s. 13).

Każda relacja bierze swój początek w interakcji, mającej miejsce wówczas, gdy jedna z osób aktywnie oddziałuje na inne, które pod wpływem odbieranych sygnałów podejmują działania i zmieniają swój sposób postępowania (Kopaliński, 1988). Istotną rolę w kształtowaniu interakcji odgrywa komunikacja interpersonalna.

Synonimami relacji są pojęcia takie jak: związek, powiązanie, układ, zależność, stosunek. Według A. Kolemby, relacja jest specyficznym zasobem tworzonym w oparciu o posiadaną wiedzę, natomiast zmienne, takie jak: czas, realizacja, satysfakcja czy rozwój, przesądzają o jej specyficznym charakterze (Kolemba, 2009, s. 633). M. Sawhney i J. Zabin definiują relację jako proces, w którym strony dowiadują się od siebie o preferencjach, potrzebach, celach i procesach biznesowych (Sawhney, Zabin, 2002, s. 319).

Współczesne przedsiębiorstwa wchodzą w liczne relacje międzyorganizacyjne, zarówno krótko-, jak i długofalowe, które można pogrupować, wyróżniając następujące kategorie:

1. Relacje wertykalne (pionowe) wzdłuż łańcucha wartości dodanej (obejmujące dostawców, dystrybutorów i odbiorców – klientów pośrednich i bezpośrednich).
2. Relacje horyzontalne (poziome) – głównie z konkurentami.
3. Relacje hierarchiczne (spółka matka, spółki zależne).
4. Relacje osobiste (niezwiązane z interesami gospodarczymi, odnoszące się do rodziny i przyjaciół).
5. Relacje z ekspertami – konsultantami, specjalistami, wykładowcami itp. (Werr, Blomberg, Löwstedt, 2009, s. 451).

Relacje międzyorganizacyjne odnoszące się do dwóch lub też większej liczby podmiotów tworzą struktury sieciowe. Sieć należy rozumieć jako względnie stałe układy więzi międzyorganizacyjnych, strategicznie istotne dla uczestniczących w nich przedsiębiorstw (Moller, Rajala, Svahn, 2005, s. 1274-1284). Sieć to zbiór aktorów – pojedynczych organizacji – połączonych zbiorem wzajemnych relacji, które pomnażają możliwości jednostek, zapewniając efekt synergiczny w ich działaniach i dając przewagę w życiu społecznym i gospodarczym (Skowron, 2013, s. 12). W ramach współpracy sieciowej wyróżniamy relacje wewnątrzsieciowe i między-sieciowe (Cygler, 2009, s. 36).

2. 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 organizacji (Perechuda, Chomiak-Orsa, 2015, s. 307). 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 strategiczne (Wilk, 2004). Najczęściej oznacza zbiór relacji z interesariuszami otoczenia.

Zdaniem R. Capello i A. Faggiana 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 instytucji (Capello, Faggian, 2005, s. 75-80). W ujęciu E. Wallace'a kapitał relacyjny to wartości tworzone przez ludzi w ramach relacji mających miejsce w obrębie prowadzonej działalności gospodarczej; najważniejszy element stosunków handlowych (Wallace, 2006, s. 62). G. Michalczyk definiuje kapitał relacyjny jako niematerialne zasoby organizacji oparte na interakcjach z podmiotami otoczenia, czyli klientami, dostawcami, konkurentami oraz szeroko rozumianymi partnerami (Michalczyk, 2009, s. 171). 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 sieci (por. Roos et al., 1997; Sallebrant et al., 2007). W ujęciu R. Camagniego 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 partnerami (Camagni, 2009, s. 126).

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 sieci².

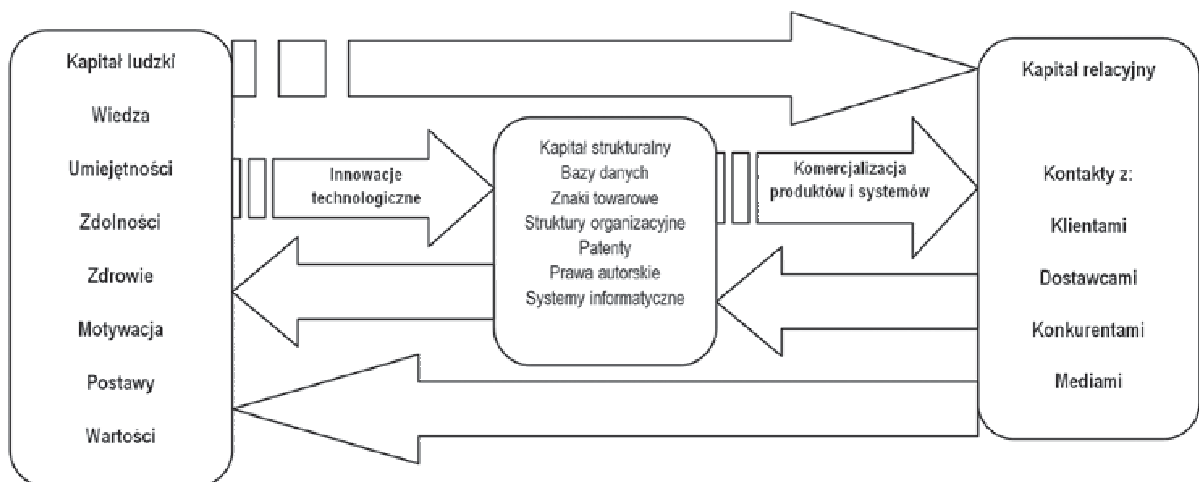
² Definicja własna Autorki artykułu.

3. Kapitał relacyjny jako element kapitału intelektualnego, składowe kapitału relacyjnego

Kapitał relacyjny nie występuje samodzielnie, lecz w powiązaniu z kapitałem ludzkim i strukturalnym tworzy kapitał intelektualny, w całości zaliczany do zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa.

Kapitał ludzki organizacji obejmuje ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach i właścicielach (wiedza, umiejętności oraz kompetencje, które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej na określonych warunkach z tego kapitału). Kapitał strukturalny powstaje w rezultacie określonego oddziaływania kapitału ludzkiego, jest jego zmaterializowaną formą w postaci trwałych wartości dla firmy. Kapitał relacyjny (relacji zewnętrznych) powstaje w wyniku interakcji z instytucjami (podmiotami) zewnętrznymi, które mają istotne znaczenie dla efektywnego funkcjonowania firmy (Król, Ludwiczynski, 2006, s. 97-98).

Poszczególne składowe kapitału intelektualnego są ze sobą ściśle powiązane oraz wzajemnie na siebie oddziałują. Rysunek 1 obrazuje sprzężenie zwrotne kapitału relacyjnego z kapitałem ludzkim oraz strukturalnym.



4. 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, że w praktyce gospodarczej brakuje 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, że 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, lecz także ocenę wpływu kapitału relacyjnego na funkcjonowanie organizacji.

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.

K.E. Sveiby zaproponował kompleksową typologię narzędzi i metod pomiaru kapitału intelektualnego, dokonując podziału tych metod na cztery kategorie:

- bezpośrednie metody pomiaru kapitału intelektualnego,
- metody bazujące na kapitalizacji rynkowej,
- metody bazujące na zwrocie z aktywów,
- metody bazujące na wielowymiarowych kartach wyników / dokonań (Sveiby, 2015).

Szczegółowy wykaz metod pomiaru kapitału intelektualnego zaproponowanych przez K.E. Sveiby'ego zawiera tabela 1.

Tabela 1. Metody pomiaru kapitału intelektualnego wg Sveiby'ego

Bezpośrednie metody pomiaru kapitału intelektualnego	<ul style="list-style-type: none"> - Citation-Weighted Patents - Technology Broker - Inclusive Valuation Methodology - Intellectual Asset Valuation - HR Statement - Total Value Creation (TVC™) - Accounting for the Future (AFTF™) - The Value Explorer™ - Human Resource Costing & Accounting (HRCA 1) - Human Resource Costing & Accounting (HRCA 2) - EVVICAETM
Metody bazujące na kapitalizacji rynkowej	<ul style="list-style-type: none"> - Wskaźnik Q Tobina - Investor Assigned Market Value (IAMV™) - Market-to-Book Value - The Invisible Balance Sheet - The Financial Method of Intangible Asset Measurement (FiMIAM™)
Metody bazujące na zwrocie z aktywów	<ul style="list-style-type: none"> - Economic Value Added (EVA™) - Calculated Intangible Value - Knowledge Capital Earnings - Value Added Intellectual Coefficient (VAIC™)
Metody bazujące na wielowymiarowych kartach wyników / dokonań	<ul style="list-style-type: none"> - Meritum Guidelines - Value Creation Index - Knowledge Audit Cycle - Balanced Score Card - Danish Guidelines - Intangible Assets Monitor - MAGIC - Scandia Navigator™ - Dynamic Valuation of Intellectual Capital (IC-dVAL™) - IC Rating™ - National Intellectual Capital Index (National IC) - IC-Index™ - Holistic Accounts - Value Chain Score Board™ - Busines IQ™

Należy dodać, że nie wszystkie wymienione wyżej metody pomiaru kapitału intelektualnego można zastosować do pomiaru kapitału relacyjnego, gdyż niektóre z tych metod służą jedynie do pomiaru kapitału intelektualnego ogółem, nie zaś do jego poszczególnych składowych, w tym kapitału relacji. Warto jednak do identyfikacji i pomiaru kapitału relacyjnego użyć powyższych metod odpowiednio zmodyfikowanych i dostosowanych do indywidualnych potrzeb organizacji.

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 menedżerów:

- mierników ilościowych (liczba podmiotów, częstotliwość transakcji),
- mierników jakościowych (stopień zaufania, stopień zaangażowania emocjonalnego w daną relację biznesową, nieformalne kontakty),
- mierników wartościowych (niezwykle trudne do uzyskania na potrzeby badań, wskazujące na poziom kosztów i zysków uzyskanych z danej relacji) (Danielak, 2012, s. 47-48).

W tabeli 2 zamieszczono przykładowe mierniki oceny kapitału relacyjnego.

Warto podkreślić, że 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. Od osób odpowiedzialnych za pomiar kapitału relacji, w głównej mierze od kadry zarządzającej przedsiębiorstwa, będzie należała decyzja, jakie parametry zostaną zastosowane.

5. Próba pomiaru kapitału relacyjnego przyszłości w kontekście pomiaru kompetencji relacyjnych

Poziom kapitału relacji jest wyznaczony nie tylko w oparciu o mierniki ilościowe, jakościowe i wartościowe opisujące stan kapitału relacyjnego. O tym, jak będzie się rozwijać kapitał relacyjny, decyduje poziom kompetencji relacyjnych niezbędnych do wykształcenia kapitału relacyjnego.

Kompetencja relacyjna to wyuczony wzorzec działań organizacji opisujący pozyskiwanie oraz wspólną eksploatację zasobów, realizowany na podstawie celowo utworzonych ram instytucjonalnych i skierowany na konkretnego partnera (Czakoń, 2011, s. 35-42). Kompetencja relacyjna jest strategicznym wyróżnikiem tych przedsiębiorstw, które dzięki współdziałaniu potrafią osiągać lepsze wyniki niż konkurenci. Kompetencja relacyjna jest definiowana wówczas jako przestrzeń zasobów, umiejętności i procesów związanych z konkretną relacją międzyorganizacyjną. W zależności od przyjętej perspektywy poznawczej wyróżniamy następujące elementy kompetencji relacyjnej:

Tabela 2. Przykładowe mierniki oceny kapitału relacyjnego

Relacje:	Mierniki ilościowe	Mierniki jakościowe	Mierniki wartościowe	Źródła informacji
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 	<ul style="list-style-type: none"> - sprawozdania finansowe - ankiety - wywiady - systemy informacyjnej elektronicznej - zbierające dane o transakcjach - subiektywne oceny/kadry menedżerskiej
Z dostawcami	<ul style="list-style-type: none"> - liczba 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 	
Z konkurentami	<ul style="list-style-type: none"> - liczba potencjalnych konkurentów (bezpośrednich, pośrednich) - poziom nateżenia konkurencji - liczba projektów realizowanych wspólnie z konkurencją 	<ul style="list-style-type: none"> - ocena zachowań firm konkurencyjnych - stopień zadowolenia z obecnych relacji z konkurencją - poziom narzędzi konkurowania 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 	
Z społecznością lokalną (gmina / bank itp.)	<ul style="list-style-type: none"> - liczba 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 	

A. Ujęcie zdolności organizacyjnych:

- zdolność współdziałania,
- zdolność dzielenia się wiedzą,
- zdolność koordynowania działalności wielu firm.

B. Ujęcie przewagi konkurencyjnej:

- inwestycje w zasoby specyficzne dla danej relacji,
- wymiana wiedzy,
- konfigurowanie komplementarnych, ale rzadkich zasobów i kompetencji,
- kształtowanie mechanizmów koordynacji działania o niższych kosztach transakcyjnych niż u konkurencji.

C. Ujęcie zasobowe:

- uczenie się i procesy innowacyjne,
- projektowanie modelu biznesu,
- heurystyki decyzyjne alokacji inwestycji,
- orkiestracja zasobów oraz kompetencje transakcyjne,
- efektywna koordynacja (Czakon, 2012, s. 162).

Kształtowanie odpowiednich zdolności i kompetencji, zwłaszcza kompetencji relacyjnych, związanych z wykorzystaniem wiedzy, umiejętności, zdolności i postaw do kształtowania relacji z interesariuszami, jest podstawą zarządzania poszczególnymi etapami rozwoju relacji, bowiem posiadane kompetencje relacyjne tworzą środowisko do rozwoju relacji, tym samym istotnie wpływają na poziom kapitału relacyjnego w przyszłości.

6. Zastosowanie pomiaru kapitału relacyjnego

Pomiar kapitału relacyjnego jest istotnym źródłem informacji dla osób zarządzających organizacją, w tym obszarze aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa.

Po pierwsze, może on przyczynić się do usprawnienia wewnętrznego zarządzania organizacją poprzez ustalenie kierunków budowania kapitału relacyjnego. W tym celu pomiar kapitału relacyjnego powinien obejmować zadania skupiające się na: identyfikacji kapitału relacyjnego i jego źródeł, zarządzaniu kapitałem relacyjnym, kreacji strategii opartej na budowaniu kapitału relacyjnego, włączeniu interesariuszy w procesy biznesowe przedsiębiorstwa, monitorowaniu efektów podjętych działań w zakresie kształtowania kapitału relacyjnego oraz ocenie alternatywnych kierunków działań (Meer-Kooistra, Zilstra, 2001, s. 14).

Ponadto, pomiar kapitału relacyjnego może przyczynić się do poprawy jakości informacji przekazywanych do otoczenia dla interesariuszy substancjonalnych przedsiębiorstwa (właściciele, akcjonariuszy) poprzez wzbogacenie tradycyjnie prowadzonej sprawozdawczości o informacje dotyczące aktywów niematerialnych i kreowanie wartości przedsiębiorstwa.

Pomiar kapitału relacyjnego jest niezbędnym elementem zarządzania kapitałem relacyjnym. Zarządzanie kapitałem relacyjnym obejmuje zbiór działań nakierowanych

na budowanie długoterminowych relacji opartych na zaufaniu, stabilności, a także ciągłości oraz wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów podmiotów zaangażowanych w te relacje w sposób sprawny i skuteczny³. Do celów strategicznych tychże podmiotów można zaliczyć przede wszystkim zdolność generowania innowacji oraz przewagi konkurencyjnej.

Zarządzanie relacjami jest procesem skomplikowanym i długofalowym. Kapitał relacyjny może być kształtowany przez zaplanowanie określonych działań w określonym czasie i na ogół nie jest możliwe zbudowanie kapitału relacyjnego na podstawie działań krótkookresowych, nastawionych na szybkie osiągnięcie korzyści. Brak odpowiednich działań zmierzających do inicjowania, tworzenia, utrzymania czy rozwoju relacji z podmiotami w otoczeniu może być rozwiązaniem nastawionym na funkcjonowanie w krótkookresowej perspektywie. Myślenie strategiczne wymaga umiejętnego analizowania zjawisk i problemów występujących w związku z poszczególnymi interesariuszami przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa powinny podejmować różnorodne działania w celu kształtowania kapitału relacyjnego. Przede wszystkim, na samym początku, powinny określić poziom kapitału relacyjnego w przedsiębiorstwie oraz zidentyfikować, jakie działania należy podjąć w celu lepszego zarządzania kapitałem relacyjnym. Jednym z kluczowych działań jest także pomiar kapitału relacyjnego.

BIBLIOGRAFIA

- [1] CAMAGNI R., 2009, *Territorial capital and regional development*, [w:] R. Capello, P. Nijkamp, *Handbook of Regional growth and development theories*, Massachusetts, Northampton, USA.
- [2] CAPELLO R., FAGGIAN A., 2005, *Collective learning and relational capital in local innovation processes*, „Regional Studies”, vol. 39, no. 1.
- [3] CYGLER J., 2009, *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, SGH, Warszawa.
- [4] CZAKON W., 2011, *Kompetencje przedsiębiorstwa – relacyjna i sieciowa*, [w:] S. Cyfert (red.), *Wybrane aspekty pracy kierowniczej*, „Zeszyty Naukowe” nr 187, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań.
- [5] CZAKON W., 2012, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- [6] DANIELAK W., 2012, *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

³ Definicja własna Autorki będąca modyfikacją definicji zarządzania R.W. Griffina.

- [7] DWOJACKI P., NOGALSKI B., 1998, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
- [8] FORD D., BERTHON P., BROWN S., GADDE L.E., HAKANSSON H., NAUDE P., RITTER T., SNEHOTA I., 2002, *The Business Marketing Course: Managing in complex networks*, Wiley, Ney York.
- [9] KOLEMBA A., 2009, *Znaczenie relacji z otoczeniem dla małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Uwarunkowania rynkowe małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2009*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 34.
- [10] KOPALIŃSKI W., 1988, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- [11] KRÓL H., LUDWICZYŃSKI A. (red.), 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa.
- [12] MEER-KOOISTRA J., ZILSTRA S.M., 2001, *Reporting on intellectual capital*, „Auditing and Accountability Journal”, No. 4.
- [13] MICHALCZUK G., 2009, *Pomiar kapitału relacyjnego z perspektywy wewnętrznego zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] M. Cisek, *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- [14] MOLLER K., RAJALA A., SVAHN S., 2005, *Strategic Business Nets – Their Type and Management*, „Journal of Business Research”, vol. 58.
- [15] ROOS J., ROOS G., DRAGONETTI N.C., EDVINSSON L., 1997, *Intellectual capital: navigating the new business landscape*, Macmillan, London.
- [16] SALLEBRANT T., HANSEN J., BONTIS N., HOFMAN-BANG P., 2007, *Managing risk with intellectual capital statements*, „Management Decision”, vol. 45, no. 9.
- [17] SAWHNEY M., ZABIN J., 2002, *Managing and measuring relational equity in the network economy*, „Journal Academy of Marketing Science”, vol. 30, no. 4.
- [18] SKOWRON S., 2013, *Klient w sieci organizacyjnej*, Difin, Warszawa.
- [19] WALLACE E., 2006, *Fares to friends. How to develop outstanding business relationship*, The Relational Capital Group, USA.
- [20] WERR A., BLOMBERG J., LÖWSTEDT J., 2009, *Gaining external knowledge – boundaries in managers’ knowledge relations*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 13, no. 6.

Netografia:

- [1] PERECHUDA K., CHOMIAK-ORSA I., 2015, *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_2_23.pdf [01.09.2015].
- [2] SVEIBY K.E., 2015, *Methods for measuring intangible assets*, www.sveiby.com [15.09.2015].
- [3] WILK J., 2004, *Symulacyjny model kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania” nr 75, Politechnika Wrocławska, Wrocław, http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_2_23.pdf [02.09.2015].