

dr hab. inż. Wiesław Danielak
Wydział Ekonomii i Zarządzania
Uniwersytet Zielonogórski

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2015.29>

Zarządzanie relacjami z klientem z perspektywy budowania kapitału relacyjnego

1. Wstęp

Na możliwości rozwoju przedsiębiorstwa wpływ mają odpowiednio ukształtowane relacje z klientami, które różnią się w zależności od rodzaju klienta, formy interakcji, częstotliwości kontaktów, wzajemnej zależności, jak również czasu ich trwania. Istotne są ponadto cele i oczekiwania stron, stopień ich zaangażowania w relacje, poczynione inwestycje oraz wzajemna lojalność i zaufanie. Intensywności działań ukierunkowanych na kształtowanie wartościowych relacji sprzyja dynamika zmian rynkowych, zachowania firm konkurencyjnych oraz rozwój nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Z uwagi na fakt, iż relacje nie powstają samoczynnie, lecz wymagają działań w obszarze ich inicjowania, utrzymania, doskonalenia i rozwoju, dlatego też kluczowym jest właściwe zarządzanie relacjami. Zadaniem kadry kierowniczej i pracowników odpowiedzialnych za zarządzanie relacjami z klientem jest nie tylko podejmowanie właściwych działań w ramach poszczególnych etapów rozwoju relacji, ale również analizowanie uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych wzmocniających i osłabiających jakość i wartość relacji. Mając na względzie fakt, iż wartość relacji ulega zmianie wraz z rozwojem relacji należy przewidywać zmiany wartości relacji w celu uniknięcia pogorszenia dotychczasowych relacji (Visentin, Scarpi 2015, s. 98). Niewłaściwe zarządzanie relacjami, może skutkować ich skłonnością do deprecjacji i zaniki, w sytuacji braku działań podtrzymujących wzmocniających i rozwijających je.

Kształtowaniu długotrwałych i wartościowych relacji przedsiębiorstwa z klientami sprzyjać powinno doskonalenie zdolności relacyjnych, które charakteryzują się „zdolnościami do intensywnych relacji międzyorganizacyjnych w kontekście kształtowania wyników współdziałania” (Wójcik-Karpacz 2012, s. 44). Zdolności relacyjne pracowników odpowiedzialnych za relacje z klientami sprzyjać powinny

doskonaleniu i rozwojowi relacji oraz generowaniu wartości dla zaangażowanych podmiotów. Wiąże się to zazwyczaj z umiejętnością zarządzania zasobami i kompetencjami będącymi w dyspozycji przedsiębiorstwa oraz zasobami i kompetencjami, jakimi dysponują klienci. Szczególne ważne stają się zdolności i chęci pracowników, związane z szybkim reagowaniem i odpowiadaniem na potrzeby klientów, co ma wpływ na ich zadowolenie (Zineldin 2004, s. 292-293). W rezultacie przedsiębiorstwo tworzy wartości dostarczając je klientom i uzyskuje wartości generowane przez klientów na rzecz przedsiębiorstwa.

Celem opracowania jest ukazanie istoty i znaczenia różnych aspektów związanych z zarządzaniem relacjami z klientem z perspektywy budowania kapitału relacyjnego. W realizacji wskazanego celu pomocne było ukazanie istoty relacji międzyorganizacyjnych, procesu tworzenia relacji z klientami, zdolności i kompetencji relacyjnych sprzyjających budowaniu kapitału relacyjnego. W artykule zamieszczono wyniki badań ankietowych dotyczących czynników wewnątrz organizacyjnych mających wpływ na kształtowanie kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa. Opracowaniu przyświeca idea mówiąca, iż umiejętność kształtowania długoterminowych relacji z klientami staje się wartościowym zasobem sprzyjającym budowaniu kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa. Ponadto sukces współczesnego przedsiębiorstwa i jego wartość zależy od umiejętności inicjowania, utrzymania, doskonalenia i rozwoju relacji z kluczowymi klientami.

2. Proces tworzenia relacji z klientem

Z uwagi na fakt, iż sukces współczesnego przedsiębiorstwa w dużym stopniu zależy od sposobu podtrzymania więzi z otoczeniem (Skalik 2006, s. 45), dlatego istotnego znaczenia nabiera aktywność kierownictwa i pracowników bezpośrednio odpowiedzialnych za relacje z klientami. Relacje międzyorganizacyjne łączą przedsiębiorstwo z podmiotami funkcjonującymi w ich otoczeniu. Jako zasób, nie są własnością jednostronną, lecz podlegają kontroli przez strony bezpośrednio zaangażowane w relacje.

W ujęciu I. Chomiak-Orsa (2013, s. 162), proces tworzenia relacji z klientem przebiega w ramach określonych etapów i obejmuje kreowanie relacji, działania formalizujące, strategię rozwoju, budowanie zaufania, ewaluację, ciągłość doskonalenia. Natomiast badacze M. Ioannou i J. Zolkiewski (2009, s. 263), w procesie tworzenia relacji z klientem wyodrębnili etap przyciągania klienta atrakcyjną ofertą,

etap początkowy, etap rozwoju, etap długoterminowego rozwoju, etap zaniku oraz etap zakończenia relacji. Nie ulega wątpliwości, iż to w jaki sposób przedsiębiorstwo inicjuje, utrzymuje i rozwija oraz finalizuje relacje wpływa na jego zarządzanie.

Na ogół relacja rozpoczyna się od zidentyfikowania potrzeb i oczekiwań klienta oraz wyboru przez niego oferty. Wraz z rozwojem relacji i wzrostem zaangażowania, redukcji ulega niepewność i wzrasta zaufanie. Wpływ na poziom zaufania, a tym samym zadowolenie klienta ma atrakcyjna oferta produktów, szybkość i łatwość obsługi, jak i konkurencyjne ceny. Wraz z rozwojem relacji zmianie ulegają zarówno motywy jak i oczekiwania, tworzona jest nowa wartość. Na stopniowy zanik relacji wpływ mogą mieć: słabnące możliwości partnerów, brak aktywności klienta, oportunistyczne postawy czy utrata zaufania w stosunku do przedsiębiorstwa. Natomiast zakończenie istniejących relacji może nastąpić wraz z upływem okresu, na jaki zostały zawarte, również na skutek rezygnacji klienta, jak i negatywnych oddziaływań czynników zewnętrznych (kryzys gospodarczy, działania konkurencji zachęcające do skorzystania z oferty). Relacje można uznać za zakończone w sytuacji braku powiązań między zaangażowanymi stronami.

3. Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi

Zarządzanie relacjami przedsiębiorstwa wymaga umiejętnego planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, a także opracowania strategii działań na rzecz klientów. Szczególnie istotne są zdolności i kompetencje, zwłaszcza kompetencje relacyjne związane z wykorzystaniem wiedzy, umiejętności, zdolności i postaw do kształtowania relacji. Kompetencje może być postrzegana, jako zdolność, umiejętność wykonania zadań na określonym stanowisku, lub jako zestaw cech niezbędnych do wykonania określonej pracy. Niezbędna jest przy tym fachowa wiedza, doświadczenie zawodowe, gotowość do działania w tym elastycznego. Istotne stają się doświadczenie i kompetencje pracowników jak również te czynniki, które wpływają na zadowolenie pracownika (satysfakcja, poczucie bycia potrzebnym w firmie, spełnienie zawodowe).

W zarządzaniu relacjami międzyorganizacyjnymi na znaczeniu zyskuje umiejętność połączenia i wykorzystania kompetencji własnych i innych osób czy podmiotów poprzez tworzenie powiązań pomiędzy istniejącymi i nowymi kompetencjami. Wydaje się to szczególnie istotne zwłaszcza w warunkach zmian otoczenia, które powodują, iż przedsiębiorstwa rzadko dysponują wszystkimi niezbędnymi zasobami, jak i kompetencjami sprzyjającymi ich rozwojowi.

Odpowiednie zarządzanie relacjami daje możliwość nie tylko dostępu do cennych zasobów, ale również sprzyjają tworzeniu, łączeniu i wymienianiu zasobów, uzyskiwaniu wartości dla zaangażowanych w relacje podmiotów. Jednak należy pamiętać o tym, że nie wszystkie relacje przyczyniają się do tworzenia wartości i nie wpływają na możliwości rozwoju. Niektóre relacje uznawane są za ważniejsze lub bardziej wartościowe niż inne, wymagają mniej lub bardziej intensywnych działań, dają perspektywę długotrwałej współpracy oraz wyższą wartość.

W ujęciu I. Chastona i S. Bakera (1998, s. 252), w relacjach interpersonalnych pomiędzy pracownikiem przedsiębiorstwa a klientem, cechy osobiste, w tym umiejętności interpersonalne, dostępność (stały kontakt), otwartość i empatia, są równie ważne, jak wiedza, kompetencje i umiejętności oraz zaufanie. Zazwyczaj bliskie relacje sprzyjają osobistym kontaktom, w tym dostępowi do informacji i wiedzy, ich brak oznacza zazwyczaj utrudniony dostęp do osób i zasobów.

Nieumiejętne zarządzanie relacjami może obniżyć wartość relacji, która z punktu widzenia klienta może skutkować także uruchomieniem działań zmierzających do zakończenia współpracy. Należy mieć również na uwadze istotny aspekt, jakim jest ryzyko związane z relacjami, a w szczególności ryzyko nagłego przerwania relacji (z przyczyn zależnych lub niezależnych), wzrostu kosztów obsługi, spadku przychodów czy utraty cennych zasobów zaangażowanych w proces budowy relacji.

Dysponowanie trwałymi relacjami daje możliwość rozwoju dzięki relacyjnej przewadze konkurencyjnej. Budowanie i utrzymywanie długotrwałych relacji z istniejącymi klientami czy dostawcami jest bardziej opłacalne niż ciągłe pozyskanie nowych w miejsce utraconych.

4. Budowanie kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa

Kształtowanie relacji w perspektywie długoterminowej pozwala budować kapitał relacyjny przedsiębiorstwa. Kapitał relacyjny powstaje z konkretnych, wartościowych relacji, które istnieją między osobami reprezentującymi interesy różnych podmiotów. Kapitał relacyjny jest wynikiem współzależności i wzajemnego oddziaływania podmiotów powiązanych relacjami (Danielak 2012, s. 16).

W ujęciu A. Pietruszka-Ortyl (2007, s. 81), do kapitału relacyjnego zaliczane są związki organizacji z klientami i innymi interesariuszami, reputację firmy oraz jej powiązania z partnerami w postaci aliansów i/lub sieci aliansów.

Z kolei A. Ujwary-Gil (2009, s. 198), wskazuje, iż kapitał relacyjny (klienta) to przede wszystkim wiedza osadzona międzyorganizacyjnych relacjach, budowana na wykorzystaniu zewnętrznych połączeń organizacyjnych, związków rynkowych, relacji z klientami, dostawcami, ośrodkami władzy a przemysłem, a także sieciami technologicznymi, które są dostępne w otoczeniu.

Zdaniem badaczy E. Fernández, J. M. Montesa i C. J. Vázquez (2000, s. 85), kapitał relacyjny składa się z możliwości wynikających z zasobów niematerialnych związanych z rynkiem – obejmują one: reputację, markę, lojalność klientów, długoterminowe relacje z klientem, nazwę handlową, oznaczenie sklepu i kanały dystrybucji.

Sam kapitał relacyjny powstaje na bazie zasobów relacyjnych, tworzonych pomiędzy przedsiębiorstwem i interesariuszami zewnętrznymi. Tworzenie kapitału relacyjnego jest immanentną cechą każdej organizacji, która stanowi system otwarty, dokonujący permanentnej wymiany zasobów materialnych oraz niematerialnych z otoczeniem (Chomiak-Orsa 2014, s. 31). Pracownicy stanowią dla przedsiębiorstwa główne źródło tworzenia kapitału relacyjnego, grupę, która inicjuje i realizuje wszystkie procesy biznesowe (Chomiak-Orsa 2013, s. 113). Budowaniu relacji z klientem sprzyja marketing relacyjny, który definiowany jest, jako kompleks działań marketingowych mających na celu ustanowienie, utrzymanie oraz wzmocnienie długookresowych i obustronnie korzystnych relacji podmiotu z jego klientami (za: Marcinkowska 2013, s. 157).

W praktyce budowanie kapitału relacyjnego oznacza realizację odpowiednich działań, ponoszenie nakładów i inwestycji w zakresie jego utrzymania, wzmacniania i rozwoju. Brak odpowiednich działań może prowadzić do osłabienia lub zaniku relacji i powodować utratę wartości kapitału relacyjnego (Danielak 2012, s. 16). Kapitał relacyjny może determinować sprawne funkcjonowanie i sukces rynkowy wielu organizacji nie tylko z perspektywy statycznej - jako zasób związany z relacjami międzyludzkimi, ale również z perspektywy dynamicznej - jako umiejętność tworzenia oraz podtrzymania bliskich i trwałych związków opartych na zaufaniu i współpracy (Chomiak-Orsa 2013, s. 109).

Za pośrednictwem relacji dokonuje się transfer wiedzy, a relacje z klientami warunkują często pozyskanie, utrzymywanie i odnawianie zasobów, a także struktur i procesów w kontekście dostosowań do nowych warunków. Dając korzyści w wymiarze finansowym (wzrost wpływów ze sprzedaży, redukcja kosztów

transakcyjnych), czy w obszarze niematerialnym (trwałe formy współdziałania oparte na zaufaniu, redukcja asymetrii informacji).

5. Kluczowa rola pracowników w kształtowaniu relacji z klientami

W tworzeniu relacji międzyorganizacyjnych kluczową rolę odgrywa kapitał ludzki będący własnością pracowników a nie przedsiębiorstwa. Kluczowa rola pracowników przejawia się w umiejętności wykorzystania swoich kompetencji relacyjnych, sprawności intelektualnej, motywacji i predyspozycji do wypełniania określonych ról organizacyjnych w procesie efektywnego kształtowania wartościowego kapitału relacyjnego. Ponieważ do budowania kapitału relacyjnego wykorzystywane są osobiste (formalne i nieformalne) kontakty, dlatego dobór osób odpowiedzialnych za kształtowanie relacji z podmiotami otoczenia powinien być właściwy i trafny. Kryteriami, którymi kadra kierownicza powinna się posłużyć przy dokonywaniu wyboru osób mających bezpośrednią styczność z klientami i innymi podmiotami zewnętrznymi powinny być: uczciwość, odpowiedzialność, łatwość nawiązywania kontaktów oraz przestrzeganie obowiązującego w firmie katalogu wartości (Głuszek 2004, s. 201).

Na sprawność procesów związanych z kształtowaniem relacji z klientami wpływ mają określone cechy pracowników bezpośrednio odpowiedzialnych za relacje, a w szczególności ich kompetencje, motywacja i zaangażowanie. Zaangażowanie jest niezbędne do utrzymania ciągłości powiązań relacyjnych między podmiotami wymiany i sugeruje gotowość, do ponoszenia wyrzeczeń w nadziei czerpania korzyści w perspektywie długoterminowej. Zaangażowanie w relacje z partnerami często uznawane jest za najbardziej trwałą przewagę ze względu na wynikające z niej bariery dla konkurencji. Ponadto dzięki bliskiej współpracy, partnerzy w łańcuchu dostaw są bardziej skłonni do dzielenia ryzyka i korzyści oraz utrzymać związek na dłuższy okres czasu (Feng, Zhao 2014, s. 529). Przy wysokim stopniu zaangażowania partnerzy łatwiej pokonują trudności w sytuacjach kryzysowych, redefiniują swoje cele i zamierzenia, konfigurują zasoby i umiejętności, przejawiają większą elastyczność w przełamywaniu oporów przy wprowadzaniu koniecznych zmian. Wraz ze wzrostem zaangażowania wzrasta zaufanie. Zaufanie między partnerami ma silny, pozytywny wpływ na ich działania, a w szczególności na inwestowanie w specyficzne aktywa, jakimi są relacje, sprzyja to otwartości w relacjach, integracji, wspólnemu

rozwiązywaniu problemów oraz redukuje działania związane z ochroną informacji (Delbufalo 2012, s. 386).

Kluczowe w relacjach z klientami są zdolności relacyjne pracowników przedsiębiorstwa, charakteryzujące się większą częstotliwością bezpośrednich kontaktów, różnymi formami kontaktów oraz utrzymywaniem relacji w perspektywie długoterminowej. Sprzyja to zarówno bieżącej wymianie informacji (w tym dostępowi do wiedzy ukrytej), szerszej identyfikacji potrzeb i oczekiwań stron oraz ułatwia dostęp do komplementarnych zasobów, niezbędnych do osiągnięcia celów zaangażowanych podmiotów. Utrwalanie relacji bazujących na wzrastającym zaangażowaniu i zaufaniu daje poczucie stabilizacji i perspektywę rozwoju współdziałania.

6. Prezentacja wyników badań

W celu ujawnienia czynników wewnątrzorganizacyjnych mających wpływ na kształtowanie kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa przeprowadzono badania, w których wykorzystano model kapitału intelektualnego wraz z jego składowymi, tj. kapitałem relacyjnym, ludzkim i strukturalnym. W badaniach uwzględniono także czynniki wchodzące w skład kapitału finansowego oraz kapitału klienckiego.

W badaniach uczestniczyło 66 przedsiębiorstw mających swoją siedzibę w województwie lubuskim. W grupie badanych dominowały mikro przedsiębiorstwa (40,9%) i średnie (30,3%) oraz małe przedsiębiorstwa (27,3%). Udział dużych przedsiębiorstw stanowił znikomy procent (1,5%). Połowa badanych przedsiębiorstw prowadziła działalność handlową. W sferze usług funkcjonowało niespełna 30% podmiotów, zaś w obszarze produkcji i w ramach działalności mieszanej (handlowo-usługowo-produkcyjnej) po około 10%. Badane przedsiębiorstwa prezentowały różne branże, głównie handel, budownictwo, przemysł spożywczy, produkcję przemysłową oraz ochronę zdrowia. Ich działalność koncentrowała się na rynkach lokalnych i krajowych (40,9%) oraz regionalnych (25,7%) jak również zagranicznych (33,3%), którym sprzyja przygraniczne usytuowanie regionu.

Ze względu na formę organizacyjno-prawną przeważały zakłady osób fizycznych (65,1%) oraz spółki z o.o. (19,7%), z kapitałem krajowym (81,8%). Ze względu na okres funkcjonowania na rynku dominowały przedsiębiorstwa z wieloletnim stażem – ponad 31,8% badanych funkcjonuje na rynku więcej niż 16 lat. Zaś 24% podmiotów posiada staż, co najmniej dziewięcioletni.

Analizowanymi przedsiębiorstwami zarządzają przedsiębiorcy i menedżerowie w różnym wieku. Najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku powyżej 50 lat (33,3%), z przedziału 31-40 lat (27,3%) oraz 41-50 lat (24,2%). Są to głównie osoby posiadające wykształcenie wyższe (50,0%) i średnie (39,4%).

W celu pozyskania danych pierwotnych wykorzystano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety adresowanego do kadr kierowniczych i pracowników odpowiedzialnych za kształtowanie relacji z klientami. Ankietowani określali ważność poszczególnych czynników dotyczących w szczególności elementów kapitału intelektualnego oraz finansowego, przy wykorzystaniu siedmiopunktowej skali (wartość 1 oznaczała małe znaczenie danego czynnika, zaś wartość 7 - bardzo duże znaczenie).

Ankietowani najwyższe oceny punktowe przypisali elementom kapitału relacyjnego. Za szczególnie ważne uznano umiejętności w sferze tworzenia, inwestowania i utrzymania relacji z klientami (5,8) oraz wpływania na wzrost satysfakcji i lojalność klientów (5,7) (Tabela 1.).

Z badań wynika, iż w kształtowaniu relacji z podmiotami w otoczeniu istotną rolę odgrywa kapitał ludzki, w szczególności doświadczenie zawodowe pracowników (5,7), zdolność do zmian (5,4), relacje interpersonalne (5,3). Istotna w ocenie badanych jest również lojalność kadr (5,3), system motywacyjny oraz wykształcenie i kompetencje kadry kierowniczej oraz pracowników. Często wieloletnim kontaktom towarzyszy zacieśnianie więzi poprzez ich utrwalanie w ramach osobistych znajomości, koleżeństwa, przyjaźni, co daje poczucie bezpieczeństwa oraz możliwość liczenia na wsparcie w rozwiązywaniu trudnych problemów.

Utrwalanie relacji z zaangażowanymi podmiotami nie byłoby możliwe bez udziału istotnych elementów kapitału organizacyjnego. Szczególnie ważne w tym obszarze stają się wyróżniające się produkty/usługi (5,3) oraz jasna wizja, misja i cele strategiczne sprzyjające utrwalaniu relacji w perspektywie długookresowej (5,1). Ankietowani również kluczową rolę przypisują rozwiązaniom innowacyjnym, posiadanym patentom, licencjom, certyfikatami (5,1), wykorzystaniu technologii informacyjnych, marek handlowych (4,7) oraz kulturze organizacyjnej (4,7).

Tabela 1. Składowe kapitału intelektualnego oraz finansowego mające wpływ na kształtowanie kapitału relacyjnego

Rodzaj kapitału	Wyszczególnienie	Średnia	Odchylenie standardowe	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył
Kapitał relacyjny	Relacje z klientem	5,8	1,40	5	6	7
	Satysfakcja, lojalność klientów	5,7	1,27	5	6	7
	Relacje z dostawcami	5,4	1,53	5	6	7
	Wizerunek i wartość firmy	5,3	1,41	4	6	6
	Kontakty w biznesie	5,2	1,38	5	5	6
	Relacje w sieciach dystrybucji	5,0	1,58	4	5	6
	Relacje z bankami	4,9	1,50	4	5	6
	Relacje B2B	4,9	1,50	4	5	6
	Nieformalne spotkania biznesowe	4,8	1,64	4	5	6
	Relacje z konkurencją	4,6	1,61	4	5	6
Kapitał ludzki	Doświadczenie zawodowe	5,7	1,28	5	6	7
	Zdolność do zmian	5,4	1,32	4	6	6
	Relacje interpersonalne	5,3	1,32	4	6	6
	Lojalność kadr	5,3	1,32	4	6	6
	System motywacyjny	5,2	1,37	4	5	6
	Wykształcenie kadry kierowniczej	5,2	1,40	4	6	6
	Kompetencje menedżerskie	5,1	1,43	4	6	6
	Wykształcenie pracowników	4,8	1,56	4	5	6
Kapitał strukturalny	Wyróżniające produkty/usługi	5,3	1,32	5	6	6
	Wizja, misja, cele strategiczne	5,1	1,42	4	5	6
	Patenty, licencje, certyfikaty	5,1	1,42	4	5	6
	Innowacje produktowe	4,9	1,66	4	5	6
	Wykorzystanie technologii informacyjnych	4,8	1,60	3	5	6
	Marki handlowe	4,7	1,51	4	5	6
	Kultura organizacyjna	4,7	1,48	4	5	6
Kapitał	Płynność finansowa	5,7	1,14	5	6	7

finansowy	Kondycja ekonomiczno-finansowa	5,5	1,06	5	6	6
	Wielkość kapitałów firmy	5,2	1,18	4	5	6

Wartość „średnia” wyliczona została ze skali punktowej od 1 do 7.

Źródło: Opracowano na podstawie wyników badań.

Czynników, które w istotny sposób kształtują kapitał relacyjny przedsiębiorstwa badane podmioty poszukują w umiejętnościach i kompetencjach oraz celach i oczekiwaniach wewnątrzorganizacyjnych i międzyorganizacyjnych (Tabela 2.).

Tabela 2. Czynniki odnoszące się do kapitału ludzkiego oraz klienckiego mające wpływ na kształtowanie kapitału relacyjnego

Wyszczególnienie		Średnia	Odchylenie standardowe	Dolny kwartyl	Mediana	Górny kwartyl
Klient	Cele i oczekiwania klientów	3,5	1,04	4	4	4
	Lojalność klientów	3,4	0,76	3	4	4
	Zmiany postaw klientów	3,0	0,90	2	3	4
W firmie	Cele i oczekiwania właściciela	3,2	0,73	3	3	4
	Umiejętności kadry zarządzającej	3,0	1,00	2	3	4
	Umiejętności kierowników działów	3,0	1,00	2	3	4
	Umiejętności pracowników	3,0	1,00	2	3	4

Wartość „średnia” wyliczona została ze skali punktowej od 1 do 4.

Źródło: Opracowano na podstawie wyników badań.

Czynniki wewnątrzorganizacyjne mające wpływ na kształtowanie kapitału relacyjnego to przede wszystkim, te które związane są z kapitałem ludzkim, a w szczególności obejmujące: cele i oczekiwania właściciela, umiejętności kadry zarządzającej, kierowników działów oraz pracowników odpowiedzialnych za kształtowanie długotrwałych relacji z podmiotami w otoczeniu.

W odniesieniu do klientów istotne znaczenie ma znajomość ich celów i oczekiwań (3,5), lojalność klientów (3,4) oraz zmiany postaw klientów (3,0). Istotna jest, zatem w ocenie ankietowanych lojalność klientów wobec firmy oraz umiejętność reagowania na zmiany ich postaw i zachowań. Kluczowe zatem są bezpośrednie relacje z klientami, które oddziałują na stopień ich zadowolenia, co ma wpływ na budowanie lojalności klientów wobec firmy.

W świetle badań właściciele przedsiębiorstw, potencjalnych korzyści wynikających z istnienia trwałych relacji w ramach współpracy upatrują w możliwościach pozyskania nowych klientów (na co twierdząco wskazało 60,6% badanych), terminowego

wywiązywania się ze zobowiązań (54,5%) oraz wzroście kwoty zysku (53,0%). Prawie połowa badanych wskazała na wzrost wartości firmy jak i korzyści wynikające z utrzymania dotychczasowych klientów jak również poprawy wskaźników satysfakcji i lojalności klientów. Dla 40,9% badanych korzyści ze współpracy to także zwiększenie udziału w rynku jak i umacniania wizerunku przedsiębiorstwa na rynku (34,8%). Rozwój współpracy sprzyja możliwościom wprowadzania nowych produktów na rynek, jak i doskonaleniu kompetencji relacyjnych. Niespełna 30% badanych potencjalnych korzyści upatruje we wzroście wartości dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, z którymi przedsiębiorstwo wchodzi w różnego rodzaju interakcje.

7. Podsumowanie i wnioski

W procesie zarządzania relacjami na ich tworzenie i kształtowanie wpływ ma wiele zmiennych istniejących wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w jego otoczeniu. Przedsiębiorstwa identyfikują zmienne, zarówno na etapie inicjowania relacji, jak i w trakcie ich trwania, doskonalenia oraz zakończenia. Zmienne te oscylują w obszarze kategorii korzyści i kosztów wynikających z powiązań, współpracy, wspólnych wartości i zaufania. Istotne znaczenie w utrzymywaniu trwałych relacji z klientami ma kapitał intelektualny, a w szczególności kapitał relacyjny będący zasobem strategicznym przedsiębiorstwa.

Z uwagi na fakt, iż wartościowe relacje są zasobami niematerialnymi o charakterze jakościowym, trudno mierzalnym oraz podlegają dynamicznym zmianom w czasie, dlatego też wymagają pielęgnacji, gdyż ulegają deprecjacji oraz cechują się ulotnością w sytuacji braku działań podtrzymujących, wzmacniających i rozwijających je (Bruzda, Czerniachowicz 2008, s. 244). W praktyce kadry kierownicze i pracownicy odpowiedzialni za kształtowanie relacji międzyorganizacyjnych uwzględniając niepowtarzalny ich charakter muszą wypracować własne koncepcje, metody i taktyki sprzyjające zarządzaniu relacjami z klientem.

Z badań wynika, iż w kształtowaniu relacji kluczową rolę pełnią pracownicy (kapitał ludzki), którzy wykorzystują swoje kompetencje, sprawność intelektualną, motywację i predyspozycje do zarządzania relacjami z klientem. Od zdolności relacyjnych pracowników zależy tworzenie, utrzymanie i rozwój relacji z klientami. Zdolności relacyjne pracowników oraz ich wiedza, doświadczenie i kultura wpływają na jakość i wartość relacji. Ponadto odgrywają kluczową rolę w transferze wiedzy i budowaniu kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa. Relacje międzyorganizacyjne mogą

ułatwiać lub hamować przepływ wiedzy między zainteresowanymi stronami (Martinkenaite 2011, s. 61). W sytuacjach jednokierunkowego transferu wiedzy często powodują asymetrię w dostępie do niej.

W zarządzaniu relacjami z klientami pomocne są najnowsze technologie informacyjno-komunikacyjne (kapitał strukturalny) oraz zdolności relacyjne pracowników przedsiębiorstwa, które sprzyjają wzajemnemu uczeniu się, jak również zrozumieniu zachowań klientów i dostosowaniu oferty marketingowej do ich indywidualnych życzeń i potrzeb. Przedsiębiorstwa tworzą i dostarczają wartość dla klientów w wymiarze ekonomicznym, emocjonalnym oraz społeczno-etycznym.

Badane przedsiębiorstwa w zdecydowanej większości preferują trwałe formy współdziałania gwarantujące ciągłość realizacji zamierzeń strategicznych oraz wynikających z nich zadań i procesów. Przedsiębiorcy i menedżerowie powinni umiejętnie identyfikować czynniki i podejmować działania ukierunkowane na skuteczne zarządzanie relacjami z klientami, które w porównaniu z innymi rodzajami relacji sprzyjają trwaniu i rozwojowi przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Bruzda, J., Czerniachowicz, B. (2008), *Zasoby partnerskie i klienckie przedsiębiorstwa*, [w:] Marek S., Białasiewicz M. (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa.
2. Chaston, I., Baker, S. (1998), *Relationship influencers: determination of affect in the provision of advisory services to SME sector firms*, „Journal of European Industrial Training”, vol. 22, no. 6.
3. Chomiak-Orsa I. (2014), *Pomiar kapitału relacyjnego w organizacjach opartych na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, Wrocław, nr 2 (40).
4. Chomiak-Orsa I. (2013), *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
5. Danielak W. (2012), *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
6. Delbufalo E. (2012), *Outcomes of inter-organizational trust in supply chain relationships: a systematic literature review and a meta-analysis of the empirical evidence*, „Supply Chain Management: An International Journal”, vol. 17, no. 4.
7. Feng T., Zhao G. (2014), *Top management support, inter-organizational relationships and external involvement*, „Industrial Management & Data Systems”, vol. 114, no. 4.
8. Fernández E., Montes J. M., Vázquez C. J. (2000), *Typology and strategic analysis of intangible resources a resource-based approach*, „Technovation”, nr 20, dostęp: www.elsevier.com/locate/technovation – aktywna na dzień 08.06.2015.

9. Głuszek E. (2004), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
10. Ioannou M., Zolkiewski J. (2009), *Can retail bank-client relationships be developed online?*, „EuroMed Journal of Business”, vol. 4, no. 3.
11. Marcinkowska M., (2013), *Kapitał relacyjny banku. Relacje banku z kluczowymi interesariuszami*, T. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
12. Martinkenaite I. (2011), *Antecedents and consequences of interorganizational knowledge transfer: Emerging themes and openings for further research*, „Baltic Journal of Management”, vol. 6, no. 1.
13. Pietruszka-Ortyl A. (2007), *Kapitał intelektualny organizacji*, [w:] Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.
14. Skalik J. (2006), *Problem dynamiki zmian w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamiki zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
15. Ujwary-Gil A. (2009), *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
16. Visentin M., Scarpi D. (2015), *Motivations of small firms to develop relationships with banks*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, vol. 30, no. 1.
17. Wójcik-Karpacz A., (2012), *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
18. Zineldin, M. (2004), *Total relationship and logistics Management*, International „Journal of Physical Distribution & Logistics Management” vol. 34, no. 3/4.

Streszczenie

Zarządzanie relacjami z klientem z perspektywy budowania kapitału relacyjnego

Celem opracowania jest ukazanie istoty i znaczenia różnych aspektów związanych z zarządzaniem relacjami z klientem z perspektywy budowania kapitału relacyjnego. W realizacji wskazanego celu pomocne było ukazanie istoty relacji międzyorganizacyjnych, procesu tworzenia relacji z klientem, zdolności i kompetencji relacyjnych sprzyjających budowaniu kapitału relacyjnego. W artykule zamieszczono wyniki badań ankietowych dotyczących czynników wewnątrzorganizacyjnych mających wpływ na kształtowanie kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: relacje międzyorganizacyjne, zarządzanie relacjami, kapitał relacyjny.

Abstract

Customer relationship management from the perspective of relational capital building

The aim of the study is to present the essence and importance of the various aspects of managing customer relationships from the perspective of relational capital building. The realization of the objective to help was to show the essence of inter-organizational relations, the process of creating relationships with clients, capacity and competence relational conducive to building relational capital. The article presents the results of surveys on factors existing in the enterprise and affecting the development of relational capital of the company.

Keywords: inter-organizational relationships, relationship management, relational capital.