

Marta Macelko *
Aneta Aleksander**

**KONCEPCJA KAPITAŁU RELACYJNEGO
JAKO SKŁADNIKA KAPITAŁU
INTELEKTUALNEGO ORGANIZACJI**

**THE CONCEPT OF A RELATIONAL
CAPITAL AS A CONSTITUENT OF AN
ORGANISATION'S INTELLECTUAL CAPITAL**

Summary

The paper deals with the role and significance of relational capital in functioning of contemporary organisations. It presents the impact of relationship with particular groups of stakeholders on the operation of enterprise. The article submits the range of definitions of relationship capital that can be encountered in the literature of the subject, as well as the ways of relationship capital building in the organisation. The authors focused on such issues like employees potential, customers education, company's values, corporate identity and image, organisational culture, public relations and CRM as the favourable factors for relationship capital building. On summarizing, the authors enumerated tools that facilitate relationships establishing and highlighted the significance of customer as the key success factor for the company.

1. Uwagi wstępne

Współczesne przedsiębiorstwa działające na rynku ostrej rywalizacji zmuszone są poszukiwać coraz to nowszych narzędzi walki konkurencyjnej. Powszechna stała się świadomość niewystarczającej siły zasobów materialnych, jak również zasobów niematerialnych. Coraz łatwiejszy dostęp do kapitału, pra-

* dr, Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

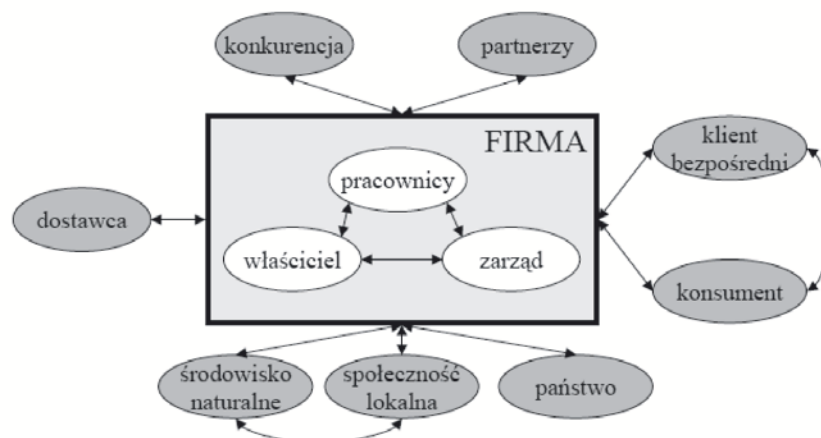
** mgr inż, Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

cy, informacji, czy nawet wiedzy sprawia, że źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw stają się inne, rzadsze zasoby. Autorki opisały wpływ relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy na działanie przedsiębiorstwa. W artykule zaprezentowano przegląd definicji kapitału relacji występujących w literaturze przedmiotu, a także sposoby budowania kapitału relacji w organizacji. Skupiono uwagę na takich aspektach, jak: potencjał pracowników, edukacja klientów, wartości firmy, tożsamość i wizerunek, kultura organizacyjna firmy, public relations i CRM, jako czynnikach sprzyjających kształtowaniu kapitału relacji. Podsumowując autorki wymieniły narzędzia przydatne w nawiązywaniu relacji i podkreśliły znaczenie klienta jako kluczowego czynnika sukcesu firmy. Celem artykułu jest zaprezentowanie znaczenia więzi z klientem, jako świadomie zarządzanego zasobu firmy.

2. Kapitał relacji w świetle badań literaturowych

W dobie globalnej konkurencji coraz powszechniejsza staje się świadomość przedsiębiorstw, iż o ich wartości rynkowej i przyszłości stanowią zasoby niematerialne, takie jak: kapitał ludzki, kapitał intelektualny, kapitał społeczny i kapitał relacji. Autorki artykułu skupiły uwagę na ostatnim z wymienionych, bowiem to właśnie wewnętrzne i zewnętrzne relacje przedsiębiorstwa z różnymi grupami interesariuszy, w tym z pracownikami, klientami, dostawcami, udziałowcami i pozostałymi grupami tzw. przestrzeni społecznej determinują sukces rynkowy firmy.

Różnorodność relacji przedsiębiorstwa przedstawia poniższy rysunek:



Źródło: J. Czerna, W. Podemski, Mapa relacji przedsiębiorstwa

Należy podkreślić, że nie wszystkie relacje posiadają równą siłę wpływu na funkcjonowanie firmy [Czerska, Podemski 2003]. J. Czerska i W. Podemski jako czynnik oceny wagi relacji z daną grupą podmiotów proponują tzw. ryzyko zaniedbania, związane z utratą budowanych więzi. Kwestią dyskusyjną wydaje się wprowadzenie zaliczenia kontaktów z partnerami do grupy relacji o najniższej sile wpływu na osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo, niemniej jednak autorzy opracowania wyróżniają następujące relacje:

- relacje o dużej sile wpływu (z klientami bezpośrednimi, z systemem państwowym);
- relacje o średniej sile wpływu (z zarządem, z pracownikami, z dostawcami, z konsumentami - ze społeczeństwem, z otoczeniem naturalnym przedsiębiorstwa);
- relacje o małej sile wpływu (z partnerami).

Najwyższą siłę oddziaływania nie tylko na sukces, lecz na samą egzystencję organizacji posiadają klienci, stąd nie sposób opisać całokształtu kapitału relacji przedsiębiorstwa bez zwrócenia szczególnej uwagi na finalnych odbiorców produktów przedsiębiorstwa, czyli właśnie klientów. Koncepcja clientingu, za której ojca uważa się niemieckiego przedsiębiorcę Edgara K. Geffroy'a, zakłada, że klienci są najważniejszym aktywem firmy oraz ostatecznym i decydującym czynnikiem sukcesu lub klęski firmy. Myślenie firmy, a więc managerów podejmujących w jej imieniu wszelkie decyzje, powinno więc w największej mierze koncentrować się na kliencie i na budowie relacji z nim. Klienci dziś bardziej niż kiedykolwiek pragną być traktowani ze szczególną starannością, identyfikowani z imienia i nazwiska oraz brać udział w czymś oryginalnym, indywidualnym, ekskluzywnym. Klienci chcą decydować o jakości i formie produktów i usług, a także pragną mieć wpływ na całościowy kształt przedsiębiorstwa.

Kapitał relacji w literaturze przedmiotu nie występuje samodzielnie, lecz jest on traktowany jako część składowa kapitału intelektualnego organizacji. W ten sposób o kapitale relacji pisze L. Edvinsson, dla którego wiedza, doświadczenie, technologia, profesjonalne umiejętności zharmonizowane z celowo kształtowanymi relacjami z klientami, pozwalają organizacji uzyskiwać przewagę konkurencyjną na rynku [Edvinsson, s.368]. J. Fitz – Enz sieci relacji połączył z własnością intelektualną firmy, ze skomplikowanym spletem procesów i kultury, z kapitałem ludzkim – co w sumie buduje kapitał intelektualny organizacji [Fitz – Enz 2001, s. 23-24]. A. Brooking do obszarów kapitału intelektualnego organizacji zalicza: siłę rynkową (rynki sprzedaży i lojalność klientów), właściwości intelektualne (patenty, wartość marki), wewnętrzne aspekty (kulturę korporacyjną, zarządzanie, procesy, systemy i inne) oraz własności pochodzące od pracowników firmy (kompetencje związane z pracą, know-how, wiedzę, zdolności, powiązania) [Brooking, s. 364]. W. Bukowitz

i R. L. Williams siłę związków z klientami nazywają kapitałem klienta; łączywszy ją z kapitałem ludzkim i kapitałem organizacyjnym zbudowali model kapitału intelektualnego organizacji [Bukowitz, Williams 2000, s. 223]. K. Wagner, I. Hauss, J. Warschat konglomerat relacji danej organizacji z klientami, dostawcami, kompetencjami rynkowymi oraz innymi relacjami określają mianem kapitału rynkowego, tworzącego wraz z kapitałem ludzkim i kapitałem innowacyjnym kapitał intelektualny organizacji [Warschat, Wagner, Hauss 1999]. Naukowcy o wiele częściej koncentrują się więc na definiowaniu kapitału intelektualnego organizacji, zaś kapitał relacji traktują tylko jako jego część składową [Capiga 2008].

Jak zauważa M. Capiga „pojęcie kapitału klienta nabrało szczególnego znaczenia w warunkach nasilającej się konkurencji, kiedy to właśnie klient zaczął być postrzegany jako ten zasób firmy, który kreuje wzrost jej wartości, a jednocześnie stanowi element kapitału niematerialnego. Próby zdefiniowania kapitału klienta sprowadzają się do ujęcia jego elementów i jego roli w zarządzaniu firmą. W szerokim ujęciu kapitał relacji z klientami to kapitał obejmujący takie kategorie, jak: kapitał relacji z konsumentami, dostawcami, partnerami, inwestorami, kapitał sieci. Tak rozumiany kapitał relacji z klientami jest traktowany jako kategoria oddzielna wobec kapitału ludzkiego (wiedzy, umiejętności, motywacji pracowników) i kapitału organizacyjnego (obejmującego kapitał procesów oraz kapitał odnowy i rozwoju). Jest to kapitał związany z otoczeniem, w jakim organizacja działa, a więc ma charakter rynkowy. Jeżeli kapitał klienta będziemy rozumieć jako jeden z budulców kapitału intelektualnego, wówczas będzie on stanowił wartość klienta, która w połączeniu z innymi czynnikami przewagi konkurencyjnej tworzy wartość firmy” [Capiga 2008]. Więzy budujące kapitał kliencki tworzone są już od momentu pozyskania klienta, nawiązania z nim pierwszych kontaktów. Na etapie utrzymywania współpracy świadoma i celowa strategia zarządzania owymi relacjami winna przyczynić się do ich wzmocnienia i pogłębiania. Należy uwzględnić fakt, iż utrata klienta nie jest równoznaczna z zakończeniem relacji, lecz przekształca się w działania związane z identyfikacją przyczyn odejścia klienta i próbami jego odzyskania.

Kapitał relacji można potraktować jako efekt zarządzania przestrzenią organizacji. W tym ujęciu zyskuje on coraz większe znaczenie i wartość [Biernat 2001, s. 8-11]. Osobiste relacje bezwzględnie stanowią o przewadze konkurencyjnej, tworząc wartości, więzi, interesy; ingerując w subiektywne procesy współzawodnictwa w grze, walce, wojnie rynkowej.

Relacje zewnętrzne stanowią źródło pozyskania kapitału, warunkują możliwości przetrwania i rozwoju firmy, gdyż w sumie każda organizacja czerpie zasoby oraz weryfikowana jest przez pryzmat przydatności dla środowiska, jej otoczenia [Perechuda, Biernat 2002, s. 308-317].

3. Istnienie w świadomości klientów jako cel działań współczesnych przedsiębiorstw

J. Rifkin zauważa rolę wytworzonych więzi przedsiębiorstwa z klientem, które stają się koniecznymi dla pozyskania i utrzymania klienta. Pisze on, że obecnie „wchodzimy w intelektualny okres rozwoju kapitalizmu, w którym wytwarzanie i transport dóbr materialnych zostaje zastąpione przez inny produkt - dostęp do czasu i umysłu klienta. Produkty przelatują dziś przed oczami klientów niczym meteory. Większość z nich nie ma szans, by zdomować się na rynku i w świadomości konsumenta. Zwłaszcza w grupie artykułów zaawansowanych technologicznie, zanim klient oswoi się z nowym produktem, już otrzymuje nowszą wersję dostarczoną przez tę samą firmę lub jej konkurentów.” [Rifkin 2003]. Sam produkt więc dziś nie wystarczy, nie tylko on jest źródłem wartości. Przedsiębiorstwa muszą zatem czynić starania, aby zostać zauważone przez klienta, zdobyć jego zainteresowanie i nawiązać z nim długoterminowe relacje.

Wraz z postępem technicznym i rozwojem technologii informacyjnych pojawiło się wiele narzędzi i metod pozwalających na skuteczne i efektywne budowanie kontaktów z klientami. Jednak bezspornie najważniejszym elementem tego procesu są pracownicy firmy, od których zależy jakość i kształt relacji. Prawidłowo kształtowane powodują, że stosunki klienta z firmą nabierają charakteru spersonalizowanego i wpływają na świadomość klienta, który już nie jest anonimowym adresatem oferty przedsiębiorstwa. Znaczącym jest, iż firma Microsoft, będąca światowym liderem w zakresie najnowszych rozwiązań technologii informacyjnej za swój kluczowy czynnik sukcesu uznaje potencjał tkwiący w pracownikach, a nie programy informatyczne, które sama tworzy („Sądźmy, że podnoszenie wartości relacji z klientami nie jest zależne od technologii, lecz od ludzi i przedsiębiorstwa”) [Microsoft 2008]. Dopiero wiedza, umiejętności i kompetencje pracowników w połączeniu z kompleksowym wykorzystywaniem dostępnych narzędzi wywołują efekt synergii w kształtowaniu relacji z klientem. Dla budowy kapitału relacji niezbędne jest mocne zaangażowanie pracowników w sprawy firmy, a wręcz internalizacja ich osobistych celów z celami przedsiębiorstwa. Pracownicy, którzy identyfikują się z organizacją, są w stanie zapewnić przedsiębiorstwu rynkowy sukces, bowiem działania dla organizacji traktować będą na równi ze spełnieniem osobistych ambicji.

Elementem przewagi konkurencyjnej firmy w nawiązywaniu i pogłębianiu relacji z klientami potencjalnymi i istniejącymi jest oferta edukacyjna firmy. Edukacja klientów postrzegana jest jako element public relations albo promocji, który bezpośrednio wpływa na satysfakcję klientów i zdobycie ich zaufania. Jest także traktowana jako jedna ze strategii filozofii CRM, o której autorki wspomną w dalszej części artykułu. Firmy dążą do tego, aby sprostać, a wręcz

przewyższać oczekiwania klientów, po to, by zainteresować swoją ofertą nowych i zapewnić lojalność już istniejących [Aubert, Khoury, Jaber 2005]. Staje się to możliwe właśnie dzięki wysiłkom edukacyjnym, podejmowanym przez przedsiębiorstwa w różnych formach, na przykład poprzez wykorzystanie platform e-learningowych, wysyłanie dedykowanych newsletterów, czy prowadzenie seminariów i szkoleń w siedzibie firmy. Celem takich szkoleń winno być zachęcenie adresatów do skorzystania z oferty przedsiębiorstwa, uświadomienie im wartości dodanej, jaką niesie z sobą użytkowanie czy posiadanie poszczególnych produktów firmy, przekazanie klientom umiejętności związanych z obsługą produktu oraz przedstawienie dodatkowych możliwości, które dają określone dobro. Dla klienta najważniejsze są korzyści, jakie osiągnie on z posiadania konkretnego produktu przedsiębiorstwa. Efektem szeroko rozumianych szkoleń jest zwiększenie satysfakcji i zaufania klientów, zachęcenie ich do dalszej współpracy z przedsiębiorstwem, co następnie przenosi się na rozwój i wzrost zyskowności firmy. O istocie edukacji klienta pisze C. Gaillard-Meier i P. Honebein tłumacząc jej koncepcję, znaczenie dla przedsiębiorstw i reguły jej wdrażania. B. Aubert i D. Ray z kolei dowodzą, że edukacją klientów powinny zajmować się nie tylko działy marketingu, ale także działy zasobów ludzkich, a więc te, które są bliżej działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. C. Lovelock sugeruje, aby edukacja klientów stanowiła rozszerzenie świadczenia usług podstawowych [Gaillard-Meer 1984; Honebain 1997; Aubert, Rady 2005; Lovelock, Vanderwe, Lewis 1996, Aubert, Khoury, Jaber 2005]. Przedsiębiorstwo nie powinno z góry zakładać, że klient ma wystarczającą wiedzę na temat użytkowania czy wykorzystania jego produktów, nawet gdyby wydawały się one najprostsze. Dowodem na to może być podejście firmy Lipton, znanego producenta herbaty, który uporczywie przedstawia (najczęściej graficznie) proces sporządzania tegoż napoju na każdym opakowaniu, zakładając niewiedzę konsumenta.

Kolejnym czynnikiem wpływającym znacząco na relacje firmy z klientami są wartości wyznawane w przedsiębiorstwie. Wartości, a więc głęboko zakorzenione przekonania o tym, jak i dlaczego rzeczy wokół nas zdarzają się w taki, a nie inny sposób, stanowią ideologię firmy, główny element architektury organizacji i kultury organizacyjnej [Stachowicz – Stanuch 2001, s.110-111]. Wartości, które pozytywnie wpływają na kształtowanie relacji to: lojalność, zaufanie, współpraca, rozwój, wspólnota, kreatywność, zaangażowanie, dzielenie się wiedzą, otwartość, przeświadczenie o pierwszoplanowej roli klienta [Stachowicz-Stanusch 2008]. „Wartości czynią ludzi szczęśliwymi w pracy i w życiu prywatnym. [...] Każdy pracownik czuje satysfakcję z wykonania swojej pracy lepiej i przynależności do przedsiębiorstwa, które przewyższa konkurencję, produkując lepsze produkty, gwarantując szybszą obsługę i serwis, satysfakcjonując klientów bardziej od innych.” [Stachowicz-Stanusch 2001] Świadomo-

mość pracowników, iż w firmie wyznaje się przyjęte wartości, wraz z innymi czynnikami motywacyjnymi przekłada się na satysfakcję z pracy, co pociąga za sobą także pozytywne relacje z klientami, bowiem tylko „usatysfakcjonowani pracownicy są w stanie głęboko zaangażować się w sprawy firmy i w rezultacie doprowadzić do pełnego zadowolenia klientów” [Centrum Badań Marketingowych... 2007].

O sile i potencjale kapitału relacji stanowi także tożsamość przedsiębiorstwa. Tożsamość w literaturze przedmiotu definiowana jest w różny sposób. Ogólnie można stwierdzić, że jest to zespół cech, norm i wartości, które determinują zachowania organizacyjne i charakteryzują przedsiębiorstwo jako system społeczno – kulturowy, wyróżniający się na tle otoczenia. Tożsamość społeczno – kulturową przedsiębiorstwa można i należy świadomie kształtować w organizacji, a także zarządzać nią w celu osiągnięcia zamierzonych zachowań organizacyjnych [Stachowicz-Stanusch 2004, s.26-27], a przez to kształtować wizerunek przedsiębiorstwa. Najnowsze badania nad tożsamością prowadzone przez J. Stachowicza sugerują, iż tożsamość należy traktować działaniowo, a nie jedynie atrybutowo, jak było to do tej pory [Stachowicz 2008]. Istnieje tutaj potrzeba wprowadzenia rozróżnienia pomiędzy tożsamością organizacyjną (corporate identity), a wizerunkiem firmy (image). Tożsamość wyraża to, co ludzie, jako uczestnicy danej organizacji sami uznają za cechy wyróżniające przedsiębiorstwo na tle innych organizacji, natomiast wizerunek przedsiębiorstwa prezentuje zewnętrzną ocenę przedsiębiorstwa, postrzeganie go przez innych, niebędących członkami organizacji, lecz tylko elementami jej otoczenia zewnętrznego [Stachowicz-Stanusch 2004]. Na wizerunek firmy znaczący wpływ wywiera atmosfera (klimat) w miejscu pracy. „Harmonijne środowisko pracy sprawia, że praca staje się wartością samą w sobie, a pracownicy chętnie angażują się w realizację celów organizacji. Należy pamiętać, iż to pracownicy kontaktują się z klientem i między innymi od ich opinii, sposobu obsługi, zachowania zależy, jak organizacja jest postrzegana przez otoczenie. Budowanie dobrych stosunków i dbanie o klimat w miejscu pracy sprzyja rozwojowi firmy.” [Centrum Badań Marketingowych... 2008] To, jak przedsiębiorstwo jej postrzegane przez jego publiczność ma duże znaczenie w kształtowaniu relacji firmy z jego klientami. Oczywistym jest, że im lepsza reputacja firmy w środowisku, im wyższa ocena jej działalności, tym większa jej wiarygodność i zaufanie klientów, a co za tym idzie, ciaśniejsze, bardziej trwałe, dłuższe relacje. Dobra opinia o firmie sprzyja także zawieraniu nowych kontaktów, ułatwia budowę kapitału relacji.

Opisane wcześniej wartości, tożsamość, atmosfera w miejscu pracy wraz z przyjętymi normami, symbolami, rytuałami, schematami poznawczymi, zachowaniami budują kulturę organizacyjną firmy. J. Stachowicz definiuje kulturę jako „system powszechnie i kolektywnie akceptowanych znaczeń dla uczest-

ników organizacji, wzór podstawowych założeń, który odróżnia pracowników danego przedsiębiorstwa od pracowników innego i ukierunkowuje dokonywane przez nich wybory.” [Bratnicki, Kryś, Stachowicz 1998, s.66,70]. A. Koźmiński z kolei opisuje kulturę jako „swego rodzaju kod genetyczny danej społeczności, zapisany w świadomości społecznej i powodujący powtarzalność zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych zachowań, wyobrażeń, emocji, postaw.” [Koźmiński 1982, s.32-33 w: Bratnicki, Kryś, Stachowicz 1988, s.67] Kultura organizacyjna odgrywa ważną rolę w przedsiębiorstwie, stanowi ona niejako wytyczne postępowania w określonych sytuacjach, dostarczając wzorców zachowań ułatwia prawidłowe rozwiązywanie złożonych nieraz problemów. „Przedsiębiorstwa posiadające mocne kultury są zdolne związać z sobą pracowników i dają im możliwość ścisłej osobistej identyfikacji z powodzeniem organizacji” [Bratnicki, Kryś, Stachowicz 1988], a jak już zostało wcześniej wspomniane, identyfikacja pracowników z organizacją sprzyja budowaniu kapitału relacji.

Warto także zauważyć, że o ile wartości firmy można uznać za ponadczasowe, tak o potencjale kultury organizacyjnej świadczy jej otwartość, możliwość jej zmian w zależności od wymagań otoczenia. W dzisiejszym turbulentnym otoczeniu to właśnie umiejętność szybkiego reagowania na zmiany otoczenia świadczy o sile organizacji.

Jasno przedstawiona kultura organizacyjna firmy, głęboko zakorzeniona w świadomości pracowników znajomość norm i wartości, daje pracownikom poczucie pewności i umacnia ich w przekonaniu o dobrej pozycji przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna zawsze przekłada się na jakość świadczonych usług i podejście do klienta. Zatem w zależności od tego, czym się charakteryzuje, na ile jest elastyczna i zdolna do zmian wynikających ze zmian w otoczeniu rynkowym, taki wpływ wywiera na relacje z klientami.

Public relations jako narzędzie komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa jest instrumentem budowy więzi, relacji, potencjału społecznego przedsiębiorstwa. Zadaniem public relations jest „dzielenie się z innymi rozumieniem tego, jakie jest znaczenie organizacji, dokąd ona zmierza, w jakim świecie pragnie żyć, i jak uczynić ten świat lepszym.” [Biernat 2008] Public relations winno „wytworzyć poczucie więzi, uczestnictwa, współdziałania [...], kształtować wiedzę i wyobrażenie o organizacji.” [Biernat 2008]. Celem public relations jest przede wszystkim komunikacja wyznawanych przez firmę wartości – na czele z wartością klienta, nagłaśnianie koncepcji działania, promowanie pracowników, kreowanie wizerunku (image), wyzwalanie przychylnego nastawienia. Pozytywny przekaz dobrej opinii o firmie, jej marce, działalności społecznej pozwala na zdobycie akceptacji klienta, a co za tym idzie wpływa na kształt relacji firmy z otoczeniem. PR dostarcza określone informacje, wiedzę, pozwala klientowi na doznanie wielu wrażeń związanych z produktem czy organizacją

jako całością. Ze względu na dynamikę otoczenia, zmieniające się wymagania rynku, public relations powinno być ciągłym procesem „zarządzania przestrzenią organizacji”.

Role CRM w kształtowaniu relacji z klientem autorki celowo pozostawił na sam koniec, bowiem CRM traktowane jest na ogół w dwojaki sposób: jako strategiczny model biznesowy, bądź też filozofia funkcjonowania firmy i jako narzędzie – system informatyczny ułatwiający zarządzanie relacjami z klientem. Oba podejścia są oczywiście jak najbardziej prawdziwe i trudno mówić tutaj o wyższości jednej koncepcji nad drugą, zwłaszcza, że obie powinny iść ze sobą w parze. Jednak tak nie zawsze jest. Przyjęcie filozofii CRM z założenia skłania przedsiębiorstwo do zmiany orientacji z produktowej na orientację na klienta. To klient jest w centrum działań przedsiębiorstwa, jego oczekiwania, preferencje, marzenia są spełniane, zanim jeszcze rozpozna potrzebę ich zaspokojenia. Dzieje się tak ze względu na ciągły monitoring zachowań klienta, jego stylu życia, zmieniających się trendów i wymagań. „Takie podejście ma na celu zindywidualizowanie kontaktów, lepsze poznanie potrzeb klienta oraz samego klienta, stworzenie silnej, emocjonalnej więzi z klientem.” [Stachowicz – Stanusch 2004]. Wielu przedsiębiorców uważa jednak, że wdrożenie systemu CRM jest samo w sobie receptą na sukces. Program oczywiście ułatwia relacje z klientami, bowiem stanowi niejako bazę danych o kliencie, archiwizuje jego historię zakupową i inne informacje, jest zatem bardzo przydatny, szczególnie w przypadku często występującej dziś rotacji pracowników. Jednak dopóki w managerach będzie pokutowało tradycyjne nastawienie i orientacja na produkt, sam software, nawet najlepszej firmy nie pomoże. Zmiana nastawienia przedsiębiorców wymaga nie lada wysiłku, ale w perspektywie długoterminowej przynosi firmie wiele korzyści.

4. Uwagi końcowe

„Kształtowanie potencjału społecznego i kapitału relacji staje się newralgicznym ogniwem rozwoju całej organizacji, jej konkurencyjności, przewagi nad innymi.” [Biernat 2008]. O pozytywnych więziach z klientami nade wszystko stanowi odpowiedni zespół kadr, mocno zaangażowany w działania przedsiębiorstwa, dzielący kulturę organizacyjną firmy i identyfikujący się z jej celami. Rozwój i upowszechnianie technologii informacyjnych pozwala na kształtowanie w niespotykanym dotąd stopniu kontaktów z klientem. Wystarczy wspomnieć narzędzia takie jak strona internetowa, e-mail, profesjonalne blogi (bBlogi, xBlogi), fora dyskusyjne, centra kontaktu (call center, contact center), aż po sms, telefon czy fax. Dzięki ich wykorzystaniu organizacja ma możliwość być bardzo blisko klienta, niezależnie od czasu i miejsca. Nie należy jednak zapominać o tym, że narzędzia technologiczne są tylko narzędziami,

a ich efektywność zależy od świadomej realizacji celów przedsiębiorstwa, dla którego klient jest najcenniejszym zasobem, najważniejszym czynnikiem sukcesu. Nastawienie proklienckie, umiejętność wyprzedzania oczekiwań klientów, nawiązywania z nimi długotrwałych więzi, budowanie kapitału relacji stanowi dziś o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa.

Niniejsze opracowanie skłania do dalszych badań nad sposobami i narzędziami budowania kapitału relacji, nad doskonaleniem już istniejących i poszukiwaniem nowych metod kształtowania więzi: organizacja – klient. Można wybiec również nieco dalej, poza ramy przedsiębiorstwa, i zastanowić się jak ważny jest kapitał relacji dla rozwoju regionu czy państwa. W tym momencie nasuwają się refleksje czy kapitał relacji implikuje zawsze pozytywne skutki, czy istnieją sytuacje, kiedy stanowi on źródło zagrożenia. Pożądane byłoby także przeprowadzenie badań empirycznych nad wpływem poszczególnych sposobów kształtowania kapitału relacji na rozwój organizacji. W kontekście współczesnej walki o klienta i relacji na drodze przedsiębiorstwo – klient, interesujące także mogą się okazać studia nad tzw. „uwagą klienta” (attention economy). Badania w tym obszarze obejmowałyby:

- kwestie pomiaru uwagi
- biologiczny i psychologiczny wymiar uwagi
- wymiar technologiczny uwagi
- kwestie zarządzania uwagą.

Literatura

1. Aubert B., Houry G., Jaber R., *Enhancing customer relationship through customer Education: An exploratory study*, Grenoble 2005, <http://medforist.grenoble-em.com/Contenus/Conference%20Amman%20EBEL%2005/pdf/29.pdf>, data 05.05.2008.
2. Aubert B., Ray D., *La formation des consommateurs: une démarche innovante à la croisée des ressources humaines et du marketing [In:] Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise*, ch 4, Liaisons, Paris 2005.
3. Biernat J., *Wartość Public relations – kapitał relacji (I)*, cz. 2, V Kongres Public Relations, Rzeszów 2006, <http://www.transferwiedzy.pl/index.php/2007/05/30/wartosc-public-relations-%E2%80%93-kapital-relacji-1-cz2/>, data 05.05.2008.
4. Biernat J., *Zarządzanie przestrzenią organizacji*; „Przegląd Organizacji” nr 2, 2001.
5. Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, Ossolineum Wrocław 1988.

6. Brooking A., *The Management of Intellectual Capital*, "Long Range Planning" vol. 30.
7. Bukowitz W. R., Williams R. L., *The Knowledge Management Fielbook*, "Financial Time", Prentice Hall, London 2000.
8. Capiga M., *Kapitał klienta – przedmiot kompleksowej oceny działalności banku*, www.nbp.pl/publikacje/bank_i_kredyt/2004_09/capiga.pdf, data 05.05.2008.
9. Czerska J., Podemski W., *Mapa relacji przedsiębiorstwa*, www.lean.info.pl/pliki/relacje_przedsiębiorstwa.pdf, data 05.05.2008.
10. Edvinsson L., *Developing a Model for Managing Intellectual Capital at Skandia*, Long Range Planning, vol. 3 nr 3.
11. Fitz – Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
12. Gaillard-Meer C., *Customer Education*, Chicago: Nelson-Hall, 1984.
13. Honebain P., If you teach them, will they come?, "Marketing News", Vol. 29 Issue 1, 1995.
14. Honebain P., *Strategies for Effective Customer Education*, Chicago: American Marketing Association/NTC Books, 1997.
15. Koźmiński A. K., *Po wielkim szoku*, PWN, Warszawa 1982.
16. Krupski R., red. *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002; Biernat J., *Zarządzanie przez public relations, czyli zarządzanie przestrzenią organizacji*.
17. Lovelock C., Vanderwe S., Lewis B., *Service marketing, a European perspective*, Harlow: Pearson Education limited, 1996.
18. Perechuda K. red., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, /wyd. cyt./ rozdz. 32; Biernat J., *Zarządzanie przestrzenią organizacyjną*.
19. Rifkin J., *Wiek dostępu*, Wydawnictwo Dolnośląskie 2003.
20. Stachowicz – Stanuch A., Stachowicz J., *Zarządzanie poprzez wartości, a proces wdrażania CRM*, http://www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref25_full.html, data 05.05.2008.
21. Stachowicz – Stanuch A., *Kultura marketingowa przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2001.
22. Stachowicz – Stanuch A., *Zarządzanie poprzez wartości – perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
23. Warschat J., Wagner K., Hauss J., *Measurement System for the Evaluation of R&D Knowledge in the Engineering Sector*, Report on Workshop Intellectual Capital/ Intangible Investment 22nd November 1999, European Commission.

Oraz:

1. Centrum Badań Marketingowych, <http://cbmtest.pl/x.php/50/Kultura-i-klimat-w-organizacji.html>, data 05.05.2008.
2. Microsoft Poland, <http://www.microsoft.com/poland/business/people-ready/connections/insight/default.aspx>, data 05.05.2008.