

Iwona CHOMIAK-ORSA
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
iwona.chomiak@ue.wroc.pl

ZARZĄDZANIE RELACJAMI W ORGANIZACJACH SIECIOWYCH

Streszczenie. Zasoby niematerialne stanowią jeden z kluczowych zasobów współczesnych organizacji. Autorka niniejszego opracowania skupiła swoją uwagę na problemie identyfikacji czynników determinujących tworzenie oraz stabilizację relacji, jak również znaczeniu kapitału relacyjnego dla funkcjonowania oraz rozwoju organizacji wiedzy działających w układach sieciowych. Na wstępie artykułu przeprowadzona została analiza literaturowa wskazująca na identyfikacje podstawowych determinant kreowania kapitału relacyjnego. W dalszej części Autorka omówiła wyniki badań, które umożliwiły odpowiedź na postawione pytania badawcze.

Słowa kluczowe: kapitał relacyjny, determinanty kapitału relacyjnego, organizacje sieciowe, organizacje wiedzy

RELATIONSHIP MANAGEMENT IN NETWORK ORGANIZATIONS

Summary. Intangible resources are one of the key resources of the modern organization. The author of this development has focused its attention on the problem of the identification of the factors determining the creation and stability of the relationship, as well as the importance of relational capital for the operation and development of knowledge organization operating in the network systems. At the outset, the development is carried out an analysis of the literature that indicates on the identification of the basic determinants of relational capital creation. In the remainder of the author discussed the results of the tests, which enabled the verification of established hypotheses.

Keywords: relational capital, determinants of relational capital, network organizations, organizations of knowledge

1. Wstęp

Wirtualizacja działalności organizacji przyczynia się do zmiany znaczenia obszarów niematerialnych w stosunku do działalności w obszarach materialnych. Procesy materialne definiujące transformacje produktowe czy transfery towarowe ustępują miejsca procesom niematerialnym odwzorowującym procesy informacyjne, transfery wiedzy czy świadczenie usług niematerialnych. Co więcej, sfera niematerialnej działalności przenoszona jest do cyberprzestrzeni – co czyni ją „jeszcze bardziej niematerialną”.

Powyżej opisane trendy dotyczące zmiany punktu ciężkości w kierunkowaniu uwagi na obszary niematerialne w stosunku do materialnych determinują zmiany w znaczeniu zarządzania sferą niematerialną w stosunku do sfery materialnej. To powoduje, że coraz więcej uwagi przykładana jest do problematyki kreowania, utrzymania, doboru stosownych narzędzi zarządzania zasobami niematerialnymi organizacji.

To we właściwym wykorzystaniu zasobów niematerialnych organizacji poszukuje się wartości oraz bodźców do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Niestety wirtualizacja działalności, która otworzyła horyzonty dla prowadzenia działalności bez barier geograficznych – stanowi okazję do rozwoju zarówno „naszej”, jak i konkurencyjnych firm. Zatem przyglądając się temu kierunkowi rozwoju z szerokiej perspektywy mechanizmów rynkowych można śmiało stwierdzać, że cybernetyzacja działalności oraz wirtualizacja procesów biznesowych zwiększyły poziom trudności w dążeniu do stawania się znaczącym na rynku i wyróżniającym się spośród konkurencji.

Na tle powyższych obserwacji oraz rozważań można sformułować problem badawczy, który dotyczy zidentyfikowania znaczenia poszczególnych zasobów niematerialnych dla współczesnych organizacji. Autorka niniejszego artykułu zajmowała się eksploracją literatury oraz badaniami organizacji wiedzy w obszarze tworzenia relacji oraz zarządzania kapitałem relacyjnym. W przedkładanym artykule omawiana problematyka dotyczyć będzie wskazania na znaczenie, jakie odgrywa kapitał relacyjny we współczesnych organizacjach. Szczegółowe pytania dotyczą zidentyfikowania najważniejszych determinant kreowania oraz stabilizacji relacji oraz warstw zarządzania kapitałem relacyjnym, aby można było mówić o kompleksowej polityce zarządzania relacjami.

Autorka podejmując rozważania w tym obszarze przyjęła hipotezy badawcze, zakładające, że:

1. Zasoby relacyjne stanowią element stymulujący poprawę konkurencyjności organizacji.
2. Zaufanie między partnerami relacji stanowi determinantę stabilizacji oraz utrwalania relacji.
3. Zarządzanie kapitałem relacyjnym powinno być realizowane z kilku perspektyw aby możliwe było osiągnięcie zadowalających efektów wzrostu oraz stabilizacji konkurencyjności.

Sformułowane powyżej hipotezy badawcze zdeterminowały cel opracowania. Niniejszy artykuł ma na celu konstrukcję oraz omówienie wielopłaszczyznowego modelu zarządzania kapitałem relacyjnym, gdzie szczególna uwaga poświęcona zostanie mechanizmom tworzenia zaufania jako głównej determinanty stabilizacji relacji w układach sieciowych. Artykuł ma charakter dedukcyjno-indukcyjny; w pierwszej jego części przedstawione zostaną rozważania zawarte w literaturze przedmiotu. W ostatniej części przytoczone zostaną wyniki badań, jakie autorka przeprowadziła w latach 2011-2013, dotyczące identyfikacji oraz wstępnej oceny znaczenia kapitału relacyjnego dla organizacji wiedzy.

2. Zasoby relacyjne stymulatorem przewagi konkurencyjnej

Problematyka kreowania oraz stabilizacji relacji międzyorganizacyjnych coraz częściej stanowi przedmiot dyskusji w obszarze nauk o zarządzaniu organizacjami¹.

Ewolucje związaną ze znaczeniem zasobów niematerialnych organizacji zauważył już M.E. Porter, który stwierdził że: „[...] dostęp do pracy, kapitału i zasobów naturalnych nie decyduje już o pomyślności działalności organizacji, bo czynniki te stały się powszechnie dostępne [...]”². Według tej tezy sukces organizacji jest możliwy tylko dzięki tworzeniu przez organizację strategii działania, stanowiącej kombinację między konkurencją a współpracą między organizacjami, które wchodzi w relacje biznesowe przy wykorzystaniu posiadanych przez nie zasobów niematerialnych³.

¹ Łobos K.: Organizacja sieciowa, [w:] Perechuda K. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 101-102; Łobos K.: Organizacje sieciowe, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. PWE, Warszawa 2005, s. 162-163; Obłój K.: O zarządzaniu refleksyjnie. MT Biznes, Warszawa 2007, s. 16; Bamford D., Gomes-Casseres B., Robinson M.: Mastering Alliance strategy: a comprehensive guide to design, management and organization. John Wiley & Sons Inc, San Francisco 2003, p. 238-240; Child J., Faulkner D., Tallman S.: Cooperative strategy. Managing alliances, networks and joint venture. Oxford University Press, 2nd edition, Oxford 2005, p. 145; Spaulding T.: Nie chodzi tylko o to, kogo znasz. Wydawnictwo MT Business, Warszawa 2011, s. 49-57; Sroka W.: Management of inter-firm cooperation. „Journal of Information, Control and Management Systems”, Special Issue, Vol. 8, No. 2/2010; Bombiak E.: Istota i pomiar kapitału intelektualnego, Toruński J. (red.). Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczego w Siedlcach nr 88, Administracja i Zarządzanie, nr 15, 2011, s. 87; Chrzan E., Garbicz R.: Klasy jako forma kooperacji małych przedsiębiorstw i innych organizacji dla sprostania globalnej konkurencji, [w:] Jabłoński A. (red.): Modele funkcjonowania współczesnego biznesu. Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2010, s. 327-334.

² Porter M.E.: Porter o konkurencji. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 15.

³ Porter M.E.: Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników. Helion, Gliwice 2006, s. 64; Smith S., Baylis J.: Wprowadzenie, [w:] Smith S., Baylis J. (red.): Globalizacja polityki światowej. Wprowadzenie stosunków międzynarodowych. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 17; Stadtmüller E.: Regionalizm i regionalizacja jako przedmiot badań naukowych w stosunkach międzynarodowych,

[w:] Jędrzejczyk-Kuliniak K., Kwieciński L., Michalski B. (red.): Regionalizacja w stosunkach międzynarodowych, aspekty polityczno-gospodarcze. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 710; Burt R.: The Contingent Value of Social Capital. „Administrative Science Quarterly”, No. 2/1992, p. 339-365; Granovetter M.: Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. „American Journal of Sociology”, No. 91/1985, p. 458-510.

Efektywne zarządzanie relacjami w tak tworzonych sieciach organizacyjnych może się przyczynić do uzyskania licznych korzyści, do których między innymi należy zaliczyć⁴:

- zwiększenie aprobaty oraz zainteresowania wirtualnymi procesami biznesowymi,
- utrwalanie pozytywnego wizerunku organizacji,
- stworzenie podstaw do poprawy reputacji organizacji, co przełoży się na korzyści finansowe organizacji,
- skuteczniejsze pozyskiwanie zasobów podnoszących konkurencyjność oraz pozyskiwanie i kreowanie unikatowych zasobów w drodze kompetycji.

Z tej perspektywy tworzenie kapitału relacyjnego stanowi kluczowy stymulator wzrostu konkurencyjności organizacji. Przyjęcie podejścia dynamicznego oznaczającego, że kapitał relacyjny nie jest traktowany tylko jako zasoby związane z relacjami międzyludzkimi, ale przede wszystkim jako umiejętności tworzenia oraz podtrzymywania bliskich i trwałych związków między organizacjami może determinować rozwój oraz sukces na rynku dla wielu organizacji.

Przyjmując tę perspektywę kapitał relacyjny może być postrzegany jako tzw. networking, który definiuje przede wszystkim proces wymiany informacji, zasobów, wzajemne poparcie i możliwości tworzonych dzięki korzystnej sieci wzajemnych kontaktów⁵. To z kolei stymuluje rozwój kolejnych powiązań sieciowych, wynikających z zawierania nowych kontraktów⁶. W zarządzaniu kapitałem relacyjnym istotna jest świadomość, że samo posiadanie kapitału relacyjnego nie determinuje generowania przyszłych dochodów lub uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Na tworzenie, wykorzystywanie oraz rozwój kapitału relacyjnego pracują ludzie, którzy współtworzą organizację⁷. Aby osiągnąć świadome i metodyczne działanie pracowników wszystkich szczebli organizacyjnych, których postawa ma determinować rozwój kapitału relacyjnego, konieczne jest tworzenie oraz wykorzystywanie adekwatnych narzędzi do zarządzania tym zasobem.

Takie aspekty jak: kultura organizacyjna, umiejętności, innowacyjność oraz motywacja pracowników, wyposażonych we właściwe zasoby organizacyjne decydują o wydajności ekonomicznego wykorzystania relacji z innymi podmiotami biznesowymi⁸. W literaturze najczęściej wskazuje się, że kapitał relacyjny wynika z ukształtowania właściwych stosunków z klientami, dystrybutorami, dostawcami i innymi podmiotami bliskiego otoczenia przedsię-

⁴ Mendryk I.: Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa, [w:] Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007, s. 116.

⁵ Wróbel J.: Geneza rozwoju kapitału intelektualnego i jego struktura, [w:] Cisek M. (red.): Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 16-17.

⁶ Madhok A., Tallman S.B.: Value Through interfirm collaborative relationships. „Organization Science”, Vol. 9, No. 3/1998, p. 326-339.

⁷ Chomiak-Orsa I.: Kapitał relacyjny stymulatorem przewagi konkurencyjnej współczesnej organizacji, [w:] Jelonk D. (red.): Wybrane problemy zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym organizacji. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 49-59.

⁸ Chylek M.: Nadzór korporacyjny a kapitał relacyjny przedsiębiorstwa, [w:] Cisek M. (red.): Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 79-80.

biorstwa⁹. Natomiast pomija się niestety fakt, iż stabilne relacje z otoczeniem są tworzone tylko w wyniku ekstrapolowania relacji wewnętrznych organizacji. Innymi słowy to ujmując – tylko organizacja o stabilnej wewnętrznej strukturze relacyjnej pozwoli na kreowanie stabilnych, trwałych i przyczyniających się do rozwoju relacji sieciowych¹⁰. Zatem wzrost konkurencyjności organizacji jest możliwy tylko przez wzajemne stymulowanie do wzrostu niematerialnych elementów organizacji, które stanowią pochodną zasobów ludzkich. Powyższy związek został zaprezentowany na rys. 1.

Na rys. 1, w bardzo syntetyczny sposób, zobrazowane zostały dwa poziomy kształtowania relacji: relacje wewnątrz struktur organizacyjnych oraz relacje tworzone w układach sieciowych. Znaczenie sprawnego zarządzania relacjami rośnie w świetle imperatywu szybkości działania oraz konieczności dostosowanie się do potrzeb otoczenia. Kluczem dla szybkiego reagowania na impulsy otoczenia jest ciągle pozostawanie w czynnych relacjach międzyorganizacyjnych, które umożliwiają bieżące zbieranie informacji o rynkach¹¹. Poprawne odbieranie impulsów z otoczenia, które warunkuje szybkość działania organizacji uzależnione jest niejednokrotnie od relacji międzyorganizacyjnych oraz zdolności ich wykorzystania (patrz rys. 1).

Zasoby relacyjne oraz efektywne zarządzanie nimi stanowi jedną z nowoczesnych filozofii zarządzania¹², według której determinantami sukcesu mogą być następujące działania:

- utrzymywanie bezpośrednich relacji nie tylko z klientami, ale również z dostawcami, partnerami wchodzącymi w alianse oraz konkurentami. Stabilność relacji umożliwia szybkie reagowanie na słabe jeszcze bodźce z rynku, które mogą być przepowiednią zbliżających się zagrożeń, ale i szans rynkowych,
- ciągle dążenie do rozwijania i budowanie nowych relacji, które mogą przyczynić się do tworzenia nowych produktów czy usług przez powstawanie nowych relacji,
- minimalizacja czasu potrzebnego na dotarcie do poszukiwanego zasobu znajdującego się w zasobach partnerów aliansu.
- stały monitoring zachodzących relacji, zarówno tych inicjowanych przez organizację, jak i tych, w które organizacja chce wejść, pozwala na szybkie reagowanie na impulsy otoczenia,
- szybkie reagowanie na konieczność zmiany w zakresie produkowanych wyrobów czy świadczonych usług przez elastyczną alokację zasobów,

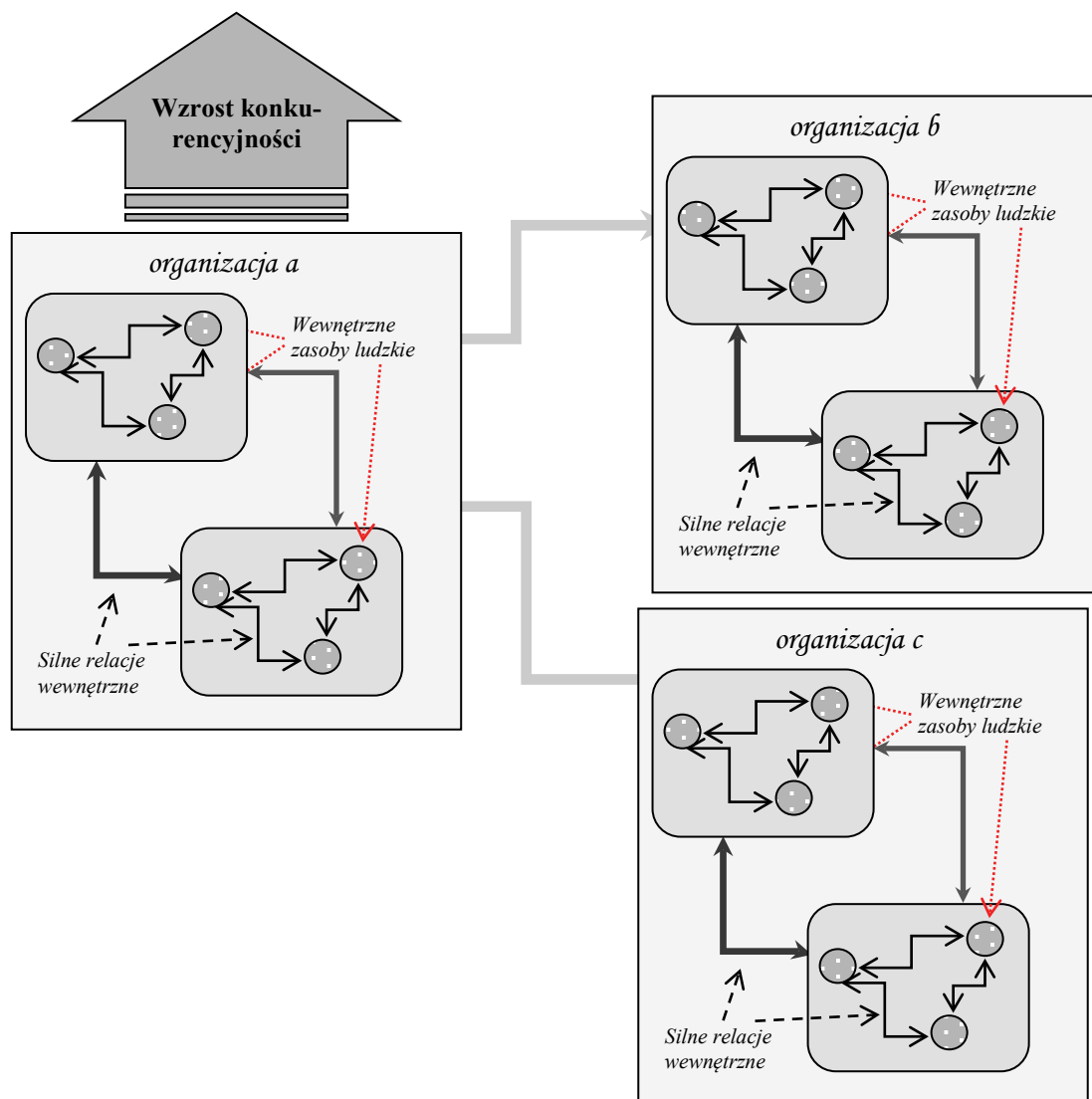
⁹ Urbanowska-Sojkin E.: Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa 2004, s. 355.

¹⁰ Chomiak-Orsa I., Perechuda K., Hołodnik D.: Relacyjne modele biznesu w kreowaniu przedsiębiorczości, [w:] Nowicki A., Jelonek D. (red.): Wiedza i technologia informacyjne w kreowaniu przedsiębiorczości. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 156-168.

¹¹ Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: Projektowanie systemów zarządzania. PWE, Warszawa 2001, s. 51.

¹² Koźmiński A.K.: Zarządzanie w warunkach niepewności. Wydawnictwo naukowe PWE, Warszawa 2004, s. 67-68.

- świadome kształtowanie kultury organizacyjnej, która wysoko ceni zmianę, uczenie się nowych umiejętności, asymilację nowych członków oraz kultur, toleruje błędy oraz docenia uczenie się na błędach¹³,
- strategia organizacji powinna zawierać kryteria procedury stałego penetrowania otoczenia w celu poszukiwania korzystnych ofert, wspólnych przedsięwzięć, możliwych aliansów. Informacje o symulatorach otoczenia zwiększają skuteczność oraz szybkość działania organizacji¹⁴.



Rys. 1. Stymulacyjny charakter wewnętrznych relacji
 Fig. 1. The stimulating nature of the internal relationship
 Źródło: Opracowanie własne.

¹³ Kaczmarek B.: Współczesne aspekty istoty i funkcji zarządzania, [w:] Cisek M. (red.): Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 135-136.

¹⁴ Chomiak-Orsa I.: Budowanie relacji międzyorganizacyjnych w kontekście technologii informacyjnych, [w:] Nycz M. (red.), „Informatyka Ekonomiczna”, nr 4(26)/2012, Czasopisma Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 44-59; Stankiewicz M.J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności w warunkach globalnych. TNOiK, Toruń 2002, s. 172.

Analizując powyżej przedstawione determinanty sukcesu organizacji, stymulacyjne znaczenie, jakie ma kapitał relacyjny dla funkcjonowania organizacji staje się bezsprzeczne.

Traktowanie kapitału relacyjnego jako zasobu organizacji, który powinien być pozyskiwany, kreowany, rozwijany oraz odpowiednio zarządzany nadaje strategii zarządzania całkowicie nową optykę.

Zarządzanie kapitałem relacyjnym, który został definiowany jako kluczowy stymulator wzrostu konkurencyjności organizacji wymusza podejście do tego zasobu nie tylko z perspektywy statycznej – jako zbiorów relacji międzyludzkich. Niezmiernie istotny staje się czynnik czasu, czyli zidentyfikowanie perspektywy dynamicznej – warunkującej wzrost tego zasobu, jako umiejętności tworzenia oraz podtrzymywania bliskich i trwałych związków opartych na zaufaniu i współpracy (o czym już wcześniej była mowa). Świadome i metodyczne działanie pracowników wszystkich szczebli organizacyjnych, w kontekście tworzenia prawidłowych relacji międzyorganizacyjnych, zwiększa prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu rynkowego. Tworzenie relacji opartych na zaufaniu oraz wiarygodności umacnia kontakty biznesowe przez tworzenie pozytywnego wizerunku organizacji na rynku.

3. Zaufanie stabilizatorem relacji międzyorganizacyjnych

Bez względu jak dalece wykorzystywane będą technologie informacyjne w procesach komunikowania się między podmiotami sieci organizacyjnych, podstawę tych sieci zawsze będzie stanowił człowiek. Podmiot relacji w literaturze przedmiotu definiowany jest jako interesariuszy¹⁵. W teorii organizacji i zarządzania pojawia się również wiele typologii interesariuszy, natomiast Autorka skupiła swoją uwagę na problemach kreowania oraz stabilizacji relacji przez tworzenie mechanizmów, które zapewniają zaufanie między podmiotami sieci relacyjnej. Dla konkurencyjności organizacji oraz uzyskania stabilnej pozycji na rynku najistotniejszą determinantą tworzenia sieci międzyorganizacyjnych są relacje, jakie organizacja nawiązuje z partnerami kontraktowymi. Z tej perspektywy dla organizacji kluczowi są klienci, gdzie budowanie trwałych relacji przekłada się na tworzenie kapitału rynkowego¹⁶, stanowią-

¹⁵ Cyfert S., Krzakiewicz K.: Nauka o organizacji. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Poznań 2009, s. 137-138; Borodako K.: Foresight w zarządzaniu strategicznym. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 13; Lisiński M.: Metody planowania strategicznego. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 80; Szalkowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 38; Runiewicz-Wardyn M.: Knowledge-based Economy As Factor of Competitiveness and Economic Growth. Wydawnictwa akademickie i profesjonalne, Warszawa 2008, p. 100-101; Morawski M.: Metody zarządzania pracownikami wiedzy w organizacjach inteligentnych, [w:] Skrzypek E. (red.): Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa. Future 2002. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002, s. 212; Paliwoda-Matiolańska A.: Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 57-58.

¹⁶ Bonis N.: There's a piece on your head – managing intellectual capital strategically. „Business Quarterly” 1996, p. 42.

cego jedno z najważniejszych aktywów organizacji stymulujących działalność biznesową. Poszukiwanie i tworzenie nowych relacji z klientami dla wielu organizacji staje się priorytetowe, jako jedyna możliwość zaistnienia na rynku. Natomiast w perspektywie długoterminowej działalności wzmożona dbałość o utrzymanie na odpowiednim poziomie stałych relacji z już pozyskanymi klientami jest dla organizacji bardziej efektywne. Koszty utrzymania relacji ze stałymi klientami są pięć razy niższe niż koszty, jakie musi organizacja ponieść na pozyskanie nowych klientów¹⁷. Natomiast stały, zadowolony klient w długoterminowej perspektywie może przyczynić się do rozwoju kapitału relacyjnego organizacji. Przez swoje prywatne relacje może przyczynić się do zaistnienia kolejnych kontraktów handlowych z nowymi klientami. W taki sposób organizacja dbając o utrzymanie zadowolenia stałych klientów może pośrednio wpływać na tworzenie sieci relacji międzyorganizacyjnych, stymulujących jej działalność¹⁸. Na stabilność oraz siłę relacji z interesariuszami znaczący wpływ ma poziom zaufania, jaki jest między wchodzącymi w relacje podmiotami.

Jako główne determinanty, które wpływają na poziom zaufania między partnerami wchodzącymi w relacje biznesowe wymienia się najczęściej:

- elastyczność relacji, rozumianą jako zdolność dopasowania zasad współpracy do zmian, jakie zachodzą w bliższym oraz dalszym otoczeniu organizacji,
- szybką oraz kompleksową wymianę informacji między współpracującymi podmiotami, która przekłada się na szybkie reagowanie na zmieniające się potrzeby klientów,
- tworzenie więzi pozabiznesowych, które stabilizują oraz umacniają tworzone relacje biznesowe,
- równomierne zaangażowanie partnerów w jakość tworzonych relacji,
- wiarygodność partnerów, która pozwala na zmniejszanie ryzyka oraz niepewności dotyczącej podejmowanych oraz zawieranych relacji,
- wspólną odpowiedzialność partnerów za problemy pojawiające się w trakcie współpracy.

Czynnikiem wpływającym niestety negatywnie na poziom zaufania między partnerami biznesowymi jest wykorzystywanie technologii informacyjnych¹⁹. Największymi problemami związanymi z tworzeniem zaufania w procesach biznesowych, realizowanych w wirtualnej przestrzeni są:

- zaniechanie bądź niesumienne wywiązywanie się z zobowiązań, jakie ma organizacja wirtualnie realizująca procesy biznesowe z inną organizacją. Wynika to najczęściej z krótkich, sporadycznych kontraktów, które charakteryzują procesy biznesowe realizowane w cyberprzestrzeni; wchodzenie w alians gospodarczy w celu skompromitowania partnera

¹⁷ Skrzypek E.: Kapitał relacyjny jako element kapitału intelektualnego, [w:] Cisek M. (red.): Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 24-25.

¹⁸ Chomiak-Orsa I.: Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 38-51.

¹⁹ Chomiak-Orsa I., Perechuda K.: Technologie mobilne jako determinanta destrukcji kapitału relacyjnego, [w:] Kucęba R., Jędrzejczyk W., Smołąg K. (red.): Rozwój nauk o zarządzaniu. Kierunki i perspektywy. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, s. Monografie nr 255, Częstochowa 2013, s. 242-252.

bądź prowadzenie nieuczciwych praktyk konkurencyjnych; tworzenie wirtualnych międzynarodowych aliansów w celu ominięcia uregulowań prawnych czy obciążeń podatkowych obowiązujących na terenie kraju, gdzie jest macierzysta siedziba organizacji wirtualnej²⁰.

Zmienności otoczenia oraz sytuacji rynkowej wymuszająca na organizacjach ewolucję intensyfikują problemy tworzenia zaufania między podmiotami relacji. Niestety funkcjonowanie w przestrzeni wirtualnej stwarza wiele pokus do podejmowania działań nieetycznych, do których przede wszystkim można zaliczyć:

- brak wcześniejszej znajomości partnera biznesowego,
- szybkość podejmowanego działania biznesowego,
- krótka perspektywa czasowa dotycząca nawiązywanego aliansu,
- tworzenie związków organizacyjnych *ad hoc* wyłącznie dla zrealizowania podjętego celu gospodarczego,
- brak odpowiednich uregulowań prawnych,
- niejasność w ustalaniu odpowiedzialności za podejmowane działania oraz decyzje w trakcie realizowania procesu²¹.

Świadomość powyższych problemów przyczynia się do wzrostu znaczenia procesów tworzenia więzi zaufania. Dlatego budowanie zaufania jest kluczowym czynnikiem inicjującym nawiązywanie oraz utrwalanie relacji biznesowych przez:

- zmniejszanie niepewności i ryzyka dla podejmowanych transakcji, wynikających z turbulencji relacji biznesowych,
- zmniejszenie potencjalnej możliwości straty wynikającej z niewłaściwego czy nieuczciwego zachowania partnera biznesowego,
- zwiększenie przewidywalności zachowań partnera biznesowego, ponieważ doświadczenia wynikające z wcześniejszej współpracy pozwalają na przyjmowanie pewnych założeń,
- tworzenie relacji współzależności i wzajemności, które są warunkiem utrwalania współpracy i kooperacji między organizacjami²².

Ponieważ zaufanie jest pojęciem definiowanym przez wiele dyscyplin naukowych, takich jak: etyka, psychologia, zarządzanie, zachowania organizacyjne, systemy informacyjne, więc w literaturze można znaleźć niezmiernie wiele charakterystyk oraz definicji tego pojęcia²³.

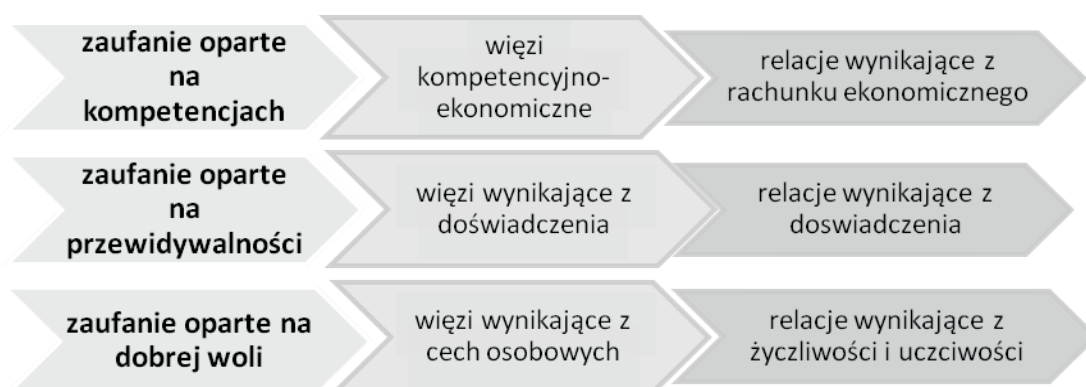
²⁰ Kisielnicki J., Ochowski T.: Etyka w organizacjach wirtualnych i tradycyjnych, [w:] Etyka w życiu gospodarczym. Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2006, s. 197-210.

²¹ Kisielnicki J.: Problemy etyczne w organizacjach wirtualnych, <http://www2.wz.edu.pl/ksiz/Wirtualna-Etyka2005.pdf>

²² Sztompka P.: Kultura zaufania, [w:] Socjologia. Analiza społeczeństwa. Wydawnictwo Znak, Warszawa 2005, s. 326.

²³ Harvey S.J. Jr.: World Database of Trust; University of Missouri; August 2007; <http://onemvweb.com/sources/sources/World%20Database%20of%20Trust.pdf>, 10.2012; Watson M.L.: Can There Be Just One Trust? A Cross-disciplinary Identification of Trust Definitions And Measurement. The Institute for Public Relations 2005; Ratnasingam P., Pavlou P.: Technology Trust: The next value creator in B2B electronic commerce. Information Resources Management Association Conference, Seattle, Washington, May 19-22/2002, s. 889-896;

Natomiast kluczowymi determinantami zaufania są: życzliwość, kompetencje, uczciwość, przewidywalność. Wpływają one na typ zaufania, jaki zostaje wykreowany na skutek podjętej współpracy między podmiotami organizacyjnymi. Typ zaufania natomiast jest ściśle skorelowany z rodzajem relacji międzyorganizacyjnych, jakie mogą zostać zainicjowane bądź utrwalone²⁴. Zaufanie wynikające z kompetencji wpływa na zawieranie oraz wzmacnianie relacji biznesowych, wynikających z rachunku ekonomicznego, wskazującego na możliwość uzyskania znaczących zysków na skutek wejścia w alians gospodarczy. Zaufanie powstałe przez zdeterminowane przewidywalnością, czyli powstałe na skutek pozytywnych doświadczeń z wcześniejszej współpracy, przyczyniać się będzie do umacniania relacji organizacyjnych, wynikających ze znajomości podmiotów oraz wzajemnej akceptacji dotyczącej sposobu oraz zasad prowadzenia biznesu. Natomiast zaufanie, wynikające z życzliwości oraz wzajemnej otwartości podmiotów najczęściej tworzy relacje wynikające z tzw. dobrej woli podmiotów, które w przyszłości mogą przerodzić się w trwałe związki organizacyjne²⁵. Powyższa korelacja między typami zaufania a rodzajami relacji, które są inicjowane przez zaufanie, została zaprezentowana na rys. 2.



Rys. 2. Korelacja między determinantami zaufania

Fig. 2. Correlation between the determinants of trust

Źródło: Chomiak-Orsa I.: Zaufanie w kontekście relacji międzyorganizacyjnych, [w:] Wolska G. (red.): Współczesne problemy ekonomiczne. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 6/2013, s. 81-90.

Dla stabilizacji relacji międzyorganizacyjnych najlepsza jest sytuacja, w której relacje międzyorganizacyjne powstają w wyniku osiągnięcia zaufania na wszystkich płaszczyznach, czyli zaufania, wynikającego z:

- wzajemnej życzliwości oraz uczciwości biznesowej – płaszczyzna ta jest zdeterminowana cechami osobowościowymi, jak również postawami osób tworzących relację,

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych. Difin, Warszawa 2007, s. 32-35.

²⁴ Sako M.: Prices, Quality, and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan. Cambridge University Press, Cambridge 1992, s. 32; Sankowska A.: Wpływ zaufania na zarządzania przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna. Difin, Warszawa 2011.

²⁵ Ratnasingam P.: Inter-Organizational Trust in Business-to-Business, E-Commerc. IRM Press 2005.

- uznania kompetencji partnera biznesowego – wynikającego z oceny pozycji rynkowej i dotychczasowych wyników ekonomicznych, jakie generował partner aliansu,
- przewidywania pozytywnych postaw oraz ugruntowanej współpracy wynikającej z wcześniejszych doświadczeń, jak również z wzajemnego szacunku oraz wysokiej oceny kompetencji i umiejętności partnera biznesowego.

Tworzenie zaufania w relacjach biznesowych, które będzie wynikało z powyższych trzech warstw, umożliwi zbudowanie trwałych relacji oraz ich stabilizację.

Zaufanie jako kluczowy czynnik stabilizacji relacji biznesowych powinno być wkomponowane w kompleksowe modele²⁶, jakie organizacje wykorzystują w obszarze zarządzania; dlatego w następnym punkcie został opisany kompleksowy model zarządzania kapitałem relacyjnym, uwzględniający problemy utrzymania stabilnego poziomu zaufania.

4. Płaszczyzny zarządzania kapitałem relacyjnym

Przedstawione powyżej rozważania dotyczące zarządzania kapitałem relacyjnym wskazują na konieczność przyjęcia działań oraz wykorzystywania narzędzi, które będą umożliwiły zarządzanie kapitałem relacyjnym w wielu perspektywach. Tylko takie, kompleksowe ujęcie tej problematyki umożliwia uzyskanie oczekiwanych efektów w obszarze zarządzania relacjami. Uwzględniając działania dotyczące formalizowania procedur można wyspecyfikować trzy płaszczyzny, w których powinna odbywać się regulacja procedur, działań oraz narzędzi związanych z zarządzaniem kapitałem relacyjnym. Równocześnie istotnym aspektem w regulacji procesu zarządzania kapitałem relacyjnym jest skorelowanie rodzaju zaufania, na podstawie którego są stabilizowane relacje. Zaproponowane rozwiązanie zostało zaprezentowane na rys. 3.

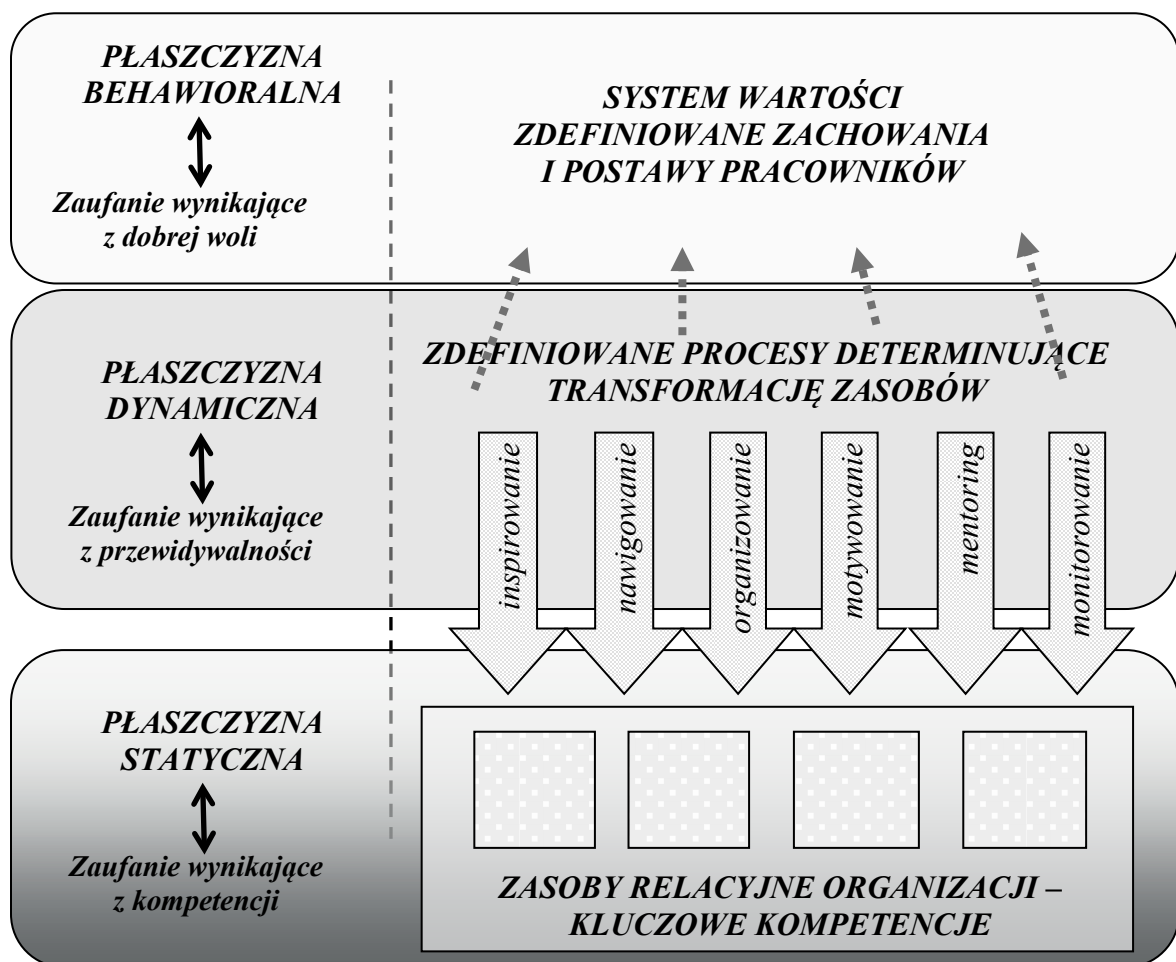
Zobrazowane zarządzanie kapitałem relacyjnym powinno regulować takie perspektywy funkcjonowania organizacji jak:

- zakres kompetencji podmiotów współtworzących organizację – zdefiniowany jako warstwa statyczna,
- zakres procedur realizujących procesy biznesowe – zdefiniowany jako warstwa dynamiczna,
- zakres postaw i zachowań, które mają bezpośredni związek z kreowaniem kapitału – zdefiniowany jako warstwa behawioralna.

Warstwa statyczna skonstruowanego modelu stanowi podstawę zdefiniowania reprezentatywnego i uporządkowanego zbioru elementów, odzwierciedlających zakres podmiotowo-przedmiotowy systemu zarządzania kapitałem relacyjnym. W zaprezentowanym ujęciu jako

²⁶ Chomiak-Orsa I., Perechuda K.: Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania. „Journal of Management and Finance”, Vol. 11, No. 4, part 2, 2013, s. 2293-309.

zasoby podmiotowe organizacji definiuje się interesariuszy, którzy tworząc organizację oraz kreując powiązania sieciowe z przestrzenią organizacji przez odpowiednie działania generują kapitał relacyjny, który stanowi kluczowe źródło uzyskania przewagi konkurencyjnej. W tej płaszczyźnie bardzo istotnym elementem jest uwzględnienie mechanizmów tworzenia zaufania wynikającego z kompetencji oraz doświadczenia pracowników, którzy są ogniwami sieci. Znaczenie poszczególnych elementów podmiotowych dla zarządzania kapitałem relacyjnym może być zróżnicowane w zależności od stylu i koncepcji zarządzania przyjętego przez właściciela organizacji. Niemniej jednak zakres podmiotów tworzących strukturę relacji stanowi zawsze względnie stały zbiór. Ponadto jako przedmioty wchodzące w statyczną płaszczyznę zarządzania kapitałem relacyjnym można również przyjąć zasoby technologiczne oraz zasoby dokumentów, tworzone i przetwarzane w systemie informacyjnym organizacji w sposób formalny.



Rys. 3. Warstwy zarządzania kapitałem relacyjnym

Fig. 3. Relational capital management layer

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Chomiak-Orsa I.: Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2013, s. 148.

Druga płaszczyzna zarządzania kapitałem relacyjnym odzwierciedla procesy transformacyjne, które umożliwiają sterowanie funkcją użyteczności w ramach posiadanych przez organizację zasobów relacyjnych. W podejmowanych procedurach transformacyjnych, które są odzwierciedleniem procesów biznesowych, realizowanych podczas funkcjonowania organizacji²⁷, konieczne są regulacja oraz sformalizowanie działań, które będą umożliwiały zwiększenie racjonalności zarządzania w obszarze wykorzystania zasobów relacyjnych. Niezwykle istotnym problemem (identyfikowanym w tej płaszczyźnie zarządzania kapitałem relacyjnym) jest to, że procesy transformowania i doskonalenia kapitału relacyjnego zachodzą równolegle do procesów biznesowych, natomiast o ich jakości oraz znaczeniu decyduje świadomość interesariuszy. Toteż niezwykle istotne w tej warstwie jest tworzenie zaufania, wynikającego z przewidywalności zachowań pracowników, która może być właśnie wzmacniana przez sformalizowanie wszystkich procedur transformacyjnych. Wynika to z faktu, że o jakości oraz doskonaleniu kapitału relacyjnego decydują postawy, świadomość i priorytety interesariuszy, którzy – w zależności od stopnia zaangażowania oraz uświadomienia znaczenia kreowania kapitału relacyjnego dla organizacji – będą dążyli do optymalizacji funkcji użyteczności zasobów relacyjnych.

Trzecia płaszczyzna zarządzania kapitałem relacyjnym odzwierciedla i wynika z paradygmatu dążenia do optymalnego oddziaływania, jakie zachodzi w rzeczywistych procesach biznesowych między partnerami, definiowanymi jako otoczenie – organizacja. Opracowanie koncepcji zachowania i postaw, jakie powinni przyjmować interesariusze organizacji w trakcie realizowanych procesów biznesowych stanowi istotny element, który umożliwia kontrolę zachodzących relacji. Opracowanie założeń modelowych dotyczących płaszczyzny deterministyczno-reaktywnej pozwoli na wykrycie rozbieżności między zaplanowanym poziomem jakości kapitału relacyjnego a rzeczywiście uzyskanym na skutek zrealizowanych procedur informacyjnych. W tej płaszczyźnie istotne jest, aby w organizacji dokonać identyfikacji, analizy oraz uregulowania zestawów bodźców i determinant, które mogą i powinny wywierać wpływ na postawy i zachowania podmiotów relacji. W tej warstwie niezwykle ważne jest zdefiniowanie bodźców, które są wzajemnie skorelowane i warunkują tworzenie zaufania. Inaczej mówiąc, konieczne jest konstruowanie mechanizmów wpływu na pracowników, aby stworzyć pozamaterialne środki motywowania oraz „wydobycia” dobrej woli z pracowników realizujących procesy biznesowe.

Przyjęcie koncepcji zarządzania kapitałem relacyjnym w wymienionych trzech perspektywach działalności zostało zweryfikowane przez autorkę w badaniach pilotażowych.

²⁷ Cieśliński W.B.: Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw. Model platformy treningu procesowego. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 72-76.

5. Ocena znaczenia zarządzania kapitałem relacyjnym – wyniki badań

Badania ilościowe przeprowadzone zostały na próbie 112 kancelarii doradztwa podatkowego oraz biur rachunkowych prowadzonych przez doradców podatkowych, zlokalizowanych przede wszystkim w województwach dolnośląskim oraz śląskim. Wybrane podmioty, w których przeprowadzono badania ankietowe, były próbą celową, tzn. respondentami badań byli właściciele bądź prezesi kancelarii i biur rachunkowych, którzy wzięli udział w konferencjach oraz sektorowych seminariach, organizowanych przez Wolters Kluwer w województwie dolnośląskim, w okresie 2012-2013. Formularze ankiety rozdano uczestnikom konferencji oraz seminariów. Na wypełnienie ankiet przeznaczony był określony czas w trakcie seminarium. Ponadto autorka kwestionariusza ankietowego nadzorowała wypełnienie ankiet oraz udzielała odpowiedzi w sytuacjach, gdy pytania zawarte w formularzach były niejasne dla respondentów.

W trakcie spotkań ankiety zostały przekazane 207 respondentom, natomiast do analizy przyjęto 112 ankiet. Ankiety odrzucone dotyczyły respondentów, którzy brali udział w badaniach na poprzednich spotkaniach.

Analiza została przeprowadzona na podstawie wartości jakie respondenci przypisali do poszczególnych kategorii, zawartych w omówionych wcześniej płaszczyznach zarządzania kapitałem relacyjnym. Ankieta została tak skonstruowana, aby respondenci nie oceniali wprost kategorii modelu, ponieważ mogłoby to sugerować odpowiedzi, tym samym zmniejszając bezstronność przeprowadzonego badania. Bezstronność była bardzo istotna, ponieważ respondenci wielokrotnie w dyskusjach na seminariach, w których uczestniczyła autorka, wskazywali na znaczenie kapitału relacyjnego oraz konieczność tworzenia i wykorzystywania narzędzi umożliwiających zarządzanie kapitałem relacyjnym. Dlatego pytania zawarte w bloku B ankiety odzwierciedlają poszczególne kategorie, składające się na skonstruowany, wielopłaszczyznowy model zarządzania kapitałem relacyjnym.

W tabeli 1 zawarte zostało syntetyczne zestawienie wskazań respondentów, dotyczących ich oceny znaczenia zaproponowanych narzędzi procesowych, zawartych w modelu skonstruowanym przez autorkę. Odpowiednio do wskazań w ankiecie w przedziale 0-1 przypisany został brak znaczenia zaproponowanych narzędzi procesowych dla zarządzania kapitałem relacyjnym. Wskazania respondentów zwierające się w podziale 2-3 zostały zdefiniowane jako narzędzia mające słabe znaczenie dla zarządzania kapitałem relacyjnym. Wskazania respondentów zawierające się przedziale 4-6 uznane zostały jako narzędzia o średnim znaczeniu dla zarządzania kapitałem relacyjnym. Natomiast wskazania respondentów dotyczące oceny poszczególnych narzędzi przedstawionych w modelu, zawierające się w przedziale 7-9 oznaczają, że respondent uważa, iż zaproponowane rozwiązania, które charakteryzują dany etap zarządzania kapitałem relacyjnym mają duże znaczenie dla poprawy zarządzania kapitałem relacyjnym w organizacji.

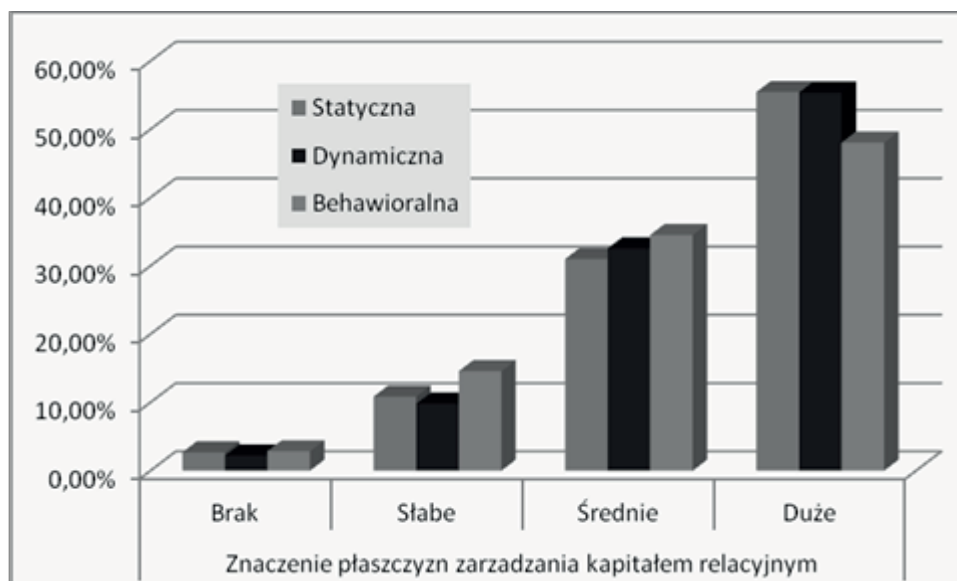
Tabela 1

Ocena respondentów dotycząca znaczenia
zaproponowanych w modelu narzędzi procesowych

Płaszczyzna zarządzania	Znaczenie zaproponowanych narzędzi			
	Brak	Słabe	Średnie	Duże
Statyczna	2,68%	10,86%	31,00%	55,46%
Dynamiczna	2,23%	9,82%	32,56%	55,39%
Behawioralna	2,85%	14,58%	34,53%	48,05%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Chomiak-Orsa I.: Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2013, s. 229-250.

Zaprezentowane w tabeli 1 syntetyczne zestawienie wskazań respondentów związane z oceną poszczególnych narzędzi procesowego zarządzania kapitałem relacyjnym wskazuje, że respondenci bardzo duże znaczenie upatrują w konieczności kompleksowego zarządzania wyszczególnionymi płaszczyznami kapitału relacyjnego. Graficzna prezentacja wyników zawarta została na rys. 4.



Rys. 4. Ocena znaczenia warstw zarządzania kapitałem relacyjnym

Fig. 4. The relevance of the layers of relational capital management

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Chomiak-Orsa I.: Zarządzanie..., op.cit., s. 229-250.

Przytaczając tylko syntetyczne wyniki prowadzonych badań²⁸ można pokusić się o wniosek, że również praktycy zarządzania (w osobach właścicieli kancelarii doradztwa podatko-

²⁸ Szczegółowe wyniki badań oraz ich analiza przeprowadzona została w monografii: Chomiak-Orsa I.: Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. podejście modelowe. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

wego) dostrzegają konieczność kompleksowego podejścia do zarządzania kapitałem relacyjnym w zarządzanych przez nich organizacjach.

Co więcej, w przeprowadzanych rozmowach i wywiadach, które były jednym z etapów badań, respondenci niejednokrotnie wskazywali, że zaproponowane podejście do zarządzania kapitałem relacyjnym w dużym stopniu porządkuje i strukturalizuje wiele procesów biznesowych, które dotychczas realizowali w sposób intuicyjny oraz dowolny.

6. Podsumowanie

Zarówno rozważania teoretyczne, jak i wyniki badań przytoczone w artykule wskazują, iż najlepsze efekty w kreowaniu oraz doskonaleniu kapitału relacyjnego w organizacji można osiągnąć tylko przez kompleksowe podejście. System zarządzania kapitałem relacyjnym powinien obejmować całokształt wartości i celów organizacji, wewnętrznych regulacji i struktur oraz metod i praktyk, które pozwolą na właściwą interpretację potrzeb organizacji.

Zdaniem Autorki kluczowe dla zarządzania kapitałem relacyjnym jest interpretowanie go z perspektywy kilku płaszczyzn:

- jako aktywu organizacji, którym należy zarządzać i mierzyć rezultaty jego wykorzystania;
- jako procesu, który powinien realizować wszystkie funkcje zarządzania w kontekście doskonalenia kapitału relacyjnego;
- jako warstwy zachowań i postaw, jakie powinny być wywoływane przez konkretne bodźce wynikające z przyjętych celów oraz strategii działania.

Tylko takie ujęcie, zdaniem Autorki, umożliwi uzyskanie synergicznych efektów zarządzania kapitałem relacyjnym.

Bibliografia

1. Bamford D., Gomes-Casseres B., Robinson M.: *Mastering Alliance strategy: a comprehensive guide to design, management and organization*. John Wiley & Sons Inc, San Francisco 2003.
2. Bombiak E.: *Istota i pomiar kapitału intelektualnego*, [w:] Toruński J. (red.): *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczego w Siedlcach*, nr 88, *Administracja i Zarządzanie*, (15)2011.
3. Bonis N.: *There's a piece on your head – managing intellectual capital strategically*. „Business Quarterly”, 1996.

4. Borodako K.: Foresight w zarządzaniu strategicznym. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
5. Burt R.: The Contingent Value of Social Capital. „Administrative Science Quarterly”, No. 2/1992.
6. Cieśliński W.B.: Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw. Model platformy treningu procesowego. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
7. Child J., Faulkner D., Tallman S.: Cooperative strategy. Managing alliances, networks and joint ventures. Oxford University Press, 2nd edition, Oxford 2005.
8. Chomiak-Orsa I.: Budowanie relacji międzyorganizacyjnych w kontekście technologii informacyjnych, [w:] Nycz M. (red.), „Informatyka Ekonomiczna” 4(26)/2012, Czasopisma Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
9. Chomiak-Orsa I., Perechuda K., Hołodnik D.: Relacyjne modele biznesu w kreowaniu przedsiębiorczości, [w:] Nowicki A., Jelonek D. (red.): Wiedza i technologia informacyjne w kreowaniu przedsiębiorczości. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
10. Chomiak-Orsa I., Perechuda K.: Technologie mobilne jako determinanta destrukcji kapitału relacyjnego, [w:] Kucęba R., Jędrzejczyk W., Smołąg K.: Rozwój nauk o zarządzaniu. Kierunki i perspektywy. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, s. Monografie, nr 255, Częstochowa 2013.
11. Chomiak-Orsa I.: Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
12. Chomiak-Orsa I., Perechuda K.: Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania. „Journal of Management and Finance”, Vol. 11, No. 4, part 2, 2013.
13. Chomiak-Orsa I.: Kapitał relacyjny stymulatorem przewagi konkurencyjnej współczesnej organizacji, [w:] Jelonek D. (red.): Wybrane problemy zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym organizacji. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.
14. Chrzan E., Garbiec R.: Klastry jako forma kooperencji małych przedsiębiorstw i innych organizacji dla sprostania globalnej konkurencji, [w:] Jabłoński A. (red.): Modele funkcjonowania współczesnego biznesu. Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2010.
15. Cyfert S., Krzakiewicz K.: Nauka o organizacji. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Poznań 2009.
16. Granovetter M.: Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. „American Journal of Sociology”, No. 91/1985.
17. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych. Difin, Warszawa 2007.

18. Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: Projektowanie systemów zarządzania. PWE, Warszawa 2001.
19. Harvey S.J. Jr.: World Database of Trust; University of Missouri; August 2007; <http://onemvweb.com/sources/sources/World%20Database%20of%20Trust.pdf>, 10.2012.
20. Kaczmarek B.: Współczesne aspekty istoty i funkcji zarządzania, [w:] Cisek M.: Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.
21. Kisielnicki J., Ochowski T.: Etyka w organizacjach wirtualnych i tradycyjnych, [w:] Etyka w życiu gospodarczym. Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2006.
22. Kisielnicki J.: Problemy etyczne w organizacjach wirtualnych, <http://www2.wz.edu.pl/ksiz/Wirtualna-Etyka2005.pdf> (15.12.2012).
23. Koźmiński A.K.: Zarządzanie w warunkach niepewności. Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 2004.
24. Lisiński M.: Metody planowania strategicznego. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
25. Łobos K.: Organizacja sieciowa, [w:] Perechuda K. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
26. Łobos K.: Organizacje sieciowe, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. PWE, Warszawa 2005.
27. Madhok A., Tallman S.B.: Value Through interfirm collaborative relationships. „Organization Science”, Vol. 9, No. 3/1998.
28. Mendryk I.: Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa, [w:] Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007.
29. Morawski M.: Metody zarządzania pracownikami wiedzy w organizacjach inteligentnych, [w:] Skrzypek E. (red.): Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa. Future 2002. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.
30. Obłój K.: O zarządzaniu refleksyjnie. MT Biznes, Warszawa 2007.
31. Paliwoda-Matiolańska A.: Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2009.
32. Porter M.E.: Porter o konkurencji. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
33. Porter M.E.: Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników. Helion, Gliwice 2006.
34. Ratnasingam P.: Inter-Organizational Trust in Business-to-Business, E-Commerce. IRM Press 2005.
35. Ratnasingam P., Pavlou P.: Technology Trust: The next value creator in B2B electronic commerce. Information Resources Management Association Conference, Seattle, Washington, May 19-22/2002.

36. Runiewicz-Wardyn M.: Knowledge-based Economy As Factor of Competitiveness and Economic Growth. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
37. Sako M.: Prices, Quality, and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan. Cambridge University Press, Cambridge 1992.
38. Sankowska A.: Wpływ zaufania na zarządzania przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna. Difin, Warszawa 2011.
39. Skrzypek E.: Kapitał relacyjny jako element kapitału intelektualnego, [w:] Cisek M. (red.): Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.
40. Smith S., Baylis J.: Wprowadzenie, [w:] Smith S., Baylis J. (red.): Globalizacja polityki światowej. Wprowadzenie stosunków międzynarodowych. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
41. Spaulding T.: Nie chodzi tylko o to, kogo znasz. Wydawnictwo MT Business, Warszawa 2011.
42. Sroka W.: Management of inter-firm cooperation. „Journal of Information, Control and Management Systems”, Special Issue, Vol. 8, No. 2/2010.
43. Stadtmüller E.: Regionalizm i regionalizacja jako przedmiot badań naukowych w stosunkach międzynarodowych, [w:] Jędrzejczyk-Kuliniak K., Kwieciński L., Michalski B. (red.): Regionalizacja w stosunkach międzynarodowych, aspekty polityczno-gospodarcze. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.
44. Stankiewicz M.J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności w warunkach globalnych. TNOiK, Toruń 2002.
45. Szałkowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008.
46. Sztompka P.: Kultura zaufania, [w:] Socjologia. Analiza społeczeństwa. Wydawnictwo Znak, Warszawa 2005.
47. Urbanowska-Sojkin E.: Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa 2004.
48. Watson M.L.: Can There Be Just One Trust? A Cross-disciplinary Identification of Trust Definitions And Measurement. The Institute for Public Relations 2005.
49. Wróbel J.: Geneza rozwoju kapitału intelektualnego i jego struktura, [w:] Cisek M. (red.): Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.

Abstract

Each organization works in network. Intangible resources are one of the key resources of the modern organization. In the literature we can find a lot of definitions “relational capital” and determinants of that resource. In this paper, the author has focused its attention on the problem of the identification the factors determining the creation and stability of the relationship in modern organizations. At the outset, the development is carried out an analysis of the literature that indicates on the identification of the basic determinants of relational capital creation. In the remainder of the author discussed the results of the tests, which enabled the verification of established hypotheses.