Urszula Bąkowska[1]

BUDOWANIE KAPITAŁU RELACYJNEGO OCHRONĄ PRZED KRYZYSEM

1. Wstęp

Prowadzenie działalności gospodarczej w XXI wieku narażone jest na wiele niespodzianek czyhających w otoczeniu. Każdy właściciel, chcąc utrzymać się jak najdłużej na rynku, osiągać wysoką rentowność, powinien obrać taką strategię działania, która pozwoli mu przewidzieć przyszłość, a tym samym wyeliminować źródła niepewności.

Próby dostosowania się do jednolitego rynku Unii Europejskiej nie pomagają eliminacji źródeł niepewności, przeciwnie, sytuacja ta wymaga szerszego, bardziej uważnego, innego spojrzenia na rynek, w którym dane przedsiębiorstwo funkcjonuje.

Problem ten dotyczy wszystkich polskich przedsiębiorstw, nie mniej jednak najbardziej narażone na porażkę są małe i średnie przedsiębiorstwa.

Związane jest to między innymi z brakiem doświadczenia, jakim dysponują te firmy. Niestety, polskie przedsiębiorstwa w dobie kapitalizmu funkcjonują o wiele krócej niż porównywalne firmy krajów Unii Europejskiej. Na rynku polskim małe i średnie przedsiębiorstwa przegrywają z dużymi firmami w takich obszarach, jak: kapitał, prawo czy dostęp do badań marketingowych.

Ponadto proponowane strategie w literaturze przedmiotu dotyczą dużych firm, cały czas brakuje rozwiązań dla małych przedsiębiorstw.

Ten artykuł przedstawia jeden ze sposobów, jaki mogłoby obrać małe lub średnie przedsiębiorstwo, by uchronić się przed kryzysem.

---

[1]Urszula Bąkowska, mgr, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.

2. Pojęcie kryzysu

Powstaje pytanie, czy kryzys należy traktować w kategoriach porażki, czy sukcesu. Według Croziera, kryzys jest silnym sygnałem, informacją, którą trzeba przekształcić w szansę. Kryzys jest szansą, którą trzeba umieć wykorzystać.

Być może przystąpienie do Unii Europejskiej z jednej strony jest kryzysem, a z drugiej wielka szansą na rozwój i trawnie tych przedsiębiorstw na jednolitym rynku.

Według *Słownika wyrazów obcych*, kryzys to moment rozstrzygający, punkt zwrotny, okres przełomu. W ekonomii postrzegany jest on jako załamanie procesu gospodarczego, stanowiące jedną z faz cyklu koniunkturalnego, powstałe na skutek sprzeczności pomiędzy społecznym charakterem produkcji a indywidualnym przywłaszczeniem, charakteryzującym się ostrym spadkiem wielkości produkcji i zatrudnienia[2].

O kryzysie wspomina też Gościński[3], przedstawiając model cyklu życia organizacji zgodnie z koncepcją Quinna i Camerona, obejmujący następujące fazy:
- przedsiębiorczości,
- zespołowości,
- formalizacji,
- odnowy.

Każda z faz kończy się kryzysem. Ale najważniejsze jest to, że każda faza daje początek nowej. Z punktu widzenia kryzysu i otoczenia najbardziej ciekawą wydaje się faza pierwsza, w której to przedsiębiorstwo rozpoznaje swoje otoczenie, tak, by mogło wśród niego prawidłowo manewrować. Za literaturą przedmiotu można wyróżnić:
- kryzys potencjalny, z którym mamy do czynieni, gdy przedsiębiorstwo poddaje się niekorzystnym wpływom, stanowiącym niebezpieczeństwo dla trwania organizacji;
- kryzys ukryty, przejawiający się chwilowymi trudnościami w prowadzeniu działalności gospodarczej, związany z niewłaściwym gospodarowaniem zasobami, brakiem kontroli;
- kryzys jawny, w którym wszelkie problemy są odkryte, a przedsiębiorstwu grozi upadek.

Klęska i odrodzenie to dwa stany, do których może przejść przedsiębiorstwo, które nie zdoła rozwiązać problemów.

Jakkolwiek by nie traktować kryzysu, jedno jest pewne – ma on swoje źródła w otoczeniu. Być może dlatego, według P. Druckera, 80% małych przedsiębiorstw, charakteryzujących się dużą niestabilnością, przeżywa tylko 4 lata.

---

[2] *Słownik wyrazów obcych*, red. J. Tokarski, PWN, Warszawa.

[3] J. W. Gościński, *Cykl życia organizacji*, PWN, Warszawa 1989.

Na pewno należy pamiętać, że i kryzys, i sukces zależą od wielu czynników. Można mówić o zbliżającym się kryzysie, gdy zauważymy takie objawy, jak:
- problem w zakresie finansowania bieżącej działalności,
- niekorzystne zmiany we wskaźnikach rentowności sprzedaży, aktywów, kapitału własnego,
- brak nowych produktów czy usług,
- pogorszenie się wizerunku przedsiębiorstwa,
- nagły brak udziału we wszelkich spotkaniach branżowych, seminariach itp.,
- fluktuacja, wysoka absencja pracowników.

Kryzys to oczywiście nie jednostkowe wydarzenie, lecz proces określonych zdarzeń zachodzących w określonym czasie, będących zagrożeniem dla trwania przedsiębiorstwa. Do kryzysu bardzo często dochodzi, gdy nie zostały dostosowane cele do zasobów, jakimi przedsiębiorstwo dysponuje.

Przyczyn powstania kryzysu należy upatrywać zarówno na zewnątrz przedsiębiorstwa, jak i wewnątrz niego.

Tabela 1. Zewnętrzne i wewnętrzne przyczyny powstawania kryzysu

Zewnętrzne uwarunkowania	Wewnętrzne uwarunkowania
1. tempo wzrostu gospodarczego kraju, regionu, rejonu	1. brak wizji i misji oraz jasnych celów
2. polityka ekonomiczna względem przedsiębiorstw	2. alienatywne uczestnictwo pracowników
3. polityka fiskalna	3. niedostosowany do warunków styl kierowania
4. poziom dochodów ludności	4. brak kształtowania otoczenia
5. skłonność do oszczędzania i konsumowania dochodów	5. błędy w zakresie zarządzania finansami,
6. kondycja przedsiębiorstw współpracujących	6. brak strategii finansowej i controllingu
7. wielkość i struktura popytu na produkty przedsiębiorstwa	7. brak płynności finansowej
8. natężenie konkurencji sektora	8. koncentracja wysiłku przedsiębiorstwa na maksymalizowaniu zysku
9. siła oddziaływania dostawców i oferentów substytutów	9. utrata kontroli nad wydatkami, zapasami i należnościami
10. tempo zmian technologicznych	10. brak strategii marketingowej
11. skala nowości w segmencie	11. brak kompetencji przedsiębiorstwa
	12. wysoki poziom kosztów jednostkowych
	13. niska produktywność
	14. konflikty wewnątrz organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem, od kryzysu do sukcesu*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1999.

3. Kapitał relacyjny

Źródeł kapitału relacyjnego należy upatrywać w podejściu zasobowym, które zakłada, że przewagę konkurencyjną uzyskuje się przez unikalną konfigurację posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów. Jednym z rodzajów zasobów są zasoby relacyjne, często zamiennie nazywane relacjami.

Przez relacje rozumie się powiązania członków organizacji z elementami otoczenia, za pomocą których kształtują oni i kontrolują przyszłość swojej firmy, a także powiązania pomiędzy członkami organizacji. Podobną definicję zasobów relacyjnych prezentuje prof. M. Bratnicki, który uważa, że zasoby te związane są z politycznymi umiejętnościami promowania, neutralizowania albo innego wpływania na zewnętrzne gremia konstytuujące i ze strukturą zewnętrzną. Nawiązywane relacje przedsiębiorcy, (czy firmy) z otoczeniem są, obok kluczowych kompetencji, które określają wyróżniające się zdolności, procesy i zasoby, podstawą trwałej przewagi konkurencyjnej[4].

Umiejętne wykorzystanie zasobów relacyjnych przez kompetentne osoby, przy uwzględnieniu bilansu zasobów i kompetencji jednostek gospodarczych w obrębie otoczenia, warunkuje sukces firmy. Ponadto zasoby relacyjne, aby stanowiły o konkurencyjności firmy, powinny spełnić następujące warunki:

- redukować zagrożenie,
- być dostępne dla niewielu firm,
- powinny być trudne do naśladowania i imitacji[5].

Przypuszcza się, że zasoby relacyjne spełniają wymienione warunki przewagi konkurencyjnej.

Budowanie kapitału relacyjnego następuje w przedsiębiorstwie i między przedsiębiorstwami na podstawie kontraktów relatywnych, które są bardziej skuteczne i ekonomiczne niż rozwiązania klasyczne.

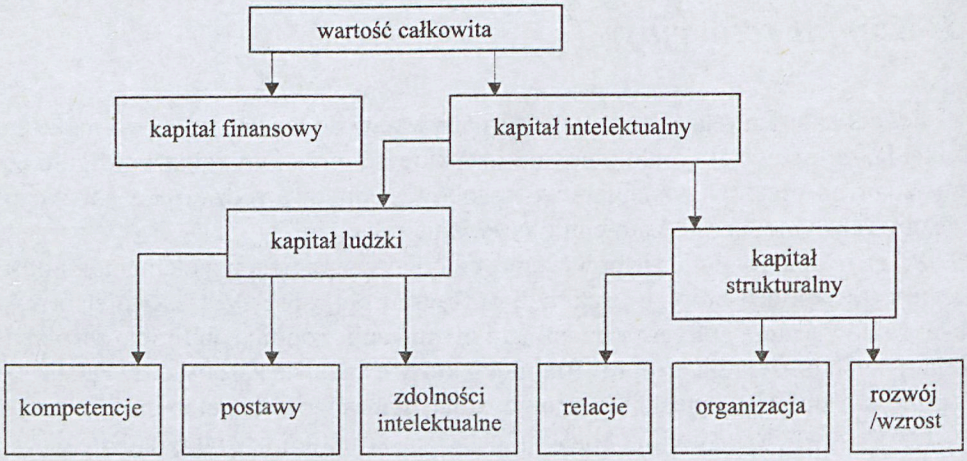
Budowanie kapitału relacyjnego ma charakter długookresowy i opiera się na osobistych kontaktach pracowników i właścicieli. Jeśli przedsiębiorstwo chce budować kapitał relacyjny, powinno zatrudniać pracowników charakteryzujących się określonymi cechami charakteru, takimi jak: wiarygodność, szacunek, uczciwość odpowiedzialność, łatwość nawiązywania kontaktów. Przedsiębiorstwa budują kapitał relacyjny, bo pozwala to poprawić wydajność produkcji, zmniejszyć ryzyko i koszty, ułatwia dostęp do nowych rynków.

Kapitał relacyjny, będący częścią kapitału strukturalnego, jest w niewielkim stopniu samoodnawialny, zaś jego ewolucja dużo wolniejsza. Według Kaya, relacje nawiązywane przez przedsiębiorstwo ze swoimi pracownikami tworzą archi-

---

[4] M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa, od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.

[5] Ibidem.



Rysunek 1. Miejsce kapitału relacyjnego w przedsiębiorstwie

Źródło: J. Ross, G. Roos, N Dragonetti, L. Edvinsonn, *Intellectual Capital*, „Macmillan Business" 1997, s. 157

tekturę wewnętrzną, zewnętrzną zaś stanowią wszelkie powiązania z innymi elementami otoczenia, jak dostawcy[6].

4. Kształtowanie otoczenia

Stan otoczenia ma istotny wpływ na efektywność organizacji, a brak wiedzy na jego temat może w skrajnym przypadku zagrozić jej przetrwaniu.

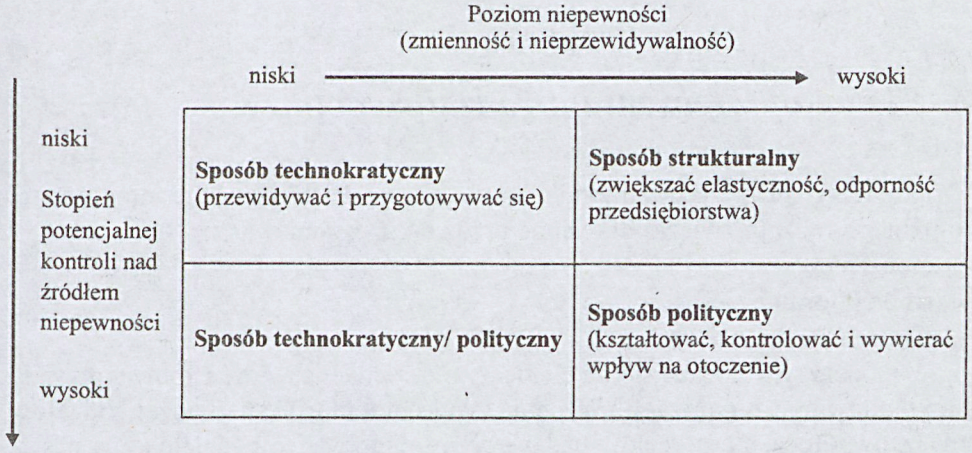
Przedsiębiorstwa, by lepiej poznać swoje otoczenie, powinny je kształtować poprzez budowanie kapitału relacyjnego, który składa się z różnego rodzaju relacji. Nawiązywanie relacji pomiędzy różnymi elementami otoczenia może stać się strategią na przyszłość. Taką strategią jest strategia relacyjna, która przy założeniu, że konkurencja ma charakter drugoplanowy, oparta jest na istnieniu uprzywilejowanych relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwo z wybranymi partnerami ze swego otoczenia. Stosując sposób polityczny, przedsiębiorstwa z jednej strony budują kapitał relacyjny, z drugiej zmniejszają ryzyko porażki.

Metoda polityczna, według Y. Allaire i M. E. Firsirotu, służy kontrolowaniu przyszłości swoich firm przez właścicieli, dyrektorów, prezesów poprzez podporządkowanie lub eliminację źródeł niepewności. Jej zadaniem jest wywieranie wpływu na grupy, które reprezentują źródła wrażliwości na zagrożenia: władze

[6] J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.

rządowe, całą opinię publiczną, grupy nacisku, potencjalnych konkurentów, a również własnych pracowników[7].

Rysunek 2 opisuje dwa wymiary otoczenia. Zanim jednak przedsiębiorstwo zastosuje jeden ze sposobów, powinno określić, które z elementów otoczenia wywierają największy wpływ jego przedsiębiorstwo.



Rysunek 2. Niepewność, kontrola i metody zarządzania

Źródło: Y. Allaire, M. Firsirotu, *Myślenie strategiczne*, op.cit.

W metodzie politycznej mogą wystąpić takie opcje strategiczne, jak: ogłoszenie stanowiska przedsiębiorstwa lub organizacji branżowej w kwestii monopolu lub konkurencji, dynamiczny program public relations, ustanowienie formalnego przedstawicielstwa przy agencjach rządowych, uczestnictwo w stowarzyszeniach, integracja pionowa.

5. *Elementy otoczenia a rodzaj relacji*

Pomiędzy grupami interesów występują relacje podmiotowe i przedmiotowe. Za podmiotowe uważa się te, które nawiązywane są pomiędzy członkami organizacji i uczestnikami zewnętrznych grup interesów. Przedmiotowy charakter relacji jest wtedy, gdy relacje nawiązują się pomiędzy organizacjami i zewnętrznymi grupami interesów. Nawiązane relacje mogą mieć charakter formalny i niefor-

[7] Y. Allaire, M. Firsirotu, *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

malny, a te z kolei – pozytywny i negatywny. Ze względu na miejsce, gdzie te relacje powstają, możemy podzielić je na zewnętrzne i wewnętrzne. Relacje wewnętrzne zawierane są pomiędzy właścicielem kierownikiem, a pracownikami, a także pomiędzy samymi pracownikami. Powstaje pytanie, czy relacje pomiędzy pracownikami są istotne z punktu widzenia kształtowania otoczenia, które to warunkuje istnienie organizacji.

6. *Elementy otoczenia a rodzaj relacji*

Przestrzeń relacji, jaka powstaje pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem, to różnego rodzaju związki określone przez takie czynniki, jak:
- otoczenie,
- stopień formalizacji,
- obszar firmy.

W modelu tym zakłada się, że elementy otoczenia mają dość istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji. W celu wyodrębnienia jak najwięcej rodzajów związków, otoczenie do celów badawczych mogłoby być podzielone na następujące obszary:
- konkurencja,
- dostawcy,
- odbiorcy,
- organizacje pozarządowe,
- media,
- instytucje 1, które w podstawowym stopniu ściągają należności dla państwa (osiąga dochód poprze ściąganie należności od podatników, ZUS, US),
- instytucje 2, które są odpowiedzialne za nadzór i egzekwowanie wszelkich norm dotyczących działalności (sfera pracowników – PIP, sfera higieny – Sanepid, sfera dopuszczenia towaru do obrotu – PIH),
- instytucje 3, których działalność związana jest z kluczem politycznym, uzależniona od rządzących partii (Urząd Miasta – wydawanie koncesji, wynajem komunalnych lokali użytkowych).

Przedsiębiorstwa mogą nawiązywać określone relacje w różny sposób. Wszelkie kontakty nawiązane poprzez pisemne umowy, struktury (komunikacja pisemna) zostają określone: 1. stopniem formalizacji, natomiast te, nawiązywane za pomocą kontaktów interpersonalnych, (komunikacji ustnej) 2. stopniem formalizacji.

Trzecim czynnikiem określającym rodzaj relacji jest obszar przedsiębiorstwa. Zastosowano tutaj model organizacji w postaci łańcucha wartości Portera, który przedstawia przedsiębiorstwo jako zbiór warstw, a także zbiór różnych działań,

jakie organizacja podejmuje, dostarczając na rynek swój produkt. Łańcuch wartości obrazuje „dodawanie wartości" do produktu począwszy od zakupów, wszystkiego co jest związane z produkcją lub usługami, aż do sprzedaży i usług serwisowych związanych z nimi. Na generowaną przez firmę wartość w poszczególnych fazach wytwarzania wpływają:

- składniki wyrobu,
- zasoby ludzkie,
- technologie,
- informacja,
- relacje.

Przedsiębiorstwa, które łączą koncepcję strategiczną firmy i technologie oraz praktyczne realizacje, rozumiane jako budowanie łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności, mogą liczyć na trwanie, mimo porażek czyhających w otoczeniu.

Proponowany model przestrzeni relacji może być wskazówką dla funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw w następującym zakresie:

- gdzie w przedsiębiorstwie buduje się istotne relacje z punktu widzenia wartości dodanej,
- jakie relacje są istotne z punktu widzenia wartości dodanej.

Z proponowanego modelu wyróżnić można kilka grup relacji:

- handlowe – obejmują wymianę produktów lub usług; na aspekt ten składają się negocjacje (uzgadnianie warunków płatności, terminów dostaw, itp.), realizacje dostaw, finalizacja kontraktów – jest dominującym elementem w stosunkach pomiędzy elementami otoczenia[8];
- organizacyjne – obejmują składanie wszelkich deklaracji niezbędnych dla prowadzenia działalności, wymuszonych na przedsiębiorcach przepisami wykonawczymi; są elementem najczęściej występującym pomiędzy przedsiębiorstwem a instytucjami 1,2 i 3 stopnia;
- wojownicze – na ten aspekt składają się wszelkie działania mające na celu zwiększenia zagrożenia bytu drugiego podmiotu; występują pomiędzy przedsiębiorstwem a konkurentami i instytucjami 1 i 2 stopnia;
- technologiczne – to rodzaj relacji występujący pomiędzy elementami otoczenia mający na celu dostarczanie nowej technologii, know-how, informacji o konkurentach, trendach w branży oraz zmiany w produkcji dokonywane przez dostawcę stosownie do potrzeb nabywcy;
- finansowe – obejmuje nabywanie udziałów w przedsiębiorstwie partnera, udzielanie kredytów, pożyczek, dotacji; tego typu relacja mają miejsce pomiędzy przedsiębiorstwami, jak i również bankami, instytucjami pozarządowymi;
- służbowe – tego typu stosunki powstają, kiedy mamy do czynienia z siła prze-

[8] K. Fonfara, *Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 1999.

targową jednej ze stron, (np. dostawca – odbiorca, przedsiębiorstwo-instytucje);
- materialne – tego typu stosunki pojawiają się wtedy, gdy wolumen sprzedaży zależny jest od wolumenu sprzedaży innego podmiotu, współpraca kilku podmiotów znaczącą wpływa na cenę towaru;
- marketingowe – tego typu relacje pojawiają się, gdy jeden z podmiotów został zarekomendowany przez inny podmiot lub dzięki już istniejącym kontaktom, np. handlowym, przedsiębiorstwo uzyskało dodatkowe informacje[9].

Model zakłada, że posiadanie określonych relacji niczego jeszcze nie warunkuje, trzeba umieć je efektywnie wykorzystać i przekształcić w zasoby relacyjne, za pomocą których można budować strategie relacyjną.

Złożoność relacji pomiędzy podmiotami rodzi potrzebę identyfikacji wszystkich możliwych powiązań i wyeksponowania tych, które mają najbardziej istotne znaczenie dla trwania małego przedsiębiorstwa.

Badania, które zostaną przeprowadzone, pozwolą uzyskać między innymi odpowiedź na pytania:
- czy występowanie określonych relacji jest zdeterminowane rodzajem prowadzonej działalności (handel, usługi, produkcja),
- relacje małych i średnich przedsiębiorstw z otoczeniem mają podstawowe znaczenie dla ich istnienia,
- małe i średnie przedsiębiorstwa wykorzystują nieformalne relacje z otoczeniem w prowadzeniu działalności gospodarczej.

7. Zakończenie

Bez względu na to jak zdefiniujemy kryzys, jego źródeł należy upatrywać w otoczeniu. Otoczenie charakteryzuje się dużą zmiennością i złożonością. Największym problemem dla małych i średnich przedsiębiorstw jest umiejętność rozpoznania otoczenia, które, jak się wydaje, nastręcza wiele trudności. Skoro przedsiębiorstwa nie potrafią rozpoznać szans i zagrożeń w otoczeniu, powinny eliminować źródła niepewności. Budowanie kapitału relacyjnego za pomocą sieci relacji jest jednym ze sposobów na funkcjonowanie organizacji. Posługując się przestrzenią relacji, można określić istotne relacje dla przedsiębiorstwa, które między innymi tworzą wartość dodaną, po drugie zapobiegają kryzysom, czy wreszcie kształtują pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa.

[9] Ibidem.

Bibliografia

1. Allaire Y., Firsirotu M., *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
2. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa, od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.
3. Fonfara K., *Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 1999.
4. Gościński J. W., *Cykl życia organizacji*, PWN, Warszawa 1989.
5. Jo Hatch M., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
6. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
7. Krupski R., *Zarządzanie strategiczne w turbulentnym otoczeniu*, Wyższa Wałbrzyska Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002.
8. Ross G., Dragonetti N., Edvinsonn L., *Intellectual Capital*, „Macmillan Business" 1997, s. 157.
9. Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 2000.
10. *Słownik wyrazów obcych*, red. J. Tokarski, PWN, Warszawa.
11. Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem, od kryzysu do sukcesu*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1999.
12. Wernerfelt B., *Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Managament Journal", w: N.J. Foss, *Resources Firms and Strategies*, „Oxford University Press" 1997.

Urszula Bąkowska

RELATIONSHIP CAPITAL BUILDING AS A MEANS OF STAVING OFF A CRISIS

SUMMARY

The article explains the term of capital relation and also describes in what way it protects an enterprise from the crisis. The crisis being nothing else but unfavorable situation for the enterprise. It has its roots in the enterprise environment, characterized by changeability and complexity.

Enterprises can mold its environment through relations development, minimizing at the same time the risk of failure.

The state of the environment has an essential influence on the effectiveness of an organization, the lack of knowledge about it may in an extreme case threaten the company survival.

The enterprises in order to better familiarize with its environment should mold it through development of capital relation, consisting of different kind of relations.