

dr Anna Walecka, prof. dr hab. Aneta Zelek

Politechnika Łódzka
Zachodniopomorska Szkoła Biznesu

Zewnętrzny kapitał relacyjny jako zasób strategiczny¹

Streszczenie:

Prezentowany artykuł przedstawia - obok rozważań konceptualizacyjnych - raport z badań empirycznych, dotyczących budowania zewnętrznego kapitału relacyjnego jako zasobu o strategicznym znaczeniu dla firm. Na tle przeprowadzonych w 57 podmiotach gospodarczych badań ilościowych i jakościowych, Autorki pozytywnie weryfikują hipotezę, zakładającą, że istnieje istotna zależność między nasileniem i jakością różnego rodzaju relacji firm z interesariuszami w otoczeniu gospodarczym a ich faktyczną kondycją ekonomiczną i przyszłymi perspektywami wzrostu. Dodatkowo Autorki wykazują, że kadry kierownicze rzadko wykorzystują świadomie i intencjonalnie elementy kapitału relacyjnego jako medium wzmacniania swojego potencjału strategicznego.

Słowa kluczowe: kapitał relacyjny, zewnętrzny kapitał relacyjny, jakość kapitału relacyjnego, zasób strategiczny

Wprowadzenie

Prezentowany artykuł ma na celu wykazanie strategicznego charakteru zasobu, jakim jest kapitał relacyjny przedsiębiorstw oraz podkreślenie jego wpływu na potencjał strategiczny firm. Rozważaniom natury koncepcyjnej towarzyszy prezentacja wyników badań empirycznych, przeprowadzonych w trybie badań pilotażowych, dotyczących nasilenia i jakości różnego rodzaju zewnętrznych relacji firm z interesariuszami w otoczeniu gospodarczym.

Autorki przyjmują, że kapitał relacyjny to istotny determinant kreowania przewagi strategicznej, czynnik poprawy i stabilizacji kondycji ekonomicznej oraz zasób definiujący perspektywy rozwoju firmy. Niestety, wyniki badań uwidoczniają niezadowalający poziom zewnętrznego kapitału relacyjnego badanych firm oraz wskazują na nikłą świadomość ich znaczenia dla potencjału strategicznego firmy.

Kapitał relacyjny wg nauki zarządzania

Pojęcie zasobu strategicznego w organizacji nie jest jednoznaczne. Przyjmuje się, że zasobem strategicznym mogą być zarówno zasoby materialne, jak i niematerialne, które mają krytyczny wpływ na osiągnięcie przez organizację zakładanych celów. Jak zauważa J.B. Barney zasoby mają strategiczne znaczenie wówczas, gdy są cenne (pozwalają organizacji na sprawne działanie i adaptację do otoczenia), rzadkie (nie są łatwo osiągalne dla innych firm), trudne do imitacji (z uwagi na unikalność, historię i niejasność związków przyczynowo – skutkowych między sukcesem a jego uwarunkowaniami)

¹ Publikacja została zrealizowana w ramach projektu badawczego Narodowego Centrum Nauki pt. „Kapitał relacyjny przedsiębiorstw a ich odporność na kryzys”, nr 2014/15/D/HS4/01170.

oraz efektywnie wykorzystane². W takim podejściu, charakterystycznym dla zasobowej koncepcji zarządzania, zasoby strategiczne uznaje się za czynniki kreowania przewagi strategicznej przedsiębiorstwa. Podejście zasobowe³ podkreśla unikalność każdego przedsiębiorstwa, wskazując, że rentowności nie zapewni działanie w taki sam sposób jak inne firmy, ale wykorzystywanie różnic i koncentracja na niepowtarzalnych mocnych stronach przedsiębiorstwa⁴. W tradycyjnym ujęciu, szkoła zasobowa podkreślała znaczenie wewnętrznych zasobów materialnych i niematerialnych firm, takich jak kapitał, technologie, środki produkcyjne, kadr, kompetencje, itp. Współcześnie jednak w wielu branżach dostęp do tak pojmowanych zasobów przestał być skuteczną podstawą przewagi konkurencyjnej. Nowym, uznanym fundamentem przewagi strategicznej staje się umiejętność wykorzystania przez firmy ich zasobów eksternalnych w postaci tzw. kapitału relacyjnego⁵. Według niektórych nowoczesnych koncepcji, kształtowanie kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa, a także kreowanie sieci relacji biznesowych są obecnie kluczową determinantą rozwoju organizacji⁶. Uosobieniem tej tezy są badania prof. Davida Reibstein'a z 2004, według którego, ponad 50% wartości rynkowej firm odnotowanych w ranking Fortune 500 kreowana jest poprzez aktywa relacyjne, w tym głównie poprzez strategiczne powiązania biznesowe⁷.

Literatura przedmiotu nie jest spójna co do definiowania pojęcia „kapitał relacyjny”. Często kapitał relacyjny definiowany jest jako: zasoby relacyjne stworzone przez organizację (ich ilość i jakość); kapitał zewnętrzny, potencjał przedsiębiorstwa wynikający z jakości, wartości niematerialnych aktywów rynkowych (marki, relacji, kontraktów, umów np. licencyjnych); zbiór własności intelektualnych przedsiębiorstwa⁸; potencjał przedsiębiorstwa, związany z niematerialnymi aktywami rynkowymi⁹, czy w końcu rodzaj i zakres relacji jakie wygeneruje organizacja¹⁰.

Tabela poniżej przedstawia wybrane definicje pojęcia „kapitał relacyjny”, które eksponują różne odcienie znaczeniowe tego terminu.

² J.B. Barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, „Journal of Management” 1991, Nr 17, s. 99-100.

³ Teoria zasobowa stała się również gruntem dla rozwoju nurtu badań relacji międzyorganizacyjnych. W nurcie tym przedmiotem badań staje się właśnie organizacja działająca w sieci relacji.

⁴ R.M. Grant, Współczesna analiza strategii, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 161.

⁵ Znaczenie kapitału relacyjnego w funkcjonowaniu współczesnych organizacji dostrzegają liczne opracowania naukowe, m.in.: D.J. Bamford, B. Gomes-Casseres, M.S. Robinson, Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, „Management and Organization”, John Wiley & Sons Inc, San Francisco 2003; E. Bombiak, Istota i pomiar kapitału intelektualnego, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczego w Siedlcach 2011, nr 88, red. J. Toruński, „Administracja i Zarządzanie” Nr 15; Y.L. Doz, G. Hamel, Alianse strategiczne: sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę, Helion, Gliwice 2006; K. Łobos, Organizacja sieciowa, [w:] K. Perechuda (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000; E. Piwoni – Krzeszowska, Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014; T. Spaulding, Nie chodzi tylko o to, kogo znasz, Wydawnictwo MT Business 2012; A. Walecka, Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Zasoby organizacji. Zagadnienia epistemologiczne i metodologiczne” 2016, Nr 422, Wydawnictwo UE we Wrocławiu.

⁶ W. Czakon, Paradoks osadzenia sieci – uwarunkowania metodologiczne, [w:] R. Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2013, t. 22.

⁷ D. Reibstein, Connecting Marketing Metrics to Financial Consequences, Wharton University Press, 2004.

⁸ K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania, „Zarządzanie i Finanse”, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013, s. 293.

⁹ A. Sokołowska, Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie, Nowe trendy w naukach ekonomicznych w zarządzaniu, PTE, Warszawa 2005, s. 18.

¹⁰ P. Hegedahl, Kapitał intelektualny – kluczowy majątek współczesnej organizacji, materiały TMI International 2010, s. 98.

Autor	Definicja
Edvinsson, 2001	Kapitał relacyjny jest częścią kapitału intelektualnego, który w swojej strukturze mieści: wiedzę, kompetencję, doświadczenie, zdolności współpracy, kulturę organizacji, technologię, stosunki z partnerami.
Reibstein, 2004	Kapitał relacyjny to suma wszystkich relacji, ze wszystkim ludźmi w organizacji, obejmująca związki i powiązania z dostawcami, klientami, kooperantami, partnerami, byłymi pracownikami, instytucjami otoczenia biznesu, itp....
Mendryk, 2007	Kapitał relacyjny to kompetencja w budowaniu i utrzymaniu stabilnych oraz bliskich współzależności, relacji opartych na wzajemnej współpracy i zaufaniu, które są elementem implikującym sukces na rynku organizacji.
Kardas, 2009	Kapitał relacyjny to sieć relacji zewnętrznych i wewnętrznych organizacji, gdzie większe znaczenie mają relacje zewnętrzne.
Hagedhala, 2010	Kapitał relacyjny to rodzaj i zakres relacji jakie wygeneruje organizacja.
Perechuda i Chomiak-Orsa, 2013	Kapitał relacyjny to zbiór własności intelektualnych organizacji, procesów i metod pracy, procedur wykonawczych, danych, infrastruktury, to zasoby relacyjne stworzone przez organizację.
Khavand Kar, Jalil i Khavandkar, Ehsan, 2013	Kapitał relacyjny definiuje się jako wszystkie typy relacji – powiązania rynkowe, kooperacyjne, strategiczne – ustanowione między firmami, instytucjami otoczenia, ludźmi, posiadające duży potencjał współpracy, kolaboracji i kooperacji w różnych ekosystemach.

Tabela 1. Pojęcie „kapitał relacyjny” - różnorodność znaczenia terminu

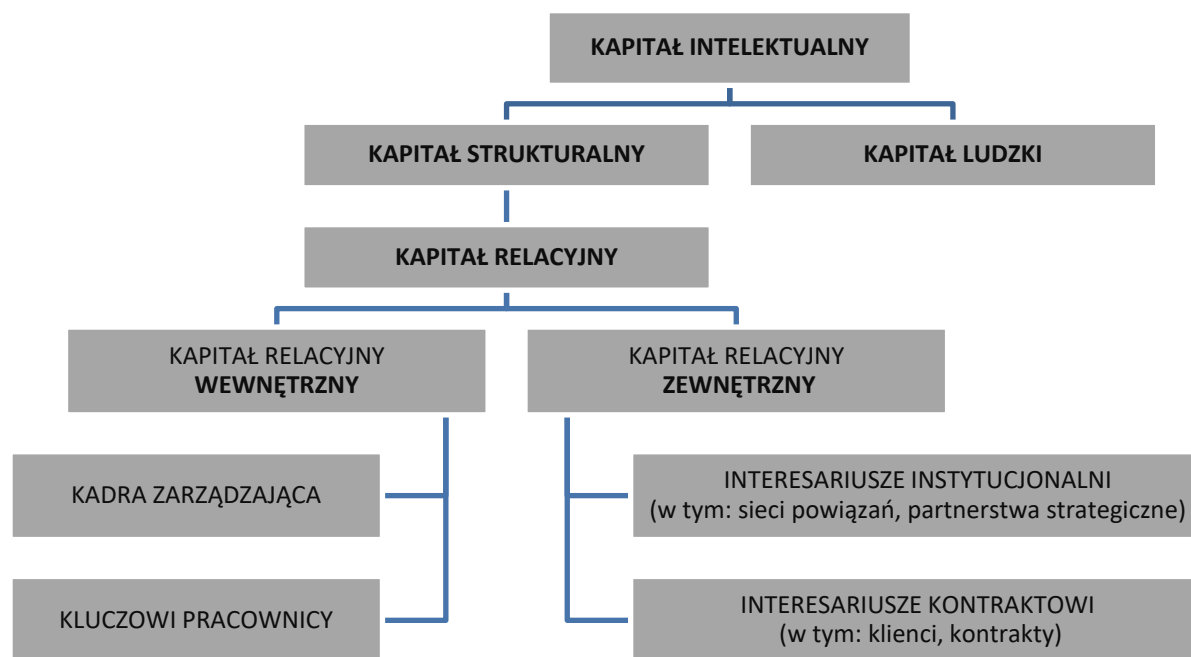
Źródło: Opracowanie własne na podstawie.

W prezentowanych podejściach ujawnia się dychotomiczny charakter kapitału relacyjnego – na tym tle kapitał relacyjny traktowany jest jako zasób zewnętrzny i wewnętrzny. Kapitał relacyjny wewnętrzny, definiowany jest jako zbiór własności intelektualnych organizacji, procesów i metod pracy, procedur wykonawczych, bazy danych, infrastruktury komunikacyjno-informacyjnej. Ponadto wewnętrzny kapitał relacyjny organizacji to przede wszystkim zasoby relacyjne tworzone przez interesariuszy substancjujących organizację kreujące atmosferę oraz zaufanie wewnątrz organizacji. Kapitał relacyjny zewnętrzny jest postrzegany natomiast jako struktury służące do utrzymania właściwych relacji z otoczeniem, obejmujące między innymi system poszukiwania odbiorców, sieci sprzedaży, projekty badawczo-rozwojowe, bazy klientów, markę i reputację firmy, partnerstwo strategiczne. Najczęściej oznacza zbiór relacji z interesariuszami otoczenia – zarówno kontraktowymi, jak i instytucjonalnymi¹¹.

Poszukując źródeł pojęcia „kapitał relacyjny” należy rozważyć ten termin w kontekście pojemniejszego znaczeniowo terminu, tj. kapitału intelektualnego firmy. Koncepcja kapitału intelektualnego narodziła się w latach 80. XX w., a za jedno z przełomowych wydarzeń przyjmuje się Raport Konrada, który wprowadził ponad 30 nowych wskaźników pomiaru tzw. kapitału know-how, nazwanego następnie kapitałem intelektualnym. Co ważne, w Raporcie po raz pierwszy dokonano wyróżnienia kapitału intelektualnego przypisanego jednostce (kapitał ludzki) i przypisanego organizacji (kapitał strukturalny). Według K.E. Sveiby’ego¹², kapitał relacyjny w swoich dwóch odsłonach – wewnętrzny i zewnętrzny – stanowią składniki tzw. kapitału strukturalnego organizacji (patrz. rys. nr 1).

¹¹ K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, Znaczenie kapitału relacyjnego ..., op.cit. s. 296.

¹² Cyt. za: P. Hoffman-Bang, H. Martin, IC Rating na tle innych metod oceny kapitału intelektualnego, „e-mentor” nr 4(11), 2005.



Rysunek 1. Kapitał relacyjny w modelu kapitału intelektualnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Hoffman-Bang, H. Martin, IC Rating na tle innych metod oceny kapitału... op. cit.

W prezentowanym modelu, kapitał relacyjny utożsamiany jest z pojęciem „kapitał strukturalny”. W istocie, kapitał strukturalny zewnętrzny, nazywany jest również kapitałem relacyjnym i zawiera struktury służące do utrzymania właściwych relacji z otoczeniem. W tym ujęciu, kapitał relacyjny obejmuje m. in.: bazy klientów, bazy kooperantów, bazy dostawców, sieci sprzedaży, projekty badawczo - rozwojowe, markę i reputację firmy, partnerstwa strategiczne, partnerstwa instytucjonalne, itp..

Na tym tle można przyjąć, że **zewnętrzny kapitał relacyjny przedsiębiorstwa to umiejętności kształtowania stosunków ze wszystkimi możliwymi interesariuszami zewnętrznymi (interesariusze instytucjonalni i kontraktowi), czyli ogół relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem (ich ilość i jakość), szczególnie z klientami, konkurencją, dostawcami i sojusznikami strategicznymi, instytucjami finansowymi, samorządem lokalnym, instytucjami rynku pracy i innymi interesariuszami.**

Według autorek opracowania, kapitał relacyjny może stać się skutecznym sposobem podnoszenia efektywności ekonomicznej i instrumentem zwiększenia wartości dodanej. W tym kontekście, kapitał relacyjny to czynnik stabilizujący potencjał i kondycję firmy oraz uodporniający firmy na ewentualne symptomy zjawisk kryzysowych. Wydaje się, że firmy, które świadomie i intencjonalnie kreują związki z bezpośrednim otoczeniem gospodarczym, wykazują zdolności do ich eksploatacji nie tylko w procesach regularnego rozwoju, ale także w obliczu sytuacji zakłócających ich działania, a nawet zagrażających ich istnieniu.

Jakość zewnętrznego kapitału relacyjnego – wyniki badań empirycznych

Zgodnie z przyjętym w pierwszej części prezentowanego artykułu rozumieniem pojęcia „kapitał relacyjny” można przyjąć, że wszelkie działania mające na celu kształtowanie i rozwój różnego rodzaju relacji firmy z otoczeniem sektorowym i makrootoczeniem mogą sprzyjać budowie potencjału strategicznego firmy. Na etapie konceptualizacji prezentowanych badań przyjęto, że kapitał relacyjny stanowi istotny determinant wyników działalności firmy, często decyduje wręcz o aktualnej kondycji finansowej i przyszłych perspektywach wzrostu. Kapitał relacyjny może być również wykorzystywany w procesach

prewencji/zapobiegania kryzysom, ale także może stanowić instrument wykorzystywany w programach interwencji antykryzysowej¹³.

Założenie to zostało poddane weryfikacji w procesie badań pilotażowych, w ramach których zbadano nasilenie i jakość związków stanowiących kapitał relacyjny badanych firm oraz sprawdzono czy respondowane podmioty wykazują związek między stanem kapitału relacyjnego a faktyczną kondycją ekonomiczną firmy oraz predykcjami dotyczącymi perspektyw rozwoju.

W celu zweryfikowania istnienia opisywanej zależności, w drugiej połowie 2016 roku przeprowadzono badania pierwotne w grupie 57 przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych z centralnej Polski (woj. mazowieckie i woj., łódzkie). Przyjmując założenie, że procesy świadomego kreowania kapitału relacyjnego dotyczą raczej firm średnich i dużych, a także firm z pewnym doświadczeniem funkcjonowania na rynku, dobór próby badawczej miał charakter celowy¹⁴. W efekcie, w badanej próbie znalazły się firmy z sektora MSP (mikrofirmy – 14%, małe – 30%, średnie – 17%), jak i firmy duże (ok. 37%). Dodatkowym kryterium celowego doboru do próby badawczej był wiek firmy. I tak w badanej próbce skoncentrowano się na firmach dojrzałych z minimum 15-letnią tradycją (stanowiły one ponad 50% badanych). Mniejsze znaczenie dla procesu badawczego przypisano firmom młodym (od 1 roku do 5 lat funkcjonowania na rynku), które stanowiły ¼ badanych. W końcu nie bez znaczenia jest struktura branżowa respondowanych podmiotów, rozpatrywana w kontekście sekcji PKD. To kryterium pozwoliło na uwzględnienie w badaniach stosunkowo równych próbek firm przetwórstwa przemysłowego i firm usługowych.

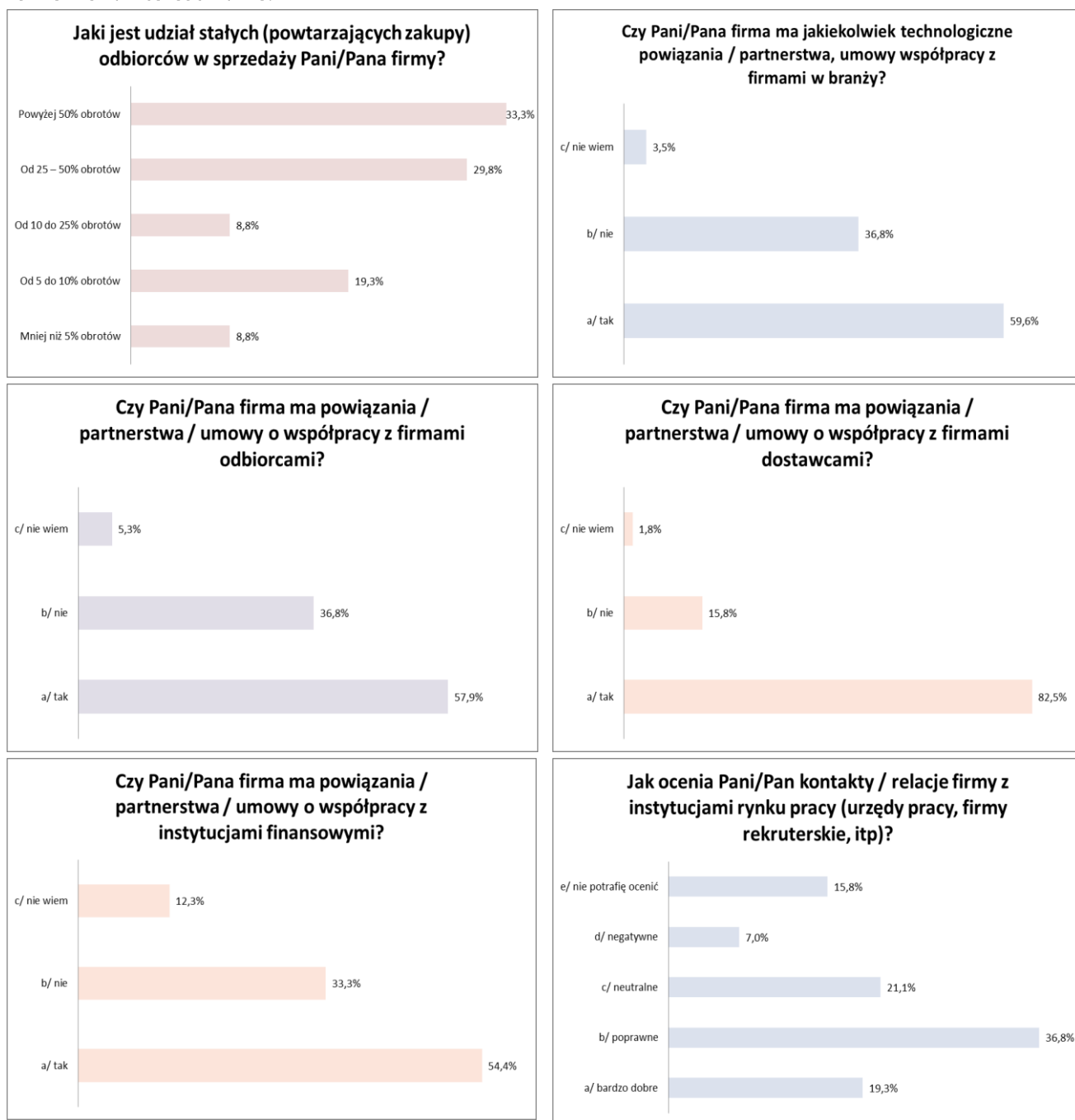
W prezentowanym w niniejszym artykule etapie badań skoncentrowano się na identyfikacji nasilenia faktycznych relacji z otoczeniem oraz określeniu typu tych związków. W tym zakresie badania dotyczyły następujących kwestii:

- Czy firma należy do organizacji zrzeszających podmioty w branży/ w mieście?
- Czy firma ma powiązania kapitałowe z firmami w branży?
- Czy firma ma jakiegokolwiek technologiczne powiązania/partnerstwa, umowy współpracy z firmami w branży?
- Czy firma ma powiązania / partnerstwa / umowy o współpracy z firmami dostawcami?
- Czy firma ma powiązania / partnerstwa / umowy o współpracy z firmami odbiorcami?
- Czy firma ma powiązania / partnerstwa / umowy o współpracy z firmami usługodawcami z sektora BPO?
- Czy firma ma powiązania / partnerstwa / umowy o współpracy z instytucjami finansowymi?
- Czy firma utrzymuje kontakty / relacje z samorządem lokalnym w zakresie wsparcia dla biznesu?
- Czy firma ma kontakty / relacje z instytucjami rynku pracy (urzędy pracy, firmy rekruterskie, itp.)?
- Czy firma ma kontakty / relacje instytucjami edukacyjnymi oraz B+R?

¹³ Szerzej na ten temat: A. Walecka, A. Zelek, Kapitał relacyjny firm w prewencji i interwencji antykryzysowej, Organizacja i Kierowanie Nr 2 (176) 2017; oraz: A. Walecka, A. Zelek, Does relational capital protect organisations from a crisis? - an attempt at empirical verification of the thesis (co-author A. Walecka), 142nd International Conference on Economics, Management and Social Study (ICEMSS), ISERD, Praha 2017.

¹⁴ Zgodnie z istotą celowego doboru prób badawczych, uznano, że ze względu na problematykę i cel badań bardziej przydatne są odpowiedzi firm dojrzałych i tych o sporych rozmiarach. W tym kontekście, trzeba zaznaczyć, że prezentowane badania nie spełniają wymogu reprezentatywności statystycznej. Odwrotnie – mają one charakter pilotażowy i poprzedzają planowane badania właściwe, które zostaną przeprowadzone w I połowie 2018 na grupie 600 przedsiębiorstw.

Przeprowadzone badania pozwalają wysunąć dość jednoznaczną konstatację o stosunkowo dużym zaangażowaniu firm w intencjonalne kreowanie zewnętrznego kapitału relacyjnego w niektórych jego aspektach i jednocześnie o istnieniu takich obszarów budowy relacji, w których firmy wykazują niewielkie zainteresowanie.



Rysunek 2. Aspekty zewnętrznego kapitału relacyjnego o dużym znaczeniu dla firm – wyniki badań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

I tak, w grupie badanych firm zidentyfikowano następujące elementy kapitału relacyjnego, uznane za dobrze rozwinięte (zob. rys. nr 2):

- firmy dążą do utrzymania stałych klientów w trybie długookresowych kontraktów lub grupy lojalnych nabywców – dla co trzeciej firmy generują oni ponad 50% obrotów; a dla 30 % badanych przynajmniej 25% obrotów;

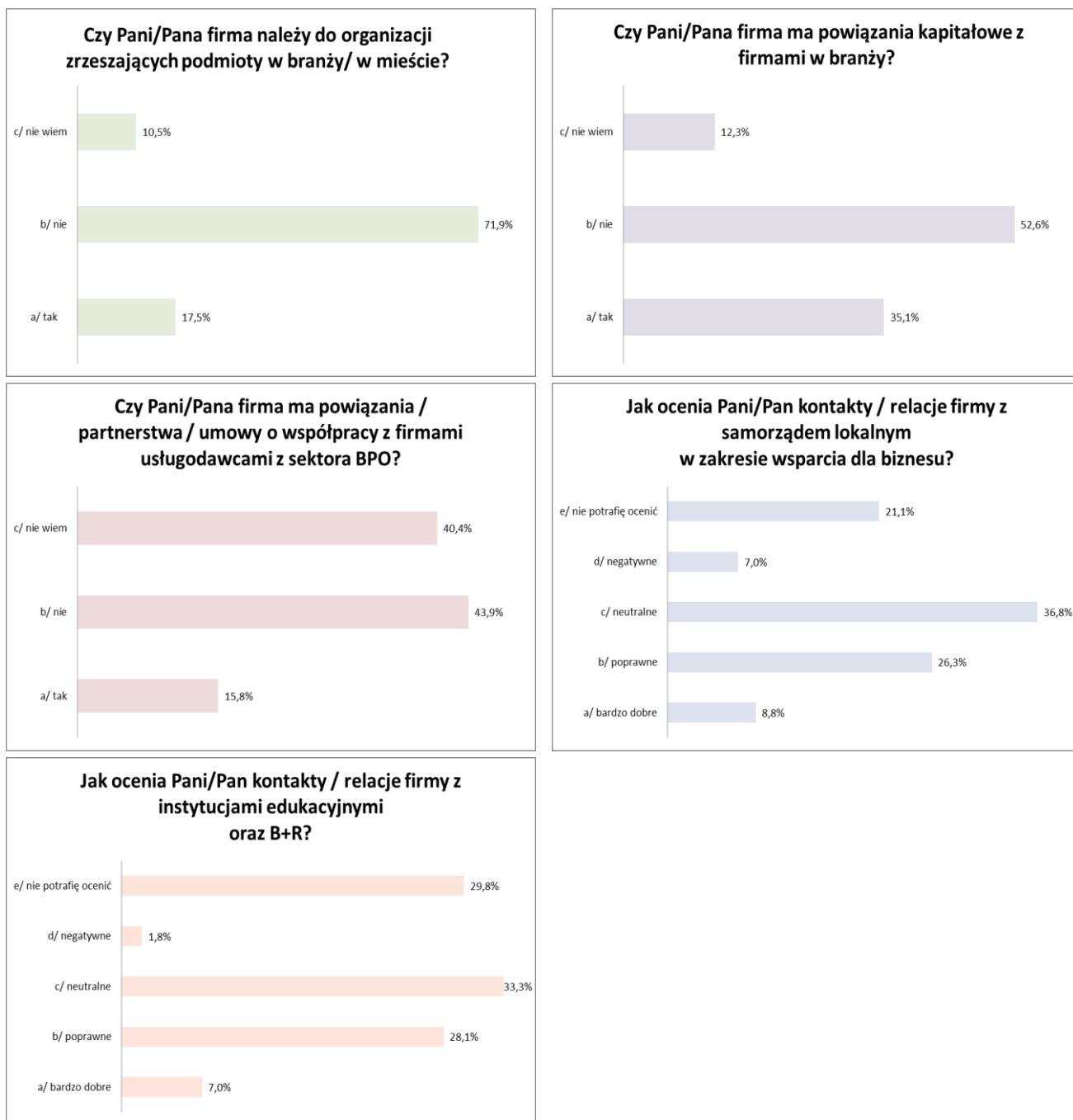
- w blisko 60% badanych firm zawarte są specjalne umowy partnerskie z odbiorcami;
- jeszcze częściej, bo w ponad 82% zidentyfikowano istnienie umów partnerskich / kontraktowych z dostawcami;
- około 60% firm buduje mniej lub bardziej sformalizowane związki i powiązania technologiczne w firmami w sektorze;
- 55% zawarło długookresowe umowy z instytucjami finansowanymi;
- podobnie w ponad 50% badanych firm, stwierdzono satysfakcjonujące relacje z instytucjami rynku pracy (głównie z firmami rekruterskimi).

Niestety znacznie słabiej wypada ocena innych kontekstów kapitału relacyjnego, w których stwierdzono niskie, a nawet bardzo niskie nasilenie związków i relacji (zob. rys. nr 3.):

- tylko co trzecia firma ma powiązania kapitałowe z innymi podmiotami (które mogą tworzyć zaplecze kapitałowe i ewentualne rezerwy zasobowe dla firmy);
- tylko 17% badanych firm przynależy do jakichkolwiek związków/zrzeszeń branżowych, regionalnych, lokalnych, itp.;
- tylko 16% badanych podmiotów wykazuje współpracę z sektorem BPO;
- nie więcej niż 9% analizowanych firm wysoko ocenia relacje z samorządem lokalnym;
- jeszcze mniej firm (bo ok. 7%) wysoko ocenia nawiązane relacje z sektorem B+R.

Warto też zaznaczyć, że stwierdzono znacznie większe nasilenie relacji z otoczeniem w grupie firm dużych i średnich niż w przypadku podmiotów mikro i małych. Podobnie, bardziej rozległe kontakty z różnymi interesariuszami zewnętrznymi demonstrują firmy dojrzałe (o minimum 6 letnim stażu) niż firmy młode. Jednocześnie, rozpatrując zróżnicowanie badanych cech w kontekście struktury branżowej, nie zidentyfikowano statystycznie istotnych różnic w przypadku firm produkcyjnych i usługowych.

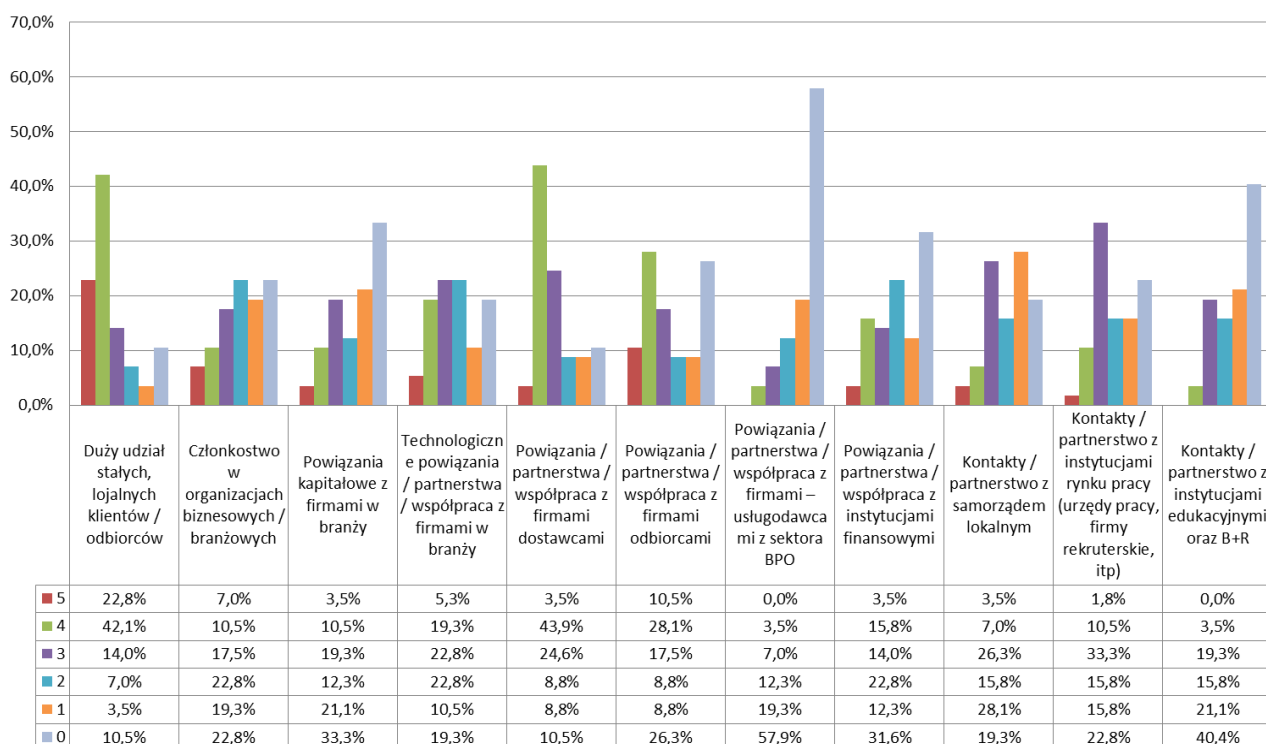
W kolejnym kroku badań firmy, w których zidentyfikowano poszczególne kategorie relacji z otoczeniem dokonywały subiektywnej oceny ich znaczenia dla powodzenia przedsiębiorstwa (skala punktowa oceny, gdzie 5- krytycznie duży wpływ, 0 – brak wpływu). Ta część badań nie przynosi zaskoczenia. Respondowani menedżerowie przypisują duże znaczenie następującym kategoriom kapitału relacyjnego (zob. rys. nr 4): powiązania kooperacyjne z dostawcami i odbiorcami, powiązania technologiczne z innymi podmiotami, powiązania z instytucjami finansowymi i powiązania z instytucjami rynku pracy.



Rysunek 3. Aspekty zewnętrznego kapitału relacyjnego o nikłym znaczeniu dla firm – wyniki badań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

**Proszę ocenić wpływ poniższych czynników na powodzenie funkcjonowania
Pani/Pana firmy**



Rysunek 4. Ocena znaczenia poszczególnych elementów kapitału relacyjnego dla powodzenia firmy – postrzeganie przez kadry kierownicze badanych firm

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Znacznie mniejszy wpływ na firmy i ich kondycję – zgodnie z ocenami respondowanych – mają takie czynniki jak: członkostwo w zrzeszeniach, powiązania kapitałowe z innymi podmiotami, relacje z podmiotami sektora BPO oraz związki z sektorem B+R.

Konkluzje

Zaprezentowane badania wskazują, że w badanych firmach uznaje się strategiczne znaczenie zewnętrznego kapitału relacyjnego w jego wybranych kontekstach. Choć świadomość kadr menedżerskich co do istoty kapitału relacyjnego i jego roli dla kreowania potencjału firmy – w ocenie Auterek – jest stosunkowo niska, to jednak stwierdzono intensywne związki badanych firm z podmiotami tworzącymi łańcuch wartości.

Wyniki badań potwierdzają, że istnieje wyraźna, oczywista i logiczna korelacja między nasileniem związków z otoczeniem a ich znaczeniem dla firm. Okazuje się, że firmy podchodzą do budowy kapitału relacyjnego w bardzo selektywny sposób i ze szczególnym nasileniem formują takie związki, które mają bezdyskusyjny wpływ na ich funkcjonowanie. Do najczęściej eksploatowanych form zewnętrznego kapitału relacyjnego należą więc:

- związki i formalne partnerstwa z odbiorcami,
- związki i formalne partnerstwa z dostawcami,
- powiązania o charakterze technologicznym,
- umowy współpracy z instytucjami finansowanymi;
- różnorodne relacje z instytucjami rynku pracy.

Wyraźnie mniejsze znaczenie dla badanych firm mają powiązania i relacje z takimi grupami interesariuszy zewnętrznych jak: instytucje B+R, organizacje i zrzeszenia branżowe, organy samorządu terytorialnego, podmioty sektora BPO i SSC. W tych przypadkach rzadkie epizody współpracy zasługują zwykle na krytyczną ocenę zainteresowanych i jako takie są lekceważone jako elementy zewnętrznego kapitału relacyjnego.

External relational capital as a strategic resource

Summary:

This article presents - next to conceptualization considerations - the empirical research report on creating of the external relational capital as a strategic resource. On the basis of quantitative and qualitative research, conducted in 57 companies, authors positively verify the hypothesis, which assumes that there is a significant correlation between the intensity and quality of different kinds of relationships with business stakeholders in the economic environment and actual economic condition and future growth prospects. Additionally, authors suggest that executives managers very rarely use consciously and intentionally relational elements of capital as a medium in strengthening their strategic potential.

Keywords: relational capital, external relational capital, quality of relational capital, strategic resource