

Iwona Chomiak-Orsa

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

BUDOWANIE RELACJI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH W KONTEKŚCIE TECHNOLOGII INFORMACYJNYCH

Streszczenie: Budowa rzetelnych oraz wiarygodnych relacji międzyorganizacyjnych w warunkach niepewności biznesowej staje się jedną z kluczowych determinant sukcesu rynkowego większości organizacji. Równocześnie postęp w zakresie przesyłania informacji oraz komunikowania się między podmiotami gospodarczymi w diametralny sposób zmienił perspektywy oraz zakres prowadzenia działalności biznesowej. Wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań w sferze technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) otworzyło szerokie możliwości dla komunikowania się z klientem na rozproszonych geograficznie rynkach. W artykule autorka na podstawie głębokich badań literaturowych wskazała na znaczenie kapitału relacyjnego dla współczesnych organizacji oraz na możliwości, jakie dają nowoczesne rozwiązania ICT w zakresie tworzenia oraz utrzymywania relacji międzyorganizacyjnych.

Słowa kluczowe: kapitał relacyjny, kapitał intelektualny, technologie informacyjno-komunikacyjne, przewaga konkurencyjna.

1. Wstęp

Niestabilność i burzliwość otoczenia, otwieranie się rynków na skutek liberalizacji handlu zagranicznego oraz nieciągłość zdarzeń gospodarczych wymuszają na organizacjach poszukiwanie rozwiązań, które przyczynią się do poprawy ich konkurencyjności na rynku. Konkurencyjność organizacji uwarunkowana jest wieloma czynnikami o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym [Lubomirska-Kalisz 2011, s. 41-63]. Czynniki zewnętrzne, takie jak polityka państwa czy specyfika rynku, stwarzają warunki funkcjonowania organizacji. Natomiast czynniki wewnętrzne, pochodzące z organizacji i przez nią stymulowane, mogą determinować bezpośrednio jej znaczenie i pozycję wśród konkurencji. Wśród najczęściej wymienianych w literaturze czynników wewnętrznych wymienia się takie strefy funkcjonowania organizacji, jak: informacyjna, badawczo-rozwojowa, zarządzanie jakością, kultura organizacyjna, zarządzanie zasobami materialnymi oraz zarządzanie zasobami ludzkimi [Reilly, Williams 2012; Bojak-Trzaskowska 2011, s. 101-125]. W ostatnich latach szczególne zainteresowanie wzbudza rozwój potencjału organizacji poprzez tworzenie kapitału relacyjnego będącego pochodną odpowiedniego zarządzania zasobami ludzkimi [Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006, s. 71-87].

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie na znaczenie oraz możliwości tworzenia kapitału relacyjnego poprzez odpowiednie i świadome wykorzystywanie technologii informacyjnych. Przeprowadzone badania literaturowe i doświadczenia autorki wskazują, że w literaturze problem zastosowania ICT w tworzeniu kapitału relacyjnego jest traktowany marginalnie. Równocześnie praktyka polskich organizacji, zwłaszcza małych i mikroprzedsiębiorstw, wskazuje, że zastosowanie nowoczesnych rozwiązań ICT do rozwoju kapitału relacyjnego odbywa się w niewielkim stopniu i tylko intuicyjnie.

2. Znaczenie relacji międzyorganizacyjnych w kapitale intelektualnym organizacji

Przechodzenie z gospodarki industrialnej do tzw. gospodarki wiedzy spowodowane było marginalizacją pracy fizycznej. Coraz pełniejsza automatyzacja procesów produkcyjnych przez organizacje spowodowała szybki wzrost wydajności pracy oraz produkcji przemysłowej. Zastępowanie pracy fizycznej przez maszyny zmieniło całkowicie struktury zatrudnienia. Brak konieczności poszukiwania pracowników fizycznych na rzecz pracowników o wysokim stopniu specjalizacji zmienił optykę zarządzania organizacjami. Coraz więcej organizacji generuje obrót gospodarczy, sprzedając usługi świadczone w oparciu o wysokospecjalistyczną wiedzę ich pracowników. Efektem tego jest obserwowany od wielu lat trend polegający na zmniejszaniu udziału przemysłu w tworzeniu wartości PKB na rzecz wyraźnego wzrostu udziału usług. W Polsce udział wartości dodanej brutto sektora usług w całkowitej wartości dodanej brutto wzrósł z 56,8% w roku 1995 do poziomu 64,2% w 2008 r. [*Ewolucja sektora...* 2010, s. 7]. Porównując te wielkości z USA, Francją czy Wielką Brytanią, gdzie w roku 2008 udział sektora usług w wartości dodanej przekraczał 75%, stwierdzić można, że sektor usług w Polsce będzie się dalej rozwijał [*Ewolucja sektora...* 2010, s. 12].

Konsekwencją rozwoju sektora usług jest obserwowany od kilkunastu lat trend polegający na zwiększaniu różnicy między wartością rynkową przedsiębiorstw a ich wartością wynikającą z ksiąg rachunkowych. Zjawisko to można zaobserwować przede wszystkim w przypadku dużych firm, gdzie akcjonariusze i inwestorzy skłonni są zapłacić za wykup akcji firmy zdecydowanie więcej niż wynika to z wartości księgowej. Tradycyjna wycena wartości przedsiębiorstwa dotyczyła ceny, jaką można uzyskać za sprzedaż trwałych i obrotowych składników majątku. Obecnie wycena wartości firmy obejmuje czynniki materialne i niematerialne, za które uznaje się między innymi takie elementy, jak: kulturę organizacyjną, *know-how*, reputację organizacji, lojalność pracowników, ich kompetencje, innowacyjność działalności itd. [Ślaskowska].

Odpowiedzią na potrzebę zdefiniowania wszystkich niematerialnych aktywów organizacji, mających niejednokrotnie kluczowe znaczenie dla jej wartości, było

stworzenie pojęcia kapitału intelektualnego organizacji¹. Definicje pojęcia kapitału intelektualnego nie są jednoznaczne i każda uwypukla inne aspekty znaczące dla funkcjonowania oraz wyników organizacji. Najczęściej cytowana jest krótka definicja L. Edvinssona przedstawiająca kapitał intelektualny jako różnicę między wartością rynkową a księgową organizacji, w której na całokształt kapitału intelektualnego organizacji składają się takie podzbiory, jak [Wróbel 2009, s. 11-15; Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006, s. 87]:

- kapitał ludzki,
- kapitał strukturalny wewnętrzny (organizacyjny),
- kapitał strukturalny zewnętrzny (relacyjny).

Kapitał ludzki obejmuje wykształcenie, wiedzę, doświadczenia pracowników, źródła kreatywności oraz innowacyjności dla organizacji [Kisielnicki 2008, s. 33; Kurowska, Derlatka 2009, s. 53]. Na współczesnym rynku firmy poszukują przede wszystkim pracowników wysokospecjalizowanych, o specyficznych umiejętnościach, którzy będą mogli się przyczynić do wzrostu konkurencyjności organizacji oraz jej znaczenia na rynku.

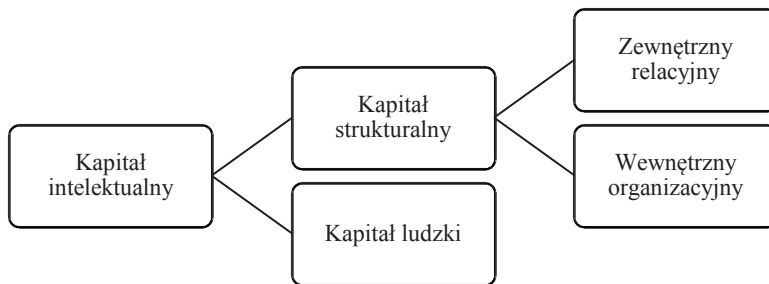
Kapitał strukturalny wewnętrzny, nazywany bardzo często w literaturze kapitałem organizacyjnym, definiowany jest jako zbiór własności intelektualnych organizacji, procesów i metod pracy, procedur wykonawczych, bazy danych, infrastruktury komunikacyjno-informacyjnej.

Kapitał strukturalny zewnętrzny, nazywany również kapitałem relacyjnym, zawiera struktury służące do utrzymania właściwych relacji z otoczeniem, obejmuje między innymi system rekrutacji, sieci sprzedaży, projekty badawczo-rozwojowe, bazy klientów, markę i reputację firmy, partnerstwo strategiczne. W literaturze kapitał relacyjny omawiany jest często w węższym znaczeniu: jako kapitał kliencki. W tym znaczeniu odnosi się tylko do relacji firmy z jej otoczeniem poprzez tworzenie sieci współpracowników, budowania zadowolenia oraz lojalności wobec firmy. Obejmuje wiedzę o kanałach rynkowych, relacjach z klientami i dostawcami [Wilk 2004].

Miejsce kapitału relacyjnego w kapitale intelektualnym przedsiębiorstwa można zaprezentować, wykorzystując uproszczenie modelu kapitału intelektualnego K.E. Sveiby'ego [Hoffman-Bang, Martin 2005; Kurowska, Derlatka 2009, s. 52-54] (rys. 1).

Tworzenie kapitału relacyjnego definiowane jest jako kluczowy stymulator wzrostu konkurencyjności organizacji. Postrzeganie kapitału relacyjnego nie tylko z perspektywy statycznej – jako zasobów związanych z relacjami międzyludzkimi, ale z perspektywy dynamicznej – jako umiejętności tworzenia oraz podtrzymywania bliskich i trwałych związków opartych na zaufaniu i współpracy – może determino-

¹ Szczegółowy opis genezy pojęcia oraz charakterystyki kapitału intelektualnego można znaleźć między innymi w pozycjach: [Edvinsson, Malone 2001, s. 56; Kunasz 2003, s. 8-9; Herman 2008, s. 8; Sokołowska 2005, s. 65-71; Pietruszka-Ortyl 2007, s. 81; Nahapiet, Ghosal 1998; Ulrich 1998; Lindgren, Saghaug, Knudsen 2009, s. 17-24; Mouritsen 2009, s. 154-162].



Rys. 1. Model struktury kapitału intelektualnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Hoffman-Bang, Martin 2005; Kurowska, Derlatka 2009, s. 52-54].

wać sprawne funkcjonowanie oraz sukces na rynku dla wielu organizacji. W takim ujęciu kapitał relacyjny styka się z pojęciem *networking*, które jest traktowane jako proces wymiany informacji, zasobów, wzajemnego poparcia i możliwości, tworzonych dzięki korzystnej sieci wzajemnych kontaktów [Wróbel 2009, s. 16-17].

Budowanie relacji międzyorganizacyjnych poprzez tworzenie oraz dbałość o stałą sieć kontaktów biznesowych sprzyja efektywnej współpracy między partnerami biznesowymi, a to stymuluje rozwój dalszych kontaktów i zawieranie nowych kontraktów. Tworzenie kapitału relacyjnego jest cechą immanentną każdej organizacji, która jest systemem otwartym, dokonującym permanentnej wymiany zasobów materialnych i niematerialnych z otoczeniem. Świadome i metodyczne działanie pracowników wszystkich szczebli organizacyjnych w kontekście tworzenia prawidłowych relacji międzyorganizacyjnych zwiększa prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu rynkowego. Tworzenie relacji opartych na zaufaniu i wiarygodności umacnia kontakty biznesowe poprzez tworzenie pozytywnego wizerunku organizacji na rynku.

3. Determinanty tworzenia relacji międzyorganizacyjnych

Tworzenie relacji międzyorganizacyjnych postrzegane jest jako kluczowe źródło uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Jednak do sprawnego zarządzania, które powinno umożliwić tworzenie, utrzymanie oraz rozwój relacji międzyorganizacyjnych, priorytetowym zadaniem jest zdefiniowanie i usystematyzowanie podmiotów, z którymi organizacja powinna w relacje wchodzić. W teorii organizacji i zarządzania pojawia się najczęściej pojęcie interesariuszy [Cyfert, Krzakiewicz 2009, s. 137-138; Lisiński 2004, s. 80; Runiewicz-Wardyn 2008, s. 100-101; Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 57-58; Szałkowski 2008, s. 38; Borodako 2009, s. 13], którzy stanowią grupy tzw. wpływu na działalność organizacji. Analizując stopień oraz rodzaj relacji interesariuszy z organizacją, najczęściej wymienia się takie trzy grupy, jak:

- interesariusze wewnętrzni, substanowiący – współtworzący organizacje poprzez swoją pracę, wiedzę oraz kompetencje; substanowiący interesariusze to tacy, którzy tworzą organizację oraz bez których nie mogłaby ona funkcjonować; do grupy tej zalicza się pracowników, właściciele, akcjonariuszy,
- interesariusze zewnętrzni, kontraktowi – współpraca między nimi a organizacją oparta jest na formalnych kontaktach wynikających z zawieranych umów oraz kontraktów handlowych; w grupie tej znajdują się podmioty kooperujące, dostawcy, odbiorcy, konkurencja,
- interesariusze instytucjonalni – współpraca lub relacje między organizacją a interesariuszami z tej grupy wynikają z obowiązków sprawozdawczych bądź podatkowych oraz mogą to być sporadyczne kontakty wynikające z prowadzonej działalności lub podejmowanych przedsięwzięć; w grupie tej wymienia się instytucje społeczne i rządowe, organizacje proekologiczne, media, ugrupowania konsumenckie, lokalne społeczności itp. [Hanzel 2007, s. 185-186].

Każda z wymienionych grup interesariuszy tworzy oraz determinuje w specyficzny dla siebie sposób tworzenie relacji międzyorganizacyjnych. Zestawienie przykładowych rodzajów relacji międzyorganizacyjnych zachodzących między poszczególnymi grupami interesariuszy a organizacją oraz czynniki je warunkujące prezentuje tab. 1.

Dla konkurencyjności organizacji niezmiernie istotnym zadaniem jest to, aby tworzone między poszczególnymi grupami interesariuszy a organizacją relacje przebiegały w możliwie najsprawniejszy i optymalny sposób.

W zapewnieniu konkurencyjności organizacji oraz uzyskaniu stabilnej pozycji na rynku najistotniejszą determinantą tworzenia aliansów międzyorganizacyjnych są relacje, jakie organizacja nawiązuje z interesariuszami kontraktowymi. Z tej perspektywy dla organizacji kluczowi są klienci, budowanie trwałych relacji przekłada się bowiem na tworzenie kapitału rynkowego [Bonis 1996, s. 42] stanowiącego jeden z najważniejszych rodzajów aktywów organizacji stymulujących działalność biznesową, na której jakość wpływają takie czynniki, jak: system komunikowania się z rynkiem, kanały komunikacji, zakres tworzonych i wykorzystywanych baz danych dotyczących klientów czy sprawny system przepływu informacji. Poszukiwanie nowych relacji z klientami staje się dla wielu organizacji priorytetowe – jako jedyna możliwość zaistnienia na rynku. Natomiast w perspektywie długoterminowej wzmoczona dbałość o utrzymanie na odpowiednim poziomie stałych relacji z klientami już pozyskanymi jest dla organizacji bardziej efektywna. Koszty utrzymania relacji ze stałymi klientami są pięć razy niższe niż koszty, jakie musi organizacja ponieść na pozyskanie nowych klientów [Skrzypek 2009, s. 24-25]. Natomiast stały, zadowolony klient w długoterminowej perspektywie może się przyczynić do rozwoju kapitału relacyjnego organizacji. Poprzez swoje prywatne relacje może wpłynąć na zaistnienie kolejnych kontraktów handlowych z nowymi klientami. W taki sposób organizacja, dbając o utrzymanie zadowolenia stałych klientów, może pośrednio wpływać na tworzenie sieci relacji międzyorganizacyjnych stymulują-

Tabela 1. Rodzaje relacji oraz determinanty relacji między organizacjami a ich interesariuszami

Grupa interesariuszy	Rodzaj relacji	Determinanty relacji
Interesariusze substancjodawcy	<ul style="list-style-type: none"> – świadczenie pracy, – przekazywanie wiedzy pracownika dla organizacji, – realizacja procesów biznesowych organizacji, – tworzenie struktur kierowniczych oraz zależności, – współtworzenie oferty rynkowej organizacji, – tworzenie zespołów wiedzy, – przekazywanie kapitałów finansowych na rozwój działalności, – alokowanie kapitałów finansowych w odpowiednich grupach majątku organizacji – podejmowanie decyzji strategicznych, – podejmowanie decyzji o rozwoju i innowacjach w działalności 	<ul style="list-style-type: none"> – motywowanie pracowników, – podnoszenie kwalifikacji oraz „portfela” kompetencji, – współpraca w zespole utalentowanych specjalistów, – tworzenie indywidualnych zadań dla pracowników wyzwalających ich ambicje, – możliwość awansu poziomego, – system samooceny pracowników, – nowoczesne wyposażenie stanowisk pracy, – swobodny dostęp do przełożonego w celu dyskusji nad własnymi pomysłami i rozwiązaniami, – dostęp do zewnętrznych baz wiedzy, – współdzielenie uzyskanych wyników finansowych przez organizację, – identyfikowanie się pracownika z organizacją [Morawski 2002, s. 212], – bezpośrednie zaangażowanie w realizację procesów biznesowych [Rakowska, Sitko-Lutek 2000, s. 54-56]
Interesariusze kontraktowi	<ul style="list-style-type: none"> – poszukiwanie kontrahentów, – zawieranie kontraktów handlowych, – realizacja kontraktów handlowych, – wprowadzanie innowacyjnych produktów, – dostosowanie ofert handlowych do potrzeb kontrahentów, – szkolenie klientów w obsłudze nabywanych dóbr, – zaspokajanie potrzeb psychologicznych kontrahentów, – utrzymywanie długotrwałych relacji poprzez tworzenie bazy wiedzy o klientach, – współtworzenie produktów i usług, – współdzielenie informacji poprzez dostęp do baz informacyjnych organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> – tworzenie wizerunku na rynku, – poprawa oraz umacnianie pozycji konkurencyjnej, – utrzymywanie bazy stałych klientów, – poszerzanie rynku zbytu, – poszukiwanie nowych kanałów dystrybucji, – wprowadzanie innowacyjnych produktów oraz usług opartych na wiedzy [Wachowiak 2005], – zmniejszanie kosztów wytworzenia oferowanych produktów i usług, – poprawa jakości oferowanych produktów i usług, – wzrost konkurencyjności w zakresie oferowanych dóbr [Stankiewicz 2002, s. 172], – wzrost zaufania klientów do organizacji, – zwiększenie wiarygodności organizacji w ocenie klientów, – deprecjonowanie niepewności w kontaktach biznesowych
Interesariusze instytucjonalni	<ul style="list-style-type: none"> – działanie zgodnie z obowiązującymi uwarunkowaniami prawnymi, – realizowanie ustawowej sprawozdawczości, – wnoszenie opłat administracyjnych oraz podatkowych, – prowadzenie akcji reklamowych oraz promocyjnych, – współpracowanie oraz przynależność do organizacji konsumenckich, – kształtowanie oraz współtworzenie lokalnej społeczności 	<ul style="list-style-type: none"> – konieczność dostosowania działalności do obowiązujących uwarunkowań prawnych, – konieczność informowania państwa o realizowanym obrocie gospodarczym, – przestrzeganie przepisów i norm związanych z ochroną środowiska, – dążenie do informowania o swojej działalności jak największej grupy hipotetycznych kontrahentów, – tworzenie wizerunku organizacji w odpowiednich gremiach konsumenckich, – konieczność zaistnienia w gremiach lokalnych, – kształtowanie świadomości społeczności lokalnej poprzez kreowanie potrzeb konsumenckich

Źródło: opracowanie własne.

cych jej działalność. Na jakość relacji, które powinny się charakteryzować partnerstwem oraz skutecznością, wpływ mają takie determinanty, jak:

- elastyczność relacji, rozumiana jako zdolność dopasowania zasad współpracy do zmian, jakie zachodzą w bliższym oraz dalszym otoczeniu organizacji,
- szybka oraz kompleksowa wymiana informacji między podmiotami współpracującymi, która przekłada się na szybkie reagowanie na zmieniające się potrzeby klientów,
- tworzenie wzajemnego zaufania, które stabilizuje oraz umacnia tworzone relacje biznesowe,
- równomierne zaangażowanie partnerów w jakość tworzonych relacji,
- wiarygodność partnerów, która pozwala na zmniejszanie ryzyka oraz niepewności dotyczącej podejmowanych i zawieranych relacji,
- wspólna odpowiedzialność partnerów za problemy pojawiające się w trakcie współpracy.

Jako najważniejsze czynniki sprzyjające tworzeniu wzajemnej wartości dla obu stron aliansu wynikającej z zawieranych relacji wymienić należy:

- tworzenie produktów oraz usług wysokiego zaangażowania,
- zmniejszenie ryzyka dla klientów związanego z dokonaniem złego wyboru,
- elastyczność ofert produktowych, która pozwala na możliwość indywidualnego dostosowania do potrzeb konkretnych partnerów,
- tworzenie usług dodatkowych, takich jak np.: szkolenia klientów związane z nabywaniem umiejętności obsługi zakupionych produktów czy tworzenie serwisu posprzedażnego,
- zaspokajanie nieujawnionych potrzeb klientów, takich jak np.: psychologiczna potrzeba docenienia [Urbaniak 2008, s. 209-210],
- kreowanie długoterminowej potrzeby związanej z wielokrotnym zakupem indywidualnie wytworzonego produktu,
- możliwość modyfikacji i różnicowania ofert, a przez to wzbogacanie i rozwój relacji,
- współuczestnictwo w kreowaniu nowych, zindywidualizowanych cech ofert przez klientów docelowych.

Współczesne organizacje szeroko wykorzystujące nowoczesne rozwiązania i narzędzia informacyjno-komunikacyjne powinny w sposób świadomy dążyć do tworzenia kapitału relacyjnego poprzez wykorzystanie odpowiednich funkcjonalności oferowanych w narzędziach ICT.

4. Technologie informacyjne w tworzeniu relacji międzyorganizacyjnych

Organizacja, która dąży do tworzenia kapitału relacyjnego, powinna zmierzać do zwiększania swoich zdolności adaptacyjnych poprzez rozwojowe i umiejętne kształtowanie powiązań z otoczeniem. Aby tworzenie kapitału relacyjnego było efektyw-

ne, we współczesnych warunkach gospodarczych każda organizacja musi zapewnić sobie sprawny przepływ informacji i komunikacji z otoczeniem. Jest to możliwe tylko przez zastosowanie nowoczesnych technologii ICT, które usprawniają tworzenie i dostęp do informacji oraz wiedzy.

Rozwiązania w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych umożliwiają organizacjom wspomaganie wszystkich realizowanych procesów biznesowych, toteż w zakresie tworzenia oraz utrzymywania relacji międzyorganizacyjnych na rynku istnieje wiele rozwiązań informatycznych wspomagających tworzenie relacji międzyorganizacyjnych między wszystkimi grupami interesariuszy. Najczęściej w organizacjach są wykorzystywane systemy stosowane do planowania i zarządzania zasobami (ERP) i ich rozszerzenia. Systemy tego typu pozwalają na łączenie dostawców oraz klientów w łańcuchy dostaw, a także koordynują takie dziedziny działalności organizacji, jak sprzedaż, marketing, produkcja, logistyka, zaopatrzenie, finanse, zasoby ludzkie oraz działalność rozwojowa [Lenart 2005, s. 28]. Kontynuacją koncepcji funkcjonowania systemów ERP są systemy nazywane potocznie ERP II, których strategia biznesowa ukierunkowana jest na wspomaganie relacji z otoczeniem organizacji przez doskonalenie oraz wspomaganie współpracy:

- z klientami, poprzez moduły CRM,
- z dostawcami, poprzez moduły SRM.

Oferowane na rynku moduły CRM stanowią najczęściej zintegrowaną aplikację obsługującą wszystkie kanały dystrybucji, zarówno tradycyjne typu sieć handlowców, punktów detalicznych itp., jak i nowoczesne, takie jak *call center*, sklepy internetowe czy interaktywne strony internetowe pozwalające zdalnie składać zamówienia. Podstawowym elementem aplikacji jest centralna baza danych, w której gromadzone są oraz mogą być przetwarzane wszystkie informacje na temat klientów. Z technicznego punktu widzenia bazę klientów może tworzyć kilka rozproszonych baz obsługiwanych przez różne systemy. Kluczową funkcjonalnością CRM-u musi być jednak pełna integracja informacji o klientach. Oznacza to, że użytkownik powinien widzieć jedną, spójną historię klienta, produktu czy usługi świadczonej konkretnemu klientowi bez względu na to, w którym miejscu systemu informatycznego informacje te zostały wprowadzone jako źródłowe.

Uzupełnieniem bazy danych jest technologia hurtowni danych czy nakładki BI, które pozwalają na dokonanie potrzebnych analiz i raportów wspomagających zarządzanie relacjami z klientami oraz raportowanie. Zbiory informacyjne znajdujące się w bazie danych stanowiącej trzon CRM mogą pochodzić z różnych źródeł zarówno wewnętrznych – np. moduły sprzedaży, moduły produkcyjne, jak również zewnętrznych – np. interaktywne strony internetowe pozwalające na automatyczne generowanie zapytań i zamówień zintegrowanych z bazą. W związku z tym większość systemów CRM posiada indywidualne systemy zabezpieczeń, które pozwalają na lepszą ochronę zasobów informacyjnych organizacji przed zewnętrzną ingerencją osób nieupoważnionych [Sitarska 2008, s. 214-215].

Na rynku produktów informatycznych istnieje wiele typów systemów klasy CRM, niemniej jednak aplikacje tego typu zawierają takie funkcjonalności, jak:

1. Organizacja bazy klientów – umożliwiająca rejestrację i przechowywanie kluczowych informacji o klientach, składających się na kartotekę klienta. Zawiera najczęściej informacje dotyczące: danych teleadresowych, branży klienta, struktury organizacyjnej, danych osób kontaktowych, potencjału zakupowego klienta, warunków podpisywanych umów handlowych itd. Organizacja bazy danych klientów powinna umożliwiać zarządzanie dostępem do danych klientów, tak aby odpowiednie grupy użytkowników uzyskiwały dostęp do danych istotnych dla siebie.

2. Zarządzanie kontaktami – funkcjonalność pozwalająca na rejestrację oraz wymianę danych dotyczących kontaktów ze stałymi i z hipotetycznymi klientami. Funkcjonalność ta najczęściej pozwala na przechowywanie informacji dotyczących historii prowadzonych rozmów oraz ustaleń pochodzących przede wszystkim od telemarketerów, przedstawicieli handlowych, pracowników *call center*. Funkcjonalność ta zawiera bardzo często również informacje związane z działalnością dystrybucyjną i serwisową – o ile w oferowanym CRM obsługa serwisowa nie stanowi odrębnej funkcjonalności związanej z obsługą stałych klientów.

3. Zarządzanie kontem klienta – funkcjonalność ta związana jest z archiwizowaniem historii realizowanych przez klienta procesów biznesowych. Zawiera najczęściej dane dotyczące zakupów klienta, historii udzielanych rabatów, opustów, informacje o płatnościach, o ewentualnych pracach serwisowych itp.

4. Zarządzanie kampaniami – obejmuje ono gromadzenie informacji o planowanych i przeprowadzanych kampaniach reklamowych, tworzenie list adresowych na potrzeby mailingu, telemarketingu, planowania i raportowania działań typu *follow up* oraz analizy skuteczności prowadzonych kampanii.

5. Obsługa poprzez kanały internetowe – polega ona na wykorzystaniu kanałów internetowych do prowadzenia marketingu i sprzedaży w sposób zdalny, tworzenie interaktywnych formularzy dających dostęp klientom do zasobów informacyjnych organizacji w celu sprawdzenia dostępności produktu lub terminów zrealizowania usługi, dokonania zdalnych zamówień oraz zapłat za zaakceptowane zamówienia².

W zakresie wspomaganie tworzenia kapitału relacyjnego organizacji wiele z nowoczesnych systemów CRM ma specjalistyczne moduły, takie jak np. zarządzanie ofertami w czasie rzeczywistym czy zarządzanie komunikacją biznesową. Moduły takie mają za zadanie umożliwiać symulacyjne przekształcanie kontaktów z klientami poprzez analizę kont klientów w szanse dotyczące sprzedaży. Pozwalają na planowanie, projektowanie oraz realizację sprzedaży produktów dodatkowych, droższych, dopasowanych do potrzeb indywidualnych klientów. Mają na celu zainteresowanie klienta dodatkowym pakietem produktów bądź usług poprzez stworzenie indywidualnego profilu potrzeb klienta. Pozwalają na podejmowanie kroków zmierzających do zawierania głębszych, trwalszych relacji z klientami. Poprzez zindywidualizowanie ofert oraz spersonalizowanie kontaktów przyczyniają się do two-

² Wykaz klasycznych funkcjonalności zaprezentowany został na podstawie analizy produktowej systemów, takich jak: [Internet 1; Internet 2; Internet 3; Internet 4].

rzenia trwalszych relacji. Z drugiej strony pozwalają na zarządzanie danymi wejściowymi oraz wyjściowymi poprzez zarządzanie kanałami komunikacji z klientem. Funkcjonalności takie mają umożliwić zintegrowanie wszystkich kanałów komunikacji z klientem w celu zagwarantowania klientom oraz pozostałym interesariuszom kontraktowym jednolitych i spójnych doświadczeń w sposobie komunikowania się z organizacją.

Wymienione moduły wchodzące w skład większości systemów CRM dają możliwości dalszego rozwoju funkcjonalnego odpowiedniego dla konkretnych organizacji. Ponadto większość producentów oprogramowania, tworząc systemy, dba o możliwość ich rozwoju zgodnie ze zgłaszanymi potrzebami użytkowników.

Drugą grupą interesariuszy niezwykle istotnych dla budowania kapitału relacyjnego są dostawcy. Wspomaganie zarządzania relacjami z tą podgrupą interesariuszy organizacji odbywa się najczęściej przez wybrane funkcjonalności systemów SCM lub odrębne moduły SRM. Oferowane na rynku moduły SRM mają za zadanie zapewnić organizacjom elastyczność w utrzymaniu relacji właśnie z tą grupą interesariuszy. Głównymi funkcjami, jakie są realizowane przez aplikacje wspomagające zarządzanie relacjami z dostawcami, są:

- analiza źródeł dostaw – w tym obszarze aplikacje mają za zadanie wyszukiwać najefektywniejsze sposoby realizacji dostaw; poprzez analizę dostawców organizacje mogą zwiększyć przejrzystość ponoszonych wydatków w ramach realizowanych dostaw; najczęściej analiza źródeł dostaw odbywa się w dwóch kluczowych płaszczyznach: poprzez analizę kosztów dostaw z różnych lokalizacji oraz poprzez analizę wynikającą z monitorowania i oceny dotychczasowych relacji z posiadanymi dostawcami,
- monitorowanie oraz ocena dostawców – w tym zakresie aplikacje mają za zadanie wspomaganie organizacji w wyszukiwaniu oraz określaniu potencjalnych dostawców; gromadzą informacje zebrane podczas przeszukiwania systemów informacyjnych dostawców, poszukiwania dostawców na rynkach elektronicznych oraz analizowania zakresu świadczonych usług i dostaw od posiadanej grupy dostawców; permanentna analiza rynku przez pryzmat monitorowania dostawców umożliwia zmniejszenie ryzyka wynikającego z braku ciągłości dostaw,
- zarządzanie kontaktami – funkcja systemu odpowiadająca za ciągłe i bieżące monitorowanie dostawców, śledzenie zmian w ich cennikach oraz zakresie proponowanych ofert,
- zdalne realizowanie dostaw – nazywane w niektórych aplikacjach funkcjonalnością *e-procurement*; wynika ono z zastosowania Internetu do realizowania wymiany handlowej; w obszarze dostaw umożliwia uproszczenie i optymalizację procesu zaopatrzenia – poprzez zdalne wyszukiwanie źródeł dostawy i zdalne składanie zamówień; zdalne poszukiwanie źródeł dostawy zmniejsza koszty zaopatrzenia, skraca czas zbierania informacji o rynku dostawców, umożliwia szybszą analizę ofert dostawy, skraca czas realizacji procesu dostawy [Dolmetsch 2001, s. 9-16; Dygas 2005, s. 140-141]; zmniejszenie obciążenia pra-

owników zaopatrzenia organizacji tradycyjnym poszukiwaniem źródeł dostaw pozwala na zwiększenie nacisku na analizę jakości relacji między organizacją a dostawcami, monitorowanie procesów i jakości dostaw, poszukiwanie oraz wybór strategicznych dostawców [Lenart 2009, s. 36-38].

Aplikacje typu SRM dedykowane są dla dużych organizacji, zwłaszcza produkcyjnych oraz handlowych, w których obszar zaopatrzenia stanowi niezwykle newralgiczny element efektywnego prowadzenia działalności. Toteż aby zasadne było korzystanie przez organizację z odrębnego modułu SRM, konieczne jest, aby:

- organizacja posiadała zintegrowane narzędzia informatyczne wspomagające wszystkie obszary jej działalności,
- posiadała elektroniczną wymianę danych z dostawcami,
- gromadziła oraz wykorzystywała wiedzę dotyczącą relacji z dostawcami,
- posiadała kulturę organizacyjną wspierającą współpracę z dostawcami [Billewicz 2007, s. 137].

W przypadku organizacji mniejszych, dla których obszar zaopatrzenia oraz relacje z dostawcami nie stanowią kluczowego czynnika determinującego wytwarzanie wartości dodanej, podstawowy zakres funkcji związanych z obsługą relacji z dostawcami zawarty jest w zintegrowanych systemach klasy ERP jako moduł zaopatrzenia bądź podgrupa w obszarze rozrachunków.

Omówione zostały dwie kluczowe perspektywy technologicznego wspomaganie tworzenia oraz zarządzania relacjami z interesariuszami kontraktowymi. Wybór technologii i zakresu funkcjonalności, jaką oferuje konkretne rozwiązanie informatyczne, uzależniony jest od charakteru organizacji, jej wielkości, finansów, jakie jest w stanie przeznaczyć na inwestycje w IT, oraz od posiadanej kultury organizacyjnej.

5. Zakończenie

Zakres wspomaganie relacji międzyorganizacyjnych poprzez technologie informacyjne we współczesnych organizacjach może mieć różnorodny charakter i wiele postaci. Jak wskazała autorka, sposobów tworzenia relacji międzyorganizacyjnych może być niezmiernie wiele, rozmaity może też być zakres ich technologicznego wspomaganie.

Współczesne organizacje mają możliwości wykorzystania nowoczesnych rozwiązań ICT we wszystkich aspektach działalności. Technologie informacyjne wspomagają obszar relacji międzyorganizacyjnych tworzonych z interesariuszami kontraktowymi, a także z interesariuszami instytucjonalnymi poprzez coraz bardziej dostępne i częściej stosowane systemy B2A.

Wybór rozwiązań jest niestety uwarunkowany licznymi determinantami: kluczowe dla większości organizacji zazwyczaj są cena instrumentu IT i całkowite koszty wdrożenia rozwiązania. Niemniej jednak w obszarze wspomaganie relacji z dostawcami i odbiorcami zastosowanie rozwiązań ICT staje się koniecznością umożliwiającą zwiększenie budowania kapitału relacyjnego i monitorowania jakości tworzonych relacji.

Literatura

- Billewicz G., Billewicz A., *Elektroniczne systemy logistyczne*, [w:] *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, red. C.M. Olszak, E. Ziemba, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Bojak-Trzaskowska M., *Gospodarowanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, [w:] *Ekonomika przedsiębiorstw*, red. J. Engelhardt, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011.
- Bonis N., *There's a piece on your head – managing intellectual capital strategically*, “Business Quarterly” 1996.
- Borodako K., *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Cyfert S., Krzakiewicz K., *Nauka o organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Poznań 2009.
- Dolmetsch R., *E-Procurement. Oszczędności w zaopatrzeniu*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2001.
- Dygas P., *Technologie informacyjne*, [w:] *Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Ewolucja sektora usług w Polsce w latach 1995-2008*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Analiz i Prognoz, Warszawa 2010.
- Hanzel H., *Decyzje w działalności inwestycyjnej – uwarunkowania, metody, efekty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
- Herman A., *Kapitał intelektualny i jego liczenie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2008, nr 3.
- Hoffman-Bang P., Martin H., *IC Rating na tle innych metod oceny kapitału intelektualnego*, „e-mentor” 2005, nr 4(11).
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006.
- Kisielnicki J., *MIS – Systemy informatyczne zarządzania*, Placet, Warszawa 2008.
- Kunasz M., *Ogólny zarys koncepcji kapitału intelektualnego*, [w:] *Kapitał ludzki w gospodarce*, PTE, Szczecin 2003.
- Kurowska A., Derlatka T., *Kapitał relacyjny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.
- Lenart A., *Kształtowanie kapitału relacyjnego warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.
- Lenart A., *Zintegrowane systemy informatyczne klasy ERP. Teoria i praktyka na przykładzie systemu BAAN IV*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.
- Lindgren P., Saghaug F., Knudsen H., *Innovating business models and attracting different intellectual capabilities*, “Measuring Business Excellence” 2009, vol. 13, iss. 2.
- Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Lubomirska-Kalisz J., *Czynniki determinujące konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [w:] *Ekonomika przedsiębiorstw*, red. J. Engelhardt, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011.
- Morawski M., *Metody zarządzania pracownikami wiedzy w organizacjach inteligentnych*, [w:] *Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa. Future 2002*, red. E. Skrzypek, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.
- Mouritsen J., *Classification, measurement and the ontology of intellectual capital entities*, “Journal of Human Resource Costing & Accounting” 2009, vol. 13, iss. 2.
- Nahapiet Y., Ghosal S., *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage*, “Academy of Management Review” 1998, no. 2.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2009.

- Pietruszka-Ortyl A., *Kapitał intelektualny organizacji*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Reilly P., Williams T., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwijanie potencjału organizacji dzięki działowi personalnemu*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Runiewicz-Wardyn M., *Knowledge-based Economy As Factor of Competitiveness and Economic Growth*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Sitarska M., *Zastosowanie technologii informacyjnych w systemie informacyjnym marketingu*, [w:] *Technologie informacyjne dla ekonomistów. Narzędzia. Zastosowania*, red. A. Nowicki, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Skrzypek E., *Kapitał relacyjny jako element kapitału intelektualnego*, [w:] *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.
- Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, PTE, Warszawa 2005.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności w warunkach globalnych*, TNOiK, Toruń 2002.
- Szałkowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008.
- Ślaskowska O., *Wycena przedsiębiorstwa*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości; Agencja IN-PRESS PR, s. 1, ksu.parp.gov.pl/res/pl/pk/pakiety_informacyjne/02/02_27.doc [dostęp: 29.07.2012].
- Ulrich D., *Intellectual Capital = Competence*Commitment*, "Sloan Management Review" 1998, no. 2.
- Urbaniak G., *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008.
- Wachowiak P., *Pomiar kapitału intelektualnego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
- Wilk J., *Symulacyjny model kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania nr 75, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2004.
- Wróbel J., *Geneza rozwoju kapitału intelektualnego i jego struktura*, [w:] *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.

Źródła internetowe

- [1] BPSK Impuls 5 CRM, <http://www.computerworld.pl/aplikacjebiznesowe/crm/bpsc.impuls.5.crm>.
- [2] CRM Comarch CDN XL, <http://www.comarch.pl/erp/duze-i-srednie-przedsiębiorstwa/produkty/comarch-cdn-xl/funkcjonalnosc/zarządzanie-operacyjne/crm>.
- [3] SAP CRM, <http://www.sap.com/poland/solutions/business-suite/crm/brochures/pdf>.
- [4] UNIT4 TETA CRM.NE, <http://www.teta.com.pl/oferta-produkty-erp-teta-constellation-crm.php>.

BUILDING INTERORGANIZATIONAL RELATIONS IN THE CONTEXT OF INFORMATION TECHNOLOGIES

Summary: Building solid and reliable interorganizational relations in the conditions of business uncertainty is becoming one of key determinants of market success of the majority of organizations. At the same time progress in the range of sending information and communicating between business entities in a radical way has changed perspectives and scope of business conducting. Using modern solutions in the scope of Information and Communication Technologies (ICT) has given wide range of possibilities to communicate with a customer on geographically dispersed markets. On the basis of in-depth literature research the author of the article shows importance of relationship equity for contemporary organizations as well as for possibilities given by modern ICT solutions in the scope of building and keeping interorganizational relations.

Keywords: relationship equity, intellectual capital, Information and Communication Technologies, competitive advantage.