

Iwona Chomiak-Orsa

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: iwona.chomiak@ue.wroc.pl

WYKORZYSTANIE TECHNOLOGII KOMUNIKACYJNO-INFORMACYJNYCH W INICJOWANIU I KREOWANIU KAPITAŁU RELACYJNEGO

Streszczenie: Ewolucyjny charakter otoczenia współczesnych organizacji powoduje, że docieranie do klientów i kreowanie relacji staje się warunkiem istnienia w przestrzeni gospodarczej. Równocześnie rozwój technologii komunikacyjno-informacyjnych (ICT) w diametralny sposób zmienił perspektywy, zakres inicjowania i kreowania kontaktów biznesowych na rozproszonych geograficznie rynkach. W artykule autorka, na podstawie analiz literaturowych i wyników badań przeprowadzonych w wybranych gminach województw dolnośląskiego i wielkopolskiego, wskazała na znaczenie technologii komunikacyjno-informacyjnych w inicjowaniu kontaktów biznesowych i kreowaniu kapitału relacyjnego.

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

1. Wstęp

Nowoczesne technologie komunikacyjno-informacyjne zdeterminowały konieczność „istnienia w sieci” i realizowania kontaktów biznesowych w czasie rzeczywistym. To nałożyło na współczesne organizacje obowiązek kreowania wizerunku w sieci. Z drugiej strony jednak wirtualny wizerunek organizacji umożliwił dotarcie z informacją o istnieniu organizacji do szerszych grup odbiorców, niwelując równocześnie bariery geograficzne. Funkcjonowanie zarówno w rzeczywistych warunkach rynkowych, jak i w wirtualnym świecie stawia przed organizacjami wymagania związane z realizacją procesów ciągłego doskonalenia, uczenia się oraz szybkiego i elastycznego reagowania na bodźce płynące z otoczenia. Sprawność i szybkość reagowania na bodźce uwarunkowane są wiarygodnymi informacjami pochodzącymi od partnerów. Inicjowanie i kreowanie kontaktów istotne jest dla organizacji biznesowych i podmiotów administracji państwowej czy samorządowej.

W artykule przedstawiono znaczenie, jakie mają współczesne technologie komunikacyjno-informacyjne w inicjowaniu i kreowaniu kontaktów na styku organizacja-otoczenie. Autorka wskazała i omówiła prezentowany aspekt badawczy w kontekście badań literaturowych, przytaczając wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w wybranych gminach województw dolnośląskiego i wielkopolskiego¹.

2. Inicjowanie relacji jako determinanta istnienia organizacji w przestrzeni gospodarczej

Coraz więcej opracowań literaturowych wskazuje na znaczenie relacji międzyorganizacyjnych w kontekście podejmowania działań gospodarczych [Łobos 2000, s. 101-102; Łobos 2005, s. 162-163; Obłój 2007, s. 16; Doz, Hamel 2006, s. 329; Bamford, Gomes-Casseres, Robinson 2003, s. 238-240; Child, Faulkner, Tallman 2005, s. 145; Sroka 2010; Chrzan, Garbiec 2010, s. 327-334; Spaulding 2012, s. 49-57; Bombiak 2011; s. 87]. Zgadając się z tezą M.E. Portera, stanowiącą że: „dostęp do pracy, kapitału i zasobów naturalnych nie decyduje już o pomyślności działalności organizacji, bo czynniki te stały się powszechnie dostępne” [Porter 2001, s. 15], konieczne jest dążenie do tworzenia przez organizacje specyficznej strategii działania, będącej kombinacją konkurencji i współpracy między organizacjami wchodzącymi w relacje biznesowe [Porter 2006, s. 64; Stadtmüller 2008, s. 710; Smith, Baylis 2008, s. 17; Burt 1997, s. 339-365; Granovetter 1985, s. 458-510; Henton, Melville, Walesh 1997]. Warunkiem tworzenia strategii relacyjnej organizacji jest jednak zainicjowanie i wykreowanie relacji z podmiotami otoczenia, toteż tworzenie systemu zarządzania relacjami powinno zawierać przede wszystkim elementy definiujące płaszczyzny, metody inicjowania relacji, a także analizę skuteczności powyższych narzędzi w docieraniu z informacją do odbiorcy i zakresu kreowania relacji w wyniku ich zastosowania.

Inicjowanie i kreowanie relacji poprzez wykorzystanie technologii komunikacyjno-informacyjnych umożliwiających tworzenie wirtualnego wizerunku i realizację zdalnych kontaktów przyczynić się może do uzyskania licznych wymiernych korzyści, do których między innymi należy zaliczyć:

- zwiększenie prawdopodobieństwa uzyskania aprobaty dla prowadzonych działań biznesowych przez stworzenie wirtualnego wizerunku organizacji i informowania na bieżąco potencjalnych partnerów o wszystkich zmianach zachodzących w organizacji,
- utrwalanie pozytywnego wizerunku organizacji poprzez bieżące informowanie o podejmowanych działaniach oraz ofercie,

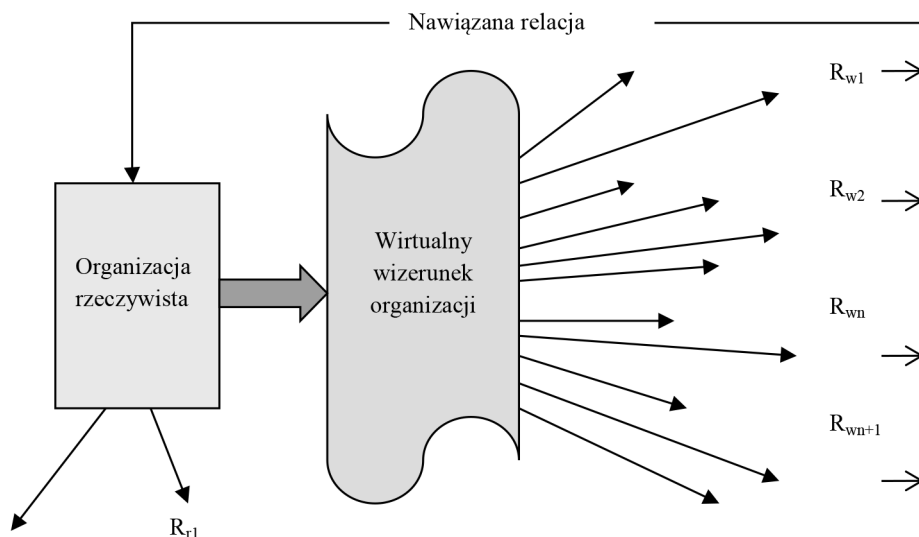
¹ Szczegółowo badania opisane zostały w następujących pozycjach: [Chomiak-Orsa, Flieger 2012d, s. 189-201; Chomiak-Orsa, Flieger 2012c, s. 40-49; Chomiak-Orsa, Flieger 2012a, s. 75-86; Chomiak-Orsa, Flieger, 2012b, s. 177-183].

- stworzenie solidnych podstaw do wykreowania wysokiej reputacji, co znajduje odzwierciedlenie w korzyściach finansowych organizacji,
- skuteczniejsze pozyskiwanie zasobów niezbędnych dla prowadzenia działalności, oraz pozyskiwanie i kreowanie unikatowych zasobów [Mendryk 2007, s. 116].

Inicjowanie i kreowanie relacji stanowi kluczowy stymulator dla funkcjonowania i rozwoju organizacji. Postrzeganie kapitału relacyjnego nie tylko z perspektywy statycznej – jako zasobów związanych z relacjami międzyludzkimi, ale z perspektywy dynamicznej – jako umiejętności tworzenia i podtrzymywania bliskich i trwałych związków opartych na zaufaniu i współpracy, może determinować sprawne funkcjonowanie i 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 i dbałość o stałą sieć kontaktów biznesowych sprzyja efektywnej współpracy między partnerami biznesowymi, a to stymuluje rozwój dalszych kontaktów i zawierania nowych kontraktów [Madhok, Tallman 1998, s. 326-339]. Tworzenie kapitału relacyjnego jest cechą immanentną każdej organizacji, która jest systemem otwartym, dokonującym permanentnej wymiany zasobów materialnych i niematerialnych z otoczeniem. Jednakże posiadanie kapitału relacyjnego nie determinuje stałego generowania przyszłych dochodów organizacji. Istota kapitału relacyjnego polega na ciągłym inicjowaniu i kreowaniu coraz nowszych kontaktów tworzących sieć. Ewolucyjny charakter sieci relacyjnej wymusza ciągle poszukiwanie nowych partnerów, ponieważ relacje, będące efektem drgań sieci, podlegają ciągłym przemianom. Niektóre z nich słabną, aby w końcu wygasnąć, inne ewoluują, zmieniając swój charakter, co powoduje, że każda organizacja, by zapewnić sobie ciągłość funkcjonowania, musi stale poszukiwać nowych relacji i je inicjować.

Na tworzenie, wykorzystywanie i rozwój kapitału relacyjnego pracują ludzie współtworzący organizacje. Świadome i metodyczne działanie pracowników wszystkich szczebli organizacyjnych w kontekście tworzenia prawidłowych relacji międzyorganizacyjnych zwiększa prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu rynkowego. Kultura organizacyjna, umiejętności, innowacyjność i motywacja pracowników wyposażonych we właściwe zasoby organizacyjne decydują o wydajności ekonomicznego wykorzystania relacji z innymi podmiotami biznesowymi. Wartościowa wiedza organizacyjna to umiejętność wykorzystania posiadanych relacji w sposób umożliwiający budowanie trwałych związków gospodarczych, w których partnerzy biznesowi dążą do wzajemnej współpracy [Chyłek 2009, s. 79-80]. Tworzenie relacji opartych na zaufaniu i wiarygodności umacnia kontakty biznesowe poprzez tworzenie pozytywnego wizerunku organizacji na rynku. Kapitał relacyjny wynika z ukształtowania właściwych stosunków z klientami, dystrybutorami, dostawcami i innymi podmiotami bliskiego otoczenia przedsiębiorstwa [Urbanowska-Sojkin 2004, s. 355]. Ciągłość funkcjonowania organizacji uzależniona jest zatem od per-

manentnego poszukiwania kanałów inicjowania i kreowania relacji z podmiotami otoczenia. Związek ten zaprezentowano na rys. 1



Rys. 1. Inicjowanie i kreowanie relacji

Źródło: opracowanie własne.

Znaczenie inicjowania i kreowania sieci relacji rośnie w kontekście imperatywu szybkości działania i konieczności dostosowania się do potrzeb otoczenia. Klucz do szybkiego reagowania na impulsy otoczenia stanowią ciągłe zbieranie informacji o rynkach i ich właściwa interpretacja [Grudzewski, Hejduk 2001, s. 51]. Właściwe rozumienie rynków i wyłaniających się możliwości, które warunkuje szybkość działania organizacji, uzależnione jest niejednokrotnie od posiadanych relacji międzyorganizacyjnych i zdolności ich wykorzystania.

Nowoczesne organizacje stosują różne koncepcje zarządzania, mające umożliwić bardziej płynne i dynamiczne dostosowanie się do warunków otoczenia, a nawet dążą do podejmowania działań wyprzedzających zmiany. Inicjowanie i kreowanie sieci relacji, a także traktowanie jej jako kluczowego zasobu organizacji pozwala sprostać nowoczesnym filozofiom zarządzania [Koźmiński 2004, s. 67-68], które jako determinanty sukcesu wyznaczają dla organizacji takie działania, jak [Chomiak-Orsa 2012b, s. 44-59]:

- utrzymywanie bliskich i bezpośrednich relacji nie tylko z klientami, ale również z dostawcami, partnerami wchodzącymi w aliansy i z konkurentami; bliskość relacji umożliwia szybkie reagowanie na słabe jeszcze bodźce z rynku, mogące być przepowiednią zbliżających się zagrożeń i szans rynkowych,

- stała troska o rozwijanie i budowanie nowych relacji, które mogą być konsekwencją tworzenia nowych produktów czy usług dla stałych partnerów, ale również mogą determinować powstawanie nowych relacji,
- minimalizacja czasu potrzebnego na dotarcie do poszukiwanego zasobu znajdującego się w zasobach partnerów aliansu,
- skracanie czasu na informowanie partnerów i rynków zbytu o stworzeniu nowych produktów czy usług, a także o zaistniałych możliwościach wykonawczych organizacji,
- stały monitoring zachodzących relacji, zarówno tych inicjowanych przez organizację, jak i relacji, w które organizacja chce wejść, co pozwala na szybkie reagowanie na nadarżające się okazje dotyczące zawiązania nowej relacji biznesowej,
- szybkie reagowanie na konieczność zmiany w zakresie produkowanych wyrobów czy świadczonych usług poprzez elastyczną alokację zasobów,
- świadome kształtowanie kultury organizacyjnej, która wysoko ceni zmianę, uczenie się nowych umiejętności, asymilację nowych członków oraz kultur, toleruje błędy i docenia uczenie się na błędach [Kaczmarek 2009, s. 135-136],
- strategia organizacji powinna zawierać kryteria procedury stałego penetrowania otoczenia w celu poszukiwania korzystnych ofert, wspólnych przedsięwzięć, możliwych aliansów; posiadanie informacji o symulatorach otoczenia zwiększa skuteczność i szybkość działania organizacji.

Analizując przedstawione determinanty sukcesu organizacji związane z inicjowaniem i kreowaniem sieci relacyjnej, nie można pominąć możliwości, jakie dają technologie komunikacyjno-informacyjne w realizacji wskazanych działań. W kolejnym punkcie autorka zasygnalizuje w związku z tym tylko wybrane grupy rozwiązania technologiczne umożliwiające inicjowanie i kreowanie kapitału relacyjnego.

3. Technologie komunikacyjno-informacyjne w inicjowaniu i tworzeniu relacji w przestrzeni organizacja-otoczenie

Każda organizacja inicjująca, kreująca sieć relacyjną i zarządzająca nią dąży do zwiększania swoich zdolności adaptacyjnych poprzez tworzenie i umiejętne kształtowanie powiązań z otoczeniem. Aby budowanie kapitału relacyjnego było efektywne, 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 i wiedzy.

Rozwiązania w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) umożliwiają organizacjom wspomaganie wszystkich realizowanych procesów biznesowych, toteż w zakresie inicjowania, kreowania i utrzymywania relacji międzyorganizacyjnych na rynku istnieje duża liczba rozwiązań informatycznych wspomagających zarządzanie siecią relacyjną. Najczęściej w organizacjach wykorzystuje

się rozwiązania do planowania i zarządzania zasobami (ERP). Systemy tego typu pozwalają na łączenie dostawców i klientów w łańcuchy dostaw, a także koordynują takie dziedziny działalności organizacji, jak sprzedaż, marketing, produkcja, logistyka, zaopatrzenie, finanse, zasoby ludzkie i 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 poprzez doskonalenie i wspomaganie współpracy:

- z klientami, poprzez moduły CRM – podstawowym elementem aplikacji jest centralna baza danych, w której są gromadzone i 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 [Chomiak-Orsa 2012a, s. 38-51]; ta grupa systemów ma umożliwić symulacyjne przekształcanie kontaktów z klientami poprzez analizę kont klientów w szanse dotyczące sprzedaży; przez zdalne wysyłanie ofert 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; zindywidualizowanie ofert i spersonalizowanie kontaktów umożliwia tworzenie trwalszych relacji; z drugiej strony narzędzia informacyjno-komunikacyjne typu CRM pozwalają na zarządzanie danymi wejściowymi i wyjściowymi poprzez zarządzanie kanałami komunikacji z otoczeniem organizacji; funkcjonalności takie mają umożliwić zintegrowanie wszystkich kanałów komunikacji z otoczeniem w celu zagwarantowania interesariuszom kontraktowym jednolitych i spójnych doświadczeń w sposobie komunikowania się z organizacją;
- dostawcami, poprzez moduły SRM – które mają za zadanie zapewnić organizacjom elastyczność w utrzymaniu relacji z interesariuszami stanowiącymi grupę dostawców zarówno zasobów materialnych, jak i usług niematerialnych; aplikacje typu SRM dedykowane są dla dużych organizacji, zwłaszcza produkcyjnych oraz handlowych, w których obszar zaopatrzenia stanowi niezwykle newralgiczny element efektywnego prowadzenia działalności².

Rozwiązania komunikacyjno-informacyjne oferowane w modułach CRM i SCM dla wielu organizacji stanowią dwa podstawowe obszary wykorzystania ICT w inicjowaniu i kreowaniu relacji z otoczeniem. Natomiast coraz większym zainteresowaniem w obszarze tworzenia sieci relacyjnych cieszą się rozwiązania mobilne.

² Szerzej zakres wykorzystania modułów SCM omówiony został w artykule [Chomiak-Orsa 2012a, s. 38-51].

Wyniki badania SAP Benchmarking Report wskazują na to, że statystycznie z biznesowych rozwiązań mobilnych korzysta mniej niż jedna trzecia pracowników. „Technologia mobilna jest dziś głównym sposobem komunikacji, nawiązywania kontaktów i przeprowadzania transakcji” – uważa Nick Brown, wiceprezes SAP, odpowiedzialny za rozwiązania mobilne [<http://www.computerworld.pl/news/383850/SAP.Systemy.mobilne...>]. Technologie mobilne zmieniły postać komunikacji między podmiotami tworzącymi organizację i podmiotami wchodzącymi w aliance gospodarcze.

Wykorzystanie technologii mobilnych w komunikacji gospodarczej zmieniło zasady funkcjonowania wielu organizacji. Dzięki tym technologiom użytkownicy uzyskali nieskrępowany dostęp do danych w bazach danych i mogą w zdalny sposób współtworzyć zapisy w czasie rzeczywistym.

Zdalna transmisja danych, umożliwiającą zapis o zdarzeniach gospodarczych w czasie rzeczywistym, wpłynęła również na realizowane w organizacjach procesy decyzyjne. Procesy decyzyjne zachodzące w wyniku wykorzystania posiadanych informacji o bieżących zdarzeniach gospodarczych są realizowane w warunkach mniejszego ryzyka i niepewności gospodarczej. Przykładowo informacje o zamówieniach odbiorców wpływają automatycznie na planowane wielkości produkcji, a to przekłada się na generowane w systemie informatycznym zamówienia surowców i materiałów zużywanych w produkcji. Z kolei organizacja funkcjonująca w ewoluującym konkurencyjnym otoczeniu zwiększyła swoją elastyczność i zdolność reagowania na odbierane impulsy [Łysik, Łopaciński 2008, s. 55-56].

Oczywiście wykorzystanie mobilnych technologii w realizacji kontaktów na linii organizacja–otoczenie dostarcza bezsprzecznych korzyści³, niemniej jednak istotne jest, że odpersonalizowane, bezosobowe kontakty nie podlegają wzmocnieniu i utrwalaniu, a przez to w dłuższej perspektywie wygasają.

4. Zakończenie

Inicjowanie i kreowanie relacji w przestrzeni organizacja–otoczenie stanowi warunek funkcjonowania dla wszystkich organizacji. Rozwój technologii komunikacyjno-organizacyjnych otworzył przed organizacjami wiele możliwości zaistnienia w świadomości odbiorcy i kreowania w jego świadomości potrzeby kontaktu z nimi. Zakres wspomaganie relacji międzyorganizacyjnych poprzez technologie informacyjne we współczesnych organizacjach może mieć różnorodny charakter i wiele postaci. Jak wskazano w artykule, sposobów i zakresu technologicznego wspomaganie tworzenia relacji międzyorganizacyjnych może być niezmiernie wiele.

Współczesne organizacje mają możliwości wykorzystania nowoczesnych rozwiązań ICT we wszystkich aspektach działalności. Technologie informacyjne wspomagają obszar relacji międzyorganizacyjnych tworzonych z interesariuszami

³ Korzyści zostały szczegółowo omówione w artykule [Chomiak-Orsa, Perechuda 2013, s. 169-181].

kontraktowymi, jak również z interesariuszami instytucjonalnymi poprzez coraz bardziej dostępne i szerzej stosowane systemy B2A. Wybór rozwiązań jest niestety uwarunkowany licznymi determinantami, wśród których kluczowe dla większości organizacji są zazwyczaj cena instrumentu ICT i całkowite koszty wdrożenia rozwiązania. Przeprowadzone przez autorkę badania w wybranych gminach wskazują, że również podmioty administracji lokalnej jako kluczowe narzędzie wspomaganie rozwoju w gminach traktują technologie informacyjno-komunikacyjne⁴.

W obszarze wspomaganie relacji z dostawcami i odbiorcami zastosowanie rozwiązań ICT staje się koniecznością dającą możliwości budowania kapitału relacyjnego i monitorowania jakości tworzonych relacji.

Literatura

- Bamford D.J., Gomes-Casseres B., Robinson M.S., *Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management and Organization*, John Wiley & Sons Inc, San Francisco 2003.
- Bombiak E., *Istota i pomiar kapitału intelektualnego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczego w Siedlcach nr 88, red. J. Toruński, „Administracja i Zarządzanie” 2011, nr 15.
- Burt R., *The Contingent Value of Social Capital*, „Administrative Science Quarterly”, 1997, no. 2.
- Granovetter M., *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, „American Journal of Sociology” 1985, no. 91.
- Child J., Faulkner D., Tallman S., *Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks and Joint Venture*, Oxford University Press, 2nd edition, Oxford 2005.
- Chomiak-Orsa I., *Budowanie relacji międzyorganizacyjnych w kontekście technologii informacyjnych*, „Informatyka Ekonomiczna” 2012, nr 4(26), red. M. Nycz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012a.
- Chomiak-Orsa I., *Kapitał relacyjny stymulatorem przewagi konkurencyjnej współczesnej organizacji*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym organizacji*, red. D. Jelonek, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012b.
- Chomiak-Orsa I., Flieger M., *Koncepcja oceny stopnia informatyzacji w osiągnięciu dojrzałości procesowej gmin*, „Zarządzanie Publiczne”, vol. 1(17), red. A. Noworól, Kraków 2012a.
- Chomiak-Orsa I., Flieger M., *Stymulowanie lokalnego rozwoju gospodarczego. Próba oceny skuteczności działań pozabudżetowych gmin*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Łądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki, Rocznik XLIV, październik-grudzień, nr 4 (166), Wrocław 2012b.
- Chomiak-Orsa I., Flieger M., *Próba oceny skuteczności niefinansowych instrumentów wspierania mikroprzedsiębiorczości w gminach*, [w:] *Strategie zarządzania mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, red. J. Buko, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 696, Ekonomiczne Problemy Usług nr 81, Szczecin 2012c.
- Chomiak-Orsa I., Flieger M., *Wybrane aspekty rozwoju informatycznego gmin*, [w:] *Rynek informacji i komunikacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 711, Ekonomiczne Problemy Łączności nr 11, red. R. Czaplewski, Szczecin 2012d.

⁴ Badania szczegółowo opisano w artykułach [Chomiak-Orsa, Flieger 2012d, s. 189-201; Chomiak-Orsa, Flieger 2012c, s. 40-49; Chomiak-Orsa, Flieger 2012a, s. 75- 86; Chomiak-Orsa, Flieger 2012b, s. 177-183].

- Chomiak-Orsa I., Perechuda K., *Technologie mobilne jako determinanta destrukcji kapitału relacyjnego*, [w:] *Multimedia w biznesie* red. L. Kiełtyka, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
- Chylek M., *Nadzór korporacyjny a kapitał relacyjny przedsiębiorstwa*, [w:] *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.
- Chrzan E., Garbiec R., *Klasy jako forma kooperacji małych przedsiębiorstw i innych organizacji dla sprostania globalnej konkurencji*, [w:] *Modele funkcjonowania współczesnego biznesu*, red. A. Jabłoński, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2010, s. 327-334.
- Doz Y.L., Hamel G., *Alianse strategiczne: sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Helion, Gliwice 2006.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, PWE, Warszawa 2001.
- Henton D., Melville J., Walesh K., *Grassroots Leaders for a New Economy*, San Francisco 1997.
- <http://www.computerworld.pl/news/383850/SAP.Systemy.mobilne...> [dostęp: 12.01.2013].
- Kaczmarek B., *Współczesne aspekty istoty i funkcji zarządzania*, [w:] *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 2004.
- Lenart A., *Zintegrowane systemy informatyczne klasy ERP. Teoria i praktyka na przykładzie systemu BAAN IV*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.
- Lobos K., *Organizacja sieciowa*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Lobos K., *Organizacje sieciowe*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- Łysik Ł., Łopaciński K., *Wpływ technologii mobilnych na zmiany w organizacji*, [w:] *Technologie i systemy komunikacji oraz zarządzania Informacją i wiedzą*, red. L. Kiełtyka, Difin, Warszawa 2008.
- Madhok A., Tallman S.B., *Value through interfirm collaborative relationships*, "Organization Science" 1998, vol. 9, no. 3.
- Mendryk I., *Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, red. A. Sitko-Lutek, PWN, Warszawa 2007.
- Obłój K., *O zarządzaniu refleksyjnie*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006.
- Smith S., Baylis J., *Wprowadzenie*, [w:] *Globalizacja polityki światowej. Wprowadzenie stosunków międzynarodowych*, red. S. Smith, J. Baylis, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
- Spaulding T., *Nie chodzi tylko o to, kogo znasz*, Wydawnictwo MT Business, 2012.
- Sroka W., *Management of inter-firm cooperation*, "Journal of Information, Control and Management Systems" 2010, special issue, vol. 8, no 2.
- Stadtmüller E., *Regionalizm i regionalizacja jako przedmiot badań naukowych w stosunkach międzynarodowych*, [w:] *Regionalizacja w stosunkach międzynarodowych, aspekty polityczno-gospodarcze*, red. K. Jędrzejczyk-Kuliniak, L. Kwieciński, B. Michalski, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.
- Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
- Wróbel J., *Geneza rozwoju kapitału intelektualnego i jego struktura*, [w:] *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.

THE USE OF ICT IN INITIATING AND CREATING RELATIONAL CAPITAL

Summary: The evolutionary nature of the surroundings of the modern organization, reaching out to customers and creating a relationship, becomes a condition of existence in economic space. At the same time, the development of ICT changed in a general way perspectives and range of initialization and the creation of business contacts for geographically dispersed markets. In the article, the author on the basis of deep research literature and the results of tests carried out in selected municipalities of Lower Silesia and Great Poland has pointed out the importance of ICT in initiating business contacts and creating relational capital.

Keywords: relational capital, intellectual capital, information and communication technologies.