

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Praca doktorska

**ELASTYCZNE BUDOWANIE KAPITAŁU
RELACYJNEGO A KONKURENCYJNOŚĆ FIRMY
RODZINNEJ**

**FLEXIBLE BUILDING RELATIVE CAPITAL AND
COMPETITIVENESS OF A FAMILY COMPANY**

Imię i nazwisko: Joanna Lerche

Promotor: dr hab. inż. Anna Lemańska-Majdzik, prof. PCz

Dyscyplina: Nauki o zarządzaniu i jakości

Częstochowa 2024

Podziękowania

*Serdeczne podziękowania składam na ręce
Pani Promotor niniejszej dysertacji doktorskiej,
dr hab. inż. Annie Lemańskiej-Majdzik, prof. PCz
za pomoc, życzliwość, cierpliwość, zaangażowanie,
okazane wsparcie oraz wiele drogocennych rad
na każdym etapie opracowania rozprawy doktorskiej.*

*Serdecznie dziękuję
Joanna Lerche*

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Budowanie kapitału relacyjnego w aspekcie elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw	15
1.1. Elastyczność organizacyjna w świetle studiów literaturowych	15
1.1.1. Istota i definicje elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw	15
1.1.2. Rodzaje i typy elastyczności organizacyjnej w działalności przedsiębiorstw	22
1.2. Pojęcie i struktura kapitału relacyjnego przedsiębiorstw	29
1.2.1. Definicje i rodzaje kapitału relacyjnego w przedsiębiorstwach	29
1.2.2. Charakterystyka relacji zewnętrznych przedsiębiorstw	36
1.3. Elastyczność w zarządzaniu relacjami z interesariuszami	43
1.3.1. Determinanty budowania kapitału relacyjnego w obszarze relacji zewnętrznych przedsiębiorstw	43
1.3.2. Kształtowanie relacji z klientami przez przedsiębiorstwo	49
Rozdział 2. Konkurencyjność firm rodzinnych	63
2.1. Definicje i specyfika firm rodzinnych	63
2.1.1. Pojęcie firmy rodzinnej i jej natura oraz cechy charakterystyczne	63
2.1.2. Kapitał relacyjny w obszarze relacji zewnętrznych firm rodzinnych	73
2.2. Istota i determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw	82
2.2.1. Konkurencyjność w świetle nauk o zarządzaniu	82
2.2.2. Czynniki konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstw	88
2.3. Kształtowanie przewagi konkurencyjnej w firmach rodzinnych	101
2.3.1. Uwarunkowania konkurencyjności firm rodzinnych	101
2.3.2. Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych	106
Rozdział 3. Obszar i metodyka badań własnych	111
3.1. Problem badawczy i cele badawcze	111
3.2. Hipotezy badawcze	116
3.3. Projekt badań i próba badawcza	128
3.3.1. Badania jakościowe	128

3.3.2. Badania ilościowe	130
Rozdział 4. Kapitał relacyjny w przedsiębiorstwach rodzinnych - wyniki badań jakościowych	136
4.1. Charakterystyka próby badawczej w badaniach jakościowych	136
4.2. Diagnoza stanu elastycznego budowania kapitału relacyjnego w badanych firmach rodzinnych oraz opis metod kształtowania przewagi konkurencyjnej	137
4.3. Podsumowanie wyników badań jakościowych	145
Rozdział 5. Elastyczność w budowaniu kapitału relacyjnego a konkurencyjność firm rodzinnych w świetle badań ilościowych	148
5.1. Charakterystyka badanej próby – badania ilościowe	148
5.2. Identyfikacja i analiza zależności między elastycznością a konkurencyjnością firm rodzinnych	151
5.3. Weryfikacja hipotez badawczych i wnioski z badań ilościowych	167
Zakończenie	182
Bibliografia	187
Spis rysunków	200
Spis tabel	202
Spis wykresów	204
Załącznik nr 1	205
Załącznik nr 2	212
Streszczenie	217
Summary	219

Wstęp

Współcześnie organizacje, w tym przedsiębiorstwa rodzinne działające w turbulentnych warunkach rynkowych, stają przed wyjątkowymi wyzwaniami dotyczącymi zarządzania. Ogromna nieprzewidywalność i zmienność otoczenia oraz warunki wewnętrzne skłaniają przedsiębiorstwa do wykazywania się elastycznością. Współcześnie uznaje się, że nie istnieje jeden czynnik stanowiący o konkurencyjności danego przedsiębiorstwa. Stąd znaczenia nabiera pojęcie elastyczności w procesie zarządzania przedsiębiorstwami, tak aby mogły one łatwo i szybko przystosować się do zmian. Elastyczność jest właściwością, która pozwala organizacji na radzenie sobie ze zmianami otoczenia. W literaturze tematu pojęciu elastyczności przypisuje się liczne sprawności takie jak: przystosowalność, zręczność, mobilność oraz zdolność do dokonywania modyfikacji i doskonalenia.¹ Przedsiębiorstwo charakteryzujące się elastycznością jest otwarte na wszelkie zmiany, które napotyka w trakcie funkcjonowania, a właściwe zarządzanie tymi zmianami jest niezbędne nie tylko do uzyskania przewagi konkurencyjnej, ale również przetrwania we współczesnym otoczeniu biznesowym. Elastyczne przedsiębiorstwo posiada umiejętność szybkiego reagowania na zmiany jednocześnie dostosowując wewnętrzne struktury firmy do stawianych mu wyzwań.²

Firmy rodzinne z uwagi na swoją specyficzną kulturę organizacyjną oraz charakterystyczne dla tej grupy cechy często mierzą się z trudnościami, które są im stawiane w wolnych warunkach rynkowych. Szczególne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa ma elastyczność w zakresie budowania trwałych i długofalowych relacji z interesariuszami, w tym z klientami. Zdolność do reagowania na sygnały otoczenia, szybkość podejmowania decyzji oraz zdolność do kierowania zmianą ma istotne znaczenie w budowaniu kapitału relacyjnego. Zasoby relacyjne stanowią istotne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Mają często specyficzny charakter i są nawiązywane oraz utrzymywane w unikatowy sposób, a co za tym idzie nie są łatwe do naśladowania przez konkurentów.³

¹ Jagoda A. (2015) „Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw”, [w:] Witkowski J., Skowrońska A. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 382, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 316-323.

² Osbert-Pociecha G. (2004), *Dualna natura elastyczności organizacji i jej implikacje praktyczne*, Przegląd Organizacji, Nr 9, s. 9-12; Osbert-Pociecha G., Moroz M., Lichtarski J. (2008), Elastyczność przedsiębiorstwa jako konfiguracja elastyczności cząstkowych, *Gospodarka Narodowa*, Nr 4, s. 59-84.

³ Eschner I. (2017), *Relacje w firmach rodzinnych*, [w:] J. Lajstet, A. Karwacki, I. Eschner, M. Karwacka, B. Królicka, *Firmy rodzinne. Ludzie-relacje-wartości*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, s. 131.

Budowanie trwałych relacji z klientami stanowi więc kluczowy element skutecznej strategii biznesowej. W przedsiębiorstwach rodzinnych, które opierają swoją działalność na specyficznych wartościach takich jak: rodzinność, lojalność, zaufanie oraz tradycja, relacje zarówno w obszarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym mają szczególne znaczenie. Relacje rodzinne, na bazie których rozwija się rodzinny kapitał społeczny w danym przedsiębiorstwie są z reguły silnymi więzami, w których bardzo duże znaczenie mają wartości, normy, zobowiązania i personalne więzi będące źródłem zaufania. Należy zaznaczyć, że firma rodzinna jako specyficzna grupa przedsiębiorstw mierzy się z przeplataniem systemu rodzinnego, opartego na więziach oraz biznesowego, który jest profesjonalny, z relacjami typowymi dla organizacji jaką jest firma.⁴

Specyfika zarządzania firmą rodzinną wiąże się z szeregiem działań związanych z określeniem reguł i zasad, które mają na celu utrzymanie ładu i spójnego podejścia do firmy oraz sformułowania wspólnej wizji i wartości, dzięki którym przedsiębiorstwo będzie mogło odnosić sukcesy rynkowe.⁵ Przy tym warto zaznaczyć, że profesjonalizację zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych utrudniają postawy emocjonalne i kulturowe.⁶ Ponadto osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w firmie rodzinnej uwarunkowane jest stworzeniem i funkcjonowaniem właściwej strategii działania, która decyduje o kształcie i szansach rozwoju firmy. Decyzje dotyczące zakresu i charakteru prowadzonej działalności podejmowane są zwykle z myślą o kolejnym pokoleniu zgodnie z posiadaną wiedzą, intuicją właścicieli oraz zaangażowaniem rodziny w przyszłość firmy. Przyjęta przez przedsiębiorstwo rodzinne strategia działania rozumiana jest jako umiejętność przewidywania i budowania scenariuszy rozwoju, jest jednym z czynników warunkujących sukces firmy.⁷ Dlatego też, podjęte w niniejszej rozprawie doktorskiej rozważania teoretyczne i empiryczne mają duże znaczenie w praktyce zarządzania firmami rodzinnymi, które coraz częściej zwracają uwagę na znaczenie elastyczności w kształtowaniu długofalowych relacji z klientami. Rekomendacje dla przedsiębiorstw odnośnie elastycznego budowania kapitału relacyjnego mogą pozwolić na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w firmach rodzinnych.

⁴ Eschner I. (2005), *Relacje w firmach rodzinnych...*, op. cit., s. 134-135; Ensley M.D., Pearson A.W., *An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus*. "Entrepreneurship Theory and Practice", 29(3), pp. 267-284.

⁵ Leach P. (2017), *Firmy rodzinne. Wszystko, co istotne.*, Studio EMKA, Warszawa, s. 119-122.

⁶ Sacristán Navarro M., Gomez Ansón S. (2009), *Do families shape corporate governance structures*, "Journal of Management & Organization" Vol. 15, s. 327-332.

⁷ Jeżak J. (2014), *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych* [w:] J. Jeżak (red.) *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemu rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 61-91.

W niniejszej pracy doktorskiej, główny problem badawczy został przedstawiony w postaci pytania badawczego, które brzmi: *Czy elastyczne budowanie kapitału relacyjnego ma wpływ na poziom konkurencyjności firm rodzinnych na rynku?* Dla potrzeb realizacji tak postawionego celu badawczego dokonano podziału głównego pytania badawczego na pytania szczegółowe:

1. **Jak stopień zaangażowania firmy rodzinnej wpływa na jakość elastycznych relacji z klientem oraz jej konkurencyjność?**
2. **Czy zaufanie w jakości elastycznych relacji pomiędzy firmą a klientami determinuje pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa rodzinnego?**
3. **Jakie znaczenie ma wpływ wdzięczności na budowanie relacji firmy rodzinnej z klientami oraz jej konkurencyjność?**
4. **Czy wzajemność relacji z klientami znacząco oddziałuje na konkurencyjność firmy?**
5. **Jak wpływa szerokość relacji na utrzymanie pozycji konkurencyjnej firmy rodzinnej?**
6. **Czy struktura elastycznych relacji determinuje pozycję rynkową przedsiębiorstwa rodzinnego?**

Można zatem wskazać, że głównym celem badawczym, w niniejszej pracy doktorskiej jest *zidentyfikowanie wpływu elastycznego kreowania kapitału relacyjnego na poziom konkurencyjności firmy rodzinnej*. Główny cel badawczy został rozłożony na cele szczegółowe, wśród których wyróżniono cele:

1. **Teoriopoznawcze**, w tym: rozpoznanie, na podstawie literatury tematu, zjawiska elastyczności w budowaniu kapitału relacyjnego w organizacji, pokazanie istoty firm rodzinnych, rozpoznanie specyficznych cech wpływających na relacyjność w przedsiębiorstwach rodzinnych, wskazanie determinantów poziomu konkurencyjności firm rodzinnych.
2. **Empiryczne**: zbadanie zależności między poziomem elastyczności w budowaniu kapitału relacyjnego przez firmy rodzinne a poziomem (wzrostem/spadkiem) ich konkurencyjności.
3. **Metodyczne**: operacjonalizacja autorskiego narzędzia badawczego służącego do oceny wpływu elastyczności w budowaniu kapitału relacyjnego na konkurencyjność przedsiębiorstw, stworzenie metodyki do zaproponowanego modelu badawczego.
4. **Aplikacyjne**: wskazanie rekomendacji dla właścicieli i/lub menadżerów przedsiębiorstw rodzinnych.

Dokonany przegląd literatury tematu, postawiony problem badawczy oraz cele badawcze pozwoliły na sformułowanie następującej hipotezy głównej **H: *Elastyczne budowanie relacji z klientami warunkuje wzrost konkurencyjności firmy rodzinnej na rynku.***

Odpowiednie zbadanie problemu badawczego oraz weryfikacja przyjętej hipotezy głównej wymaga potwierdzenia następujących hipotez szczegółowych:

H1: Jakość elastycznych relacji z klientami określona stopniem zaangażowania warunkuje konkurencyjność firmy rodzinnej,

H2: Jakość elastycznych relacji z klientami określona stopniem zaufania warunkuje konkurencyjność firmy,

H3: Wysoki poziom wdzięczności w relacji firma- klient determinuje wyższy poziom konkurencyjności firmy na rynku,

H4: Występowanie wzajemności w budowaniu elastycznych relacji firma – klient warunkuje wzrost konkurencyjności firmy rodzinnej,

H5: Szerokość elastycznych relacji firma – klient determinuje poziom konkurencyjności firmy rodzinnej,

H6: Szerokość elastycznych relacji firma – klient determinuje jakość relacji,

H7: Struktura elastycznych relacji firmy z klientami warunkuje poziom konkurencyjności firmy rodzinnej,

H8: Struktura elastycznych relacji firmy z klientami wpływa na jakość relacji.

W zbudowanym modelu badawczym, który prezentuje kierunek podjętych badań, wskazano zmienne, które determinują budowanie kapitału relacyjnego oraz wpływają na pozycję konkurencyjną firm rodzinnych. Czynniki te podzielono na czynniki wpływające na jakość relacji (zaangażowanie, zaufanie, wdzięczność, wzajemność) oraz strukturę i szerokość relacji. Konkurencyjność firmy rozpatrywano natomiast w czterech obszarach: finansowym, strategicznym, zasobowym oraz posiadanych kompetencji.

Zmienne dotyczące elastyczności budowanych relacji oraz ocenę ich wpływu na pozycję konkurencyjną firm rodzinnych utworzono poprzez zsumowanie odpowiedzi wchodzących w skład poszczególnych podskal. Następnie wskaźniki te scharakteryzowano przy pomocy podstawowych statystyk opisowych (średnia, mediana, odchylenie standardowe, skośność, kurtoza, minimum, maksimum). Normalność rozkładów przeanalizowano testem Shapiro-Wilka. Następnie w celu identyfikacji zależności poszczególnych determinant kapitału relacyjnego i konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych wykonano analizę korelacji *r Pearsona*, która ukazuje związek pomiędzy wskazanymi determinantami.

Narzędzie badawcze, skonstruowane dla potrzeb badań ilościowych, zostało poddane badaniu rzetelności przy pomocy analizy zgodności wewnętrznej współczynnika Alfa Cronbacha. Przeprowadzona analiza rzetelności dla skali w części dotyczącej budowania elastycznych relacji z klientami oraz dla poszczególnych podskal w części dotyczącej konkurencyjności badanych firm pod względem strategicznym, uzyskanego efektu finansowego, zgromadzonych zasobów oraz posiadanych kompetencji wyniosła łącznie 0,910, zatem była to rzetelność doskonała. Wartość współczynnika Alfa Cronbacha dla poszczególnych podskal w skali konkurencyjności ogółem badanych firm wyniosła 0,954 była to również rzetelność doskonała.

Realizacja przyjętego w niniejszej dysertacji celu wymagała wykorzystania podczas badań metody ilościowej oraz metody jakościowej. W pierwszym etapie podjęto badania jakościowe, dzięki czemu uzyskano ogólny obraz kształtowania relacji z klientami w firmach o rodzinnym charakterze. Narzędziem badawczym wykorzystanym do realizacji badania był autorski scenariusz wywiadu. Badanie zostało przeprowadzone w październiku 2022 roku i uczestniczyły w nim trzy przedsiębiorstwa rodzinne. Następnie na przełomie lutego i marca 2023 roku zostało przeprowadzone badanie ilościowe. W tym procesie badawczym uczestniczyło łącznie 206 firm rodzinnych, które zatrudniały nie mniej niż 10 pracowników (przedsiębiorstwa małe, średnie i duże), zlokalizowane na terenie województwa śląskiego. Instrumentem pomiaru było narzędzie badawcze – kwestionariusz ankiety.

Układ niniejszej rozprawy doktorskiej został podporządkowany wskazanym celom oraz postawionym hipotezom badawczym. Pracę rozpoczyna wstęp, a następnie w układzie można wyróżnić dwie części – teoretyczną, która obejmuje rozdział pierwszy i drugi oraz empiryczną, która obejmuje rozdział trzeci, czwarty, piąty oraz zakończenie.

W pierwszym rozdziale zatytułowanym: „*Budowanie kapitału relacyjnego w aspekcie elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw*” w pierwszej kolejności przedstawiona została, na podstawie przeglądu międzynarodowej i krajowej literatury tematu, istota i definicje elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw. W tej części zaprezentowano przegląd definicji elastyczności organizacyjnej, która jest cechą pożądaną każdej organizacji działającej w turbulentnej rzeczywistości rynkowej. Elastyczność organizacyjna może w znaczącym stopniu decydować o skuteczności i efektywności działania przedsiębiorstwa, poprzez zdolność do szybkiego reagowania na zmieniające się okoliczności. Następnie na podstawie przeglądu literatury tematu wskazano rodzaje i typy elastyczności organizacyjnej w działalności przedsiębiorstw. Uwzględniono kryteria podziału oraz dokonano ich opisu. Podkreślono również znaczenie pojęcia elastyczności w ramach nauk o zarządzaniu i jakości, jako

pożądanego atrybutu współczesnej organizacji. W drugiej części rozdziału pierwszego zaprezentowano, na podstawie przeglądu literatury, pojęcie oraz strukturę kapitału relacyjnego. Wskazano na aspekt znaczenia kapitału relacyjnego jako zagadnienia, które cieszy się, w ostatnich latach coraz większym zainteresowaniem badaczy, w kontekście pozytywnego wpływu kapitału relacyjnego na przedsiębiorstwo, zwłaszcza na jego funkcjonowanie, pozyskiwanie wiedzy czy budowanie przewagi konkurencyjnej. W niniejszej części dokonano przeglądu definicji pojęcia kapitału relacyjnego oraz podkreślono, iż nie istnieje pojęcie jednoznacznie definiujące to zjawisko, a kapitał relacyjny obejmuje relacje nie tylko z klientami, ale również z innymi interesariuszami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi organizacji. W części drugiej rozdziału pierwszego dokonano również opisu podejścia systemowego i procesowego zarządzania relacjami z klientami określanego jako CRM (Customer Relationship Management). Należy jednak podkreślić, że w niniejszej pracy doktorskiej skupiono się głównie na kapitale relacyjnym rozumianym jako filozofia biznesu, uwzględniając miękkie aspekty badanego zjawiska. Następnie dokonano opisu elastyczności w zarządzaniu relacjami z interesariuszami poprzez konieczność stosowania różnych strategii dostosowanych zarówno do zasobów relacyjnych, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, jak i znaczenia interesariuszy. Podkreślono również fakt, iż zarządzanie kapitałem relacyjnym w przedsiębiorstwie to całokształt działań dotyczących tworzenia i utrzymywania trwałych relacji z klientami, wspieranych narzędziami technologii, marketingiem relacji, którego celem jest zbudowanie lojalnej grupy stałych klientów, w oparciu o działania mające wpływ na jakość relacji takie jak: zaangażowanie, zaufanie, wdzięczność, wzajemność oraz strukturę i szerokość relacji.

W drugim rozdziale pracy doktorskiej pod tytułem: „*Konkurencyjność firm rodzinnych*” w pierwszej kolejności dokonano analizy, na podstawie przeglądu krajowej i międzynarodowej literatury, tematu istoty oraz specyfiki grupy przedsiębiorstw jaką są firmy rodzinne. W tej części rozprawy doktorskiej zaprezentowano przegląd definicji firmy rodzinnej, wskazano również na jej naturę oraz cechy charakterystyczne dla tej grupy przedsiębiorstw między innymi na ich specyfikę łączącą dwa systemy: rodzinę oraz firmę, gdzie głównym spoiwem są więzi rodzinne. Podkreślono znaczenie relacji łączących pracujących członków rodziny na sukces i funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz zagrożenia, które niosą za sobą relacje rodzinne w otoczeniu biznesowym. Rodzinność, określana w literaturze zagranicznej jako *familiness* jest główną cechą firm rodzinnych mającą szczególny wpływ na relacje panujące w organizacji. W tej części opisano również zjawisko marketingu relacji, którym często posługują się firmy rodzinne w procesie budowania bliskich związków z interesariuszami. Następnie w drugiej

części rozdziału drugiego na podstawie przeglądu literatury tematu dokonano przeglądu definicji konkurencyjności przedsiębiorstw oraz wskazano czynniki, które ją kształtują. Wskazano również naturalny charakter pojęcia konkurencyjności poprzez określenie takich pojęć jak pozycja konkurencyjna lub potencjał konkurencyjny. Następnie scharakteryzowano determinanty wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstwa oraz dokonano opisu w jaki sposób kształtowana jest przewaga konkurencyjna w firmach rodzinnych. Zarządzanie firmami rodzinnymi charakteryzuje się pewną specyfiką, która wynika z typowych cech dla tej grupy przedsiębiorstw, stąd też uwarunkowania konkurencyjne firm rodzinnych często łączą się typowymi dla pojęcia rodzinności cechami. Można zatem stwierdzić, że są one podstawą do budowania strategii konkurencyjnej opartej na bliskich relacjach okołobiznesowych oraz budowaniu więzi i lojalności. W rozdziale drugim opisano również kryteria budowania strategii konkurencyjnej w małych przedsiębiorstwach rodzinnych, a także potencjał zasobowy tych podmiotów mający bezpośredni wpływ na kształtowanie strategii konkurowania, która jest istotnym elementem sukcesu rynkowego w warunkach zmienności otoczenia gospodarczego.

Trzeci rozdział rozprawy doktorskiej zatytułowany: „*Obszar i metodyka badań własnych*” obejmuje opis zastosowanej metodyki badawczej, którą przeprowadzono, aby zrealizować postawiony w niniejszej pracy doktorskiej cel badawczy. W pierwszej kolejności przedstawiono na podstawie przeglądu literatury teoretyczne ramy procesu badawczego. Następnie zaprezentowano główny problem badawczy w postaci pytania badawczego: „*Czy elastyczne budowanie kapitału relacyjnego ma wpływ na poziom konkurencyjności firm rodzinnych na rynku?*” oraz dokonano rozbicia pytania głównego na szczegółowe pytania badawcze. Kolejno przedstawiono główny cel badawczy, którym jest: „*Zidentyfikowanie wpływu elastycznego kreowania kapitału relacyjnego na poziom konkurencyjności firmy rodzinnej*”. Cele szczegółowe opisano z uwzględnieniem podziału na cele teoriopoznawcze, empiryczne, metodyczne oraz aplikacyjne. Następnie w kolejnej części rozdziału trzeciego zaprezentowano i opisano podstawy teoretyczne dotyczące budowania hipotez badawczych oraz przedstawiono sformułowaną hipotezę główną i hipotezy szczegółowe. Na podstawie dokonanych rozważań teoretycznych oraz sformułowanych hipotez zbudowano model badawczy, który prezentuje kierunek podjętych w niniejszej dysertacji badań. Opisano również wykorzystane metody badawcze, procedurę oraz statystyki dla analiz przedstawionych w rozprawie doktorskiej. Kolejno przedstawiono podstawy teoretyczne dla realizacji badań ilościowych oraz jakościowych. Opisano kwestionariusz wywiadu sporządzony dla potrzeb badania jakościowego oraz kwestionariusz ankiety przygotowany dla potrzeb badania ilościowego, które dołączono do pracy doktorskiej w postaci załączników. Ponadto dokonano, krótkiej

charakterystyki badań oraz pokazano wyniki badania rzetelności dla skonstruowanego narzędzia badawczego w badaniu ilościowym.

W rozdziale czwartym pracy doktorskiej zatytułowanym: *„Kapitał relacyjny w przedsiębiorstwach rodzinnych - wyniki badań jakościowych”* dokonano charakterystyki próby badawczej biorącej udział w badaniu jakościowym oraz dokonano diagnozy stanu elastycznego budowania kapitału relacyjnego w firmach rodzinnych. Na podstawie analizy przeprowadzonych wywiadów w podziale na działania przedsprzedażowe oraz pozyskanie klienta, obsługę klienta i proces transakcyjny oraz obsługę posprzedażową. Następnie dokonano opisu metod kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorczości rodzinnej w kontekście budowania kapitału relacyjnego.

W rozdziale piątym niniejszej dysertacji zatytułowanym: *„Elastyczność w budowaniu kapitału relacyjnego a konkurencyjność firm rodzinnych w świetle badań ilościowych”* przedstawiono wyniki badania ilościowego. W pierwszej części piątego rozdziału przedstawiono charakterystykę ankietowanych przedsiębiorstw rodzinnych zlokalizowanych w województwie śląskim. Następnie dokonano analizy metryczki 206 przedsiębiorstw rodzinnych biorących udział w badaniu ankietowym. Opisano wielkość zatrudnienia, strukturę wieku badanych przedsiębiorstw, pokolenie zarządzające firmą, zasięg działalności oraz profil działalności badanych przedsiębiorstw rodzinnych. Kolejno przedstawiono wyniki badania własnego w obszarze elastycznego budowania relacji z klientami w przedsiębiorstwach rodzinnych z uwzględnieniem takich aspektów jak: zaangażowanie, zaufanie, wdzięczność, wzajemność oraz szerokość i strukturę relacji. Następnie dokonano analizy badawczej przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw pod względem strategicznym, zgromadzonych zasobów, finansowym oraz posiadanych kompetencji. W kolejnej części rozdziału piątego dokonano weryfikacji hipotez badawczych oraz dokonano podsumowania przeprowadzonych badań ilościowych.

Wnioski wynikające z dokonanego przeglądu literatury krajowej oraz zagranicznej jak również wnioski wynikające z przeprowadzonych badań własnych przedstawione zostały w zakończeniu pracy. Ponadto na koniec dołączono spis literatury wykorzystanej w rozprawie doktorskiej oraz spis rysunków, tabel, wykresów, które znajdują się w niniejszej pracy. W końcowej części załączono dwa załączniki, w których umieszczono scenariusz wywiadu (załącznik nr 1) oraz kwestionariusz ankiety badawczej (załącznik nr 2) wykorzystane w procesie badań własnych.

Rozdział 1

Budowanie kapitału relacyjnego w aspekcie elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw

1.1. Elastyczność organizacyjna w świetle studiów literaturowych

1.1.1. Istota i definicje elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw

Wykorzystanie szans oraz identyfikacja zagrożeń występujących w turbulentnym otoczeniu organizacji nabierają znaczenia w podejściu biznesowym oraz skłaniają do ukierunkowania na elastyczne zachowania organizacji. Wysoka dynamika zmian oraz rosnąca niepewność otoczenia sprawiają, że decydującą cechą przedsiębiorstw staje się właśnie elastyczność.

Można zatem stwierdzić, że organizacja jest elastyczna, gdy jej struktura i kultura umożliwia szybką reakcję na zmieniające się potrzeby klientów oraz działania konkurencji. Modelową elastyczną organizację cechuje zdolność do nadążania za zmianami otoczenia i wyprzedzania konkurencji, sprawny system poznawania i reagowania na opinie klientów, szybkie procesy decyzyjne oraz przyzwyczajenie personelu do zmian.⁸

W literaturze tematu można spotkać się z próbą utożsamiania elastyczności organizacyjnej z umiejętnością adaptacji do zmian całej organizacji, nie wymieniając obszarów, których dotyczy. Przykładem takiego podejścia może być określenie elastyczności organizacyjnej przez A. Dastmalchian jako „mniejszą liczbę zasad i regulacji, co daje swobodę w pozyskiwaniu i pozbywaniu się pracowników, przydzielaniu pracowników do różnych zadań, wynagradzaniu pracowników”.⁹ W tym podejściu określa się potrzebę integrowania w procesie elastyczności znaczących zasobów, takich jak technologia, informacja, ludzie, finanse. Integracja poszczególnych elementów elastyczności stanowi warunek do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej.¹⁰

⁸ Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcja i metody zarządzania*, PWE, Warszawa, s. 391.

⁹ Dastmalchian A., Ng I. (2001), *Organizational Flexibility in Western and Asian Firms, An Examination of Control and Safeguard Rules in Five Countries*, "Canadian Journal of Administrative Sciences", No. 18, Vol. 1., pp.17-24.

¹⁰ Ahmed P.K., Hardaker G., Carpenter M. (1996), *Integrated flexibility- Key to competition in turbulent environment*, „Long Range Planning”, Vol. 29, No. 4, 1996, pp. 562-571.

Przyczyną postrzegania organizacji jako elastycznej są zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne, które oddziałują na funkcjonowanie całej organizacji w konkurencyjnym otoczeniu.¹¹ Do zewnętrznych czynników, które determinują przedsiębiorstwa do podejmowania elastycznych reakcji na potrzeby rynkowe zaliczyć można m.in.:¹²

- globalizację,
- postęp technologiczny oraz skracający się cykl życia produktów,
- niestabilność instytucji formalnych oraz wzrost znaczenia relacji nieformalnych,
- kryzysy gospodarcze,
- zmiany roli pomiędzy współpracującymi podmiotami biznesowymi.

Z kolei do wewnętrznych czynników warunkujących elastyczność działań zaliczyć można m.in. zmiany w zakresie:¹³

- obszaru działania,
- procesów,
- układu sił w przedsiębiorstwie,
- kultury organizacyjnej.

Samo pojęcie elastyczności organizacyjnej nie jest jednoznacznie definiowane w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości. Trudności związane z ujednoczeniem terminologii związanej z elastycznością wynikają ze złożoności pojęcia oraz zmienności w zakresie zastosowań terminologii w procesie funkcjonowania organizacji.¹⁴ Dokonując przeglądu literatury można spotkać poglądy, że elastyczność jest pojęciem wielowymiarowym będącym przeciwieństwem stabilności.¹⁵ H. W. Volberda postrzega elastyczność organizacyjną jako stopień zdolności do kontroli zarządzania organizacją mierzony szybkością reakcji na zmienność otoczenia.¹⁶ Elastyczność w tym ujęciu ma związek z odpowiednim zakresem działań, które służą do modyfikacji zachowań o bieżącym charakterze powstałych na skutek trwałych zmian w otoczeniu. Elastyczność nie jest więc stanem statycznym, lecz procesem

¹¹ Pakulska T. (2020), *Elastyczność w biznesie. Skuteczna adaptacja*. Oficyna Wydawnicza SGH. Warszawa, s. 9-10.

¹² Adamkiewicz-Drwiłło H.G. (2010), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń, s. 217-218.

¹³ Ibidem.

¹⁴ Lemańska-Majdzik A. (2019), *Elastyczność organizacyjna w przedsiębiorstwie rodzinnym*. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej. Częstochowa, s. 15.

¹⁵ Weick K.E. (1982), *Management of Organizational Change among Loosely Coupled Elements*, [w:] P. Goldman (red.), *Change in Organizations*, Jossey Bass, San Francisco 1982, pp. 375-408.

¹⁶ Volberda H.W. (1998), *Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive*, “Oxford University Press”, New York, pp. 94-96.

dynamicznym, w którym czas odgrywa istotną rolę oraz wpływa na skuteczność zachowań zmierzających do elastyczności organizacji.¹⁷

Jedną z pierwszych koncepcji ujęcia efektywności organizacyjnej w połączeniu z elastycznością pochodzi z lat 70. XX wieku. J. L. Price ujął elastyczność jako jeden z pięciu wymiarów efektywności, obok takich elementów jak: produktywność, morale, konformizm oraz instytucjonalizacja. Według J. L. Price elastyczność (*adaptiveness*) oznacza stopień łatwości reagowania na zmianę oraz ma istotny związek z rodzajem wykonywanej działalności.¹⁸ Pojęcie elastyczności w kontekście efektywności organizacyjnej pojawia się również jako kluczowe kryterium w Zrównoważonej Karcie Wyników. Jest to element płaszczyzny rozwoju organizacji.¹⁹ H. I. Ansoff traktował elastyczność jako właściwość organizacji, która pozwala na radzenie sobie ze zmianami w otoczeniu poprzez umiejętność zwiększania płynności zasobów firmy. Wyodrębnił on elastyczność zewnętrzną, którą utożsamiał ze zdolnością wpływania na otoczenie organizacji i wewnętrzną, rozumianą jako szybką adaptację do zmian w otoczeniu.²⁰

Pojęcie elastyczności oraz pozytywne znaczenie tego terminu skłania do pełniejszej jego identyfikacji. Elastyczność organizacyjna jest narzędziem umożliwiającym funkcjonowanie przedsiębiorstwa w ekstremalnie turbulentnym otoczeniu. Jednocześnie elastyczność organizacyjna jest trudna do jednoznacznego zdefiniowania, poprzez takie czynniki jak: wielowymiarowość zjawiska, przeplatanie się przyczyn ze skutkami, występowanie na kilku poziomach odniesień, np. elastyczność całkowita, elastyczność cząstkowa.²¹ Ponadto, K. Januszkiewicz oraz M. Jabłoński wskazują, iż elastyczność jest traktowana jako charakterystyka pożądana dla każdego przedsiębiorstwa. Elastyczna ma być organizacja oraz pracujący w niej ludzie, a zachowania nieelastyczne często utożsamiane są ze stagnacją i obniżaniem rozwoju przedsiębiorstwa.²²

Niektóre koncepcje teoretyczne dotyczące zachowań organizacyjnych mają zbliżone znaczenie do elastyczności oraz wpisują się pośrednio w jej definicję w różnym zakresie. W koncepcjach tych wskazuje się na konieczność działań w organizacjach mających na celu

¹⁷ Lemańska-Majdzik A. (2019), op. cit., s. 16-17.

¹⁸ Lawless D.J. (1972), *Effective Management. Social Psychological Approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, pp. 388-391.

¹⁹ Kaplan R.S., Norton D.P. (2007), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 122-138.

²⁰ Ansoff H.I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, pp. 55.

²¹ Osberta-Pociecha G., Moroz M., Lichtarski J.M. (2008), *Elastyczność przedsiębiorstwa jako konfiguracja elastyczności cząstkowych*, „Gospodarka Narodowa” Nr 4, s. 59-84.

²² Januszkiewicz K., Jabłoński M. (2014), *Elastyczność organizacji i jednostki w gospodarce opartej na wiedzy*, „Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica”, Nr 4 (304), s. 35-36.

adaptację do zachodzących zmian²³. W modelu adaptacyjnym zarządzania projektami wskazuje się na znaczenie relacji przedsiębiorstwo–klient, które służą ciągłej weryfikacji i adaptacji funkcjonalności. Specyficznymi zdolnościami o znaczeniu strategicznym obejmującymi zasoby są procesy, kompetencje i umiejętności, które zapewniają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w burzliwym otoczeniu, są tzw. zdolności dynamiczne.²⁴ Zdolności te stanowią istotę elastyczności organizacyjnej. Można więc oprzeć się na teorii D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, którzy interpretują dynamiczną zdolność przedsiębiorstwa do integracji, budowania i konfiguracji kompetencji zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych w celu szybkiego dostosowania się do zmieniających warunków otoczenia.²⁵ Zdolności dynamiczne stanowią zestaw umiejętności, które umożliwiają modyfikację procedur operacyjnych, zmienność zasobów i umiejętności tak, aby osiągnąć odpowiednie dopasowanie do zmieniających się potrzeb rynkowych.²⁶

R. Krupski zwraca uwagę na bliskoznaczność pojęć adaptacji i elastyczności w kontekście określenia elastyczności organizacyjnej. Według R. Krupskiego „*adaptacja to przystosowanie się, a elastyczność to zwinność, ruchliwość, rozciągliwość, ale również i szybkie odreagowanie*”.²⁷

Przegląd definicji i pojęć elastyczności organizacyjnej występujących w literaturze tematu pozwala przyjąć, że elastyczność to cecha umożliwiająca reagowanie na zmiany oraz kreowanie tych zmian w otoczeniu. Organizacja staje się mniej wrażliwa na nieprzewidywalne zmiany zewnętrzne lub umieszcza ją w lepszej pozycji, tak by z sukcesem mogła na te zmiany odpowiadać.²⁸ J. S. Evans oraz G. Osbert-Pociecha przypisują elastyczności liczne sprawności, takie jak: przystosowalność, mobilność, zdolność do doskonalenia i modyfikacji, zręczność itp.²⁹ Przekłada się to na tzw. efekt przebudowy organizacji, czyli przejścia z funkcjonowania w strukturze statycznej, zorientowanej głównie na funkcje do struktury dynamicznej, gdzie

²³ Reeves M., Deimler M. (2011), *Adaptability: The New Competitive Advantage*, „Harvard Business Review”, <https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage> (odczyt: 02.03.2021r.).

²⁴ Pakulska T. (2020), op. cit., s. 11.

²⁵ Teece D.J., Pisano G., Shuen A (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, “Strategic Management Journal”, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.

²⁶ A. Lemańska-Majdzik (2019), op. cit., s. 26.

²⁷ Krupski R. (2006), *Elastyczność organizacji – elementy teorii*, „Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Wałbrzych, Nr 9 (2), s.4-11.

²⁸ Ibidem.

²⁹ Evans J.S. (1991), *Strategic flexibility for high technology manoeuvres: A conceptual framework*, “Journal of Management Studies”, Vol. 28, Iss. 1, p. 69; G. Osbert-Pociecha (2011), *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 135.

dominuje orientacja procesowa. Efekt ten sprzyja sprawności działania oraz wzrostom efektywności działania.³⁰

Elastyczność organizacji stanowi jedno z głównych kryteriów efektywności organizacyjnej obok wsparcia z zewnątrz w modelu otwartych systemów.³¹ Głównym założeniem tego modelu jest dostosowanie organizacji do szybko zachodzących zmian w otoczeniu. Podstawową kompetencją kadry kierowniczej w tych warunkach jest umiejętność reagowania na sygnały z otoczenia, szybkość w podejmowaniu decyzji, zdolność kierowania zmianą oraz innowacyjność.³² P. Brown i inni badając elastyczność organizacyjną odnoszą się do bardziej ogólnej dyskusji na temat elastyczności na poziomie organizacyjnym. Dotyczy to sposobu, w jaki organizacje radzą sobie z niepewnością lub reagują na nieuniknione sytuacje awaryjne w ich otoczeniu.³³ Umiejętność elastycznych reakcji pozwala organizacjom na przeciwdziałanie i reagowanie na zmiany otoczenia oraz jest jednym z elementów warunkujących sukces przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji rynkowej.

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat wielu badaczy zmagало się z próbą zdefiniowania pojęcia elastyczności organizacyjnej zwracając przy tym uwagę na różnorodne cechy i wyróżniki pozwalające na klasyfikację. W tabeli 1.1. zaprezentowano przegląd wybranych definicji elastyczności organizacyjnej, które można znaleźć dokonując przeglądu literatury międzynarodowej.

Tabela 1.1 Wybrane definicje elastyczności organizacyjnej

Autor	Definicja elastyczności
H.I. Ansoff	Elastyczność to właściwość organizacji do radzenia sobie ze zmianami w otoczeniu poprzez zwiększenie płynności zasobów.
D.J. Eppink	Elastyczność jest cechą organizacji, która ogranicza jej wrażliwość na nieprzewidywane zmiany zewnętrzne lub ustawia ją w takiej pozycji, aby odpowiedź na zachodzące zmiany była sukcesem.

³⁰ Osberta-Pociecha G. (2017), *Zdolność organizacji do zmian – dlaczego zmiany wymagają podejścia procesowego i/lub projektowego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 463, Wrocław, s. 91.

³¹ Quinn R.E., Faerman S.R., Thompson M.P., McGrath M.R. (2007), *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa, s. 26.

³² Ziębicki B. (2010), *Elastyczność jako kryterium efektywności organizacyjnej*, „Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica”, Nr 234, s. 387-396.

³³ Brown P., Ly T., Pham H., Sivabalan P. (2020), *Automation and management control in dynamic environments: Managing organisational flexibility and energy efficiency in service sectors*, “The British Accounting Review”, Vol. 52, <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.100840> (odczyt: 09.04.2021).

M.G. Krijnen	Elastyczność to zdolność do zmiany pozwalająca na żywotność przedsiębiorstwa poprzez adaptację do zmian, których nie da się przewidzieć poprzez wykorzystanie szans występujących z dużym prawdopodobieństwem w otoczeniu.
K.E. Weick	Elastyczność związana jest z zakresem działań bieżących z uwzględnieniem trwałych zmian w otoczeniu.
J.B. Quinn	Elastyczność to utrzymywanie pewnych opcji poprzez specyfikację celów i przyzwolenie na konkurencję.
M. Mandelbaum	Elastyczność to zdolność do skutecznego reagowania na zmieniające się okoliczności.
M. Slack	Elastyczność oznacza czas niezbędny do przeniesienia się z jednego stanu do drugiego uwzględniając przy tym koszty.
M.E. Merchant B. Carlsson	Elastyczność to kategoria ściśle powiązana z kryterium czasu.
K.A. Pervaiz G. Hardaker M. Carpenter	Elastyczność – uwarunkowanie przewagi konkurencyjnej wiążące się z potrzebą ingerencji w określone zasoby technologiczne, procesowe, ludzkie oraz struktury i środki finansowe.
D.M. Upton K.R. Harrigan	Elastyczność to liczba potencjalnych rodzajów działalności, jakie przedsiębiorstwo jest w stanie wykorzystać w określonych warunkach.
M.W. Volberda	Elastyczność jako minimum zdolności do kontroli.
A. Sushil	Elastyczność organizacji oznacza zdolność do kreowania opcji na różnych poziomach organizacji, rozwijaniu sposobów i środków do zmian oraz zapewnieniu swobody wyboru.
A. Stabryła	Elastyczność jako możliwość dokonania przekształceń struktury lub właściwości systemu, w którym zachodzi utrzymanie lub osiągnięcie równowagi stacjonarnej lub dynamicznej.
R. Krupski	Elastyczność jest kategorią, która obejmuje dwa wymiary: szybkość reakcji i stopień dopasowania w każdym z elementów organizacji oddzielnie i we wszystkich naraz.
R.C. Pathak	Elastyczność to koncepcja utrzymywania równowagi pomiędzy skrajnościami związanymi z dokonywaniem zmian, dążących do stabilności, utrzymanie przewagi konkurencyjnej oraz zachowanie zdolność do dalszego rozwoju.

G. Osbert-Pociecha	Elastyczność to odpowiedź organizacji na niepewność uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz brak możliwości obecnego działania przedsiębiorstwa.
--------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Krupski R. (2007), *Elastyczność organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wrocław, s. 15-17; Osbert-Pociecha G. (2008), *Określenia, definicje, problemy*. [w:] *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wrocław, s. 9-11.

Można zatem wskazać, że pojęcie elastyczności jest obecnie bardzo często wykorzystywane do opisu reakcji przedsiębiorstwa na zmieniające się warunki otoczenia. Elastyczność organizacji można rozpatrywać w ujęciu atrybutowym, gdzie stanowi pewną cechę wskazującą na dyspozycję systemu oraz ujęciu czynnościowym, gdzie może być rozumiana jako proces.³⁴ Tak więc, reasumując elastyczność organizacyjna umożliwia przedsiębiorstwom:³⁵

- adaptację do niedających się przewidzieć zmian w otoczeniu,
- umiejętność wykorzystania szans, które prawdopodobnie wystąpią w otoczeniu,
- skłonność do działań, które oddziałując na otoczenie, a jednocześnie pozwolą uniknąć konieczności adaptowania się.

Elastyczność organizacji może mieć zatem charakter zarówno reaktywny, polegający na wprowadzeniu nowych przepisów prawnych celem dostosowania się do wdrażanych zmian, jak i proaktywny, poprzez antycypowanie wprowadzonych przepisów. Elastyczność może być także postrzegana jako szansa w rozwoju organizacji, która wykorzystując niepewność, aktywuje pokłady przedsiębiorczości i rozwija innowacje. Takie podejście dotyczy wszystkich obszarów przedsiębiorstwa, lecz silna orientacja na potrzeby klienta, sprawia, że w szczególności obejmuje ona takie obszary, jak: zasoby ludzkie, w tym ich kompetencje i umiejętności, procesy zarówno te podstawowe, jak i pomocnicze oraz technologie i ich funkcjonalność.³⁶ Z kolei mechanizmy odnoszące się do sfery produkcji w zakresie elastyczności organizacyjnej odnoszą się do zasobów, dywersyfikacji działalności, procesów decyzyjnych oraz szybkości reakcji i umiejętności oceny zmian.³⁷ Elastyczność organizacyjna jest ponadto efektem dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa determinujących zmiany w

³⁴ Januszkiewicz K., Jabłoński M. (2014), op. cit., s. 35.

³⁵ Pakulska T. (2020), op. cit., s.12-15.

³⁶ Ibidem, s. 12-15.

³⁷ Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (2009), *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 157; Masłyk-Musiał E. (2003), *Organizacja w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 15-16.

strukturze, kulturze organizacji, czy technologiach, które jest uważane za ważne źródło przewagi konkurencyjnej.³⁸

Elastyczność może odnosić się do firmy jako całości lub do poszczególnych elementów cząstkowych organizacji. Wyodrębnienie poszczególnych składowych elastyczności można dokonywać, np. poprzez kryterium funkcji i zasobu – wówczas elastyczność w obszarze funkcjonalnym np. personalnym będzie odnosić się zarówno do ludzi stanowiących system społeczny organizacji, jak i do realizacji funkcji, które składają się na gospodarowanie czynnikiem ludzkim w organizacji, tj. ich pozyskiwania, szkolenia oraz oceny. Elastyczność można również rozpatrywać poprzez realizowane w organizacji procesy zarówno rzeczowe, tzn. procesy inwestycyjne i produkcyjne, jak i informacyjne, które związane są z tworzeniem planów oraz podejmowaniem decyzji. W szczególny sposób pojęcie elastyczności odnosi się zaś do zasobów organizacji zarówno materialnych, czyli majątkowych oraz finansowych, jak i niematerialnych, czyli informacyjnych oraz relacyjnych. Można nawet stwierdzić, że to one stanowią podstawowe narzędzie dla kształtowania elastyczności organizacji jako całości.³⁹

Wysoki poziom elastyczności w przedsiębiorstwach jest warunkiem niezbędnym do uzyskania umiejętności dostosowania się do zmian. Dlatego, rośnie presja na poprawę efektywności działania, nie tylko w ujęciu rentowności sprzedaży, czy rentowności kapitału, ale także maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa oraz zdobycia lub utrzymania przewagi konkurencyjnej w długiej perspektywie czasowej. Takie działania skłaniają firmy do poszukiwania nowych sposobów i narzędzi umożliwiających osiągnięcie powyższych celów. Kluczem do osiągnięcia sukcesu może być właśnie elastyczność.⁴⁰

1.1.2. Rodzaje i typy elastyczności organizacyjnej w działalności przedsiębiorstw

Współcześnie elastyczność organizacyjna to jedna z podstawowych koncepcji skutecznego zarządzania organizacją, która może być analizowana w różnych aspektach, wymiarach i obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jak wynika z dotychczasowych rozważań literaturowych próba ujednoczenia pojęcia elastyczności nie jest zadaniem łatwym. W ramach nauk o zarządzaniu najczęściej wykorzystuje się definicję elastyczności w kontekście reakcji

³⁸ Al-Aali A., Teece D.J. (2014), *International Entrepreneurship and the Theory of (Long-Lived) International Firm: A Capabilities Perspective*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 38 issue 1, pp. 105-106.

³⁹ Osberta-Pociecha G., Moroz M., Lichtarski J.M. (2008), op. cit. s. 60.

⁴⁰ Kwiecień A. (2018), *Elastyczność funkcjonowania podmiotów gospodarczych a sukces i kreacja wartości przedsiębiorstwa*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Katowice, Nr 377, s. 54.

na sygnały z otoczenia, gdzie ocenie jest poddawana reakcja systemu, a w zasadzie jej czas, zakres oraz koszt oraz sama detekcja zmiany.⁴¹

Dynamicznie zmieniające się otoczenie podmiotów gospodarczych dyktuje nowe warunki dla ich funkcjonowania. Szczególną wrażliwością cechują się małe firmy, które szybko przystosowują się do warunków otoczenia.⁴²

Elastyczność na gruncie nauk o zarządzaniu jest traktowana jako pożądany atrybut współczesnej organizacji. Przyjmuje się, że organizacje dążą do uzyskania elastyczności wobec wielu zjawisk, takich jak: zmieniające się potrzeb rynkowe dotyczące wielkości produkcji oraz liczby świadczonych usług, zwiększenie, zmniejszenie lub całkowita zmiana asortymentu produktów i usług, zmieniające się metody konkurencyjności poprzez wprowadzanie nowych cech produktów lub organizacji będących odpowiedzią na potrzeby klientów oraz zmieniające się grupy docelowych klientów.⁴³

A. Shishil zwraca uwagę na ukazanie wzajemnych relacji pomiędzy elastycznością w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa a elastycznością jako całości, którą prezentuje model konfiguracji tzw. cornerstones, czyli „kamieni węgielnych” (Rysunek 1.1).⁴⁴

⁴¹ Januszkiewicz K. (2018), *Elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników. Koncepcja i metodyka badań*, „Zarządzanie”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 35.

⁴² Lisowska R. (2012), *Bariery i progi rozwojowe małych przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] red. Piasecki B., Upadek małych firm. Symptomy i strategie wczesnego ostrzegania, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 81

⁴³ Juchnowicz M. (2007) (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa, s. 72.

⁴⁴ Sushil A. (2001), op.cit.

Rysunek 1.1. Model konfiguracji „kamienie węgielnych” elastyczności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sushil A. (2001), *Enterprise Flexibility*, “Global Journal of Flexible Systems Management”, Vol. 2, No. 4., pp. 53-58.

Analiza międzynarodowej literatury tematu w ramach różnych definicji elastyczności organizacyjnej pozwala wyodrębnić jej poszczególne rodzaje. W Tabeli 1.2. przedstawiono wybrane klasyfikacje elastyczności organizacyjnej.

Tabela 1.2. Typy i rodzaje elastyczności organizacji

Autor	Rodzaj i typ elastyczności
H.I. Ansoff.	Elastyczność wewnętrzna – zdolność do szybkiego reagowania, aby spełnić wymogi otoczenia. Elastyczność zewnętrzna – zdolność wpływania na otoczenie organizacji.
D.J. Eppink	Elastyczność operacyjna – dotyczy bieżącej działalności przedsiębiorstwa. Elastyczność strategiczna – determinuje odpowiedzi na zmiany pochodzące z makrootoczenia. Elastyczność konkurencyjna – reakcja na zmiany w otoczeniu rynkowym.
M.G. Krijnen	Elastyczność operacyjna w sektorze produkcyjnym jako konsekwencja przejściowych zmian na rynku. Elastyczność strukturalna – dotycząca struktury celów ekonomiczno- społecznych.

	Elastyczność organizacyjna – dotyczy zmian w strukturach organizacyjnych systemów informacyjnych i komunikacji.
K.E. Weick	Elastyczność jest przeciwieństwem stabilności, natomiast skrajna stabilność i elastyczność wpływają niszcząco na organizację.
J.B. Quinn	Elastyczność sprowadza się do utrzymania rezerw zasobowych w celu ich użycia w miarę pojawiania się potrzeb.
M. Mandelbaum	Elastyczność działania – zdolność do podejmowania działań uprzedzających zmiany w krótkim okresie. Elastyczność statyczna – zdolność do działania mimo zachodzących zmian operacyjnych.
M. Slack	Elastyczność zakresu – rozumiana jako aspekt statyczny. Elastyczność reakcji – aspekt dynamiczny.
M.E. Merchant B. Carlsson	Elastyczność: – natychmiastowa, – krótkookresowa, – średniookresowa, – długookresowa.
K.A. Pervaiz G. Hardaker M. Carpenter	Elastyczność na wejściu (input). Elastyczność na wyjściu (output).
D.M. Upton K.R. Harrigan	Elastyczność w tym ujęciu wiąże się ze zdolnością do: – zmiany swojej pozycji na rynku, – zmiany swoich planów strategicznych, – dokonania likwidacji czy wycofania z aktualnej działalności.
M.W. Volberda	Takie podejście do elastyczności wiąże się z dualnym charakterem do umiejętności kontroli i „kontrolowalności”, które muszą być w równowadze.
A. Sushil	Elastyczność rozumiana poprzez: – opcje działania, – opcje zmiany, – swoboda wyboru.
A. Stabryła	Elastyczność rozumiana jako sprawność systemu oraz miara samodzielności.
R. Krupski	Elastyczność uwarunkowana jest czasem procesów informacyjno-decyzyjnych oraz procesów gromadzenia i uruchamiania zasobów dla działania.
R.C. Pathak	Według tej definicji elastyczność wymaga: – zwinności (agility), – wszechstronności (versatility),

	– dobrej kondycji (robustness).
--	---------------------------------

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Krupski R. (2008), *Elastyczność organizacji*, op. cit., s. 15-17.

Podstawowe kryterium dzieli elastyczność organizacyjną na elastyczność wewnętrzną i elastyczność zewnętrzną, biorąc pod uwagę miejsce zachodzących zmian, do których przystosowuje się dana organizacja. Współcześnie podkreśla się różne obszary elastyczności wewnętrznej organizacji, które znajdują swoje odzwierciedlenie w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa.⁴⁵

Elastyczność zewnętrzna określana jest przez zewnętrzne wymogi elastyczności, czyli źródła przewagi konkurencyjnej i różnorodności w konkretnym otoczeniu. Elastyczność wewnętrzna z kolei definiowana jest jako zbiór zdolności do konkurowania w wymiarze zewnętrznym. Odnosząc się do wybranych systemów organizacji wyróżniamy z kolei elastyczność na operacyjną, taktyczną i strategiczną bierze się elastyczność:⁴⁶

- procesową,
- planowania,
- alokacji zasobów,
- hierarchiczną.

Ważna klasyfikacja elastyczności organizacji dotyczy poziomu zarządzania. Dzieliąc pod uwagę zarówno z horyzont czasowy, jak i elementy organizacji i jej otoczenia, np. elastyczność strategiczną można określić jako zdolność organizacji do reagowania oraz przewidywania w zakresie alokacji zasobów, modyfikacji biznesowego partnerstwa, szans rynkowych, zmieniających się warunków otoczenia, czy potrzeb technologicznych.⁴⁷ Współczesne organizacje funkcjonujące w warunkach turbulentnego otoczenia zmuszane są niejako do wzrostu elastyczności i adaptacyjności, również w obszarze zarządzania ludźmi i funkcji personalnej, która definiowana jest jako elastyczność pracy.⁴⁸ Elastyczność pracy to rozwiązania prawne i nieformalne (praktyczne), umożliwiające pracownikom i pracodawcom wybór miejsca i czasu wykonywania pracy.⁴⁹ Działania w obszarze elastyczności pracy znajdują odzwierciedlenie we wdrażaniu rozwiązań, które umożliwiają organizacji

⁴⁵ Jagoda A. (2015), *Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 382. Wrocław, s. 317.

⁴⁶ Krupski R. (2008), op. cit., s. 29-30.

⁴⁷ Ibidem, s. 30.

⁴⁸ Jagoda A. (2015), op. cit., s. 317.

⁴⁹ Maxwell G., Rankine L., Bell S., Mac A. (2007), *Vicar; The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller business*, "Employee Relations", No. 2, pp. 138-161.

dostosowanie zasobów ludzkich do zmian, jak również ich inicjowanie, w celu uzyskania pożądaných efektów. Elastyczność tę osiąga się dzięki kompetencjom, wszechstronności i umiejętności posiadanej kadry pracowniczej. Zatem w sferze kapitału ludzkiego można rozróżnić następujące rodzaje elastyczności organizacyjnej, a mianowicie:

- elastyczność funkcjonalną, która oznacza wykorzystanie zdolności pracowników do wykonywania różnych zadań poprzez ich gotowość do ciągłego doształcania i przekwalifikowywania, w zależności od potrzeb organizacji,⁵⁰
- elastyczność ilościową, która oznacza zdolność organizacji do powiększania lub zmniejszania zatrudnienia w stosunku do zmian w obszarach rynkowych, demograficznych czy prawnych oraz zmian wewnętrznych, takich jak zmiana warunków produkcji, czy oczekiwań pracowników, np. poprzez korzystanie z oferty podwykonawców, pracowników czasowych oraz zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy,⁵¹
- elastyczność czasu pracy, która dotyczy dostosowania wymiaru i rozkładu czasu pracy do zmieniających się potrzeb, poprzez np. skracanie czasu pracy w wymiarze dziennym, tygodniowym czy rocznym,⁵²
- elastyczność finansową związaną ze zdolnością dostosowywania struktury i poziomu wynagrodzeń do zmieniającej się sytuacji finansowej organizacji oraz sytuacji na rynku pracy,⁵³
- elastyczność związaną z organizacyjnym podziałem firmy macierzystej na mniejsze jednostki oraz wyodrębnianiem z działalności podstawowej, działalności pomocniczej i zlecaniem jej firmom zewnętrznym.⁵⁴

Biorąc pod uwagę zakres, do jakiego elastyczność może być odniesiona oraz szybkość reakcji H. W. Volberda proponuje przykładowy *flexibility mix* w którym wyróżnia się trzy rodzaje elastyczności:⁵⁵

- elastyczność operacyjną, która odnosi się do liczby oraz natężenia działań związanych z organizacją; związane z nią procedury opierają się na istniejących strukturach i celach wykorzystując dotychczasowe doświadczenie i ich ekstrapolację;

⁵⁰ Atkinson J. (1984), *Manpower strategies for flexible organization*, "Personnel Management", Vol. 16, Iss. 8, pp. 28-31; Jagoda A. (2015), *Flexible forms of working time organization in Polish enterprises in the perspective of pilot empirical studies*, "International Journal of Academic research", Vol. 5, No. 6, pp. 220-224.

⁵¹ Bombiak E. (2014), *Kapitał ludzki źródłem elastyczności współczesnych organizacji*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo -Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce, Nr 101, s. 111-133.

⁵² Jagoda A. (2015), op. cit., s. 220-224.

⁵³ Bombiak E. (2014), op. cit., s. 119.

⁵⁴ Ibidem.

⁵⁵ Osbert-Pociecha G. (2004) *Dualna natura elastyczności organizacji i jej implikacje praktyczne*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, s. 9-12.

- elastyczność strukturalną, która sprowadza się głównie do ulokowania procesów w odpowiednich strukturach, takich jak jednostki wewnętrzne lub podmioty zewnętrzne i umiejętności komunikowania się w sytuacji pojawiających się zmian otoczenia;
- elastyczność strategiczną, czyli typem najbardziej radykalnym, który wiąże się ze zmianą celów organizacji oraz koncepcji działań biznesowych w wyniku zmian nieprzewidywalnych, a które mogą mieć nieodwracalne konsekwencje dla przetrwania i rozwoju firmy.

M. Silverster oraz M. Ahmed wskazują na znaczenie elastyczności w świadczeniu usług, która ma kluczowe znaczenie dla budowania relacji z klientami. Elastyczność ta pojmowana jest jako połączenie sztuki i nauki, które równoważą wiedzę i doświadczenie. Ewolują i dostosowują się do potrzeb klientów. Aby usługa mogła być świadczona w sposób elastyczny usługodawcy muszą uwzględniać umysł, duszę i ciało swoich klientów oraz postrzegać usługę całościowo. Posługiwanie się tą metaforą ilustruje organiczną naturę elastyczności usług oraz silnego związku pomiędzy teorią, praktyką i inspiracją. Umysł pobudza do działań oraz wytacza kierunek strategii, ciało składa się z procesów i technologii stosowanych w organizacji, która ewoluuje na skutek zmieniających się potrzeb klienta opierając się na czterorzędkowym modelu: sprzedaż, rozwiązanie, realizacja i innowacje oraz duszy wykorzystującą energię ludzi i kultury danej organizacji.⁵⁶

Aby elastyczność mogła przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa trzeba nią efektywnie zarządzać. Menedżerowie, jako osoby stojące na czele organizacji czerpią informacje z kontaktów interpersonalnych, które stanowią nieodzowne źródło wiedzy. Na jej podstawie podejmowane są decyzje i tworzona strategia działania jednostki, którą zarządza.⁵⁷ Działania podejmowane przez menedżerów powinny być ukierunkowane na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. W zależności od czynników zarządzanie elastycznością organizacyjną, można wyróżnić: zarządzanie reaktywne i proaktywne. Pierwsze oznacza elastyczne reagowanie na zmiany w otoczeniu, drugie zaś – aktywne wykorzystywanie posiadanej elastyczności dla budowania pozycji konkurencyjnej i realizacji strategii.⁵⁸

Osoby zarządzające przedsiębiorstwem, które posiadają umiejętność rozmowy z pracownikami, a nie tylko wydawania rozkazów, są w stanie utrzymać oraz uzyskać przewagę

⁵⁶ Silverster M., Ahmed M. (2010), *Elastyczność w świadczeniu usług*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 35-37.

⁵⁷ Kiełtyka L. (2016) *Rola Menedżera we współczesnych organizacjach*, Przegląd Organizacji, Nr 8(919), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, s. 4-10.

⁵⁸ Rudny W. (2006), *Elastyczność decyzyjna a wartość strategii konkurencyjnych*, https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/SE_Archiwalne/SE_37/04.pdf (odczyt: 06.04.2021).

konkurencyjną nad rywalami. Taki rodzaj działań prowadzi do elastyczności operacyjnej, dopasowania do strategii oraz zaangażowania pracowników.⁵⁹

Niestabilność oraz towarzysząca jej niepewność otoczenia, w których funkcjonują przedsiębiorstwa powoduje, iż charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki są zmiany. Mają one bezpośredni wpływ na działania dokonywane w różnych sferach zarządzania. Turbulentność otoczenia staje się ważną przesłanką weryfikowania zakresu oraz rodzaju działań podejmowanych w wielu obszarach. Elastyczność organizacyjna jest więc konieczna nie tylko ze względu na potrzebę sprostania wyzwaniom konkurencyjności, ale także z uwagi na lepsze wykorzystywanie zasobów oraz dostosowanie się do wyzwań rynkowych.

1.2. Pojęcie i struktura kapitału relacyjnego przedsiębiorstw

1.2.1. Definicje i rodzaje kapitału relacyjnego w przedsiębiorstwach

Kapitał relacyjny jest zagadnieniem, które cieszy się, w ostatnich latach, coraz większym zainteresowaniem badaczy. Termin ten występuje w wielu naukach takich jak socjologia, ekonomia, nauki o zarządzaniu i jakości czy psychologia, w szczególności psychologia społeczna i psychologia biznesu. Coraz częściej dostrzega się pozytywny wpływ kapitału relacyjnego na przedsiębiorstwo, zwłaszcza na jego funkcjonowanie, pozyskiwanie wiedzy czy budowanie przewagi konkurencyjnej.⁶⁰ Okazuje się, że jest on istotnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej. Poprzez wzrost świadomości budowania wartości przedsiębiorstwa ilość opracowań dotyczących problematyki kapitału relacyjnego systematycznie wzrasta. Wartość przedsiębiorstwa, z kolei tworzy się na podstawie kapitału intelektualnego, w tym zrozumienia znaczenia wartości relacji oraz budowania tych wartości poprzez tworzenie sieci powiązań i rozwijanie mechanizmów ich kreowania.⁶¹

Każde przedsiębiorstwo, które funkcjonuje na rynku tworzy sieć powiązań pomiędzy interesariuszami zawiązując kontakty, które tworzą grupę współpracujących ze sobą firm. Niejednokrotnie firmy te darzą się zaufaniem umożliwiając jednocześnie dostęp do wiedzy, rynków zbytu, czy know-how. Dlatego też, proces budowania relacji przybierać może różne

⁵⁹ Kiełtyka L. (2016), *Rola Menedżera...*, op. cit.

⁶⁰ Hitt M., Bierman L., Uhlenbruck K., Shimizu K. (2006), *The Importance of Resources in the Internationalization of Professional Service Firms: The Good, the Bad, and the Ugly*, "The Academy of Management Journal", Vol. 49(6), pp. 1137-1157.

⁶¹ Żukowska J., Kołodziejczyk D., Mechło P. (2018), *Problemy definicyjne kapitału relacyjnego w literaturze zarządzania*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach Nr 351, Katowice, s. 9-21

formy w organizacji. Łączą je jednak pewne cechy wspólne, w tym chęć osiągania korzyści i dążenie do zaplanowanych celów, które następują przez funkcje zarządzania relacjami w obszarze planowania, organizowania, kontrolowania i motywowania pracowników w przedsiębiorstwie.⁶² Nawiązywanie oraz podtrzymywanie trwałych związków rynkowych nie tylko stanowi istotę funkcjonowania każdej organizacji, jako systemu otwartego, ale też jest czynnikiem zmniejszającym niepewność działań gospodarczych.⁶³

Kapitał relacyjny mieści się w obszarze kapitału intelektualnego organizacji, którego we współczesnej gospodarce, postrzega się coraz częściej jako czynnik wartości dodanej oraz przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Kapitał ten to majątek powiązanych ze sobą i wzajemnie na siebie oddziałujących składników niematerialnych. Większość badaczy zajmujących się tą problematyką kapitału intelektualnego wyodrębnia trzy jego komponenty, a mianowicie: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny, kapitał relacyjny.⁶⁴

Na rysunku 1.4 przedstawiono obszary kapitału intelektualnego, czyli kapitał organizacyjny (strukturalny), który składa się z technologii, metod, procesów, które umożliwiają przedsiębiorstwu funkcjonowanie i wspomagają efektywność pracowników. Są to np. metody zarządzania, kultura organizacyjna, patenty, systemy komputerowe i bazy danych, wykorzystywane w sposób funkcjonalny.⁶⁵ Kolejny obszar wchodzący w skład kapitału intelektualnego to kapitał ludzki, rozumiany jako ogół wiedzy, doświadczeń, umiejętności poszczególnych pracowników, mających dla organizacji wartość ekonomiczną.⁶⁶ Ostatnią składową kapitału intelektualnego jest kapitał relacyjny, stanowiący sieć powiązań przedsiębiorstwa z jego interesariuszami, stanowiący grupę klientów i ich lojalność, kanały dystrybucji, umowy, kontrakty i porozumienia z podwykonawcami, partnerami handlowymi, inwestorami, bankami, instytucjami publicznymi i innymi podmiotami otoczenia.⁶⁷

⁶² Tyszkiewicz R. (2017), *Zarządzanie relacjami z interesariuszami w organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa, s. 32.

⁶³ Bombiak E. (2016), *Budowanie relacji wewnętrznych jako podstawa kształtowania kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa*, [w:] Powiązania organizacyjne w społeczeństwie sieciowym, red. E. Skrzypek, G. Grela, M. Hofman, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Wydział Ekonomiczny, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, Lublin, s. 97.

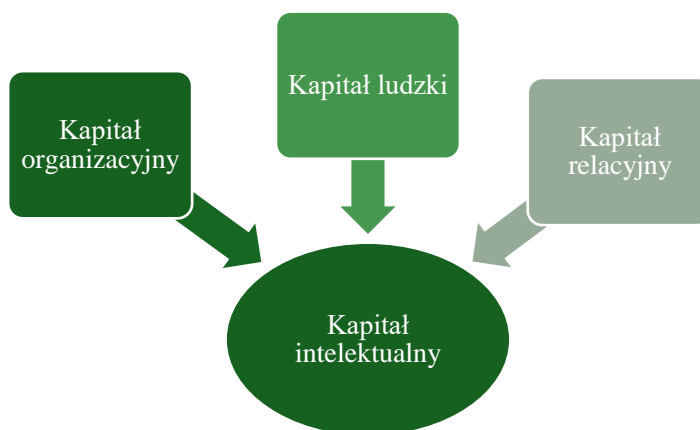
⁶⁴ Ibidem, s. 98.

⁶⁵ Sokołowska A. (2005), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym małym przedsiębiorstwem*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych i Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 18.

⁶⁶ *Kapitał ludzki jako wartość firmy, Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego – wdrożenie, analiza i wnioski*, (2015), s. 4, dostęp: www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/parp%208_%20kapitał%20ludzki_mm.pdf (odczyt: 23.07.2021).

⁶⁷ E. Bombiak (2016), op. cit., s. 98.

Rysunek 1.2. Kapitał intelektualny



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sokołowska A. (2005), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym małym przedsiębiorstwem*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych i Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 18.

Kapitał relacyjny jest stosunkowo młodym pojęciem interesującym zarówno naukowców, jak i praktyków zarządzania. Z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości jego funkcjonowanie zapoczątkował „paradygmat relacji”. Stał się on podstawą do analizowania i badania relacji występujących w organizacjach i między organizacjami, jako wartość niematerialna przedsiębiorstw.⁶⁸ Sam kapitał relacyjny powstaje na bazie zasobów relacyjnych tworzonych pomiędzy przedsiębiorstwem i interesariuszami zewnętrznymi. Tworzenie kapitału relacyjnego jest cechą każdej organizacji, która dokonuje wymiany zasobów materialnych i niematerialnych z otoczeniem.⁶⁹

W literaturze tematu nie istnieje pojęcie jednoznacznie definiujące „relacje”. Termin ten po raz pierwszy opisany został w 1985 roku przez B. Jacksona i określał zależności pomiędzy przedsiębiorstwami, które znajdują swoje zastosowanie w marketingu relacji.⁷⁰ Początkowo kapitał relacyjny utożsamiano jedynie z obszarem relacji z klientem.⁷¹ Obecnie jednak, kategoria ta jest postrzegana szerzej i obejmuje ona relacje ze wszystkimi interesariuszami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi organizacjami.⁷² Na ogół relacja rozpoczyna się od

⁶⁸ Danielak W. (2015), *Zarządzanie relacjami z klientem z perspektywy budowania kapitału relacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, Nr 3, s. 71-83.

⁶⁹ Chomiak-Orsa I. (2014), *Pomiar kapitału relacyjnego w organizacjach opartych na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, Wrocław, nr 2 (40), s. 27-40.

⁷⁰ Jackson B. (1985), *Building Customer Relationship That Last*, „Harvard Business Review”, No. 11, pp. 120-128.

⁷¹ de Castro M.G., López Sáez P., Navas López J.E. (2004), *The Role of Corporate Reputation in Developing Relational Capital*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 4, pp. 575-585.

⁷² Cucculelli M., Peruzzi V., Zazzaro A. (2019), *Relational capital in lending relationships: evidence from European family firms*, Small Business Economics, Vol. 52, pp. 277-301.

zidentyfikowania potrzeb i oczekiwań klienta oraz wyboru przez niego oferty. Wraz z rozwojem relacji z klientami i wzrostem zaangażowania, maleje niepewność i wzrasta zaufanie do firmy.⁷³ Można zatem zdefiniować kapitał relacyjny jako ogół powiązań pomiędzy przedsiębiorstwem a interesariuszami, które oparte są na wzajemnym oddziaływaniu, zaufaniu i współzależności.⁷⁴ Niektóre ujęcia teoretyczne definiują kapitał relacyjny jako zbiór powiązań partnerskich – dwustronnych lub wielostronnych, opartych na zaufaniu i wspólnych zachowaniach oraz wartościach.⁷⁵

Zdaniem E. Fernández i innych kapitał relacyjny składa się z możliwości wynikających z zasobów niematerialnych związanych z rynkiem obejmujących: reputację, markę, lojalność klientów, długoterminowe relacje z klientem, nazwę handlową, oznaczenie sklepu oraz kanały dystrybucji.⁷⁶ Z kolei A. Ujwary-Gil wskazuje, iż kapitał relacyjny (klienta) to przede wszystkim wiedza osadzona na międzyorganizacyjnych relacjach zbudowana na wykorzystaniu zewnętrznych połączeń organizacyjnych, związków rynkowych, relacji z klientami, dostawcami, ośrodkami władzy a przemysłem, a także sieciami technologicznymi, które są dostępne w otoczeniu.⁷⁷ Ważny zatem, staje się fakt istnienia zależności pomiędzy wartością i zasobem kapitału relacyjnego organizacji. Potencjał strategiczny przedsiębiorstwa to przede wszystkim wiedza i kompetencje personelu, zdolności przywódcze osób zarządzających oraz wartości niematerialne tj. technologie, relacje, kultura organizacyjna, prawa własności czy renoma.⁷⁸ Współcześnie zasoby te są warunkiem rozwoju biznesu oraz budowania przewagi konkurencyjnej. Co więcej, znaczenia nabiera koncepcja wartości warunkująca cel funkcjonowania i rozwoju organizacji składająca się z nienamacalnych i niemierzalnych elementów.⁷⁹

N. Przybylska definiuje kapitał relacyjny jako sieć powiązań, a jego rozwój jest zdeterminowany współdziałaniem podmiotów. Sieć ta dotyczy zarówno klientów, jak i

⁷³ Danielak W. (2015), *Zarządzanie relacjami ...*, op. cit., s. 73.

⁷⁴ Daspit J.J., Long R.G. (2014), *Mitigating Moral Hazard in Entrepreneurial Networks: Examining Structural and Relational Social Capital in East Africa*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 38, (6), pp. 1343-1350.

⁷⁵ Camagni R., Caragliu A., Perucca G. (2011), *Territorial Capital Relational and Human Capital*, http://www.grupposervizioambiente.it/aisre/pendrive2011/pendrive/Paper/Camagni_Caragliu_Perucca.pdf, (odczyt: 06.05.2021).

⁷⁶ Fernández E., Montes J.M., Vázquez C.J. (2000), *Typology and strategic analysis of intangible resources a resource-based approach*, „Technovation”, No 20, dostęp: www.elsevier.com/locate/technovation (odczyt 06.05.2021), pp. 85.

⁷⁷ Ujwary-Gil A. (2009), *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa, s. 198.

⁷⁸ Czerniachowicz B. (2012), *Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w podejściu zasobowym na podstawie firmy „A”*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, Nr 25, s. 287-288.

⁷⁹ Tyszkiewicz R. (2017), op. cit. s. 55.

dostawców, pracowników i partnerów biznesowych, instytucji, a także konkurentów.⁸⁰ Warto zaznaczyć, iż klienci podejmują decyzje zakupowe w oparciu o coś więcej niż tylko o cenę i cechy produktu, ale na podstawie ich ogólnego doświadczenia uwzględniając przy tym charakter wszystkich interakcji ze sprzedawcą.⁸¹

J. D. García-Merino i inni prezentują szersze ujęcie analizowanej definicji. Według badaczy kapitał relacyjny to sieć wszystkich powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem gospodarczym. Kapitał relacyjny w tym kontekście jest rozumiany jako potencjalna wiedza umożliwiająca szybki dostęp do zasobów potrzebnych danej organizacji.⁸² Rozumienie kapitału relacyjnego w kontekście wewnątrzorganizacyjnym proponują K. Perechuda i I. Chomiak-Orsa, przytaczając definicję J. Wilk, że kapitał relacyjny wewnętrzny jest definiowany 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 substancjonujących organizację, kreujących atmosferę oraz zaufanie wewnątrz organizacji. Kapitał relacyjny zewnętrzny jest natomiast postrzegany 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.⁸³

Uwzględniając zmiany technologiczne oraz szybkie tempo wymiany informacji pomiędzy organizacjami pojęcie kapitału relacyjnego nabiera nowego znaczenia. Okazuje się, iż kapitał relacyjny jest zdolnością do tworzenia sieci powiązań, a nie zespołem już istniejących relacji.⁸⁴ Inny obszar definicji koncentruje się, z kolei, wokół sieciowości i systemowości kapitału relacyjnego, tworząc koncepcję zarządzania relacjami z klientem CRM (Customer Relationship Management). Według G. Roberts-Phelps zarządzanie relacjami z klientem to postawa, sposób myślenia oraz budowanie wartości w relacjach z klientami. Jest to metodologia, sposób tworzenia i ewolucji organizacji na rynku oraz kształtowania zachowań każdego klienta indywidualnego. To proces obejmujący wiele aktualnych działań

⁸⁰ Przybylska N. (2015), *Rozwój kapitału relacyjnego przez wykorzystanie platform internetowych*, Zeszyty Naukowe nr 858, Współczesne Problemy Ekonomiczne Nr 11, s. 217-226.

⁸¹ Nykamp M. (2001), *The Customer Differential. The Complete Guide to Implementing Customer Relationship Management*, Amacom, New York, pp. 4.

⁸² García-Merino J.D., García-Zambrano L., Rodriguez-Castellanos A. (2014), *Impact of Relational Capital on Business Value*, Journal of Information & Knowledge Management, Vol. 13(1), pp. 1-8.

⁸³ Perechuda K., Chomiak-Orsa I. (2013), *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, Biblioteka Nauki, Zarządzanie i Finanse, t. 11, nr 4, cz. 2, s. 305-318.

⁸⁴ Żukowska J., Kołodziejczyk D., Mechło P. (2018), *Problemy definicyjne kapitału relacyjnego w literaturze zarządzania*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 351, s. 9-21.

marketingowych oraz metody zarządzania uwzględniający zarówno lojalność klientów, jak i marketing zarządzania bazami danych.⁸⁵ CRM określane jest także jako system umożliwiający realizację złożonych strategii pozyskiwania klientów i budowania z nimi długotrwałych relacji, jak również system informatyczny, przez który rozumie się między innymi oprogramowanie wspierające rejestrację i gromadzenie danych, planowanie różnego rodzaju zdarzeń z klientami oraz analizowanie zarejestrowanych danych w różnych przekrojach. Zarządzania relacjami klient-firma dokonać można nie tylko przez prostą implementację systemu, ale dzięki temu, że CRM wnosi ze sobą do przedsiębiorstwa zmianę filozofii myślenia oraz gruntownie przebudowuje procesy w organizacji.⁸⁶

Dokonując klasyfikacji relacji w najbardziej ogólnym ujęciu można wyodrębnić relacje zewnętrzne (międzyorganizacyjne, wynikające z interakcji z otoczeniem) oraz wewnętrzne, nawiązywane w ramach danej organizacji.⁸⁷

Kapitał relacyjny wewnętrzny to wewnętrzne zasoby relacyjne, których jakość uzależniona jest od infrastruktury komunikacyjno-informacyjnej oraz zdolności kreowania atmosfery wzajemnego zaufania.⁸⁸ Są to przede wszystkim zasoby relacyjne tworzone przez interesariuszy współtworzących organizację, głównie menedżerów i pracowników, w tym zarząd i rada nadzorcza, kreujące atmosferę zaufania wewnątrz organizacji. Kapitał relacyjny zewnętrzny jest natomiast postrzegany jako zbiór relacji z interesariuszami zewnętrznymi – zarówno kontraktowymi, jak i instytucjonalnymi. Tworzą go struktury służące do utrzymania właściwych stosunków z otoczeniem, obejmujące między innymi system poszukiwania odbiorców, sieci sprzedaży, klientów, markę i reputację firmy, partnerstwo strategiczne, powiązania z dostawcami.⁸⁹

Budowanie kapitału relacyjnego jest zatem nieodłącznie związane z pracownikami, którzy wykorzystują swoją wiedzę, predyspozycje i motywacje do kształtowania stosunków wewnątrzorganizacyjnych oraz międzyorganizacyjnych. To oni de facto nawiązują relacje z klientami, dostawcami, partnerami strategicznymi i innymi podmiotami z otoczenia biznesu.

⁸⁵ Roberts-Phelps G. (2001), *Customer Relationship Management*, Thorogood, London, p. 2.

⁸⁶ Buchwald T., Guzowski T. (2014), *System zarządzania relacjami z klientem w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, „Progress in Economic Sciences”, Nr 1(2014), s. 243-244.

⁸⁷ Zineldin M. (2004), *Total relationship and logistics Management*. “International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, Vol. 34(3/4), pp. 286-301.

⁸⁸ Bombiak E., op. cit., s. 99.

⁸⁹ Perechuda K., Chomiak-Orsa I. (2013), *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse”, Nr 4, s. 293-307.

Osobiste kontakty pracowników i kadry menedżerskiej bazujące na współpracy, zaufaniu i wiarygodności sprzyjają tworzeniu kapitału relacyjnego.⁹⁰

Istotną rolę w budowaniu kapitału relacyjnego odgrywa rozwój zdolności relacyjnych definiowany jako umiejętność współdziałania z innymi aktorami otoczenia. Jest to zdolność do budowania efektywnych relacji zarówno na poziomie całej organizacji, jak też na poziomie poszczególnych jednostek.⁹¹

Warto przytoczyć klasyfikację relacji zaproponowaną przez E. Gummesson, który zidentyfikował 30 rodzajów relacji (tzw. 30R) tworzonych przez przedsiębiorstwa i na tej podstawie wyodrębnił cztery główne kategorie relacji⁹²:

- klasyczne – typowe relacje transakcyjne z udziałem bądź bez udziału pośredników (diada, triada, sieć fizycznej dystrybucji),
- rynkowe – klasyczna diada oraz klienci jeszcze nierozpoznani czy relacje, w których nabywców traktuje się jak członków relacji, relacje usługowe,
- megarelacje – z mass mediami, megaallianse itp.,
- ułomne (nanorelacje) – tworzące wsparcie dla megarelacji, zorientowane na wewnętrzną strukturę organizacji oraz wspierające relacje zewnętrzne.

Nieco inne podejście reprezentują autorzy zajmujący się marketingiem relacji. K. Rogoziński dokonał podziału relacji w kontekście społecznym, wyodrębniając relacje o typie:⁹³

- utylitarnym, określającym stosunki produkcji, podziału i wymiany,
- poznawczym, umożliwiającym poznanie prawdy,
- etycznym, preferującym cechy etyczne, np. dobro czy prawdę,
- estetycznym, czyli akcentującym piękno.

Z kolei J. Otto podzielił relacje na cztery kategorie pod względem sytuacyjnym i wyróżnił:⁹⁴

- relacje z odbiorcami, skupiające się na relacji przedsiębiorca – klient,
- relacje z dostawcami, wzmacniające więzi pomiędzy odbiorcami a dostawcami,
- relacje zewnętrzne, dokonujące się z podmiotami zewnętrznymi,
- relacje wewnętrzne, działające na rynku wewnętrznym.

⁹⁰ Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer business, Kraków, s. 75.

⁹¹ Lorenzoni G., Lipparani A. (1999), *The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study*, "Strategic Management Journal", Vol. 20, pp. 317-338

⁹² Gummesson E. (1996), *Mega and Nano-Relationships in Relationships Marketing*, "Irish Marketing Review", Vol. 6, pp. 9-16

⁹³ Rogoziński K. (2006), *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa, s. 28.

⁹⁴ Otto J. (2004), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa, s. 75.

P. Kotler natomiast zaproponował podział na pięć grup relacji, do których zaliczył relacje:⁹⁵

- podstawowe – zorientowane tylko na produkt – po dostarczeniu (sprzedaniu) produktu kontakt między dostawcą a nabywcą zostaje przerwany,
- reaktywne – kiedy dostawca sprzedając dany produkt zachęca nabywcę do kontaktu dotyczącego produktu,
- odpowiedzialne – polegające na kontakcie sprzedającego z nabywcą (wynikającym z inicjatywy sprzedającego) celem uzyskania sprzężenia zwrotnego,
- proaktywne – polegające na kontakcie dostawcy z nabywcą, z propozycją zakupu nowszych wersji i ulepszeń dotychczasowego produktu, w dłuższym okresie po zakończeniu transakcji,
- partnerskie – polegające na ciągłym kontakcie dostawcy z odbiorcą, umożliwiające zarówno zwiększenie oszczędności przy dokonywaniu zakupu, jak i optymalne wykorzystanie możliwości danego produktu.

Podsumowując, można wskazać, iż kapitał relacyjny jest tworzony na podstawie konkretnych wartościowych relacji między osobami reprezentującymi interesy różnych podmiotów. Źródłem wartości stają się relacje z różnymi interesariuszami tworzącymi sieć powiązań danego przedsiębiorstwa. Kapitał zyskuje na wartości wówczas, gdy jego istnienie pomaga wykorzystać relacje międzyorganizacyjne do osiągnięcia wspólnych celów i obustronnych korzyści. W praktyce budowanie kapitału relacyjnego oznacza to podejmowanie odpowiednich działań, ponoszenie nakładów i inwestycji w zakresie jego utrzymania, wzmocnienia i rozwoju.⁹⁶

1.2.2. Charakterystyka relacji zewnętrznych przedsiębiorstw

Umiejętności budowania relacji połączone z fachową wiedzą, doświadczeniem zawodowym i elastycznym działaniem tworzą kompetencje relacyjne. Kompetencje w ujęciu P. Niewiadomskiego to „wiedza, umiejętności, cechy osobowościowe, doświadczenie, zachowania i postawy nakierowane na efektywne skuteczne oraz sprawne wykonywanie zadań w stale zmieniającym się turbulentnym otoczeniu i sytuacjach zawodowych”. Istotne stają się doświadczenie i kompetencje pracowników, jak również te czynniki, które wpływają na

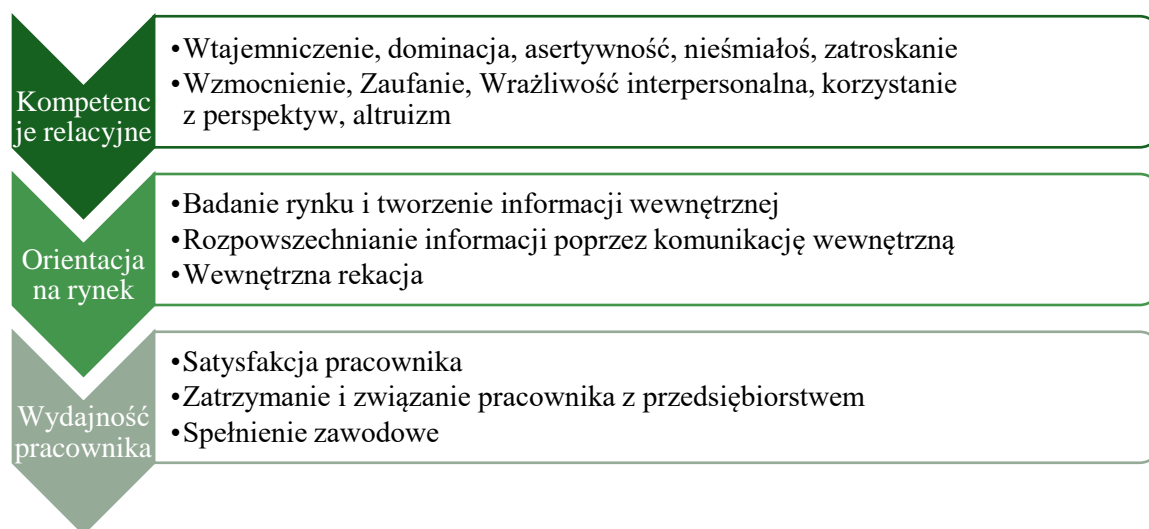
⁹⁵ Bilińska-Reformat K. (red.) (2009), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Wydawnictwo Placet, Warszawa, s. 70-71.

⁹⁶ Danielak W. (2012), *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, s. 356-369.

zadowolenie pracownika, takie jak: satysfakcja, poczucie bycia potrzebnym, spełnienie zawodowe.⁹⁷

Do wykształcenia kapitału relacyjnego prowadzi odpowiednie zarządzanie relacjami, przy czym warto nadmienić, że poszczególni interesariusze dążą do realizacji odmiennych celów, stąd zarządzanie tym kapitałem należy postrzegać jako równoważenie i integrację złożonych relacji. Tworzenie kapitału relacyjnego jest cechą immanentną każdej organizacji, która stanowi system otwarty, dokonujący permanentnej wymiany zasobów z otoczeniem. Należy podkreślić, że współcześnie przewagę zyskuje ta organizacja, która konfiguruje relację dające jej możliwości lepszego niż konkurencja radzenia sobie na rynku. Na rysunku 1.5. zaprezentowano koncepcyjny model kompetencji relacyjnych.

Rysunek 1.3. Model kompetencji relacyjnych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Michałowska M, Stankiewicz D., Danielak W. (2018), *Koncepcje i metody kształtowania tradycyjnych i wirtualnych relacji pracowników banku z klientami*, Studia Oeconomica Posnaniensia, Vol. 6, No 3, s. 140-157.

Analizując relacje zewnętrzne można stwierdzić, że najczęściej są one postrzegane przez pryzmat sposobu sformalizowania współpracy, dominującego sposobu zarządzania, treści relacji i relacji władzy w procesie współpracy.⁹⁸

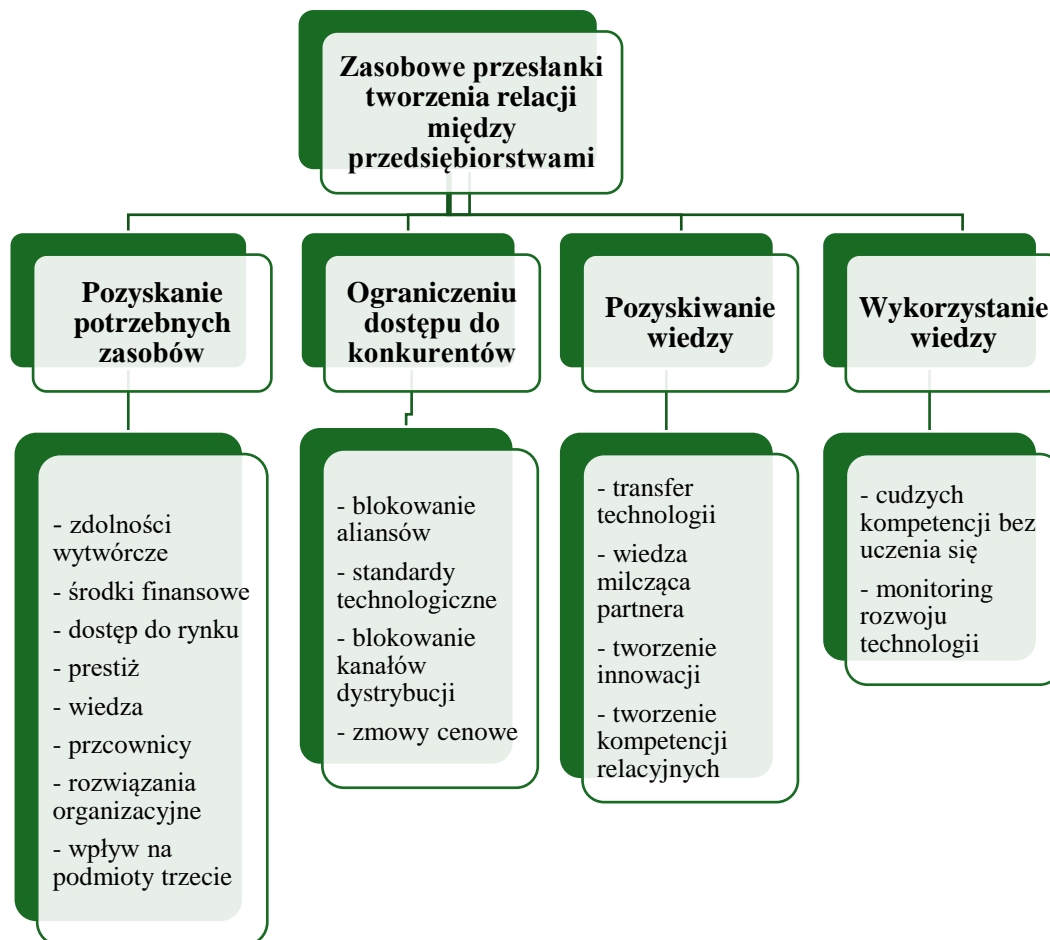
W zarządzaniu relacjami międzyorganizacyjnymi na znaczeniu zyskuje umiejętność połączenia i wykorzystania kompetencji własnych i innych osób czy podmiotów poprzez tworzenie powiązań pomiędzy istniejącymi i nowymi kompetencjami. Wydaje się to

⁹⁷ Niewiadomski P. (2009), *Menedżer sprzedaży – model kluczowych kompetencji a efektywność działań*. „Marketing i Rynek”, nr 9, s. 13-18.

⁹⁸ Wasiluk A., Tomaszuk A. (2020), *Organizacja w sieci relacji*, Politechnika Białostocka, Białystok, s. 26.

szczególnie istotne zwłaszcza w warunkach zmian otoczenia, które powodują, iż przedsiębiorstwa rzadko dysponują wszystkimi niezbędnymi zasobami, jak i kompetencjami sprzyjającymi ich rozwojowi.⁹⁹

Rysunek 1.4. Zasobowe przesłanki tworzenia relacji pomiędzy przedsiębiorstwami



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Danielak W. (2010), *Czynniki kształtujące kapitał relacyjny w mikro i małym przedsiębiorstwie*, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 50, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, s. 119-128.

Jak wskazuje przegląd literatury czynników kształtujących kapitał relacyjny, należy poszukiwać w zasobowych przesłankach tworzenia więzi między przedsiębiorstwami (Rysunek 1.6). Impulsem dla rozwoju współpracy jest często zapotrzebowanie na zasoby materialne (zdolności wytwórcze, środki finansowe) i niematerialne w postaci porozumień czy dostępu do unikalnej wiedzy, umiejętności i kompetencji.¹⁰⁰ Na kształtowanie relacji

⁹⁹ Danielak W. (2015), *Zarządzanie relacjami z klientem z perspektywy budowania kapitału relacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, Nr 52, s. 71-83.

¹⁰⁰ Danielak W. (2010), op. cit., s. 119-128.

międzyorganizacyjnych mają również wpływ dopuszczalność relacji, ich pilność i intensywność oraz rozkład władzy.¹⁰¹

Klasyfikacja relacji jest ogromnie obszerna, ponieważ organizacje kształtują różnego rodzaju relacje z uczestnikami rynku oraz wewnątrz organizacji, które mogą być bardzo różnorodnie i kontekstowo postrzegane. Podmioty prowadzą w tym samym czasie wiele różnorodnych relacji wcielając się w wiele ról z różnymi podmiotami.¹⁰² Warto jednak zwrócić uwagę na tworzenie relacji zewnętrznych z grupą klientów. Stanowią oni ostatnie ogniwo łańcucha powiązań rynkowych przedsiębiorstwa. Wchodząc w relacje biznesową spełniają swoje potrzeby, jak również przyczyniają się do osiągnięcia korzyści przez podmiot współpracujący. Istotnym czynnikiem wpływającym na poziom satysfakcji klientów jest utrzymanie właściwej jakości oferowanych produktów i usług oraz obsługi klienta.¹⁰³

Geneza strategii systemów zarządzania relacjami z klientami wywodzi się zatem ze zmian zachodzących na rynku, do których można zaliczyć:

- zmniejszoną lojalność klientów,
- wzrost konkurencji,
- zwiększone koszty pozyskiwania nowych klientów,
- wysokie wymagania klientów wobec firm,
- większą elastyczność produkcji,
- wzrost rotacji pracowników działów handlowych,
- spadek skuteczności w zakresie promocji,
- wzrost liczby kanałów dystrybucji (wielkie sieci handlowe, firmy prowadzące sprzedaż bezpośrednią, Internet itd.),
- zwiększoną rolę informacji.¹⁰⁴

Rozwojowi podejścia relacyjnego sprzyjały również problemy z utrzymaniem lojalności marketingowej dotychczasowych klientów wielu organizacji, zwiększające się koszty i ryzyko związane z pozyskiwaniem nowych klientów, gwałtowny wzrost dostępności informacji dla klientów o alternatywnych dostawcach, rozwiązaniach i produktach oraz istotne zwiększanie

¹⁰¹ Stańczyk-Hugiet E., Gorgol J. (2012), *Elementy sieci międzyorganizacyjnych – aspekty organizacyjno-zarządcze*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa, s. 29; Wasiluk A, Tomaszuk A. (2020), *Organizacja dla teorii i praktyki zarządzania*, Politechnika Białostocka, Białystok, s. 29-31.

¹⁰² Ibidem, s. 30.

¹⁰³ Leśniewski M.A. (2015), *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa, s. 189-190.

¹⁰⁴ Dejnaka, A. (2002), *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*. Wydawnictwo Helion, Gliwice, s. 129-137.

się intensywności konkurencji na wielu rynkach.¹⁰⁵ Głównym celem zarządzania relacjami z klientami, traktowanego jako zbiór działań organizacji, jest zwiększenie jej wartości przez wzrost sprzedaży i jej rentowności w czasie. Zarządzanie relacjami z klientami oznacza również strategię biznesową, która polega na budowaniu lojalności wobec organizacji czy marki za pośrednictwem długoterminowych, korzystnych dla obu stron związków, z zastosowaniem najnowszych technologii przetwarzających informacje.¹⁰⁶

Rysunek 1.5. Korzyści wynikające z wdrożenia CRM



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Hopej M., Kral Z. (2011), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, s. 50.

Według K. Storbacka i J. Lehtinen CRM rozumiany jest jako wzajemne dostosowanie się do siebie firmy i klienta, które ma na celu zbudowanie trwałego związku partnerskiego: firma – klient.¹⁰⁷ CRM jest strategią o długofalowym horyzoncie czasowym polegającą na kształtowaniu relacji z klientami od momentu jego inicjacji do pozyskania jego lojalności.¹⁰⁸

CRM opiera się zatem na zarządzaniu wiedzą na temat klienta, pozwalającym na optymalizację wymienianej z nim wartości. Jest wspomagane odpowiednimi systemami

¹⁰⁵Moczydłowska M., Bitkowska A. (2020), *Koncepcja zarządzania relacjami z klientami – istota, cele, zakres*, „Marketing i Rynek”, t. XXVII, nr 9/2020, s. 3-12.

¹⁰⁶ Deszczyński B., Deszczyński P. (2004), *Customer Relationship Management konsekwencją globalizacji*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Nr 18, s. 169-174.

¹⁰⁷ Storbacka K., Lehtinen J. (2001), *Sztuka budowania trwałych związków z klientami CRM*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, s. 13.

¹⁰⁸ Gołdecka E. (2002), *Sposób na pozyskanie lojalnego klienta*, „Bank”, Nr 11, s. 66-68.

informatycznymi całościowo obsługującymi procesy przepływu informacji. CRM stanowi odpowiedź na:¹⁰⁹

- coraz mniejszą lojalność klientów,
- wzrost rotacji pracowników działów handlowych,
- wzrost konkurencji,
- coraz większe koszty pozyskania nowych klientów,
- coraz większe doświadczenie i wymagania klientów wobec dostawców,
- coraz mniej skuteczne działania w zakresie promocji,
- większą elastyczność produkcji,
- rozpadanie się kanałów reklamowych,
- wzrost liczby kanałów dystrybucji.

Nie bez znaczenia dla funkcjonowania organizacji na turbulentnym rynku pozostaje kwestia zaufania oraz tworzenia relacji z partnerami zewnętrznymi. Zaufanie jest podstawowym elementem budowania przewagi konkurencyjnej. Pozwala zmniejszać koszty kontroli, transakcji oraz zwiększać pewność współdziałania w turbulentnym otoczeniu. Na jakość zarządzania relacjami kluczowy wpływ wywiera lojalność i zaufanie, które nie pojawiają się samoczynnie, lecz są procesem budowanym w trakcie współpracy. Samo partnerstwo charakteryzuje się wysokim stopniem zaufania wyrażającym się dotrzymywaniem obietnic, odpowiedzialnością w podejmowaniu decyzji, złożonością i zakresem zasobów potrzebnych do realizacji współpracy. Celem strategicznym tak pojmowanego partnerstwa jest obniżanie całkowitych kosztów jak również zwiększenie wartości.¹¹⁰

Klient, który raz kupuje robi to prawdopodobnie w formie próby. Częstość zakupów i kontaktów z klientem zmienia jego charakter z klienta jednorazowego na klienta lojalnego. Nabywca darzący nas zaufaniem jest skłonny zapłacić więcej, jest mniej wrażliwy na taktykę rabatowania, a co za tym idzie staje się kluczowym elementem rentowności przedsiębiorstwa.¹¹¹ Zaufanie utożsamiane jest z kapitałem niematerialnym, który ma znaczący wpływ na kreowanie wartości organizacyjnej i wypracowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zorientowanie na długofalowe relacje bazujące na zaufaniu sprzyja osiągnięciu przez firmę dobrych wyników oraz często jest determinantą przetrwania organizacji.¹¹²

¹⁰⁹Sołtysik-Piorunkiewicz A. (2008), *Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem techniki Customer Care – charakterystyka systemów CRM*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie”, s. 71-79.

¹¹⁰Tyszkiewicz R. (2017), *Zarządzanie relacjami...*, op. cit., s. 117.

¹¹¹Roberts G., Phelps S., *Customer Relationship...*, op. cit., s. 3.

¹¹²Lerche J., *Budowanie relacji z klientami...*, op. cit., s. 93-94.

Mówiąc o relacjach zewnętrznych przedsiębiorstwa należy rozpatrywać je jako część kapitału intelektualnego organizacji, która tworzona jest poprzez wzajemne oddziaływanie z różnymi podmiotami zewnętrznymi mającymi istotne znaczenie dla efektywnego funkcjonowania oraz przyszłych korzyści przedsiębiorstwa.¹¹³ Zewnętrznymi interesariuszami są zarówno klienci, jak i inne podmioty, które nawiązują relacje biznesowe oraz partnerskie w procesach wymiany, a także oddziałują na funkcjonowanie organizacji, np. organy skarbowe, instytucje ubezpieczeniowe czy audytorzy zewnętrzni. Do tej grupy należą również instytucje marketingowe wpływające na postrzeganie firmy w biznesie.¹¹⁴

W skład struktury kapitału relacyjnego kontrahentów wchodzi wszystkie organizacje funkcjonujące w otoczeniu przedsiębiorstwa mające wpływ na jego działalność. Należy tu przede wszystkim wskazać:¹¹⁵

- dostawców – wymiar relacji biznesowych polega na regulacji dostaw pod względem terminowości, kompletności oraz jakości surowców,
- kanały dystrybucji – ściśle związane z marketingiem mix, regulują dysproporcje pomiędzy tym co proponuje na rynku dany producent a oczekiwaniami klientów. Sposób dystrybucji wpływa na pozycjonowanie oraz poziom cen produktów.
- podwykonawców – którzy działają zgodnie z teorią outsourcingu, czyli pozyskiwania zasobów produkcyjnych z zewnątrz i ma to bezpośredni wpływ na kształtowanie jakości oferowanego dobra,
- jednostki administracji publicznej – relacje te należy rozpatrywać w szerszym ujęciu jako świadomość odpowiedzialności społecznej oraz umiejętność sprawnej i szybkiej reakcji na zdarzenia mogące mieć wpływ na działalność danej organizacji,
- instytucje badawczo-naukowe – odnoszą się do kapitału ludzkiego i kapitału innowacji, dostarczając wykształconych pracowników oraz umożliwiają pozyskiwanie wiedzy o nowościach np. technologicznych.

Podsumowując, przedsiębiorstwa niezależnie od pozycji rynkowej kształtują różnego rodzaju relacje z interesariuszami. Właściwe zarządzanie kapitałem relacyjnym umożliwia tworzenie długofalowej korzystnej dla obu stron relacji. Rezultatem tego działania jest zwiększenie lojalności klientów oraz wyższe zyski przedsiębiorstw. Z poziomem lojalności

¹¹³ Król H., Ludwicyński A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa, s. 98.

¹¹⁴ Leśniewski M.A. (2011), *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń, s. 101.

¹¹⁵ Adamska M. (2011), *Analiza kapitału rynkowego i jego wpływ na funkcjonowanie organizacji*, [w:] A. Adamik, *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa, s. 51-53.

klientów związany jest bezpośrednio wizerunek przedsiębiorstwa.¹¹⁶ Założenia CRM wykorzystywane w przedsiębiorstwie umożliwiają: krótszy cykl sprzedaży, ograniczenie kosztów związanych z administracją, wzrost sprzedaży oraz zwiększenie retencji klienta. Powyższe działania związane z właściwym zarządzaniem kapitałem relacyjnym pozwalają na zwiększenie przychodów poprzez pozyskiwanie nowych klientów oraz utrzymanie istniejących.¹¹⁷ CRM jest inwestycją, która ma na celu utrzymanie istniejących klientów oraz służyć ich niepowtarzalnym potrzebom.¹¹⁸

1.3. Elastyczność w zarządzaniu relacjami z interesariuszami

1.3.1. Determinanty budowania kapitału relacyjnego w obszarze relacji zewnętrznych przedsiębiorstw

Zarządzanie relacjami przedsiębiorstwa wymaga umiejętnego planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, a także opracowania strategii działań na rzecz klientów. Szczególnie istotne są zdolności i kompetencje, zwłaszcza kompetencje relacyjne związane z wykorzystaniem wiedzy, umiejętności, zdolności i postaw do kształtowania relacji. Niezbędna jest przy tym również fachowa wiedza, doświadczenie zawodowe, gotowość do działania, w tym elastycznego.¹¹⁹ Budowanie i rozwijanie zasobów kapitału relacyjnego w głównej mierze sprowadza się do tworzenia warunków, które umożliwiają inicjowanie, kształtowanie, rozwijanie i utrwalanie relacji między członkami danej organizacji oraz między organizacją a jej interesariuszami zewnętrznymi.¹²⁰

W literaturze przedmiotu pomimo wyodrębnienia wielu kategorii kapitału relacyjnego relacje stanowią istotne składowe zasobów niematerialnych w przedsiębiorstwie. I tak:¹²¹

- lojalni klienci oraz reputacja organizacji kształtują się poprzez systematyczne, pozytywne kontakty między firmą i jej interesariuszami zewnętrznymi,

¹¹⁶ Dejnaka A. (2007), *Budowanie lojalności klientów*, Onepress, Gliwice, s. 139-140.

¹¹⁷ Tyszkiewicz R. (2017), op. cit., s. 84.

¹¹⁸ Boulding W., Staelin R., Ehret M., Johnston W.J. (2005), *A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go.*, "Journal of Marketing", Vol. 69 No. 4, pp. 155-166.

¹¹⁹ Danielak W. (2015), *Zarządzanie relacjami z klientem z perspektywy budowania kapitału relacyjnego*, Wydział Ekonomii i Zarządzania Uniwersytet Zielonogórski, s. 71-83.

¹²⁰ Ibidem.

¹²¹ Jamka B. (2018), *Relacje jako bazowy zasób „nowych ekonomii” – wyzwanie dla zarządzania*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce, Nr 28, s. 38-53.

- kultura organizacji jest wynikową filozofii organizacji, jej praktycznej realizacji poprzez narzędzia zarządcze z wykorzystaniem adekwatnej komunikacji, czyli kształtuje się poprzez relacje interesariuszy wewnętrznych, w efekcie relacje i ich pochodne stanowią trzon zasobów niematerialnych.

Kapitał relacyjny występuje w powiązaniu z kapitałem ludzkim (kapitał menadżerów, pracowników) i strukturalnym jako składowa kapitału intelektualnego oraz jest zasobem, w który można zainwestować licząc na określony zwrot w przyszłości. Inwestując w rozwój wewnętrznych i zewnętrznych sieci relacji istnieje możliwość dostępu do odpowiednich zasobów sprzyjających kształtowaniu wspólnych interesów.¹²²

Pojęcie interesariuszy przedsiębiorstwa jest w literaturze przedmiotu rozumiane szeroko. Interesariuszem może być zarówno jednostka, jak i grupa, która w dążeniu do osiągnięcia swoich celów wpływa na funkcjonowanie organizacji, bądź też sama pozostaje pod jej wpływem.¹²³

T. Jones oraz A. Wicks¹²⁴ wskazują na kluczowe założenia określane jako teoria interesariuszy:

- organizacja wchodzi w relacje z wieloma interesariuszami,
- sama teoria interesariuszy koncentruje się na relacjach zarówno w obszarze procesu, jak i wyników organizacji,
- interesy wszystkich interesariuszy mają istotną wartość i żadna z nich nie powinna dominować nad innymi,
- kluczowym aspektem mającym znaczenie dla praktyki jest określenie warunków podejmowania decyzji kierowniczych.

Zganie z teorią interesariuszy organizacje istnieją nie po to, by osiągać swoje własne cele, lecz by osiągać cele społeczeństwa, nie mając przy tym możliwości działania jako niezależne podmioty. Społeczeństwo stosuje mechanizmy kontroli, takie jak regulacje prawne, sankcje rządowe i ekonomiczne, zachowania interpersonalne oraz indywidualna internalizacja zasad i norm. Wprowadzone mechanizmy kontroli zapewniają nienaruszalność dóbr społecznych lub

¹²² Sudolska A., Zastempowski M. (2008), *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce a budowanie ich potencjału innowacyjnego*, [w:] *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, W. Popławski, A. Sudolska, M. Zastempowski, Dom Organizatora, Toruń, s. 207.

¹²³ Bombiak E. (2013), *Kapitał relacyjny w nowoczesnych organizacjach- istota i pomiar*, s. 1-22, <https://core.ac.uk/>, (odczyt dn. 21.08.2021 r.).

¹²⁴ Jones T., Wicks A. (1999), *Convergent Stakeholder Theory*, „Academy of Management Review”, Vol. 24, pp. 206-221.

ich kompensowanie.¹²⁵ Teoria interesariuszy jest alternatywą dla regulacji rynkowych. Presja jaką wywierają interesariusze na organizacje wpływają na działanie przedsiębiorstwa oraz wartości ważne dla interesariuszy związane np. z ochroną środowiska czy rozwiązaniem problemów społecznych. Realizacja zasad zarządzania relacjami łagodzi konieczność interwencji i regulacji rządowych.¹²⁶

W literaturze tematu można spotkać się z różnorodnym podejściem do strategii zarządzania relacjami z interesariuszami. Można uchwycić je poprzez zachowania ukierunkowane na poszukiwanie – *ex ante* oraz o procesy reagowania mające charakter *ex post*. Pierwsza strategia ma odpowiedzieć na pytania dotyczące aktywności relacji z poszczególnymi interesariuszami oraz sposobów na ich osiągnięcie. Strategia *ex ante*, rozpatrywana w kontekście koncepcji eksploracji i eksploatacji, jest definiowana przez szereg wyborów podejmowanych przez organizację, wchodzących w formalny lub nieformalny kontrakt z interesariuszami, takich jak: poszukiwanie interesariuszy, analiza ich otoczenia, uzyskiwanie informacji na temat relacji i zobowiązań, usprawnianie relacji.¹²⁷ Strategia *ex post* może przejawiać się w zachowaniach proaktywnych i reaktywnych. Opisywana jest przez zbiór wyborów, które podejmowane są po ustaleniu formalnego lub nieformalnego kontraktu. Określa sposób odpowiadania na żądania interesariuszy przy ograniczeniach i dostępności zasobów. Wykorzystując strategię *ex post* i *ex ante* przedsiębiorstwa powinny umiejętnie stosować obydwa ich wymiary zarówno eksplorację i eksploatację oraz proaktywność i reaktywność. Organizacje powinny poszukiwać nowych kontraktów oraz rozwijać istniejące, a zadaniem managerów jest tworzenie strategii łączących eksplorację oraz adaptację przyszłego otoczenia interesariuszy z eksploatacją i dopasowaniem do obecnego otoczenia. Podobnie można rozpatrywać wymiar koncepcji *ex post*, poprzez stosowanie różnych strategii dostosowanych zarówno do zasobów jakimi dysponuje organizacja, jak i znaczenia interesariuszy.¹²⁸

Istotą zasobów relacyjnych jest zatem umiejętność nawiązania i wykorzystania relacji na bazie współpracy między podmiotami. Relacje łączą zasoby partnerów rynkowych, wpływając zarówno na poziom ich konkurencyjności, jak i innowacyjności. Można, zatem stwierdzić, że

¹²⁵ Austen A. (2011), *Zarządzanie relacjami z interesariuszami*, [w:] Adamik A., *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa, s. 104.

¹²⁶ Buchholz R.A., Rosenthal S.B. (2004), *Stakeholder Theory and Public Policy: How Governments Matter*, "Journal of Business Ethics" Vol. 51, pp. 143-153.

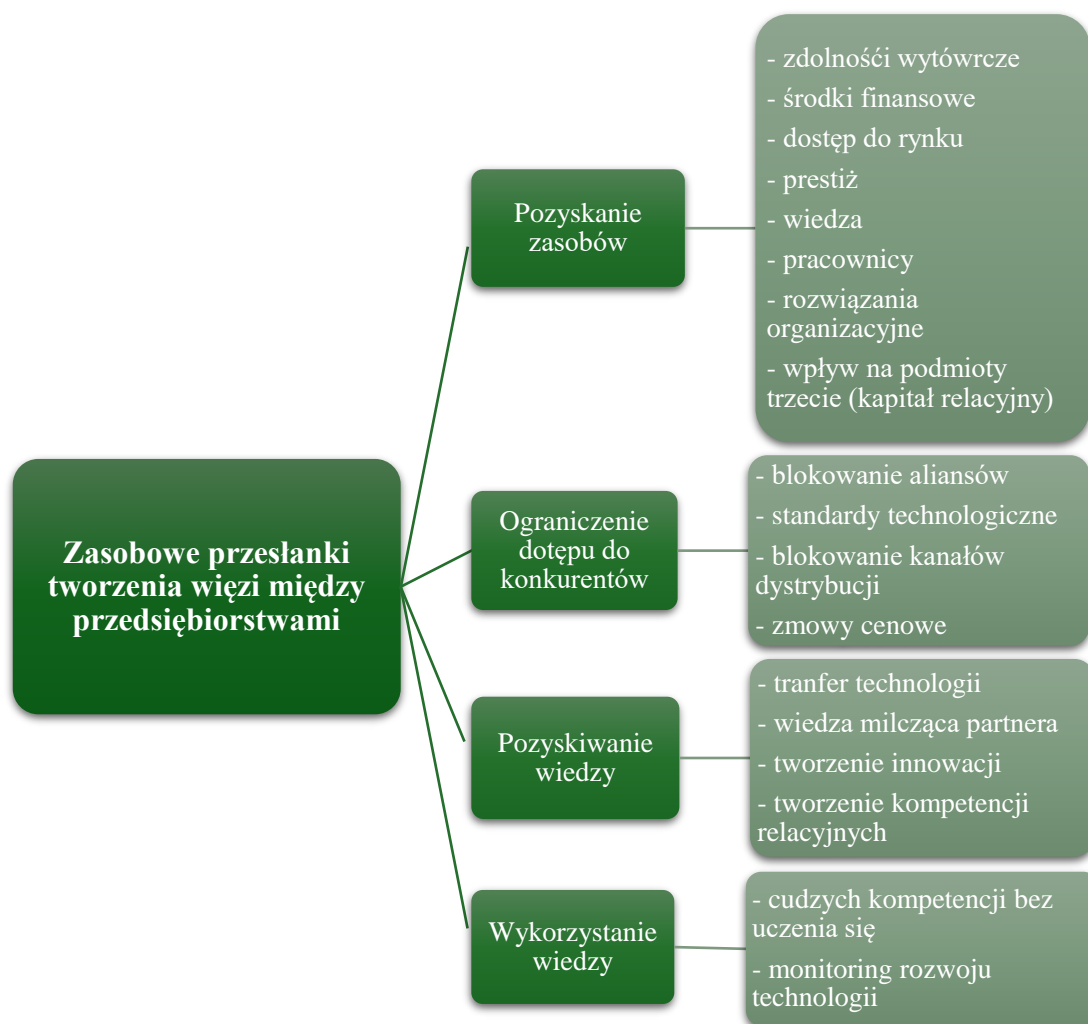
¹²⁷ Austen A. (2011), op. cit., s. 107-108.

¹²⁸ Ibidem, s. 108-109.

relacja jest specyficznym zasobem tworzonym w oparciu o posiadaną wiedzę, a zmienne takie jak czas, realizacja, rozwój czy satysfakcja przesądzają o jej specyficznym charakterze.¹²⁹

Istniejących w literaturze opracowań wskazujących czynniki kształtujące kapitał relacyjny, należy poszukiwać w zasobowych przesłankach tworzenia więzi między przedsiębiorstwami. Owe przesłanki prezentuje rysunek 1.9. Źródłem rozwoju współpracy jest często zapotrzebowanie na zasoby materialne, takie jak: zdolności wytwórcze, czy środki finansowe i niematerialne w postaci porozumień, dostępu do wiedzy, umiejętności i kompetencji.¹³⁰

Rysunek 1.6. Zasobowe przesłanki tworzenia więzi między interesariuszami



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Czakon W. (2006), *Zasobowe uwarunkowania tworzenia ...*, op. cit., s. 1.

¹²⁹ Danielak W. (2010), *Czynniki kształtujące kapitał relacyjny w mikro i małym przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 50, s. 119-128.

¹³⁰ Czakon W. (2006), *Zasobowe uwarunkowania tworzenia sieci międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne, ujęcie zasobowe*, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Mirwal-Art, Wałbrzych, s. 156.

Zadaniem kadry kierowniczej i pracowników odpowiedzialnych za zarządzanie relacjami z klientem jest nie tylko podejmowanie właściwych działań w ramach poszczególnych etapów rozwoju relacji, ale również analizowanie uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych wzmacniających, jak i osłabiających jakość i wartość relacji.¹³¹ Mając na uwadze fakt, iż wartość relacji ulega zmianie wraz z jej rozwojem należy przewidywać zmiany wartości relacji w celu uniknięcia pogorszenia dotychczasowych relacji. Niewłaściwe zarządzanie kapitałem relacyjnym, może skutkować skłonnością do ich zaniku lub spadku wartości, w sytuacji braku działań podtrzymujących wzmacniających i rozwijających je.¹³²

Sam proces tworzenia relacji z klientem przebiega w ramach określonych etapów i obejmuje kreowanie, działania formalizujące, strategię rozwoju, budowanie zaufania, ewaluację i ciągłość doskonalenia relacji.¹³³ Nie ulega wątpliwości, iż to w jaki sposób przedsiębiorstwo inicjuje, utrzymuje i rozwija oraz finalizuje relacje wpływa na jego zarządzanie. M. Ioannou i J. Zolkiewski, zaproponowali kilka etapów w procesie tworzenia relacji z klientem:¹³⁴

- I. etap przyciągania klienta atrakcyjną ofertą,
- II. etap początkowy,
- III. etap rozwoju,
- IV. etap długoterminowego rozwoju,
- V. etap zaniku oraz etap zakończenia relacji.

Na sprawność procesów związanych z kształtowaniem relacji z klientami wpływ mają również określone cechy pracowników bezpośrednio odpowiedzialnych za relacje, a w szczególności ich kompetencje, motywacja i zaangażowanie. Zaangażowanie jest niezbędne do utrzymania ciągłości powiązań relacyjnych między podmiotami wymiany, sugerując tym samym gotowość do ponoszenia wyrzeczeń w celu otrzymania korzyści w perspektywie długoterminowej.¹³⁵ Zaangażowanie w relacje z partnerami często uznawane jest za najbardziej trwałą przewagę ze względu na wynikające z niej bariery dla konkurencji. Ponadto, dzięki bliskiej współpracy, partnerzy w łańcuchu dostaw są bardziej skłonni do dzielenia ryzyka i

¹³¹ Danielak W. (2015), *Zarządzanie relacjami z klientem z perspektywy budowania kapitału relacyjnego*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze, Nr 3, Marketingowe uwarunkowania rozwoju organizacji, s. 71-83.

¹³² Visentin M., Scarpi D. (2015), *Motivations of small firms to develop relationships with banks*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 30, No. 1., pp. 96-104.

¹³³ Chomiak-Orsa I. (2013) , *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 162.

¹³⁴ Ioannou M., Żółkiewski J. (2019), *Can retail bank-client relationships be developed online?*, „EuroMed Journal of Business”, Vol. 4, No. 3, pp. 254-269.

¹³⁵ Danielak W. (2015), op. cit., s. 71-83.

korzyści oraz utrzymywania długofalowej współpracy.¹³⁶ Długoterminowe relacje z klientem zbudowane są na zadowoleniu klienta z dokonanego zakupu. Zadowolenie jest ściśle powiązane z oczekiwaniami i potrzebami klienta przed dokonaniem zakupu. Klient oczekuje od produktu lub usługi określonych cech. Jeśli oczekiwania zostaną spełnione, wówczas następuje faza zadowolenia. Oczekiwania potencjalnego nabywcy są składowymi jego potrzeb, obietnic sprzedawcy, opinii innych posiadaczy produktu oraz informacji o produkcie. Zadowolenie rodzi równocześnie zaufanie do firmy, która staje się wiarygodna i jest postrzegana jako rzetelnie informująca o korzyściach z zakupionego produktu. Zadowolony klient w przyszłości prawdopodobnie dokona ponownego zakupu w danej firmie i nie będzie zadawał sobie trudu zdobywania informacji o innej firmie i jej ofercie.¹³⁷

Zarządzanie kapitałem relacyjnym to całokształt działań dotyczących tworzenia i utrzymywania trwałych relacji z klientami, wspieranych narzędziami technologii informacyjnej w celu zbudowania lojalnej grupy stałych klientów. W szczególności zarządzanie relacjami z klientami sprowadza się do powiązania i zharmonizowania pracy wszystkich komórek organizacyjnych firmy, bezpośrednio i pośrednio obsługujących klientów.¹³⁸ Skłonienie klienta do dalszego korzystania z naszych usług, czy też zakupu towarów, jest kilkukrotnie tańsze niż pozyskanie nowego klienta. Takie podejście zrodziło właśnie koncepcję CRM, która jest wielowymiarową strategią biznesową mającą na celu zwiększenie w długiej perspektywie czasu wartości rynkowej przedsiębiorstwa poprzez maksymalizację potencjału w relacji łączącej klienta z firmą. Jest filozofią biznesu, opierającą się na zarządzaniu wiedzą na temat klienta oraz optymalizacją wymienianej z nim wartości wykorzystując jednocześnie takie dziedziny jak marketing, sprzedaż, serwis integrując się z działaniami Back Office.¹³⁹ Do podstawowych założeń filozofii CRM należy indywidualne traktowanie każdego klienta oraz stałe utrzymywanie kontaktu z klientami poprzez takie działania jak prowadzenie dialogu czy budowanie z poszczególnymi klientami relacji¹⁴⁰, co obejmuje następujące elementy:¹⁴¹

- zrozumienie rynków i klientów, czyli pozyskiwanie informacji rynkowej, a na jej podstawie wybór rynków docelowych,

¹³⁶ Feng T., Zhao G. (2014), *Top management support, inter-organizational relationships and external involvement*, „Industrial Management & Data Systems”, Vol. 114, No. 4, pp. 526-549.

¹³⁷ Dejnaka A. (2002), *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Onepress, s. 21.

¹³⁸ Beliczyński J. (2006), *Koncepcja zarządzania relacjami z klientami*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 700, s. 117-131.

¹³⁹ Sołtysik-Piorunkiewicz A. (2008), *Zarządzanie Relacjami z klientem z wykorzystaniem techniki Customer Care – Charakterystyka systemów CRM*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” nr 2, s. 71-78.

¹⁴⁰ Stachowicz J., Stachowicz-Stanusch A., (2002), *Zarządzanie poprzez wartości a proces wdrażania zarządzania relacjami z klientami (CRM)*, www.crmexpert.pl/pages/artykuly.htm. odczyt: 15.09.2021r.

¹⁴¹ Beliczyński J. (2006), op. cit., s. 117-131.

- rozwój oferty – produktu lub usługi, czyli wybór, pozycjonowanie i różnicowanie,
- pozyskiwanie klientów, czyli proces komunikacji z rynkiem oraz proces sprzedaży,
- dostarczanie *customer care*, czyli wsparcia oraz programów lojalnościowych.

CRM jest systemem nie tylko umożliwiającym realizację strategii związanej z pozyskiwaniem klientów oraz budowaniem z nimi długotrwałych relacji, ale także systemem informatycznym rozumianym jako oprogramowania wspierające rejestrację oraz gromadzenie danych, planowanie zdarzeń z klientami oraz ich analizę. Zarządzanie relacjami z klientem to nie tylko wdrożenie systemu informatycznego, ale wniesienie do przedsiębiorstwa zmiany filozofii myślenia oraz gruntownego przebudowania procesów w organizacji.¹⁴² Firmy powinny poszukiwać sposobów pomiaru zadowolenia i przywiązania klientów. Poszukiwanie odpowiedzi na to jak nabywca reaguje na produkty i usługi, co powoduje wzrost jego satysfakcji, wskazanie błędów w obsłudze przyczynia się do zacieśniania więzi pomiędzy podmiotami, a co za tym idzie zmniejsza się ryzyko utraty klienta spowodowane najczęściej gorszą jakością oferty czy zainteresowaniem lepszym produktem konkurencji.¹⁴³

1.3.2. Kształtowanie relacji z klientami przez przedsiębiorstwo

Zmienność otoczenia oraz wielość uwarunkowań i czynników wymuszają na firmach zachowania rozwojowe, które wiążą się z pojęciem wzrostu oraz rozwoju przedsiębiorstwa. Wzrost firmy determinowany jest poprzez czynniki ilościowe, takie jak: zwiększenie sprzedaży, zatrudnienia czy produkcji, natomiast rozwój firmy obejmuje zmiany jakościowe, np. kompetencje marketingowe i sprzedażowe, technologię, umiejętność wyszukiwania nisz rynkowych.¹⁴⁴ Wobec zjawisk zachodzących na współczesnych rynkach, w tym narastającej konkurencji, nasycenia rynków oraz wzrostu oczekiwań klientów, pojawiła się potrzeba poszukiwania nowych rozwiązań marketingowych, w tym ukierunkowanych na budowanie relacji.¹⁴⁵ Źródła literaturowe podają, że tworzenie i rozwijanie zdolności relacyjnych z klientami oraz zarządzanie nimi jest jednym z najważniejszych czynników najwyższej wydajności przedsiębiorstw w dzisiejszym, konkurencyjnym środowisku biznesowym.¹⁴⁶ W

¹⁴² Buchwald T., Guzewski T. (2014), *System zarządzania relacjami z klientem w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, „Progress in Economic Sciences”, nr 1, s. 243-252.

¹⁴³ Dejnaka A. (2002), op. cit., s. 22-24.

¹⁴⁴ Lisowska R. (2012), op. cit., s. 82.

¹⁴⁵ Grzanka I. (2009), *Kapitał społeczny w relacjach z klientami, CRM a społeczny potencjał przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa, s. 5.

¹⁴⁶ Pukas A. (20019), *Zarządzanie relacjami z klientem w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 126.

praktyce przedsiębiorstwa coraz częściej wykorzystują systemy komputerowe, bazy danych, które umożliwiają indywidualne podejście do kontaktów z klientem.¹⁴⁷ Można zatem stwierdzić, że współczesne działania organizacji ukierunkowane są na ciągłe poszukiwanie i tworzenie nowej wartości z klientami oraz dzielenie się korzyściami w ramach umów partnerskich obejmujących cały okres aktywności zakupowej klienta. Podstawą jest zrozumienie znaczenia trwałej relacji między dostawcami a wybraną grupą klientów oraz zarządzania nią w celu tworzenia wspólnej wartości. Mechanizmem umożliwiającym współpracę są wzajemne powiązania relacyjne partnerów.¹⁴⁸

Jednym z elementów budowania kapitału relacyjnego przez przedsiębiorstwo jest CRM, który opiera się na systemowym podejściu do tematyki relacji z klientami. W niniejszej pracy doktorskiej oparto się na koncepcji budowania relacji jako filozofii biznesu jednak w opinii autorki warto wspomnieć o innym podejściu do zagadnienia. Wielowymiarowość oraz niejednoznaczność pojęcia CRM powoduje, iż niektórzy uznają CRM za technologię, inni wiążą go z procesem segmentacji klientów, jeszcze inni z efektywnością sprzedaży czy też wyższym poziomem zaawansowania marketingu z wykorzystaniem systemów informatycznych i baz danych o klientach.¹⁴⁹ W tak pojmowanym pojęciu CRM-u F. Newella podkreśla brak tak istotnych elementów dla budowania relacji z klientami jak zrozumienia potrzeb i oczekiwań klientów, które ma na celu ułatwienia współpracy z przedsiębiorstwem.¹⁵⁰

¹⁴⁷ Mitręga M. (2020), *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2020, s. 7.

¹⁴⁸ Gordon I.H. (2001), *Relacje z klientem*, PWE, Warszawa, s. 35.

¹⁴⁹ Grzanka I. (2009), op. cit., s. 27.

¹⁵⁰ Nowell F. (2003), *Why CRM Doesn't Work*, "Bloomberg Press", Princeton 2003, s. 4

Rysunek 1.7. Zasady filozofii CRM



Źródło: Grzanka I. (2009), *Kapitał społeczny w relacjach z klientami, CRM a społeczny potencjał przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa, s. 55.

Warto zwrócić jednak uwagę na istotną kwestię związaną z tworzeniem i dostarczaniem wartości dla klientów oraz ich utrzymaniem w procesie CRM. Na rysunku 1.2 przedstawione zostały cztery zasady filozofii CRM, dzięki którym, kluczowe staje się dążenie do utrzymywania relacji tylko z zyskownymi klientami oraz nastawienie na maksymalizację zysków w zarządzanym portfelu klientów. Firmy, które realizują CRM powinny zdawać sobie sprawę, że właściwe zarządzanie relacjami z klientem ma dla nich różną wartość, zwłaszcza w dłuższej perspektywie czasowej, oraz na tej podstawie dobierać strategię działania wobec poszczególnych klientów. Wymaga to często wsparcia przez odpowiednią technologię informatyczną. Realizacja zasad filozofii CRM wymaga więc dostosowania procesów firmy do potrzeb klienta poprzez wykreowanie oczekiwanej dla niego wartości oraz dla samego przedsiębiorstwa.¹⁵¹

Budowanie relacji z klientami niewątpliwie wiąże się z pojęciem marketingu relacji. Wielu badaczy podejmowało próby zdefiniowania tego terminu. Idąc za M. Mitręga można powiedzieć, iż „marketing relacji to proces współdziałania przedsiębiorstwa z pracownikami,

¹⁵¹ Grzanka I. (2009), op. cit., s. 33-54.

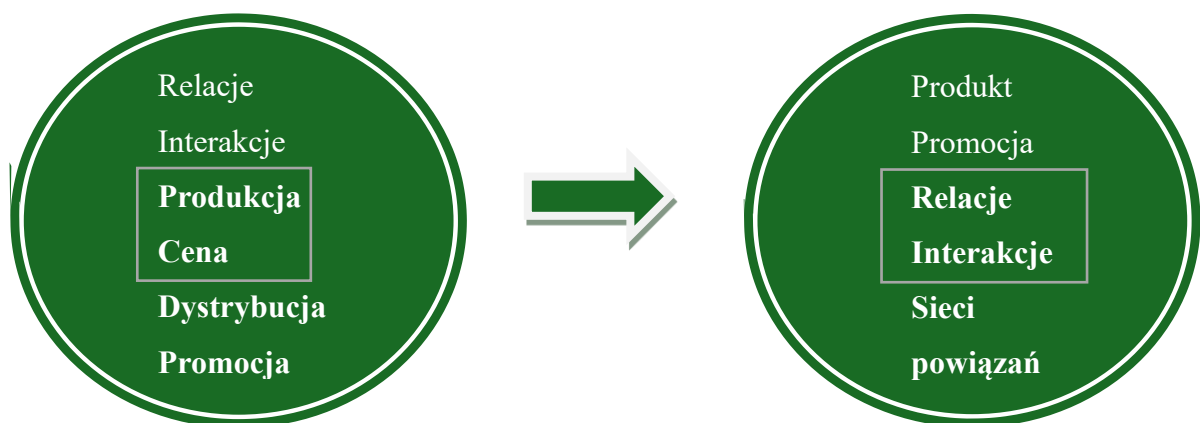
innymi grupami interesariuszy na rzecz rozwoju zyskowych relacji z klientami, które mają opierać się na ich satysfakcji i zaangażowaniu emocjonalnym.”¹⁵²

W przeciwieństwie do tradycyjnych działań marketingowych marketing relacji koncentruje się nie tylko na zdobyciu klienta i nakłonieniu go do podjęcia często jednorazowego zakupu, ale na długofalowej współpracy, tworzeniu więzi oraz stałym kontakcie. Niewątpliwie marketing relacji pojawił się w opozycji dla tradycyjnych form stosowania działań marketingowych, w tym marketingu mix (4P), opartego na czterech podstawowych narzędziach: ¹⁵³

- produkt,
- cena,
- dystrybucja,
- promocja.

E. Gummesson ponadto zwrócił uwagę na znaczenie marketingu mix w kontekście tworzenia relacji oraz zaproponował model marketingu relacji wskazujący na odwrócenie roli i dotychczasowego znaczenia tych dwóch koncepcji. Według badacza marketing mix jest jedynie tłem dla marketingu relacji i ma znaczenie wtórne w stosunku do tworzenia relacji, interakcji i sieci powiązań. Koncepcja ta jest odwróceniem stosowania wcześniejszych założeń marketingu mix za pierwszoplanowe oraz najważniejsze (Rysunek 1.13.).¹⁵⁴

Rysunek 1.8. Model marketingu relacji Gummessona



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Gummerson E. (1994), *Marketing relationship marketing operational*, “International Journal of Service Industry Management”, vol. 5(5), pp. 5-20.

¹⁵² Mitreęga M. (2020), *Marketing Relacji. Teoria i Praktyka*, Cedewu, Warszawa, s. 35.

¹⁵³ Drapińska A. (2020), *Marketing relacji we współczesnym świecie*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, s. 28.

¹⁵⁴ Gummerson E. (1994), *Marketing relationship marketing operational*, “International Journal of Service Industry Management”, vol. 5(5), pp.5-20.

E. Gummesson podkreśla rolę, jaką marketing relacji odgrywa w sieci powiązań. Wymienia 30 typów relacji, jakie może tworzyć przedsiębiorstwo zaznaczając jednocześnie, że lista ta nie jest zamknięta. W celu łatwiejszej identyfikacji dzieli relacje na cztery główne grupy:¹⁵⁵

- relacje rynkowe, czyli relacje z dostawcami, klientami, konkurentami oraz innymi interesariuszami przedsiębiorstwa,
- relacje na rynkach specjalnych, np. relacje pomiędzy klientami a pracownikami obsługi klienta, relacje z niezadowolonymi klientami, e- relacje, relacje niekomercyjne, relacje z organizacjami pozarządowymi,
- megarelacje, zarówno osobiste, jak i społeczne z mediami, z osobami wpływowymi,
- nanorelacje, np. relacje z klientami wewnętrznymi, relacje wewnątrzorganizacyjne, z właścicielami lub dostawcami usług.

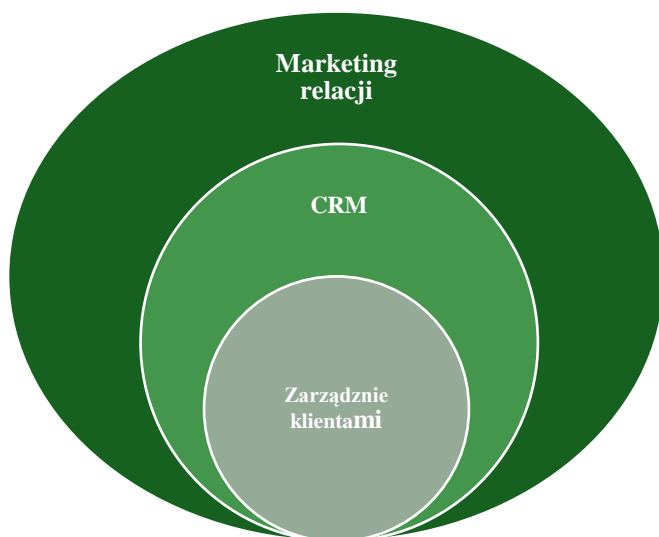
Warto zwrócić uwagę, że koncepcja CRM jest bardzo zbliżona do marketingu relacji. Dokonując przeglądu literatury oraz na podstawie wcześniejszych rozważań można znaleźć odwołania do takich pojęć jak potrzeby klienta, lojalność, partnerstwo, wartości, czy satysfakcja. Zdarza się również, że oba terminy są używane zamiennie w kontekście długofalowych związków z klientami.¹⁵⁶ Trzeba jednak podkreślić, że CRM jest pojęciem dużo węższym niż marketing relacji oraz stanowi tylko jego część. Marketing relacji jest koncepcją nadrzędną nad CRM, która ma swoje korzenie w technologii informatycznej, a nie w zachowaniach klientów (Rysunek 1.14). Połączenie tych dwóch koncepcji stanowi integrację procesów, ludzi, operacji oraz możliwości marketingowych.¹⁵⁷

¹⁵⁵ Gummesson E. (2008), *Total relationship marketing*, "Elsevier Ltd.", pp.36.

¹⁵⁶ Palmatier R.W., Steinhoff L. (2019), *Relationship marketing in the digital age*, "Taylor & Francis", New York, s. 13-15.

¹⁵⁷ Drapińska A. (2020), op. cit., s. 45-46.

Rysunek 1.9. Marketing relacji a CRM oraz customer management



Marketing relacji – zarządzanie relacji z wszystkimi interesariuszami.

CRM – zarządzanie relacjami z klientami przy użyciu technologii.

Zarządzanie klientami (customer management)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Drapińska A. (2020), *Marketing relacji we współczesnym świecie*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, s. 46.

W marketingu relacji rośnie znaczenie działań nie tylko sprzedażowych, ale również obsługi posprzedażowej i dialogu z konkretnym, a nie anonimowym klientem. W tym ujęciu wykorzystuje się bazy danych, które stanowią uzupełnienie ilościowych badań rynku i tworzenia segmentów rynkowych. Coraz ściślejsze i rozleglejsze relacje tworzone w ramach sieci powiązań byłyby trudne do utrzymania bez sprawnego przepływu informacji. Zakładana trwałość relacji wymusza, aby dokumentując odnotowywać to co może wzbogacić zasób wiedzy o danych o kliencie. Dzięki posiadanym informacjom można bezbłędnie zidentyfikować „stałego” klienta.¹⁵⁸ Marketing relacji zakłada więc, że przedsiębiorstwo powinno skupiać się na najbardziej zyskownych klientach. W powszechnie stosowanej segmentacji *a priori* bazuje się głównie na cechach demograficznych, socjoekonomicznych, czy geograficznych, np. klasa społeczna, cechy osobowości, styl życia itp. Marketing relacji z kolei skupia się na segmentacji *ex post*, która bazuje na długookresowej zyskowności klienta oraz lojalności.¹⁵⁹

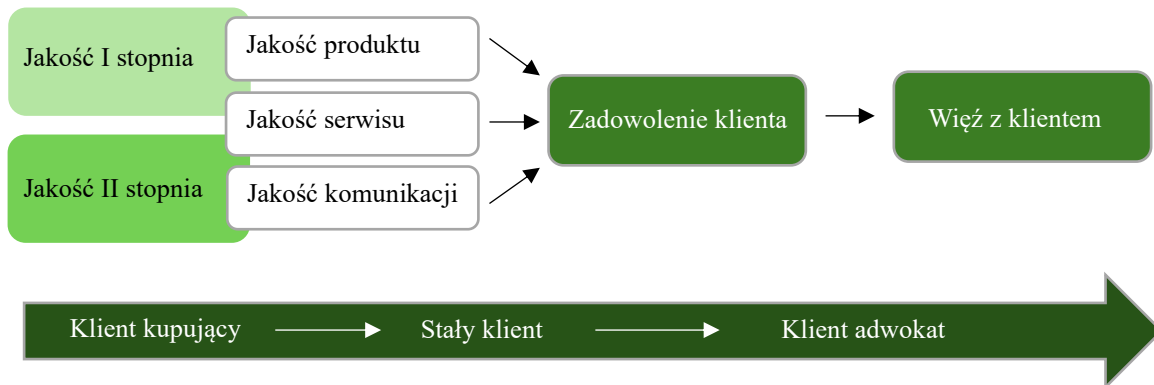
Myśląc o budowaniu trwałego kapitału relacyjnego zorientowanego na kliencie należy zwrócić szczególną uwagę na pojęciu jakości i wartości obsługi klienta (Rysunek 1.15). Kluczem, w tym przypadku, jest zrozumienie kwestii dotyczącej potrzeb i wymagań klientów.

¹⁵⁸ K. Rogoziński (2006), *Wpisanie relacji w marketingowy kontekst* [w:] K. Rogoziński, *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa, s. 41-42.

¹⁵⁹ Mitreğa M. (2020), op. cit. s. 42-43.

Warto zauważyć, że potrzeby i preferencje klientów stają się coraz bardziej złożone, zmienne oraz cechuje je nieprzewidywalność.¹⁶⁰

Rysunek 1.10. Jakość jako trwały czynnik relacji z klientem



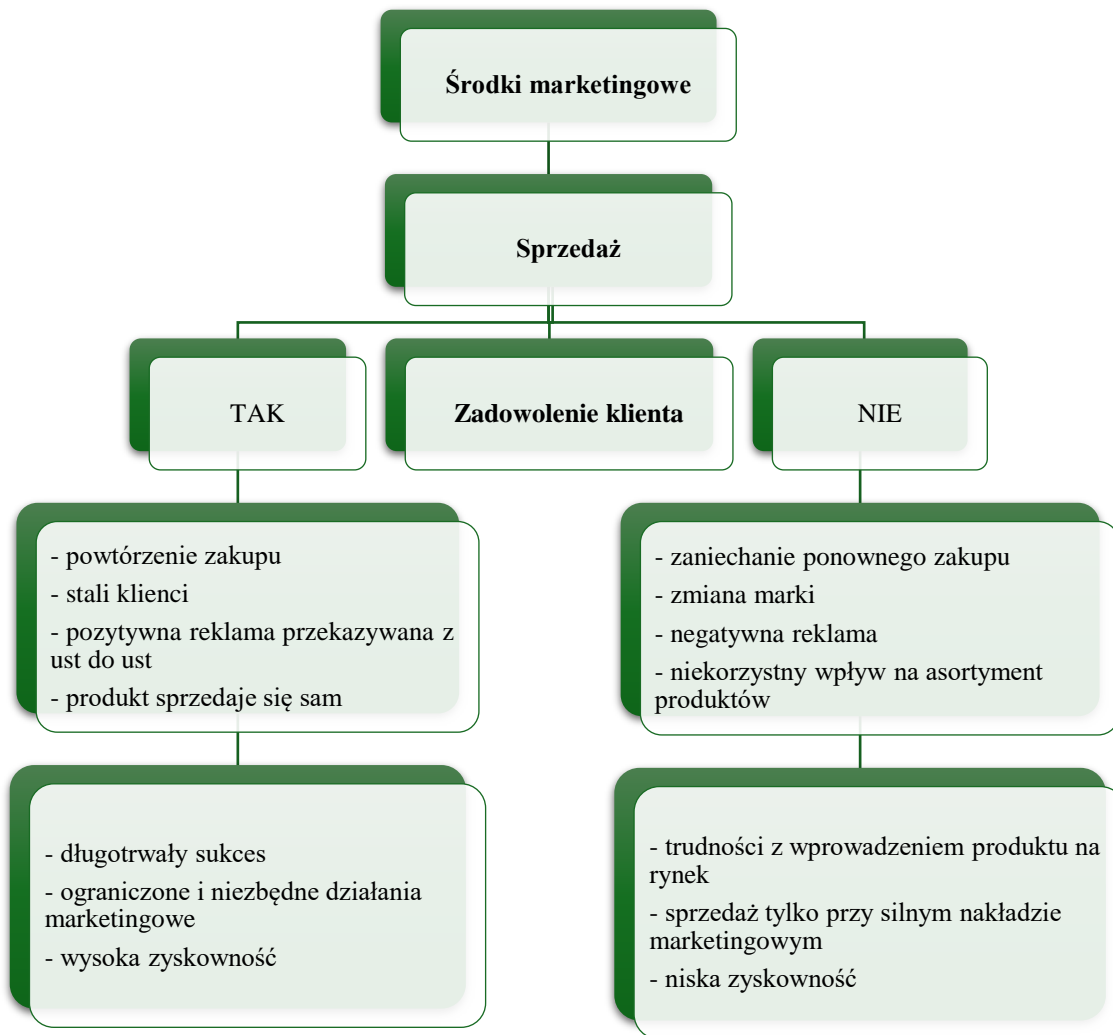
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Dembińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J. (2004), *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa, s. 49.

Oczekiwania klientów kształtują się na podstawie wcześniejszych doświadczeń nabywczych, opinii krewnych i przyjaciół oraz informacjami i obietnic składanych przez sprzedawcę. Wysokie zadowolenie klienta sprzyja niewątpliwie powstawaniu silnych, opartych na emocjach związków z przedsiębiorstwem, kształtując tym samym silną lojalność klienta. Długotrwały sukces oraz wysoka rentowność firmy uwarunkowane są poziomem zadowolenia klienta bezpośrednio po dokonaniu zakupu, a także w trakcie użytkowania produktu, jego specyfiką oraz właściwościami (Rysunek 1.16).¹⁶¹

¹⁶⁰ Dembińska-Cyran I., Hołub- Iwan J., Perenc J. (2004), op. cit., s. 49.

¹⁶¹ Otto J. (2004), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 73-74.

Rysunek 1.11. Zadowolenie klienta a sukces przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Otto J. (2004), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 75.

Jako kluczowa własność oddziaływania na płaszczyźnie firma-klient jest siła relacji, którą należy postrzegać jako funkcje oddziaływania dwóch czynników, tj. opinii klienta na temat tego, czy firma będzie nadal głównym dostawcą produktów oraz skłonności do rekomendacji przedsiębiorstwa bliskim.¹⁶² M. Mitrega definiuje kilka rodzajów mierników siły relacji, które zostały zaprezentowane w Tabeli 1.4.

¹⁶² Barnes J.G. (1997), *Closeness, Strengh and Satisfaction: Examining the Nature of Relationships between Providers of Financial Services and Their Retail Customers*, "Psychology and Marketing" vol. 14(8), pp. 765-790.

Tabela 1.3. Mierniki siły relacji

Pojęcie	Definicja
Czas trwania relacji	Okres liczony od zawarcia pierwszej transakcji z firmą.
Intensywność relacji	Częstotliwość z jaką klient kontaktował się z przedsiębiorstwem zarówno w punkcie obsługi klienta jak i mobilnie.
Satysfakcja klienta	Sposób w jaki klient ocenia stopień realizacji swoich oczekiwań wobec procesu transakcyjnego.
Porównawczy poziom odniesienia	Ocena przez klienta prawdopodobieństwa zastąpienia obecnej firmy na inną.
Orientacja sprzedawcy na klienta	Ocena klienta w jakim stopniu pracownicy firmy są zorientowani na długofalową współpracę oraz zaspokojenie potrzeb klienta.
Wiedza profesjonalna sprzedawcy	Ocena poziomu wiedzy fachowej sprzedawców oraz zdolności przekazywania tej wiedzy.
Zaufanie klienta	Przekonanie klienta, że złożone przez przedsiębiorstwo obietnice zostaną dotrzymane.
Zaangażowanie klienta	Pozytywne, obojętne lub negatywne emocjonalne nastawienie klienta wobec kontaktów z przedsiębiorstwem.

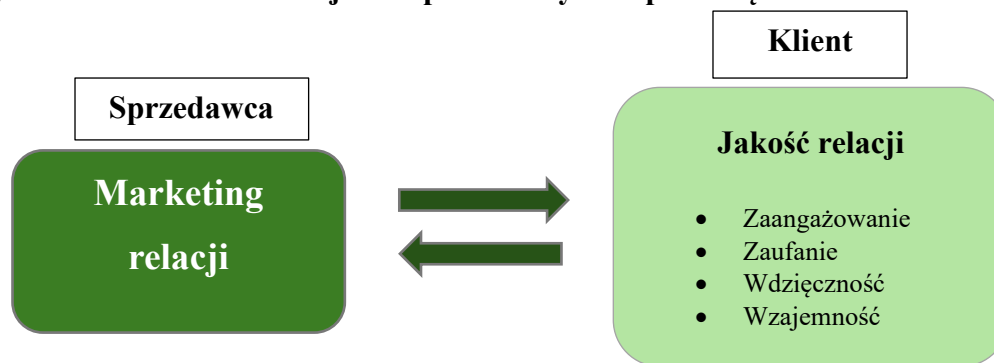
Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Mitręga (2020), *Marketing relacji. Teoria i Praktyka*, Cedewu, Warszawa 2020, s. 75.

W Tabeli 1.4 podsumowano własności relacji pomiędzy firmą a konsumentem, które zostały już przetestowane w praktyce. Powstanie w literaturze zmiennych służących do analizy procesu relacji pomiędzy sprzedawcą a nabywcą świadczy o stopniowym rozwoju koncepcji marketingu relacji oraz rozprzestrzeniania się jej na nowe obszary rynkowe, zwłaszcza rynek konsumpcyjny.¹⁶³

Badacze R.W. Palmatier oraz L. Steinhoff zaproponowali „Model relacji interpersonalnych” w przedsiębiorstwie (Rysunek 1.17) wykorzystujący narzędzie marketingu relacji. Model ten zawiera elementy mające znaczący wpływ na jakość nawiązywania relacji, która przekłada się na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej firmy.

¹⁶³ Mitręga M. (2020), op. cit., s. 82.

Rysunek 1.12. Model relacji interpersonalnych w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Palmatier R.W. Steinhoff L. (2019), *Relationship marketing in the digital age*, Roudledge Taylor &Francis Group, New York s. 60.

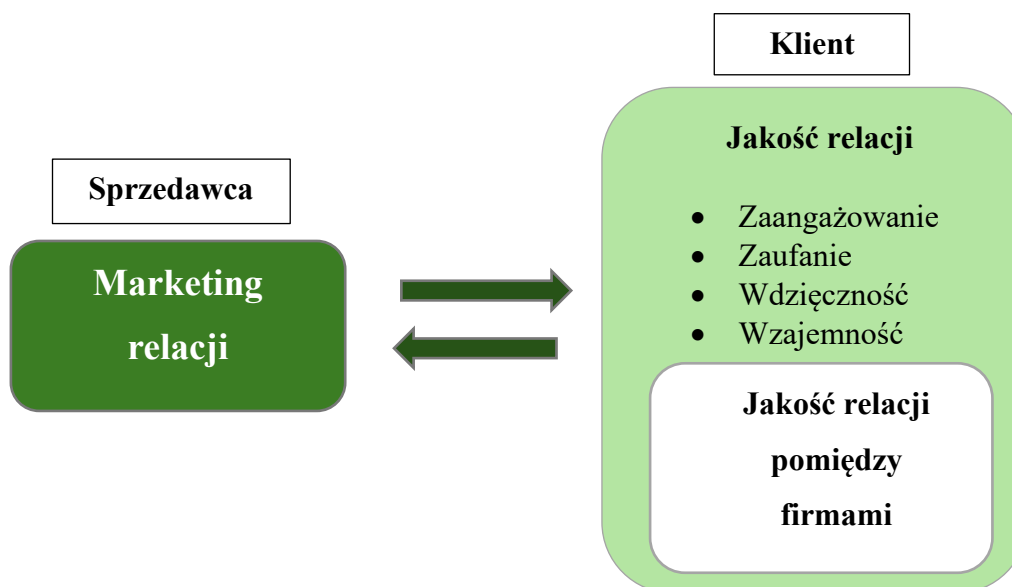
Samo kreowanie jakości obsługi klienta zaczyna się od zrozumienia i odpowiedzi na podstawowe pytania: jakie są potrzeby i preferencje klienta? Budowanie trwałych relacji z klientami to długofalowy proces, który wymaga pełnego zaangażowania nie tylko przedstawicieli najwyższego szczebla, ale wszystkich pracowników.¹⁶⁴

Warto zwrócić uwagę na postawy pracowników działu sprzedaży w procesie budowania relacji. Sprzedawcy, którzy w praktyce realizują marketingową filozofię działania koncentrują się na zaspokojeniu potrzeb klientów, co wyróżnia ich na tle pracowników zorientowanych na sprzedaż, działających pod presją w celu wykreowania popytu na usługi firmy, zwracając dopiero w dalszej kolejności uwagę na faktyczne potrzeby konsumenta. Z perspektywy oczekiwań konsumentów można wymieni kilka cech świadczących o profesjonalizmie sprzedawcy, takich jak: wiedza o produkcie, stopień umiejętności, zaprezentowania tej wiedzy, uzyskane wykształcenie, kursy czy szkolenia oraz gotowość do obsługi klienta. Bezpośredni kontakt pracownik-nabywca jest jednym z głównych czynników wpływających na satysfakcje klienta z relacji.¹⁶⁵

¹⁶⁴ Dembińska – Cyran I., Hołub – Iwan J., Perenc J. (2004), *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa, s. 49-51.

¹⁶⁵ Mitreğa M., (2020), op. cit. s. 82.

Rysunek 1.13. Model relacji pomiędzy firmami



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Palmatier R.W. Steinhoff L. (2019), *Relationship marketing in the digital age*, Roudledge Taylor &Francis Group, New York, s. 64.

Rozpatrując aspekt teoretyczny relacji pomiędzy klientem a firmą warto zwrócić uwagę na ich szerokość relacji, która odzwierciedla ilość powiązań z partnerami wymiany. Model relacji pomiędzy przedsiębiorstwami (Rysunek 1.18.) poszerza wcześniejszą koncepcję zaproponowaną przez Palmatier R.W. Steinhoff L. o dodatkowe składowe strukturę i szerokość relacji. Im większa ilość powiązań z kontrahentami tym większa jest szerokość relacji, a co za tym idzie prawdopodobieństwo, że będą one kontynuowane w przypadku negatywnych okoliczności, na przykład zmiany personelu.¹⁶⁶

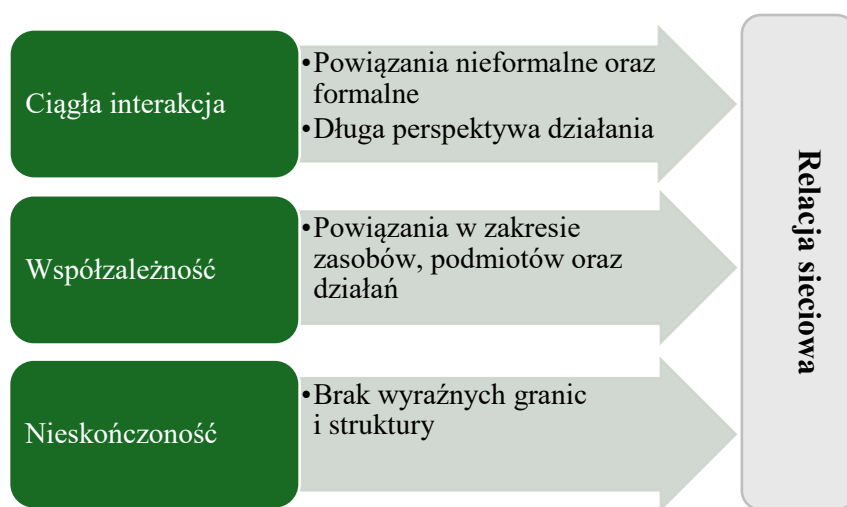
Mówiąc o szerokości relacji istotne jest również pojęcie gęstości sieci, czyli wzajemnych powiązań pomiędzy uczestnikami oraz ich liczby mających bezpośredni wpływ na współpracę, komunikację, transfer wiedzy oraz rozwój produktu. W kreowaniu wartości relacji przedsiębiorstwa z klientami duże znaczenie odgrywiają więc kanały dystrybucji, rozumiane jako zbiory wzajemnie powiązanych instytucji, które produkt musi pokonać, aby dotrzeć do klienta. Niewątpliwie klient stał się najbardziej pożądanym zasobem, o którego pozyskanie walczy liczna grupa konkurentów. Kanały dystrybucji pełnią więc funkcję dostarczenia pożądanego przez klienta produktu na rynek, ale również poprzez swoje działania promocyjne

¹⁶⁶ Palmatier R.W. Steinhoff L. (2019), *Relationship marketing in the digital age*, Roudledge Taylor &Francis Group, New York, pp. 62-64.

wpływają na proces udzielania referencji i rekomendacji, kreując w ten sposób postawy i zachowania nabywcze.¹⁶⁷

Można więc powiedzieć, że relacje sieciowe bazują na współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem, a pozostałymi podmiotami rynkowymi tworząc sieć biznesową. W podejściu sieciowym zwraca się uwagę na znaczenie kontaktów firmy z otoczeniem, która to tworzy wielopodmiotowe i skomplikowane układy relacyjne, rozbudowując sieć powiązań, opartych na kilku cech: ciągła interakcja, współzależność, nieskończoność. Na rysunku 1.19. przedstawiono cechy wpływające na sieć relacji w organizacji.¹⁶⁸

Rysunek 1.14. Cechy sieci relacji w organizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ratajczak-Mrozek M. (2009), *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe network approach)*, „Organizacja i Kierowanie” nr 4/2009 (138) s. 75-83.

Podstawą kreowania i utrzymania długofalowych relacji jest właściwy system komunikacji z klientami. Właściwe narzędzie komunikacji z klientem określa adresata, jaką treść chcemy przekazać, jakie zastosować formy i środki z przekazu oraz czas i koszt komunikacji. Narzędzia wykorzystywane do komunikacji z klientem są nakierowane zarówno na jego pozyskanie jak i podtrzymanie z nim kontaktów. Możemy je rozpatrywać w trzech kategoriach:¹⁶⁹

- kanały komunikatów marketingowych (np. telewizja, radio, prasa, Internet)
- formy przekazu komunikatów (reklama, PR, wizerunek, etykieta)
- środki przekazu (obraz, dźwięk).

¹⁶⁷ Caputa W. (2016), *Relacje z klientami w kanałach dystrybucji wartości a wartość przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 99, s. 55-65.

¹⁶⁸ Ratajczak-Mrozek M. (2009), *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe network approach)*, Organizacja i Kierowanie nr 4/2009 (138), s. 75-83.

¹⁶⁹ Dembińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J. (2004), op. cit., s. 87-90.

Budowanie relacji z klientami ma na celu osiągnięcie maksymalizacji satysfakcji klienta. W tym procesie zdarzają się również błędy. Istotne zatem jest, aby przewidywać takie sytuacje oraz odpowiednio na nie reagować poprzez sprawny system skarg, reklamacji i zwrotów. Wyrażenie niezadowolenia przez klienta jest oznaką potrzeby uzewnętrznienia jej. Każdy przejaw niezadowolenia klienta zaburza relację pomiędzy stronami oraz stwarza ryzyko utraty klienta. Niemniej jednak są one nieocenionym źródłem informacji dla firmy odnośnie oczekiwań klienta.¹⁷⁰

Kolejnym elementem kształtowania relacji jest ich struktura, która wskazuje na rodzaj kontaktów przedsiębiorstwa z klientami oraz ich poziomów, a także zróżnicowania. Struktura relacji niewątpliwie ma wpływ na podejmowanie kluczowych decyzji względem kontrahentów uwzględniając przy tym różne działy w firmie. Na przykład komunikacja pracowników wyższego szczebla z członkami organizacji o mniejszym wpływie ogólnym, ale mających korzystniejszy wpływ na relacje oraz konkretne decyzje.¹⁷¹

Zindywidualizowane podejście do klienta znajdujące swoje odzwierciedlenie w strukturze relacji wyraża się poprzez segmentację. Polega ona na podziale nabywców z punktu widzenia określonych kryteriów na grupy wyznaczając kierunek działania dla przedsiębiorstwa. Stanowi również narzędzie służące identyfikacji kluczowych klientów, a także dostarcza bardzo wielu informacji na temat zróżnicowania oczekiwań i potrzeb klientów.¹⁷²

Warto podkreślić, iż dla klientów wartość jest głównym czynnikiem podejmowania decyzji zakupowych. Firma, która dąży do stworzenia długookresowych relacji z klientami skupia się na prowadzeniu z klientami dialogu oraz myśleniu uwzględniającym ich potrzeby oraz jakich korzyści oczekują i jakie dostrzegają koszty związane z zakupem. Wartość postrzegana przez klienta powinna być rozpatrywana w kontekście całej relacji. W dłuższym okresie coraz ważniejsze staje się zwiększanie wartości dla klienta oraz wzmacnianie relacji poprzez oferowanie unikatowych i niematerialnych korzyści do jakich należy między innymi zaufanie, pewność i poczucie bezpieczeństwa.¹⁷³ Rozumienie pojęcia wartości powinno skłonić przedsiębiorstwo do podjęcia decyzji co chce zaoferować klientom oraz jak wyróżnić się na tle konkurencji. Narzędziem wspomagającym tworzenie stałych relacji są programy lojalnościowe stanowiące element zarządzania wartością klienta. Lojalność odbiorcy wyrażona jest poprzez

¹⁷⁰ Ibidem, s. 74-78.

¹⁷¹ Drapińska A. (2020), op. cit., s. 57-59.

¹⁷² Dembińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J., (2004), op. cit., s. 211-213.

¹⁷³ Drapińska A., (2020), op. cit., s. 115-117.

dokonywanie ponownych zakupów oraz poczucie przyzwyczajenia do konkretnego przedsiębiorstwa.¹⁷⁴

¹⁷⁴ Leszczyna I. (2013), *Wartość dla klienta jako skuteczne narzędzie marketingu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 9, s. 161-170.

Rozdział 2

Konkurencyjność firm rodzinnych

2.1. Definicje i specyfika firm rodzinnych

2.1.1. Pojęcie firmy rodzinnej i jej natura oraz cechy charakterystyczne

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią niezwykle istotny element gospodarki determinujący stabilność jej rozwoju. Są one obiektem coraz większego zainteresowania ze strony nauki, polityki oraz organizacji pozarządowych.¹⁷⁵ Firmy te są najstarszym sposobem prowadzenia działalności biznesowej z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Istnieje również coraz większa liczba dużych podmiotów gospodarczych kontrolowanych przez członków rodziny, o coraz większym znaczeniu zarówno gospodarczym, jak i społecznym.¹⁷⁶ Domeną biznesu rodzinnego jest odniesienie sukcesu rynkowego, który uwzględnia nakładanie się systemów rodziny i przedsiębiorstwa poprzez jakość funkcjonowania rodziny wyrażoną jej integralnością oraz osiąganymi wynikami finansowymi.¹⁷⁷ Definicje opisujące istotę przedsiębiorstw rodzinnych skupiają się na trzech obszarach: własności, władzy i zarządzaniu oraz sukcesji.¹⁷⁸

W literaturze można spotkać się z różnymi określeniami pojęcia firmy rodzinnej. W polskiej oraz zagranicznej bibliografii brak jest jednak jednoznacznej definicji firm rodzinnych. Jedną z najbardziej popularnych definicji zaproponował w 1973 roku C. Löwe, według którego za rodzinne uznaje się przedsiębiorstwo o dowolnej formie organizacyjnej i prawnej oraz wielkości, którego kapitał należy w całości do członków rodziny, a w którym jeden lub kilku członków rodziny sprawuje funkcję kierowniczą lub wywiera decydujący wpływ na kierownictwo z zamiarem utrzymania firmy w rękach rodziny.¹⁷⁹

¹⁷⁵ Marjański A. (2018), *Orientacja strategiczna w procesie rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego*, Przegląd Organizacji 11/2018, s. 36-42.

¹⁷⁶ Lerche J. (2020), *Budowanie relacji z klientami w przedsiębiorstwach rodzinnych*, [w:] Lemańska-Majdzik A., Okręglicka M., Korombel A., Dylematy i wyzwania doskonalenia zarządzania organizacjami w dobie przemysłu 4.0, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 90.

¹⁷⁷ Więcek-Janka E. (2016), *Przegląd typologii przedsiębiorstw rodzinnych*, Marketing i Zarządzanie, Vol. 2, Nr 43, s. 167-181.

¹⁷⁸ Marjański A. (2012), *Specyfika firm rodzinnych*, [w:] Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych, PARP, Warszawa, s. 32.

¹⁷⁹ Löwe C. (1979), *Die Familienunternehmung – Zukunftssicherung durch Führung*, Bern – Stuttgart, 1979, s. 22-23.

P. A. Frishkoff twierdzi, że przedsiębiorstwo rodzinne może posiadać dowolną formę prawną, a decydującą cechą wyróżniającą przedsiębiorstwo rodzinne od nierodzinnego jest jego kapitał, który powinien znajdować się w całości lub w większości w rękach rodziny.¹⁸⁰ R. A. Litz definiuje firmę rodzinną za pomocą dwóch podejść: podejścia, które opiera się na strukturze oraz podejścia opartego na intencji. Pierwsze oparte na strukturze określa udział rodziny we własności i zarządzaniu przedsiębiorstwa rodzinnego, drugie natomiast oparte na intencjach odnosi się do wartości i preferencji członków firmy rodzinnej.¹⁸¹

Definicja zaproponowana przez M. Dźwigoł-Barosz, powołując się na Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, wskazuje, że firma rodzinna to typ podmiotu gospodarczego z sektora MSP o dowolnej formie prawnej, gdzie co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie, a co najmniej jeden z nich istotnie wpływa na zarządzanie, jednocześnie posiadając znaczące lub większościowe udziały. Wskazuje się tym samym na strukturę własnościową przedsiębiorstwa rodzinnego, gdzie rodzina jest głównym lub wyłącznym właścicielem firmy, posiadając co najmniej 51% kapitału przedsiębiorstwa kontrolowanego przez osoby ze sobą spokrewnione.¹⁸²

Bardzo prostą definicję zaproponował J. Klimek, według którego w przedsiębiorstwie rodzinnym co najmniej dwóch członków rodziny dzieli własność oraz pracę i bezpośrednio wpływa na jej kierownictwo, które wynika z relacji rodzinnych oraz udziałów.¹⁸³ Z kolei E. Więcek-Janka definiuje firmę rodzinną jako „*przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub zdecydowanej części znajduje się w posiadaniu rodziny, i przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny*”.¹⁸⁴

Zdaniem A. Bliklego firma rodzinna powinna być centrum życia rodzinnego oraz procesem zarządzania, w którym uczestniczy rodzina. Tym samym jest ona miejscem, w którym rodzina buduje poczucie własnej wartości i spełnia marzenia. Firma rodzinna stanowi wartość dla

¹⁸⁰ Frishoff P.A. (1995), *Understanding Family Business: What is a Family Business?*, Oregon State University, Austin Business Family Program.

¹⁸¹ Litz R.A. (1995), *The family business: toward definitional clarity*, *Family Business Review*, Vol. 8, No. 2, s. 71-81.

¹⁸² Dźwigoł-Barosz M. (2017), *Pojęcie i istota przedsiębiorstwa rodzinnego – uwagi do problemu*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, t. 76, nr 5, s. 13-23.

¹⁸³ Klimek J. (2014), *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa, s. 7.

¹⁸⁴ Więcek-Janka E. (2007), *Specyfika cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, Poznań, s. 1-11.

rodzin, jest powodem do dumy i chroniona jest nawet pomimo oczywistych argumentów ekonomicznych.¹⁸⁵

Badacze B. Della Piana, A. Vecchi oraz C. Cacia opisują dwa rodzaje mechanizmów zarządzania firmą rodzinną poprzez formalną kontrolę mechanizmów umownych i nieformalną kontrolę mechanizmów relacyjnych.¹⁸⁶ Powstanie firmy rodzinnej możliwe jest zatem dzięki wysiłkom przedsiębiorców, gromadzeniu zasobów oraz decyzji podejmowanych przez osoby ze sobą spokrewnione zarządzające firmą na najwyższych szczeblach.¹⁸⁷ A. Gabriel oraz V. Bitsch z kolei definiują firmy rodzinne jako organizacje biznesowe, w których osoba zarządzająca jest właścicielem lub członkiem rodziny właścicielskiej, podejmująca decyzje w imieniu przedsiębiorstwa w kwestiach krótko i długoterminowych.¹⁸⁸

Ciekawe podejście do kwestii definicyjnej zostało zaproponowane przez J. H. Astrachana i innych. W tym przypadku opracowano koncepcję nazywaną F-PEC, która opiera się na trzech filarach wpływu na przedsiębiorstwo rodzinne:¹⁸⁹

- Power (siła) – oznacza możliwość wpływu rodziny poprzez własność i zarządzanie na sprawy firmy,
- Experience (doświadczenie) – to wiedza wnoszona do firmy przez kolejne pokolenia,
- Culture (kultura) – to wartości rodzinne wpływające na kulturę i wartości przedsiębiorstwa.

Wpływ rodziny na biznes będzie tym większy im dłuższa będzie jego historia oraz wiedza przekazywana z pokolenia na pokolenie, co bezpośrednio wpłynie na zarządzanie firmą. Schemat zaproponowanej koncepcji został zaprezentowany na rysunku 2.1.

¹⁸⁵ Blikle A. (2012), *Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych*, [w:] Firma w rodzinie, czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych, PARP, Warszawa, s. 39.

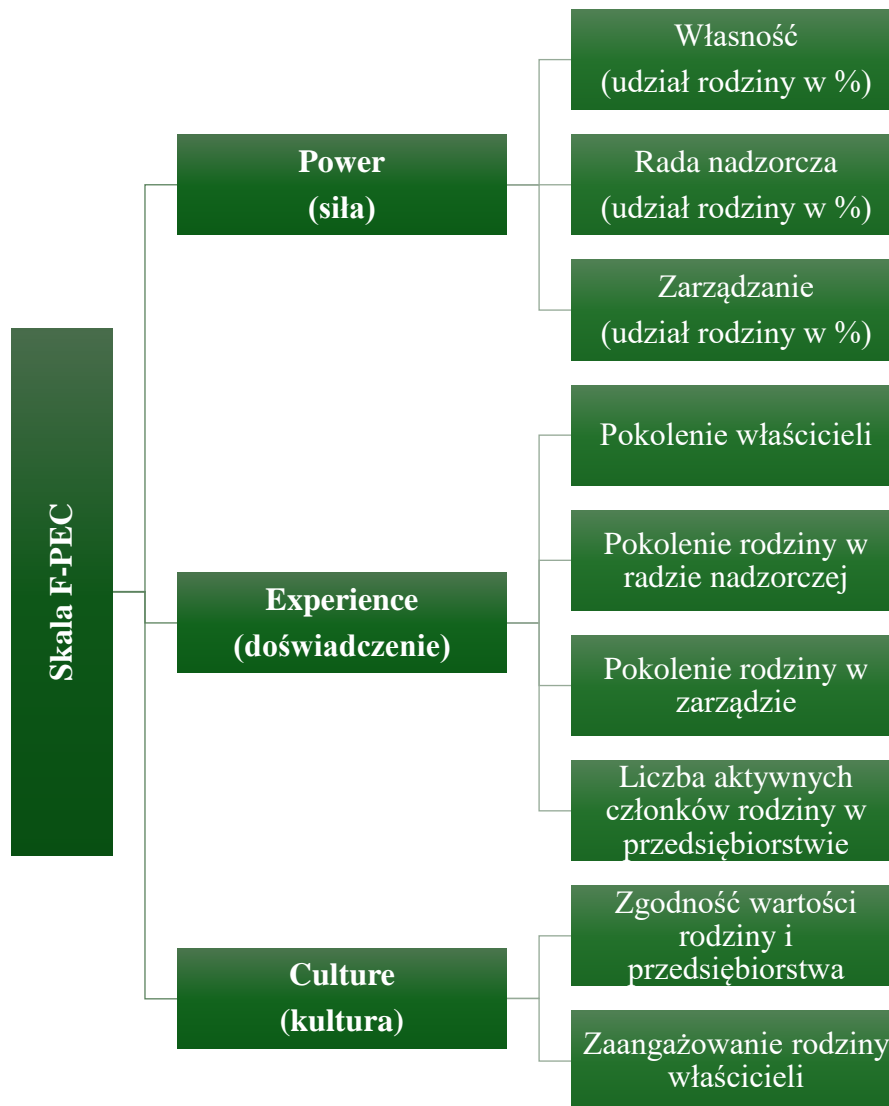
¹⁸⁶ Della Piana B., Vecchi A., Cacia C. (2012), *Towards a better understanding of Family Business Groups and their key dimension*, Journal of Family Business Strategy, Vol. 3, Iss. 3, pp. 174-192.

¹⁸⁷ Ling Y., Kellermanns F. (2010), *The effects of family firm specific sources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency*, Journal of Management Studies, Vol.47, Iss. 2, pp.322-344.

¹⁸⁸ Gabriel A., Bitsch V. (2019), *Impacts of Succession in Family Business: A Systemic Approach for Understanding Dynamic Effects in Horticultural Retail Companies in Germany*, Journal of Small Business and Enterprise Development, vol. 26(3), pp. 304-324.

¹⁸⁹ Astrachan H., Klein S.B., Smyrniotis K.X. (2002), *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business. Definition Problem.*, Family Business Review, Vol. 15(1), pp. 45-48.

Rysunek 2.1. Schemat skali F-PEC (wpływu rodziny)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Astrachan H., Klein S.B., Smyrnios K.X. (2002), *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business. Definition Problem*. "Family Business Review", 15(1), pp. 45-48.

J. H. Astrachan oraz M. C. Shenker w poszukiwaniu ładu definicyjnego zaproponowali również podejście określane jako „*The Family Universe Bull’s Eye*”, które wprowadza trzy kategorie definicyjne, w zależności od stopnia zaangażowania rodziny w strukturę firmy, a mianowicie definicję szeroką, definicję średnią oraz definicję wąską (Rysunek 2.2)¹⁹⁰

¹⁹⁰ Astrachan J.H. (1996), Shenker M.C., *Myths and Realities: Family Business Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistic*, "Family Business Review" Vol. 9, No. 2, pp. 107-112.

Rysunek 2.2. Kategorie definicji zależne od stopnia zaangażowania

Definicja szeroka	<ul style="list-style-type: none">• niski stopień objęcia firmy przez rodzinę• znaczne udziały rodziny we własności firmy• wpływ rodziny na decyzje strategiczne
Definicja średnia	<ul style="list-style-type: none">• umiarkowany stopień objęcia firmy przez rodzinę• rodzina posiada udziały kontrolne we własności formy• zaangażowanie przynajmniej jednego członka rodziny w działalność firmy• rodzina posiada większość głosów• chęć dokonania sukcesji
Definicja wąska	<ul style="list-style-type: none">• wysoki stopień objęcia firmy przez rodzinę• rodzina posiada większościowe udziały firmy• zaangażowanie w działalność firmy więcej niż jednego członka rodziny• zarząd i kontrola strategiczna• podmiot o charakterze wielopokoleniowym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Leszczewska K. (2016), *Przedsiębiorstwa rodzinne, Specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa 2016, s. 30-31.

Należy zwrócić również uwagę na fakt, że brak powszechnie akceptowalnej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego stanowi problem przy porównywaniu badań, tworzeniu statystyk oraz formułowaniu wniosków dotyczących funkcjonowania tego typu podmiotów gospodarczych.¹⁹¹

Badając przedsiębiorstwa rodzinne istotne wydaje się zrozumienie ich specyfiki. Na ową specyfikę nakładają się dwa systemy: rodzina i przedsiębiorstwo. Rodzina i więzi rodzinne są głównym spoiwem organizacyjnym.¹⁹² W firmach rodzinnych oba systemy wpływają na siebie wzajemnie, tym samym wnosząc wkład w powodzenie całości przedsiębiorstwa. Właśnie to połączenie jest przyczyną siły i słabości przedsiębiorstw rodzinnych.¹⁹³ W modelu współczesnego przedsiębiorstwa rodzinnego nie można ograniczyć się jedynie do elementów rodziny i biznesu. Ze względu na związki społeczne, zmiany własnościowe oraz zatrudnienie

¹⁹¹ Leszczewska K. (2016), *Przedsiębiorstwa rodzinne, Specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa, s. 30.

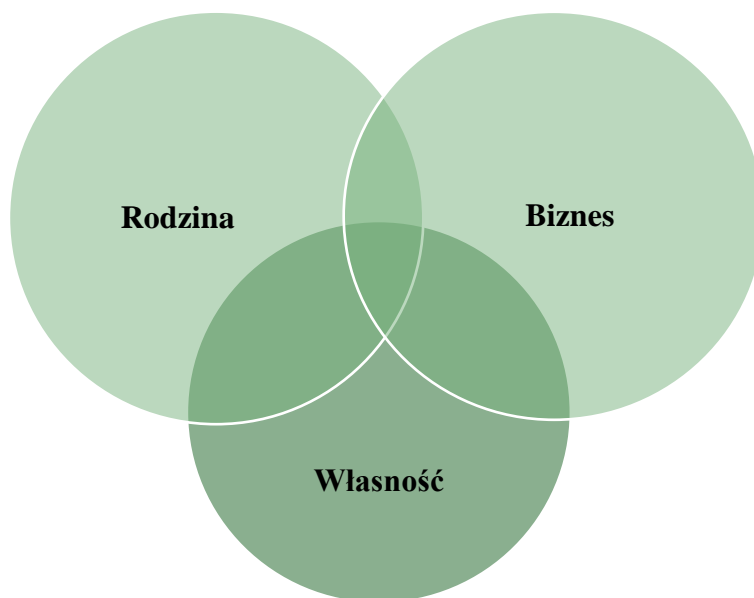
¹⁹² Fukuyama F. (1997), *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Wrocław, s. 78.

¹⁹³ Safin K., Koładkiewicz I. (2019), *Zarządzanie firmą rodzinną, Kluczowe wyzwania*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa, s. 19.

osób spoza rodziny, wprowadza się kolejny element własność. Na system ten składają się (Rysunek 2.3):¹⁹⁴

- rodzina – jako poszczególni jej członkowie oraz kolejne pokolenia,
- firma – pracownicy, kierownicy, klienci,
- własność – wszyscy właściciele firmy będący członkami rodziny jak i osobami do niej należącymi.

Rysunek 2.3. Model przedsiębiorstwa rodzinnego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Safin K., Koładkiewicz I. (2019), *Zarządzanie firmą rodzinną, Kluczowe wyzwania*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa, s. 20.

J. A. Davis i R. Tagiuri wyróżnili kilka cech przedsiębiorstwa rodzinnego, takich jak: pełnienie kilku ról jednocześnie, emocjonalne zaangażowanie, specyficzny język rodzinny, prywatność, kultura i światopogląd, historia wspólnego życia.¹⁹⁵

A. J. Wielsma i O. Brunninge wskazują na specyfikę integracji tożsamości rodzinnej i biznesowej jako jedną z cech wyróżniających przedsiębiorstwo rodzinne. Z jednej strony może ona przynieść korzyści, takie jak kultura organizacyjna wspierająca ciągłość i unikalne wartości zwiększające wyróżnienie i autentyczność firmy oraz możliwości dla członków rodziny. Z

¹⁹⁴ Więcek-Janka E. (2007), *Przedsiębiorstwo rodzinne jako szczególny typ małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] red. T. Łuczak, Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o przedsiębiorczości, Wydawnictwo politechniki Poznańskiej, s. 2.

¹⁹⁵ Ibidem, s. 82

drugiej jednak, integracja pomiędzy firmą a rodziną może prowadzić do braku obiektywizmu w sferze biznesowej, a co za tym idzie do konfliktów szkodzących organizacji.¹⁹⁶

Biorąc pod uwagę stopień zaangażowania kapitałowego rodziny oraz ich osobistego zaangażowania w działalność firmy A. Marjański oraz Ł. Sułkowski wyróżnili kilka typów struktur własnościowych w przedsiębiorstwach rodzinnych, które przedstawiono w Tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Typy struktur własnościowych w firmach rodzinnych

	Firma Właścicielska	Partnerstwo rodzinne	Konsorcjum rodzinne
Zaangażowani członkowie rodziny	właściciel będący jednocześnie założycielem	rodzeństwo lub inna wąska grupa z bliskiej rodziny	większa grupa rodzinna o różnym stopniu pokrewieństwa
Pokolenie właścicielskie	zwykle pierwsze pokolenie założycielskie	drugie lub trzecie pokolenie	przeważnie powyżej drugiego
Rodzaj sukcesji	przekazanie własności jednej osobie	przekazywanie wyłącznie dzieciom, często nie wszystkim	przekazywanie udziałów wielu członkom rodziny w kolejnych pokoleniach
Przedsiębiorczość	wysoka	różna	różna
Relacje między pracownikami	niesformalizowane	wzrastająca formalizacja	sformalizowane
Styl kierowania	patriarchalny	partycypacyjny	profesjonalny

Źródło: Sułkowski Ł, Marjański A. (2005), *Rodzaje klasyfikacji przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] Ł. Sułkowski (red.) *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Toruń, TNOiK, s. 127.

Główny kierunek badawczy nad firmami rodzinnymi powinien prowadzić do wyodrębnienia reguł ich funkcjonowania oraz określenia czynników, które wyróżniają je na tle innych przedsiębiorstw. Powinien również wskazywać prawidłowości oraz rekomendacje dla zarządzających biznesem rodzinnym w kontekście odniesienia długofalowego sukcesu rynkowego, jak i sukcesu rodziny właścicielskiej.¹⁹⁷ Specyfika firm rodzinnych pozwala na wyodrębnienie charakterystycznych cech, które pozwalają na odróżnienie ich na tle innych przedsiębiorstw. Wśród nich warto wyróżnić: współzależność pomiędzy rodziną, a przedsiębiorstwem, kulturę organizacyjną opartą na takich cechach jak lojalność i zaufanie w

¹⁹⁶ Wielsma A.J., Brunninge O., (2019), "Who am I? Who are we?" *Understanding the Impact of Family Business Identity on the Development of Individual and Family Identity in Business Families*, *Journal of Family Business Strategy*, vol. 10(1), pp. 38-48.

¹⁹⁷ Marjański A. (2012), op. cit., s. 36.

stosunku do pracowników, niezależność i suwerenność, sukcesję oraz dążenie do ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak również dbałość o interesariuszy firmy.¹⁹⁸

Przedsiębiorstwa rodzinne swój sukces zawdzięczają przyjętemu systemowi wartości, który jest swoistym systemem reguł oraz zasad funkcjonowania. Składać się mogą na niego następujące zasady:¹⁹⁹

- chęć przekazania firmy kolejnym pokoleniom oraz utrzymanie jej rodzinnego charakteru,
- lojalność i przywiązanie pracowników firmy,
- kultywowanie tradycji rodzinnych,
- wierność obranej branży i gałęzi produkcji,
- upór i wiara w dążeniu do wytyczonego celu.

Wymiar i obraz przedsiębiorstw rodzinnych tworzy się przy wykorzystaniu charakterystycznych cech przypisanych tego typu organizacjom. Badania międzynarodowe nad firmami rodzinnymi pozwoliły na wprowadzenie odpowiedniego terminu „familiness” (rodziność), które precyzuje wyjątkowość tej grupy, jednocześnie określając specyficzne wyróżniające czynniki.²⁰⁰

Odmiennosc przedsiębiorstw rodzinnych wynika z cech, które przypisane są wyłącznie tego typu organizacjom.²⁰¹ Z. Malara zaproponował kilka wyróżników odznaczających przedsiębiorstwa rodzinne od innych firm. Wśród nich znajdują się: współzależność biznesu i rodziny, korzystanie z finansowych, intelektualnych i osobowych zasobów rodziny, sukcesję, familijną kulturę organizacyjną.²⁰²

Dokonując przeglądu literatury tematu wyróżnić i wskazać można elementy kultury organizacyjnej firm rodzinnych, do których zaliczyć można m.in.:²⁰³

- wartości,
- podstawowe założenia,

¹⁹⁸ Lemańska-Majdzik A. (2019), *Elastyczność organizacyjna w przedsiębiorstwie rodzinnym*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 78-79.

¹⁹⁹ Jeżak J., Winnicka- Popczyk A., Popczyk W. (2000), *Przedsiębiorstwo rodzinne- funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa, s. 16.

²⁰⁰ Lerche J., Lemańska-Majdzik A. (2020), *Familiness in Intra-Organizational Relations and the Personnel Policy in Family Businesses*, [w:] Sustainable Economic Development and Advancing Education Excellence in the Era of Global Pandemic (red.) Soliman Khalid S., Norristown, International Business Information Management Association (IBIMA), pp. 4480-4490.

²⁰¹ Hernández-Linares R., Sarkar S., López-Fernández M.C. (2017), *How has the family firm literature addressed its heterogeneity through classification systems? An integrated analysis*, European Journal of Family Business, Vol. 7, Iss. 1-2, pp. 1-13.

²⁰² Malara Z. (2006), *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce: wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 34.

²⁰³ Sułkowski Ł. (2013), *Elementy kultur organizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, s. 13-20.

- normy organizacyjne,
- sposoby komunikowania się,
- rytuały i symbole,
- przyjęte zwyczaje i obyczaje,
- wzorce i artefakty kulturowe,
- subkultury.

Podkreśla się, że podstawowymi walorami firm rodzinnych z sektora małych i mikro jest zdolność szybkiego rozwijania wskazanych przez rynek innowacji, elastyczność i zdolność adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia, zdolność tworzenia kultury rodzinnej, ograniczenie biurokracji oraz zdolność do samofinansowania wynikająca z osiąganego zysku.²⁰⁴

Kultura organizacyjna w przypadku firm rodzinnych wpływa na skłonność firmy do wspierania i podtrzymywania przedsiębiorczości w perspektywie krótkoterminowej oraz na przestrzeni pokoleń, czyli w perspektywie długookresowej.²⁰⁵

Normy i wartości postępowania w obszarach działalności firmy są jedną z głównych cech charakterystycznych dla rodzinnego biznesu. Budowanie kultury organizacyjnej, systemu wartości oraz celów często jest wynikiem ich wielopokoleniowego kształtowania. Firmy rodzinne mają skłonność do podejmowania długookresowych inwestycji i pomnażania majątku. Nie koncentrują się głównie na osiągnięciu zysków, ale na pomnażaniu majątku dla przyszłych pokoleń i trwaniu przedsiębiorstwa. Takie działania znacząco wpływają na stabilizację gospodarki.²⁰⁶ W tabeli 2.2 wskazano różnice w funkcjonowaniu norm i wartości pomiędzy przedsiębiorstwem o charakterze rodzinnym oraz przedsiębiorstwem o orientacji biznesowej.

²⁰⁴ Żeńcuch B. (1998), *Proces umiędzynarodawiania małych średnich firm w świetle wspierania ich działalności*, materiały konferencyjne V Międzynarodowej Konferencji Naukowej: Zarządzanie organizacjami gospodarczymi, Łódź.

²⁰⁵ Habbershon T., Nordqvist M., Zellweger T. (2010), *Transgenerational entrepreneurship*, [w:] Nordqvist M., Zellweger T. (red.), *Transgenerational entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, s. 1-38.

²⁰⁶ Dźwigoł-Barosz M. (2017), *Pojęcie i istota przedsiębiorstwa rodzinnego – uwagi do problemu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań, t. 76, nr 5, s. 13-23.

Tabela 2.2. Normy firm rodzinnych i normy przedsiębiorstwa o orientacji biznesowej

Normy firm rodzinnych (podejście relacyjne)	Normy przedsiębiorstwa (podejście biznesowe)
Stworzenie szans rozwoju osobom o bliskim stopniu pokrewieństwa	Zatrudnianie pracowników o wysokich kwalifikacjach
Zapewnienie odpowiedniego wsparcia finansowego	Odpowiednie wynagradzanie pracowników oparte na uwarunkowaniach rynkowych oraz wkładzie pracy
Równe traktowanie rodzeństwa oraz postrzeganie każdego z członków rodziny jako wyjątkowej jednostki	Uniwersalny system ocen i procedur
Stworzenie możliwości nauki i pogłębiania wiedzy	Przejrzysty system rozwoju pracowników dla potrzeb firmy
Budowanie pozytywnych silnych relacji oraz tworzenie więzi emocjonalnych	Tworzenie uniwersalnej kultury organizacyjnej
Dbanie o realizację wspólnych celów uwzględniając przy tym dążenia jednostek	Realizacja celów oparta na generowaniu zysków

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Dźwigoł- Barosz M. (2018), *Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Studia i Prace WNEiZ US nr 52/1, 2018, s. 33-44.

Wśród cech typowych dla firm rodzinnych należy umieścić wielopokoleniową perspektywę działania oraz chęć dokonania sukcesji. Zapewnienie ciągłości trwania rodzinnego biznesu i przekazania go kolejnym pokoleniom stanowi istotę funkcjonowania firm rodzinnych, a sukcesja międzypokoleniowa w wielu definicjach jest nadrzędnie traktowana.²⁰⁷

Sukcesja jest postrzegana przez wielu badaczy jako nadrzędna kwestia, której muszą sprostać firmy rodzinne. Uważa się, że przekazanie biznesu kolejnej generacji nie jest pojedynczym wydarzeniem, ale procesem, który aby odnieść sukces musi być odpowiednio wcześniej zaplanowany.²⁰⁸ Skuteczne przekazanie firmy rodzinnej w ręce kolejnego pokolenia to wyzwanie wywołujące liczne emocje. Wskazanie sukcesora sprowadza się często do wyboru spośród dzieci, które często żywiło ambicje przejęcia sterów z rąk obecnych właścicieli. Sami przekazujący władzę w firmie często nie są przekonani, że ich dzieci posiadają wystarczające umiejętności. Ponadto właściciele przedsiębiorstw rodzinnych często nie wiedzą jak poradzić sobie z faworyzowaniem części potomstwa kosztem pozostałych. Sam transfer władzy w przedsiębiorstwie to często budowanie nowej kultury organizacyjnej, przedstawienie nowej

²⁰⁷ Safin K., Koładkiewicz I. (2019), *Zarządzanie firmą ...*, op. cit., s. 29.

²⁰⁸ Mazzola P., Marchisio G., Astrachan J. (2006), *Using the strategic planning process as a next-generation training tool in family business*, Handbook of Research on Family Business, Edward Elgar, pp. 403.

koncepcji zarządzania firmą oraz zatrudniania nowych pracowników.²⁰⁹ Stąd przeprowadzenie skutecznego procesu dziedziczenia wymaga przestrzegania następujących reguł:²¹⁰

- stawiania na pierwszym miejscu interesu firmy,
- przydzielania stanowisk na podstawie zasług i umiejętności,
- planowania procesu przekazania władzy z odpowiednim wyprzedzeniem,
- w sytuacji braku kompetentnych następców, często lepszym rozwiązaniem jest sprzedaż biznesu niż powierzenie jej niekompetentnym członkom rodziny.

Firma rodzinna jest szczególnie podatna na konflikty. Są one wynikiem silnych więzi łączących pracujących członków rodziny. Negatywna atmosfera często wpływa destabilizująco na pracę pracowników i kondycję przedsiębiorstwa, a problemy rodziny i przedsiębiorstwa często przenikają się.²¹¹ Konfliktogenność oraz ograniczona fluktuacja kadr w firmie rodzinnej, gdzie członkowie rodziny z odmiennymi potrzebami i charakterami często dążą do osiągnięcia indywidualnych celów, mogą być sprzeczne z celami rodzinnego biznesu.²¹²

2.1.2. Kapitał relacyjny w obszarze relacji zewnętrznych firm rodzinnych

Istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej każdej firmy, w tym także firmy rodzinnej, są jej zasoby, do których zaliczyć można relacje – zarówno zewnętrzne, które budowane są z osobami, grupami osób, organizacjami z otoczenia firmy, jak i te występujące w wewnętrznym środowisku firmy. Relacje zewnętrzne i wewnętrzne, jakie charakteryzują daną firmę mają charakter specyficzny i są nawiązywane i utrzymywane w unikatowy sposób, a co za tym idzie, nie są łatwe do naśladowania przez konkurentów.²¹³

Uwzględniając specyfikę wewnętrznych relacji wskazuje się, że w tworzonym w firmach rodzinnych kapitale społecznym nakładają się i współlistnieją dwa trudne do rozdzielenia obszary: prywatny – rodzinny i biznesowy – nastawiony na profesjonalizm i organizację.²¹⁴ Pierwszy z rozważanych obszarów jest często związany z pojęciem rodzinnego kapitału społecznego rozumianego jako typ kapitału społecznego, który rozwija się pomiędzy członkami

²⁰⁹ Leach P. (2017), *Firmy rodzinne. Wszystko, co istotne*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa, s. 63.

²¹⁰ Leszczewska K. (2016), *Przedsiębiorstwa rodzinne...*, op. cit., s. 66.

²¹¹ Lerche J., Lemańska-Majdzik A. (2021), *Determinanty relacji wewnątrzorganizacyjnych – wyniki badań w polskich firmach rodzinnych*, [w:] L. Kiełtyka, K. Smoląg (red.), *Wybrane uwarunkowania i determinanty rozwoju przedsiębiorstw*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, s. 221-233.

²¹² Klimek J. (2019), *Inteligentny rozwój firmy rodzinnej a współczesne wartości*, Difin, Warszawa, s. 63.

²¹³ Eschner I. (2017), *Relacje w firmach rodzinnych*, [w:] J. Lajstet, A. Karwacki, I. Eschner, M. Karwacka, B. Królicka, *Firmy rodzinne. Ludzie-relacje-wartości*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, s. 131.

²¹⁴ Hoffman J., Hoelscher M., Sorenson R.L. (2006), *Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory*. “Family Business Review”, 19(2), pp. 135-145.

rodziny. Relacje rodzinne, na bazie których rozwija się wspomniany rodzinny kapitał społeczny są z reguły silnymi oraz spójnymi powiązaniem, w których bardzo duże znaczenie mają wartości, normy, zobowiązania i personalne więzi będące źródłem zaufania. Wiodącą rolę odgrywają w nich więzy krwi tworzące zazwyczaj głęboki związek emocjonalny, zwykle nieosiągalny w innych typach relacji społecznych. Relacje te są zwykle najbardziej długotrwałe oraz są nawiązywane w rodzinie, która na ogół odgrywa największą rolę w procesie socjalizacji jednostki. Więzy rodzinne są w konsekwencji silniejsze, pełniejsze, bardziej trwałe oraz o większym ładunku emocjonalnym. Tymczasem, w drugim z rozważanych systemów obecnych w firmie rodzinnej, czyli systemie biznesowym, który jest profesjonalny, a w jego organizacji wiodącą rolę odgrywają relacje typowe dla organizacji, jaką jest firma. Są to relacje bazujące na umowach, pozycjach, hierarchii i zaufaniu opartym na kalkulacji kosztów i korzyściach płynących z danej relacji.²¹⁵

W każdym przedsiębiorstwie rodzinnym oba rodzaje relacji stanowią zasoby niematerialne o szczególnej wartości strategicznej, relacje posiadają bowiem kluczowe cechy przypisywane strategicznym zasobom, tj. rzadkość, trudność ich nabycia i sprzedaży, trudność ich zastąpienia oraz transferu.²¹⁶ Relacje budowane przez firmę są uznawane za fundamentalny czynnik sukcesu przedsiębiorstw w długim okresie. Dotyczy to zarówno firm rodzinnych, jak i nierodzinnych. Poszczególne relacje różnią się między sobą, a każda stanowi skomplikowaną i unikatową wiązkę powiązań. Co więcej, relacje ewoluują w czasie, a ich siła oraz natura zmieniają się w procesie wzajemnego oddziaływania stron zaangażowanych w relację.²¹⁷

Mówiąc o relacjach zewnętrznych, mamy na myśli wszystkie te relacje, które przedsiębiorstwo tworzy i utrzymuje z innym podmiotami biznesowymi, stowarzyszeniami, fundacjami czy organizacjami społecznymi, a także klientami indywidualnymi lub społecznością lokalną. Mowa tu o podmiotach lub osobach z otoczenia, z którymi firma wchodzi w interakcje. Takie pojęcie relacji ujmuje M. J. Stankiewicz, pisząc, że „*relacje są odzwierciedleniem stosunków wewnątrzorganizacyjnych między jednostkami i/lub grupami*

²¹⁵ Eschner I. (2005), *Relacje w firmach rodzinnych...*, op. cit., s. 134-135; M.D. Ensley, A.W. Pearson, An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. "Entrepreneurship Theory and Practice", 29(3), pp. 267-284.

²¹⁶ Glińska-Neweś A., Sudolska A., Escher I. (2016), *Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw*, [W:] Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 444, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 140-149.

²¹⁷ Ibidem, s. 140-149.

oraz stosunków przedsiębiorstwa do podmiotów w otoczeniu i podmiotów w otoczeniu do przedsiębiorstwa”.²¹⁸

Dla przedsiębiorstwa funkcjonującego w dynamicznie rozwijającym się otoczeniu, które stwarza wiele okazji rynkowych, liczy się zdolność szybkiego wchodzenia w nowe relacje tworzące nowe wartości. Współczesny świat biznesu kręci się więc wokół planowania, tworzenia i pielęgnowania relacji z klientami i kontrahentami. Coraz mniej uwagi przywiązuje się do jednorazowej transakcji, natomiast znaczenia nabiera budowanie partnerskich długofalowych relacji. Dzieje się tak za sprawą zmian zachodzących w otoczeniu makroekonomicznym oraz mikroekonomicznym.²¹⁹

Wartość relacji w działalności przedsiębiorstw, w tym rodzinnych, wynika z możliwości dzielenia się informacją i wiedzą, otwartości na różnorodność oraz motywacji do nawiązywania trwałych relacji. Trwałość relacji wyklucza bowiem manipulację drugiej strony w celu osiągnięcia korzyści jednostronnych. Relacje muszą być oparte na prawdzie, uczciwości, chęci zrozumienia i zrobienia czegoś pozytywnego dla innych, a podstawą współpracy są interakcje, więzi i właśnie relacje.²²⁰

Główna cecha firm rodzinnych, nazywana w literaturze rodzinnością, oparta na więziach międzyludzkich, wydaje się szczególnie kluczowa w budowaniu relacji organizacji. Stwierdzenie powyższe wydaje się oczywiste, zwłaszcza gdy myślimy o relacjach wewnątrzorganizacyjnych budowanych w firmach rodzinnych. Co jednak ważne, także w przypadku relacji zewnętrznych rola tychże więzi personalnych jest równie istotna. Przy tym, należy zwrócić uwagę, że zewnętrzny kapitał relacyjny, w rzeczywistości nigdy nie jest budowany przez firmę, lecz pracowników tę firmę reprezentujących. Zaufanie i zaangażowanie pomiędzy stronami relacji, które jest niezbędne do trwałości relacji nie tworzy się i nie rozwija pomiędzy organizacjami będącymi stronami relacji, ale pomiędzy ludźmi, którzy te organizacje reprezentują.²²¹

W. Popczyk²²² zwraca uwagę, że źródłem sukcesu firm rodzinnych jest kapitał rodzinny rozumiany jako specyficzna forma zasobu społecznego, którego jednym z elementów jest

²¹⁸ Stankiewicz M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalnych*. TNOiK., Toruń, s. 107.

²¹⁹ Wereda W. (2009), *Zarządzanie relacjami z klientami (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa, s. 55.

²²⁰ Kwiecień A. (2018), *Dynamiczne zarządzanie relacjami w kreacji sukcesu przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 78.

²²¹ Escher I., Glińska-Neweś A., Brzustewicz P. (2017), *Znaczenie osobistych więzi partnerów relacji biznesowej na etapie jej kończenia*, Organizacja i Kierowanie, s. 269-283.

²²² Popczyk W. (2011), *Zarządzanie zaufaniem jako warunek utrzymania przewagi konkurencyjnej przez firmy rodzinne nad ich odpowiednikami nierodzinnymi*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XII, z. 7, Łódź 2011 s. 9-18.

zaufanie. Przedsiębiorstwa rodzinne mają tę przewagę nad pozostałymi (nierodzinnymi), że od samego początku funkcjonowania są oparte na zaufaniu emocjonalnym – najbardziej pożądanego wymiaru zaufania na poziomie interpersonalnym. Opublikowana i opracowana przez Chamu Sundaramurthy w 2008 roku koncepcja modelu utrzymania zaufania emocjonalnego w firmie rodzinnej w czasie, uwzględniając specyfikę funkcjonowania firm rodzinnych, na które składa się:

- zaufanie interpersonalne (emocjonalne) wykorzystywane w początkowej fazie cyklu życia firm rodzinnych poprzez budowanie wspólnej historii, doświadczeń, tożsamości, rytuałów czy emocji. Wnoszenie do przedsiębiorstwa prywatnego kapitału czy zasobów, skutkuje motywacją, poświęceniem, determinacją i zaangażowaniem w działalności przedsiębiorstwa, a w okresach słabszej koniunktury cierpliwością i gotowością do wyrzeczeń. Ten rodzaj zaufania jest źródłem przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych nad nierodzinnymi.
- Zaufanie kompetencyjne, charakterystyczne dla kolejnych faz cyklu życia przedsiębiorstwa. Związane jest z pojawiającymi się nowymi wyzwaniami stawianymi przez rynek, złożonością procesów zarządzania i podejmowania decyzji oraz konkurencją. Członkowie rodziny oraz ci, którzy uczestniczą w działalności i własności biznesu potrzebują poczucia bezpieczeństwa materialnego oraz wiary w sukces przedsięwzięcia poprzez profesjonalizację zarządzania i zwiększenia jakości podejmowanych decyzji strategicznych.
- Zaufanie systemowe, które odnosi się do cech administracji i zarządzania biznesem jako ogółu, opierając się na systemach, procesach i procedurach. Zaufanie systemowe nie ma charakteru personalnego i związane jest z rozwojem biznesu i wiarą w system, który reguluje wymianę interpersonalną na stanowiskach zarządczych.

Warto przy tym zwrócić uwagę na oddziaływanie więzi w podejściu relacyjnym przedsiębiorstwa. Pojęcie więzi można rozumować jako oddziaływanie pomiędzy przedsiębiorstwami, w których zachodzi wymiana informacyjna, materialna lub energetyczna, uwzględniając iż, strony wymiany przejawiają zaangażowanie, a postawa ta jest wzajemna. Można zatem stwierdzić, że więź międzyorganizacyjną charakteryzują trzy cechy:²²³

1) wymiana – odnosi się do przedmiotu więzi (materialne, energetyczne oraz informacyjne), które przebiegają dwukierunkowo;

²²³ Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, s. 45.

2) zaangażowanie – polegających na poszerzaniu istniejących relacji wymiany; działania te odnoszą się do ponoszenia nakładów przez stronę wymiany, które są niezbędne do prowadzenia transakcji rynkowych, a także do wzbogacenia wymiany; wielowymiarowość zaangażowania pozwala na odróżnienie zwykłych transakcji od współdziałania w ramach relacji międzyorganizacyjnych;

3) wzajemność – uwzględnia znaczenie równowagi pomiędzy zaangażowaniem oraz wymianą, a także oznacza wspólnotę w realizacji celów.

Nie wszystkie jednak firmy rodzinne odwołują się cech, które są charakterystyczne dla rodzinnego charakteru obawiając się negatywnych skojarzeń związanych głównie z popieraniem oraz zatrudnianiem pracowników należących do rodziny, czy braku miejsca dla osób spoza rodziny. E. Małysek wskazuje na kilka przyczyn niepowodzeń firm rodzinnych:

224

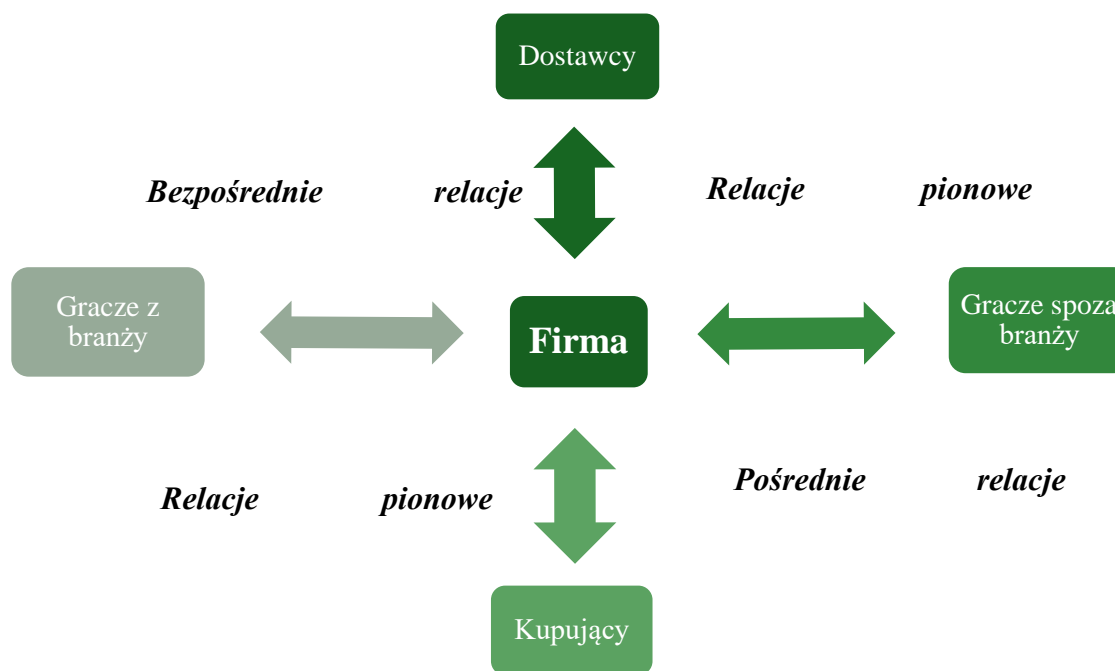
- zakładanie, że dobre relacje w rodzinie, wpłyną na wyniki w przedsiębiorstwie,
- nepotyzm występujący z polityce zatrudniania,
- podejmowanie decyzji pod wpływem emocji, a nie w oparciu o warunki rynkowe,
- brak planowania procesów sukcesyjnych,
- patriarchalny styl rodziny przenoszony na relacje w firmie rodzinnej.

Mówiąc o relacjach zewnętrznych, należy zwrócić uwagę na cztery główne grupy interesariuszy z otoczenia firmy rodzinnej, z którymi większość tego typu firm relacje nawiązuje. Mowa tu o klientach indywidualnych, kontrahentach, w tym dostawcach i klientach instytucjonalnych, a także o społeczności lokalnej i instytucjach lokalnych działających na jej terenie. Celowo odróżniamy klientów indywidualnych i instytucjonalnych, bowiem stanowią oni dwie odmienne grupy docelowych nabywców oferty danej firmy. Klienci indywidualni to osoby fizyczne dokonujące zakupu oferty firmy w celu zaspokojenia własnych potrzeb osobistych lub potrzeb członków rodziny lub gospodarstwa domowego. Z kolei klienci instytucjonalni to organizacje – producenci, hurtownicy, detaliści czy podmioty administracji państwowej. Nabywane przez nich produkty wykorzystywane są do produkcji innych dóbr, świadczenia usług, odsprzedaży lub utrzymania własnej działalności operacyjnej i biurowej. Mimo, że klientów tych cechują odmienne zachowania zakupowe, to jednak zarówno w

²²⁴ Małysek E. (2011), *Czynniki wpływające na sukces i długoterminowe przetrwanie firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7, Łódź, s. 82-96

odniesieniu do jednych, jak i drugich ważne jest podejmowanie działań ukierunkowanych na budowanie i utrzymywanie pozytywnych relacji.²²⁵

Rysunek 2.4. Kategorie relacji przedsiębiorstwa z uczestnikami rynku



Źródło: opracowanie własne na podstawie: De Wit B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa, s. 219.

B. De Witt i R. Meyer wyróżniają cztery podstawowe kategorie relacji przedsiębiorstwa z uczestnikami rynku (Rysunek 2.4.):²²⁶

- relacje pionowe wsteczne (z dostawcami) – ze wszystkimi podmiotami, które zapewniają przedsiębiorstwu niezbędne czynniki produkcji,
- relacje pionowe frontalne (z nabywcami) – z klientami lub pośrednikami zajmującymi się dystrybucją,
- bezpośrednie relacje poziome (z graczami branżowymi) – z innymi podmiotami z tej samej branży, którzy są lub mogą być konkurentami danego przedsiębiorstwa,
- pośrednie relacje poziome (z graczami spoza branży) – z dostawcami dóbr komplementarnych lub substytucyjnych, bazujące na formie aliansu lub rywalizacji; przy czym podział relacji na bezpośrednie i pośrednie nie jest oczywisty.

²²⁵ Escher I., Petrykowska J. (2013), *Budowanie relacji z klientami na polskim rynku B2B. Pieniądze i Więź*, 4, s. 50-62.

²²⁶ De Wit B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa, s. 219.

Znaczenie tworzenia z klientem dobrych relacji, ich utrzymywania i umacniania szczególnie silnie akcentuje się w rozwiniętej na bazie marketingu transakcyjnego koncepcji marketingu relacji, zwanego marketingiem partnerskim czy relacyjnym. Zdefiniowanie pojęcia marketing relacji jest dyskusyjne, gdyż brakuje definicji, która byłaby satysfakcjonująca dla środowiska badaczy, precyzyjnie określając jej zakres, jak i istotę. Jedną z pierwszych definicji marketingu relacyjnego określała go jako tworzenie, utrzymanie i wzbogacanie relacji z klientem.²²⁷ Marketing relacyjny w odróżnieniu do tradycyjnych założeń marketingu koncentruje się na budowaniu trwałych relacji pomiędzy firmą a konsumentem. Pozyskanie wiedzy na temat wyborów konsumentów stanowi kluczowy element kształtowania związków rynkowych z konsumentem indywidualnym. Marketing relacji jest sposobem budowania i pielęgnowania przez organizację dobrych relacji z nabywcami, polegających na współtworzeniu z nabywcą oczekiwanej przez niego wartości.²²⁸

Do zadań marketingu relacji zalicza się budowanie korzystnych dla obu stron długotrwałych stosunków w celu utrzymania przedsiębiorstwa oraz powiększenia zasobów. Można zatem stwierdzić, że jest kreatorem silnych ekonomicznie, technicznie i społecznie więzi pomiędzy stronami, co wpływa na zwiększenie wzajemnego zaufania, a przez to do ograniczenia kosztów transakcyjnych.²²⁹ Istotne w budowaniu więzi z nabywcami jest możliwie dokładne poznawanie ich potrzeb oraz wzmacnianie ich zaufania. Specyficzną cechą marketingu relacji jest silny związek oparty na współdziałaniu organizacji będącej dostarczycielem dobra z nabywcą. Przedsiębiorstwo oferuje wartość w postaci szeregu korzyści, odnoszącej się m.in. do kontaktu pracownik a kupujący, wartości użytkowych oraz symbolicznych i społecznych atrybutów produktu.²³⁰

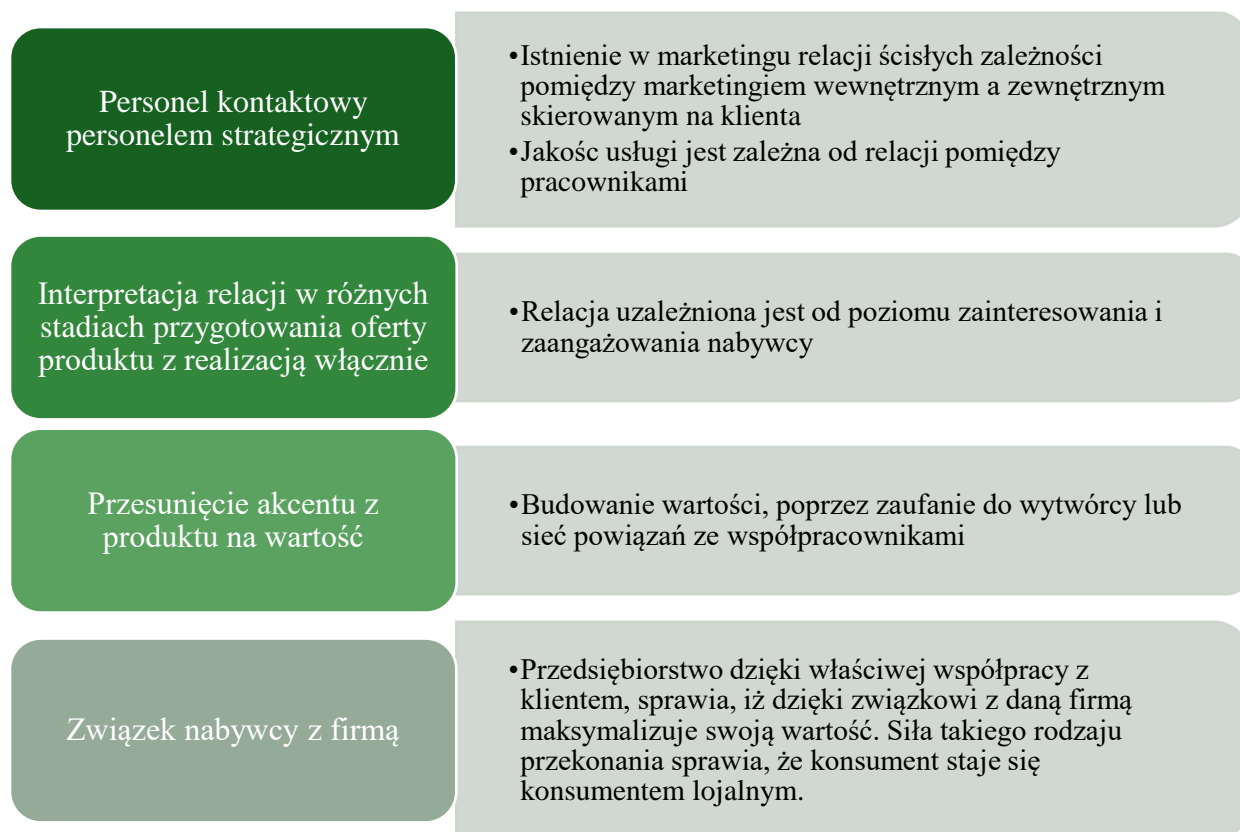
²²⁷ Otto J. (2001), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 46.

²²⁸ Pizło W. (2008), *Marketing relacji – koncepcja i kierunki rozwoju*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, nr 69, s. 89-98.

²²⁹ Otto J. (2001), op. cit., s. 251.

²³⁰ Pizło W. (2008), op. cit., s. 89-98.

Rysunek 2.5. Cechy oraz istota marketingu relacji

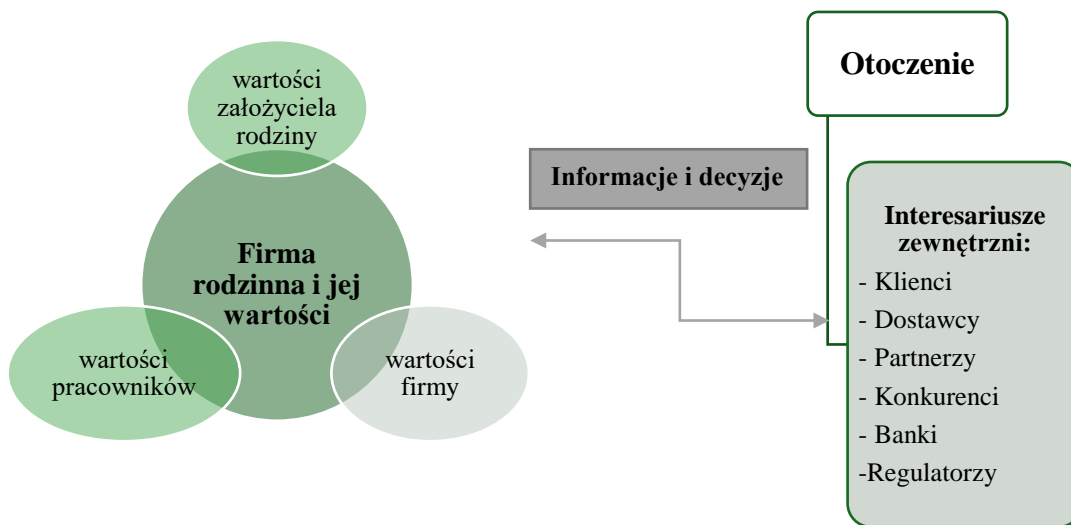


Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Rogoziński (2000), *Nowy marketing usług*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań, s. 40–41.

Oddziaływanie poprzez relacje wymaga poszerzenia działań marketingowych i oprócz tradycyjnych instrumentów marketingowych 4P w marketingu relacji wystąpią działania polegające na tworzeniu, utrzymywaniu i wzbogacaniu relacji z klientem.²³¹

²³¹ Janczewska D. (2014), *Zarządzanie relacjami z klientem a podnoszenie konkurencyjności firm rodzinnych – studium przypadku*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XV, zeszyt 7, część II, s. 121-137.

Rysunek 2.6. Relacje z interesariuszami w budowaniu marketingu relacji w firmie rodzinnej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Janczewska D. (2014), *Zarządzanie relacjami z klientem a podnoszenie konkurencyjności firm rodzinnych – studium przypadku*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XV, zeszyt 7, część II, s. 121-132.

Teorie dotyczące marketingu relacji, które możemy znaleźć w literaturze zakładają, iż firmy dążą do utrzymania długotrwałej współpracy z odbiorcami, koncentrując się na ich potrzebach i kreowaniu lojalności klientów. Prawidłowe budowanie marketingu relacji wymaga zatem posiadania odpowiedniej wiedzy dotyczącej rynku, klientów, umiejętności obsługiwanie się narzędziami marketingowymi, a w przypadku firm rodzinnych intuicji oraz doskonałej znajomości branży, w której działa firma (rysunek 2.6).²³²

Należy zgodzić się z faktem, że klienci podejmując decyzje zakupowe kierują się głównie kryterium ceny i jakości. Coraz częściej jednak zaczynają rozpatrywać relację między ceną a jakością. Większość klientów zwraca również dużą uwagę na sam akt sprzedaży (prezentację umiejętności i kompetencje sprzedawcy czy warunki w jakich jest dokonywana transakcja). Wynika z tego że nie wystarczy już posiadać tylko odpowiednich produktów oraz przekonać klienta do ich zakupu ale również konieczne jest nawiązanie trwałej i szerszej więzi pamiętając o tym że klienci kupują od tego kogo lubią. Lojalność coraz częściej budowana jest na uczuciach z klientem, co stabilizuje związek na linii klient sprzedawca w warunkach tak dużej zmienności i nieprzewidywalności otoczenia oraz rosnącej konkurencji. Idąc za Izabelą

²³² Janczewska D. (2014), *Zarządzanie relacjami*, op. cit., s. 121-132

Dembińską – Cyran można powiedzieć, że relacja z klientem polega na wymianie zasobów, którymi są uczucia, wiedza i czynności związane z obsługą klienta.²³³

Sam proces obsługi klienta jako elementu budującego relacje polega na znalezieniu najlepszego sposobu na zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klienta. Należy pojmować obsługę klienta jako proces budowania więzi z klientem, prowadzących do długofalowego i partnerskiego związku. Wieloaspektowość zawierania transakcji z nabywcą można rozpatrywać jako działania związane z przyjmowaniem, przygotowaniem i realizacją zamówień klientów oraz eliminacją działań niepożądanych jakie mogą wystąpić w tym procesie, a także kompleksowe działanie angażujące wszystkie obszary biznesu, które współdziałają w taki sposób, aby zapewnić satysfakcję klientom przyczyniając się do osiągnięcia celów przez firmę. Szukając tym samym drogi do budowania trwałych więzi z klientami, nie wystarczą znane dotychczas ścieżki marketingowe. Kanały komunikacyjne czy działania promocyjne nie są już wystarczające. Klient jest świadomy, że podlega różnym manipulacjom ze strony firm, dlatego też obecnie niezbędna jest kreatywność czy efekt pozytywnego zaskoczenia. Zwrócenie uwagi klienta poprzez podejście wyróżniające na tle konkurencji przyciąga go, a sam proces obsługi jest często elementem pozwalającym wyróżnić produkty danego przedsiębiorstwa od produktów konkurencji.²³⁴

2.2. Istota i determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw

2.2.1. Konkurencyjność w świetle nauk o zarządzaniu

W realiach współczesnej globalnej gospodarki pojęcie konkurencyjności jest jednym z ważniejszych wyznaczników oceny funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach konkurencji rynkowej, a także pojęcie to jest pojmowane jako determinanta rozwoju. Zagadnienie to jest bardzo istotnym i wielowymiarowym obszarem dociekań badawczych w naukach o zarządzaniu.²³⁵

Przegląd literatury oraz mnogość prac dotyczących aspektów związanych z pojęciem konkurencyjności pokazuje, jak różnie oraz szeroko jest to zjawisko pojmowane. Przyczyn zainteresowania tą problematyką możemy dopatrywać się w wszechobecnych procesach

²³³ Dembińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J. (2004), *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa, s. 34-36.

²³⁴ Ibidem, s. 36-39.

²³⁵ Walczak W., *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, <http://e-mentor.edu.pl/drukuj/artukul/numer/37/id/784>, stan na dzień 13.01.2022.

integracyjnych i globalizacyjnych, które często sprowadzają ocenę wielu zjawisk ekonomicznych do miana konkurencyjnych, czy też niekonkurencyjnych. Warto zaznaczyć, iż problem związany ze zdefiniowaniem pojęcia konkurencyjności wynika z tego, że możemy to zjawisko rozpatrywać na różnych poziomach – od mikro do mega (Rysunek 2.7.). Istnieje jednak zgodność co do tego, iż konkurencyjność powinna być określana jako zjawisko wartościujące i jasno określające obszar walki konkurencyjnej.²³⁶

W otoczeniu ekonomicznym konkurować ze sobą mogą kraje regiony miasta przedsiębiorstwa, grupy ludzi i pojedyncze osoby. Szeroko pojęta rywalizacja może dotyczyć dostępu do zasobów, dóbr i usług, kapitału czy też uznania lub władzy. Warto zaznaczyć, że konkurencyjność odbywa się nie tylko pomiędzy podmiotami pochodzącymi z tych samych krajów ale również pomiędzy podmiotami zagranicznymi.²³⁷

W szerokim znaczeniu strategię konkurencji zdefiniował M. E. Porter, według którego konkurencja to kombinacja celów, do których zmierza przedsiębiorstwo oraz środków, za pomocą których stara się do nich dojść.²³⁸

W polskiej literaturze jako jeden z pierwszych terminu konkurencyjność użył S. Flejterski, który wyjaśniał to zjawisko jako zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich towarów oferowanych przez konkurentów.²³⁹

²³⁶ Olczyk M. (2008), *Konkurencyjność. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa, s. 11-14.

²³⁷ Dzikowska M., Gorynia M. (2012), *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?*, *Gospodarka Narodowa* Nr 4/2012, s. 3-4.

²³⁸ Porter M. (1996), *Strategia konkurencji. Metody, analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa, s. 14.

²³⁹ Flejterski S. (1984), *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, „*Gospodarka Planowa*”, nr 9, s. 391.

Rysunek 2.7. Kryteria konkurencyjności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Olczyk M. (2008), *Konkurencyjność. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa, s. 14.

Pisząc o konkurencyjności w szerokim znaczeniu można przytoczyć definicję zaproponowaną przez M. Gorynia, który określa ją jako umiejętność konkurowania, działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu.²⁴⁰ Według badacza konkurencyjność można rozumieć jako:²⁴¹

- atrybut – wynik działań przedsiębiorstwa (ujęcie atrybutowe) lub
- proces dochodzenia do cechy, wyniku lub rezultatu jakim jest szeroko pojęta konkurencyjność, co jest równoznaczne z zrealizowaniem procesu dochodzenia do konkurencyjności (ujęcie procesowe).

Definicja przyjęta przez OECD opisuje konkurencyjność jako zdolność firm, regionów, krajów do generowania relatywnie wysokich przychodów, czynników produkcji i relatywnie

²⁴⁰ Gorynia M. (2002), *Luka konkurencyjności na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*. Wydawnictwo AE Poznań, s. 48.

²⁴¹ Gorynia M. (2009), *Teoretyczne aspekty konkurencyjności* [w:] M. Gorynia, E. Łażniewska (red.), *Kompedium wiedzy o konkurencyjności*, PWN, Warszawa, s. 48.

wysokiego poziomu zatrudnienia w warunkach trwałego poddania się konkurencji międzynarodowej.²⁴² Definicja ta zwraca uwagę na trzy płaszczyzny konkurencyjności:²⁴³

- zdolność do tworzenia i utrzymywania wysokich dochodów czynników produkcji w drodze podnoszenia produktywności,
- zdolność do kreowania i wzrostu zatrudnienia,
- utrzymanie wysokiego stopnia otwarcia na konkurencję międzynarodową.

J. Brémond oraz M. M. Salort określa konkurencję jako współzawodnictwo, rywalizację o zwiększenie udziału w rynku i zysków.²⁴⁴ Z kolei rozpatrując konkurencyjność na poziomie przedsiębiorstwa warto przytoczyć definicję T. Edmonds'a, która wskazuje, że jest to zdolność przedsiębiorstwa do oferowania towarów i usług o odpowiedniej jakości, cenie i w określonym czasie.²⁴⁵ J. Reiljan, M. Hinrikus, A. Ivanov twierdzą, że konkurencyjność odzwierciedla pozycję jednego podmiotu gospodarczego w stosunku do innych podmiotów, poprzez porównanie jakości działania i rezultatów w kategoriach wyższości/ niższości.²⁴⁶

Badacze Y. Bernard, J.C. Colli twierdzą, że konkurencja to wolna, całkowita i prawdziwa konfrontacja wszystkich podmiotów gospodarczych zarówno w sferze popytu, jak i podaży dóbr i usług oraz środków produkcji i środków kapitałowych. Konkurencja powinna być rozpatrywana wyłącznie jako jej uwarunkowania i cechy, dlatego można mówić jedynie o obszarze konkurencji w danej sytuacji lub gospodarce. Obszar ten pokazuje współzawodnictwo pomiędzy podmiotami dążącymi do osiągnięcia zysków.²⁴⁷

Każde przedsiębiorstwo skazane jest na oddziaływanie konkurencyjne ze strony innych firm. Aby przeciwdziałać negatywnym wpływom ze strony konkurentów przedsiębiorstwo może przyjąć jedno z podstawowych wzorców zachowań konkurencyjnych:²⁴⁸

- walka konkurencyjna,
- ograniczenie konkurencji,
- unikanie konkurencji,
- ignorowanie konkurencji.

²⁴² Barker T., Kohler J. (1996), *Environmental policy and competitiveness.*, „Environmental Policy Research Briefs”, nr 2.

²⁴³ Majchrzak M. (2012), *Konkurencyjność przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych w Polsce. Perspektywa mikrop-, mezo- i makroekonomiczna*, CeDeWu, Warszawa, s. 64.

²⁴⁴ Brémond J., Salort M.M. (1994), *Odkrywanie ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 92.

²⁴⁵ Edmonds T. (2000), *Regional competitiveness & the role of the knowledge economy. House of common library's research paper*, nr 00/73, s. 20.

²⁴⁶ Reiljan J., Hinrikus M., Ivanov A. (2000), *Key Issues in Defining and Analysing the Competitiveness of a Country*, University of Tartu, Tartu, s. 10.

²⁴⁷ Bernard Y., Colli J.C. (1994), *Słownik ekonomiczny i finansowy*, Katowice, Wydawnictwo Książnica, s. 43.

²⁴⁸ Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. (2015), *Konkurencyjność przedsiębiorstw i konkurencyjność gospodarki Polski – zarys problemu*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 41 (1/2015), s. 52-66.

Po zastosowaniu wybranego wzorca zachowań przedsiębiorstwo może przyjąć odpowiednią strategię konkurencyjną poprzez:²⁴⁹

- minimalizowanie kosztów całkowitych w stosunku do konkurentów,
- zróżnicowanie produktów pod względem cech w szczególnych, wyróżniające je spośród innych występujących na rynku,
- skoncentrowanie na zawężeniu pola działania do specjalnej grupy odbiorców lub obszaru geograficznego (tzw. niszy).

Według M. J. Stankiewicz konkurencyjność przedsiębiorstwa oznacza Zdolność do sprawnego (tj. skutecznego i korzystnego) realizowania celów przedsiębiorstwa na rynkowej arenie konkurencyjnej²⁵⁰ Z kolei U. Płowiec podkreśla, że konkurencyjność to Realizowanie stopy zyskowności przedsiębiorstwa wyższej od obowiązującej stopy procentowej, co umożliwi długotrwały rozwój.²⁵¹ M. Nowakowski z kolei opisuje konkurencyjność „jako zdolność przedsiębiorstwa do sprostania konkurencji ze strony innych podmiotów, utrzymania i powiększania udziałów rynkowych oraz osiągnięcia odpowiednich zysków”.²⁵²

Ujęcie definicyjne konkurencyjności skoncentrowane na oferowanych przez podmioty gospodarcze produktach i usługach można zdefiniować jako zdolność firmy do zaprojektowania, wytworzenia i sprzedaży produktów lub usług, o kryteria cenowych i pozacenowych lepszych niż te oferowane przez konkurentów.²⁵³ Badacze Dunford, Louri, Rosenstock wskazują że przedsiębiorstwa konkurencyjne to takie które osiągają większą niż przeciętnie poprawę jakości dóbr i usług lub odpowiednią redukcję kosztów co wpływa na poziom osiąganych zysków, a tym samym wzrost udziału w rynku.²⁵⁴

W odniesieniu do podmiotów gospodarczych można powiedzieć że przedsiębiorstwa są konkurencyjne jeśli posiadają one zdolność do przetrwania i rozwoju na konkurencyjnym rynku.²⁵⁵ Pace i Stephan prezentują podobne podejście podkreślając że zdolność przedsiębiorstwa do dostarczania produktów i usług konsumentom za które są gotowi płacić wyznaczoną cenę oznacza konkurencyjność w krótkim okresie. W długim okresie zaś

²⁴⁹ Grudzewski W.M., Hejduk I., (2004), *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce oraz na rynku europejskim* [w:] Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, praca zbiorowa pod red. nauk. J. Adamczyk, P. Bartkowiak, WNT, Warszawa, s. 13-14.

²⁵⁰ Stankiewicz M.J. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora Tonik, Toruń, s. 36.

²⁵¹ Płowiec U. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa-Poznań, s. 74.

²⁵² Nowakowski M. (red.) (2000) *Biznes międzynarodowy*. Warszawa, Key Text, s. 32.

²⁵³ Ambastha A., Momaya K. (2004), *Competitiveness of firms: review of theory, frameworks, and models*, Singapore Management Review, Vol. 26, Nr 1, pp. 45-61.

²⁵⁴ Dunford M., Louri H., Rosenstock M. (2001), *Competition, competitiveness, and enterprise policies*, MPRA Paper 29971, University Library of Munich, Germany, pp. 109-110.

²⁵⁵ Gorynia M.(2002), Luka konkurencyjna..., op. cit., s. 48.

konkurencyjność przedsiębiorstwa oznacza zdolność do ciągłego prowadzenia biznesu, ochrony inwestycji oraz osiągnięcia z nich stopy zwrotu i zapewnienia pracy w przyszłości.²⁵⁶

M. J. Stankiewicz sprowadza również konkurencyjność przedsiębiorstwa do analizy systemu składającego się z potencjału konkurencyjności, przewagi konkurencyjnej, instrumentów oraz pozycji konkurencyjnej. Według badacza potencjał konkurencyjności to niematerialne i materialne zasoby przedsiębiorstwa oraz kompetencje i zdolności umożliwiające zdobycie przewagi konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna z kolei polega na wykorzystaniu instrumentów konkurencyjności takich jak jakość i cena produktu, asortyment reklama wizerunek, które są częścią strategii. Pozycja konkurencyjna zaś to wynik konkurencyjności, będący rezultatem wykorzystywanej strategii konkurencyjnej w stosunku do potencjału.²⁵⁷

W. Bieńkowski uważa, że za konkurencyjne można uznać takie przedsiębiorstwo, które prowadzi swoją działalność w sposób sprawny i efektywny oraz zdolny jest do osiągnięcia założonych celów w strategii działalności. Z samym pojęciem konkurencyjności zaś, wiążą się dwa pojęcia: zdolności konkurencyjnej oraz pozycji konkurencyjnej.²⁵⁸ Przez zdolność konkurencyjną przedsiębiorstwa rozumie takie cechy które świadczą o skuteczności konkurencyjności na przykład szybkie reagowanie na zmiany, racjonalne decyzje w długim horyzoncie czasowym. Pozycja konkurencyjna określa wyniki konkurencyjności takie jak udział w rynku czy wyniki finansowe.²⁵⁹

Zdaniem K. Kubiaka pojęcie konkurencyjności jest zdolnością do konkurencyjności w określonym miejscu i czasie uwarunkowaną umiejętnościami i cechami tkwiącymi w firmie oraz jakością i siłą oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo.²⁶⁰

S. A. Zahar w definicji konkurencyjności przyjął że oznacza ona kreowanie przez przedsiębiorstwo nowych możliwości wzrostu które kreują wartość dla akcjonariuszy.²⁶¹

²⁵⁶ Pace R.W., Stephan E.G. (1996), *Paradigms of competitiveness*, Competitiveness Review, Vol. 6, Nr 1, s. 8-13, pp. 8.

²⁵⁷ Stankiewicz M.J. (2000), *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*. „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8, s. 79.

²⁵⁸ Bieńkowski W. (1995), *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, PWN, Warszawa, s. 24.

²⁵⁹ Majchrzak M. (2012), op. cit., s. 67.

²⁶⁰ Kubiak K. (2001), *Uwarunkowania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw handlowych (na przykładzie badanych przedsiębiorstw handlu odzieżą)*, [w:] Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w procesie integracji i globalizacji, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie, 2001, nr 32, s. 303.

²⁶¹ Zahra S.A. (2000), *Global Competitiveness and Corporate Strategy in the 21st Century*, Competitiveness Review, Vol. 10, Nr 1, pp. 83-103.

W wielu definicjach konkurencyjność określana jest jako zdolność lub proces do zrównoważonego rozwoju w długim horyzoncie czasowym, do podnoszenia efektywności wewnętrznego funkcjonowania, projektowania i wytwarzania towarów przeznaczonych do sprzedaży oraz osiągania sukcesu w gospodarczej rywalizacji czy też doboru odpowiednich narzędzi konkurowania.²⁶²

Na podstawie przeglądu definicji pojęcia konkurencyjności można przyjąć że pojęcie to widziane jest przez pryzmat poniższych czynników:²⁶³

- realizowanie korzyści ekonomicznych, w tym zysku,
- zaoferowanie klientom produktów o wyróżniających się cechach,
- umiejętność konkurowania poprzez wygrywanie rywalizacji z konkurentami.
- skuteczna realizacja celów przedsiębiorstwa na przykład poprzez innowacyjność.

2.2.2. Czynniki konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstw

Konkurencyjność można rozpatrywać na różnych poziomach w kategoriach:²⁶⁴

- konkurencyjność *ex post* – związana z obecną pozycją konkurencyjną, która wynika z procesu konkurowania,
- konkurencyjność *ex ante* – przyszła pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, czyli zdolność do konkurowania w przyszłości.

Dualny charakter tego pojęcia wiąże się z faktem pojawienia synonimów konkurencyjności poprzez określenie pozycja konkurencyjna lub potencjał konkurencyjny. Zarówno potencjał konkurencyjny, jak i pozycja konkurencyjna to pojęcia węższe i łatwiejsze do przełożenia na konkretne zmiany opisujące praktykę działania przedsiębiorstw, co przedstawia poniższa grafika (Rysunek 2.8).²⁶⁵

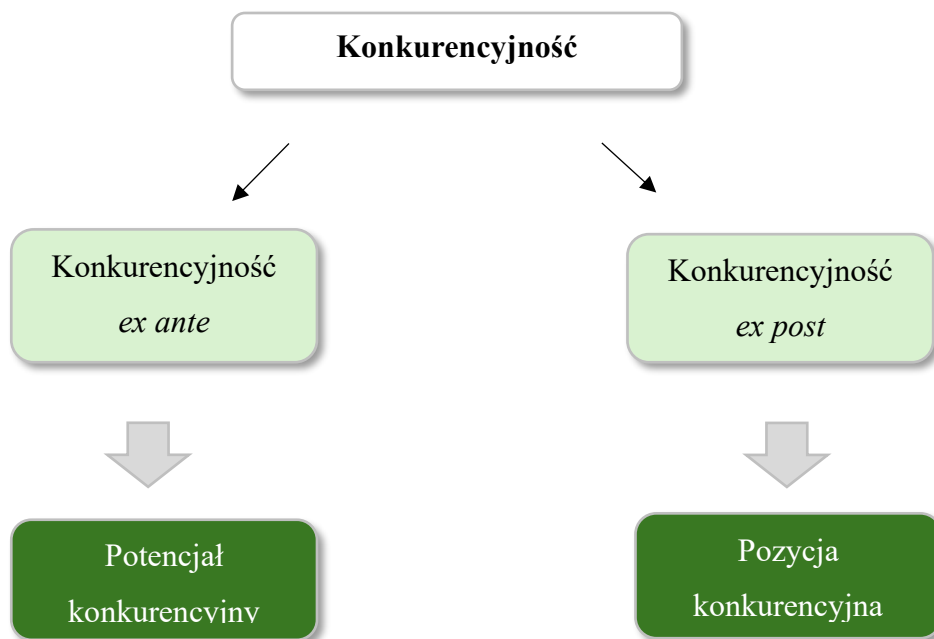
²⁶² Leśniewski M.A. (2011), *Konkurencyjność przedsiębiorstw*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, s. 59.

²⁶³ Moroz M. (2003), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – pojęcie i pomiar*, Gospodarka Narodowa Nr 9/2003, s. 42.

²⁶⁴ Jabłońska-Porzuczek L., Kalinowski S., Smoluk- Sikorska J. (2018), *Determinanty konkurencyjności mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw branży piekarniczo-cukierniczej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z. 117, s. 173-185.

²⁶⁵ Moroz M. (2003), *Konkurencyjność...*, op. cit., s. 42-43.

Rysunek 2.8. Dualna natura konkurencyjności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Moroz M. (2003), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – pojęcie i pomiar*, *Gospodarka Narodowa* Nr 9/2003, s. 43.

Konkurencyjność można rozpatrywać dwojako. Z jednej strony jest atrybutem skutecznie działającego przedsiębiorstwa, z drugiej procesem rywalizacji przedsiębiorstw. W pierwszym ujęciu konkurencyjność stanowi wynik dochodzenia do określonego celu, co można rozumieć jako umiejętność konkurowania i budowania pozycji rynkowej. W drugim znaczeniu konkurencyjność jest procesem rywalizacji przedsiębiorstw o uzyskanie jak najlepszych wyników, a także budowania zdolności do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Można zatem stwierdzić, że konkurencyjność w ujęciu procesowym prowadzi do osiągnięcia konkurencyjności atrybutowej.²⁶⁶

Podstawowym czynnikiem determinującym możliwość uzyskania i podtrzymania przewagi konkurencyjnej jest potencjał konkurencyjny rozumiany jako ogół zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych wymaganych do funkcjonowania i konkurowania na rynku.²⁶⁷ Przyjmując definicję zasobów zaproponowaną przez J. B. Barney'a można sklasyfikować je w trzech grupach:²⁶⁸

²⁶⁶ Stawasz E., Głodek P., Łobacz K., Niedzielski P. (2018), *Kształtowanie konkurencyjności małej firmy Rola doradztwa biznesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 28.

²⁶⁷ Stankiewicz M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, s. 93.

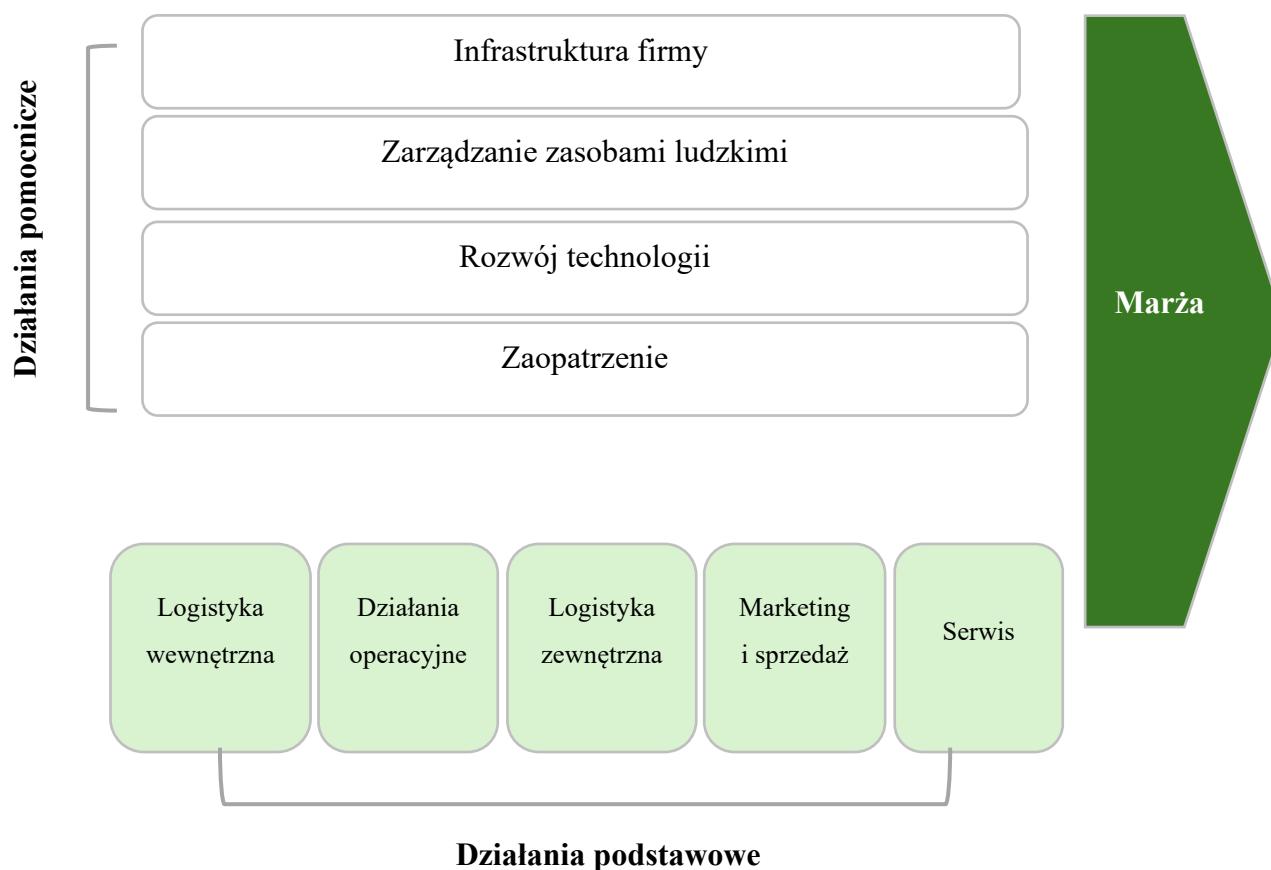
²⁶⁸ Barney J.B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, Vol. 17, Nr 1, pp. 99-120.

- zasoby kapitału fizycznego,
- zasoby kapitału ludzkiego,
- zasoby kapitału organizacyjnego.

Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa może być postrzegane również jako działania określonej firmy, które dotyczą wszystkich stref funkcjonowania przedsiębiorstwa. M. E. Porter dzieli działania firmy na dwie grupy (Rysunek 2.9):²⁶⁹

- działania podstawowe związane bezpośrednio z procesem wytwarzania produktu lub usługi przeciw ich sprzedażą oraz serwisem,
- działania pomocnicze obejmujące działania o charakterze wspierającym względem działań podstawowych.

Rysunek 2.9. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa



Źródło: Porter M. E. (2006), *Przewaga Konkurencyjna. Osiąganie i Utrzymywanie Lepszych Wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice, s. 65.

²⁶⁹ Porter M. E. (2006), *Przewaga Konkurencyjna. Osiąganie i Utrzymywanie Lepszych Wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice, s. 65-66.

Pozycja konkurencyjna firmy to jej siła w odniesieniu do jej bezpośrednich rywali. Determinuje ona poziom zysków lub strat osiągniętych przez daną firmę w przyszłości. Stanowi więc ocenę klientów, w stosunku do oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów i usług. Pozycja konkurencyjna odzwierciedla nieustającą walkę pomiędzy konkurentami. Ma ona dynamiczny charakter i może być kształtowana przez firmę poprzez dokonanie wyboru strategii konkurencyjnej.²⁷⁰ Poprzez strategię konkurencji rozumiemy zintegrowany i skoordynowany zespół działań oraz zobowiązań który przedsiębiorstwo podejmuje w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku.²⁷¹

Przełomem w badaniach nad konkurencyjnością był model zaproponowany przez M. E. Portera w publikacji „*Przewaga konkurencyjna narodów*”. Autor modelu diamentu podkreśla, że cztery elementy konkurencyjności tworzą system, w którym siła oddziaływania jednej zmiennej uwarunkowana jest działaniem drugiej. Determinanty konkurencyjności zaproponowane przez M. E. Portera przedstawiono na rysunku nr 2.10, gdzie przez czynniki popytowe rozumie się charakter i strukturę krajowego popytu. Działanie tych czynników jest szczególnie istotne w gałęziach przemysłu mających większy udział na rynku krajowym, niż międzynarodowym. Czynniki produkcyjne zaś decydują o sukcesie gospodarczym. Muszą być przede wszystkim wysoko wyspecjalizowane, na przykład wykwalifikowana siła robocza oraz odpowiednia baza naukowa. Czynniki te są kreowane samodzielnie przez każdy kraj. Istotna jest ich jakość, efektywność oraz innowacyjność a nie ilość. Otoczenie z kolei jest siecią nieformalnych powiązań w gospodarce, jednocześnie wspierających się i konkurujących ze sobą. Z punktu widzenia konkurencyjności istotne znaczenie ma model zarządzania oraz strategia przedsiębiorstw, preferowanych w danym kraju. Porter obserwując firmy, które osiągnęły międzynarodowy sukces zauważył różnice dotyczące organizacji oraz charakteru firm zlokalizowanych na określonym terytorium, dostosowując się do sprawdzonych i akceptowanych modeli zarządzania w danym kraju.²⁷²

²⁷⁰ Dzikowska M., Gorynia M (2012), op. cit., s. 12.

²⁷¹ Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2008), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River. Johnson, Scholes, Whittington, s. 136.

²⁷² Olczyk M. (2008), *Konkurencyjność...*, op. cit., s. 31-33.

Rysunek 2.10. Czynniki konkurencyjności według M. E. Portera



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Porter M. E. (1990), *The competitive advantage of nations*. Macmillan Press, s. 72.

Koncepcja Portera okazała się niewystarczająca, dlatego badacz J. Dunning wzbogacił model diamentu o kilka nowych elementów:²⁷³

- bezpośrednie inwestycje zagraniczne,
- polityka rządu,
- mentalność prokonkurencyjna.

Z kolei D. Cho i Hm. Moon stworzyli nowy tak zwany dziewięcioczynnikowy model konkurencyjności. Zaproponowane podejście polegało na bardziej szczegółowym podziale dotychczasowych wymienionych przez Portera czynników konkurencyjności. W modelu tym zaznaczono znaczenie czynników ludzkich (tj. pracownicy, politycy i urzędnicy, przedsiębiorcy oraz profesjonalni menadżerowie i inżynierowie) oraz czynników fizycznych (wyposażenie w czynniki wytwórcze, otoczenie biznesu, krajowy popyt, poziom oczekiwań i preferencji konsumentów, funkcjonowanie gron) dla osiągnięcia międzynarodowej konkurencyjności.²⁷⁴

Dokonując analizy działalności firm w zakresie poprawy pozycji konkurencyjnej oraz rozwoju można zauważyć cztery podstawowe działania:²⁷⁵

- oferowanie wyrobów/usług wyróżniających się na rynku,

²⁷³ Dunning J. (1993), *Internationalizing Porter's diamond*. Management International Review, s.7-15.

²⁷⁴ Olczyk M. (2008), op. cit., s. 34-36.

²⁷⁵ Lemańska-Majdzik A., Sipa M. (2009), *Specyfika strategii konkurencyjnych małych przedsiębiorstw – wyniki badań własnych*, Przedsiębiorstwo i region nr 1/2009, s. 61-69.

- poszerzanie swojej oferty w ramach podstawowej działalności,
- oferowanie tańszych wyrobów,
- zdobywanie nowych rynków,
- koncentracja na wybranej grupie produktów i klientów.

Kluczowe znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw mają zdolności wewnętrzne występujące zarówno na poziomie strategicznym jak i organizacyjnym.²⁷⁶ Do strategicznych można zaliczyć zdolności do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo pozycji rynkowej, dające jej przewagę zarówno kosztową jak i przewagę w dywersyfikacji produktów i zdolności jej efektywnego wykorzystania. Zdolności organizacyjne zaś obejmują innowacje, produktywność, zasoby ludzkie, wiedzę i informacje.²⁷⁷

W ogólnym, klasycznym ujęciu determinanty konkurencyjności dzieli się na wewnętrzne oraz zewnętrzne.²⁷⁸ Czynniki wewnętrzne posiadają swe źródło wewnątrz organizacji stanowiąc specyficzne i unikatowe warunki charakterystyczne dla konkretnego przedsiębiorstwa, podczas gdy determinanty zewnętrzne to wszelkie zdarzenia, sytuacje, zjawiska, obiekty i podmioty, które nie stanowią elementów składowych firmy, ale mają wpływ na jej konkurencyjność i rywali.²⁷⁹ Czynniki wewnętrzne związane są ze zdolnością przedsiębiorstwa do rozwinięcia własnej przewagi konkurencyjnej. Czynniki zewnętrzne natomiast wynikają z faktu oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie konkurencyjne oraz otoczenie o charakterze makroekonomicznym, mezoekonomicznym i mikroekonomicznym.²⁸⁰ Na poziomie metaekonomicznym wyróżnia się: zorientowane rozwojowo modele politycznej i gospodarczej organizacji, status socjalny przedsiębiorstw, system wartości wspierający skłonność do uczenia się i zmian, zdolność do formułowania wizji i strategii, pamięć kolektywna, spójność społeczna, kapitał społeczny.²⁸¹

M. Gorynia klasyfikuje czynniki wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstwa na poziomach:²⁸²

²⁷⁶ Chaston I. (2010), *Entrepreneurial Management Small Firms*, Sage, London 2010, pp. 93.

²⁷⁷ Stawasz E., Głodek P., Łobacz K., Niedzielski P. (2018), *Kształtowanie konkurencyjności małej firmy. Rola doradztwa biznesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 30.

²⁷⁸ Plawgo B. (2004), *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Orgmasz, Warszawa, s. 23-24.

²⁷⁹ Adamik A., Nowicki M. (2012), *Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach, Difin, s. 91.

²⁸⁰ Lisowska R. (2015), *External determinants of the development of small and medium-sized enterprises – empirical analysis*, „Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)”, vol. 11, no. 4, s. 115–138, pp. 115-138.

²⁸¹ Meyer-Steamer J. (2008), *Systemic Competitiveness and Local Economic Development*, Large Scale Systemic Change, Theories, Modeling and Practices. Bodhanya Sh. (ed.), Duisburg, Germany, pp. 3.

²⁸² Gorynia M. (2002) *Luka konkurencyjna...*, op. cit., s. 63-69.

- makroekonomiczny - konkurencyjność utożsamiana jest tu ze zdolnością do konkurencji kraju i ma związek z długookresowym rozwojem gospodarczym a determinantami konkurencyjności na tym poziomie są: wielkość zasobów naturalnych, efektywność wykorzystania dóbr produkcyjnych, system społeczno – ekonomiczny, polityka rządu.
- mikroekonomiczny - składa się z pozycji konkurencyjnej w przyszłości, potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa oraz strategii konkurencyjnej.
- mezoekonomiczny - to wyposażenie w czynniki produkcyjne, popytowe, organizację i zarządzanie przedsiębiorstwami oraz kształtowanie układu branżowego.

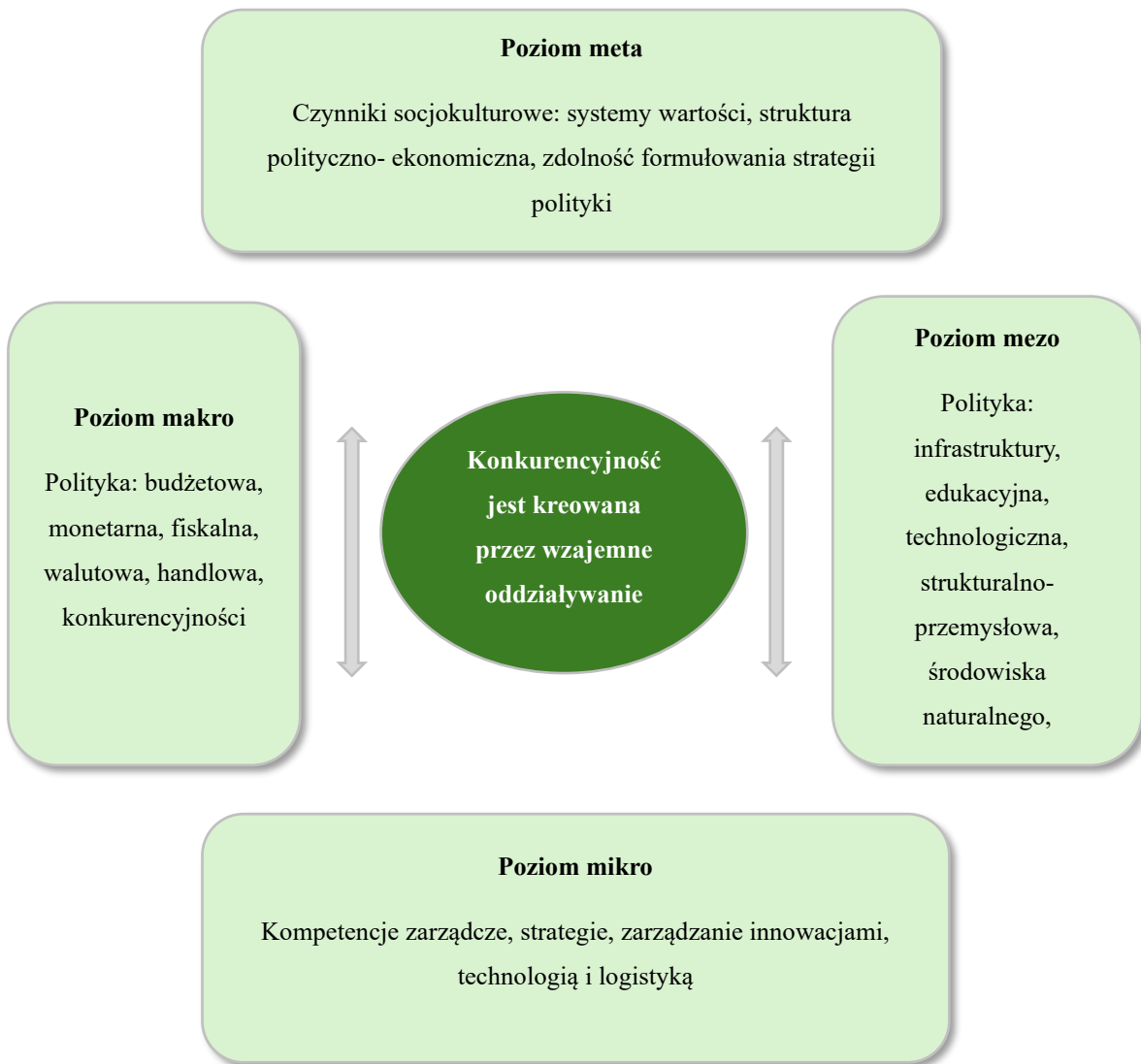
Jak podkreśla J. Bieliński procesy globalizacji powodują konieczność zmian w działalności przedsiębiorstwa. Firmy muszą brać pod uwagę nowe wymiary w jakich będą osiągać swoje cele, jeśli chcą być w stanie konkurować na rynku globalnym. Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest oceniana w dwóch płaszczyznach:²⁸³

- wynikowo - na rynku produktów,
- czynnikowo - Poprzez konkurencyjność czynników oraz otoczenie.

Do czynników konkurencyjności systemowej na poziomie makro meta mezo oraz mikro odniósł się również B. Pławgo co przedstawia rysunek 2.11.

²⁸³ Bieliński J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle Strategii Lizbońskiej*, CeDeWu, Warszawa, s. 15-16.

Rysunek 2.11. Determinanty konkurencyjności systemowej

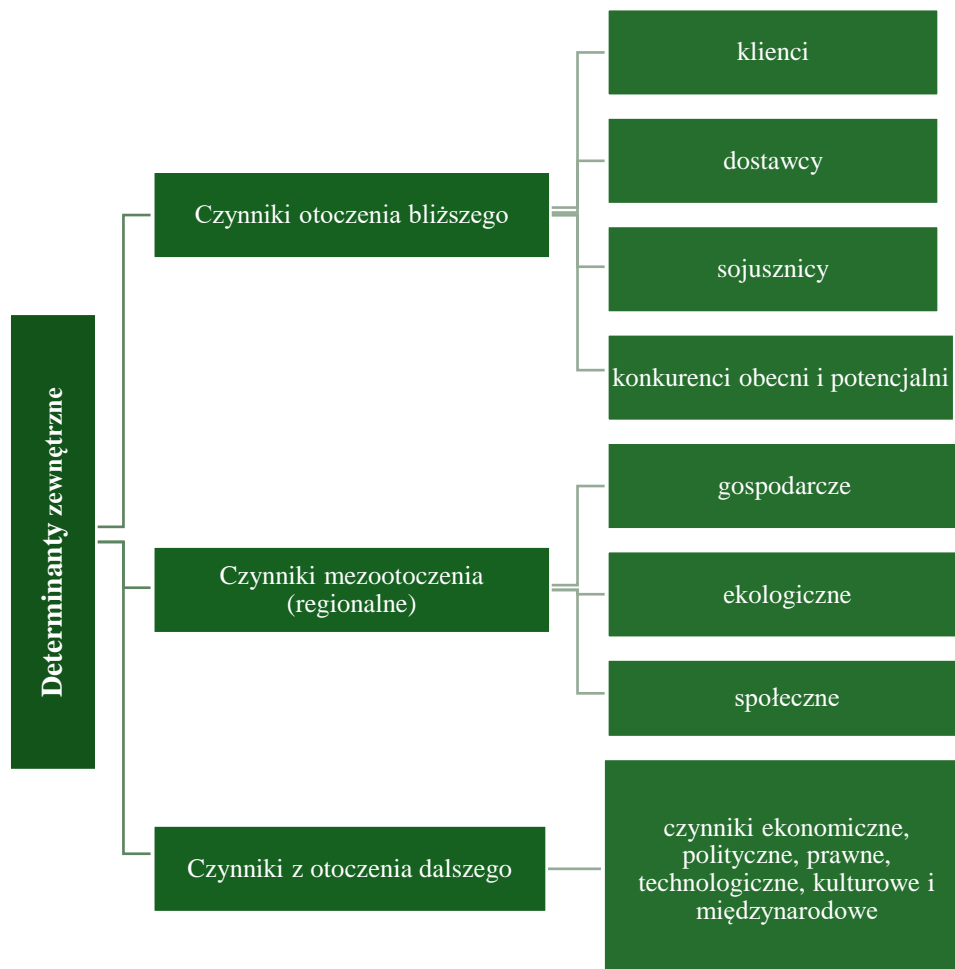


Źródło: B. Plawgo (2004), *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Orgmasz, Warszawa, s. 22.

Do grupy czynników wewnętrznych (Rysunek 2.13) należą zasoby materialne, które posiadają fizyczną postać, są łatwe do policzenia, oraz w każdym momencie znana jest ich wartość. Stanowią one doskonałą podstawę do przeprowadzania analiz i bezpośrednich porównań konkurentów. Zasoby niematerialne nie posiadają fizycznej postaci, są trudne do identyfikacji i policzenia, a ich wartość jest trudna do oszacowania. Są to unikalne składniki majątku trudne do naśladowania przez rywali rynkowych. Zasoby te w znacznie większym

stopniu oddziałują na siłę budowanego potencjału konkurencyjności.²⁸⁴ Podział oraz charakterystyka zasobów została zaprezentowana w tabeli 2.3.

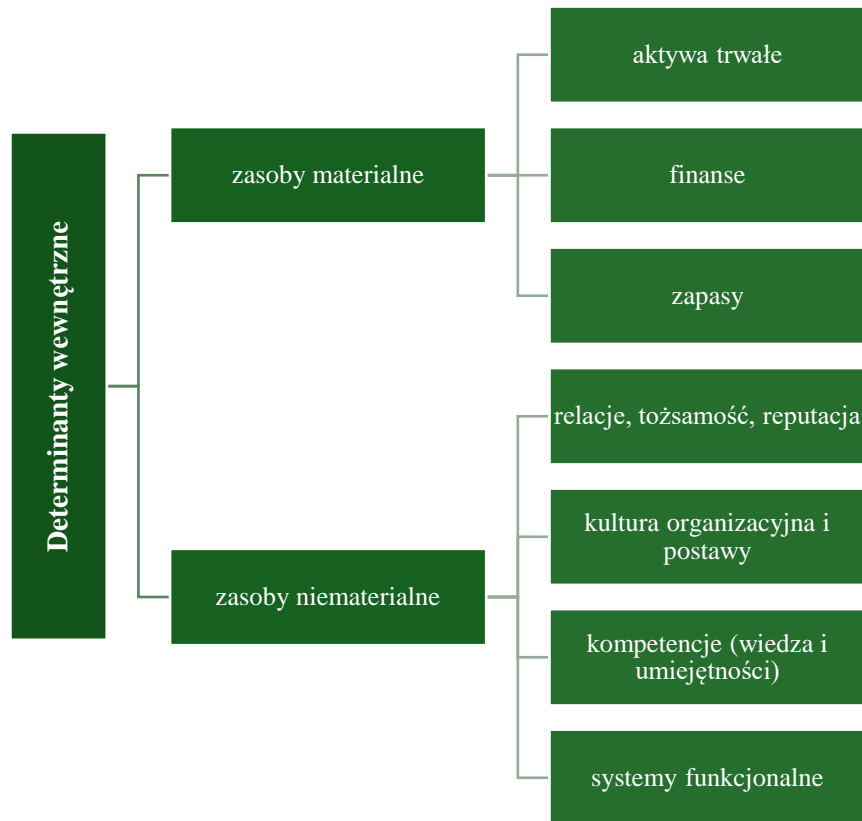
Rysunek 2.12. Determinanty zewnętrzne konkurencyjności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Adamik A. , Nowicki M. (2012), *Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach, Difin, s. 91.

²⁸⁴ Adamik A. (2003), *Zasoby i umiejętności w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] J. Różański (red.), *Zagadnienia z zakresu zarządzania i marketingu*, Tom IV, zeszyt 2, Kolegium Wydawnicze Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź, s. 126-127.

Rysunek 2.13. Determinanty wewnętrzne konkurencyjności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Adamik A., Nowicki M. (2012), *Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach, Difin, s. 91.

Budując przewagę konkurencyjną, przedsiębiorstwa otoczone są czynnikami wpływającymi zarówno pozytywnie, jak i negatywnie na konkurencyjność (Rysunek 2.13). Do czynników wewnętrznych pozytywnie oddziałujących należą:

- ukierunkowanie na innowacyjność,
- jasność i przejrzystość struktur organizacyjnych,
- Postrzeganie działalności przez osobowość przedsiębiorcy.²⁸⁵

²⁸⁵ Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A. (2004), *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, AJG, Bydgoszcz, s. 30.

Tabela 2.3. Podział i charakterystyka zasobów

Zasoby materialne	Aktywa trwałe	Stanowią majątek, środki gospodarcze oraz zasoby pozostające pod kontrolą jednostki, wykorzystywane i pomagające w osiągnięciu korzyści ekonomicznych w dłuższym okresie czasu. Zwykle są to składniki trwale związane z jednostką np. prawa własności, budynki, urządzenia i maszyny, środki transportu, komputery, serwery, urządzenia biurowe, a, a także zdolności produkcyjne, lokalizacja oraz sieć dystrybucyjna
	Finanse	To środki pieniężne, posiadane udziały, akcje oraz papiery wartościowe, obligacje, przyznane kredyty oraz pożyczki, które umożliwiają pełnienie funkcji ekonomicznych
	Zapasy	Służą zapewnieniu ciągłości procesów produkcji i dystrybucji, to określona ilościowo lub wartościowo, rzeczowa ilość środków obrotowych, np. Surowce, materiały, półprodukty, produkcja w toku oraz pozostałe komponenty
Zasoby niematerialne	Relacje, tożsamość, reputacja	Kontakty i interakcje zachodzące wewnątrz organizacji oraz zachodzących między przedsiębiorstwem, a uczestnikami otoczenia, np. relacje z partnerami biznesowymi (dostawcy, odbiorcy), konkurenci, stosunki z klientami oraz innymi podmiotami prowadzą do wytworzenia się: <ul style="list-style-type: none"> • relacji, • tożsamości przedsiębiorstwa, rozumianej jako wizerunek firmy, • reputacji, którą można wiązać ze stopniem atrakcyjności przedsiębiorstwa dla interesariuszy
	Kultura organizacyjna i postawy	To unikalny rodzaj osobowości firmy, wywiera wpływ na jej strategię, styl działania,

		specyfikę funkcjonowania. Warunkuje ona sferę związaną z wyposażeniem wnętrza, systemem akceptowanych wartości firmy oraz relacje między ludźmi. Umożliwia identyfikowanie się osób związanych z firmą z wartościami i celami organizacji
	Kompetencje	Rozumiane jako ogólna i fachowa wiedza oraz zdobyte doświadczenie, w znacznym stopniu mogą przyczynić się do poprawy funkcjonowania firmy i osiągniętych wyników, Jest to ogół zdolności organizacji do zarządzania zasobami materialnymi i niematerialnymi, procesami i umiejętnościami, znajdującymi zastosowanie w obecnych lub przyszłych produktach lub usługach oferowanych przez firmę. Kompetencje stanowią swoiste spoiwo umożliwiające efektywne wykorzystanie wszelkich posiadanych przez firmę zasobów.
	Systemy funkcjonalne	To spójne, powiązane, wzajemnie uzupełniające się czynności, operacje, procesy, sposoby postępowania. Stworzone z myślą o wsparciu i realizacji określonych celów.

Źródło: Adamik A., Nowicki M. (2012), *Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach, Difin, s. 93-94.

Ponadto bliskość rynku oraz szybkość reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu należą do pozytywnych czynników zewnętrznych poprzez możliwość szybkiej oceny zmieniających się preferencji oraz potrzeb klientów oraz możliwości kreacji warunków do podejmowania szybkich reakcji dostosowawczych. Powstające silne relacje pomiędzy przedsiębiorcą a konsumentem stanowią często budowę przewagi konkurencyjnej małych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa takie charakteryzują się większą elastycznością i są bardziej wyczulone na sygnały rynkowe oraz często są impulsem do podejmowania działań w przypadku wprowadzenia przez rywali nowych produktów.²⁸⁶

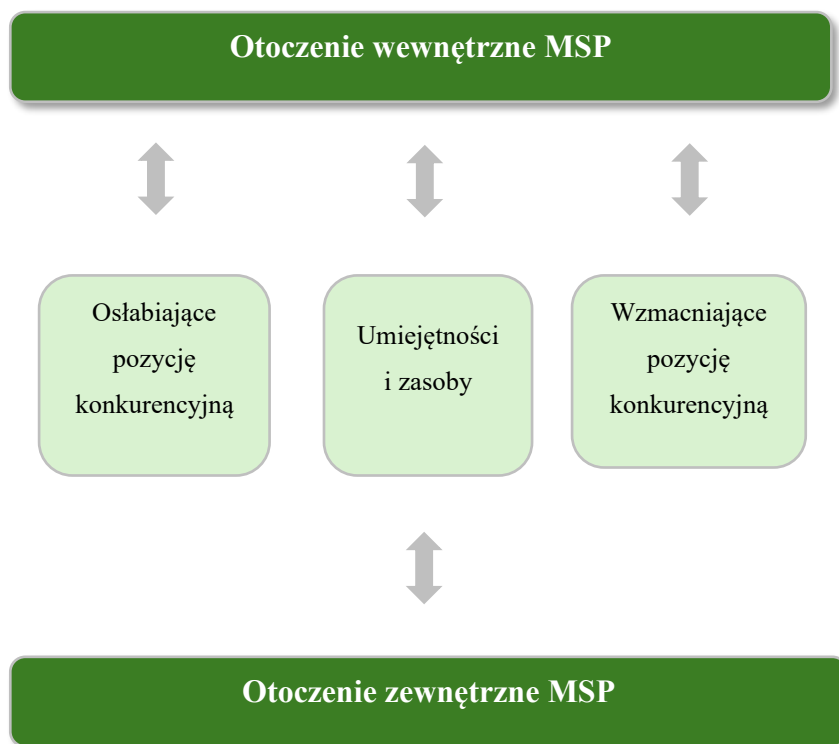
²⁸⁶ Ibidem, s. 33-34.

Czynniki osłabiające pozycję konkurencyjną można również sklasyfikować na wewnętrzne oraz zewnętrzne (Rysunek 2.14). Do pierwszej grupy należą:

- ograniczone zasoby – determinują niewielkie możliwości rozwoju, np. poprzez ograniczenia kapitału finansowego,
- ograniczenia strukturalne i sposób kierowania firmą – np. centralizacja władzy, brak jasno określonych zakresów zadań,
- niesprecyzowane plany działalności (brak przeświadczenia o korzyściach z ustalania celów).²⁸⁷

Do zewnętrznych czynników negatywnie wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa należą brak orientacji marketingowej oraz niewielki wpływ na rynek.²⁸⁸

Rysunek 2.14. Model czynników kształtujących przewagę konkurencyjną



Źródło: K. Sobczak (2011), *Konkurencyjność sektora MSP w Polsce*, [w:], A. Adamik, *Kształowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa, s. 35-36.

²⁸⁷ K. Sobczak (2011), *Konkurencyjność sektora MSP w Polsce*, [w:], A. Adamik, *Kształowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa, s. 35-36.

²⁸⁸ Ibidem, s. 36.

2.3. Kształtowanie przewagi konkurencyjnej w firmach rodzinnych

2.3.1. Uwarunkowania konkurencyjności firm rodzinnych

Zarządzanie firmami rodzinnymi charakteryzuje się pewną specyfiką oraz odrębnymi problemami zarządczymi, które wynikają z cech typowych dla tej grupy przedsiębiorstw. Szansą na osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo rodzinne według P. Leach jest odpowiedź członków rodziny na fundamentalne pytanie „Co ma osiągnąć nasza firma?”. Odpowiedzi mogą być różne. Niektórzy mogą postrzegać przedsiębiorstwo jako miejsce pracy dla siebie i dzieci, inni będą je traktować jako dziedzictwo, szansę na kupno nowego samochodu, fundusz emerytalny, czy jeszcze coś innego. Działania podjęte przez członków rodziny związane z określeniem reguł i zasad związanych z odpowiedzią na powyższe pytanie powinny przekładać się na dobro firmy i pomyślność rodziny. Obmyślenie i ustanowienie skutecznych struktur utrzymania ładu i spójnego podejścia do firmy to krok do sformułowania wspólnej wizji i wartości, dzięki którym przedsiębiorstwo będzie mogło odnosić sukcesy w przyszłości. Wartości są tym za czym opowiada się rodzina i jej przedsiębiorstwo. Wizja natomiast to poczucie tego, dokąd firma i rodzina zmierzają.²⁸⁹

W tworzeniu i implementacji strategii firm rodzinnych priorytetowe znaczenie ma fakt, że w przedsiębiorstwie rodzinnym nie liczą się tylko racjonalne biznesowe zasady i chęć maksymalizacji zysku, ale również normy, wartości oraz interesy rodziny.²⁹⁰ J. Klimek zwraca uwagę, że firmy rodzinne opierają zasady swego postępowania biznesowego na wartościach takich jak szacunek do jednostki, społeczeństwa i środowiska naturalnego.²⁹¹

Jak wskazuje K. Leszczewska firmy rodzinne chcąc osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną muszą rozwijać kluczowe czynniki wpływające na sukces przedsiębiorstwa. Składają się na nie cenne rzadkie i trudne do skopiowania zasoby i możliwości. Kapitał ludzki rzeczowy czy finansowy wynikający z rodzinności ma wpływ na osiąganie przewagi konkurencyjnej. Umożliwia on tworzenie zasobów trudnych do zmiany dla innych organizacji. *Familiness* może stanowić jednak bardzo ważny warunek, ale niewystarczający do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej o trwałym charakterze. Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych powinni mieć świadomość dualnego wpływu rodzinności i na funkcjonowanie firmy oraz posiadać umiejętność wykorzystywania tego potencjału gdy wzmacnia on zasoby

²⁸⁹ Leach P. (2017), *Firmy rodzinne. Wszystko, co istotne*, Studio EMKA, Warszawa, s. 119-122.

²⁹⁰ Marjański A., Marjańska J. (2011), *Uwarunkowania strategii małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7, s. 44-47.

²⁹¹ Klimek J. (2014), *Etyka przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*, R. Sobiecki (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 190-197.

przedsiębiorstwa trudne do skopiowania i naśladowania przez konkurencję.²⁹² Samodzielność i pełne zaangażowanie właściciela przedsiębiorstwa ma ogromny wpływ na funkcjonowanie firmy. Podejmowane decyzje, szczególnie te wewnątrz organizacji, mają ogromne znaczenie na kształtowanie relacji przełożony – pracownik, co sprzyja kształtowaniu atmosfery efektywności pracy, a to z kolei w wielu przypadkach przekłada się na ponadprzeciętną konkurencyjność firm.²⁹³

Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych sprawia, że zarządzanie taką firmą jest o wiele bardziej skomplikowane niż firmą nie rodzinną. Badania pokazują jednak, że podmioty te funkcjonują dłużej na rynku. Jednym ze źródeł tego sukcesu i rozwiązaniem umożliwiającym długotrwałe funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego jest odpowiednio wdrożony nadzór właścicielski przez rodzinę.²⁹⁴

Rodzinność, która stanowi różnicę pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi a nierodzinnymi, ma istotny wpływ na praktyki podejmowane w obszarze personalnym. Analizując wpływ czynnika rodzinności na zarządzanie personelem, warto zwrócić uwagę na to jakie panują relacje pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem oraz pomiędzy samymi członkami rodziny, system wartości, kulturę organizacyjną, zaufanie, zaangażowanie, niezależność przedsiębiorstwa oraz unikatową wiedzę przekazywaną z pokolenia na pokolenie.²⁹⁵

Jak wskazują badacze profesjonalizację zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych utrudniają postawy emocjonalnej i kulturalne. Firma rodzinna nie może działać tak jak gdyby była firmą nie rodzinną, dlatego też profesjonalni menedżerowie zatrudnieni w tych przedsiębiorstwach muszą posiadać zdolność do poruszania się w specyficznych warunkach kultury organizacyjnej zaproponowanej przez rodzinę.²⁹⁶ Z wielu powodów firmom rodzinnym może być trudno przyciągnąć i utrzymać wysokiej jakości profesjonalnych menedżerów. Przyczynami mogą być specyficzne cele firm rodzinnych, długi horyzont czasowy planowania i realizowania zadań, problem z wynagradzaniem kierowników według stawek rynkowych, oraz chęć utrzymania kontroli w przedsiębiorstwie dla kolejnych pokoleń.²⁹⁷

²⁹² Leszczewska K. (2016), *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa, s. 77-78.

²⁹³ Adamik A. (2011), *Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna MSP w teorii i praktyce*, [w:] A. Adamik (red.) *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa, s. 22.

²⁹⁴ Leszczewska K. (2016), *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika...*, op. cit., s. 84.

²⁹⁵ Adamska M., Gableta M. (2019), *Specyfika zarządzania personelem w przedsiębiorstwach rodzinnych*, [w:] Safin K., Koładkiewicz I., *Zarządzanie firmą rodzinną. Kluczowe wyzwania*, Poltex, Warszawa, s. 117-118.

²⁹⁶ Sacristán Navarro M., Gomez Ansón S. (2009), *Do families shape corporate governance structures*, "Journal of Management & Organization" Vol. 15, s. 327-332.

²⁹⁷ Chua J.H., Chrisman J.J., Bergiel E.B. (2009), *An agency theoretic analysis of the professionalized family firm*, "Entrepreneurship Theory and Practice" vol. 33, s. 355-372.

Firmy rodzinne mają tendencje do mniejszego korzystania niż firmy nie rodzinne z profesjonalnych praktyk zarządzania. Wiele przedsiębiorstw rodzinnych nie wprowadza profesjonalnych rozwiązań, ponieważ brakuje im nie tylko umiejętności, ale też woli, aby przejść do profesjonalnego zarządzania.²⁹⁸ Osoby kierujące firmą rodzinną mogą nie dostrzegać potrzeby zmiany. Jak wynika z badań właściciele przedsiębiorstw rodzinnych mają znacznie wyższą ocenę własnego sposobu zarządzania niż pozostali członkowie rodziny oraz kierownicy spoza rodziny.²⁹⁹

Przedsiębiorstwa rodzinne mają skłonność do stosowania nepotyzmu rozumianego jako preferencje właściciela lub osoby zarządzającej firmą do zatrudnienia członków rodziny zamiast niepowiązanych więzami krwi pracowników jest częstą praktyką stosowaną w przedsiębiorstwach rodzinnych. Działania takie prowadzą do dyskryminowania osób niebędących członkami rodziny. Mechanizm ten jest charakterystyczny dla firm rodzinnych w których rodziny mają kontrolę nad firmą. Stosowanie nepotyzmy ułatwia realizowanie przyjętych celów oraz utrzymanie przywództwa w przedsiębiorstwie rodzinnym w kolejnym pokoleniu. Nepotyzm związany jest z warunkami rodzinnej współzależności, relacjami i normami kulturowymi wspierającymi zobowiązania pomiędzy członkami rodziny.³⁰⁰ Nie bez znaczenia dla rozwoju konkurencyjności firm rodzinnych jest specyficzny system doboru pracowników oraz ich motywowania. W wielu małych firmach pracownicy są przyjmowani z kręgu rodziny, potem znajomych. Dopiero w ostatniej kolejności szukają wśród osób obcych.

Uznaną praktyką jest również zatrudnianie osób z polecenia. Właściciel firmy zatrudniającej osoby z rodziny, spodziewa się pozyskania pracowników lojalnych i zaangażowanych, których może obdarzyć zaufaniem, co wpływa na zwiększenie efektywności pracy oraz zmniejsza konieczność kontroli oraz związane z tym koszty. Negatywne konsekwencje zatrudniania członków rodziny występuje wtedy, kiedy zaufanie jest większe niż kompetencje osoby zatrudnianej, a uczucia i więzy rodzinne przewyższają nad relacjami biznesowymi. Prowadzi to do sytuacji, w której zatrudniani są pracownicy mało przydatni, o nieodpowiednich kwalifikacjach, często źle wykonujący swoją pracę.³⁰¹

Istotną cechą jest również prostota struktury organizacyjnej oraz brak biurokratycznych procesów i przyjętych norm pracowniczych. Struktura organizacyjna zwykle jest jedno szczeblowa z bardzo elastycznymi kanałami przepływu informacji, na czele której zwykle stoi

²⁹⁸ Leszczewska K. (2016), *Przedsiębiorstwa rodzinne...*, op. cit., s. 87.

²⁹⁹ Stewart A., Hitt M. A. (2012), *Why can't a family business be more like a nonfamily business?*, s. 68-69.

³⁰⁰ Leszczewska K. (2016), op. cit., 92-94.

³⁰¹ Adamska M., Gableta M. (2019), *Specyfika zarządzania...*, op. cit., s. 123-125.

jedna osoba decyzyjna. Stosunki służbowe mają charakter bezpośredni a większość spraw pomiędzy osobą zarządzającą a personelem załatwiana jest twarzą w twarz. To zwykle szef odpowiedzialny jest za przekazywanie swoim podwładnym informacji oraz wytycznych. Elastyczna struktura organizacyjna oraz bezpośredni kontakt sprzyja odpowiedniemu przydziałowi zadań oraz właściwej ocenie pracowników. Zaletą firm o płaskiej strukturze organizacyjnej jest ich zdolność do szybkiej zmiany profilu działalności podyktowanej dynamicznymi zmianami zachodzącymi w otoczeniu, dzięki czemu oferta produktowa jest dostosowana do indywidualnych potrzeb klientów.³⁰²

W warunkach rynkowych każda firma musi nauczyć się kształtować swój potencjał konkurencyjności. Jest on swoistym źródłem przewagi konkurencyjnej. To od niego zależy głównie strategia konkurowania firmy, a także jej pozycja konkurencyjna, która na ogół traktowana jest jako zbiór zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa niezbędnych do jego funkcjonowania.³⁰³

Warto zaznaczyć, iż w ostatnich latach jednym z najczęściej omawianych aspektów zarządzania organizacjami w kontekście źródeł kształtowania przewagi konkurencyjnej są zarządzanie wiedzą i rozwój nowoczesnych technologii informatycznych. Czynniki te, w znaczącym stopniu wpływające na sytuację rynkową przedsiębiorstw oddziałując na jego pozycję konkurencyjną. Należy podkreślić, że aktualne realia rynkowe charakteryzują się nieustanną turbulentnością otoczenia rynkowego. Stąd intensywny rozwój technologii oraz postępująca globalizacja rynku, silnie wpływają na konieczność skupienia uwagi na efektywnym wykorzystaniu kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa oraz umiejętnym zastosowaniu technologii informatycznych oraz automatyzacji procesów.³⁰⁴ Ponadto czynniki wpływające na konkurencyjność podmiotu gospodarczego mogą mieć charakter rynkowy (np. wielkość oferty rynkowej, cena i jakość dóbr, warunki ich sprzedaży) oraz pozarynkowy (np. postęp techniczny dotyczący w głównej mierze innowacji technologicznych oraz organizacyjnych (Rysunek 2.15)).³⁰⁵

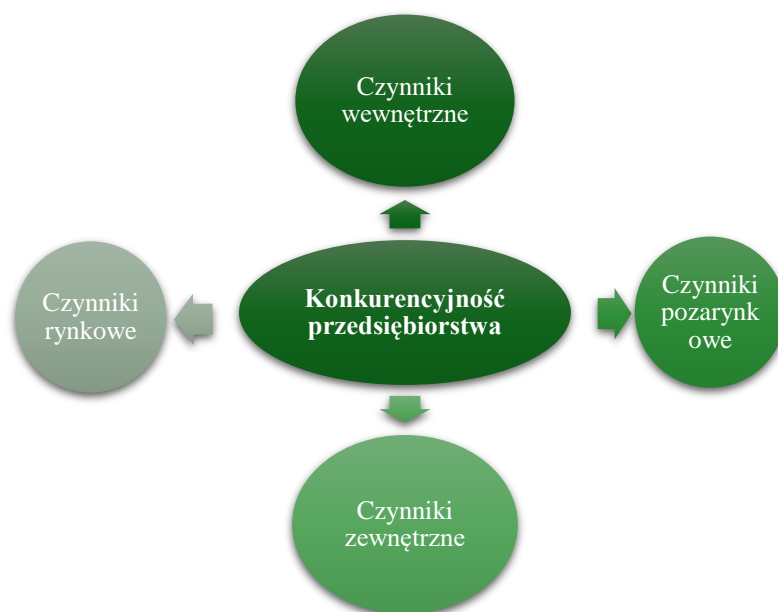
³⁰² Adamik A. (2011), *Konkurencyjność...*, op. cit. s. 22.

³⁰³ Adamik A., Nowicki M. (2012), *Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, s. 113.

³⁰⁴ Kraszewska M., Pujer K. (2017), *Konkurencyjność przedsiębiorstw Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Exante, Wrocław, s. 16.

³⁰⁵ Adamkiewicz-Drwiłło H.G. (2010), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, s. 217-241.

Rysunek 2.15. Czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Adamkiewicz-Drwiłło H.G. (2010), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, s. 217-241.

J. Jeżak wskazuje, iż przyszłość firmy w dużej mierze jest zależna od stworzenia i funkcjonowania właściwej strategii działania. Wybór strategii decydujący o kształcie i szansach rozwoju firmy rodzinnej oznacza podejmowanie decyzji dotyczących zakresu i charakteru prowadzonej działalności, skali zaangażowania inwestycyjnego, często podejmowanej z myślą o kolejnym pokoleniu czy kierunkach ekspansji zagranicznej. Wszystkie te decyzje podejmowane zgodnie z wiedzą i intuicją właścicieli muszą opierać się na zaangażowaniu rodziny w przyszłość firmy. Należy podkreślić, że przyjęte przez przedsiębiorstwo rodzinne orientacja strategiczna rozumiana jako umiejętność przewidywania i budowania na tej podstawie scenariuszy rozwoju jest jednym z czynników warunkujących sukces przedsiębiorstwa.³⁰⁶

Według G. Sobczyk specyficzne cechy wpływające na konkurencyjność są podstawą do budowania strategii konkurencyjnych. Wśród nich wyróżnić można:

- wizerunek firmy często wypracowany poprzez bliskie relacje okołobiznesowe,
- markowy produkt często dostosowany do indywidualnych potrzeb klientów,
- atrakcyjna lokalizacja zapewniająca bliski i szybki kontakt z klientem,
- dystrybucja i kontakt z klientem,

³⁰⁶ Jeżak J. (2014), *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych* [w:] J. Jeżak (red.) *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemu rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 61-91.

- oraz budująca więź i lojalność z klientem.

Cechy te pozwalają budować i utrzymywać oczekiwaną pozycję rynkową oraz wpływać nie tylko na wynik finansowy, ale również na unikalną politykę cenową, dostępność oferty czy też kontakt z personelem.³⁰⁷

2.3.2. Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych

Kształtowanie konkurencyjności oraz budowanie zarówno przewagi konkurencyjnej jak i zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw musi być działaniem przemyślanym, wykorzystującym różne aspekty ich funkcjonowania. W literaturze działania te można nazwać strategią budowania konkurencyjności.³⁰⁸ W tabeli 2.4 zaprezentowano obszary wyboru strategii konkurencyjnej ze względu na przyjęte kryterium.

Tabela 2.4. Rodzaje strategii konkurencyjnych w małych przedsiębiorstwach

Kryterium	Rodzaj strategii		Charakterystyka strategii
Kryterium aktywności	Strategie ofensywne	Strategia przewagi kosztowej	Polega ona na względnym obniżeniu kosztów poprzez zastosowanie postępu techniczno-organizacyjnego. Dotyczy produktów masowego zastosowania.
		Strategia przewagi jakościowej	Atak idzie na jakość, atrakcyjność, nowoczesność. Z reguły dotyczy dóbr luksusowych.
		Strategia niszy rynkowej	Polega na stałym monitorowaniu rynku, szukaniu luk i ich natychmiastowym uzupełnianiu. Jest ona stosunkowo kosztowna.
		Strategia dyferencjacji	Polega na ciągłych zmianach asortymentu wyrobów i usług, przede wszystkim przez innowacje.
	Strategie defensywne	Strategia przetrwania	Występuje ona szczególnie w sytuacjach kryzysowych
		Strategia asekuracyjna	Polega ona na szukaniu pomocy z zewnątrz.
		Strategia biurokratyczna	Polega na tym, że firma ma formalnie strategię, ale jej nie realizuje albo udaje, że ją realizuje.
Kryterium nowości	Strategie pionierskie		Polegają one na wykorzystaniu w przyszłej strategii zupełnie nowych, dotychczas nieznanymi rozwiązań techniczno-

³⁰⁷ Sobczyk G. (2006), *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw*, UMCS, Lublin, s. 69-84.

³⁰⁸ Stawasz E., Głodek P., Łobacz K., Niedzielski P. (2018), *Kształtowanie konkurencyjności małej firmy. Rola doradztwa biznesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 34.

		organizacyjnych. Najczęściej dotyczy to wynalazków i innych projektów innowacyjnych oraz wyników prac naukowo-badawczych.
	Strategie naśladowcze	Mają one charakter adaptacyjny i polegają na skutecznym wykorzystaniu dobrych, sprawdzonych i znanych rozwiązań, zasadniczo techniczno-organizacyjnych. Polegają one przede wszystkim na zakupie licencji na wynalazki i wzory użytkowe oraz na stosowaniu projektów racjonalizatorskich. Są typowe dla małych firm.
Kryterium funkcji przedsiębiorstwa	Strategia marketingowa	Dotyczy konkretnych działań, które prowadzą do osiągnięcia celów rynkowych przedsiębiorstwa.
	Strategia innowacyjna	Jest ona związana z wprowadzeniem innowacji: techniczno-technologicznych, organizacyjnych, produktu.
	Strategia kadrowa	Dotyczy problemów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, w szczególności polega na dążeniu do utworzenia skutecznego systemu motywacji pracowniczej.
	Strategia ekonomiczno-finansowa	Dotyczy ekonomicznych metod osiągania celów strategicznych lub odzwierciedla ekonomicznie przyjętą i realizowaną strategię.
Kryterium bezpieczeństwa	Strategie bezpieczne	Są one związane z ponoszonym ryzykiem (są jego funkcją). Ryzyko tych strategii jest mniejsze niż jego dopuszczalny poziom.
	Strategie niebezpieczne	Są one związane z ponoszonym ryzykiem (są jego funkcją). Ryzyko tych strategii jest większe niż jego dopuszczalny poziom.

Źródło: Stawasz E., Głodek P., Łobacz K., Niedzielski P. (2018), *Kształtowanie konkurencyjności małej firmy. Rola doradztwa biznesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 34-35.

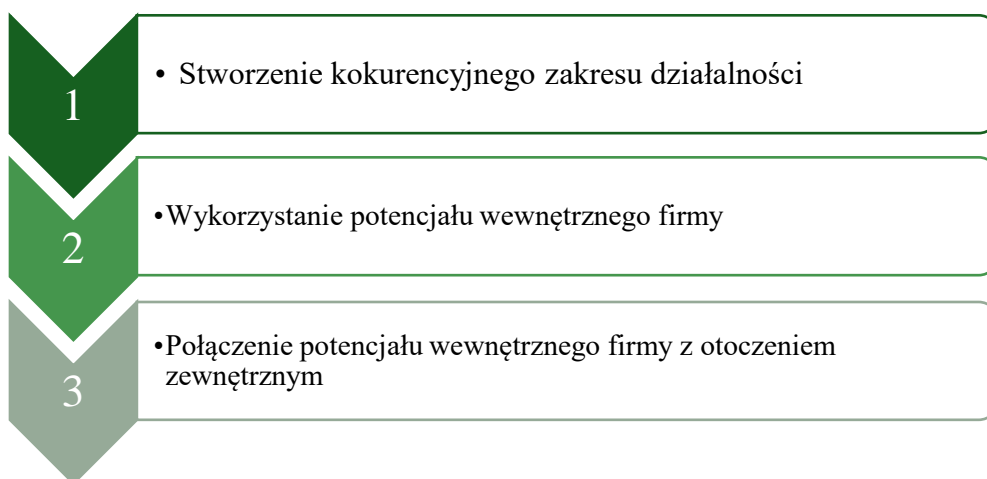
Unikalna koncepcja działania oraz praktyczne wykorzystanie przez firmę rodzinną czynników sukcesu skutkują uzyskaniem przewagi konkurencyjnej. Istotna jest świadomość doboru strategii najlepiej dostosowanej do własnych potrzeb oraz sytuacji rynkowej. Według A. Adamik szczególnie duże znaczenie mają umiejętności w zakresie takich obszarów kompetencji kształtujących konkurencyjność jak:³⁰⁹

- rozpoznawanie i wykorzystywanie okazji rynkowych,
- przedsiębiorczość, rozumiana jako zdolność do podejmowania decyzji, wykorzystywania informacji, podejmowania ryzyka czy tworzenia innowacyjnych rozwiązań,

³⁰⁹ Adamik A. (2012), op. cit., s. 26

- nawiązywanie współpracy opartej na zaufaniu i kompromisie,
- kompetencji organizatorskich, związanych z gromadzeniem i wykorzystywaniem zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych i technologicznych,
- myślenia strategicznego,
- zaangażowanie w rozwój firmy całego potencjału kadrowego oraz jej partnerów.

Rysunek 2.16. Proces kształtowania konkurencyjności według Mana i Chana



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Man T., Chan T. (2002), *The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies*, "Journal of Business Venturing", nr 17, Elsevier, tom 17(2), pp.123-142.

Badacze Man i Chan podzielili proces kształtowania konkurencyjności na trzy etapy (Rysunek 2.16):³¹⁰

1. Stworzenie przez przedsiębiorcę konkurencyjnego zakresu działalności poprzez poszukiwanie odpowiedniego sposobu wyróżnienia się na rynku.
2. Wykorzystanie potencjału wewnętrznego firmy oraz generowanie na jego podstawie innowacji, jakości oferowanych produktów oraz efektywności kosztowej, elastyczności struktury i systemów organizacyjnych.
3. Powiązanie wewnętrznych możliwości firmy wraz z zewnętrznym środowiskiem jego działalności.

³¹⁰ Man T., Chan T. (2002), *The competitiveness of ...*, op. cit., pp.123-142.

Według J. Rokity³¹¹ głównym czynnikiem tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej są zasoby:

- finansowe (wierzytelności, kapitał płynność),
- człowiek (kapitał ludzki i jego kompetencje),
- wiedza (technologie, zmiany makroekonomiczne),
- fizyczne (zasób lokalowy, wyposażenie, zapasy),
- organizacyjne (kultura, system, struktura, procesy decyzyjne),
- polityczne (rząd, władze samorządowe, związki zawodowe),
- perceptualne (klienci, dostawcy, konkurencja).

Biorąc pod uwagę fakt, że przedsiębiorstwa mają różny potencjał zasobowy, a konkurencja w obszarach ich działania może mieć różną siłę, firmy te mogą przeciwstawiać się rywalom rynkowym za pomocą różnych sposobów konkurowania. Dobór optymalnego rozwiązania i zróżnicowanie strategii konkurowania jest istotnym elementem sukcesu rynkowego. Możliwość opracowania skutecznej strategii przedsiębiorstwa rodzinnego posiada swoje ograniczenia ze względu na specyfikę cech wyróżniających tą grupę przedsiębiorstw. K. Safin wskazuje cechy, które mogą sprzyjać lub utrudniać zdolności strategiczne firm rodzinnych (Tabela 2.5).³¹²

Tabela 2.5. Cechy firm rodzinnych sprzyjające i utrudniające tworzenie strategii

Cecha podejścia strategicznego	Cechy firm rodzinnych sprzyjające tworzeniu strategii	Cechy firm rodzinnych utrudniające tworzenie strategii
Kompleksowość	Władza w rękach właściciela, mała skala działania, transparentność przedsiębiorstwa	Ograniczenia finansowe, rzeczowe i personalne, trudności związane ze zdobyciem informacji z rynku
Otwartość	Niski stopień formalizacji struktur organizacyjnych	Firma w rękach wąskiego kręgu osób, z reguły mała skala działania
Orientacja na przyszłość	Działanie ponadgeneracyjne, związane z losami właścicieli	Mnogość problemów bieżących, nastawienie na wykorzystanie szans, przywiązanie do tradycji, trudność przekazania władzy

³¹¹ Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej.*, Wyd. PWE, Warszawa, s. 140.

³¹² Jeżak J., Safin K., Marjański A. (2019), *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa* op. cit. ..., s. 170-171.

Kreatywność	Poszukiwanie szans i nisz rynkowych, skłonność do improwizacji	Tradycyjny sposób myślenia często w kategoriach realizacji bieżących zleceń
Orientacja na wynik	Trudność w zdobyciu dodatkowych źródeł finansowania, konieczność działania na konkurencyjnych rynkach,	Presja krótkookresowego wyniku, problemy wewnątrzrodzinne
Współdziałanie	Poszukiwanie szans jako podwykonawca lub kooperant, duży kapitał relacyjny w otoczeniu lokalnym	Indywidualizm, niezależność i brak podporządkowania, nastawienie na indywidualnych odbiorców, zamknięcie na wpływy spoza rodziny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Jeżak J., Safin K., Marjański A. (2019), *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, op. cit. ..., s. 171.

Strategia firm rodzinnych ukierunkowana na długookresowe funkcjonowanie sprawia, że są one jednym z czynników stabilności gospodarki w warunkach zmienności otoczenia gospodarczego.³¹³ To w jaki sposób przedsiębiorcy wykorzystają pojawiające się na zdominowanym przez globalizację rynku szanse, w dużej mierze zdecyduje o ich przyszłości biznesowej. Otwartość rynków, łatwość pozyskiwania informacji i komunikowania oraz możliwość przemieszczania się, przekładają się na korzyści rozwojowe przedsiębiorstw rodzinnych.³¹⁴ Samo funkcjonowanie w zglobalizowanym świecie wymaga od firm rodzinnych dostosowania strategii działania oraz podjęcia wyzwań związanych z globalizacją rynków.³¹⁵

³¹³ Leszczewska K., Zaniewska K. (2014), *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w kontekście umiędzynarodowienia działalności* [w:] R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), *Ekspansja polskich firm na rynki międzynarodowe*, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa, s. 167-168.

³¹⁴ Karwacka M. (2017), *Wartości w firmach rodzinnych*, [w:] Lajstet J., Karwacki A., Escher I., Karwacka M., Królika B., *Firmy rodzinne Ludzie- relacje-wartości*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, s. 191.

³¹⁵ Leszczewska K. (2014), *Przedsiębiorstwa rodzinne...*, op. cit., s. 84.

Rozdział 3

Obszar i metodyka badań własnych

3.1. Problem badawczy i cele badawcze

W naukach o zarządzaniu i jakości szczególne znaczenie mają rozważania metodologiczne, co wynika z kilku czynników, między innymi takich jak: usytuowanie w zakresie nauk społecznych, młody wiek dyscypliny oraz intensywność i bogactwo praktyki gospodarczej.³¹⁶ Można zatem powiedzieć, że naukom o zarządzaniu i jakości przyświeca taki sam cel jak każdej innej dziedzinie nauki – dostarczenie wiarygodnej oraz solidnej wiedzy.³¹⁷

W ciągu minionych lat wielu uczonych szukało odpowiedzi na postawione pytania naukowe oraz zajmowało się strukturą i rozwojem naukowych metod poznawczych. Dawniej naukę pojmowano jako system naukowych badań. W tym kontekście teoria nauki łączyła się ściśle z epistemologią – teorią poznania oraz metodologią badań. Można zatem powiedzieć, że nauka jest zespołem przedsięwzięć, które zmierzają do zdobycia wiedzy o istocie świata.³¹⁸

Badanie problemów naukowych zakłada ustosunkowanie się badacza do podstawowych zagadnień metodologicznych określonych dla danej dyscypliny naukowej. Można zatem stwierdzić, że metodologia jest nauką o czynnościach poznawczych podejmowanych podczas badań naukowych oraz ich wytworach, czyli faktach. Głównym składnikiem metodologii są metody, a celem przestrzeganie zasad rygoru metodologicznego z uwagi na fakt, że wybrane postępowanie badawcze bezpośrednio wpływa na wiarygodność wyników badań naukowych.³¹⁹

Biorąc pod uwagę ilość opracowań związanych z metodologią badań naukowych można wyróżnić kilka podstawowych funkcji nauki, które zostały zaprezentowane na rysunku 3.1.

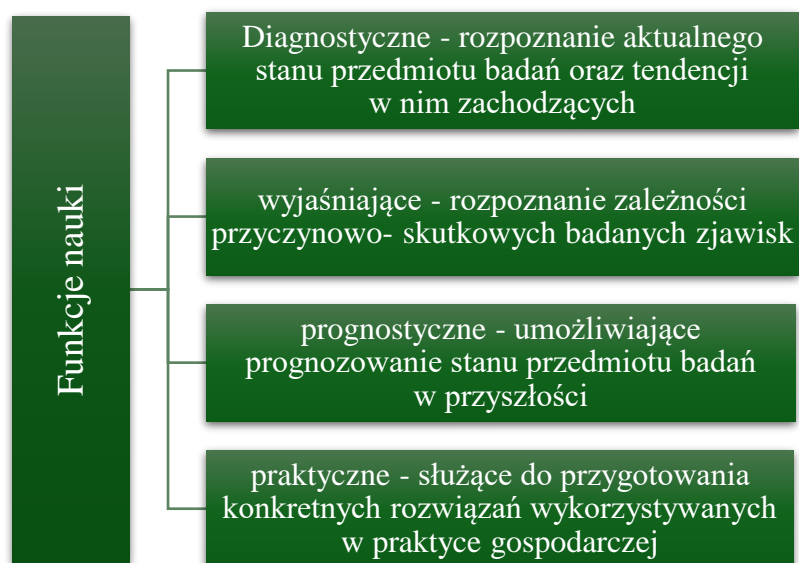
³¹⁶ Czakon W. (2006), *Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*, „Przegląd organizacji” Nr 9 (800), s. 9-12.

³¹⁷ Czakon W. (2014), *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1/2014 (161), s. 51-62.

³¹⁸ Kaczmarek T.T. (2010), *Metodologia Badań Naukowych o wiedzy i prawdzie w naukach ekonomicznych*. „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, 2(29), s. 13-27.

³¹⁹ Lisiński M., Szarucki M. (2020), *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, PWE, Warszawa, s. 39.

Rysunek 3.1. Funkcje nauki



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Klepacki B. (2009), *Wybrane Zagadnienia związane z metodologią badań naukowych*, „Roczniki Nauk Rolniczych”, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW, Seria G, t. 96, z. 2, Warszawa, s. 38-46.

Podstawowym pojęciem metodologii nauk, także nauk o zarządzaniu i jakości, jest pojęcie metody. Literatura wskazuje na dwoistość definicyjną metody, która może być tylko sposobem działania w mniejszym lub większym stopniu uszczegółowioną (metoda), a także metodyką, gdy przedstawia wskazania, określające jak działać.³²⁰ W latach osiemdziesiątych T. Kotarbiński podjął próbę zdefiniowania pojęcia metody określając, że jest to sposób systematycznie stosowany, przy czym sposób oznacza tok działania poprzez skład i układ jego stadiów.³²¹

Szczególną kategorią w procesie badawczym są metody naukowe, które można określić jako „wysoce wyspecjalizowane narzędzie opisu, wyjaśniania i rozumienia świata, za pomocą którego naukowcy szukają odpowiedzi na postawione pytania oraz budują niearbitralny, wiarygodny i spójny obraz świata”. Mając na uwadze specyfikę nauk o zarządzaniu i jakości oraz przyjmując za kryterium podziału metody naukowej ich wykorzystanie w uzasadnianiu twierdzeń i budowaniu teorii naukowych oraz rozwiązywaniu problemów tej dyscypliny można wyróżnić:³²²

³²⁰ Lisiński M. (2016), *Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” Nr 4 (915), s. 11-19.

³²¹ Kotarbiński T. (1981), *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Warszawa, 1981, s. 524.

³²² Lisiński M. (2016), op. cit., s. 11-19.

- metody indukcyjne (analiza) – używane w naukach empirycznych, w które to wpisują się metody nauk o zarządzaniu; indukcja nawet przy prawdziwości przesłanek nie gwarantuje prawdziwości wniosków; obejmuje sekwencję następujących po sobie faz:
analiza wyników obserwacji → budowa teorii → rozstrzygnięcie o wartości teorii;
- metody hipotetyczno-dedukcyjne – uzyskuje się twierdzenia tylko w pewnym stopniu prawdopodobne, mające charakter hipotetyczny, tylko w pewnym stopniu znajdujące potwierdzenie w zebranych faktach i zdarzeniach;
- metody dedukcyjne (synteza) – stosowane głównie w naukach formalnych; metoda ta opiera się na faktach logicznych oraz jest procesem rozumowania polegającym na przechodzeniu od ogółu do szczegółu.

Ł. Sułkowski w rozważaniach metodologicznych w naukach o zarządzaniu i jakości wskazuje na zastosowanie zarówno metody poznawczej, mającej prowadzić do odkrycia prawdy i wiarygodnej wiedzy, jak i metody pragmatycznej prowadzącej do zmiany badanej rzeczywistości. Badacz podkreśla tendencję do łączenia obu sfer i w jego opinii, metody i techniki służą jednocześnie poznawaniu i dokonywaniu zmian.³²³

Samo pojęcie metodologii nie jest jednoznaczne. Analizując literaturę można dostrzec różnice dotyczące szczegółowości opisu oraz jej ujęcia. Przyjmując szersze ujęcie metodologii można zaproponować definicję J. Apanowicza, według którego metodologia jest nauką o czynnościach poznawczych badań naukowych oraz wytworach tych czynności, gdzie szczególnym zainteresowaniem są metody badawcze i ich wytwory w postaci informacji czy też danych przedstawionych jako ilościowe lub jakościowe.³²⁴

Metodologię zajmującą się opisem i rekonstrukcją postępowania badawczego nazywamy metodologią opisową. Metodologia normatywna zaś wskazuje badaczom drogę postępowania do zminimalizowania błędów i maksymalizacji osiągnięć badawczych. Metodologię dzieli się również na metodologię ogólną – wspólną dla wszystkich nauk prawidłowości rządzące procesem badawczym oraz metodologię szczegółową, odnoszącą się do charakterystycznych dla danej dziedziny nauki procedurami poznawczymi.³²⁵

Istotne z metodologicznego punktu widzenia jest dostrzeżenie problemu badawczego. M. Lisiński oraz M. Szarucki określają problem jako sytuację, która wymaga rozwiązania i jest związana z określonym stanem niewiedzy podmiotu.³²⁶ Problem naukowy jest

³²³ Sułkowski Ł. (2004), *Metodologia nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, Nr 10 (777), s. 7-10.

³²⁴ Lisiński M., Szarucki M. (2020), *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, PWE, Warszawa, s. 43.

³²⁵ Zieliński J. (2012), *Metodologia pracy naukowej*, ASPRA-JR, Warszawa, s. 25.

³²⁶ Lisiński M., Szarucki M. (2020), op. cit., s. 87-88.

odzwierciedleniem braków naukowych na pytania wynikające z aktualnego stanu wiedzy. Ustalenie problemu polega na określeniu pewnego stanu niewiedzy na gruncie wiedzy dotychczasowej.³²⁷

S. Nowosielski wskazuje, iż problem badawczy to obiektywny i uświadomiony przez badacza stan niewiedzy, na gruncie dotychczasowej wiedzy w odniesieniu do faktu, zjawiska czy zależności. Warunkiem uświadomienia stanu niewiedzy jest rozpoznanie i określenie posiadanego stanu wiedzy.³²⁸

Problemy badawcze z jednej strony przyjmują formę pytań, ze względu na dostrzeżenie przez podmiot trudności, a odpowiadając na pytania identyfikuje stan niewiedzy. Z drugiej zaś są przyjętymi do realizacji zadaniami, które wymagają określonej wiedzy jako umiejętności działania w celu rozwiązania problemu poprzez prowadzone badania.³²⁹

Istotą procesu badawczego jest sformułowanie problemu badawczego, za pomocą którego ustala się cele badawcze. Problemy badawcze stanowią, więc punkt wyjścia do opracowania koncepcji badania. Muszą więc być prawidłowo sformułowane, realne oraz empirycznie sprawdzalne. Ponadto, powinny być ważne zarówno z punktu widzenia rozwoju teorii jak i istotne dla praktyki.³³⁰ Można zatem przyjąć klasyfikację problemu badawczego zaproponowaną przez J. Apanowicza uwzględniającą ich przedmiot, zakres, rolę oraz stan badań na:³³¹

- podstawowe – cząstkowe,
- ogólne – szczegółowe,
- teoretyczne – praktyczne.

Dokonany przegląd literatury tematu pozwolił na sformułowanie w niniejszej pracy doktorskiej głównego problemu badawczego w formie pytania:

Czy elastyczne budowanie kapitału relacyjnego ma wpływ na poziom konkurencyjności firm rodzinnych na rynku?

³²⁷ Zieliński J. (2012), op. cit., s. 33-34.

³²⁸ Nowosielski S. (2016), *Ocena metodologicznej poprawności formułowania problemu badawczego w naukach o zarządzaniu*, [w:] Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu. Wybrane problemy, Zakrzewska-Bielawska A. (red.), TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, s. 20.

³²⁹ Lisiński M., Szarucki M. (2020), op. cit., s. 87-89.

³³⁰ Klepacki B. (2009), op. cit., s. 38-46.

³³¹ Apanowicz J. (2005), *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa, s. 69-71.

W celu osiągnięcia rezultatu badań dokonano dekompozycji głównego pytania badawczego na następujące pytania szczegółowe, których odpowiedzi przyczynią się do realizacji postawionego w niniejszej pracy celu badawczego:

1. *Jak stopień zaangażowania firmy rodzinnej wpływa na jakość elastycznych relacji z klientem oraz jej konkurencyjność?*
2. *Czy zaufanie w jakości elastycznych relacji pomiędzy firmą a klientami determinuje pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa rodzinnego?*
3. *Jakie znaczenie ma wpływ wdzięczności na budowanie relacji firmy rodzinnej z klientami oraz jej konkurencyjność?*
4. *Czy wzajemność relacji z klientami znacząco oddziałuje na konkurencyjność firmy?*
5. *Jak wpływa szerokość relacji na utrzymanie pozycji konkurencyjnej firmy rodzinnej?*
6. *Czy struktura elastycznych relacji determinuje pozycję rynkową przedsiębiorstwa rodzinnego?*

Dzięki zdefiniowaniu szczegółowych pytań badawczych podjęto próbę wypełnienia luki w obszarze istniejącej wiedzy dotyczącej budowania elastycznego kapitału relacyjnego i konkurencyjności firm rodzinnych.

Właściwe i poprawne sformułowanie celu jest jednym z ważniejszych, ale i najtrudniejszych problemów w przygotowaniu badań. Celem badania jest nie tylko poznanie uwarunkowań w rzeczywistości, ale i jej ocena oraz wysunięcie wniosków. Przyjmuje się, że celem badań naukowych jest wykrycie prawidłowości stale występujących w badanych zjawiskach oraz doprowadzenie na ich podstawie do ogólnych wniosków, które są ważne nie tylko dla badanej zbiorowości, ale i dla innych znajdujących się w takich samych warunkach.³³²

Sformułowanie celów szczegółowych powinno dotyczyć głównie:³³³

- opracowania metodyki służącej projektowaniu modelu czy koncepcji,
- doboru narzędzi wspierających proces modelowania,
- zastosowanie systemowego podejścia w diagnozie obiektu badawczego
- skonstruowanie modelu lub koncepcji modelu,
- weryfikacja modelu czy koncepcji.

Głównym celem empirycznym realizowanym w niniejszej rozprawie doktorskiej jest zidentyfikowanie **wplywu elastycznego kreowania kapitału relacyjnego na poziom konkurencyjności firmy rodzinnej**. Dla potrzeb badawczych sformułowano następujące cele

³³² Klepacki B. (2009), op. cit., s. 38-46.

³³³ Dźwigoł H. (2013), *Metodyka badawcza w naukach o zarządzaniu na przykładzie wybranych metod*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Organizacja i Zarządzanie z. 63, nr. Kol. 1888, s.85-110.

szczegółowe, wśród których należy wymienić cele teoriopoznawcze, cele empiryczne, cele metodyczne oraz cele aplikacyjne (Rysunek 3.2).

Rysunek 3.2. Podział celu głównego na cele szczegółowe



Źródło: Opracowanie własne.

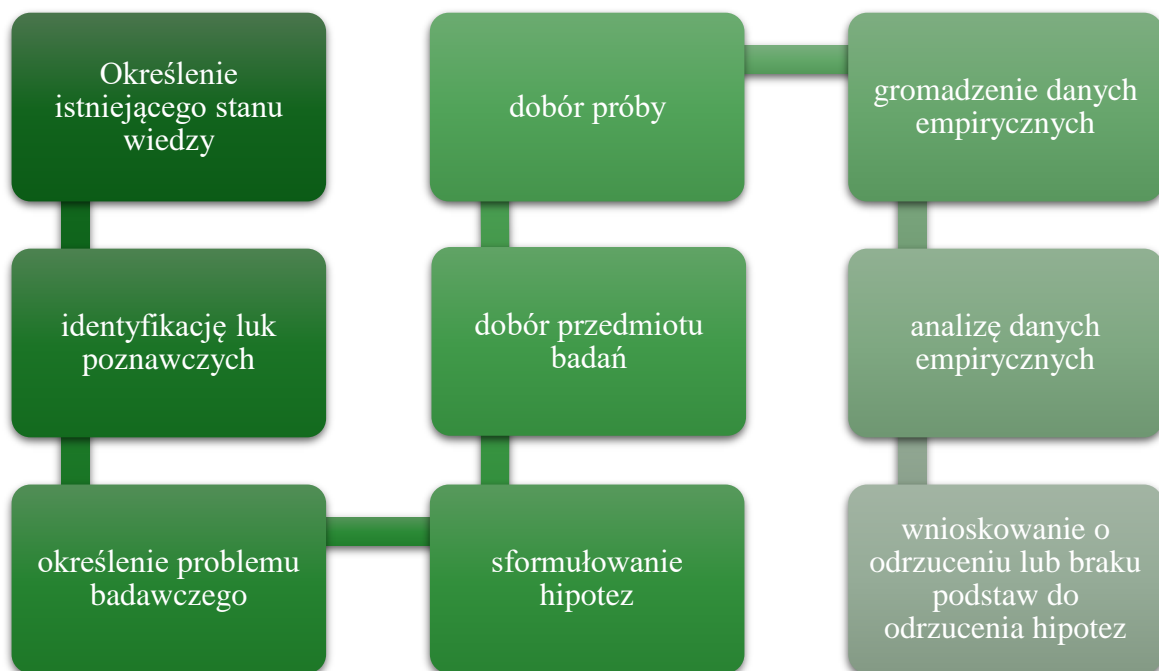
3.2. Hipotezy badawcze

Hipotezy to naukowe przypuszczenia o obecności danego zjawiska lub pewnych cech w stosunku do innych zjawisk. Przypuszczenia te dotyczą przedmiotu badań według kategorii

poznania – jakości, ilości, czasu czy przestrzeni oraz są sprawdzane różnymi metodami w tym eksperymentalnymi. Hipotezy stanowiące wartość dla nauki, muszą być dobrze uzasadnione na gruncie aktualnego stanu nauki oraz muszą być sprawdzalne za pomocą metod właściwych dla danej nauki. Literatura wyróżnia następujące rodzaje hipotez badawczych:³³⁴

- hipotezy sprawdzalne, które po przeprowadzeniu badania stają się teoriami naukowymi lub giną nie wytrzymując próby,
- hipotezy pozorne, sprawdzające się dla umów lub określeń, będących wytworem ludzkiego procesu myślowego,
- hipotezy niebezpieczne – do tej kategorii należą hipotezy nieświadome i milczące, ich niebezpieczeństwo polega na tym, że badacz nie jest świadomy wprowadzenia ich w tok badań,
- hipotezy obojętne, które niezależnie od założeń prowadzą do jednakowych wniosków.

Rysunek 3.3. Proces metodologiczny



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Czakon W. (2014), op. cit., s. 51-62.

Właściwymi metodami dla nauk o zarządzaniu są metody badań empirycznych, pozwalające zweryfikować hipotezy badawcze i odpowiedzieć na pytania badawcze. Źródłem formułowania

³³⁴ Zieliński J. (2012), op. cit., s. 38-39.

hipotez czy pytań badawczych powinny być metody dedukcyjne, proces myślenia analogicznego oraz intuicja.³³⁵

Procedura przeprowadzenia badań naukowych może być sformułowana w sposób bardziej szczegółowy lub ogólny. Badania nauk o zarządzaniu polegają na formułowaniu hipotez oraz testowaniu każdej z nich, czy też modeli porządkujących określone ich zbiory. Wobec tego można oczekiwać określonej procedury badawczej, która obejmuje zwykle elementy zaprezentowane na rysunku 3.3.³³⁶

Podjęte badania ilościowe oraz jakościowe są podstawą do weryfikacji przyjętych hipotez badawczych. W jednakowy sposób odnoszą się one do badanej populacji obejmując rejestrację faktów badanych zdarzeń i ich agregacji stanowiąc podstawę do wychwycenia prawidłowości i skonstruowania obrazu zjawisk i procesów.³³⁷

Dokonany przegląd literatury tematu oraz postawiony problem badawczy i cele badawcze pozwoliły na sformułowanie następującej hipotezy głównej:

H: ELASTYCZNE BUDOWANIE RELACJI Z KLIENTAMI WARUNKUJE WZROST KONKURENCYJNOŚCI FIRMY RODZINNEJ NA RYNKU

Odpowiednie zbadanie problemu badawczego oraz weryfikacja powyższej hipotezy głównej wymaga potwierdzenia hipotez szczegółowych.

Wraz ze wzrostem dynamiki oraz wielowymiarowości otoczenia znaczenia nabiera umiejętność funkcjonowania przedsiębiorstw w zmiennych warunkach. Właściwa identyfikacja zagrożeń i wykorzystanie szans stwarzanych przez niestabilne otoczenie zmieniają podejście do funkcjonowania biznesu kładąc nacisk na elastyczność zachowań organizacji.³³⁸ Wysoki stopień upodobnienia się produktów, skłonił przedsiębiorców do poszukiwania rozwiązań, które pozwalają nie tyle na zdobywanie nowych klientów, co utrzymanie dobrych relacji z klientami już posiadanymi oraz przekształcenia go w lojalnego odbiorcę. Zarządzanie relacjami z klientem jest zatem postrzegane jako jeden z bardziej skutecznych sposobów wyróżnienia się i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.³³⁹

³³⁵ Niemczyk J. (2011), *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.): Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 19-22.

³³⁶ Czakon W. (2014), *Kryteria oceny rygoru...*, op. cit., s. 51-62.

³³⁷ Lemańska-Majdzik A. (2019), *Elastyczność organizacyjna...*, op. cit., s. 135.

³³⁸ Pakulska T. (red.) (2020), *Elastyczność w biznesie, Skuteczna adaptacja*, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa, s. 9.

³³⁹ Frąckiewicz E., Rudawska E. (2004), *Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem koncepcji Customer Relationship Management*, „Przeгляд organizacji” 7-8/2004, s. 65-69.

Charakterystyczny system zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych zawierający koncepcję *familiness*, która polega na interakcji pomiędzy systemem rodziny jako całości, poszczególnych jej członków oraz przedsiębiorstwa. Takie współdziałanie prowadzi do tworzenia unikalnych zasobów i kompetencji, które mogą być wykorzystane jako atuty wzmacniające pozycję konkurencyjną firmy.³⁴⁰ Jednym z elementów budowania relacji są więzi mocno związane z systemem wartości oraz preferencjami klientów (m. in. kulturowe, społeczne, psychologiczne, ideologiczne). Silne relacje w tym zakresie często są dla klienta ważniejsze niż poziom jego satysfakcji z oferty czy jakości produktów.³⁴¹ Zaangażowanie jest niewątpliwie czynnikiem wpływającym na budowanie długofalowych relacji. Wśród badaczy marketingu relacji przyjmuje się, że stopień zaangażowania klientów wpływa na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej firmy oraz jest niezbędny w budowaniu kapitału relacyjnego, co ostatecznie prowadzi do lojalności oraz emocjonalnego przywiązania klienta do firmy.³⁴² Zachowania zaangażowanego klienta wychodzą poza zwykłe decyzje zakupowe. Są to zachowania przejawiające się poprzez koncentrację na marce lub firmie przybierając formę rekomendacji, udziału w rozwoju nowych produktach, współtworzenia wartości i akcji społecznych.³⁴³ Można zatem stwierdzić na podstawie przeglądu literatury tematu oraz własnych rozważań, że stopień zaangażowania w elastyczne relacje z klientami może mieć pozytywny, ale również negatywny wpływ na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa rodzinnego. W związku z tym uzasadnione staje się twierdzenie, że stopień zaangażowania w jakość elastycznych relacji z klientami warunkuje konkurencyjność firmy i można sformułować następującą hipotezę szczegółową:

H1: Jakość elastycznych relacji z klientami określona stopniem zaangażowania warunkuje konkurencyjność firmy rodzinnej

Podstawę do budowania długotrwałych relacji stanowi zaufanie, które jest wielką siłą przedsiębiorstwa w osiągnięciu sukcesu. Badacze podkreślają rolę zaufania jako jednego z najważniejszych czynników kształtowania i utrzymania relacji oraz lojalności z klientami.³⁴⁴

³⁴⁰ Leszczewska K. (2016), *Przedsiębiorstwa rodzinne specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa, s. 67.

³⁴¹ Otto J. (2001), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa, 2001, s. 167.

³⁴² Tonder P. (2018), *The interrelationships between relationship marketing constructs and customer engagement dimension*, "The Service Industries Journal", Vol. 38, pp. 13-14.

³⁴³ Baron S., Warnaby G., Hunter-Jones P. (2014), *Service marketing research: developments and directions*, "International Journal of Management Reviews", Vol. 16(2), pp. 150-171.

³⁴⁴ Drapińska A. (2020), *Marketing relacji we współczesnym świecie*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, s. 84.

Zaufanie jest przekonaniem klienta, iż obietnice poczynione przez firmę zostaną zrealizowane.³⁴⁵ Zaufanie jest najlepszą gwarancją sukcesu. Jego brak rodzi nieufność pomiędzy stronami i zmniejsza poczucie wzajemnego zobowiązania i w konsekwencji sprowadza się do transakcji krótkookresowych. Budowanie wzajemnego zaufania odgrywa istotną rolę w utrzymaniu pozycji rynkowej i konkurencyjności, przekształcając się z czasem w lojalność klientów oraz zapewnienie podjęcia ponownych decyzji zakupowych.³⁴⁶ Systemy wartości tworzone w firmach rodzinnych oraz przyjęte reguły są podstawą, która tworzy i wspiera wzrost wzajemnego zaufania wewnątrz przedsiębiorstwa rodzinnego. Dobre relacje przenoszą się na atmosferę pracy i wpływają na zaangażowanie całego zespołu, a to z kolei przekłada się na pozytywne relacje z klientami i kontrahentami. Brak zaufania do rodziny przyczynia się do rozpowszechniania w lokalnym środowisku negatywnych informacji o zakładzie pracy, co niewątpliwie wpływa na wizerunek firmy rodzinnej oraz jej konkurencyjność.³⁴⁷ Można zatem stwierdzić, na podstawie przeglądu literatury tematu oraz własnych rozważań, że jakość elastycznych relacji z klientami określona stopniem zaufania może mieć pozytywny, jak i negatywny wpływ na konkurencyjność, w związku z tym uzasadnione wydaje się twierdzenie, że stopień zaufania w budowaniu elastycznych relacji determinuje konkurencyjność firmy rodzinnej i można sformułować następującą hipotezę szczegółową:

H2: Jakość elastycznych relacji z klientami określona stopniem zaufania warunkuje konkurencyjność firmy

Literatura przedmiotu dotycząca firm rodzinnych podkreśla znaczenie istnienia zarówno celu ekonomicznego (wzrost zysku czy zwiększenie udziału w rynku), ale również celów moralnych i etycznych takich jak: przetrwanie firmy, zdobycie niezależności gospodarczej oraz budowanie dobrego wizerunku firmy rodzinnej w otoczeniu.³⁴⁸ Poprzez wdzięczność rozumianą jako poczucie zadowolenia oraz spełnienia z otrzymanych od firmy korzyści, kreowane jest poczucie zobowiązania wobec firmy, a co za tym idzie kontynuowania z nią relacji, co w długim okresie ma pozytywny wpływ na zachowania konkurencyjne.³⁴⁹

³⁴⁵ Mitreǵa M. (2020), *Marketing relacji teoria i praktyka*, Wydanie III, Cedewu, Warszawa, s. 75.

³⁴⁶ Tyszkiewicz R. (2017), *Zarządzanie relacjami z interesariuszami organizacji*, Placet, Warszawa, s. 91-92.

³⁴⁷ Lerche J., Lemańska-Majdzik A. (2021), *Determinanty relacji...*, op. cit., s. 221-236.

³⁴⁸ Stawicka E. (2010), *Firmy rodzinne jako przykład przedsiębiorstw zarządzanych przez wartości, ich sens i znaczenie*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, vol.10(25), nr 2, Warszawa, s. 110-118.

³⁴⁹ Drapińska A (2020), op. cit., s. 58.

Wdzięczność jest związana z zaistnieniem poziomu satysfakcji klienta, które według badaczy N. Hill i J. Alexander jest odzwierciedleniem tego w jakim stopniu produkt oferowany przez daną firmę zaspokaja wymagania klienta.³⁵⁰ Jak wskazuje literatura tematu miarą satysfakcji klienta jest poczucie, że dokonał on słusznej decyzji o zakupie, jest z niego zadowolony oraz poleciłby produkt innym klientom. Można zatem stwierdzić, na podstawie przeglądu literatury tematu oraz własnych rozważań, że wysoki poziom wdzięczności w relacjach firmy rodzinnej z klientami może mieć pozytywny lub negatywny wpływ na poziom konkurencyjności firmy rodzinnej, w związku z tym uzasadnione wydaje się twierdzenie, że wysoki poziom wdzięczności w relacji firma-klient determinuje wyższy poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa rodzinnego i można sformułować następującą hipotezę szczegółową:

H3: Wysoki poziom wdzięczności w relacji firma- klient determinuje wyższy poziom konkurencyjności firmy na rynku

Firmy rodzinne coraz częściej próbują odróżnić się od nierodzinnych podkreślając ich unikatowy rodzinny charakter. Członkowie rodziny zatrudnieni w przedsiębiorstwie dzielą się zazwyczaj wartościami, poglądami i postawami panującymi wewnątrz firmy rodzinnej. Samo *familiness*, rozumiane jest jako wartość dodana zaangażowania rodziny w przedsiębiorstwo, która wynika z wzajemnego zaufania członków rodziny, lojalności i identyfikowania się z firmą. Zjawisko *familijness* może prowadzić również do negatywnych skutków ograniczając perspektywę rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego poprzez zachowania takie jak nepotyzm, podejmowanie oportunistycznych decyzji, apatia czy niska energia.³⁵¹ Poczucie wzajemności potęguje w klientach zobowiązanie wobec firmy o kontynuowaniu z nią relacji. Inwestycje przedsiębiorstw w budowanie poczucia wzajemności i wdzięczności mogą skutkować zachowaniami, które w przyszłości przyniosą korzyści firmie, a w konsekwencji wpłyną pozytywnie na osiągnięte efekty i jej pozycję rynkową.³⁵² Można zatem stwierdzić, na podstawie przeglądu literatury tematu oraz własnych rozważań, że występowanie wzajemności w budowaniu elastycznych relacji firmy z klientami może mieć pozytywny lub negatywny wpływ na pozycję konkurencyjną firmy, w związku z tym uzasadnione wydaje się twierdzenie, że występowanie wzajemności w budowaniu elastycznego kapitału relacyjnego z klientami determinuje wzrost

³⁵⁰ Hill N., Alexander J. (2003), *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 11.

³⁵¹ Leszczewska K. (2016), op. cit., s. 69-71.

³⁵² Palmatier R., Steinhoff L. (2019) *Relations Marketing...*, op. cit., pp. 62.

konkurencyjności przedsiębiorstwa rodzinnego i można sformułować następującą hipotezę szczegółową:

**H4: Występowanie wzajemności w budowaniu elastycznych relacji firma – klient
warunkuje wzrost konkurencyjności firmy rodzinnej**

Biorąc pod uwagę liczbę powiązań z kontrahentami możemy mówić o szerokości relacji. Jak wskazuje literatura im większa jest szerokość relacji, tym większe jest prawdopodobieństwo, że relacje będą kontynuowane w przypadku zmiennych zdarzeń, na przykład zmiany kluczowego personelu.³⁵³ Można odnieść wrażenie, że szerokość relacji ma związek z dynamiką zmian oraz niepewnością stając się podstawą do funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw w elastycznych warunkach. Elastyczność jest rodzajem zwinności związaną z szybkością reakcji i stopniem dopasowania.³⁵⁴ Szerokość relacji związana jest również z pojęciem gęstości sieci oraz stopniem powiązań bezpośrednich pomiędzy określonymi członkami sieci, którzy wzajemnie ze sobą współpracują w zakresie transferu wiedzy, komunikacji i rozwoju produktu. Komunikacja pomiędzy sprzedawcą a klientem jest podstawą dostępu do informacji i możliwości sprzedaży, a to niewątpliwie poprawia warunki transakcji.³⁵⁵ Można zatem stwierdzić, na podstawie przeglądu literatury tematu oraz własnych rozważań, że szerokość elastycznych relacji pomiędzy klientami a firmą rodzinną może mieć pozytywny lub negatywny wpływ na rynkową pozycję konkurencyjną, w związku z tym uzasadnione wydaje się twierdzenie, że szerokość elastycznych relacji firmy z klientem warunkuje poziom konkurencyjności firmy rodzinnej i można sformułować następującą hipotezę szczegółową:

**H5: Szerokość elastycznych relacji firma – klient determinuje poziom konkurencyjności
firmy rodzinnej**

Przedsiębiorstwa, które koncentrują się na bliskich relacjach z klientami nastawiają się przede wszystkim na indywidualne zaspokajanie ich potrzeb. Dokonują segmentacji rynków i indywidualnie podchodzą do nabywców. Ich celem jest spełnienie wymagań każdego klienta

³⁵³ Drapińska A. (2020), op. cit., s. 59.

³⁵⁴ Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Elastyczność struktury organizacyjnej przedsiębiorstw opartych na wiedzy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, t. 49 nr 4, s. 59-70.

³⁵⁵ Drapińska A. (2020), op. cit., s. 59.

oraz zapewnienie mu jak największych korzyści.³⁵⁶ Istotne w świetle niniejszych rozważań jest podejście zasobowe w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. W literaturze można spotkać się ze stwierdzeniem, że podejście zasobowe jest w stanie stworzyć strategię dostarczającą klientom oczekiwaną przez nich wartość. Współcześnie coraz bardziej na znaczeniu zyskują sieci relacji z dostawcami i klientami. Ważnymi kategoriami, które mają zapewnić długotrwałą pozycję rynkową przedsiębiorstwa stają się zasoby zarówno materialne, jak i niematerialne oraz kompetencje, których połączenie pozwala wyróżnić się firmie na rynku. Wyróżnienie to daje potencjał przedsiębiorstwu do rozwoju i prowadzenia działań konkurencyjnych.³⁵⁷ Można zatem stwierdzić, na podstawie przeglądu literatury tematu oraz własnych rozważań, że szerokość relacji może mieć pozytywny lub negatywny wpływ na jakość i konkurencyjność firmy rodzinnej, w związku z tym uzasadnione wydaje się twierdzenie, że szerokość relacji warunkuje jakość elastycznych relacji oraz pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa rodzinnego i można sformułować następującą hipotezę szczegółową:

H6: Szerokość elastycznych relacji firma – klient determinuje jakość relacji

Osiągnięcie sukcesu przez firmę rodzinną powinno opierać się na wspólnych wartościach oraz wizji rozwoju firmy. Specyfika kultury organizacyjnej tychże przedsiębiorstw oparta jest na tworzeniu relacji pomiędzy rodziną a firmą. Jednym z kluczowych elementów przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych może być elastyczność i szybkość reagowania na zmiany w otoczeniu.³⁵⁸ Struktura relacji informuje nas o rodzaju kontaktów oraz interakcji na poszczególnych poziomach jednostki. Wpływa więc na możliwość podejmowania decyzji na różnych szczeblach działalności firmy. Korzystniejsze z punktu widzenia konkurencyjności może okazać się komunikowanie z członkami organizacji o mniejszym wpływie ogólnym, ale większym wpływie na konkretne aspekty decyzji konsumenta. Relacje z osobami zajmującymi się sprzedażą mają większy, bezpośredni wpływ na zachowania relacyjne i późniejsze wyniki finansowe, niż relacje z samą firmą lub grupami klientów.³⁵⁹ W budowaniu pozytywnych relacji z klientami bardzo ważne jest doświadczenie i wiedza sprzedawcy oraz umiejętność sfinalizowania sprzedaży. Duże znaczenie ma również zdolność do słuchania oraz zwracanie uwagi na komunikaty niewerbalne. W literaturze

³⁵⁶ Kenzelmann P. (2008), *Kształtowanie dobrych relacji z klientami. Jak przekonać i zatrzymać klientów firmy*, Wydawnictwo Edu, Warszawa, s. 90.

³⁵⁷ Pukas A. (2019), op. cit., s. 110-112.

³⁵⁸ Leszczewska K. (2016), op. cit., s. 81-82.

³⁵⁹ Drapińska A. (2020), op. cit., s. 59.

podkreśla się znaczenie bezpośredniości i kontaktów personalnych na szybkie reagowanie na potrzeby klienta, a tym samym wzmacnianie z nim długofalowych relacji.³⁶⁰ Można zatem stwierdzić, na podstawie przeglądu literatury tematu oraz własnych rozważań, że struktura relacji firmy rodzinnej z klientem może mieć pozytywny lub negatywny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa, w związku z tym uzasadnione wydaje się twierdzenie, że poziom konkurencyjności firm rodzinnych jest uwarunkowany strukturą elastycznych relacji i można sformułować następującą hipotezę szczegółową:

H7: Struktura elastycznych relacji firmy z klientami warunkuje poziom konkurencyjności firmy rodzinnej

Kulturalne i emocjonalne postawy panujące wewnątrz przedsiębiorstwa rodzinnego utrudniają profesjonalizację zarządzania w tychże firmach. Firma nie może działać tak jak gdyby była firmą nierodzinną.³⁶¹ Przewagę konkurencyjną możemy rozpatrywać zatem z punktu widzenia kosztów oraz elementów wyróżniających. Przewaga kosztowa polega na opentacji przedsiębiorstwa na strategii konkurencji cenowej, czyli oferowania produktów po jak najniższej cenie. Przewaga przez wyróżnienie natomiast oznacza, że przedsiębiorstwo oferuje również pewną wartość, której konkurenci nie są w stanie zaoferować, na przykład wartości użytkowej, emocjonalnej, miejsca i czasu. Ten rodzaj przewagi bywa utożsamiany z przewagą jakościową.³⁶² Należy podkreślić rolę jaką na współczesnych rynkach pełnią relacje. Mogą być one traktowane jako jeden z głównych czynników sukcesu współczesnych przedsiębiorstw. Poszczególne podmioty nawiązując relacje oraz tworząc sieci powiązań dążą do niezależności decyzyjnej w działaniach gospodarczych oraz sukcesu.³⁶³ Można zatem stwierdzić, na podstawie przeglądu literatury tematu oraz własnych rozważań, że struktura relacji może mieć pozytywny lub negatywny wpływ nie tylko na konkurencyjność, ale również jakość relacji, w związku z tym uzasadnione wydaje się twierdzenie, że struktura relacji wpływa na jakość relacji firma klient oraz konkurencyjność przedsiębiorstwa rodzinnego i można sformułować następującą hipotezę szczegółową:

³⁶⁰ Jaska E., Stolarska P., Werenowska A. (2014), *Kompetencje komunikacyjne sprzedawcy – determinanta skutecznej sprzedaży bezpośredniej*, „Turystyka i Rozwój Regionalny” 1 (2014), SGGW, Warszawa, s. 115-125.

³⁶¹ Sacristan Navarro M., Gómez Ansón S. (2007), *Do families shape corporate governance structures*, “Journal of Management & Organization”, Vol. 15, pp. 327-332.

³⁶² Pukas A. (2019), *Zarządzanie relacjami z klientem w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa-ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 110.

³⁶³ Kwiecień A. (2014), *Efektywność relacji warunkiem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne” Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, s. 56-64.

H8: Struktura elastycznych relacji firmy z klientami wpływa na jakość relacji

Hipotezy badawcze są pewnym przypuszczeniem badanego problemu badawczego, który powinien być zweryfikowany w procesie badawczym.³⁶⁴ Sformułowane hipotezy badawcze (H1-H8) pozwalają odpowiedzieć na postawione pytania oraz realizację przyjętego celu badawczego podjętego w niniejszej dysertacji. Aby mogło one zostać zweryfikowane konieczne jest przedstawienie wizualizacji modelu badawczego, gdzie dokonano lokalizacji sformułowanych dla potrzeb badań hipotez badawczych. Zaproponowany model obrazuje rozważania dotyczące elastycznego budowania kapitału relacyjnego w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz ich wpływu na konkurencyjność firm.

Ze względu na złożoność zależności oraz istotę badanych elementów testowanie kolejnych hipotez szczegółowych zostanie przedstawione jako proces podejmowanych analiz statystycznych i wniosków. Takie postępowanie staje się podstawą do zbudowania końcowego modelu, mającego cechy aplikacyjne oraz pozwalającego na wyznaczenie kierunków dalszych badań w zakresie elastycznego budowania kapitału relacyjnego w przedsiębiorstwach rodzinnych w kontekście ich konkurencyjności.

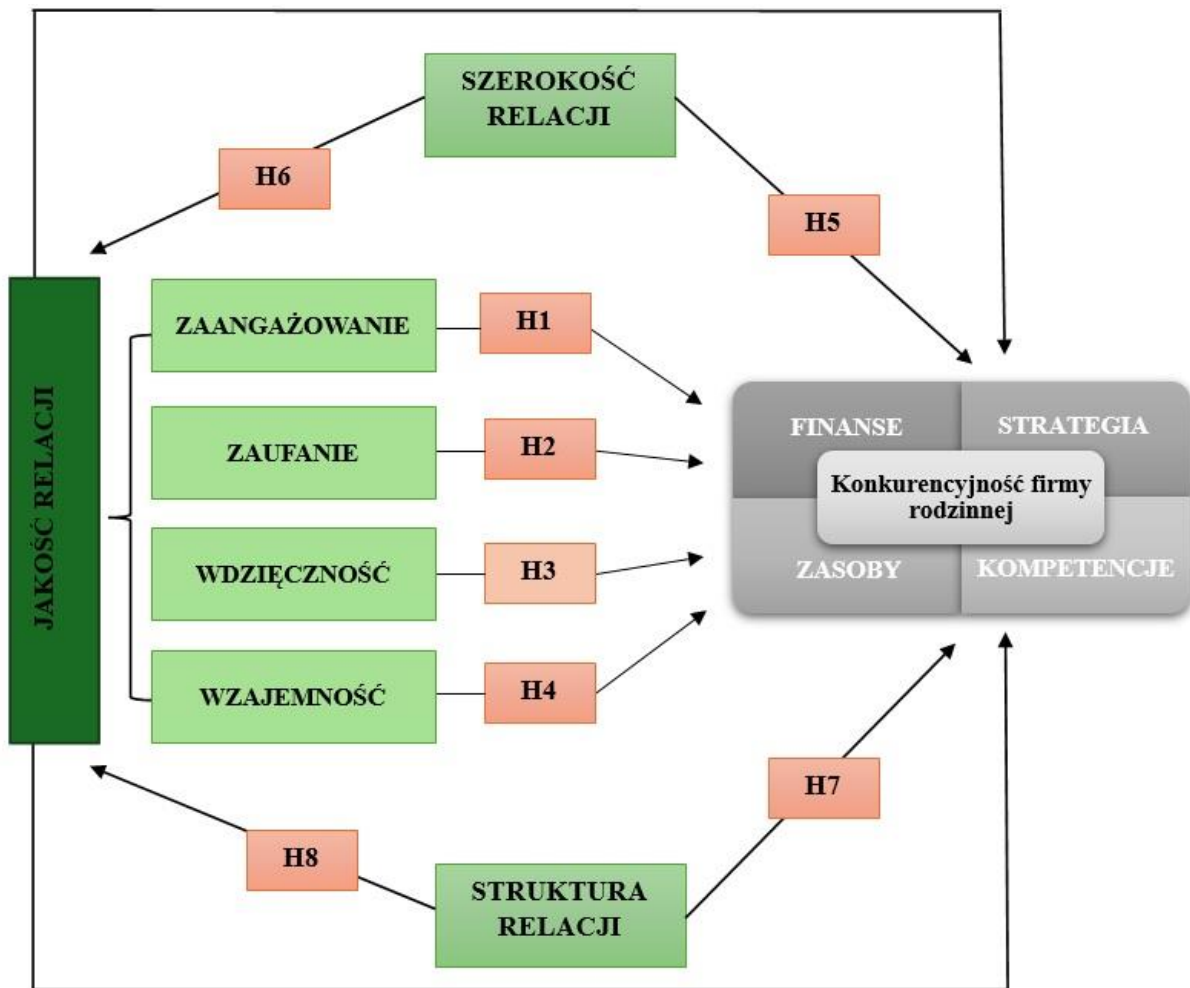
Zaprezentowany na rysunku 3.4. model badawczy prezentuje kierunki badań podjętych w niniejszej pracy doktorskiej.

W modelu badawczym wykorzystano zmienne, które determinują elastyczność budowania kapitału relacyjnego oraz wpływają na pozycję konkurencyjną firmy rodzinnej. Są nimi:

- 1) czynniki warunkujące jakość relacji, w tym:
 - zaangażowanie,
 - zaufanie,
 - wdzięczność,
 - wzajemność,
- 2) struktura relacji,
- 3) szerokość relacji.

³⁶⁴ Lemańska- Majdzik A. (2019), op. cit., s. 142-143.

Rysunek 3.4. Model badawczy



Źródło: Opracowanie własne.

Należy zaznaczyć, że konkurencyjność firm rodzinnych w zaproponowanym modelu mierzona została pod kątem następujących składowych:

- 1) Finanse, czyli pozycję oraz udział w rynku obrazuje sytuacja finansowa przedsiębiorstwa. Firmy nie funkcjonują w próżni, ale w rzeczywistości ekonomicznej, która wywiera na nie określony wpływ. Wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwa są zależne od panujących warunków otoczenia, a stopień dostosowania firmy do preferencji odbiorców odzwierciedla generowanie odpowiednich wyników finansowych, np. rentowności oraz wytworzenie odpowiedniej wartości ekonomicznej poprzez wykorzystanie zasobów i działania przedsiębiorstwa. Wartość ta pojmowana jest jako różnica pomiędzy osiąganymi przychodami a kosztami.³⁶⁵

³⁶⁵ Dzikowska M., Gorynia M. (2012), *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?*, *Gospodarka Narodowa* Nr 4, s. 1-30.

- 2) Strategia, rozumiana jako podejmowane działania przez firmy rodzinne, mające na celu formułowanie wizji strategicznej oraz wprowadzania jej w życie, prowadzące w strategicznej perspektywie do wzrostu jej wartości rynkowej, która jest wynikiem skutecznej walki o klientów. Strategia jest swoistym planem określającym cel, misję i sposób zachowania się.³⁶⁶
- 3) Zasoby, stanowiące wykorzystywany bądź możliwy do wykorzystania potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa, poprzez technologię, środki trwałe, zasoby produkcyjne czy kadrowe oraz innowacje. chcąc uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną, firmy muszą nieustannie inwestować w innowacje oraz rozwój produktów i usług, a posiadane zasoby umożliwiają dokonanie zmian w otoczeniu gospodarczym. Ilość zasobów ogranicza skalę działalności, natomiast ich elastyczność wpływa na możliwość zmiany pozycji firmy w otoczeniu.³⁶⁷
- 4) Kompetencje, stanowiące skuteczne narzędzie do osiągnięcia sukcesu rynkowego opartego na unikalności poprzez rozwój kultury organizacyjnej, gdzie członkowie kierownictwa są głównymi inicjatorami innowacji, a wiedza staje się strategicznym zasobem, w oparciu o który buduje się przewagę konkurencyjną.³⁶⁸ Dla współczesnych przedsiębiorstw kluczowymi czynnikami sukcesu coraz częściej stają się wartości niematerialne i kompetencje, które nie są uwzględnione założeniach rachunkowości finansowej. Czynniki takie jak: dobrze wykształcony personel, jego motywacja, umiejętności i kompetencje, system zarządzania, zadowoleni oraz lojalni klienci, a także kultura organizacyjna zyskują na znaczeniu jako strategiczne źródło sukcesu, ponieważ przewaga konkurencyjna jest w znacznej mierze od inteligencji organizacji, rozumianej jako zdolność do pozyskiwania i wykorzystywania zasobów niematerialnych.³⁶⁹

Aby zrealizować przyjęty cel w rozprawie doktorskiej i móc odpowiedzieć na sformułowane pytania badawcze oraz hipotezy przeprowadzono w pierwszym etapie badania jakościowe, a następnie w drugim etapie badania ilościowe.

³⁶⁶ Gorynia M. Łąźniewska E. [red.] (2009), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 55.

³⁶⁷ Ibidem, s. 56.

³⁶⁸ Walczak W. (2010), *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, źródło: <http://www.e-mentor.edu.pl/drukuj/artykul/numer/37/id/784> (odczyt dn. 21.02.2023r.)

³⁶⁹ Walczak W. (2009), *Niematerialne determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw*, Lachiewicz S., Matejun M. [red.], *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 112-119.

3.3. Projekt badań i próba badawcza

3.3.1. Badania jakościowe

Wybór odpowiedniej metody badawczej wykorzystywanej w procesie badawczym zależy od wielu czynników m. in. rodzaju i celu badania, zakresu i tematu badań, a także od liczebności zbiorowości statystycznej.³⁷⁰ W literaturze dotyczącej metodologii badawczej w naukach o zarządzaniu i jakości prezentowane są różne klasy metod. M. Lisiński, M. Szarucki zaproponowali typologię metod badawczych, które wykorzystują przyjęcie określonej perspektywy zgodnie z rodzajem prowadzonych badań. Podstawowymi kryteriami typologii badań są zatem cel badań, ich charakter, wynik badań oraz logika badań.³⁷¹ Klasyfikacja zaproponowanych metod badawczych została zaprezentowana w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Klasy metod badawczych według M. Lisińskiego oraz M. Szaruckiego

Kryteria typologii	Rodzaj badań	Klasy metod badawczych
cel badań	eksploracyjne, opisowe, analityczne lub predykcyjne	metody eksploracyjne, opisowe, analityczne, predykcyjne, mieszane
charakter badań	ilościowe, jakościowe i mieszane	metody ilościowe, metody jakościowe, metody mieszane
wyniki badań	stosowane i podstawowe	metody realizacji badań stosowanych, podstawowych i mieszanych
logika badań	dedukcyjne i indukcyjne	metoda dedukcji, metoda indukcji, metody mieszane

Źródło: M. Lisiński, M. Szarucki (2020), op. cit. s. 114.

W świetle rozważań przyjętych w niniejszej rozprawie doktorskiej istotnym kryterium typologii metod badawczych jest charakter badań, rozumiany jako przyjęte podejście badawcze do problemu badawczego określające, w jaki sposób informacje będą gromadzone i analizowane.³⁷²

Badania jakościowe nastawione są na gromadzenie informacji o charakterze jakościowym oraz analizują pozyskane informacje za pomocą metod interpretacyjnych.³⁷³ Wykorzystanie tej

³⁷⁰ Piłatowska M. (2007), *Repetitorium ze statystyki*, PWN, Warszawa, s. 13.

³⁷¹ Lisiński M., Szarucki M. (2020), op. cit., s. 112-114.

³⁷² Ibidem, s. 117.

³⁷³ Lisiński M., Szarucki M. (2020), op. cit., s. 118.

metody pozwala na uzyskanie odpowiedzi na pytanie – dlaczego? – pozwalając na lepsze zrozumienie określonego zjawiska czy procesu oraz wskazanie jego przyczyn. Badając rzeczywistość badacz posługuje się:³⁷⁴

- wnioskowaniem,
- rozumowaniem,
- indukcją i dedukcją
- oraz analizą i syntezą.

W tego typu badaniach przeważają metody mające postać informacji tekstowych, umożliwiających dokładniejsze wyjaśnienie i przewidywanie zachodzących zjawisk w praktyce, np. studium przypadku, metoda delficka, czy metody scenariuszowe.³⁷⁵ Badacz prowadząc proces badań jakościowych może wykorzystać takie sposoby pozyskiwania materiału jak: wywiad, ankieta, obserwacja czy eksperyment.³⁷⁶

Dla potrzeb realizacji przejętego celu rozprawy doktorskiej podjęto decyzję o przeprowadzeniu dwóch rodzajów badań, tj. badań jakościowych oraz badań ilościowych. W pierwszym etapie podjęto badania jakościowe, dzięki czemu uzyskano ogólny obraz kształtowania relacji z klientami w firmach o rodzinnym charakterze. W kolejnym etapie zdecydowano o przeprowadzeniu badań ilościowych.

Badanie jakościowe zostało zrealizowane z wykorzystaniem autorskiego scenariusza wywiadu, który stanowi załącznik nr 1. Ustrukturyzowany autorski scenariusz wywiadu składał się z metryczki, która pozwoliła scharakteryzować badane przedsiębiorstwo oraz części właściwej scenariusza podzielonej na trzy części, a mianowicie:

- I. METRYCZKA – charakterystyka przedsiębiorstwa (6 pytań),
- II. DZIAŁANIA PRZEDSPRZEDAŻOWE ORAZ POZYSKANIE KLIENTA – zainteresowanie firmą oraz produktem, marketing, rozpoznawalność (9 pytań),
- III. OBSŁUGA KLIENTA I PROCES TRANSAKCYJNY – przygotowanie sprzedawców, proces obsługi klienta, przedstawienie wartości produktów, przedstawienie szczegółów transakcji, w tym warunków cenowych, gotowość do reagowania na obiekcje klienta, dokonanie transakcji (8 pytań),
- IV. OBSŁUGA POSPRZEDAŻOWA – utrzymanie kontaktów, serwis, informacja zwrotna, procedura reklamacyjna, budowanie i utrzymywanie długofalowych relacji (9 pytań).

³⁷⁴ *Materiały pomocnicze do przedmiotu Metodologia badań w naukach o zarządzaniu*, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, http://fazer.swspiz.pl/pliki/00_materiały_elearning/Mar_S2_M003/Mar_S2_M003_K.pdf, s. 23 (odczyt dnia 14.02.2023r.), s. 27.

³⁷⁵ Lisiński M., Szarucki M. (2020), op. cit., s. 119.

³⁷⁶ *Materiały pomocnicze do przedmiotu Metodologia ...*, op. cit., s. 28.

Głównym celem przeprowadzonego badania była odpowiedź na postawione pytanie badawcze: *W jaki sposób przedsiębiorstwa rodzinne budują kapitał relacyjny, aby podwyższyć poziom konkurencyjności swojej firmy?*

Zatem, struktura scenariusza wywiadu została podzielona na kilka części w celu znalezienia odpowiedzi na pytania związane z pozyskaniem i utrzymaniem relacji z klientami. W pierwszej części za pomocą metryczki scharakteryzowano badane przedsiębiorstwa, następnie zgrupowano postawione pytania w taki sposób, aby udzieliły odpowiedzi w następujących obszarach:

- *W jaki sposób firmy rodzinne pozyskują nowych klientów oraz jak kształtują politykę przedsprzedażową?*
- *Jak przebiega proces transakcyjny i obsługa klienta w przedsiębiorstwach rodzinnych?*
- *Jak wygląda obsługa posprzedażowa oraz utrzymanie relacji z klientami?*

W badaniu brały udział 3 podmioty gospodarcze, mające siedzibę w województwie śląskim, które na podstawie definicji spełniają kryteria przynależności do grupy firm rodzinnych. Badanie przeprowadzono w październiku 2022 roku bezpośrednio z właścicielem/menadżerem badanego przedsiębiorstwa, w siedzibie danej firmy.

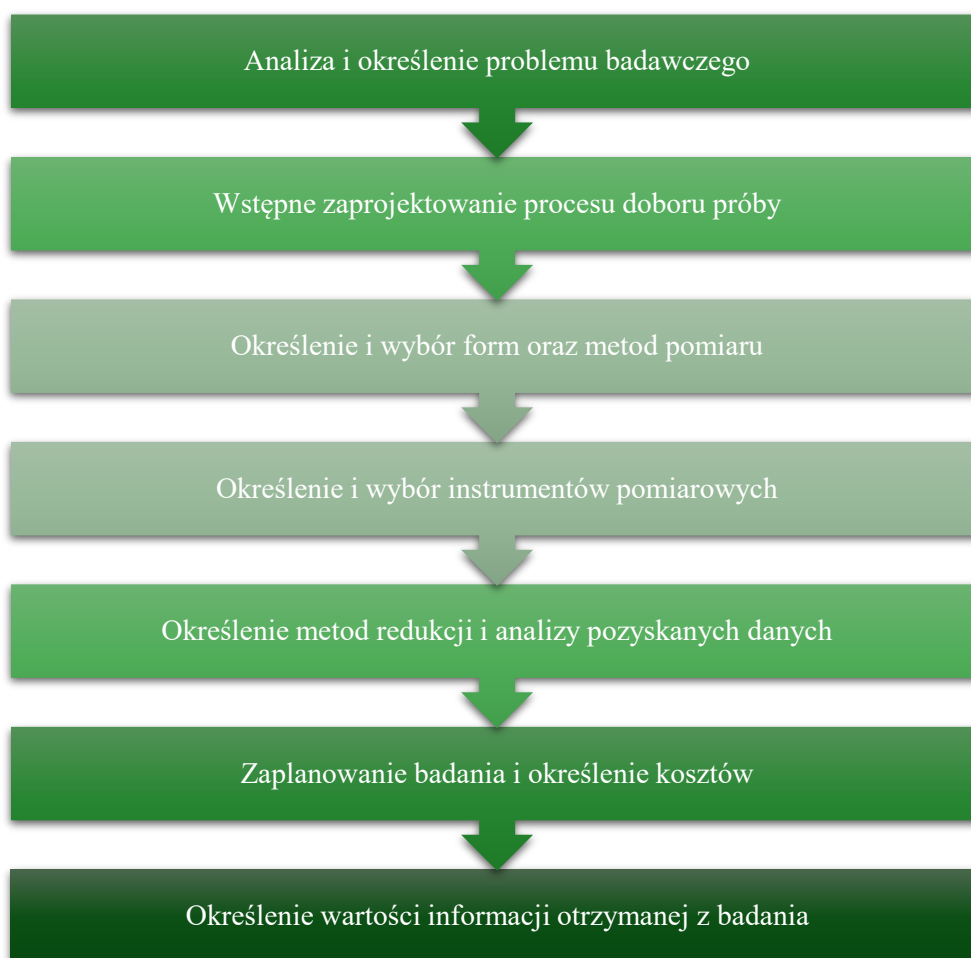
3.3.2. Badania ilościowe

Badania ilościowe opierają się na gromadzeniu informacji na temat właściwości wybranych zbiorowości, zjawisk lub występujących między nimi zależności w procesie badawczym licznych próbek reprezentantów tych zbiorowości. Celem tychże badań jest przetestowanie sformułowanych hipotez badawczych. W tego typu badaniach stosowane są szeroko rozumiane metody ilościowo-matematyczne, statystyczne, operacyjne czy ekonometryczne. Wartość wyników badań ilościowych w dużym stopniu uzależniona jest od doboru i wielkości próby badawczej.³⁷⁷ Wykorzystanie metodologii opierającej się na badaniach statystycznych pozwala na podział procesu badawczego na następujące etapy³⁷⁸, które przedstawiono na rysunku 3.6.

³⁷⁷ Ibidem, s. 118.

³⁷⁸ *Materiały pomocnicze do przedmiotu Metodologia ...*, op. cit., s. 23.

Rysunek 3.5. Etapy procesu badawczego w metodach badań ilościowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Materiały pomocnicze do przedmiotu Metodologia badań w naukach o zarządzaniu*, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, http://fazer.swspiz.pl/pliki/00_materiały_elearning/Mar_S2_M003/Mar_S2_M003_K.pdf, s. 23 (odczyt dnia 14.02.2023r.).

Rozwój badań w naukach społecznych zaczął skutkować łączeniem metod ilościowych i jakościowych, inicjując powstanie tzw. badań mieszanych, które mogą stanowić przydatne i skuteczne narzędzie dostępu do informacji w naukach o zarządzaniu i jakości, umożliwiając tym samym generowanie pełniejszej i bardziej dopracowanej wiedzy.³⁷⁹

Badania jakościowe pozwoliły na wyciągnięcie wniosków, które z kolei pozwoliły na przygotowanie się do badań ilościowych.

Narzędziem badawczym w metodzie ankietowej był autorski kwestionariusz ankiety, który pozwolił na zgromadzenie danych o charakterze ilościowym. Autorski kwestionariusz ankiety składał się z dwóch części oraz metryczki charakteryzującej badane przedsiębiorstwa. W

³⁷⁹ Creswell, J. W. (2013), *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 219.

kwestionariuszu ankiety ponadto przedstawiono definicje zagadnień, których zrozumienie było istotne dla udzielonych odpowiedzi, była to: definicja elastyczności organizacyjnej oraz definicja firmy rodzinnej (Załącznik nr 2). Pytania w kwestionariuszu ankiety miały charakter zamknięty, a odpowiedzi zostały scharakteryzowane z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie się nie zgadzam, a 5 – zdecydowanie się zgadzam.

Pierwsza część ankiety składała się z metryczki, która umożliwiła scharakteryzowanie badanych przedsiębiorstw rodzinnych poprzez określenie wieku firmy, zasięgu działalności, pokolenia zarządzającego firmą, dominującego profilu działalności, liczby zatrudnionych pracowników. Metryczka pozwoliła również na określenie czy badane przedsiębiorstwo należy do grupy firmy rodzinnych zgodnie z przyjętą definicją.

Druga część składała się z pytań dotyczących budowania elastycznych relacji z klientami. Poszczególne grupy oceniały:

- stopień zaangażowania firmy w jakość elastycznych relacji z klientami (7 pytań),
- w jaki sposób zaufanie wpływa na jakość elastycznych relacji między firmą a klientami (7 pytań),
- znaczenie wdzięczności w elastycznym budowaniu relacji firma-klient (7 pytań),
- wpływ wzajemności na jakość elastycznych relacji firma-klient, (7 pytań),
- jaka jest szerokość elastycznych relacji między firmą a klientem (7pytań),
- jaka jest struktura elastycznych relacji między firmą a klientami (7 pytań).

Trzecia część składała się z grupy pytań mających związek z konkurencyjnością badanych firm pod względem strategicznym, uzyskanego efektu finansowego, zgromadzonych zasobów oraz posiadanych kompetencji. Każda z grup zawierała 5 pytań.

Narzędzie badawcze, które zostało skonstruowane dla potrzeb badań ilościowych, zostało poddane badaniu rzetelności. Test rzetelności obarczony jest jak najmniejszym błędem pomiaru. Jedną z metod oszacowania rzetelności jest analiza zgodności wewnętrznej przy pomocy współczynnika Alfa Cronbacha, które jest narzędziem najbardziej popularnym w przypadku badania rzetelności. Wewnętrzna zgodność jest oznaczeniem stopnia, w jakim pozycje testowe mierzą ten sam konstrukt. Współczynnik rzetelności może przyjmować wartości od 0,00 do 1,00. Przyjmuje się, że Alfa Cronbacha na poziomie do 0,60 do 0,70 oznacza rzetelność akceptowalną, rzetelność od 0,70 do 0,80 to dobra rzetelność, od 0,80 do 0,90 to wysoka rzetelność, a powyżej 0,90 to doskonała rzetelność³⁸⁰.

³⁸⁰ Taber, K. S. (2018). *The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education*, Research in Science Education, Vol. 48, pp. 1273-1296; Christmann A.,

Rzetelność została zbadana dla skali w części dotyczącej budowania elastycznych relacji z klientami oraz dla poszczególnych podskal w części dotyczącej konkurencyjności badanych firm pod względem strategicznym, uzyskanego efektu finansowego, zgromadzonych zasobów oraz posiadanych kompetencji. Przeprowadzona analiza pokazała, że dla skali elastycznych relacji ogółem rzetelność wyniosła łącznie 0,910, zatem była to rzetelność doskonała.

Wartość współczynnika α Cronbacha dla poszczególnych podskal w skali konkurencyjności ogółem badanych firm wyniosła 0.954 była to również rzetelność doskonała (Tabela 3.2).

Tabela 3.2. Analiza rzetelności dla skal użytych w badaniu ilościowym

Skale	Alfa Cronbacha
Stopień zaangażowania firmy w jakość elastycznych relacji z klientami	0,810
Wpływ zaufania na jakość elastycznych relacji między firmą a klientami	0,767
Znaczenie wdzięczności w elastycznym budowaniu relacji firma-klient	0,738
Wpływ wzajemności na jakość elastycznych relacji firma-klient	0,757
Jakość relacji ogółem	0,910
Szerokość elastycznych relacji między firmą a klientem	0,786
Struktura elastycznych relacji między firmą a klientami	0,657
Przewaga konkurencyjna pod względem efektu finansowego	0,839
Przewaga konkurencyjna pod względem strategicznym	0,887
Przewaga konkurencyjna pod względem zgromadzonych zasobów	0,929
Przewaga konkurencyjna pod względem posiadanych kompetencji	0,888
Przewaga konkurencyjna ogółem	0,954

Źródło: Opracowanie własne.

Można zatem wnioskować, że skonstruowane narzędzie badawcze spełnia kryteria, a jego użycie w badaniu ilościowym jest uzasadnione.

Kwestionariusze ankiety wypełniane były przez właścicieli lub kierowników/menadżerów przedsiębiorstw rodzinnych, a dobór próby badawczej był dobozem celowym. Wybór nieprobabilistycznej metody celowej polega na wskazaniu określonej populacji, która powinna zostać włączona do próby na podstawie wiedzy i doświadczeń badacza. Elementy próby zostały

Van Aelst S. (2006), Robust estimation of Cronbach's alpha, Journal of Multivariate Analysis, Vol. 97(7), pp. 1660-1674.

wcześniej ustalone według określonych kryteriów przyjmując, że reprezentatywność próby pozwoli odzwierciedlić opinię całej populacji.³⁸¹

Badania własne przeprowadzone dla potrzeb realizacji celu niniejszej dysertacji wskazały następujące rezultaty pozwalające scharakteryzować badaną próbę badawczą. W badaniu uczestniczyły przedsiębiorstwa funkcjonujące na terenie województwa śląskiego, których właściciele lub menedżerowie deklarowali rodzinność firmy. Badanie zostało przeprowadzone na przełomie lutego i marca 2023 roku.

W procesie badawczym uczestniczyło łącznie 206 firm rodzinnych, które zatrudniały nie mniej niż 10 pracowników (przedsiębiorstwa małe, średnie i duże). W badaniu nie zostały uwzględnione mniejsze przedsiębiorstwa, zaliczane do mikrofirm, ponieważ w opinii autorki w ich przypadku trudno mówić o zagadnieniach istotnych dla niniejszego badania.

W niniejszej rozprawie doktorskiej wykorzystano metodę badania ankietowego pozwalające na realizację przyjętych celów. Wybrana metoda, polegająca na sformułowaniu pytań w ankiecie badawczej oraz poszczególne jej elementy zostaną szczegółowo scharakteryzowane w rozdziale piątym. Autorski kwestionariusz ankiety stanowi załącznik nr 2 niniejszej rozprawy doktorskiej.

Analiza wyników badań ilościowych mogła być zrealizowana przy użyciu pakietu IBM SPSS Statistics 26.

W celu eksploatacji rozkładów poszczególnych zmiennych ilościowych oraz weryfikacji założenia o normalności rozkładu wykonano analizę podstawowych statystyk opisowych wraz z testem Shapiro-Wilka. Podstawowe statystyki opisowe obejmowały wartości średnie, mediany, odchylenia standardowe, skośność, kurtozę, minimum oraz maksimum.

W celu zbadania współwystępowania zmiennych wykonano analizę korelacji r Pearsona. Jest to analiza parametryczna, która pozwala na zestawienie ze sobą dwóch zmiennych wyrażonych na skali ilościowej. Współczynniki korelacji mogą przyjmować wartości od -1 do 1, a im współczynnik korelacji jest bliższy wartości bezwzględnej 1, tym związek między zmiennymi jest silniejszy. Za efekt słaby przyjęto wartość współczynnika korelacji mniejszą od $|0,30|$; za efekt umiarkowany przyjęto wartość współczynnika zawierającą się w przedziale od $|0,30|$ do $|0,50|$; natomiast za efekt umiarkowany przyjęto wartość współczynnika wyższą niż $|0,50|$.

W celu przewidywania nasilenia danych zmiennych zależnych (wyjaśnianych) na podstawie nasilenia określonych predyktorów (zmiennych niezależnych/wyjaśniających) wykonano

³⁸¹ Miszczak A., Walasek J. (2013), *Techniki wyboru próby badawczej*, *Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, nr 2(6), s. 100-108.

analizę regresji liniowej. W analizie tej zmienna zależna musi mieć charakter ilościowy, natomiast niezależne – ilościowy lub binominalny. Analizę regresji liniowej przeprowadzono dwuetapowo. W pierwszej kolejności, za pomocą analizy wariancji obliczono dopasowanie modelu do danych, a następnie w celu określenia charakteru relacji predyktor-zmienna zależna, obliczono współczynniki regresji. Za poziom istotności w niniejszym rozdziale uznano $\alpha = 0,05$.

Rozdział 4

Kapitał relacyjny w przedsiębiorstwach rodzinnych - wyniki badań jakościowych

4.1. Charakterystyka próby badawczej w badaniach jakościowych

Dla potrzeb przejętego celu rozprawy doktorskiej w pierwszym etapie badań przeprowadzono badanie jakościowe, dzięki temu uzyskano ogólny obraz kształtowania relacji z klientami w firmach rodzinnych. Przeprowadzone badanie jakościowe wskazało następujące rezultaty pozwalające scharakteryzować badaną próbę badawczą. W badaniu uczestniczyły trzy przedsiębiorstwa z terenu województwa śląskiego, wytypowane w sposób celowy, które zadeklarowały przynależność do grupy firm rodzinnych według definicji zamieszczonej w opracowanym scenariuszu wywiadu (Załącznik 1). Na podstawie danych zamieszczonych w metryce można dokonać krótkiej charakterystyki firm biorących udział w badaniu. Dla potrzeb analizy i czytelnego opisu użyto domyślnego nazewnictwa przedsiębiorstw jako: Firma 1, Firma 2, Firma 3.

Wszystkie badane przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę kryterium wieku, zadeklarowały, że działają na rynku dłużej niż 9 lat:

- Firma 1: 10 lat,
- Firma 2: 9 lat,
- Firma 3: 34 lata.

Badanie pokazało, że zasięg badanych przedsiębiorstw rodzinnych najczęściej obejmował głównie rynek krajowy. Wszystkie trzy przedsiębiorstwa jednak, zadeklarowały eksport swoich towarów oraz świadczenie usług również na rynku zagranicznym. Zatem można by było wskazać, że zasięg działalności w badanych podmiotach jest międzynarodowy. Ponadto przeprowadzone badanie jakościowe pokazało, że badane przedsiębiorstwa rodzinne najczęściej zarządzane były przez pierwsze pokolenie, czyli założyciela firmy. Taką deklarację wskazała firma 1 i 2, natomiast firma 3 zaznaczyła, iż wprowadza do zarządzania przedsiębiorstwem drugie pokolenie.

Przeprowadzona analiza wyników badania pokazała również, że dominującym profilem działalności badanych przedsiębiorstw był profil produkcyjno-handlowy (firma 2 i firma 3). Firma 1 natomiast, zadeklarowała działalność usługową. Podczas wywiadu firmy dokonały

również krótkiego opisu przedmiotu swojej działalności, co zostało dodatkowo opisane w poniższej tabeli.

Tabela 4.1. Profil i opis działalności badanych przedsiębiorstw rodzinnych

Badane przedsiębiorstwo	Profil działalności	Opis działalności
Firma 1	usługowy	Usługi budowlane i porządkowe
Firma 2	Produkcyjno-handlowy	Produkcja i sprzedaż kosmetyków do ciała, włosów i paznokci
Firma 3	Produkcyjno-handlowy	Produkcja lodów oraz mrożonych tortów biszkoptowych

Źródło: opracowanie własne.

Pod względem liczby zatrudnionych pracowników najwięcej, aż 33 osoby zatrudnia firma 2. Firma 3 deklaruje, iż zatrudnia 30 osób, a firma 1 – 28 pracowników. Można zatem powiedzieć, że w badaniu uczestniczyły przedsiębiorstwa zaliczane do sektora małych przedsiębiorstw. Wszystkie firmy biorące udział w badaniu wskazały, że w strukturach uczestniczących w kierowaniu firmą zatrudnione są osoby będące członkami rodziny właścicieli.

4.2. Diagnoza stanu elastycznego budowania kapitału relacyjnego w badanych firmach rodzinnych oraz opis metod kształtowania przewagi konkurencyjnej.

W celu identyfikacji i opisu stanu elastycznego budowania kapitału relacyjnego w badanych firmach rodzinnych oraz opis metod kształtowania przewagi konkurencyjnej analizie poddana została dalszy fragment wywiadu składający się z trzech części (Załącznik 1). W pierwszej kolejności zbadano działania przedsprzedażowe oraz pozyskanie klienta (zainteresowanie firmą oraz produktem, marketing, rozpoznawalność), następnie proces transakcyjny i obsługę klienta (przygotowanie sprzedawców, proces obsługi klienta, przedstawienie wartości produktów, przedstawienie szczegółów transakcji w tym warunków cenowych, gotowość do reagowania na obiekcje klienta, dokonanie transakcji) oraz obsługę posprzedażową

(utrzymanie kontaktów, serwis, informacja zwrotna) procedura reklamacyjna, budowanie i utrzymywanie długofalowych relacji.

Firma 1

Pierwszym badanym podmiotem była Firma 1, świadcząca usługi budowlane i sprzątające, zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym.

W sekcji dotyczącej działań przedsprzedażowych pierwsze pytanie dotyczyło polityki sprzedażowej oraz podejmowanych z nią decyzji. Właściciel Firmy 1 zadeklarował, że decyzje dotyczące polityki sprzedażowej o znaczeniu strategicznym podejmowane są głównie przez właściciela lub w konsultacji z najbliższą rodziną (żoną, szwagrem). Właściciel wskazuje również, że za kontakty z klientami odpowiedzialni są bezpośrednio najbliżsi członkowie rodziny (szwagrowie, bratanek) pełniący funkcje kierownicze, natomiast jak sam mówi: „Przeważnie to w 90% ja się tym zajmuję”. Właściciel Firmy 1 zaznacza, iż powoli przekazuje pewne kompetencje najbliższym członkom rodziny pełniącym funkcje kierownicze uwzględniając przy tym kryterium „doświadczenia życiowego”, a nie kompetencji czy zaufania.

Właściciel deklaruje, że w Firmie 1 nie jest wyodrębniona struktura organizacyjna działów sprzedaży poprzez pionów, zwierzchnictwo, odpowiedzialność czy regionalizację, natomiast poszczególni członkowie rodziny pełnią pewne funkcje, za które są odpowiedzialni, np. bratanek koordynuje pracę za granicą, szwagrowie odpowiadają za inwestycje oraz kierowanie usługami sprzątającymi, żona prowadzi administrację i rozliczenia.

Firma 1 do kontaktów i podtrzymywania relacji z klientami używa takich kanałów elektronicznych jak: Internet, e-mail, telefon. Najczęściej wykorzystuje kontakt telefoniczny oraz e-mailowy do tworzenia ofert i bezpośredniego kontaktu z klientem. Jak deklaruje: „...jesteśmy jeszcze za małą firmą, żeby mieć przykładowo osobny jakiś dział odnośnie takich kompetencji, który miał by się tylko tym zajmować”.

Na kolejne pytanie dotyczące badania potrzeb klienta przez firmę właściciel deklaruje, że prowadzi dialog z klientami oraz osobami zatrudnionymi w firmie odnośnie zadowolenia ze świadczonych usług. W Firmie 1 nie jest prowadzona kampania marketingowa dostosowana do potrzeb klienta. Przedsiębiorstwo bazuje głównie na poszukiwaniu zleceń na własną rękę oraz wykonując zlecenia jako podwykonawca przedsiębiorstwa, z który ma dobre relacje partnersko-biznesowe. Właściciel uważa, że nie ma potrzeby wdrażać kampanii

marketingowej, ponieważ dobrze wykonana praca przez jego firmę stanowi pewien rodzaj marketingu. W Firmie 1 nie jest prowadzona segmentacja, a klient traktowany jest w sposób indywidualny, co w opinii właściciela przykłada się na relacyjność z odbiorcami: „... *każdy jest traktowany indywidualnie, no i staramy się tak tego klienta zachęcić, żeby się nim zaopiekować i żeby był zadowolony. Myślę, że tacy klienci często wracają do nas.*” Właściciel Firmy 1 zaznacza również, że początkowo relacje z klientem są biznesowe, natomiast z czasem często relacje stają się biznesowo-partnerskie.

Blok dotyczący obsługi klienta i procesu transakcyjnego otwiera pytanie dotyczące zatrudnienia przez firmę specjalistów odpowiadających za kontakty z klientami. Na to pytanie przedsiębiorstwo odpowiada: „... *to jest tylko główne tak naprawdę grono dowódcze, czyli ja bratanek, żona i szwagrowie*”. Z badania wynika, że Firma 1 samodzielnie poszukuje klientów, jak również bazuje na poleceniach innych podmiotów, a polityka związana z obsługą klienta podejmowana jest w sposób intuicyjny w oparciu o jakość oraz zbudowaną opinię. Można zatem wnioskować, że odbiorcami Firmy 1 są głównie klienci relacyjni. Właściciel wskazuje, że sam uczestniczy w szkoleniach i kursach podnoszących kwalifikacje, a następnie przekazuje zdobytą wiedzę swoim pracownikom.

W opinii właściciela Firmy 1 zwiększenie liczby sprzedawców mogłoby dać dobre lub złe rezultaty dla zwiększenia konkurencyjności firmy i jak sam mówi: „*Dobre, bo mógłbym mieć więcej pracy, ale jeżeli będę miał więcej pracy przy tej samej ilości ludzi to mogę coś źle zrobić, co przełoży się na jakość wykonanych usług. Dodatkowo trzeba się wyrabiać z terminami*”. Właściciel zaznacza, że zwiększenie liczby sprzedawców mogłoby zarówno poprawić, jak i pogorszyć relacje z klientami w zależności od sytuacji: „*W pewnych momentach jakbym wziął za dużo roboty i by mi się podwinęła noga no to wtedy się pogorszy. To jest kwestia wyśrodkowania tej sytuacji i tego czy brać coś więcej na barki, czy nie*”.

Zdaniem właściciela Firmy 1 klienci relacyjni, rozumiani jako klient stały, z którym długofalowe relacje oparte są na wzajemnym zaufaniu oraz znajomości jego potrzeb znacząco wpływają na wolumen sprzedaży, zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Właściciel podkreśla również, że bazuje głównie na stałych klientach określając, że wolumen sprzedaży wśród klientów relacyjnych stanowi 80% ogólnej sprzedaży firmy.

Następnie Firma 1 zadeklarowała, iż częsta rotacja pracowników odpowiedzialnych za sprzedaż bezpośrednią ma negatywny wpływ na relacyjność i osiągnięte cele sprzedażowe, podkreślając, przy tym, znaczenie zaufania jako warunek dalszej współpracy.

Na pytanie, czy elastyczne podejście do obsługi klienta ma znaczenie w kontekście zamknięcia transakcji, właściciel Firmy 1 odpowiedział: „*Jak najbardziej. Elastyczność jest w*

dzisiejszych czasach bardzo potrzebna, bo klienci po prostu mają czasami pewne wymagania i trzeba się do nich dostosowywać”.

Firma 1 wskazuje, że buduje swoją pozycję rynkową na lojalności i zaufaniu z kontrahentami zaznaczając, iż łatwiej jest nawiązać bliskie relacje z mniejszymi podmiotami niż z większymi. Właściciel Firmy 1 podkreśla również, że rodzinny charakter firmy oraz kojarzone z nią wartości rodzinne przekładają się na pozytywne budowanie relacji z klientami, natomiast w jego opinii tylko w mniejszych podmiotach, ponieważ w większych wartości rodzinne się zacierają, a znaczenia nabierają wartości biznesowe.

Właściciel Firmy 1 zadeklarował, że w przedsiębiorstwie stosowana jest obsługa posprzedażowa oraz reklamacyjna. Firma stara się, aby proces reklamacyjny był szybki i korzystny dla klienta. Zaznacza również, iż sprawny proces reklamacyjny oraz serwis posprzedażowy wpływa pozytywnie na zadowolenie klienta oraz budowanie długofalowych relacji. Firma 1 deklaruje, iż nie stosuje wobec klientów relacyjnych benefitów oraz specjalnej polityki cenowej. W Firmie 1 również nie bada się przyczyn odpływu klientów.

Firma 2

Drugim badanym podmiotem była Firma 2 zajmująca się zarówno produkcją, jak i sprzedażą kosmetyków na rynku krajowym i zagranicznym. Przedsiębiorstwo zadeklarowało przynależność do grupy firm rodzinnych zgodnie z definicją załączoną do scenariusza wywiadu. W Firmie 1 zatrudnieni są członkowie najbliższej rodziny tj. rodzeństwo i kuzynostwo.

W sekcji pierwszej dotyczących działań przedsprzedażowych właściciel Firmy 1 zadeklarował, że decyzje dotyczące polityki sprzedażowej należą zarówno do zarządu, który składa się tylko z członków rodziny, jak również do podległych pracowników, tj. kierowników działów sprzedaży. Poziom decyzyjności zależy od wagi kontaktów biznesowych oraz doświadczenia pracowników „...*, którzy znają specyfikę naszych klientów, więc możemy sobie pozwolić na to, żeby część odpowiedzialności za decyzje zrzucić na kierowników”.*

W Firmie 2 wyodrębniony jest dział handlowy, którym kieruje członek zarządu będący osobą blisko spokrewnioną z właścicielem przedsiębiorstwa. Firma 2 prowadzi również sprzedaż internetową, więc dział handlowy ma rozbudowaną strukturę.

Badane przedsiębiorstwo korzysta z platformy internetowej, która służy głównie do obsługi klienta indywidualnego, natomiast w przypadku klientów hurtowych preferowany jest kontakt

osobisty oraz telefoniczny. Właściciel Firmy 2 deklaruje również, że w przypadku dużych odbiorców istotny jest osobisty kontakt pomiędzy stronami dokonującymi sprzedaży i zakupu.

Firma 2 tworzy kampanie marketingowe oraz akcje promocyjne głównie pod kątem klienta indywidualnego, poprzez takie działania jak: sprzedaż pakietowa, czy obniżanie ceny. Kampanie te tworzone są zarówno pod względem oczekiwań klientów oraz trendów rynkowych, jak również dla potrzeb firmy związanych głównie z wyprzedaniem stanów magazynowych oraz sezonowością niektórych produktów.

W Firmie 2 stosowana jest segmentacja klientów na klientów indywidualnych oraz klientów hurtowych zaopatrujących się w duże ilości produktów. Właściciel deklaruje, że każdy klient obsługiwany jest w sposób spersonalizowany, na przykład poprzez kontakt telefoniczny czy mailowy. Firma 2 dba o relacje z klientami oraz ich zadowolenie. Podkreśla się znaczenie indywidualnego podejścia do klientów, co w opinii właściciela przedsiębiorstwa, wpływa pozytywnie na późniejsze relacje, zaufanie oraz tworzenie stałej bazy klientów. Właściciel zaznacza, że *„klient, który jest z nami związany, częściej będzie nas polecał. Ponadto, gdy szuka dla siebie jakiegoś produktu najpierw odwiedzi naszą stronę, a później strony internetowe konkurencji”*. Firma 2 podkreśla również fakt, że relacje z klientami są szczególnie ważne w branży kosmetycznej, w której klient przyzwyczajają się do marki, jakości produktu oraz niechętnie podejmuje ryzyko zmiany swoich przyzwyczajzeń ze względu na podrażnienia czy ewentualne konsekwencje zdrowotne.

W sekcji dotyczącej obsługi klienta badane przedsiębiorstwo zaznacza, że sprzedażą bezpośrednią zajmuje się dział handlowy. Pracownicy w nim zatrudnieni posiadają bardzo duże doświadczenie sprzedażowe oraz znają języki obce, które pozwalają im na swobodną komunikację z klientami zagranicznymi. Wsparciem dla działu handlowego jest dział reklamacyjny. Polityka sprzedażowa podejmowana jest w sposób indywidualny oraz intuicyjny. Firma 2 nie korzysta z żadnych wzorców sprzedaży, jednakże wypracowała własne schematy postępowania, które stanowią bazę w procesie sprzedaży, głównie detalicznej. Właściciel zaznacza, że rotacja pracowników jest niewielka, a przedsiębiorstwo nie korzysta z zewnętrznych szkoleń sprzedażowych, natomiast bazuje na wieloletnim doświadczeniu stałych pracowników oraz ich umiejętności. W Firmie 2 podkreśla się fakt, że częsta rotacja osób zatrudnionych negatywnie wpływa na osiągnięte cele przedsiębiorstwa, a proces wdrożenia nowych pracowników jest czasochłonny i kosztowny. Ponadto, budowanie pozytywnych relacji z klientami to proces długotrwały, dlatego, w opinii właściciela, częste zmiany zdecydowanie wpływają negatywnie, chociażby na zaufanie, które jest podstawą owych relacji.

W opinii właściciela zwiększenie liczby sprzedawców nie przyczyni się do zwiększenia konkurencyjności badanej firmy i poprawy jej relacji z klientami. Podstawą jest tutaj fakt, iż konkurencyjność wynika z dwóch aspektów, a mianowicie jakości produktu oraz ceny. Te dwie zmienne muszą być akceptowalne dla klienta, natomiast liczba sprzedawców w niewielkim stopniu przełoży się na konkurencyjność. Podkreśla się natomiast fakt szybkiego zdiagnozowania potrzeb klienta i doboru produktów w taki sposób, aby spełniały one jego oczekiwania. Klienci relacyjni istotnie wpływają na wolumen sprzedaży Firmy 2 stanowiąc 70-80% przychodów.

Właściciel Firmy 2 podkreśla znaczenie elastyczności w procesie zamknięcia transakcji szczególnie w przypadku klientów hurtowych zamawiających duże ilości produktów. Niejednokrotnie oferta kierowana do tych odbiorców zostaje dostosowana do bieżących oczekiwań klientów.

W odpowiedzi na pytania z ostatniej sekcji okazuje się, że Firma 2 podkreśla, iż stali klienci stanowią bazę odbiorców firmy, co jest weryfikowane poprzez cykliczne raporty logowania się do kont klientów. Fundamentem relacji ze stałymi odbiorcami jest lojalność i zaufanie, które są ważnym czynnikiem w kontaktach biznesowych, poza jakością produktów i ich ceną.

Właściciel Firmy 2 podkreśla znaczenie rodzinności dla budowania relacji z klientami, głównie poprzez dbałość członków rodziny o interes firmy: *„To nie jest tylko nasza praca to jest również nasz dom. Zdajemy sobie sprawę, że jeśli firma będzie dobrze prosperować to wszyscy będziemy czerpać z tego korzyści, w tym również nasi klienci”*.

W Firmie 2 stale monitoruje się zadowolenie czy dezaprobatę klientów poprzez platformę sprzedażową, opinie oraz informację zwrotną. Właściciele oraz pracownicy badanego przedsiębiorstwa przywiązują dużą wagę do zdania klientów na temat produktów oraz jakości obsługi. Klienci mają możliwość kontaktu z pracownikami firmy za pomocą infolinii, również po zawarciu transakcji. Przywiązuje się również wagę do sprawnego przeprowadzenia procesu reklamacyjnego, który w opinii właściciela ma bardzo ważne znaczenie w późniejszych relacjach z klientami oraz wpływa na jego zadowolenie z obsługi.

Firma 2 stosuje specjalną politykę cenową w stosunku do klientów hurtowych (negocjacje cenowe), wobec których stara się być elastyczna zarówno cenowo, jak i produktowo. Natomiast klienci detaliczni mogą liczyć na cykliczne akcje promocyjne, pakietowe czy też drobne gadżety dołączane do zakupu. Badane przedsiębiorstwo w żaden jednak sposób nie bada odpływu klientów relacyjnych.

Firma 3

Biorąca udział w badaniu Firma 3 również deklaruje przynależność do grupy firm rodzinnych. W zarządzie zasiadają trzy osoby z rodziny, które są formalnymi wspólnikami oraz udziałowcami firmy. Badane przedsiębiorstwo stopniowo przechodzi przez proces sukcesji, przekazując kompetencje zarządcze kolejnemu pokoleniu. Główną działalnością Firmy 3 jest produkcja lodów rzemieślniczych oraz mrożonych wyrobów cukierniczych sprzedawanych zarówno na rynkach krajowych, jak i zagranicznych. Przedsiębiorstwo ma charakter głównie produkcyjny, natomiast posiada również lokal gastronomiczny, w którym świadczone są usługi. Branża, w której znajduje się Firma 3 charakteryzuje się dużą sezonowością.

Za politykę sprzedażową w Firmie 3 odpowiedzialny jest głównie zarząd składający się z członków rodziny, który określa kierunki działania pracowników działu sprzedaży. *„Część decyzji jest również konsultowana z pracownikami, ponieważ zdajemy sobie sprawę, że mają oni niejednokrotnie większe doświadczenie w zakresie kontaktów bezpośrednich z klientami niż członkowie zarządu. Są to głównie pracownicy wieloletni, którym ufamy i mamy pewność, że działają w interesie firmy. Natomiast decyzje kluczowe są oczywiście podejmowane przez zarząd.”* – deklaruje właściciel Firmy 3. Właściciel zaznacza, że w 99% za kontakty biznesowe z dużymi odbiorcami odpowiedzialny jest zarząd oraz członkowie bliskiej rodziny, następnie przy dłuższej współpracy obsługą klienta zajmują się delegowani pracownicy. Za kontakty z klientami indywidualnymi, głównie w lokalu gastronomicznym, odpowiedzialni są pracownicy badanego przedsiębiorstwa.

W Firmie 3 wyodrębniony jest dział sprzedaży, który zajmuje się głównie kontaktami ze stałymi klientami, w podziale na rynek krajowy oraz zagraniczny. Firma 3 korzysta przede wszystkim z kontaktu mailowego i telefonicznego z klientami, podkreśla się jednak fakt, że w przypadku pierwszego kontaktu zachęca się klientów, aby fizycznie przyjechali i *„zobaczyli, co kupują”*. Badane przedsiębiorstwo aktywnie bierze udział w targach branżowych oraz prowadzi stronę internetową z ofertą handlową i konto w mediach społecznościowych. W opinii właściciela *„bez mediów społecznościowych, w dzisiejszych czasach, jest trudno pozyskać klientów głównie dla naszego lokalu gastronomicznego, gdzie organizujemy różne akcje i konkursy przyciągające klientów”*. Media społecznościowe służą również jako instrument badania potrzeb klienta. Obywa się to poprzez opinie czy też krótkie ankiety. Badanie potrzeb klienta biznesowego w Firmie 3 odbywa się głównie poprzez dialog oraz sugestie dotyczące zakupionych produktów.

Strona internetowa oraz media społecznościowe Firmy 3 są głównym instrumentem marketingowym przedsiębiorstwa. Właściciel podkreśla również znaczenie rozpoznawalności marki, która została wypracowana w perspektywie wielu lat działalności w branży.

Firma 3 prowadzi segmentację klientów na klientów biznesowych uwzględniając podział na odbiorców z rynku polskiego i zagranicznego, oraz klientów indywidualnych. Biorąc pod uwagę udział w ogólnym wolumenie sprzedaży firmy 3, to 40% stanowią klienci biznesowi zagraniczni, 55% klienci biznesowi krajowi, a 5% to klienci indywidualni. Badane przedsiębiorstwo zwraca szczególną uwagę na indywidualne podejście do obsługi sprzedażowej, szczególnie w przypadku odbiorców kluczowych, co w opinii właściciela znacząco wpływa na proces budowania długofalowych relacji biznesowo-partnerskich, które często kształtują współpracę na lata.

Firma 3 na przestrzeni lat wypracowała własne wzorce i schematy współpracy i obsługi klienta w oparciu o indywidualne podejście oraz wieloletnie doświadczenie w branży. Właściciel deklaruje również, że pracownicy odpowiedzialni za obsługę kluczowych klientów korzystają z zewnętrznych szkoleń sprzedażowych, które, w opinii właściciela, pozytywnie przyczyniły się do jakości obsługi. Zdaniem właściciela Firmy 3 zwiększenie liczby sprzedawców nie przełoży się na zwiększenie konkurencyjności firmy „*chyba, że zespół byłby przeciążony i nie radziłby sobie z bieżącą obsługą*”.

Właściciel zgadza się ze stwierdzeniem, że klienci relacyjny znacząco wpływają na wolumen sprzedaży firmy, uzasadniając, że „*tacy klienci pozwalają oszacować nam zapotrzebowanie na nasze produkty w dalszej perspektywie czasowej*”. Stali klienci stanowią około 80% przychodów ze sprzedaży ogółem w badanej firmie.

Właściciela Firmy 3 uważa, że częsta rotacja pracowników negatywnie wpływa na relacje biznesowe: „*sprzedawca współpracujący z klientami, poznaje jego specyfikę, potrzeby, zapotrzebowanie i wymagania. Nowy pracownik musi przejść cały ten proces od początku. Ponadto istotna staje się rola zaufania ze strony klienta. Podstawą współpracy jest wzajemne zaufanie, które buduje relację często na wiele lat. Dlatego też w naszej firmie dba się o pracowników i staramy się, żeby te osoby nie odchodziły*”.

Badane przedsiębiorstwo elastycznie podchodzi do współpracy z klientami. Wielu naszych klientów posiada własne preferencje dotyczące produktów, którym firma stara się sprostać (np. smak, kształt, gramatura itp.): „*jesteśmy otwarci na sugestie klientów, czyli mówiąc wprost – elastyczni*”.

Firma 3 podkreśla znaczenie zaufania i lojalności w procesie budowania długofalowych relacji z klientami. Odbudowanie reputacji w przypadku poważnych uchybień jest w opinii

właściciela w tej branży, wręcz niemożliwe. Zachowanie wysokich standardów pomiędzy sprzedażą a dostawą produktów ma ogromne znaczenie. Zdaniem właściciela rodzinny charakter firmy oraz kojarzone z tą grupą przedsiębiorstw wartości pozytywnie wpływają na budowanie relacji z odbiorcami, głównie poprzez wartości, więzi i zobowiązanie pomiędzy pracującymi członkami rodziny, które przekładają się na interes naszej firmy, a co za tym idzie również interes klientów.

4.3. Podsumowanie wyników badań jakościowych

Podsumowując wyniki badań jakościowych można stwierdzić, że działania podejmowane przez firmy rodzinne w zakresie elastyczności pozytywnie wpływają na budowanie długofalowych relacji z klientami. Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu wykazały, że dobre relacje z kontrahentami są bardzo ważnym elementem kształtowania przewagi konkurencyjnej firmy.

Tabela 4.2. Podsumowanie badań jakościowych

Działania w budowaniu kapitału relacyjnego w firmach rodzinnych oraz kształtowania przewagi konkurencyjnej		Przypadki		
		Firma 1	Firma 2	Firma 3
I.	DZIAŁANIA PRZEDSPRZEDAŻOWE ORAZ POZYSKANIE KLIENTA – zainteresowanie firmą oraz produktem, marketing, rozpoznawalność	+	+++	+++
II.	OBSŁUGA KLIENTA I PROCES TRANSAKCYJNY – przygotowanie sprzedawców, proces obsługi klienta, przedstawienie wartości produktów, przedstawienie szczegółów transakcji w tym warunków cenowych, gotowość do reagowania na obiekcje klienta, dokonanie transakcji	++	++++	+++
III.	OBSŁUGA POSPRZEDAŻOWA – utrzymanie kontaktów, serwis, informacja zwrotna, procedura reklamacyjna, budowanie i utrzymywanie długofalowych relacji	++	+++	+++

* +++++ bardzo wysoki poziom działań; +++ wysoki poziom działań; ++ przeciętny (sporadyczny, przypadkowy) poziom działań; + niski poziom działań; - brak działań

Źródło: Opracowanie własne.

Ze względu na fakt, iż celem niniejszej pracy doktorskiej jest ocena, w jaki sposób elastyczne budowanie relacji z klientami wpływa na konkurencyjność firm rodzinnych badanie jakościowe, z wykorzystaniem scenariusza wywiadu, pozwoliło na wstępne rozpoznanie tematu oraz sformułowanie następujących wniosków (Tabela 4.2):

- Analizując działania sprzedażowe oraz pozyskanie klienta przez firmy rodzinne można stwierdzić, że uczestnicy badania niechętnie przekazują kompetencje związane z podejmowaniem decyzji odnośnie polityki sprzedażowej swoim pracownikom, którzy nie są spokrewnieni z rodziną. Dotyczy to głównie klientów kluczowych oraz klientów nowych. Większość decyzji podejmowana jest przez właścicieli lub pracowników będących członkami rodziny, a więc osobami obdarzonymi szczególnym zaufaniem i więzią.
- W większości badanych przedsiębiorstw rodzinnych wyodrębnione są działy sprzedaży, jednakże struktura organizacyjna tychże działów nie jest znacznie rozbudowana.
- Badane przedsiębiorstwa stosują podstawową segmentację klientów, na klientów biznesowych oraz klientów indywidualnych. Firmy te głównie korzystają z podstawowych kanałów elektronicznych do kontaktów z klientami, jakimi są: telefon, e-mail, kontakt osobisty, natomiast niektóre z nich wykorzystują narzędzia internetowe oraz media społecznościowe w celu identyfikacji potrzeb klienta oraz przygotowania właściwej strategii marketingowej. Jednak nie jest to standardem.
- Firmy biorące udział w badaniu jakościowym deklarują, iż posiadają klientów relacyjnych. Podkreślają ich znaczenie w kontekście obrotów oraz wskazują na istotę indywidualnego oraz elastycznego podejścia do klientów kluczowych. Właściciele badanych przedsiębiorstw zadeklarowali również, że monitorują zadowolenie klientów głównie poprzez kontakt osobisty, telefoniczny lub opinie w przeglądarkach internetowych czy mediach społecznościowych.
- Badane przedsiębiorstwa rodzinne podkreśliły znaczenie zaufania oraz lojalności dla procesu budowania relacji z klientami, a polityka związana z obsługą klientów czy procesem reklamacyjnym zwykle wypracowana jest przez osoby pracujące w firmie przez wiele lat. W opinii właścicieli kojarzone z firmą rodzinną wartości oraz cechy mają istotny wpływ na budowanie relacje z klientami.

Reasumując, przeprowadzone badanie na grupie firm rodzinnych zlokalizowanych na terenie województwa śląskiego pokazało, że budowanie pozytywnych i długofalowych relacji z klientami ma istotne znaczenie w kontekście osiągnięcia celów i przewagi konkurencyjnej.

Właściciele podkreślili znaczenie elastyczności w budowaniu tychże relacji, poprzez dostosowanie oferty cenowej oraz produktowej do potrzeb klientów.

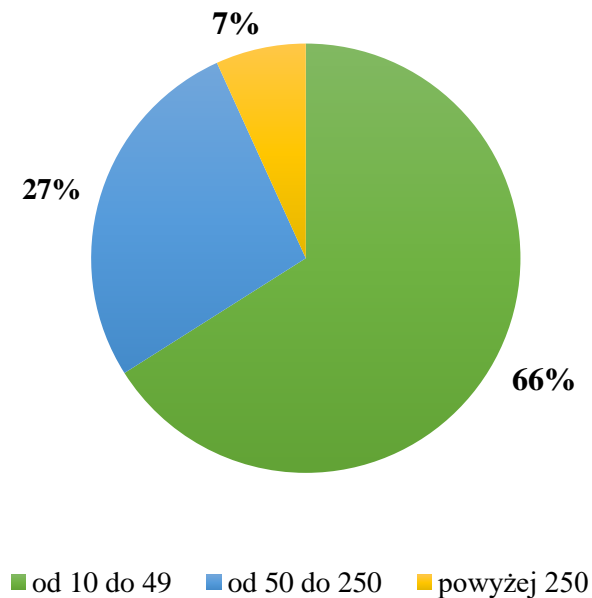
Rozdział 5

Elastyczność w budowaniu kapitału relacyjnego a konkurencyjność firm rodzinnych w świetle badań ilościowych

5.1. Charakterystyka badanej próby – badania ilościowe

Własne badanie ilościowe przeprowadzone dla potrzeb realizacji celu niniejszej dysertacji wskazały następujące rezultaty pozwalające scharakteryzować badaną próbę badawczą. Analiza populacji badanych przedsiębiorstw rodzinnych pokazała, iż w badaniu uczestniczyło 136 przedsiębiorstw zaliczanych według wielkości do sektora małych przedsiębiorstw zatrudniających od 10 do 49 pracowników, co stanowiło 66% badanych. 27% badanych, czyli 56 przedsiębiorstw, zatrudniało od 50 do 249 pracowników, zaliczanych do sektora średnich firm oraz 14 przedsiębiorstw zaliczanych do grupy dużych przedsiębiorstw (7%), czyli zatrudniających powyżej 249 pracowników najemnych (Wykres 5.1).

Wykres 5.1. Wielkość zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych (n=206)

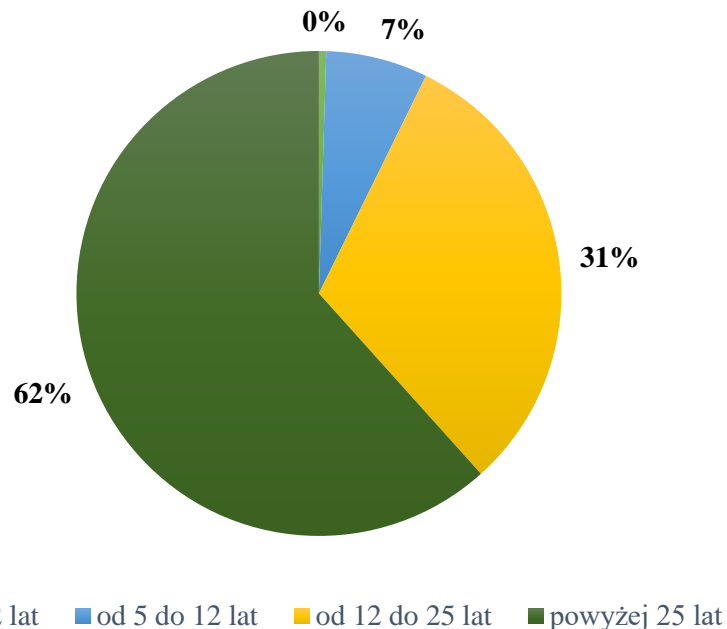


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Badanie pokazało, że większość badanych podmiotów rodzinnych, bo aż 61,7% firm, obecna jest na rynku powyżej 25 lat (127 wskazań respondentów). Przedsiębiorstwa rodzinne, które funkcjonują na rynku od 12 do 25 lat stanowiły grupę 64 podmiotów, czyli 31,1%

wszystkich badanych. Podmioty funkcjonujące od 5 do 12 lat to 14 przedsiębiorstw, które stanowiły 6,8% wszystkich badanych, natomiast jedynie jedno badane przedsiębiorstwo rodzinne działało na rynku do 2 lat (Wykres 5.2)

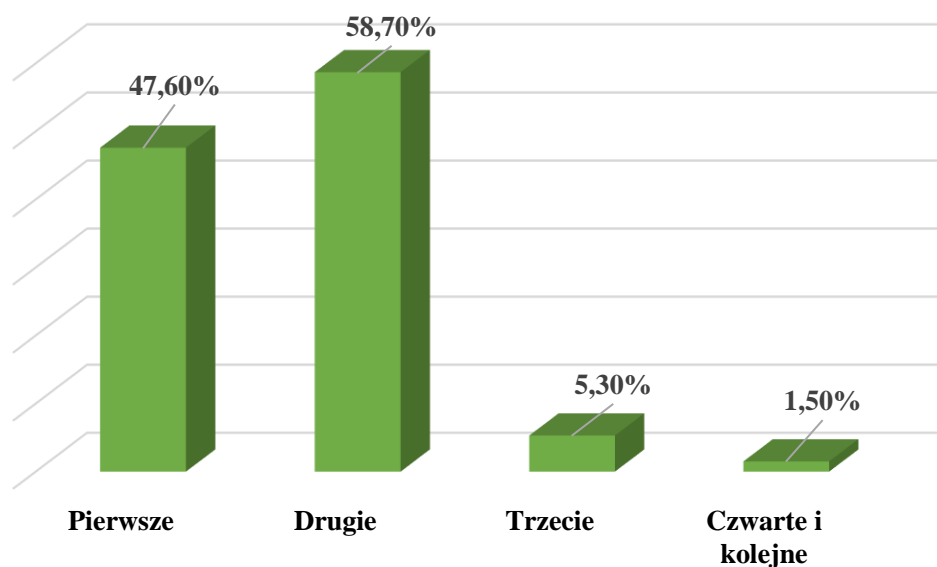
Wykres 5.2. Struktura wieku badanych firm rodzinnych (n= 206)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Ponadto badania wskazują, że badane przedsiębiorstwa rodzinne najczęściej zarządzane były przez drugie pokolenie, taką deklarację wskazało 121 respondentów, co stanowi 58,7% wskazań. Pierwsze pokolenie zarządzało 98 badanymi podmiotami, co stanowi 47,6% ogółu badanych przedsiębiorstw rodzinnych, natomiast 14 przedsiębiorstw zarządzanych było przez trzecie oraz kolejne pokolenie w rodzinie, co stanowi 6,8% badanych (Wykres 5.3).

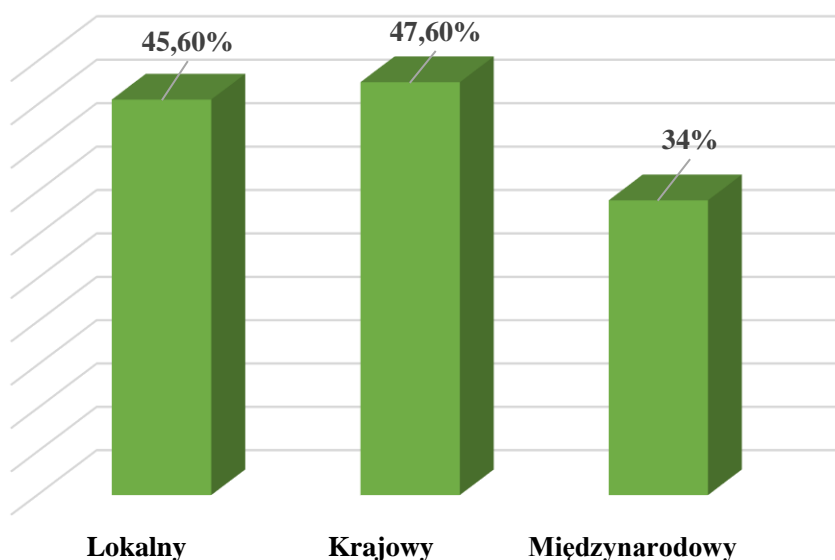
Wykres 5.3. Pokolenie zarządzające badanymi przedsiębiorstw rodzinnymi (n=206)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Badania pokazały również, że zasięg badaných przedsiębiorstw rodzinnych najczęściej obejmował Polskę, takie wskazanie było w przypadku 98 firm, co stanowi 47,6% badaných (Wykres 5.4).

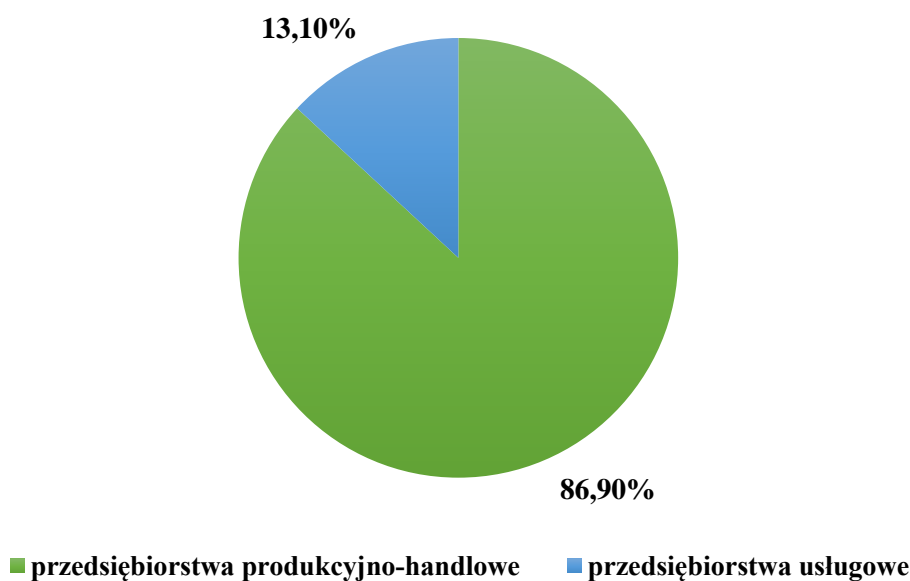
Wykres 5.4. Zasięg działalności badaných przedsiębiorstw rodzinnych (n=206)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Zasięg lokalny deklarowało 94 firm, co stanowi 45,6% badanych przedsiębiorstw rodzinnych. Jedynie 70 spośród badanych firm rodzinnych wskazało, że prowadzą swoją działalność w obszarze międzynarodowym. Zasięg działalności przedsiębiorstw rodzinnych biorących udział w badaniu został przedstawiony na wykresie 5.4.

Wykres 5.5. Dominujący profil działalności badanych przedsiębiorstw rodzinnych (n=206)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Przeprowadzona analiza wyników badania pokazała, że dominującym profilem działalności badanych przedsiębiorstw był profil produkcyjno-handlowy, który wskazało aż 86,9% respondentów. Przedsiębiorstwa usługowe stanowiły 13,1% wszystkich badanych firm rodzinnych (Wykres 5.5).

5.2. Identyfikacja i analiza zależności między elastycznością a konkurencyjnością firm rodzinnych

W celu identyfikacji i oceny zależności pomiędzy elastycznym budowaniem relacji z klientami a konkurencyjnością przedsiębiorstw rodzinnych analizie poddana została część II. kwestionariusza ankiety (Załącznik nr 1), która składała się łącznie z 42 pytań. Respondenci odnosili się do zaprezentowanych stwierdzeń korzystając z 5-stopniowej skali Likerta. W

pierwszej kolejności zbadano rozkłady dla zmiennych: stopień zaangażowania firmy w jakość elastycznych relacji z klientami, zaufanie a jakość elastycznych relacji z klientami, wdzięczność a jakość elastycznych relacji z klientami, wdzięczność w elastycznym budowaniu relacji firma-klient, wpływ wzajemności na jakość elastycznych relacji firma-klient, szerokość elastycznych relacji między firmą a klientem oraz struktura elastycznych relacji między firmą a klientami.

W toku analizy sprawdzono rozkłady zmiennych ilościowych. W tym celu wyliczono podstawowe statystyki opisowe wraz z testem Shapiro-Wilka badającym normalność rozkładu oraz udzielając odpowiedzi czy zmienne mają rozkład zbliżony do rozkładu normalnego. Test Shapiro-Wilka przeprowadzono przy użyciu następujących założeń:

Hipoteza zerowa oraz alternatywna mają postać:

H0: Rozkład badanej cechy jest rozkładem normalnym

H1: Rozkład badanej cechy nie jest rozkładem normalnym

Dla potrzeb podjętej analizy odpowiednio oznaczono zmienne zależne, tj. dla *Zaangażowanie firmy w jakość elastycznych relacji z klientami* przyjęto zapis: ZAA_FR, a poszczególne itemy wchodzące w skład zaangażowania oznaczono odpowiednio od ZAA_FR_1 do ZAA_FR_7, gdzie:

- ZAA_FR_1 (utrzymanie klienta uważane jest za najwyższy priorytet),
- ZAA_FR_2 (zachęcanie pracowników do koncentrowania się na elastycznych relacjach z klientami),
- ZAA_FR_3 (elastyczność relacji klientów z firmą wynika z braku alternatyw ze strony konkurencji),
- ZAA_FR_4 (firma posiada klientów, którzy identyfikują się z sukcesem firmy i postrzegają siebie jako jej część),
- ZAA_FR_5 (w firmie zwraca się uwagę na potrzebę przedstawienia klientom pełnych informacji na temat przedsiębiorstwa),
- ZAA_FR_6 (w firmie zwraca się uwagę na klientów mocno związanych z firmą wzmacniając ich poczucie przywiązania),
- ZAA_FR_7 (w firmie pracuje się wspólnie nad osiągnięciem celów w budowaniu elastycznych relacji).

Tabela 5.1. Statystyki opisowe dla zmiennej: zaangażowanie firmy rodzinnej w jakość elastycznych relacji z klientami (n=206)

Zmienna zależna	<i>Średnia</i>	<i>Mediana</i>	<i>Odch. stand.</i>	<i>Skośność</i>	<i>Kurtoza</i>	<i>Min.</i>	<i>Max</i>
ZAA_FR_1	4,52	5,00	0,54	-0,48	-1,00	3,00	5,00
ZAA_FR_2	4,54	5,00	0,63	-1,06	0,04	3,00	5,00
ZAA_FR_3	4,19	4,00	0,78	-0,65	-0,18	2,00	5,00
ZAA_FR_4	4,34	4,50	0,75	-0,79	-0,33	2,00	5,00
ZAA_FR_5	4,29	4,00	0,67	-0,52	-0,32	2,00	5,00
ZAA_FR_6	4,43	5,00	0,66	-0,84	0,04	2,00	5,00
ZAA_FR_7	4,34	4,00	0,62	-0,51	0,04	2,00	5,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Badanie firm rodzinnych prowadzących swoją działalność na terenie województwa śląskiego pokazało, że wśród zmiennych określających zaangażowanie firmy rodzinnej w jakość elastycznych relacji z klientami najwyżej oceniono zachęcanie pracowników do koncentrowania się na elastycznych relacjach z klientami oraz utrzymanie klienta uważane jest za najwyższy priorytet badanego przedsiębiorstwa. Średni poziom dla zmiennej ZAA_FR_2 wynosi 4,54 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,63 punktu. Średni poziom dla zmiennej ZAA_FR_1 wynosi 4,52 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,54 punktu. Minimalna wartość dla obu zmiennych wynosi 3,00, a maksymalna 5,00. Statystyki pozycyjne wskazują, że 50% badanych oceniło obie zmienne na poziomie do 5,00 w 5-stopniowej skali. Z kolei najniżej oceniono elastyczność relacji klientów z firmą wynika z braku alternatyw ze strony konkurencji, na poziomie 4,19 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,78 punktu. Minimalna wartość dla zmiennej ZAA_FR_3 wynosi jednak 2,00, a maksymalna 5,00. Statystyki pozycyjne wskazują, że 50% badanych oceniło tą zmienną na poziomie do 5,00 w 5-stopniowej skali. Ujemna wartość skośności dla badanych zmiennych wskazuje, że występuje we wszystkich przypadkach asymetria lewoskrętna (Tabela 5.1).

Kolejno dla potrzeb przyjętej analizy odpowiednio oznaczono zmienne zależne, tj. dla *Zaufanie a jakość elastycznych relacji z klientami* przyjęto zapis: ZUF_FR, a poszczególne itemy wchodzące w skład zaufania oznaczono odpowiednio od ZUF_FR_1 do ZUF_FR_7, gdzie:

- ZUF_FR_1 (w firmie podkreśla się znaczenie empatii i uprzejmości w kontaktach z klientem),

- ZUF_FR_2 (sprzedawcy elastycznie i rzetelnie podchodzą do obowiązków związanych z obsługą klienta),
- ZUF_FR_3 (w firmie podkreśla się elastyczne i indywidualne podejście do klienta),
- ZUF_FR_4 (w firmie podkreśla się znaczenie uczciwości, wiarygodności i elastyczności względem klienta),
- ZUF_FR_5 (w firmie dotrzymuje się obietnic złożonych klientowi),
- ZUF_FR_6 (w firmie zapewnia się wysoką jakość, która jest symbolem solidności firmy),
- ZUF_FR_7 (firma cieszy się dobrą reputacją wśród klientów, ze względu na swoją elastyczność).

Tabela 5.2. Statystyki opisowe dla zmiennej: zaufanie a jakość elastycznych relacji między firmą a klientami (n=206)

Zmienna zależna	<i>Średnia</i>	<i>Mediana</i>	<i>Odch. stand.</i>	<i>Skośność</i>	<i>Kurtoza</i>	<i>Min.</i>	<i>Max</i>
ZUF_FR_1	4,60	5,00	0,52	-0,73	-0,78	3,00	5,00
ZUF_FR_2	4,66	5,00	0,59	-1,50	1,23	3,00	5,00
ZUF_FR_3	4,47	5,00	0,58	-0,56	-0,63	3,00	5,00
ZUF_FR_4	4,65	5,00	0,56	-1,34	0,83	3,00	5,00
ZUF_FR_5	4,55	5,00	0,55	-0,65	-0,71	3,00	5,00
ZUF_FR_6	4,61	5,00	0,63	-1,36	0,70	3,00	5,00
ZUF_FR_7	4,44	4,00	0,60	-0,71	0,27	2,00	5,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Przeprowadzone badanie firm rodzinnych prowadzących swoją działalność na terenie województwa śląskiego pokazało, że wśród zmiennych określających wpływ zaufania na jakość elastycznych relacji z klientami najwyżej oceniono, kiedy sprzedawcy elastycznie i rzetelnie podchodzą do obowiązków związanych z obsługą klienta, co uważane jest za najwyższy priorytet badanego przedsiębiorstwa. Średni poziom dla zmiennej ZUF_FR_2 wynosi 4,66 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,59 punktu. Średni poziom dla zmiennej ZUF_FR_4 wynosi 4,65 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,56 punktu. Minimalna wartość dla obu zmiennych wynosi 3,00, a maksymalna 5,00. Statystyki pozycyjne wskazują, że 50% badanych oceniło obie zmienne na poziomie do 5,00 w 5-stopniowej skali. Z kolei najniżej oceniono, że firma cieszy się dobrą reputacją wśród klientów, ze względu na swoją elastyczność na poziomie 4,44 w 5-stopniowej

skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,60 punktu. Minimalna wartość dla zmiennej ZUF_FR_7 wynosi jednak 2,00, a maksymalna 5,00. Statystyki pozycyjne wskazują, że 50% badanych oceniło tą zmienną na poziomie do 4,00 w 5-stopniowej skali. Ujemna wartość skośności dla badanych zmiennych wskazuje, że występuje we wszystkich przypadkach asymetria lewoskrętna (Tabela 5.2.).

Kolejno dla potrzeb przyjętej analizy odpowiednio oznaczono zmienne zależne, tj. dla *Wdzięczność w elastycznym budowaniu relacji firma-klient* przyjęto zapis: Wdz_FR, a poszczególne itemy wchodzące w skład wdzięczności oznaczono odpowiednio od Wdz_FR_1 do Wdz_FR_7, gdzie:

- Wdz_FR_1 (regularne spotkania z klientami, aby poznać ich aktualne i potencjalne potrzeby dotyczące nowych produktów),
- Wdz_FR_2 (zwraca się uwagę na zadowolenie klienta z otrzymanych korzyści),
- Wdz_FR_3 (zwraca się uwagę na jakość produktów w celu zadowolenia klientów),
- Wdz_FR_4 (zwraca się uwagę na indywidualne i elastyczne podejście w rozpatrywaniu skarg i reklamacji),
- Wdz_FR_5 (zwraca się uwagę na opinię klientów zamieszczoną w kanałach internetowych (social media, forum, inne)),
- Wdz_FR_6 (zwraca się uwagę na potrzebę kontaktu z klientem po dokonaniu transakcji),
- Wdz_FR_7 (przy projektowaniu procesów biznesowych i działań firma koncentruje się na potrzebach i poprawie elastycznych interakcji z klientami).

Tabela 5.3. Statystyki opisowe dla zmiennej: wdzięczność w elastycznym budowaniu relacji firma-klient (n=206)

Zmienna zależna	Średnia	Mediana	Odch. stand.	Skośność	Kurtoza	Min.	Max
Wdz_FR_1	4,22	4,00	0,74	-0,82	0,68	2,00	5,00
Wdz_FR_2	4,63	5,00	0,57	-1,23	0,55	3,00	5,00
Wdz_FR_3	4,44	4,00	0,60	-0,54	-0,62	3,00	5,00
Wdz_FR_4	4,43	5,00	0,66	-0,74	-0,53	3,00	5,00
Wdz_FR_5	4,16	4,00	0,77	-0,59	-0,19	2,00	5,00
Wdz_FR_6	4,39	4,00	0,65	-0,70	-0,03	2,00	5,00
Wdz_FR_7	4,30	4,00	0,60	-0,38	0,11	2,00	5,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Badanie firm rodzinnych prowadzących swoją działalność na terenie województwa śląskiego pokazało, że wśród zmiennych określających wpływ wdzięczności w elastycznym budowaniu relacji firma-klient najwyżej oceniono, że zwraca się uwagę na zadowolenie klienta z otrzymanych korzyści, co uważane jest za najwyższy priorytet badanego przedsiębiorstwa. Średni poziom dla zmiennej WZJ_FR_2 wynosi 4,63 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,57 punktu. Średni poziom dla zmiennej WZJ_FR_3 wynosi 4,44 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,60 punktu. Minimalna wartość dla obu zmiennych wynosi 3,00, a maksymalna 5,00. Statystyki pozycyjne wskazują, że 50% badanych oceniło obie zmienne na poziomie do 5,00 w 5-stopniowej skali. Z kolei najniżej oceniono, że zwraca się uwagę na opinię klientów zamieszczoną w kanałach internetowych (social media, forum, inne) na poziomie 4,16 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,77 punktu. Minimalna wartość dla zmiennej WZJ_FR_5 wynosi jednak 2,00, a maksymalna 5,00. Statystyki pozycyjne wskazują, że 50% badanych oceniło tą zmienną na poziomie do 4,00 w 5-stopniowej skali. Ujemna wartość skośności dla badanych zmiennych wskazuje, że występuje we wszystkich przypadkach asymetria lewoskrętna (Tabela 5.3).

W kolejnym kroku dla potrzeb przyjętej analizy odpowiednio oznaczono zmienne zależne, tj. *Wpływ wzajemności na jakość elastycznych relacji firma-klient* przyjęto zapis: WZJ_FR, a poszczególne itemy wchodzące w skład wzajemności oznaczono odpowiednio od WZJ_FR_1 do WZJ_FR_7, gdzie:

- WZJ_FR_1 (klientów przyciąga poczucie wzajemności, które ma wpływ na ich zachowania zakupowe),
- WZJ_FR_2 (firma skupia się na utrzymaniu stałych klientów i budowaniu elastycznych długofalowych relacji),
- WZJ_FR_3 (stali klienci odgrywają istotną rolę w kształtowaniu pozytywnego wizerunku firmy),
- WZJ_FR_4 (podejmuje się działania zachęcające do regularnego nabywania produktów firmy (stali klienci)),
- WZJ_FR_5 (preferuje się kontakty z klientami stałymi niż z klientami dokonującymi jednorazowych zakupów),
- WZJ_FR_6 (klienci często kupujący produkty firmy mają do niej pozytywny stosunek),
- WZJ_FR_7 (jesteśmy dobrzy w utrzymaniu elastycznych relacji z kluczowymi klientami).

Tabela 5.4. Statystyki opisowe dla zmiennej: wpływ wzajemności na jakość elastycznych relacji firma-klient (n=206)

Zmienna zależna	Średnia	Mediana	Odch. stand.	Skośność	Kurtoza	Min.	Max
WZJ_FR_1	4,33	4,00	0,60	-0,43	0,13	2,00	5,00
WZJ_FR_2	4,39	4,50	0,69	-0,77	-0,20	2,00	5,00
WZJ_FR_3	4,35	4,00	0,61	-0,36	-0,66	3,00	5,00
WZJ_FR_4	4,39	4,00	0,65	-0,72	-0,02	2,00	5,00
WZJ_FR_5	4,12	4,00	0,72	-0,34	-0,47	2,00	5,00
WZJ_FR_6	4,46	5,00	0,61	-0,63	-0,54	3,00	5,00
WZJ_FR_7	4,28	4,00	0,61	-0,22	-0,58	3,00	5,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Badanie firm rodzinnych prowadzących swoją działalność na terenie województwa śląskiego pokazało, że wśród zmiennych określających wpływ wzajemności na jakość elastycznych relacji firma-klient WZJ_FR_6 uważane jest za najwyższy priorytet badanego przedsiębiorstwa. Średni poziom dla zmiennej WZJ_FR_6 wynosi 4,46 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,61 punktu. Średni poziom dla zmiennej WZJ_FR_2 oraz WZJ_FR_4 wynosi 4,39 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej odpowiednio o +/-0,69 punktu oraz +/-0,65 punktu. Minimalna wartość dla obu zmiennych wynosi 2,00, a maksymalna 5,00. Statystyki pozycyjne wskazują, że 50% badanych oceniło wskazane zmienne na poziomie do 5,00 w 5-stopniowej skali. Z kolei najniżej oceniono, że preferuje się kontakty z klientami stałymi niż z klientami dokonującymi jednorazowych zakupów na poziomie 4,12 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,72 punktu. Minimalna wartość dla zmiennej WZJ_FR_5 wynosi jednak 2,00, a maksymalna 5,00. Statystyki pozycyjne wskazują, że 50% badanych oceniło tą zmienną na poziomie do 4,00 w 5-stopniowej skali. Ujemna wartość skośności dla badanych zmiennych wskazuje, że występuje we wszystkich przypadkach asymetria lewoskrętna (Tabela 5.4).

Następnie dla potrzeb przyjętej analizy odpowiednio oznaczono zmienne zależne, tj. *Szerokości elastycznych relacji między firmą a klientem*, gdzie przyjęto zapis: SZER_FR, a poszczególne itemy wchodzące w skład szerokości oznaczono odpowiednio od SZER_FR_1 do SZER_FR_7, gdzie:

- SZER_FR_1 (firma posiada kilka punktów sprzedaży),
- SZER_FR_2 (w firmie wykorzystuje się nowoczesne kanały dystrybucji produktów),

- SZER_FR_3 (w firmie utrzymuje się interaktywną dwukierunkową komunikację z naszymi klientami),
- SZER_FR_4 (obsługa klienta odbywa się w elastyczny sposób),
- SZER_FR_5 (sprzedawcy posiadają swoje portfele klientów),
- SZER_FR_6 (elastycznie podchodzi się do procesu reklamacji i zwrotów),
- SZER_FR_7 (występuje współpraca pomiędzy komórkami firmy w celu zadowolenia i utrzymania elastycznych relacji z klientami).

Tabela 5.5. Statystyki opisowe dla zmiennej: szerokości elastycznych relacji między firmą a klientem (n=206)

Zmienna zależna	<i>Średnia</i>	<i>Mediana</i>	<i>Odch. stand.</i>	<i>Skośność</i>	<i>Kurtoza</i>	<i>Min.</i>	<i>Max</i>
SZER_FR_1	3,60	4,00	1,24	-0,69	-0,55	1,00	5,00
SZER_FR_2	4,15	4,00	0,90	-0,94	0,57	1,00	5,00
SZER_FR_3	4,16	4,00	0,70	-0,31	-0,58	2,00	5,00
SZER_FR_4	4,39	4,00	0,66	-0,73	-0,06	2,00	5,00
SZER_FR_5	3,92	4,00	0,90	-0,48	-0,38	1,00	5,00
SZER_FR_6	4,32	4,00	0,73	-0,80	0,06	2,00	5,00
SZER_FR_7	4,17	4,00	0,62	-0,38	0,56	2,00	5,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Badanie firm rodzinnych prowadzących swoją działalność na terenie województwa śląskiego pokazało, że wśród zmiennych określających szerokość elastycznych relacji między firmą a klientem, SZER_FR_4 uważane jest za najwyższy priorytet badanego przedsiębiorstwa. Średni poziom dla zmiennej SZER_FR_4 wynosi 4,39 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,66 punktu. Średni poziom dla zmiennej SZER_FR_6 wynosi 4,32 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej odpowiednio o +/-0,73 punktu. Minimalna wartość dla obu zmiennych wynosi 2,00, a maksymalna 5,00. Statystyki pozycyjne wskazują, że 50% badanych oceniło wskazane zmienne na poziomie do 4,00 w 5-stopniowej skali. Z kolei najniżej oceniono, że firma posiada kilka punktów sprzedaży na poziomie 3,60 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-1,24 punktu. Minimalna wartość dla zmiennej SZER_FR_1 wynosi jednak 1,00, a maksymalna 5,00. Statystyki pozycyjne wskazują, że 50% badanych oceniło tą zmienną na poziomie do 4,00 w 5-stopniowej skali.

Ujemna wartość skośności dla badanych zmiennych wskazuje, że występuje we wszystkich przypadkach asymetria lewoskrętna (Tabela 5.5).

Następnie odpowiednio oznaczono zmienne zależne, tj. *Struktura elastycznych relacji między firmą a klientami* przyjęto zapis: STR_FR, a poszczególne itemy wchodzące w skład struktury oznaczono odpowiednio od STR_FR_1 do STR_FR_7, gdzie:

- STR_FR_1 (zwraca się uwagę na produkty najczęściej wybierane przez klientów),
- STR_FR_2 (zwraca się uwagę na kreowanie wartości marki),
- STR_FR_3 (zwraca się uwagę na preferencje zakupowe klientów),
- STR_FR_4 (zwraca się szczególną uwagę na klientów długofalowych),
- STR_FR_5 (zwraca się uwagę na osobisty kontakt z klientem w celu sprzedaży produktów),
- STR_FR_6 (stosuje się segmentację (podział) klientów),
- STR_FR_7 (aktywnie prowadzimy dla klientów programy np. rabatowe, lojalnościowe).

Tabela 5.6. Statystyki opisowe dla zmiennej: struktura elastycznych relacji między firmą a klientami (n=206)

Zmienna zależna	Średnia	Mediana	Odch. stand.	Skośność	Kurtoza	Min.	Max
STR_FR_1	4,43	4,00	0,52	0,08	-1,49	3,00	5,00
STR_FR_2	4,56	5,00	0,64	-1,26	0,97	2,00	5,00
STR_FR_3	4,31	4,00	0,64	-0,39	-0,69	3,00	5,00
STR_FR_4	4,44	5,00	0,69	-0,82	-0,52	3,00	5,00
STR_FR_5	4,23	4,00	0,62	-0,31	0,05	2,00	5,00
STR_FR_6	4,22	4,00	0,80	-0,77	-0,05	2,00	5,00
STR_FR_7	4,07	4,00	0,70	-1,06	3,28	1,00	5,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Badanie firm rodzinnych prowadzących swoją działalność na terenie województwa śląskiego pokazało, że wśród zmiennych określających strukturę elastycznych relacji między firmą a klientami najwyżej oceniono, że zwraca się uwagę na kreowanie wartości marki, co uważane jest za najwyższy priorytet badanego przedsiębiorstwa. Średni poziom dla zmiennej STR_FR_2 wynosi 4,56 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,64 punktu. Średni poziom dla zmiennej STR_FR_4 wynosi 4,44 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,69 punktu. Minimalna wartość dla obu zmiennych wynosi odpowiednio 2,00 i 3,00, a maksymalna 5,00. Statystyki pozycyjne wskazują, że 50% badanych

oceniło obie zmienne na poziomie do 5,00 w 5-stopniowej skali. Z kolei najniżej oceniono aktywne prowadzenie dla klientów programów np. rabatowych, lojalnościowych, na poziomie 4,07 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,70 punktu. Minimalna wartość dla zmiennej STR_FR_7 wynosi 1,00, a maksymalna 5,00. Statystyki pozycyjne wskazują, że 50% badanych oceniło tą zmienną na poziomie do 5,00 w 5-stopniowej skali. Ujemna wartość skośności dla badanych zmiennych wskazuje, że występuje we wszystkich przypadkach asymetria lewoskrętna (Tabela 5.6).

Dalej w celu identyfikacji i oceny zależności pomiędzy elastycznym budowaniem relacji z klientami a konkurencyjnością przedsiębiorstw rodzinnych analizie poddana została część III. (Konkurencyjność firmy) kwestionariusza ankiety (Załącznik nr 1), która składała się łącznie z 20 pytań. Respondenci odnosili się do zaprezentowanych stwierdzeń korzystając również z 5-stopniowej skali Likerta. Zbadano rozkłady dla zmiennych: Przewaga konkurencyjna – efekt finansowy, przewaga konkurencyjna – efekt strategiczny, przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa pod względem zgromadzonych zasobów oraz przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa pod względem posiadanych kompetencji.

W tym celu odpowiednio oznaczono zmienne zależne dotyczące konkurencyjności, tj. *Przewaga konkurencyjna – efekt finansowy* przyjęto zapis: KEF_FR, a poszczególne itemy wchodzące w skład przewagi konkurencyjnej – efekt finansowy oznaczono odpowiednio od KEF_FR_1 do KEF_FR_5, gdzie:

- KEF_FR_1 (zdolna do regulowania bieżących zobowiązań (posiada płynność finansową)),
- KEF_FR_2 (osiąga wyższą zyskowność niż konkurenci),
- KEF_FR_3 (posiada wysoki poziom wolnych środków finansowych w stosunku do konkurencji),
- KEF_FR_4 (osiąga wyższy poziom sprzedaży niż konkurenci),
- KEF_FR_5 (wytwarza produkty po kosztach niższych niż konkurenci (przywództwo kosztowe)).

Tabela 5.7. Statystyki opisowe dla zmiennej: Przewaga konkurencyjna – efekt finansowy (n=206)

Zmienna zależna	Średnia	Mediana	Odch. stand.	Skośność	Kurtoza	Min.	Max
KEF_FR_1	4,46	5,00	0,59	-0,71	0,36	2,00	5,00
KEF_FR_2	4,01	4,00	0,87	-0,38	-0,59	1,00	5,00
KEF_FR_3	3,91	4,00	0,79	-0,02	-0,99	2,00	5,00
KEF_FR_4	4,09	4,00	0,87	-0,35	-1,16	2,00	5,00
KEF_FR_5	3,83	4,00	0,85	-0,72	0,79	1,00	5,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Badanie firm rodzinnych prowadzących swoją działalność na terenie województwa śląskiego pokazało, że wśród zmiennych określających przewagę konkurencyjną pod względem efektu finansowego najwyżej oceniono, że firma jest zdolna do regulowania bieżących zobowiązań (posiada płynność finansową), co uważane jest za najwyższy priorytet badanego przedsiębiorstwa. Średni poziom dla zmiennej KEF_FR_1 wynosi 4,46 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,59 punktu. Średni poziom dla zmiennej KEF_FR_4 wynosi 4,09 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,87 punktu. Minimalna wartość dla obu zmiennych wynosi 2,00, a maksymalna 5,00. Statystyki pozycyjne wskazują, że 50% badanych oceniło obie zmienne na poziomie do 5,00 w 5-stopniowej skali. Z kolei najniżej oceniono item firma wytwarza produkty po kosztach niższych niż konkurenci (przywództwo kosztowe), na poziomie 3,83 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,72 punktu. Minimalna wartość dla zmiennej KEF_FR_5 wynosi 1,00, a maksymalna 5,00. Statystyki pozycyjne wskazują, że 50% badanych oceniło tą zmienną na poziomie do 4,00 w 5-stopniowej skali. Ujemna wartość skośności dla badanych zmiennych wskazuje, że występuje we wszystkich przypadkach asymetria lewoskrętna (Tabela 5.7).

Następnie odpowiednio oznaczono zmienne zależne dotyczące konkurencyjności, tj. *Przewaga konkurencyjna pod względem strategicznym* przyjęto zapis: KSTR_FR, a poszczególne itemy wchodzące w skład przewagi konkurencyjnej pod względem strategicznym oznaczono odpowiednio od KSTR_FR_1 do KSTR_FR_5, gdzie:

- KSTR_FR_1 (firma osiągnęła strategiczną przewagę nad konkurentami),
- KSTR_FR_2 (firma ma duży udział w rynku),
- KSTR_FR_3 (firma jest bardziej rozpoznawalna przez klientów niż konkurenci),

- KSTR_FR_4 (firma próbuje samodzielnie kreować nisze rynkowe),
- KSTR_FR_5 (firma posiada dużą sieć dystrybucji w regionie).

Tabela 5.8. Statystyki opisowe dla zmiennej: Przewaga konkurencyjna pod względem strategicznym (n=206)

Zmienna zależna	Średnia	Mediana	Odch. stand.	Skośność	Kurtoza	Min.	Max
KSTR_FR_1	3,90	4,00	0,81	-0,38	-0,03	1,00	5,00
KSTR_FR_2	4,15	4,00	0,87	-0,70	-0,37	2,00	5,00
KSTR_FR_3	3,80	4,00	0,76	-0,12	-0,41	2,00	5,00
KSTR_FR_4	3,96	4,00	0,88	-0,31	-0,89	2,00	5,00
KSTR_FR_5	3,87	4,00	0,73	-0,47	0,68	1,00	5,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Badanie firm rodzinnych prowadzących swoją działalność na terenie województwa śląskiego pokazało, że wśród zmiennych określających przewagę konkurencyjną pod względem strategicznym najwyżej oceniono, gdy firma ma duży udział w rynku, co uważane jest za najwyższy priorytet badanego przedsiębiorstwa. Średni poziom dla zmiennej KSTR_FR_2 wynosi 4,15 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,87 punktu. Średni poziom dla zmiennej KSTR_FR_4 wynosi 3,96 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,88 punktu. Minimalna wartość dla obu zmiennych wynosi 2,00, a maksymalna 5,00. Statystyki pozycyjne wskazują, że 50% badanych oceniło obie zmienne na poziomie do 4,00 w 5-stopniowej skali. Z kolei najniżej oceniono firma jest bardziej rozpoznawalna przez klientów niż konkurenci, na poziomie 3,80 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,76 punktu. Minimalna wartość dla zmiennej KSTR_FR_3 wynosi 2,00, a maksymalna 5,00. Statystyki pozycyjne wskazują, że 50% badanych oceniło tą zmienną na poziomie do 4,00 w 5-stopniowej skali. Ujemna wartość skośności dla badanych zmiennych wskazuje, że występuje we wszystkich przypadkach asymetria lewoskrętna (Tabela 5.8).

Kolejno odpowiednio oznaczono zmienne zależne dotyczące konkurencyjności, tj. *Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa pod względem zgromadzonych zasobów* przyjęto zapis: KZAS_FR, a poszczególne itemy wchodzące w skład przewagi konkurencyjnej od względem zgromadzonych zasobów oznaczono odpowiednio od KZAS_FR_1 do KZAS_FR_5, gdzie:

- KZAS_FR_1 (firma zatrudnia więcej pracowników niż konkurenci),
- KZAS_FR_2 (firma posiada znaczny majątek trwały (budynki, samochody, wyposażenie itp.) w porównaniu z konkurencją),
- KZAS_FR_3 (firma posiada nowoczesny park maszynowy w działalności produkcyjnej w porównaniu z konkurencją),
- KZAS_FR_4 (firma jest bardziej zaawansowana technologicznie niż konkurencja),
- KZAS_FR_5 (firma jest bardziej innowacyjna i posiada większy potencjał badawczo-rozwojowy niż konkurenci).

Tabela 5.9. Statystyki opisowe dla zmiennej: Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa pod względem zgromadzonych zasobów (n=206)

Zmienna zależna	Średnia	Mediana	Odch. stand.	Skośność	Kurtoza	Min.	Max
KZAS_FR_1	3,70	4,00	1,03	-0,45	-0,70	1,00	5,00
KZAS_FR_2	3,79	4,00	0,95	-0,11	-1,07	2,00	5,00
KZAS_FR_3	3,67	4,00	0,89	-0,36	-0,38	1,00	5,00
KZAS_FR_4	3,83	4,00	0,97	-0,35	-0,90	2,00	5,00
KZAS_FR_5	3,72	4,00	0,83	-0,31	0,38	2,00	5,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Przeprowadzone badanie firm rodzinnych pokazało, że wśród zmiennych określających przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa pod względem zgromadzonych zasobów najwyżej oceniono, kiedy firma jest bardziej zaawansowana technologicznie niż konkurencja, co uważane jest za najwyższy priorytet badanego przedsiębiorstwa. Średni poziom dla zmiennej KZAS_FR_4 wynosi 3,83 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,97 punktu. Średni poziom dla zmiennej KZAS_FR_2 wynosi 3,79 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,95 punktu. Minimalna wartość dla obu zmiennych wynosi 2,00, a maksymalna 5,00. Statystyki pozycyjne wskazują, że 50% badanych oceniło obie zmienne na poziomie do 4,00 w 5-stopniowej skali. Z kolei najniżej oceniono, gdy firma posiada nowoczesny park maszynowy w działalności produkcyjnej w porównaniu z konkurencją, na poziomie 3,67 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,89 punktu. Minimalna wartość dla zmiennej KZAS_FR_3 wynosi 1,00, a maksymalna 5,00. Statystyki pozycyjne wskazują, że 50% badanych oceniło tą zmienną na poziomie do 4,00 w 5-

stopniowej skali. Ujemna wartość skośności dla badanych zmiennych wskazuje, że występuje we wszystkich przypadkach asymetria lewoskrętna (Tabela 5.9).

Następnie odpowiednio oznaczono zmienne zależne dotyczące konkurencyjności, tj. przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa pod względem posiadanych kompetencji przyjęto zapis: KKP_FR, a poszczególne itemy wchodzące w skład przewagi konkurencyjnej pod względem posiadanych kompetencji oznaczono odpowiednio od KKP_FR_1 do KKP_FR_5, gdzie:

- KKP_FR_1 (dba się o wysoką reputację oraz podejmuje działania z zakresu public relations),
- KKP_FR_2 (stosuje się nowoczesne metody badań marketingowych w celu dotarcia do odpowiedniej grupy docelowej klientów),
- KKP_FR_3 (poziom wiedzy i umiejętności pracowników jest wysoki w porównaniu z konkurentami),
- KKP_FR_4 (podejmuje się więcej działań związanych z pozyskiwaniem, użytkowaniem i udostępnianiem wiedzy w stosunku do konkurencji),
- KKP_FR_5 (Pracownicy zarządzający firmą posiadają duże doświadczenie zawodowe w stosunku do konkurencji).

Tabela 5.10. Statystyki opisowe dla zmiennej: Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa pod względem posiadanych kompetencji (n=206)

Zmienna zależna	Średnia	Mediana	Odch. stand.	Skośność	Kurtoza	Min.	Max
KKP_FR_1	4,03	4,00	0,83	-0,63	-0,02	2,00	5,00
KKP_FR_2	3,94	4,00	0,92	-0,44	-0,56	1,00	5,00
KKP_FR_3	3,82	4,00	0,77	-0,32	-0,14	2,00	5,00
KKP_FR_4	3,98	4,00	0,94	-0,38	-0,99	2,00	5,00
KKP_FR_5	3,83	4,00	0,77	-0,29	-0,22	2,00	5,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Badanie firm rodzinnych prowadzących swoją działalność na terenie województwa śląskiego pokazało, że wśród zmiennych określających przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa pod względem posiadanych kompetencji najwyżej oceniono dbałość o wysoką reputację oraz podejmowanie działań z zakresu public relations uważane jest za najwyższy priorytet badanego przedsiębiorstwa. Średni poziom dla zmiennej KKP_FR_1

wynosi 4,03 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,83 punktu. Średni poziom dla zmiennej KKP_FR_4 wynosi 3,98 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,94 punktu. Minimalna wartość dla obu zmiennych wynosi 2,00, a maksymalna 5,00. Statystyki pozycyjne wskazują, że 50% badanych oceniło obie zmienne na poziomie do 4,00 w 5-stopniowej skali. Z kolei najniżej oceniono poziom wiedzy i umiejętności pracowników jest wysoki w porównaniu z konkurentami, na poziomie 3,82 w 5-stopniowej skali i odchyła się od wartości przeciętnej o +/-0,77 punktu. Minimalna wartość dla zmiennej KKP_FR_3 wynosi 2,00, a maksymalna 5,00. Statystyki pozycyjne wskazują, że 50% badanych oceniło tą zmienną na poziomie do 4,00 w 5-stopniowej skali. Ujemna wartość skośności dla badanych zmiennych wskazuje, że występuje we wszystkich przypadkach asymetria lewoskrętna (Tabela 5.10).

Wynik testu Shapiro-Wilka w przypadku wszystkich wprowadzonych zmiennych okazał się istotny statystycznie, co oznacza, że ich rozkłady istotnie odbiegają od rozkładu normalnego. Należy jednak zwrócić uwagę, że skośność rozkładu wszystkich zmiennych nie przekracza umownej wartości bezwzględnej równej 1, co oznacza, że ich rozkłady są asymetryczne w nieznacznym stopniu. W związku z tym zasadne jest przeprowadzenie analizy w oparciu o testy parametryczne, o ile zostały spełnione ich pozostałe założenia (Tabela 5.11).

Tabela 5.11. Podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych wraz z testem Shapiro-Wilka

Zmienna zależna	Średni <i>a</i>	Mediana	Odch. stand.	Skośność	Kurtoz <i>a</i>	Min.	Ma <i>x</i>	<i>W</i>	<i>p</i>
ZAA_FR	4,38	4,43	0,46	-0,51	-0,37	3,29	5,00	0,93	<0,001
ZUF_FR	4,57	4,57	0,37	-1,00	1,52	3,14	5,00	0,90	<0,001
WDZ_FR	4,37	4,43	0,41	-0,35	-0,44	3,29	5,00	0,96	<0,001
WZJ_FR	4,33	4,43	0,41	-0,29	-0,41	3,29	5,00	0,95	<0,001
Jakość relacji ogółem	4,41	4,43	0,34	-0,32	0,10	3,32	5,00	0,97	<0,001
SZER_FR	4,10	4,14	0,56	-0,32	-0,44	2,43	5,00	0,96	<0,001
STR_FR	4,32	4,43	0,38	-0,15	-0,48	3,43	5,00	0,96	<0,001
KEF_FR	4,06	4,20	0,62	-0,56	-0,35	2,20	5,00	0,94	<0,001
KSTR_FR	3,94	4,00	0,67	-0,70	0,23	1,60	5,00	0,94	<0,001
KZAS_FR	3,74	4,00	0,83	-0,56	-0,71	1,60	5,00	0,93	<0,001
KKP_FR	3,92	4,00	0,70	-0,63	-0,04	2,00	5,00	0,95	<0,001
Konkurencyjność ogółem	3,91	4,00	0,62	-0,45	-0,46	1,90	5,00	0,96	<0,001

W - wynik testu Shapiro-Wilka; *p* – istotność statystyczna.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

W celu identyfikacji zależności sprawdzono, czy poszczególne determinanty elastycznego budowania kapitału relacyjnego i konkurencyjność firm są powiązane ze sobą. W tym celu wykonano analizę korelacji *r* Pearsona, której wyniki przedstawiono w tabeli 5.12, która ukazuje związek pomiędzy determinantami elastyczności budowania kapitału relacyjnego i konkurencyjności firmy rodzinnej.

Przeprowadzona, dla potrzeb realizacji celu rozprawy doktorskiej, analiza wykazała istotne statystycznie dodatnie związki pomiędzy wszystkimi determinantami elastycznego budowania kapitału relacyjnego wzajemnie oraz pomiędzy zaangażowaniem, wdzięcznością, wzajemnością, jakością relacji ogółem, szerokością i strukturą a konkurencyjnością firmy rodzinnej ogółem. Oznacza to, że wraz ze wzrostem poziomu jednego z determinantów rośnie poziom pozostałych, a także, że wraz ze wzrostem poziomu zaangażowania, wdzięczności, wzajemności, jakości relacji ogółem, szerokości i struktury rośnie poziom konkurencyjności ogółem. Ponadto, należy zwrócić uwagę na fakt, że zdecydowana większość związków odnotowanych pomiędzy determinantami wzajemnie okazała się silna ($r > 0,50$), z kolei związki pomiędzy wyszczególnionymi determinantami a konkurencyjnością, w większości okazały się słabe ($r < 0,30$).

Tabela 5.12. Korelacja determinantów elastyczności budowania kapitału relacyjnego

Zmienna	ZAA_FR	ZAA_FR	ZAA_FR	ZAA_FR	Jakość relacji ogółem	SZER_FR	SZER_FR
ZAA_FR	-						
ZUF_FR	0,52***	-					
WDZ_FR	0,64***	0,57***	-				
WZJ_FR	0,65***	0,47***	0,69***	-			
Jakość relacji ogółem	0,86***	0,75***	0,87***	0,85***	-		
SZER_FR	0,55***	0,30***	0,55***	0,60***	0,61***	-	
STR_FR	0,60***	0,53***	0,73***	0,66***	0,75***	0,67***	-
Konkurencyjność ogółem	0,29***	<0,01	0,28***	0,28***	0,26***	0,52***	0,44***

*** - $p < 0,001$; ** - $p < 0,01$; * - $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne

Otrzymane wyniki wskazywały również na brak istotnego statystycznie związku pomiędzy zaufaniem a konkurencyjnością firm rodzinnych. Oznacza to, że zmiana poziomu zaufania w elastycznych relacjach z klientami nie koreluje ze zmianą poziomu konkurencyjności badanych przedsiębiorstw rodzinnych.

5.3. Weryfikacja hipotez badawczych i wnioski z badań ilościowych

W kolejnym etapie badań dokonano weryfikacji postawionych hipotez badawczych. Jako pierwszą zweryfikowano **Hipotezę 1** zakładającą, że: „*jakość elastycznych relacji z klientami określona stopniem zaangażowania warunkuje konkurencyjność firmy*”. W tym celu za pomocą analizy regresji liniowej utworzono model przewidujący poziom konkurencyjności firmy na podstawie znajomości stopnia zaangażowania firmy w jakość elastycznych relacji z klientami. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 5.13.

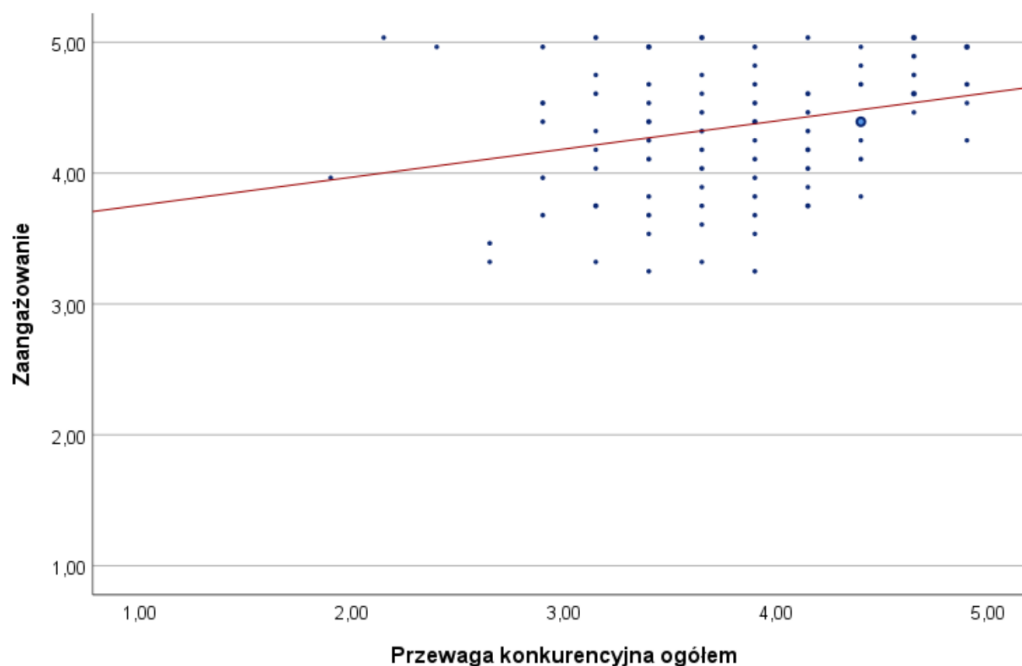
Tabela 5.13. Model regresji przewidujący poziom konkurencyjności firmy na podstawie znajomości stopnia zaangażowania

	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>Beta</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
<i>F</i> (1;204) = 18,92; <i>p</i> < 0,001; <i>R</i> ² <i>adj.</i> = 0,080					
(Stała)	2,18	0,40		5,46	<0,001
Zaangażowanie	0,40	0,09	0,29	4,35	<0,001
<i>Adnotacja.</i> <i>B</i> - współczynnik niestandardyzowany regresji; <i>SE</i> - błąd standardowy; <i>Beta</i> - współczynnik standardyzowany regresji; <i>t</i> - wynik testu <i>t</i> Studenta; <i>F</i> - wynik analizy wariancji; <i>R</i> ² <i>adj.</i> - skorygowane <i>R</i> -kwadrat					

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Analiza wykazała, że model był dobrze dopasowany do danych i wyjaśniał 8% wariancji zmiennej zależnej. Stopień zaangażowania firmy w jakość elastycznych relacji z klientami okazał się istotnym statystycznie predyktorem konkurencyjności firmy. Dodatnia wartość współczynnika *Beta* wskazywała na to, że wraz ze wzrostem zaangażowania firmy w jakość elastycznych relacji z klientami rosła konkurencyjność firmy. Otrzymane wyniki przedstawiono graficznie za pomocą wykresu rozrzutu (Wykres 5.6).

Wykres 5.6. Wykres rozrzutu wraz z linią regresji dla związku pomiędzy konkurencyjnością ogółem a zaangażowaniem firmy w jakość elastycznych relacji z klientami



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Otrzymane wyniki pozwoliły na **potwierdzenie postawionej hipotezy H1: Jakość elastycznych relacji z klientami określona stopniem zaangażowania warunkuje konkurencyjność firmy rodzinnej**, ponieważ okazało się, że jakość elastycznych relacji z klientami określona stopniem zaangażowania warunkuje konkurencyjność firmy.

W dalszej kolejności zweryfikowano **Hipotezę 2** zakładającą, że: „*jakość elastycznych relacji z klientami określona stopniem zaufania warunkuje konkurencyjność firmy*”. W tym celu za pomocą analizy regresji liniowej utworzono model przewidujący poziom konkurencyjności firmy rodzinnej na podstawie znajomości stopnia zaufania w jakości elastycznych relacji z klientami. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 5.14.

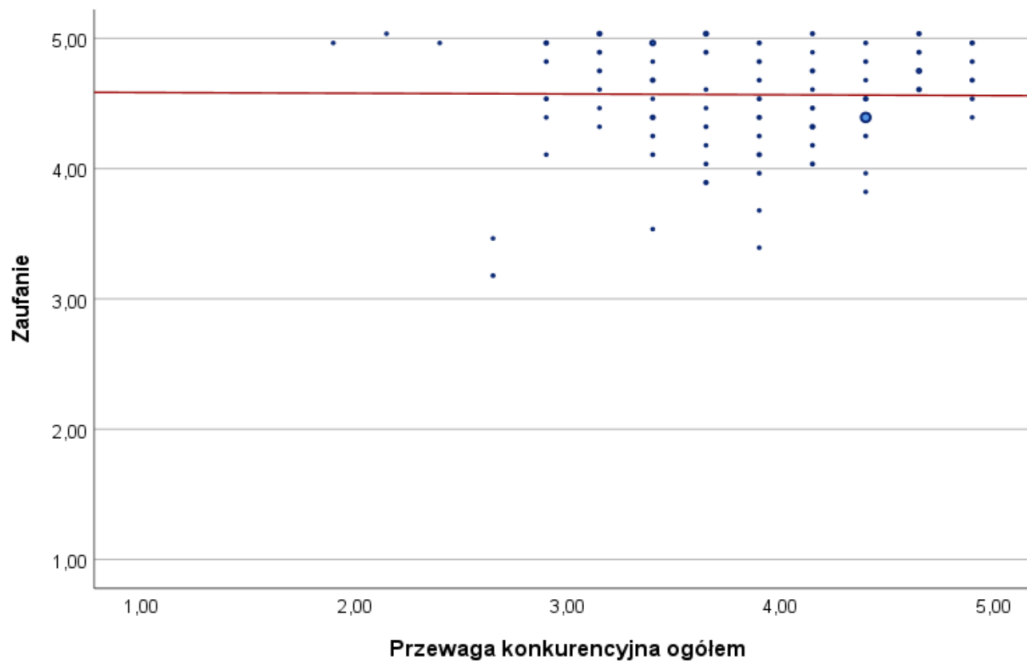
Tabela 5.14. Model regresji przewidujący poziom konkurencyjności firmy na podstawie znajomości stopnia zaufania

	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>Beta</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
<i>F</i> (1;204) = 0,02; <i>p</i> = 0,890; <i>R</i>²<i>adj.</i> < 0,001					
(Stała)	3,99	0,54		7,45	<0,001
Zaufanie	-0,02	0,12	<0,01	-0,14	0,890
<i>Adnotacja.</i> <i>B</i> - współczynnik niestandardyzowany regresji; <i>SE</i> - błąd standardowy; <i>Beta</i> - współczynnik standardyzowany regresji; <i>t</i> - wynik testu <i>t</i> Studenta; <i>F</i> - wynik analizy wariancji; <i>R</i> ² <i>adj.</i> - skorygowane <i>R</i> -kwadrat					

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Analiza wykazała, że model nie był dobrze dopasowany do danych i wyjaśniał mniej niż 0,1% wariancji zmiennej zależnej. Ponadto, stopień zaufania w jakości elastycznych relacji z klientami okazał się nieistotnym statystycznie predyktorem konkurencyjności firmy. Wykres 5.7. graficznie prezentuje związek pomiędzy konkurencyjnością firmy rodzinnej a zaufaniem w kształtowaniu elastycznych relacji z klientami.

Wykres 5.7. Wykres rozrzutu wraz z linią regresji dla związku pomiędzy konkurencyjnością ogółem a zaufaniem



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Otrzymany wynik pozwolił na **odrzućcie postawionej hipotezy H2: Jakość elastycznych relacji z klientami określona stopniem zaufania warunkuje konkurencyjność firmy**, ponieważ okazało się, że jakość elastycznych relacji z klientami określona stopniem zaufania nie warunkuje konkurencyjności firmy.

Następnie zweryfikowano **Hipotezę 3** zakładającą, że wysoki poziom wdzięczności w relacji firma-klient determinuje wyższy poziom konkurencyjności firmy na rynku. W tym celu za pomocą analizy regresji liniowej utworzono model przewidujący poziom konkurencyjności firmy na podstawie znajomości poziomu wdzięczności w elastycznych relacjach firma-klient. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 5.15.

Tabela 5.15. Model regresji przewidujący poziom konkurencyjności firmy na podstawie znajomości poziomu wdzięczności w relacji firma-klient

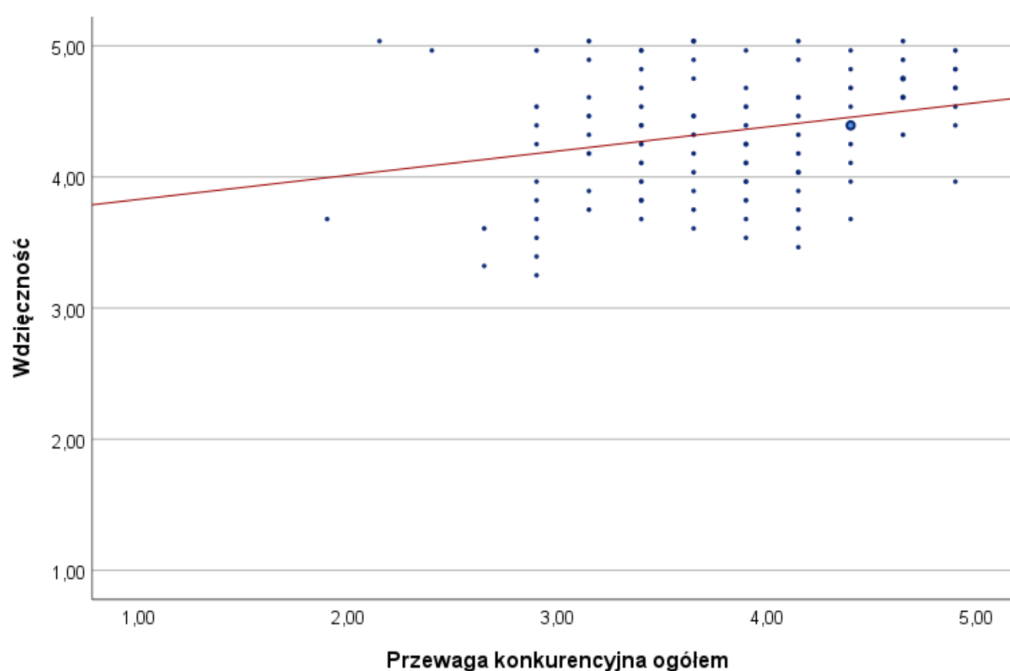
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>Beta</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
$F(1;204) = 17,08; p < 0,001; R^2_{adj.} = 0,073$					
(Stała)	2,08	0,44		4,69	<0,001
Wdzięczność	0,42	0,10	0,28	4,13	<0,001

Adnotacja. B – współczynnik niestandardyzowany regresji; SE – błąd standardowy; Beta – współczynnik standardyzowany regresji; t – wynik testu t Studenta; F – wynik analizy wariancji; R²adj. – skorygowane R-kwadrat

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Analiza wykazała, że model był dobrze dopasowany do danych i wyjaśniał 7% wariacji zmiennej zależnej. Poziom wdzięczności w elastycznych relacjach firma-klient okazał się istotnym statystycznie predyktorem konkurencyjności firmy rodzinnej. Dodatnia wartość współczynnika *Beta* wskazywała na to, że wraz ze wzrostem poziomu wdzięczności w elastycznych relacjach pomiędzy firmą a klientem rosła konkurencyjność firmy rodzinnej, co obrazuje wykres 5.8.

Wykres 5.8. Wykres rozrzutu wraz z linią regresji dla związku pomiędzy konkurencyjnością ogółem a wdzięcznością w relacji firma-klient



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Otrzymane wyniki pozwoliły na **potwierdzenie postawionej hipotezy H3: Wysoki poziom wdzięczności w relacji firma-klient determinuje wyższy poziom konkurencyjności firmy na rynku**, ponieważ okazało się, że wysoki poziom wdzięczności w relacji firma-klient determinuje wyższy poziom konkurencyjności firmy rodzinnej na rynku.

W kolejnym etapie analizy zweryfikowano **Hipotezę 4** zakładającą, że: „występowanie wzajemności w budowaniu elastycznych relacji firma-klient warunkuje wzrost konkurencyjności firmy rodzinnej”. W tym celu za pomocą analizy regresji liniowej utworzono model przewidujący poziom konkurencyjności firmy rodzinnej na podstawie znajomości poziomu wzajemności w budowaniu elastycznych relacji firma-klient. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 5.16.

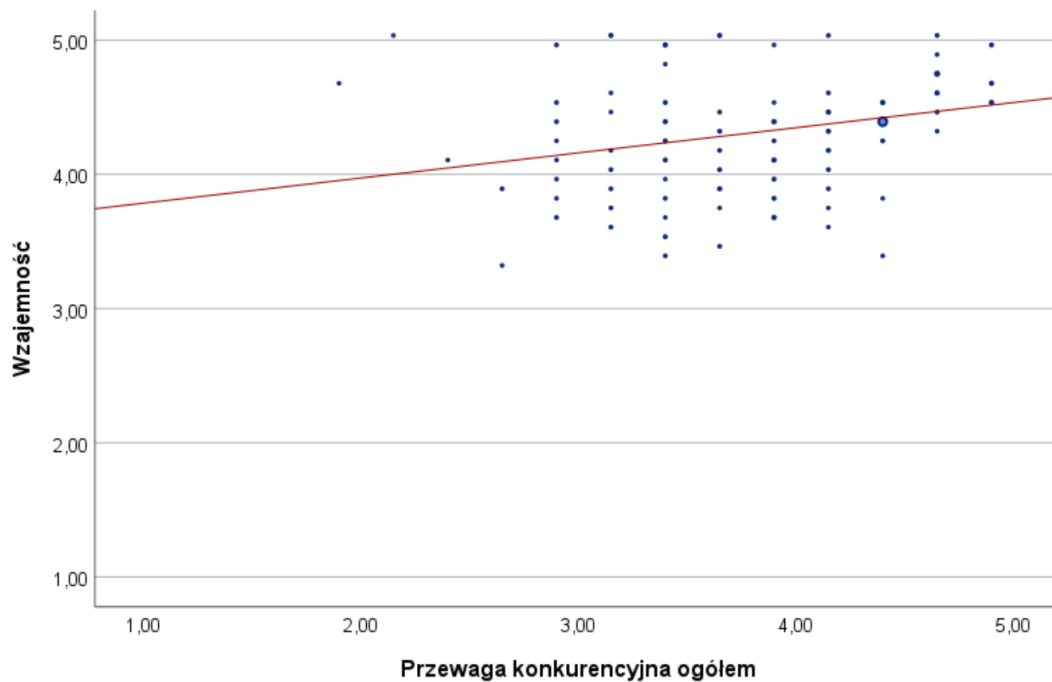
Tabela 5.16. Model regresji przewidujący poziom konkurencyjności firmy na podstawie znajomości poziomu wzajemności w relacji firma-klient

	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>Beta</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
$F(1;204) = 18,03; p < 0,001; R^2_{adj.} = 0,077$					
(Stała)	2,04	0,44		4,59	<0,001
Wzajemność	0,43	0,10	0,28	4,25	<0,001
<i>Adnotacja. B</i> - współczynnik niestandardowy regresji; <i>SE</i> - błąd standardowy; <i>Beta</i> - współczynnik standaryzowany regresji; <i>t</i> - wynik testu <i>t</i> Studenta; <i>F</i> - wynik analizy wariancji; <i>R</i> ² <i>adj.</i> - skorygowane R-kwadrat					

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Analiza wykazała, że model był dobrze dopasowany do danych i przewidywał 8% wariancji zmiennej zależnej. Poziom wzajemności w budowaniu elastycznych relacji firma-klient okazał się istotnym statystycznie predyktorem konkurencyjności firmy rodzinnej. Dodatnia wartość współczynnika *Beta* wskazywała na to, że wraz ze wzrostem poziomu wzajemności w elastycznych relacjach firma-klient rosła konkurencyjność firmy rodzinnej. Wykres 5.9 obrazuje wskazane zależności pomiędzy wzajemnością a przewagą konkurencyjną firmy rodzinnej.

Wykres 5.9. Wykres rozrzutu wraz z linią regresji dla związku pomiędzy konkurencyjnością ogółem a wzajemnością w relacji firma-klient



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Otrzymane wyniki pozwoliły na **potwierdzenie postawionej hipotezy H4: Występowanie wzajemności w budowaniu elastycznych relacji firma – klient warunkuje wzrost konkurencyjności firmy rodzinnej**, ponieważ okazało się, że występowanie wzajemności w budowaniu elastycznych relacji firma – klient warunkuje wzrost konkurencyjności firmy rodzinnej.

W dalszym kroku zweryfikowano **Hipotezę 5** zakładającą, że: „szerokość elastycznych relacji firma-klient determinuje poziom konkurencyjności firmy rodzinnej”. W tym celu za pomocą analizy regresji liniowej utworzono model przewidujący poziom konkurencyjności firmy rodzinnej na podstawie znajomości szerokości elastycznych relacji firma-klient. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 5.17.

Tabela 5.17. Model regresji przewidujący poziom konkurencyjności firmy na podstawie znajomości szerokości elastycznych relacji firma-klient

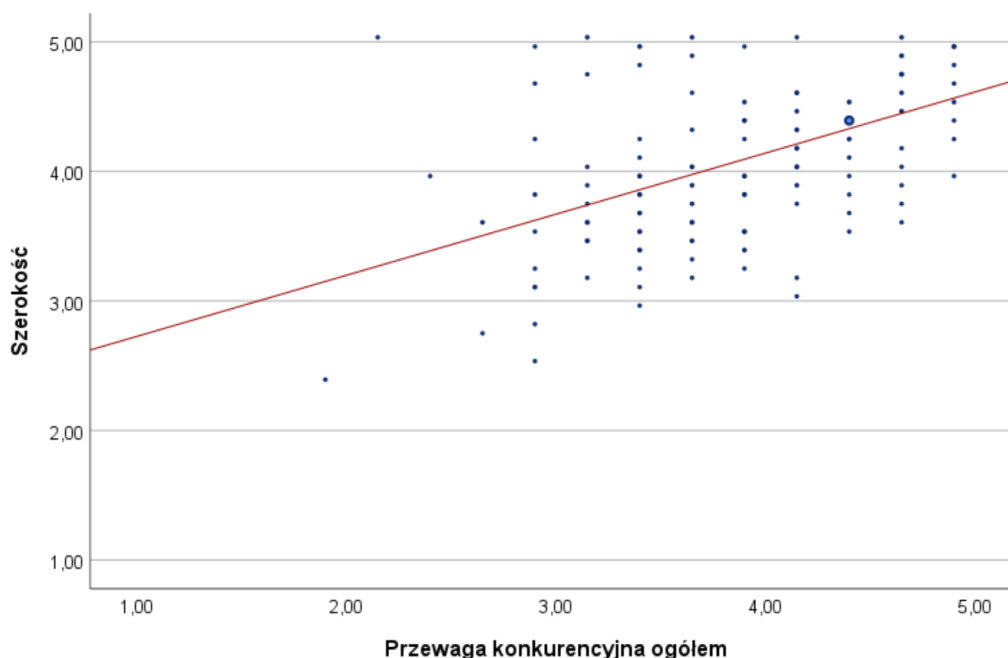
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>Beta</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
<i>F</i> (1;204) = 76,98; <i>p</i> < 0,001; <i>R</i> ² <i>adj.</i> = 0,270					
(Stała)	1,53	0,27		5,59	<0,001
Szerokość	0,58	0,07	0,52	8,77	<0,001

Adnotacja. *B* - współczynnik niestandardyzowany regresji; *SE* - błąd standardowy; *Beta* - współczynnik standardyzowany regresji; *t* - wynik testu *t* Studenta; *F* - wynik analizy wariancji; *R*²*adj.* - skorygowane *R*-kwadrat

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Analiza wykazała, że model był dobrze dopasowany do danych i przewidywał 27% wariacji zmiennej zależnej. Szerokość elastycznych relacji firma-klient okazała się istotnym statystycznie predyktorem konkurencyjności firmy rodzinnej. Dodatnia wartość współczynnika *Beta* wskazywała na to, że wraz ze wzrostem szerokości elastycznych relacji rosła konkurencyjność firmy rodzinnej (Wykres 5.10).

Wykres 5.10. Wykres rozrzutu wraz z linią regresji dla związku pomiędzy konkurencyjnością ogółem a szerokością elastycznych relacji firma-klient



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Otrzymane wyniki pozwoliły na **potwierdzenie postawionej hipotezy H5: Szerokość elastycznych relacji firma-klient determinuje poziom konkurencyjności firmy rodzinnej,**

ponieważ okazało się, że szerokość elastycznych relacji firma-klient determinuje poziom konkurencyjności firmy rodzinnej.

W kolejnym etapie analizy zweryfikowano **hipotezę 6** zakładającą, że: „szerokość elastycznych relacji firma – klient determinuje jakość relacji”. W tym celu za pomocą analizy regresji liniowej utworzono model przewidujący poziom jakości elastycznych relacji na podstawie znajomości szerokości relacji firma-klient. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 5.18.

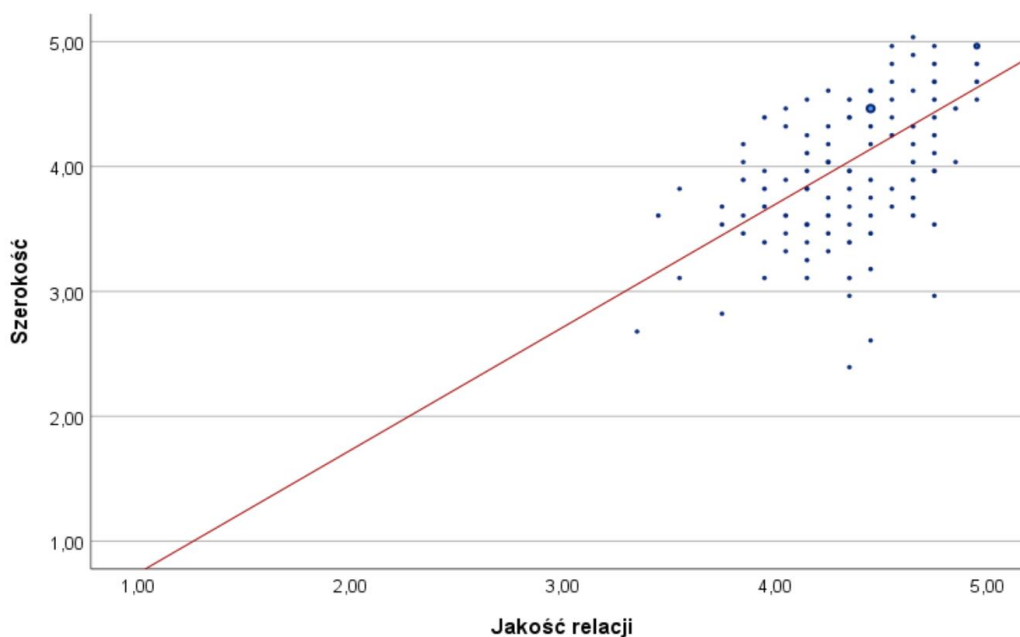
Tabela 5.18. Model regresji przewidujący poziom jakości elastycznych relacji firma-klient na podstawie znajomości szerokości relacji

	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>Beta</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
<i>F</i> (1;204) = 118,07; <i>p</i> < 0,001; <i>R</i>²<i>adj.</i> = 0,363					
(Stała)	2,88	0,14		20,32	<0,001
Szerokość	0,37	0,03	0,61	10,87	<0,001
<i>Adnotacja.</i> <i>B</i> - współczynnik niestandardyzowany regresji; <i>SE</i> - błąd standardowy; <i>Beta</i> - współczynnik standardyzowany regresji; <i>t</i> - wynik testu <i>t</i> Studenta; <i>F</i> - wynik analizy wariancji; <i>R</i> ² <i>adj.</i> - skorygowane <i>R</i> -kwadrat					

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Analiza wykazała, że model był dobrze dopasowany do danych i wyjaśniał aż 36% wariancji zmiennej zależnej. Szerokość elastycznych relacji firma-klient okazała się istotnym statystycznie predyktorem jakości relacji w przedsiębiorstwach rodzinnych. Dodatnia wartość współczynnika *Beta* wskazywała na to, że wraz ze wzrostem szerokości elastycznych relacji z klientem w firmach rodzinnych rosła ich jakość (Wykres 5.11).

Wykres 5.11. Wykres rozrzutu wraz z linią regresji dla związku pomiędzy jakością elastycznych relacji firma-klient a szerokością relacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Otrzymane wyniki pozwoliły **na potwierdzenie postawionej hipotezy H6: Szerokość elastycznych relacji firma-klient determinuje jakość relacji**, ponieważ okazało się, że szerokość relacji determinuje jakość elastycznych relacji z klientami w firmach rodzinnych.

Następnie zweryfikowano **Hipotezę 7** zakładającą, że: „*struktura elastycznych relacji firmy rodzinnej z klientami warunkuje poziom konkurencyjności firmy rodzinnej*”. W tym celu za pomocą analizy regresji liniowej utworzono model przewidujący poziom konkurencyjności firmy rodzinnej na podstawie znajomości struktury elastycznych relacji firma-klient. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 5.19. oraz na wykresie 5.12.

Tabela 5.19. Model regresji przewidujący poziom konkurencyjności firmy na podstawie znajomości struktury elastycznych relacji firma-klient

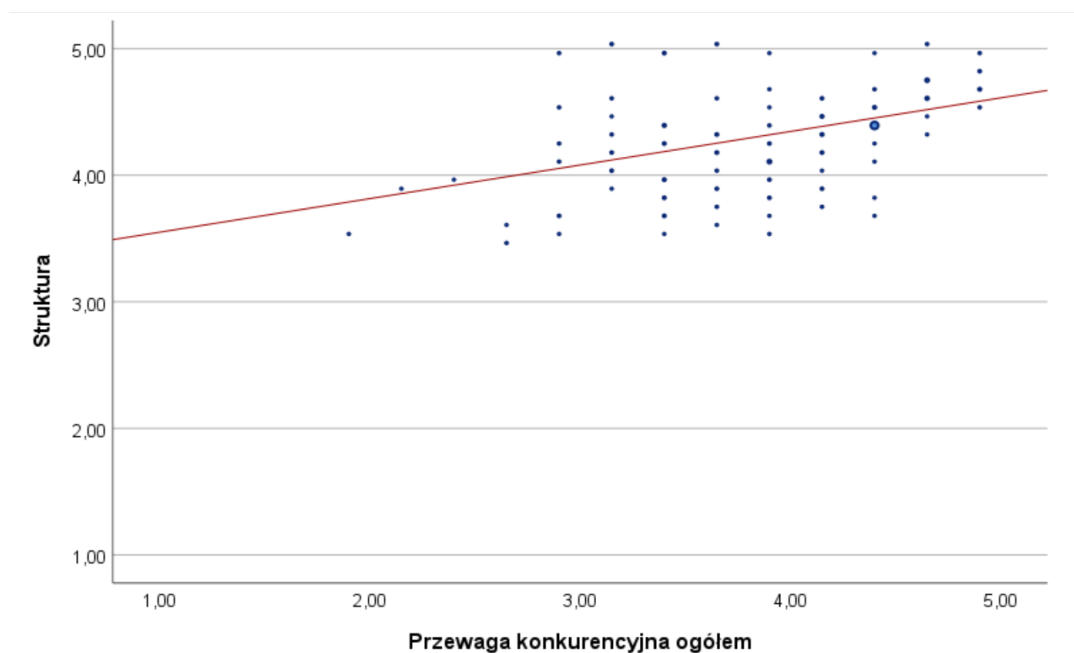
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>Beta</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
$F(1;204) = 47,83; p < 0,001; R^2_{adj.} = 0,186$					
(Stała)	0,82	0,45		1,83	0,069
Struktura	0,72	0,10	0,44	6,92	<0,001
<i>Adnotacja. B - współczynnik niestandardyzowany regresji; SE - błąd standardowy; Beta - współczynnik standardyzowany regresji; t - wynik testu t Studenta; F - wynik analizy wariancji; R²adj. - skorygowane R-kwadrat</i>					

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Analiza wykazała, że model był dobrze dopasowany do danych i wyjaśniał 19% wariacji zmiennej zależnej. Struktura elastycznych relacji firma-klient okazała się istotnym statystycznie predyktorem konkurencyjności firmy rodzinnej. Dodatnia wartość współczynnika *Beta* wskazywała na to, że wraz ze wzrostem struktury elastycznych relacji rosła konkurencyjność firmy rodzinnej.

Otrzymane wyniki pozwoliły na **potwierdzenie postawionej hipotezy H7: Struktura elastycznych relacji firmy z klientami warunkuje poziom konkurencyjności firmy rodzinnej**, ponieważ okazało się, że struktura elastycznych relacji firmy rodzinnej z klientami warunkuje poziom konkurencyjności firmy rodzinnej.

Wykres 5.12. Wykres rozrzutu wraz z linią regresji dla związku pomiędzy konkurencyjnością ogółem a strukturą elastycznych relacji firma-klient



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

W ostatnim etapie analizy zweryfikowano **Hipotezę 8** zakładającą, że struktura relacji wpływa na jakość elastycznych relacji firma-klient w przedsiębiorstwach rodzinnych. W tym celu za pomocą analizy regresji liniowej utworzono model przewidujący poziom jakości elastycznych relacji na podstawie znajomości struktury relacji firma-klient. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 5.20.

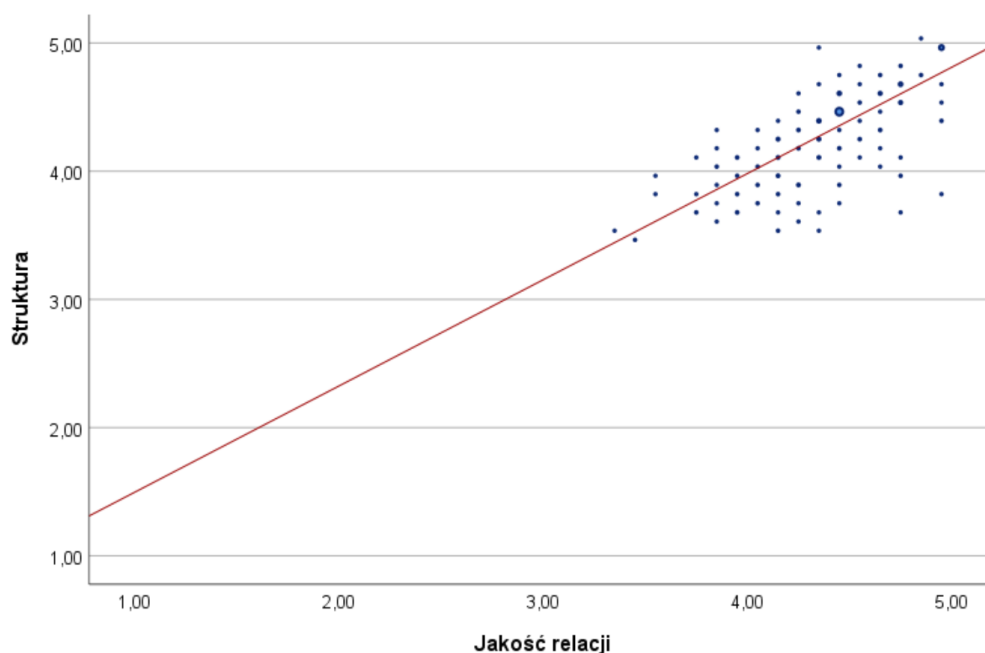
Tabela 5.20. Model regresji przewidujący poziom jakości elastycznych relacji firma-klient na podstawie znajomości struktury relacji

	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>Beta</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
<i>F</i> (1;204) = 270,14; <i>p</i> < 0,001; <i>R</i> ² <i>adj.</i> = 0,568					
(Stała)	1,44	0,18		7,94	<0,001
Struktura	0,69	0,04	0,75	16,44	<0,001
<i>Adnotacja.</i> <i>B</i> - współczynnik niestandardyzowany regresji; <i>SE</i> - błąd standardowy; <i>Beta</i> - współczynnik standardyzowany regresji; <i>t</i> - wynik testu <i>t</i> Studenta; <i>F</i> - wynik analizy wariancji; <i>R</i> ² <i>adj.</i> - skorygowane <i>R</i> -kwadrat					

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Analiza wykazała, że model był dobrze dopasowany do danych i wyjaśniał aż 57% wariacji zmiennej zależnej. Struktura elastycznych relacji firma-klient okazała się istotnym statystycznie predyktorem jakości relacji z klientami w firmach rodzinnych. Dodatnia wartość współczynnika *Beta* wskazywała na to, że wraz ze wzrostem struktury elastycznych relacji rosła ich jakość (Wykres 5.13).

Wykres 5.13. Wykres rozrzutu wraz z linią regresji dla związku pomiędzy jakością elastycznych relacji firma-klient a strukturą relacji



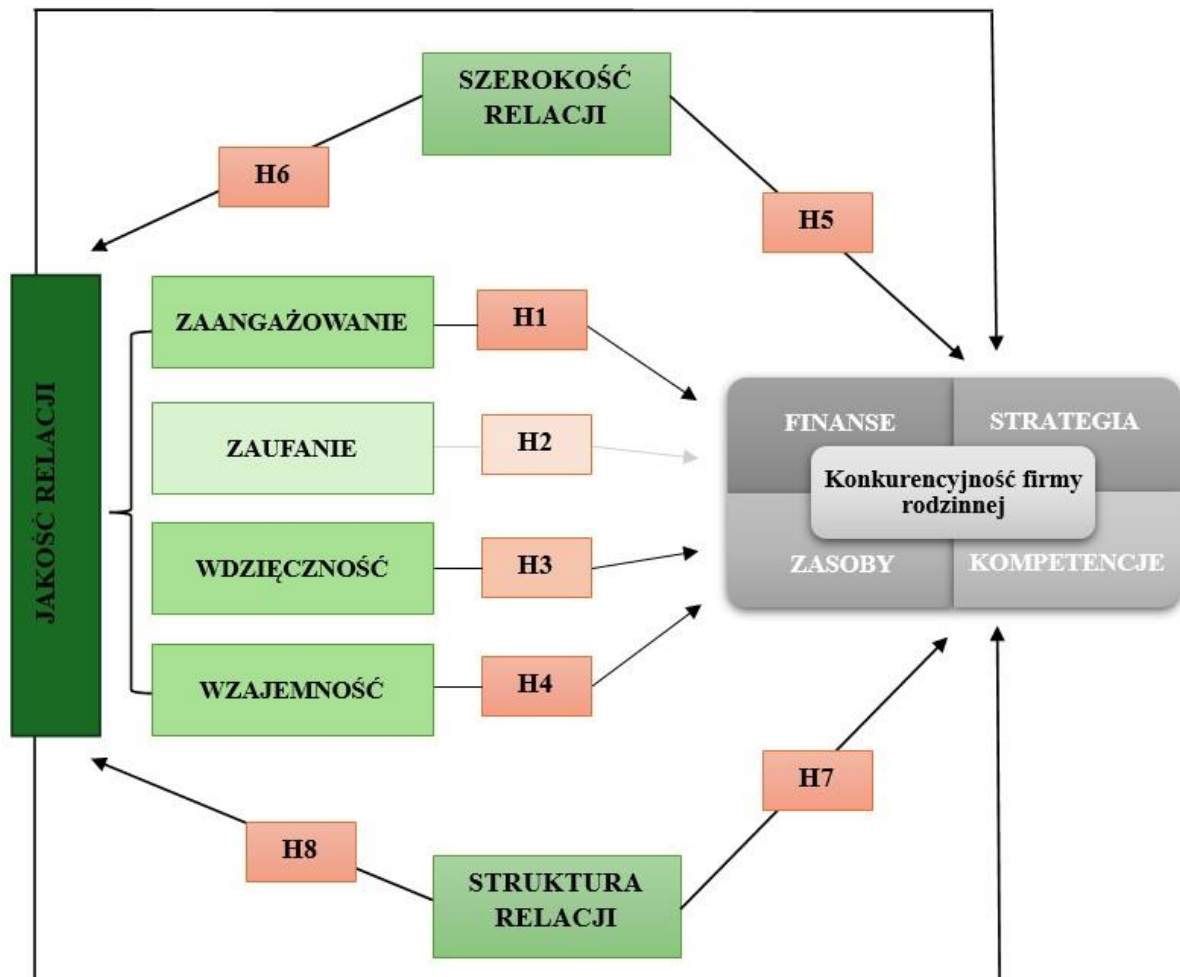
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania.

Otrzymane wyniki pozwoliły na **potwierdzenie postawionej hipotezy H8: Struktura elastycznych relacji firmy z klientami wpływa na jakość relacji**, ponieważ okazało się, że

struktura relacji wpływa na jakość elastycznych relacji firma-klient w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Podsumowując przeprowadzone analizy można zaobserwować, że poziom konkurencyjności w przedsiębiorstwach rodzinnych w najwyższym stopniu wyjaśniony był poprzez szerokości relacji a w najniższym stopniu poprzez wdzięczność. Ponadto okazało się, że zaufanie w żadnym stopniu nie przewidywało poziomu konkurencyjności firmy rodzinnej. W przypadku jakości relacji najwyższą siłą predykcji odnotowano dla struktury relacji. Wyniki otrzymanych analiz zostały przedstawione graficznie za pomocą skonstruowanego modelu badawczego (Rysunek 5.1).

Rysunek 5.1. Weryfikacja postawionych hipotez w modelu badawczy



Źródło: Opracowanie własne.

Można zatem stwierdzić, że wszystkie wyróżnione elementy budujące w elastyczny sposób jakość relacji firmy z klientami, oprócz zaufania, wpływają pozytywnie na konkurencyjność

przedsiębiorstw rodzinnych. Zatem, im bardziej będą elastyczne relacje firma-klient w kontekście jakości budowanej poprzez takie czynniki jak:

- zaangażowanie,
- wdzięczność,
- wzajemność,
- szerokość relacji,
- strukturę relacji,

tym wyższy będzie poziom konkurencyjności firm rodzinnych, i odwrotnie.

Podsumowując większość szczegółowych hipotez badawczych sformułowanych dla potrzeb badania ilościowego zostały potwierdzone (Tabela 5.21), poprzez realizację badań na grupie przedsiębiorstw rodzinnych prowadzących swoją działalność gospodarczą na terenie województwa śląskiego.

Tabela 5.21. Podsumowanie weryfikacji hipotez badawczych

Nr hipotezy	Treść hipotezy	Wynik testowania
H1	<i>Jakość elastycznych relacji z klientami określona stopniem zaangażowania warunkuje konkurencyjność firmy rodzinnej.</i>	Potwierdzona
H2	<i>Jakość elastycznych relacji z klientami określona stopniem zaufania warunkuje konkurencyjność firmy</i>	Odrzucona
H3	<i>Wysoki poziom wdzięczności w relacji firma- klient determinuje wyższy poziom konkurencyjności firmy na rynku</i>	Potwierdzona
H4	<i>Występowanie wzajemności w budowaniu elastycznych relacji firma – klient warunkuje wzrost konkurencyjności firmy rodzinnej</i>	Potwierdzona
H5	<i>Szerokość elastycznych relacji firma – klient determinuje poziom konkurencyjności firmy rodzinnej</i>	Potwierdzona
H6	<i>Szerokość elastycznych relacji firma – klient determinuje jakość relacji</i>	Potwierdzona
H7	<i>Struktura elastycznych relacji firmy z klientami warunkuje poziom konkurencyjności firmy rodzinnej</i>	Potwierdzona
H8	<i>Struktura elastycznych relacji firmy z klientami wpływa na jakość relacji</i>	Potwierdzona

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie przeprowadzonych analiz można również stwierdzić, iż **hipoteza główna H_0 : *Elastyczne budowanie relacji z klientami warunkuje wzrost konkurencji firmy rodzinnej na rynku została potwierdzona***. Ponadto warto zwrócić uwagę na fakt, że wszystkie istotne statystycznie predyktory charakteryzowały się dodatnią wartością współczynnika *Beta*, co wskazuje na wzrost wartości zmiennych objaśnianych wraz ze wzrostem wartości zmiennych objaśniających.

Zakończenie

W rozprawie doktorskiej podjęto rozważania na temat elastycznego budowania kapitału relacyjnego w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz jego wpływ na konkurencyjność. W związku z tym główny problem badawczy przedstawiony został w postaci pytania badawczego: *Czy elastyczne budowanie kapitału relacyjnego ma wpływ na poziom konkurencyjności firm rodzinnych na rynku?* Odpowiadając na główne pytanie badawcze odpowiedziano również na szczegółowe pytania badawcze.

Tak więc, celem niniejszej dysertacji doktorskiej była: *ocena wpływu elastycznego kreowania kapitału relacyjnego na poziom konkurencyjności firmy rodzinnej*. Główny cel pracy rozłożony został na cele szczegółowe wśród których wyróżniono:

1. *Cele teoriopoznawcze*, które zrealizowane zostały dzięki dokonaniu przeglądu literatury krajowej oraz zagranicznej, w tym, na podstawie literatury tematu:
 - a. przedstawiono, zjawisko elastyczności w budowaniu kapitału relacyjnego w organizacji,
 - b. opisano istotę firm rodzinnych,
 - c. rozpoznano zespół specyficznych cech wpływających na relacyjność w przedsiębiorstwach rodzinnych,
 - d. wskazano determinanty poziomu konkurencyjności firm rodzinnych.
2. *Cele empiryczne*, których realizacja wymagała przeprowadzenia badań własnych z wykorzystaniem narzędzi badawczych, w tym scenariusza wywiadu w przypadku badań jakościowych oraz kwestionariusza ankiety w przypadku badań ilościowych. Realizacja celu wymagała zatem zbadania zależności między poziomem elastyczności w budowaniu kapitału relacyjnego przez firmy rodzinne a poziomem ich konkurencyjności.
3. *Cele metodyczne*, które osiągnięto tworząc metodykę rozpoznania i zbadania uwarunkowań za pomocą autorskich narzędzi badawczych służących do oceny wpływu elastyczności w budowaniu kapitału relacyjnego na konkurencyjność przedsiębiorstw oraz stworzenie metodyki do zaproponowanego modelu badawczego.
4. *Cele aplikacyjne*, czyli wskazano rekomendacje w obszarze zarządzania oraz kierunki działań dla właścicieli i/lub menadżerów przedsiębiorstw rodzinnych w obszarze elastycznego budowania relacji z klientami w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Biorąc pod uwagę fakt, iż kapitał relacyjny jest bardzo szerokim pojęciem obejmującym zarówno relacje zewnętrzne, jak i wewnątrzorganizacyjne w przeprowadzonych badaniach empirycznych skupiono się na relacjach z klientami.

Dokonany przegląd wybranej literatury tematu oraz przeprowadzone badania własne z wykorzystaniem autorskiego scenariusza wywiadu oraz autorskiego kwestionariusza ankiety umożliwiły weryfikację postawionych hipotez badawczych. Wyniki badań empirycznych zarówno jakościowych, analiza trzech przedsiębiorstw rodzinnych mających siedzibę na terenie województwa śląskiego, jak i ilościowych na grupie 206 przedsiębiorstw zlokalizowanych również na terenie województwa śląskiego, pozwoliły potwierdzić większość postawionych hipotez:

H1: *Jakość elastycznych relacji z klientami określona stopniem zaangażowania warunkuje konkurencyjność firmy rodzinnej.*

H3: *Wysoki poziom wdzięczności w relacji firma- klient determinuje wyższy poziom konkurencyjności firmy na rynku.*

H4: *Występowanie wzajemności w budowaniu elastycznych relacji firma – klient warunkuje wzrost konkurencyjności firmy rodzinnej.*

H5: *Szerokość elastycznych relacji firma – klient determinuje poziom konkurencyjności firmy rodzinnej.*

H6: *Szerokość elastycznych relacji firma – klient determinuje jakość relacji.*

H7: *Struktura elastycznych relacji firmy z klientami warunkuje poziom konkurencyjności firmy rodzinnej.*

H8: *Struktura elastycznych relacji firmy z klientami wpływa na jakość relacji.*

Potwierdzenie powyższych hipotez (poza H2) pozwoliło, z kolei na potwierdzenie następującej hipotezy głównej: *Elastyczne budowanie relacji z klientami warunkuje wzrost konkurencyjności firmy rodzinnej na rynku.*

Ponadto, można wskazać, że przeprowadzone badanie jakościowe pozwoliło na wyciągnięcie następujących wniosków:

- Właściciele firm rodzinnych niechętnie przekazują kompetencje związane z podejmowaniem decyzji odnośnie polityki sprzedażowej swoim pracownikom, z którymi nie są spokrewnieni. Większość decyzji podejmowana jest przez właścicieli, bądź pracowników będących członkami rodziny, gdzie szczególne znaczenie mają więzi łączące oraz zaufanie.
- W badanych przedsiębiorstwach rodzinnych struktury sprzedaży nie są znacznie rozbudowane. Stosuje się również podstawową segmentację klientów na klientów

indywidualnych oraz klientów biznesowych. W relacjach z klientami podkreśla się znaczenie klientów kluczowych dla konkurencyjności firmy.

- Badane przedsiębiorstwa zadeklarowały, iż posiadają klientów relacyjnych oraz podkreślają ich znaczenie dla wielkości obrotów wskazując na istotę indywidualnego oraz elastycznego podejścia do tej grupy klientów.
- Przedsiębiorstwa rodzinne podkreśliły również znaczenie zaufania oraz lojalności dla procesu budowania trwałych relacji z klientami.
- Kojarzone z firmą rodzinną wartości oraz cechy mają istotny wpływ na budowanie relacji z klientami.

Z kolei, przeprowadzone badanie ilościowe pozwoliło na wyciągnięcie niniejszych wniosków:

- Wśród zmiennych określających zaangażowanie firm rodzinnych w jakość elastycznych relacji z klientami najwyżej oceniono zachęcanie pracowników do koncentrowania się na elastycznych relacjach z klientami oraz utrzymanie klienta.
- Wśród zmiennych określających wpływ zaufania na jakość elastycznych relacji z klientami najwyższy priorytet dla badanych przedsiębiorstw miało elastyczne i rzetelne podejście sprzedawcy do swoich obowiązków związanych z obsługą klienta.
- Wśród zmiennych określających wpływ wdzięczności w elastycznym budowaniu relacji firma-klient najwyżej oceniono, że zwraca się uwagę na zadowolenie klienta z otrzymanych korzyści.
- Przedsiębiorstwa rodzinne biorące udział w badaniu podkreślały, iż priorytetem są dla nich klienci często kupujący produkty firmy, ponieważ w ich mniemaniu mają one do niej pozytywny stosunek.
- Wśród zmiennych określających szerokość relacji podkreślono znaczenie elastyczności w sposobie obsługi klientów.
- Wśród zmiennych określającym strukturę elastycznych relacji między firmą a klientem najwyżej oceniono kreowanie wartości marki, co stanowiło najwyższy priorytet wśród badanych przedsiębiorstw.

Przeprowadzone badanie ilościowe na grupie 206 przedsiębiorstw rodzinnych w zakresie ich konkurencyjności pozwoliły również na sformułowanie poniższych wniosków:

- Zmienna zależna określająca przewagę konkurencyjną pod względem efektu finansowego uzyskała najwyższą wartość w zakresie zdolności firmy do regulowania bieżących zobowiązań.

- Najwyższy priorytet dla badanych przedsiębiorstw wśród zmiennych zależnych dotyczących konkurencyjności pod względem strategicznym uznano wielkość udziału firmy w rynku.
- Wśród zmiennych zależnych dotyczących przewagi konkurencyjnej pod względem zgromadzonych zasobów najwyżej oceniono zaawansowane technologicznie firmy w porównaniu do konkurencji.
- Wśród zmiennych dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstwa pod względem posiadanych kompetencji najwyższy priorytet dla badanych przedsiębiorstw miała dbałość o wysoką reputację oraz podejmowanie działań z zakresu public relations.

W celu identyfikacji zależności sprawdzono, czy poszczególne determinanty elastycznego budowania kapitału relacyjnego i konkurencyjności firm są ze sobą powiązane wykonano analizę korelacji *r Pearsona*. Przeprowadzona analiza wykazała istotnie statystycznie dodatnie związki pomiędzy wszystkimi determinantami elastycznego budowania kapitału relacyjnego wzajemnie oraz pomiędzy zaangażowaniem, wdzięcznością, wzajemnością, jakością relacji ogółem, szerokością i strukturą relacji a konkurencyjnością przedsiębiorstwa rodzinnego ogółem. Można zatem stwierdzić, że wraz ze wzrostem poziomu jednego z czynników rośnie poziom pozostałych, a także, że wraz ze wzrostem poziomu zmiennych wpływających na jakość relacji, tj. zaangażowania, wdzięczności, wzajemności, szerokości i struktury relacji rośnie poziom konkurencyjności ogółem. Należy dodać, że otrzymane wyniki wykazały brak istotnego statystycznie związku między zaufaniem a konkurencyjnością firm rodzinnych.

Przeprowadzona analiza regresji liniowej umożliwiła potwierdzenie postawionych hipotez badawczych w zakresie wszystkich badanych zmiennych z wyjątkiem zaufania. Wszystkie istotne statystycznie predyktory charakteryzowały się dodatnią wartością współczynnika *Beta*, co wskazuje na wzrost wartości zmiennych objaśnianych wraz ze wzrostem wartości zmiennych objaśniających.

Podsumowując można zatem stwierdzić, że wszystkie wyróżnione elementy budujące w elastyczny sposób jakość relacji firmy z klientami, oprócz zaufania, wpływają pozytywnie na konkurencyjność przedsiębiorstw rodzinnych. W związku z tym można wskazać, że im bardziej elastyczne będą relacje firma-klient w kontekście jakości relacji budowanej poprzez takie czynniki jak: zaangażowanie, wdzięczność, wzajemność, szerokość i struktura relacji, tym wyższy będzie poziom konkurencyjności firm rodzinnych na rynku i odwrotnie.

Wyciągnięte wnioski, które uzyskano na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych i ilościowych pozwalają na stworzenie rekomendacji w obszarze zarządzania dla

przedsiębiorstw rodzinnych w zakresie budowania relacji z klientami w warunkach konkurencji rynkowej, a mianowicie:

- W celu zwiększenia konkurencyjności firm rodzinnych pracodawcy powinni wdrożyć w przedsiębiorstwie działania w ramach elastycznego budowania relacji z klientami w obszarach kształtujących jakość relacji takich jak: zaangażowanie, wdzięczność, wzajemność oraz zwrócić uwagę na znaczenie szerokości i struktury w relacjach biznesowych.
- Przedsiębiorstwa rodzinne chcąc zwiększyć poziom konkurencyjności swoich firm powinni odpowiednio moderować działania w zakresie relacji z klientami w działach sprzedaży. Szczególną uwagę powinno się zwrócić na obsługę we wszystkich działach mających bezpośredni oraz pośredni kontakt z klientem, a zatem na wszystkich etapach przeprowadzania transakcji, w tym: obsługa przed sprzedażowa, obsługa sprzedażowa i obsługa posprzedażowa.

Przeprowadzone badania nie są wolne od ograniczeń, wynika to z faktu, iż badana grupa przedsiębiorstw rodzinnych jest stosunkowo niewielka. Jednak zdaniem autorki, przedsiębiorstwa rodzinne z ochotą uczestniczyły w badaniu, a szczególnie w badaniu jakościowym, w którym respondenci podkreślali znaczenie relacyjności w prowadzeniu własnego biznesu. Z drugiej jednak strony, ze względu na emocjonalne połączenie właściciela z firmą i jej rodzinnych charakter, część respondentów mogła wskazywać odpowiedzi niezgodne ze stanem faktycznym, co również mogło wpłynąć na wyniki dokonanych analiz. Nie mniej jednak, można było zauważyć duże zaangażowanie ze strony przedsiębiorców rodzinnych w przeprowadzone badania.

W niniejszej dysertacji otrzymane wyniki badań obejmują budowanie relacji z klientami firm rodzinnych. Należy zaznaczyć, iż przeprowadzone badania nie wyczerpują wszystkich kwestii, jakie można by sformułować do wielowątkowego zagadnienia jakim jest kapitał relacyjny. Biorąc pod uwagę fakt, iż kapitał relacyjny to pojęcie szerokie obejmujące zarówno relacje wewnętrzne, jak i zewnętrzne, w przyszłości autorka planuje pogłębić rozważania oraz analizę o pozostałych interesariuszy otoczenia gospodarczego przedsiębiorstw rodzinnych.

Bibliografia

1. Adamik A. (2003), *Zasoby i umiejętności w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] J. Różański (red.), Zagadnienia z zakresu zarządzania i marketingu, Tom IV, zeszyt 2, Kolegium Wydawnicze Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź, s. 126-127.
2. Adamik A. (2011), *Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna MSP w teorii i praktyce*, [w:] A. Adamik (red.) Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw, C.H. Beck, Warszawa.
3. Adamik A., Nowicki M. (2012), *Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach, Difin,.
4. Adamkiewicz-Drwiłło H.G. (2010), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, s. 217-241.
5. Adamska M. (2011), *Analiza kapitału rynkowego i jego wpływ na funkcjonowanie organizacji*, [w:] A. Adamik, Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw, C.H. Beck, Warszawa.
6. Adamska M., Gableta M. (2019), *Specyfika zarządzania personelem w przedsiębiorstwach rodzinnych*, [w:] Safin K., Koładkiewicz I., Zarządzanie firmą rodzinną. Kluczowe wyzwania, Poltex, Warszawa, s. 117-125.
7. Ahmed P.K., Hardaker G., Carpenter M. (1996), *Integrated flexibility- Key to competition in turbulent environment*, „Long Range Planning”, Vol. 29, No. 4, 1996, pp. 562-571.
8. Al-Aali A., Teece D.J. (2014), *International Entrepreneurship and the Theory of (Long-Lived) International Firm: A Capabilities Perspective*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 38 issue 1, pp. 105-106.
9. Ambastha A., Momaya K. (2004), *Competitiveness of firms: review of theory, frameworks, and models*, Singapore Management Review, Vol. 26, Nr 1, pp. 45-61.
10. Ansoff H.I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, pp. 55.
11. Apanowicz J. (2005), *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*. Prace doktorskie, prace habilitacyjne, Difin, Warszawa, s. 69-71.
12. Astrachan H., Klein S.B., Smyrnios K.X. (2002), *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business. Definition Problem.*, Family Business Review, Vol. 15(1), pp. 45-48.
13. Astrachan J.H. (1996), Shenker M.C., *Myths and Realities: Family Business Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistic*, “Family Business Review” Vol. 9, No. 2, pp. 107-112.
14. Atkinson J. (1984), *Manpower strategies for flexible organization*, “Personnel Management”, Vol. 16, Iss. 8, pp. 28-31; Jagoda A. (2015), Flexible forms of working time organization in Polish enterprises in the perspective of pilot empirical studies, “International Journal of Academic research”, Vol. 5, No. 6, pp. 220-224.
15. Austen A. (2011), *Zarządzanie relacjami z interesariuszami*, [w:] Adamik A., Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw, C.H. Beck, Warszawa.
16. Barker T., Kohler J. (1996), *Environmental policy and competitiveness.*, „Environmental Policy Research Briefs”, nr 2.

17. Barnes J.G. (1997), *Closeness, Strengh and Satisfaction: Examining the Nature of Relationships between Providers of Financial Services and Their Retail Customers*, "Psychology and Marketing" vol. 14(8), pp. 765-790.
18. Barney J.B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol. 17, Nr 1, pp. 99-120.
19. Baron S., Warnaby G., Hunter-Jones P. (2014), *Service marketing research: developments and directions*, "International Journal of Management Reviews", Vol. 16(2), pp. 150-171.
20. Beliczyński J. (2006), *Koncepcja zarządzania relacjami z klientami*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 700, s. 117-131.
21. Bernard Y., Colli J.C. (1994), *Słownik ekonomiczny i finansowy*, Wydawnictwo Książnica, Katowice.
22. Bieliński J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle Strategii Lizbońskiej*, CeDeWu, Warszawa, s. 15-16.
23. Bieńkowski W. (1995), *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, PWN, Warszawa.
24. Bilińska-Reformat K. (red.) (2009), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Wydawnictwo Placet, Warszawa, s. 70-71.
25. Blikle A. (2012), *Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych*, [w:] Firma w rodzinie, czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych, PARP, Warszawa.
26. Bombiak E. (2013), *Kapitał relacyjny w nowoczesnych organizacjach- istota i pomiar*, s. 1-22, <https://core.ac.uk/>, (odczyt dn. 21.08.2021 r.).
27. Bombiak E. (2014), *Kapitał ludzki źródłem elastyczności współczesnych organizacji*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo -Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce, Nr 101, s. 111-133.
28. Bombiak E. (2016), *Budowanie relacji wewnętrznych jako podstawa kształtowania kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa*, [w:] Powiązania organizacyjne w społeczeństwie sieciowym, red. E. Skrzypek, G. Grela, M. Hofman, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Wydział Ekonomiczny, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, Lublin.
29. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. (2015), *Konkurencyjność przedsiębiorstw i konkurencyjność gospodarki Polski – zarys problemu*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 41 (1/2015), s. 52-66.
30. Boulding W., Staelin R., Ehret M., Johnston W.J. (2005), *A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go.*, "Journal of Marketing", Vol. 69 No. 4, pp. 155-166.
31. Brémond J., Salort M.M. (1994), *Odkrywanie ekonomii*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 92.
32. Brillman J. (2002), *Nowoczesne koncepcja i metody zarządzania*, PWE, Warszawa, s. 391.
33. Brown P., Ly T., Pham H., Sivabalan P. (2020), *Automation and management control in dynamic environments: Managing organisational flexibility and energy efficiency in service sectors*, "The British Accounting Review", Vol. 52, <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.100840> (odczyt: 09.04.2021).
34. Buchholz R.A., Rosenthal S.B. (2004), *Stakeholder Theory and Public Policy: Hoe Governments Matter*, "Journal of Business Ethics" Vol. 51, pp. 143-153.
35. Buchwald T., Guzowski T. (2014), *System zarządzania relacjami z klientem w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, „Progress in Economic Sciences”, nr 1, s. 243-252.

36. Camagni R., Caragliu A., Perucca G. (2011), *Territorial Capital Relational and HumanCapital*,
http://www.grupposervizioambiente.it/aisre/pendrive2011/pendrive/Paper/Camagni_Caragliu_Perucca.pdf, (odczyt: 06.05.2021).
37. Caputa W. (2016) *Relacje z klientami w kanałach dystrybucji wartości a wartość przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 99, s. 55-65.
38. Chaston I. (2010), *Entrepreneurial Management Small Firms*, Sage, London 2010, pp. 93.
39. Chomiak-Orsa I. (2013) , *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
40. Chomiak-Orsa I. (2014), *Pomiar kapitału relacyjnego w organizacjach opartych na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, Wrocław, nr 2 (40), s. 27-40.
41. Chua J.H., Chrisman J.J., Bergiel E.B. (2009), *An agency theoretic analysis of the professionalized family firm*,” *Entrepreneurship Theory and Practice*” vol. 33, s. 355-372.
42. Creswell, J. W. (2013), *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
43. Cucculelli M., Peruzzi V., Zazzaro A. (2019), *Relational capital in lending relationships: evidence from European family firms*, *Small Business Economics*, Vol. 52, pp. 277-301.
44. Czakon W. (2006), *Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*, „Przegląd organizacji” Nr 9 (800), s. 9-12.
45. Czakon W. (2006), *Zasobowe uwarunkowania tworzenia sieci międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne, ujęcie zasobowe*, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Mirwal-Art, Wałbrzych.
46. Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
47. Czakon W. (2014), *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1/2014 (161), s. 51-62.
48. Czerniachowicz B. (2012), *Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w podejściu zasobowym na podstawie firmy „A”*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, Nr 25, s. 287-288.
49. Danielak W. (2010), *Czynniki kształtujące kapitał relacyjny w mikro i małym przedsiębiorstwie*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 50, s. 119-128.
50. Danielak W. (2012), *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, s. 356-369.
51. Danielak W. (2015), *Zarządzanie relacjami z klientem z perspektywy budowania kapitału relacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, Nr 3, s. 71-83.
52. Daspit J.J., Long R.G. (2014), *Mitigating Moral Hazard in Entrepreneurial Networks: Examining Structural and Relational Social Capital in East Africa*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 38, (6), pp. 1343-1350.

53. Dastmalchian A., Ng I, (2001), *Organizational Flexibility in Western and Asian Firms, An Examination of Control and Safeguard Rules in Five Countries*, "Canadian Journal of Administrative Sciences", No. 18, Vol. 1., pp.17-24.
54. de Castro M.G., López Sáez P., Navas López J.E. (2004), *The Role of Corporate Reputation in Developing Relational Capital*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 4, pp. 575-585.
55. De Wit B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa, s. 219.
56. Dejnaka A. (2007), *Budowanie lojalności klientów*, Onepress, Gliwice, s. 139-140.
57. Dejnaka, A. (2002), *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice, s. 129-137.
58. Della Piana B., Vecchi A., Cacia C. (2012), *Towards a better understanding of Family Business Groups and their key dimension*, Journal of Family Business Strategy, Vol. 3, Iss. 3, pp. 174-192.
59. Dembińska – Cyran I., Hołub – Iwan J., Perenc J. (2004), *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa.
60. Deszczyński B., Deszczyński P. (2004), *Customer Relationship Management konsekwencją globalizacji*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Nr 18, s. 169-174.
61. Drapińska A. (2020), *Marketing relacji we współczesnym świecie*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
62. Dunford M., Louri H., Rosenstock M. (2001), *Competition, competitiveness, and enterprise policies*, MPRA Paper 29971, University Library of Munich, Germany, pp. 109-110.
63. Dunning J. (1993), *Internationalizing Porter's diamond*. Management International Review, s.7-15.
64. Dzikowska M., Gorynia M. (2012), *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?*, Gospodarka Narodowa Nr 4/2012, s. 3-4.
65. Dźwigoł H. (2013), *Metodyka badawcza w naukach o zarządzaniu na przykładzie wybranych metod*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Organizacja i Zarządzanie z. 63, nr. Kol. 1888, s.85-110.
66. Dźwigoł-Barosz M. (2017), *Pojęcie i istota przedsiębiorstwa rodzinnego – uwagi do problemu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań, t. 76, nr 5, s. 13-23.
67. Edmonds T. (2000), *Regional competitiveness & the role of the knowledge economy*. House of common library's research paper, nr 00/73, s. 20.
68. Escher I., Glińska-Neweś A., Brzustewicz P. (2017), *Znaczenie osobistych więzi partnerów relacji biznesowej na etapie jej kończenia*, Organizacja i Kierowanie, s. 269-283.
69. Escher I., Petrykowska J. (2013), *Budowanie relacji z klientami na polskim rynku B2B*. Pieniądze i Więż, 4, s. 50-62.
70. Ensley M.D., Pearson A.W., *An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus*. "Entrepreneurship Theory and Practice", 29(3), pp. 267-284.
71. Eschner I. (2017), *Relacje w firmach rodzinnych*, [w:] J. Lajstet, A. Karwacki, I. Eschner, M. Karwacka, B. Królicka, Firmy rodzinne. Ludzie-relacje-wartości, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
72. Evans J.S. (1991), *Strategic flexibility for high technology manoeuvres: A conceptual framework*, "Journal of Management Studies", Vol. 28, Iss. 1, p. 69; G. Osbert-

- Pociecha (2011), *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
73. Feng T., Zhao G. (2014), *Top management support, inter-organizational relationships and external involvement*, „Industrial Management & Data Systems”, Vol. 114, No. 4, pp. 526-549.
 74. Fernández E., Montes J.M., Vázquez C.J. (2000), *Typology and strategic analysis of intangible resources a resource-based approach*, „Technovation”, No 20, dostęp: www.elsevier.com/locate/technovation (odczyt 06.05.2021), pp. 85.
 75. Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Elastyczność struktury organizacyjnej przedsiębiorstw opartych na wiedzy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, t. 49 nr 4, s. 59-70.
 76. Flejterski S. (1984), *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, „Gospodarka Planowa”, nr 9, s. 391.
 77. Frąckiewicz E., Rudawska E. (2004), *Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem koncepcji Customer Relationship Management*, „Przegląd organizacji” 7-8/2004, s. 65-69.
 78. Frishoff P.A. (1995), *Understanding Family Business: What is a Family Business?*, Oregon State University, Austin Business Family Program.
 79. Fukuyama F. (1997), *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Wrocław, s. 78.
 80. Gabriel A., Bitsch V. (2019), *Impacts of Succession in Family Business: A Systemic Approach for Understanding Dynamic Effects in Horticultural Retail Companies in Germany*, Journal of Small Business and Enterprise Development, vol. 26(3), pp. 304-324.
 81. García-Merino J.D., García-Zambrano L., Rodriguez-Castellanos A. (2014), *Impact of Relational Capital on Business Value*, Journal of Information & Knowledge Management, Vol. 13(1), pp. 1-8.
 82. Glińska-Noweś A., Sudolska A., Escher I. (2016), *Więzi osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw*, [W:] Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 444, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 140-149.
 83. Gołdecka E. (2002), *Sposób na pozyskanie lojalnego klienta*, „Bank”, Nr 11, s. 66-68.
 84. Gordon I.H. (2001), *Relacje z klientem*, PWE, Warszawa, s. 35.
 85. Gorynia M. (2002), *Luka konkurencyjności na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*. Wydawnictwo AE Poznań, s. 48.
 86. Gorynia M. (2009), *Teoretyczne aspekty konkurencyjności* [w:] M. Gorynia, E. Łązniewska (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, PWN, Warszawa.
 87. Gorynia M. Łązniewska E. [red.] (2009), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 88. Grudzewski W.M., Hejduk I., (2004), *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce oraz na rynku europejskim* [w:] *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. nauk. J. Adamczyk, P. Bartkowiak, WNT, Warszawa, s. 13-14.
 89. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer business, Kraków, s. 75.
 90. Grzanka I. (2009), *Kapitał społeczny w relacjach z klientami, CRM a społeczny potencjał przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa.
 91. Gummerson E. (1994), *Marketing relationship marketing operational*, “International Journal of Service Industry Management”, vol. 5(5), pp.5-20.

92. Gummesson E. (1996), *Mega and Nano-Relationships in Relationships Marketing*, "Irish Marketing Review", Vol. 6, pp. 9-16
93. Gummesson E. (2008), *Total relationship marketing*, "Elsevier Ltd.", pp.36.
94. Habbershon T., Nordqvist M., Zellweger T. (2010), *Transgenerational entrepreneurship*, [w:] Nordqvist M., Zellweger T. (red.), *Transgenerational entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, s. 1-38.
95. Hernández-Linares R., Sarkar S., López-Fernández M.C. (2017), *How has the family firm literature addressed its heterogeneity through classification systems? An integrated analysis*, *European Journal of Family Business*, Vol. 7, Iss. 1-2, pp. 1-13.
96. Hill N., Alexander J. (2003), *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
97. Hitt M., Bierman L., Uhlenbruck K., Shimizu K. (2006), *The Importance of Resources in the Internationalization of Professional Service Firms: The Good, the Bad, and the Ugly*, "The Academy of Management Journal", Vol. 49(6), pp. 1137-1157.
98. Hoffman J., Hoelscher M., Sorenson R.L. (2006), *Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory*. "Family Business Review", 19(2), pp. 135-145.
99. Ioannou M., Żółkiewski J. (2019), *Can retail bank-client relationships be developed online?*, „EuroMed Journal of Business”, Vol. 4, No. 3, pp. 254-269.
100. Jabłońska-Porzuczek L., Kalinowski S., Smoluk- Sikorska J. (2018), *Determinanty konkurencyjności mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw branży piekarniczo-cukierniczej*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, z. 117, s. 173-185.
101. Jackson B. (1985), *Building Customer Relationship That Last*, "Harvard Business Review", No. 11, pp. 120-128.
102. Jagoda A. (2015) „*Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*”, [w:] Witkowski J., Skowrońska A. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 382, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 316-323.
103. Jamka B. (2018), *Relacje jako bazowy zasób „nowych ekonomii” – wyzwanie dla zarządzania*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno- Społecznej w Ostrołęce*, Nr 28, s. 38-53.
104. Janczewska D. (2014), *Zarządzanie relacjami z klientem a podnoszenie konkurencyjności firm rodzinnych – studium przypadku*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XV, zeszyt 7, część II, s. 121-137.
105. Januszkiewicz K. (2018), *Elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników. Koncepcja i metodyka badań*, „Zarządzanie”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 35.
106. Januszkiewicz K., Jabłoński M. (2014), *Elastyczność organizacji i jednostki w gospodarce opartej na wiedzy*, „Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica”, Nr 4 (304), s. 35-36.
107. Jaska E., Stolarska P., Werenowska A. (2014), *Kompetencje komunikacyjne sprzedawcy – determinanta skutecznej sprzedaży bezpośredniej*, „Turystyka i Rozwój Regionalny” 1 (2014), SGGW, Warszawa, s. 115-125.
108. Jeżak J. (2014), *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych* [w:] J. Jeżak (red.) *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemu rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 61-91.
109. Jeżak J., Safin K., Marjański A. (2019), *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego*, [w:] Safin K., Koładkiewicz. I. (red.) *Zarządzanie firmą rodzinną*, Poltex, Warszawa.

110. Jeżak J., Winnicka- Popczyk A., Popczyk W. (2000), *Przedsiębiorstwo rodzinne-funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
111. Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2008), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River. Johnson, Scholes, Whittington, s. 136.
112. Jones T., Wicks A. (1999), *Convergent Stakeholder Theory*, „Academy of Management Review”, Vol. 24, pp. 206-221.
113. Juchnowicz M. (2007) (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa, s. 72.
114. Kaczmarek T.T. (2010), *Metodologia Badań Naukowych o wiedzy i prawdzie w naukach ekonomicznych*. „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, 2(29), s. 13-27.
115. *Kapitał ludzki jako wartość firmy. Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego – wdrożenie, analiza i wnioski*, (2015), dostęp: www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/parp%20_%20kapitał%20ludzki__mm.pdf (odczyt: 23.07.2021).
116. Kaplan R.S., Norton D.P. (2007), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 122-138.
117. Karwacka M. (2017), *Wartości w firmach rodzinnych*, [w:] Lajstet J., Karwacki A., Escher I., Karwacka M., Królicza B., *Firmy rodzinne Ludzie- relacje-wartości*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, s. 191.
118. Kenzelmann P. (2008), *Kształtowanie dobrych relacji z klientami. Jak przekonać i zatrzymać klientów firmy*, Wydawnictwo Edu, Warszawa, s. 90.
119. Kiełtyka L. (2016) *Rola Menedżera we współczesnych organizacjach*, Przegląd Organizacji, Nr 8(919), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.
120. Klimek J. (2014), *Etyka przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*, R. Sobiecki (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 190-197.
121. Klimek J. (2014), *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
122. Klimek J. (2019), *Inteligentny rozwój firmy rodzinnej a współczesne wartości*, Difin, Warszawa.
123. Kotarbiński T. (1981), *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Warszawa, 1981, s. 524.
124. Kraszewska M., Pujer K. (2017), *Konkurencyjność przedsiębiorstw Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Exante, Wrocław, s. 16.
125. Król H., Ludwiczynski A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa, s. 98.
126. Krupski R. (2006), *Elastyczność organizacji – elementy teorii*, „Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Wałbrzych, Nr 9 (2), s.4-11.
127. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (2009), *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 157; Masłyk-Musiał E. (2003), *Organizacja w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 15-16.
128. Kubiak K. (2001), *Uwarunkowania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw handlowych (na przykładzie badanych przedsiębiorstw handlu odzieżą)*, [w:] *Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w procesie integracji i globalizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie, 2001, nr 32, s. 303.
129. Kwiecień A. (2014), *Efektywność relacji warunkiem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w

- Katowicach. *Studia Ekonomiczne*” Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, s. 56-64.
130. Kwiecień A. (2018), *Elastyczność funkcjonowania podmiotów gospodarczych a sukces i kreacja wartości przedsiębiorstwa*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Katowice, Nr 377, s. 54.
 131. Lawless D.J. (1972), *Effective Management. Social Psychological Approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, pp. 388-391.
 132. Leach P. (2017), *Firmy rodzinne. Wszystko, co istotne*, Studio EMKA, Warszawa.
 133. Lemańska-Majdzik A. (2019), *Elastyczność organizacyjna w przedsiębiorstwie rodzinnym*. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej. Częstochowa
 134. Lemańska-Majdzik A., Sipa M. (2009), *Specyfika strategii konkurencyjnych małych przedsiębiorstw – wyniki badań własnych*, Przedsiębiorstwo i region nr 1/2009, s. 61-69.
 135. Lerche J. (2020), *Budowanie relacji z klientami w przedsiębiorstwach rodzinnych*, [w:] Lemańska-Majdzik A., Okręglika M., Korombel A., Dylematy i wyzwania doskonalenia zarządzania organizacjami w dobie przemysłu 4.0, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 90.
 136. Lerche J., Lemańska-Majdzik A. (2020), *Familiness in Intra-Organizational Relations and the Personnel Policy in Family Businesses*, [w:] Sustainable Economic Development and Advancing Education Excellence in the Era of Global Pandemic (red.) Soliman Khalid S., Norristown, International Business Information Management Association (IBIMA), pp. 4480-4490.
 137. Lerche J., Lemańska-Majdzik A. (2021), *Determinanty relacji wewnątrzorganizacyjnych – wyniki badań w polskich firmach rodzinnych*, [w:] L. Kiełtyka, K. Smołąg (red.), Wybrane uwarunkowania i determinanty rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, s. 221-233.
 138. Leszczewska K. (2016), *Przedsiębiorstwa rodzinne specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa.
 139. Leszczewska K., Zaniewska K. (2014), *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w kontekście umiędzynarodowienia działalności* [w:] R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), Ekspansja polskich firm na rynki międzynarodowe, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa, s. 167-168.
 140. Leszczyna I. (2013), *Wartość dla klienta jako skuteczne narzędzie marketingu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 9, s. 161-170.
 141. Leśniewski M.A. (2011), *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń, s. 101.
 142. Leśniewski M.A. (2015), *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa, s. 189-190.
 143. Ling Y., Kellermanns F. (2010), *The effects of family firm specific sources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency*, Journal of Management Studies, Vol.47, Iss. 2, pp.322-344.
 144. Lisiński M. (2016), *Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” Nr 4 (915), s. 11-19.
 145. Lisiński M., Szarucki M. (2020), *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, PWE, Warszawa
 146. Lisowska R. (2012), *Bariery i progi rozwojowe małych przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] red. Piasecki B., Upadek małych firm. Symptomy i strategie wczesnego ostrzegania, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

147. Lisowska R. (2015), *External determinants of the development of small and medium-sized enterprises – empirical analysis*, „Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)”, vol. 11, no. 4, pp. 115-138.
148. Litz R.A. (1995), *The family business: toward definitional clarity*, Family Business Review, Vol. 8, No. 2, pp. 71-81.
149. Lorenzoni G., Lipparani A. (1999), *The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study*, “Strategic Management Journal”, Vol. 20, pp. 317-338
150. Löwe C. (1979), *Die Familienunternehmung – Zukunftsicherung durch Führung*, Bern – Stuttgart, 1979, pp. 22-23.
151. Majchrzak M. (2012), *Konkurencyjność przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych w Polsce. Perspektywa mikrop-, mezo- i makroekonomiczna*, CeDeWu, Warszawa.
152. Malara Z. (2006), *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce: wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 34.
153. Małysek E. (2011), *Czynniki wpływające na sukces i długoterminowe przetrwanie firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7, s. 85.
154. Marjański A. (2012), *Specyfika firm rodzinnych*, [w:] Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych, PARP, Warszawa, s. 32.
155. Marjański A. (2018), *Orientacja strategiczna w procesie rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego*, Przegląd Organizacji 11/2018, s. 36-42.
156. Marjański A., Marjańska J. (2011), *Uwarunkowania strategii małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7, s. 44-47.
157. Maxwell G., Rankine L., Bell S., Mac A. (2007), *Vicar, The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller business*, “Employee Relations”, No. 2, pp. 138-161.
158. Mazzola P., Marchisio G., Astrachan J. (2006), *Using the strategic planning process as a next-generation training tool in family business*, Handbook of Research on Family Business, Edward Elgar, pp. 403.
159. Meyer-Steiner J. (2008), *Systemic Competitiveness and Local Economic Development, Large Scale Systemic Change, Theories, Modeling and Practices*. Bodhanya Sh. (ed.), Duisburg, Germany, pp. 3.
160. Miszczak A., Walasek J. (2013), *Techniki wyboru próby badawczej, Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, nr 2(6), s. 100-108.
161. Mitreğa M. (2020), *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wydanie III, Cedewu, Warszawa.
162. Moczydłowska M., Bitkowska A. (2020), *Koncepcja zarządzania relacjami z klientami – istota, cele, zakres*, „Marketing i Rynek”, t. XXVII, nr 9/2020, s. 3-12.
163. Moroz M. (2003), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – pojęcie i pomiar*, Gospodarka Narodowa Nr 9/2003.
164. Niemczyk J. (2011), *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.): Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 19-22.
165. Niewiadomski P. (2009), *Menedżer sprzedaży – model kluczowych kompetencji a efektywność działań*. „Marketing i Rynek”, nr 9, s. 13-18.
166. Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A. (2004), *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, AJG, Bydgoszcz, s. 30.
167. Nowakowski M. (red.) (2000), *Biznes międzynarodowy*. Warszawa, Key Text, s. 32.
168. Nowell F. (2003), *Why CRM Doesn't Work*, “Bloomberg Press”, Princeton 2003, s. 4

169. Nowosielski S. (2016), *Ocena metodologicznej poprawności formułowania problemu badawczego w naukach o zarządzaniu*, [w:] Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu. Wybrane problemy, Zakrzewska-Bielawska A. (red.), TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, s. 20.
170. Nykamp M. (2001), *The Customer Differential. The Complete Guide to Implementing Customer Relationship Management*, Amacom, New York, p. 4.
171. Olczyk M. (2008), *Konkurencyjność. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa.
172. Osberta-Pociecha G. (2017), *Zdolność organizacji do zmian – dlaczego zmiany wymagają podejścia procesowego i/lub projektowego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 463, Wrocław, s. 91.
173. Osberta-Pociecha G., Moroz M., Lichtarski J.M. (2008), *Elastyczność przedsiębiorstwa jako konfiguracja elastyczności cząstkowych*, „Gospodarka Narodowa” Nr 4, s. 59-84.
174. Osbert-Pociecha G. (2004) *Dualna natura elastyczności organizacji i jej implikacje praktyczne*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, s. 9-12.
175. Otto J. (2001), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa.
176. Pace R.W., Stephan E.G. (1996), *Paradigms of competitiveness*, Competitiveness Review, Vol. 6, Nr 1, s. 8-13, pp. 8.
177. Pakulska T. (2020), *Elastyczność w biznesie. Skuteczna adaptacja*. Oficyna Wydawnicza SGH. Warszawa.
178. Palmatier R.W. Steinhoff L. (2019), *Relationship marketing in the digital age*, Roudledge Taylor & Francis Group, New York, pp. 62-64.
179. Perechuda K., Chomiak-Orsa I. (2013), *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse”, Nr 4, s. 293-307.
180. Piłatowska M. (2007), *Repetitorium ze statystyki*, PWN, Warszawa
181. Pizło W (2008)., *Marketing relacji – koncepcja i kierunki rozwoju*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, nr 69, s. 89-98.
182. Plawgo B. (2004), *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Orgmasz, Warszawa, s. 23-24.
183. Płowiec U. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa-Poznań, s. 74.
184. Popczyk W. (2011), *Zarządzanie zaufaniem jako warunek utrzymania przewagi konkurencyjnej przez firmy rodzinne nad ich odpowiednikami nierodzinnymi*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XII, z. 7, Łódź 2011 s. 9-18.
185. Porter M. (1996), *Strategia konkurencji. Metody, analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
186. Porter M. E. (2006), *Przewaga Konkurencyjna. Osiągnięcie i Utrzymywanie Lepszych Wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
187. Przybylska N. (2015), *Rozwój kapitału relacyjnego przez wykorzystanie platform internetowych*, Zeszyty Naukowe nr 858, Współczesne Problemy Ekonomiczne Nr 11, s. 217-226.
188. Pukas A. (2019), *Zarządzanie relacjami z klientem w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
189. Quinn R.E., Faerman S.R., Thompson M.P., McGrath M.R. (2007), *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa, s. 26.
190. Ratajczak-Mrozek M., *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe network approach)*, Organizacja i Kierowanie nr 4/2009 (138), s. 75-83.

191. Reeves M., Deimler M. (2011), *Adaptability: The New Competitive Advantage*, „Harvard Business Review”, <https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage> (odczyt: 02.03.2021r.).
192. Reiljan J., Hinrikus M., Ivanov A. (2000), *Key Issues in Defining and Analysing the Competitiveness of a Country*, University of Tartu, Tartu, s. 10.
193. Roberts-Phelps G. (2001), *Customer Relationship Management*, Thorogood, London, pp. 2.
194. Rogoziński K. (2006), *Wpisanie relacji w marketingowy kontekst* [w:] K. Rogoziński, Zarządzanie relacjami w usługach, Difin, Warszawa, s. 41-42.
195. Rogoziński K. (2006), *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa, s. 28.
196. Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, Wyd. PWE, Warszawa, s. 140.
197. Rudny W. (2006), *Elastyczność decyzyjna a wartość strategii konkurencyjnych*, https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/SE_Archiwalne/SE_37/04.pdf (odczyt: 06.04.2021).
198. Sacristán Navarro M., Gomez Ansón S. (2009), *Do families shape corporate governance structures*, „Journal of Management & Organization” Vol. 15, s. 327-332.
199. Safin K., Koładkiewicz I. (2019), *Zarządzanie firmą rodzinną, Kluczowe wyzwania*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa.
200. Silvester M., Ahmed M. (2010), *Elastyczność w świadczeniu usług*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 35-37.
201. Sobczak K. (2011), *Konkurencyjność sektora MSP w Polsce*, [w:], A. Adamik, Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw, C.H. Beck, Warszawa, s. 35-36.
202. Sobczyk G. (2006), *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw*, UMCS, Lublin, s. 69-84.
203. Sokołowska A. (2005), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym małym przedsiębiorstwem*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych i Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
204. Sołtysik-Piorunkiewicz A. (2008), *Zarządzanie Relacjami z klientem z wykorzystaniem techniki Customer Care – Charakterystyka systemów CRM*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” nr 2, s. 71-79.
205. Stachowicz J., Stachowicz-Stanusch A., (2002), *Zarządzanie poprzez wartości a proces wdrażania zarządzania relacjami z klientami (CRM)*, www.crmexpert.pl/pages/artykuly.htm. odczyt: 15.09.2021r.
206. Stankiewicz M.J. (2000), *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*. „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8, s. 79.
207. Stankiewicz M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
208. Stańczyk-Hugiet E., Gorgol J. (2012), *Elementy sieci międzyorganizacyjnych – aspekty organizacyjno -zarządcze*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania, C.H. Beck, Warszawa, s. 29; Wasiluk A, Tomaszuk A. (2020), *Organizacja w sieci relacji*, Politechnika Białostocka, Białystok, s. 29-31.
209. Stawasz E., Głodek P., Łobacz K., Niedzielski P. (2018), *Kształtowanie konkurencyjności małej firmy. Rola doradztwa biznesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 28.

210. Stawicka E. (2010), *Firmy rodzinne jako przykład przedsiębiorstw zarządzanych przez wartości, ich sens i znaczenie*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, vol.10(25), nr 2, Warszawa, s. 110-118.
211. Stewart A., Hitt M. A. (2012), *Why can't a family business be more like a nonfamily business?*, s. 68-69.
212. Storbacka K., Lehtinen J. (2001), *Sztuka budowania trwałych związków z klientami CRM*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
213. Sudolska A., Zastempowski M. (2008), *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce a budowanie ich potencjału innowacyjnego*, [w:] *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, W. Popławski, A. Sudolska, M. Zastempowski, Dom Organizatora, Toruń, s. 207.
214. Sułkowski Ł. (2004), *Metodologia nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, Nr 10 (777), s. 7-10.
215. Sułkowski Ł.(2013), *Elementy kultur organizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, s. 13-20.
216. Taber, K. S. (2018), *The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research*
217. Teece D.J., Pisano G., Shuen A (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, “Strategic Management Journal”, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
218. Tonder P. (2018), *The interrelationships between relationship marketing constructs and customer engagement dimension*, “The Service Industries Journal”, Vol. 38, pp. 13-14.
219. Tyszkiewicz R. (2017), *Zarządzanie relacjami z interesariuszami organizacji*, Placet, Warszawa.
220. Ujwary-Gil A. (2009), *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa, s. 198.
221. Van Aelst S. (2006), *Robust estimation of Cronbach's alpha*, *Journal of Multivariate Analysis*, Vol. 97(7), pp. 1660-1674.
222. Visentin M., Scarpi D. (2015), *Motivations of small firms to develop relationships with banks*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 30, No. 1., pp. 96-104.
223. Volberda H.W. (1998), *Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive*, “Oxford University Press”, New York, pp. 94-96.
224. Walczak W. (2009), *Niematerialne determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw*, Lachiewicz S., Matejun M. [red.], *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 112-119.
225. Walczak W. (2010), *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, źródło: <http://www.e-mentor.edu.pl/drukuj/arttykul/numer/37/id/784> (odczyt dn. 21.02.2023r.)
226. Wasiluk A., Tomaszuk A. (2020), *Organizacja w sieci relacji*, Politechnika Białostocka, Białystok, s. 26.
227. Weick K.E. (1982), *Management of Organizational Change among Loosely Coupled Elements*, [w]: P. Goldman (red.), *Change in Organizations*, Jossey Bass, San Francisco 1982, pp. 375-408.
228. Wereda W. (2009), *Zarządzanie relacjami z klientami (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa, s. 55.
229. Wielsma A.J., Brunninge O., (2019), *“Who am I? Who are we?” Understanding the Impact of Family Business Identity on the Development of Individual and Family Identity in Business Families*, *Journal of Family Business Strategy*, vol. 10(1), pp. 38-48.

230. Więcek-Janka E. (2007), *Przedsiębiorstwo rodzinne jako szczególny typ małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] red. T. Łuczak, Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o przedsiębiorczości, Wydawnictwo politechniki Poznańskiej, s. 2.
231. Więcek-Janka E. (2007), *Specyfika cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Poznań, s. 1-11.
232. Więcek-Janka E. (2016), *Przegląd typologii przedsiębiorstw rodzinnych*, Marketing i Zarządzanie, Vol. 2, Nr 43, s. 167-181.
233. Zahra S.A. (2000), *Global Competitiveness and Corporate Strategy in the 21st Century*, Competitiveness Review, Vol. 10, Nr 1, pp. 83-103.
234. Zieliński J. (2012), *Metodologia pracy naukowej*, ASPRA-JR, Warszawa.
235. Ziębicki B. (2010), *Elastyczność jako kryterium efektywności organizacyjnej*, „Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica”, Nr 234, s. 387-396.
236. Zineldin M. (2004), *Total relationship and logistics Management*. “International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, Vol. 34(3/4), pp. 286-301.
237. Żeńcuch B. (1998), *Proces umiędzynarodawiania małych średnich firm w świetle wspierania ich działalności*, materiały konferencyjne V Międzynarodowej Konferencji Naukowej: Zarządzanie organizacjami gospodarczymi, Łódź.
238. Żukowska J., Kołodziejczyk D., Mechło P. (2018), *Problemy definicyjne kapitału relacyjnego w literaturze zarządzania*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach Nr 351, Katowice, s. 9-21

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Model konfiguracji „kamienie węgielnych” elastyczności	24
Rysunek 1.2. Kapitał intelektualny	31
Rysunek 1.3. Model kompetencji relacyjnych	37
Rysunek 1.4. Zasobowe przesłanki tworzenia relacji pomiędzy przedsiębiorstwami	38
Rysunek 1.5. Korzyści wynikające z wdrożenia CRM	40
Rysunek 1.6. Zasobowe przesłanki tworzenia więzi między interesariuszami.....	46
Rysunek 1.7. Zasady filozofii CRM.....	51
Rysunek 1.8. Model marketingu relacji Gummessaona.....	52
Rysunek 1.9. Marketing relacji a CRM oraz customer management.....	54
Rysunek 1.10. Jakość jako trwały czynnik relacji z klientem.....	55
Rysunek 1.11. Zadowolenie klienta a sukces przedsiębiorstwa.....	56
Rysunek 1.12. Model relacji interpersonalnych w przedsiębiorstwie	58
Rysunek 1.13. Model relacji pomiędzy firmami	59
Rysunek 1.14. Cechy sieci relacji w organizacji.....	60
Rysunek 2.1. Schemat skali F-PEC (wpływu rodziny)	66
Rysunek 2.2. Kategorie definicji zależne od stopnia zaangażowania	67
Rysunek 2.3. Model przedsiębiorstwa rodzinnego.....	68
Rysunek 2.4. Kategorie relacji przedsiębiorstwa z uczestnikami rynku	78
Rysunek 2.5. Cechy oraz istota marketingu relacji	80
Rysunek 2.6. Relacje z interesariuszami w budowaniu marketingu relacji w firmie rodzinnej	81
Rysunek 2.7. Kryteria konkurencyjności	84
Rysunek 2.8. Dualna natura konkurencyjności	89
Rysunek 2.9. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa.....	90
Rysunek 2.10. Czynniki konkurencyjności według M. E. Portera.....	92
Rysunek 2.11. Determinanty konkurencyjności systemowej.....	95
Rysunek 2.12. Determinanty zewnętrzne konkurencyjności	96
Rysunek 2.13. Determinanty wewnętrzne konkurencyjności	97
Rysunek 2.14. Model czynników kształtujących przewagę konkurencyjną	100
Rysunek 2.15. Czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw.....	105
Rysunek 2.16. Proces kształtowania konkurencyjności według Mana i Chana.....	108
Rysunek 3.1. Funkcje nauki	112

Rysunek 3.2. Podział celu głównego na cele szczegółowe	116
Rysunek 3.3. Proces metodologiczny.....	117
Rysunek 3.4. Model badawczy.....	126
Rysunek 3.5. Etapy procesu badawczego w metodach badań ilościowych	131
Rysunek 5.1. Weryfikacja postawionych hipotez w modelu badawczy	179

Spis tabel

Tabela 1.1 Wybrane definicje elastyczności organizacyjnej	19
Tabela 1.2. Typy i rodzaje elastyczności organizacji	24
Tabela 1.3. Mierniki siły relacji.....	57
Tabela 2.1. Typy struktur własnościowych w firmach rodzinnych	69
Tabela 2.2. Normy firm rodzinnych i normy przedsiębiorstwa o orientacji biznesowej	72
Tabela 2.3. Podział i charakterystyka zasobów	98
Tabela 2.4. Rodzaje strategii konkurencyjnych w małych przedsiębiorstwach.....	106
Tabela 2.5. Cechy firm rodzinnych sprzyjające i utrudniające tworzenie strategii.....	109
Tabela 3.1. Klasy metod badawczych według M. Lisińskiego oraz M. Szaruckiego	128
Tabela 3.2. Analiza rzetelności dla skal użytych w badaniu ilościowym.....	133
Tabela 4.1. Profil i opis działalności badanych przedsiębiorstw rodzinnych.....	137
Tabela 4.2. Podsumowanie badań jakościowych	145
Tabela 5.1. Statystyki opisowe dla zmiennej: zaangażowanie firmy rodzinnej w jakość elastycznych relacji z klientami (n=206)	153
Tabela 5.2. Statystyki opisowe dla zmiennej: zaufanie a jakość elastycznych relacji między firmą a klientami (n=206)	154
Tabela 5.3. Statystyki opisowe dla zmiennej: wdzięczność w elastycznym budowaniu relacji firma-klient (n=206).....	155
Tabela 5.4. Statystyki opisowe dla zmiennej: wpływ wzajemności na jakość elastycznych relacji firma-klient (n=206).....	157
Tabela 5.5. Statystyki opisowe dla zmiennej: szerokości elastycznych relacji między firmą a klientem (n=206).....	158
Tabela 5.6. Statystyki opisowe dla zmiennej: struktura elastycznych relacji między firmą a klientami (n=206).....	159
Tabela 5.7. Statystyki opisowe dla zmiennej: Przewaga konkurencyjna – efekt finansowy (n=206).....	161
Tabela 5.8. Statystyki opisowe dla zmiennej: Przewaga konkurencyjna pod względem strategicznym (n=206).....	162
Tabela 5.9. Statystyki opisowe dla zmiennej: Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa pod względem zgromadzonych zasobów (n=206)	163
Tabela 5.10. Statystyki opisowe dla zmiennej: Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa pod względem posiadanych kompetencji (n=206).....	164

Tabela 5.11. Podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych wraz z testem Shapiro-Wilka	166
Tabela 5.12. Korelacja determinantów elastyczności budowania kapitału relacyjnego	167
Tabela 5.13. Model regresji przewidujący poziom konkurencyjności firmy na podstawie znajomości stopnia zaangażowania.....	168
Tabela 5.14. Model regresji przewidujący poziom konkurencyjności firmy na podstawie znajomości stopnia zaufania.....	169
Tabela 5.15. Model regresji przewidujący poziom konkurencyjności firmy na podstawie znajomości poziomu wdzięczności w relacji firma-klient	171
Tabela 5.16. Model regresji przewidujący poziom konkurencyjności firmy na podstawie znajomości poziomu wzajemności w relacji firma-klient.....	172
Tabela 5.17. Model regresji przewidujący poziom konkurencyjności firmy na podstawie znajomości szerokości elastycznych relacji firma-klient	174
Tabela 5.18. Model regresji przewidujący poziom jakości elastycznych relacji firma-klient na podstawie znajomości szerokości relacji.....	175
Tabela 5.19. Model regresji przewidujący poziom konkurencyjności firmy na podstawie znajomości struktury elastycznych relacji firma-klient.....	176
Tabela 5.20. Model regresji przewidujący poziom jakości elastycznych relacji firma-klient na podstawie znajomości struktury relacji	178
Tabela 5.21. Podsumowanie weryfikacji hipotez badawczych	180

Spis wykresów

Wykres 5.1. Wielkość zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych (n=206) ...	148
Wykres 5.2. Struktura wieku badanych firm rodzinnych (n= 206)	149
Wykres 5.3. Pokolenie zarządzające badanych przedsiębiorstw rodzinnych (n=206).....	150
Wykres 5.4. Zasięg działalności badanych przedsiębiorstw rodzinnych (n=206)	150
Wykres 5.5. Dominujący profil działalności badanych przedsiębiorstw rodzinnych	151
Wykres 5.6. Wykres rozrzutu wraz z linią regresji dla związku pomiędzy konkurencyjnością ogółem a zaangażowaniem firmy w jakość elastycznych relacji z klientami	168
Wykres 5.7. Wykres rozrzutu wraz z linią regresji dla związku pomiędzy konkurencyjnością ogółem a zaufaniem	170
Wykres 5.8. Wykres rozrzutu wraz z linią regresji dla związku pomiędzy konkurencyjnością ogółem a wdzięcznością w relacji firma-klient.....	171
Wykres 5.9. Wykres rozrzutu wraz z linią regresji dla związku pomiędzy konkurencyjnością ogółem a wzajemnością w relacji firma-klient	173
Wykres 5.10. Wykres rozrzutu wraz z linią regresji dla związku pomiędzy konkurencyjnością ogółem a szerokością elastycznych relacji firma-klient.....	174
Wykres 5.11. Wykres rozrzutu wraz z linią regresji dla związku pomiędzy jakością elastycznych relacji firma-klient a szerokością relacji	176
Wykres 5.12. Wykres rozrzutu wraz z linią regresji dla związku pomiędzy konkurencyjnością ogółem a strukturą elastycznych relacji firma-klient	177
Wykres 5.13. Wykres rozrzutu wraz z linią regresji dla związku pomiędzy jakością elastycznych relacji firma-klient a strukturą relacji.....	178

Załącznik nr 1

„Elastyczne budowanie kapitału relacyjnego w przedsiębiorstwach rodzinnych a wpływ na konkurencyjność”

Kwestionariusz wywiadu dla przedsiębiorstw

Nazwa i siedziba przedsiębiorstwa	
-----------------------------------	--

I. METRYCZKA – charakterystyka przedsiębiorstwa

1. Jaki charakter ma Państwa firma? Czy można wskazać, że Państwa firma jest firmą rodzinną?*

.....

* **Firma rodzinna** to podmiot gospodarczy, w którym rodzina ma dominujący udział w jego strukturze własnościowej, w procesie podejmowania kluczowych decyzji biznesowych oraz w sprawowaniu funkcji nadzorczych.

2. Które pokolenie rodziny, przyjmując, że założyciel firmy jest pokoleniem pierwszym, zarządza w Państwa firmie?

-
3. Jak długo Państwa firma prowadzi swoją działalność na rynku? Proszę o określenie wieku firmy w latach.

-
4. Jaki jest zasięg działalności Państwa firmy? (lokalny, krajowy, międzynarodowy)

-
5. Jaki jest dominujący profil działalności Państwa firmy (produkcja, handel, usługi)

-
6. Jak duże jest Państwa przedsiębiorstwo, ile pracowników zatrudnia?

.....

II. DZIAŁANIA PRZEDSPRZEDAŻOWE ORAZ POZYSKANIE KLIENTA – zainteresowanie firmą oraz produktem, marketing, rozpoznawalność

1. Czy w Państwa firmie decyzje związane z polityką sprzedażową podejmowane są wyłącznie przez członków rodziny, czy w konsultacji z osobami spoza rodziny (jaki jest udział członków rodziny i osób spoza rodziny)?

.....
.....
.....

2. Proszę o wskazanie stanowiska, bądź stopnia pokrewieństwa osoby odpowiedzialnej za kontakty z klientami w Państwa firmie?

.....
.....
.....

3. Czy w Państwa firmie wyodrębniona jest struktura organizacyjna działów sprzedaży? (piony, zwierzchnictwo, odpowiedzialność sprzedażowa, regionalizacja)

.....
.....
.....

4. Jakich kanałów elektronicznych używa Państwa firma do kontaktów i podtrzymywania relacji z klientami? (np. zintegrowane systemy i oprogramowania, media społecznościowe, kontakt osobisty lub inne)

.....
.....
.....

5. Czy w Państwa firmie bada się potrzeby klienta? (jeśli TAK, to proszę o wskazanie w jaki sposób, jeśli NIE, to dlaczego?)

.....
.....
.....

6. Czy w Państwa firmie kampania marketingowa oraz sprzedażowa jest wdrażana zgodnie z oczekiwaniami klienta? (dlaczego, z jakiego powodu?)

.....
.....
.....

7. Czy w Państwa firmie stosowana jest segmentacja klientów? (jeśli TAK, to proszę o wskazanie jaka, jeśli NIE, to dlaczego?)

.....
.....
.....

8. Czy w Państwa firmie klient traktowany jest w sposób indywidualny czy masowy? (dlaczego w ten sposób, co skłoniło Państwa do takiej decyzji?)

.....
.....
.....

9. Czy w Pana/ Pani ocenie indywidualne podejście do klientów ma wpływ na relacyjność z odbiorcami?

.....
.....
.....

III. OBSŁUGA KLIENTA I PROCES TRANSAKCYJNY – przygotowanie sprzedawców, proces obsługi klienta, przedstawienie wartości produktów, przedstawienie szczegółów transakcji w tym warunków cenowych, gotowość do reagowania na obiekcje klienta, dokonanie transakcji

1. Czy w Państwa firmie zatrudnieni są specjaliści odpowiadający za kontakty z klientami?

.....
.....
.....

2. Czy polityka związana z obsługą klienta w Państwa firmie podejmowana jest w sposób intuicyjny, czy korzysta się z gotowych, sprawdzonych wzorców?

.....
.....
.....

3. Czy Państwa firma korzysta z profesjonalnych szkoleń związanych z obsługą klienta? (szkolenia zewnętrzne, wewnętrzne)

.....
.....
.....

4. Czy, w Pana/Pani opinii, zwiększenie liczby sprzedawców, przyczyni się do zwiększenia konkurencyjności Państwa firmy i poprawi jej relacje z klientami?

.....
.....
.....

5. Czy w Pana/ Pani ocenie klienci relacyjni znacząco wpływają na wolumen sprzedaży?

Klient relacyjny to klient stały, z którym długofalowe relacje z firmą oparte są na wzajemnym zaufaniu oraz znajomości jego potrzeb.

.....
.....
.....

6. Jaki udział w sprzedaży, w Państwa firmie, stanowią klienci relacyjni? (procent sprzedaży)

.....
.....
.....

7. Czy w Pana/ Pani ocenie częsta rotacja pracowników odpowiedzialnych za sprzedaż bezpośrednią ma pozytywny czy negatywny wpływ na relacyjność i osiągnięte cele przedsiębiorstwa?

.....
.....
.....

8. Czy w Pana/Pani ocenie elastyczne** podejście do obsługi klienta ma znaczenie w kontekście zamknięcia transakcji.

.....
.....
.....

** **Elastyczność** jest rozumiana jako zdolność przedsiębiorstwa do reagowania na zmiany zewnętrzne i wewnętrzne.

IV. OBSŁUGA POSPRZEDAŻOWA – utrzymanie kontaktów, serwis, informacja zwrotna, procedura reklamacyjna, budowanie i utrzymywanie długofalowych relacji

1. Czy Państwa firma ma stałych klientów? (jeśli TAK, to czy można nazwać ich klientami relacyjnymi?)

.....
.....
.....

2. Czy w Pana/Pani ocenie kontakty z klientami relacyjnymi, w Państwa firmie, oparte są na lojalności i zaufaniu?

.....
.....
.....

3. Czy uważa Pan/Pani, że rodzinny charakter firmy oraz kojarzone z firmą wartości rodzinne przekładają się na budowanie relacji z klientami?

.....
.....
.....

4. Czy w Państwa firmie monitoruje się zadowolenie klientów? (w jaki sposób? dlaczego nie?)

.....
.....
.....

5. Czy w Państwa firmie stosowana jest obsługa posprzedażowa? (w jakiej formie, czy np. utrzymywanie kontaktu posprzedażowego, serwis, przejrzysty proces reklamacji)

.....
.....
.....

6. Czy Pana/Pani zdaniem standardy związane z obsługą posprzedażową w Państwa firmie mają wpływ na budowanie długofalowych relacji z klientami? (w jaki sposób, dlaczego?)

.....
.....
.....

7. Czy dla klientów relacyjnych w Państwa firmie przygotowane są specjalne benefity? (np. programy lojalnościowe, gadżety, imprezy, inne)

.....
.....
.....

8. Czy w stosunku do klientów relacyjnych stosuje się specjalną politykę cenową w Państwa firmie? (jaką i dlaczego?)

.....
.....
.....

9. Czy w Państwa firmie bada się przyczyny oraz ilość odpływu klientów relacyjnych? (jak często, w jaki sposób, dlaczego nie?)

.....
.....
.....

Bardzo dziękuję za udział w badaniu!

Załącznik nr 2

ANKIETA

I. METRYCZKA: Proszę zakreślić właściwą odpowiedź

Charakter rodzinny*	Wiek firmy (w latach)	Zasięg działalności	Pokolenie zarządzające firmą	Dominujący profil działalności	Liczba zatrudnionych pracowników
<input type="checkbox"/> rodzinne	<input type="checkbox"/> do 2	<input type="checkbox"/> lokalny	<input type="checkbox"/> pierwsze	<input type="checkbox"/> produkcyjno-handlowy	<input type="checkbox"/> do 10
<input type="checkbox"/> nierodzinne	<input type="checkbox"/> od 2 do 5	<input type="checkbox"/> krajowy	<input type="checkbox"/> drugie	<input type="checkbox"/> usługowy	<input type="checkbox"/> od 10 do 49
	<input type="checkbox"/> od 5 do 12	<input type="checkbox"/> między-	<input type="checkbox"/> trzecie		<input type="checkbox"/> od 50 do 250
	<input type="checkbox"/> od 12 do 25	<input type="checkbox"/> narodowy	<input type="checkbox"/> czwarte i		<input type="checkbox"/> powyżej 250
	<input type="checkbox"/> powyżej 25		<input type="checkbox"/> kolejne		

* **Firma rodzinna** to podmiot gospodarczy, w którym rodzina ma dominujący udział w jego strukturze własnościowej, w procesie podejmowania kluczowych decyzji biznesowych oraz w sprawowaniu funkcji nadzorczych.

** **Elastyczność** jest rozumiana jako zdolność przedsiębiorstwa do reagowania na zmiany zewnętrzne i wewnętrzne.

II. BUDOWANIE ELASTYCZNYCH RELACJI Z KLIENTEM

Oceń poniższe stwierdzenia w skali **od 1 do 5**, gdzie 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, a 5 – zdecydowanie się zgadzam

1. Oceń stopień **zaangażowania** firmy w jakość elastycznych** relacji z klientami

	1	2	3	4	5
W mojej firmie utrzymanie klienta uważane jest za najwyższy priorytet					
Pracownicy firmy są zachęceni do koncentrowania się na elastycznych relacjach z klientami					
W mojej opinii klienci pozostają w elastycznej relacji z firmą ze względu na brak alternatyw ze strony konkurencji					

W mojej opinii firma posiada klientów, którzy identyfikują się z sukcesem firmy i postrzegają siebie jako jej część					
W mojej firmie zwraca się uwagę na potrzebę przedstawienia klientom pełnych informacji na temat firmy					
W mojej firmie zwraca się uwagę na klientów mocno związanych z firmą wzmacniając ich poczucie przywiązania do firmy					
W mojej firmie pracuje się wspólnie nad osiągnięciem celów w budowaniu elastycznych relacji					

2. Oceń, w jaki sposób **zaufanie** wpływa na jakość elastycznych relacji między firmą a klientami

	1	2	3	4	5
W mojej firmie podkreśla się znaczenie empatii i uprzejmości w kontaktach z klientem					
W mojej firmie sprzedawcy elastycznie i rzetelnie podchodzą do obowiązków związanych z obsługą klienta					
W mojej firmie podkreśla się elastyczne i indywidualne podejście do klienta					
W mojej firmie podkreśla się znaczenie uczciwości, wiarygodności i elastyczności względem klienta					
W mojej firmie dotrzymuje się obietnic złożonych klientowi					
W mojej firmie zapewnia się wysoką jakość, która jest symbolem solidności firmy					
W mojej ocenie firma cieszy się dobrą reputacją wśród klientów, ze względu na swoją elastyczność					

3. Oceń znaczenie **wdzięczności** w elastycznym budowaniu relacji firma-klient

	1	2	3	4	5
Regularnie spotykamy się z klientami, aby poznać ich aktualne i potencjalne potrzeby dotyczące nowych produktów					
W mojej firmie zwraca się uwagę na zadowolenie klienta z otrzymanych korzyści					
W mojej firmie zwraca się uwagę na jakość produktów w celu zadowolenia klientów					

W mojej firmie zwraca się uwagę na indywidualne i elastyczne podejście w rozpatrywaniu skarg i reklamacji					
W mojej firmie zwraca się uwagę na opinię klientów zamieszczoną w kanałach internetowych (social media, forum, inne)					
W mojej firmie zwraca się uwagę na potrzebę kontaktu z klientem po dokonaniu transakcji					
Przy projektowaniu procesów biznesowych i działań koncentrujemy się na potrzebach i poprawie elastycznych interakcji z klientami					

4. Oceń wpływ **wzajemności** na jakość elastycznych relacji firma-klient

	1	2	3	4	5
W mojej firmie klientów przyciąga poczucie wzajemności, które ma wpływ na ich zachowania zakupowe					
Moja firma skupia się na utrzymaniu stałych klientów i budowaniu elastycznych długofalowych relacji					
W mojej opinii stali klienci odgrywają istotną rolę w kształtowaniu pozytywnego wizerunku firmy					
W mojej firmie podejmuje się działania zachęcające do regularnego nabywania produktów firmy (stali klienci)					
W mojej firmie preferuje się kontakty z klientami stałymi niż z klientami dokonującymi jednorazowych zakupów					
W mojej opinii klienci często kupujący produkty firmy mają do niej pozytywny stosunek					
Jesteśmy dobrzy w utrzymaniu elastycznych relacji z kluczowymi klientami					

5. Oceń jaka jest **szerokość** elastycznych relacji między firmą a klientem

	1	2	3	4	5
Moja firma posiada kilka punktów sprzedaży					
W mojej firmie wykorzystuje się nowoczesne kanały dystrybucji produktów					
Utrzymujemy interaktywną dwukierunkową komunikację z naszymi klientami					
W mojej firmie obsługa klienta odbywa się w elastyczny sposób					
W mojej firmie sprzedawcy posiadają swoje portfele klientów					
W mojej firmie elastycznie podchodzi się do procesu reklamacji i zwrotów					

W mojej firmie występuje współpraca pomiędzy komórkami firmy w celu zadowolenia i utrzymania elastycznych relacji z klientami					
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

6. Oceń jaka jest **struktura** elastycznych relacji między firmą a klientami

	1	2	3	4	5
W mojej firmie zwraca się uwagę na produkty najczęściej wybierane przez klientów					
W mojej firmie zwraca się uwagę na kreowanie wartości marki					
W mojej firmie zwraca się uwagę na preferencje zakupowe klientów					
W mojej firmie zwraca się szczególną uwagę na klientów długofalowych					
W mojej firmie zwraca się uwagę na osobisty kontakt z klientem w celu sprzedaży produktów					
W mojej firmie stosuje się segmentację (podział) klientów					
W mojej firmie aktywnie prowadzimy dla klientów programy np. rabatowe, lojalnościowe					

III. KONKURENCYJNOŚĆ FIRMY

Oceń przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa (w **ostatnich 4 latach**) w skali **od 1 do 5**, gdzie 1 oznacza -zdecydowanie się nie zgadzam, a 5 – zdecydowanie się zgadzam

1. Przewaga konkurencyjna – **efekt finansowy**

	1	2	3	4	5
Moja firma jest zdolna do regulowania bieżących zobowiązań (posiada płynność finansową)					
Moja firma osiąga wyższą zyskowność niż konkurenci					
Moja firma posiada wysoki poziom wolnych środków finansowych w stosunku do konkurencji					
Moja firma osiąga wyższy poziom sprzedaży niż konkurenci					
Moja firma wytwarza produkty po kosztach niższych niż konkurenci (przywództwo kosztowe)					

2. Przewaga konkurencyjna pod względem **strategicznym**

	1	2	3	4	5
Moja firma osiągnęła strategiczną przewagę nad konkurentami					

Moja firma ma duży udział w rynku					
Moja firma jest bardziej rozpoznawalna przez klientów niż konkurenci					
Moja firma próbuje samodzielnie kreować nisze rynkowe					
Moja firma posiada dużą sieć dystrybucji w regionie					

3. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa pod względem **zgromadzonych zasobów**

	1	2	3	4	5
Moja firma zatrudnia więcej pracowników niż konkurenci					
Moja firma posiada znaczny majątek trwały (budynki, samochody, wyposażenie itp.) w porównaniu z konkurencją					
Moja firma posiada nowoczesny park maszynowy w działalności produkcyjnej w porównaniu z konkurencją					
Moja firma jest bardziej zaawansowana technologicznie niż konkurencja					
Moja firma jest bardziej innowacyjna i posiada większy potencjał badawczo-rozwojowy niż konkurenci					

4. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa pod względem **posiadanych kompetencji**

	1	2	3	4	5
W mojej firmie dba się o wysoką reputację oraz podejmuje działania z zakresu public relations					
W mojej firmie stosuje się nowoczesne metody badań marketingowych w celu dotarcia do odpowiedniej grupy docelowej klientów					
W mojej firmie poziom wiedzy i umiejętności pracowników jest wysoki w porównaniu z konkurentami					
W mojej firmie podejmuje się więcej działań związanych z pozyskiwaniem, użytkowaniem i udostępnianiem wiedzy w stosunku do konkurencji					
Pracownicy zarządzający firmą posiadają duże doświadczenie zawodowe w stosunku do konkurencji					

Dziękuję za udział w badaniu!

Streszczenie

„Elastyczne budowanie kapitału relacyjnego a konkurencyjność firmy rodzinnej”

Elastyczność struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa, stanowi jeden z kluczowych czynników warunkujących sukces na współczesnych rynkach. Szeroki dostęp do informacji, turbulentność otoczenia biznesowego oraz globalizacja determinują konieczność szybkiego reagowania na potrzeby interesariuszy w warunkach konkurencji rynkowej. Zarządzanie relacjami staje się więc kluczowym elementem w tworzeniu strategii i filozofii biznesowej również w przedsiębiorstwach rodzinnych. Elastyczne ukształtowanie relacji daje możliwość efektywnego zagospodarowania posiadanych zasobów, a co za tym idzie wykorzystania pojawiających się szans rynkowych oraz osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Kapitał relacyjny w firmach rodzinnych posiada swoją specyfikę, która wynika z silnych więzi, lojalności i zaufania członków organizacji, co bezpośrednio wpływa na unikatowy jego charakter.

Głównym celem badawczym, w niniejszej pracy doktorskiej było zidentyfikowanie wpływu elastycznego kreowania kapitału relacyjnego na poziom konkurencyjności firmy rodzinnej. Główny cel badawczy został rozłożony na cele szczegółowe: teoriopoznawcze, empiryczne, metodyczne, aplikacyjne. Całość rozprawy doktorskiej składa się z rozdziałów teoretycznych oraz empirycznych. W pierwszym rozdziale przedstawiona została istota i definicje elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw. Następnie na podstawie przeglądu literatury tematu wskazano rodzaje i typy elastyczności organizacyjnej w działalności przedsiębiorstw. W drugiej części rozdziału pierwszego opisano pojęcie oraz strukturę kapitału relacyjnego, a także systemowego i procesowego podejścia do zarządzania relacjami z klientami określanego jako CRM. Następnie dokonano opisu elastyczności w zarządzaniu relacjami z interesariuszami.

W drugim rozdziale pracy doktorskiej w pierwszej kolejności dokonano analizy istoty oraz specyfiki grupy przedsiębiorstw jaką są firmy rodzinne. Następnie dokonano przeglądu definicji konkurencyjności przedsiębiorstw oraz wskazano czynniki, które ją kształtują oraz scharakteryzowano determinanty wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstwa. W rozdziale drugim opisano również kryteria budowania strategii konkurencyjnej w małych

przedsiębiorstwach rodzinnych, a także potencjał zasobowy tych podmiotów mający bezpośredni wpływ na kształtowanie strategii konkurowania.

Trzeci rozdział obejmuje opis zastosowanej metodyki badawczej, którą przeprowadzono, aby zrealizować postawiony w niniejszej pracy doktorskiej cel badawczy. Kolejno przedstawiono podstawy teoretyczne dla realizacji badań ilościowych oraz jakościowych. Opisano kwestionariusz wywiadu sporządzony dla potrzeb badania jakościowego oraz kwestionariusz ankiety przygotowany dla potrzeb badania ilościowego.

W rozdziale czwartym niniejszej dysertacji dokonano charakterystyki próby badawczej biorącej udział w badaniu jakościowym oraz dokonano diagnozy stanu elastycznego budowania kapitału relacyjnego w firmach rodzinnych.

W rozdziale piątym przedstawiono wyniki badania ilościowego. Dokonano charakterystyki ankietowanych przedsiębiorstw rodzinnych. Następnie dokonano analizy badawczej przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw pod względem strategicznym, zgromadzonych zasobów, finansowym oraz posiadanych kompetencji. W kolejnej części rozdziału piątego dokonano weryfikacji hipotez badawczych oraz dokonano podsumowania przeprowadzonych badań ilościowych.

Wnioski wynikające z dokonanego przeglądu literatury krajowej oraz zagranicznej, jak również wnioski wynikające z przeprowadzonych badań własnych przedstawione zostały w zakończeniu pracy.

Summary

“Flexible building relative capital and competitiveness of a family company.”

The flexibility of organizational structures of an enterprise is one of the key factors conditioning success in modern markets. Wide access to information and globalization determines to respond quickly to the needs of stakeholders in the conditions of market competition in organizations. Relationship management is becoming a key element in creating business strategy and philosophy also in family businesses. The flexible shaping of relationships gives the opportunity to effectively manage resources, and thus take advantage of emerging market opportunities and achieve competitive advantage. Relationship capital in family businesses is unique due to strong bonds, loyalty and trust.

The main research goal of this doctoral thesis was to identify the impact of flexible creation of relational capital on the level of competitiveness of a family business. The main research goal was divided into specific goals: theoretical, empirical, methodological, and application. The entire doctoral dissertation consists of theoretical and empirical chapters. The first chapter presents the essence and definitions of organizational flexibility of enterprises. Then, based on a review of the literature on the subject, the types and types of organizational flexibility in enterprise operations were identified. The second part of the first chapter describes the concept and structure of relational capital, as well as the systemic and process approach to customer relationship management known as CRM. Then, flexibility in managing relationships with stakeholders was described.

The second chapter of the doctoral thesis first analyzes the essence and specificity of the group of enterprises that are family businesses. Then, the definition of enterprise competitiveness was reviewed, the factors that shape it were indicated, and the determinants influencing the enterprise's competitiveness were characterized. The second chapter also describes the criteria for building a competitive strategy in small family enterprises, as well as the resource potential of these entities having a direct impact on shaping the competitive strategy.

The third chapter includes a description of the research methodology used to achieve the research goal set in this doctoral thesis. Theoretical foundations for carrying out quantitative and qualitative research are presented in turn. An interview questionnaire prepared for the needs

of a qualitative study and a survey questionnaire prepared for the needs of a quantitative study were described.

In the fourth chapter of this dissertation, the research sample participating in the qualitative study was characterized and a diagnosis of the state of flexible building of relational capital in family businesses was made.

Chapter five presents the results of the quantitative study. The characteristics of the surveyed family enterprises were made. Then, a research analysis was carried out of the competitive advantage of the surveyed enterprises in terms of strategy, accumulated resources, financial resources and competences. In the next part of chapter five, the research hypotheses were verified and the quantitative research conducted was summarized.

The conclusions resulting from the review of domestic and foreign literature as well as the conclusions resulting from the conducted own research are presented at the end of the work.