

Bartosz Deszczyński

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej,
Katedra Marketingu Międzynarodowego
bartosz.deszczyński@ue.poznan.pl

ZASOBY RELACYJNE – KONCEPTUALIZACJA POJĘCIA W ŚWIEŁLE ZASOBOWEJ TEORII PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Zarządzanie strategiczne – określane jako nowa teoria przedsiębiorstwa – to sfera działania przedsiębiorstwa, która w warunkach bardzo zmiennego i konkurencyjnego otoczenia nabiera szczególnego znaczenia. W ten obszar niepewności pewnego rodzaju stabilność wprowadza ukierunkowanie na budowanie relacji z otoczeniem, które z natury mają charakter trwalszy niż zwykle kontakty transakcyjne. W ramach tzw. strategicznych szkół zarządzania podejściu relacyjnemu najwięcej uwagi poświęca się w ramach zasobowej teorii przedsiębiorstwa (*resource based view* – RBV). W artykule, oprócz zdefiniowania dojrzałości w stosowaniu podejścia relacyjnego przez przedsiębiorstwa, podjęto próbę konceptualizacji pojęcia zasobów relacyjnych, które w świetle przywołanej teorii umożliwiają przedsiębiorstwom osiągnięcie przewagi nad zorientowanymi na pojedyncze transakcje konkurentami.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, CRM, zasoby relacyjne, zasobowa teoria przedsiębiorstwa (RBV).

Klasyfikacja JEL: L10.

RELATIONAL ASSETS – CONCEPTUALIZATION OF THE TERM IN THE LIGHT OF THE RESOURCE-BASED VIEW

Abstract: Strategic management, called new theory of a company, is becoming increasingly important in the context of the turbulent and competitive business environment of our times. In these conditions building relationships seems to be helpful in reducing the degree of uncertainty due to their more stable character compared to transactional contacts. The relational approach has attracted a great deal of attention within the Resource-Based View (RBV) – one of the modern so-called strategic schools. In addition to

defining maturity in the use of the relational approach by companies, the article also attempts to conceptualize the notion of relational resources which, in the light of the cited theory, enable companies to achieve an advantage over competitors oriented towards individual transactions.

Keywords: competitiveness, CRM, relational assets, resource-based view (RBV).

Wstęp

Dynamika zmian zachodzących tak w perspektywie gospodarki globalnej, jak i większości składających się na nią rynków wymusza na kadrze menedżerskiej wysoką elastyczność działań i stosowanie strategii permanentnie dopasowywanych do pojawiających się szans i zagrożeń. Z tego względu zarządzanie i planowanie strategiczne jest krytykowane jako podejście zbyt sformalizowane i operujące zbyt odległą perspektywą, aby mogło być przydatne w zmiennym, turbulentnym otoczeniu [Obłój 2007, s. 71–76]. Wydaje się jednak, że takie twierdzenia są oparte jedynie na analizie czynników egzogenicznych wobec przedsiębiorstwa i w konsekwencji zbyt powierzchowne. Jeśli przyjrzyć się perspektywie endogenicznej, okaże się, że jest ona bardziej stabilna, gdyż dotyczy definiowania konfiguracji własnych zasobów, procedur i struktur. W tym kontekście jako jeden z ważniejszych celów zarządzania strategicznego można określić wytworzenie w organizacji zdolności do zmian [Osbert-Pociecha 2012, s. 229].

W literaturze przedmiotu od początku lat 90. XX wieku dominuje myślenie upatrujące źródeł tworzenia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa w odpowiednim doborze i rozwoju zasobów organizacji, ich szczególnie produktywnym wykorzystaniu dzięki wypracowaniu odpowiednich umiejętności strategicznych i skonfigurowaniu ich w kluczowe kompetencje [Hamel 2002; Pyka i Brzóska 2012]. Jako zasób o szczególnym znaczeniu strategicznym (trudno imitowalny, rzadki, cenny) wskazywana jest wiedza [Hamel i Prahalad 1999; Maciocha 2012], a troska o produktywność „pracownika wiedzy” przedstawiana jest jako jeden ze strategicznych obszarów działalności przedsiębiorstwa [Otto 2001; Drucker 2010]. Podobnie klienci, czy szerzej relacje z nimi, rozumiane są jako kategoria strategicznych zasobów o szczególnym znaczeniu [Dyche 2002a i Payne 2013]. Znacznie gorzej zbadana jest istota tworzenia, rozwijania i transferowania zasobów relacyjnych składających się na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa w umiejętności i kluczowe kompetencje oraz ich wpływ na wyniki ekonomiczne (choć podejmowane są próby parametryzowania tego zjawiska np. z marketingowego punktu widzenia [Shrivastava, Reibstein i Yoshi 2006]). Brak jest jednak istotnych uogólnień,

umożliwiających sformułowanie sprawdzalnych w empirii, jasnych rekomendacji [Obłój 2007].

Tymczasem jednym z interesujących zjawisk zauważalnych w teorii i praktyce gospodarczej od końca XX wieku jest podejście (koncepcja, filozofia, nurt) relacyjne, którego zoperacjonalizowana wersja ukierunkowana na podstawowy typ relacji utrzymywany przez przedsiębiorstwo znana jest pod pojęciem zarządzania relacjami z klientami (partnerami) [Deszczyński i Deszczyński 2004]. Dla przedsiębiorstw stosujących tę koncepcję ma ona być sposobem na osiąganie przewagi konkurencyjnej budowanej właśnie na relacjach z klientami (zasobów relacyjnych), tworzonych głównie dzięki wiedzy o ich potrzebach pozyskanej przez zaangażowanych pracowników i (co symptomatyczne szczególnie dla rynków konsumenckich) dzięki zastosowaniu zaawansowanych technologii informatyczno-komunikacyjnych (ICT) [Stachowicz-Stanusch i Stanusch 2007]. Podejście to wpisuje się również w tendencję polegającą na konwergencji strategii funkcjonalnych i globalnych [Krupski, Niemczyk i Stańczyk-Hugiet 2009], jak się wydaje – uwarunkowaną koniecznością kompleksowego tworzenia wartości dla odbiorców, a nie sprzedaży wyalienowanych produktów czy usług. Nie jest to możliwe bez pewnej filozofii organizacyjnej, która jednocześnie jest widoczna tak w zarządzaniu strategicznym, jak i w zintegrowanym zarządzaniu poszczególnymi funkcjami firmy połączonymi zorientowanymi na kreowanie owej wartości procesami [Piercy 2003; Rudawska 2005; Gummesson 2008].

O tym, że podejście relacyjne wyczerpuje znamiona pełnoprawnego teoretyczno-metodologicznego kierunku dociekań na gruncie nauk o zarządzaniu niech świadczy fakt, że zawiera w sobie pierwiastki niemalże wszystkich orientacji zarządzania przedsiębiorstwem, takich jak: orientacja prorynkowa, strategiczna, procesowa, na człowieka, na zmiany, na wiedzę [Lichtarski 2010], a także wymaga koordynacji takich komponentów, jak: strategia, struktura, kultura organizacyjna, zasoby ludzkie, procesy, wiedza, ICT [Gordon 2001]. Znaczenia podejścia relacyjnego nie sposób nie zauważyć również i z tego powodu, że wydatki na licencje i usługi wdrożeniowe oprogramowania klasy CRM (*customer relationship management*), które służy operacjonalizacji strategii relacyjnej, szacowane są na więcej niż 100 miliardów USD [Payne i Frow 2013].

Wyróżnia się różnorakie determinanty mające wpływ na wyniki przedsiębiorstwa (i jego przewagę konkurencyjną), takie jak np. jakość produktu i jego cena. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa zgodnie z zasadami podejścia relacyjnego może jednak się okazać decydującym czynnikiem w kształtowaniu jego przewagi, tym bardziej że często najbliżsi konkurenci rozwijają

i proponują podobne rozwiązania w zakresie klasycznego, zorientowanego transakcyjnie marketingu mix, w szczególności zmagając się ze zubożeniem odbiorców na ich działania promocyjne [Storbacka i Lehtinen 2001].

Obierając za punkt wyjścia zasobową teorię przedsiębiorstwa, autor artykułu podjął próbę konceptualizacji pojęcia zasobów relacyjnych pod kątem natury ich tworzenia, zarządzania i ich wpływu na kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wstępem do osiągnięcia tego celu jest propozycja charakterystyki trzech wymiarów funkcjonowania organizacji, które mogą znaleźć zastosowanie w określaniu stopnia dojrzałości w stosowaniu przez nie podejścia relacyjnego.

1. Dojrzałość w zastosowaniu podejścia relacyjnego

W sposób ogólny istotę zmiany podejścia przedsiębiorstw z transakcyjnego na relacyjne opisano w wielu źródłach, tak polskich, jak i zagranicznych [Mazurek-Łopacińska, 2002; Buchnowska 2006; Christopher, Payne i Ballantyne 1996; Dyché 2002b]. W większości tych pozycji autorzy ograniczają się do statycznego porównania różnic, które „powinny” dać przewagę przedsiębiorstwu zarządzającemu relacjami z klientami. Jednocześnie podkreśla się, że aż do 70% z nich żadnych korzyści nie osiąga. Przyczyn takiego stanu rzeczy upatruje się w kilku rodzajach błędów, z których najpoważniejszym jest traktowanie zarządzania relacjami z klientami jako inicjatywy o charakterze przede wszystkim informatycznym [Zablah, Bellenger i Johnston 2004]. Wyjaśnienia te – jakkolwiek pomocne w odniesieniu do konkretnych projektów – nie okrywają pełnej natury samego zjawiska zarządzania relacjami w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw.

Opierając się na wcześniejszych publikacjach [Deszczyński 2011; 2014b], autor zakłada, że przedsiębiorstwa stosujące w sposób dojrzały podejście relacyjne w działalności gospodarczej, innymi słowy w sposób efektywny zarządzające relacjami ze swoimi partnerami, powinny wykazywać skoordynowaną aktywność w trzech podstawowych wymiarach. Są nimi:

- tworzenie i rozwijanie strategii i modelu biznesowego,
- odpowiednie wykorzystanie technologii informatyczno-komunikacyjnych (ICT),
- proces projektowego i strategicznego zarządzania zmianą umożliwiający tworzenie wartości dodanej z wykorzystaniem zasobów relacyjnych.

Strategia obejmuje całościowe zaplanowanie, a następnie stworzenie warunków organizacyjnych do operatywnego prowadzenia dialogu

z partnerami przedsiębiorstwa ukierunkowanego na poprawę pozycji uczestniczących w nim stron w ramach łańcucha tworzenia wartości. Po stronie przedsiębiorstwa (dostawcy) dialog powinien być prowadzony z wykorzystaniem infrastruktury umożliwiającej określenie i zwiększenie wartości relacji oraz odpowiednich środków, za których pomocą motywuje się najbardziej pożądanym partnerów do lojalności przy zachowaniu zbalansowanej współzależności tworzących związek stron [Dyche 2002a]. Z kolei relacje to zindywidualizowane i długotrwałe związki przedsiębiorstwa / marki z ich partnerami, cechujące się przywiązaniem i lojalnością obu stron. Są one prowadzone w ramach gry o sumie większej niż zero, tzn. opierają się na wzajemnym, korzystnym partnerstwie. Celem jest tu zatem dostarczanie wartości w długim okresie, a miarą sukcesu długofalowa satysfakcja przy zachowaniu pożądanego ekonomiki relacji [Payne i Frow 2013, s. 18–19; Kotler i in. 2002, s. 170]. Choć zwyczajowo przyjmuje się, że długoterminowe relacje powinny być korzystne dla budujących je partnerów, niektóre badania pokazują, że (przynajmniej na rynku przedsiębiorstw) sukces np. w zarządzaniu łańcuchem dostaw wymaga efektywnego zarządzania całym portfolio relacji, w którego ramach żadna strategia (długo- czy krótkoterminowa) nie może być przyjmowana *a priori* jako bardziej skuteczna [Bensaou 1999]. Biorąc pod uwagę podejście zasobowe, na poszukiwanie partnerów należy spojrzeć z punktu widzenia dążenia do poprawy własnych niedoskonałych zasobów lub szybszego i po niższym koszcie tworzenia nowych, co przynosi przewagę konkurencyjną [Czakon 2011].

Zarządzanie relacjami, szczególnie w dużych firmach, nie jest możliwe bez zastosowania technologii informatycznych rejestrujących dane klientów wykorzystywane przez wszystkie komórki firmy oraz wsparcie określonych procesów obsługowych [Deszczyński 2014a, s. 545]. Choć systemy klasy CRM/PRM (*partner relationship management*) mają duże znaczenie, to jednak nigdy nie powinny one przesłonić głównych celów strategii marketingu relacji. Technologia jest tu bowiem narzędziem umożliwiającym praktyczną realizację np. tzw. zasady 360° [Goldhue, Wixom i Watson 2002, s. 81], a nie celem samym w sobie. Niekorzystne skutki stechnicyzowanego postrzegania CRM powodowały w przeszłości, ale i obecnie, że wysoki odsetek wdrożeń CRM w przedsiębiorstwach kończy się porażką. Według danych zebranych na podstawie raportów różnych instytucji badawczych odsetek wdrożeń kończących się porażką wynosi nawet około 70%: 2001 Gartner Group: 70%, 2002 Selling Power, CSO Forum: 69.3%, 2005 AMR Research: 18%, 2006 AMR Research: 31%, 2007 Economist Intelligence Unit: 56%, 2009 Forrester Research: 47%, 2011 Standish Group: 63%. Zatem pokaźne nakłady na

informatykę nie zagwarantują sukcesu same w sobie, mimo że szczególnie w dużych organizacjach takie inwestycje są nieodzowne. Źródeł skuteczności we wdrożeniu podejścia relacyjnego w przedsiębiorstwie należy zatem poszukiwać w zachowaniu odpowiednich proporcji pomiędzy wykorzystywaniem narzędzi CRM a strategicznymi i organizacyjnymi przesłankami ich zastosowania [Deszczyński 2009, s. 242].

Obok strategii marketingu relacji i narzędzi informatycznych istnieje zatem trzeci wymiar charakteryzujący dojrzałość przedsiębiorstw w kontekście stosowania przez nie podejścia relacyjnego. Jest nim zarządzanie wielopłaszczyznowym procesem zmian (*change management*). Należy je rozumieć jako proces wdrożenia zmian wymaganych dla powodzenia strategii relacyjnej, które mogą się sprowadzić do zarządzania pojedynczym projektem, ale również przyjąć formę głębokich działań sanacyjnych. Aby mówić o osiągnięciu przewagi konkurencyjnej i zachowaniu jej w przyszłości, proces *change management* – rozumiany już szerzej, jako permanentne dostosowywanie się do zmieniających się warunków panujących w otoczeniu przedsiębiorstwa – musi mieć charakter ciągły i obejmować również sferę zarządzania strategicznego. W tym kontekście podejście relacyjne wymaga również działań z zakresu zarządzania strategicznego, którego celem jest wdrożenie, a następnie rozwijanie wysoko efektywnego, relacyjnego modelu biznesowego. Stanowi on z kolei klucz do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej opartej na użytecznej wiedzy i sposobach jej wykorzystania powstałych dzięki wypracowanym wcześniej zasobom relacyjnym.

2. Zasoby relacyjne – próba konceptualizacji pojęcia

Współczesna teoria i praktyka zarządzania strategicznego stale jest konfrontowana z pojawiającymi się na rynkach zmianami o dużej dynamice i skali nowości. Paradoksalnie wyzwania te stają się jeszcze większe w kontekście rosnącej ilości dostępnych informacji, co – zdawałoby się – zbliża praktykę gospodarczą do osiągnięcia klasycznego paradygmatu doskonałego dostępu do wiedzy rynkowej. Wymaga to jednak zdolności selektywnego monitorowania otoczenia i analizy wewnętrznej ukierunkowanej na jak najlepsze dopasowanie własnych zasobów, zdolności i kompetencji w procesie kreowania użytecznej rynkowo wartości. Tymczasem zasoby relacyjne należą do tych niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa, które szczególnie trudno poddają się takiej analizie.

J.B. Barney, w swoim artykule opublikowanym w 1991 roku w *Journal of Management*, określił zasoby relacyjne jako spełniające założenia modelu

VRIO (*valuable, rare, inimitable, well organized* – cenne, rzadkie, trudne do imitacji i dobrze wykorzystane) [Oblój 2007, s. 149; Urbanowska-Sojkin, Banaszyk i Witczak 2007, s. 178]. Posiadanie takich strategicznych aktywów, umiejętność ich zastosowania, rozwoju i obrony, ma być, zgodnie z podejściem zasobowym, najlepszą gwarancją uzyskania przewagi konkurencyjnej [Peteraf 1993, s. 181–182]. To zwięzłe i eleganckie sformułowanie wymaga jednak bardziej szczegółowej operacjonalizacji, aby można było przyjąć praktyczne kryteria ich wyróżniania. Bodajże najczęściej używanym słowem kluczem opisującym zasoby strategiczne jest wiedza. Biorąc pod uwagę, że ma ona odmienny charakter w każdym indywidualnym przedsiębiorstwie, zwykle jest określana za pomocą pewnych ogólnych przykładów bądź też ilustrowana z wykorzystaniem konkretnych studiów przypadków. Tymczasem zasoby relacyjne są jeszcze trudniejszym do opisanego zjawiskiem, które w dużym stopniu warunkuje powstanie wiedzy. W obecnych uwarunkowaniach rynkowych wiedza zwykle nie jest bowiem Schumpeterowskim przeblyskiem przedsiębiorczego geniuszu pojedynczej osoby [Noga 2009, s. 195–202]. Nawet przedsiębiorcy – założyciele firm nie działają bowiem w próżni i na ich doświadczenia i możliwości działania doniosły wpływ ma otoczenie, w którym funkcjonują. Ponadto zasoby relacyjne znajdują zastosowanie nie tylko w tworzeniu wiedzy (np. dzięki partnerstwie dostawcy z odbiorcą), ale również mogą warunkować możliwość jej zastosowania (np. dzięki osobistej przychylności opartej na zaangażowaniu i zaufaniu [Doney i Cannon 1997, s. 37; Morgan i Hunt 1994, s. 22]). Wydaje się, że z racji złożoności problematyki, podejmując próbę konceptualizacji pojęcia zasobów relacyjnych, należy oprzeć się na kilku składowych, które odsłaniając poszczególne aspekty tego zjawiska, pomogą w ostatecznym sformułowaniu definicji. Składowe te przedstawiono na rysunku na następnej stronie.

3. Podmioty tworzące zasoby relacyjne

Pierwsza składowa pomocna w opracowaniu definicji zasobów relacyjnych jest najłatwiejsza w zdefiniowaniu. Zasoby relacyjne przedsiębiorstwa powinny być pochodną pojedynczych relacji co najmniej dwóch podmiotów. Najpowszechniej opisywane są relacje zachodzące pomiędzy klientami a przedsiębiorstwem/organizacją. W literaturze uwzględnia się ponadto specyfikę relacji profesjonalnych, które występują najczęściej na rynku B2B i B2A, oraz relacji, które zachodzą na zasadzie pewnego osobistego stosunku klientów do marki, która uosabia przedsiębiorstwo (rynek B2C). Wydaje

się jednak, że nawet na rynku przedsiębiorstw reprezentujący poszczególne podmioty ludzie zachowują elementy własnej subiektywnej oceny, na które mogą mieć wpływ osobiste doświadczenia, przekonania i opinie łączące z danym przedsiębiorstwem, a nawet sympatie i antypatie występujące w odniesieniu do konkretnych osób je reprezentujących. W konsekwencji relacja oparta jest na zaufaniu i zaangażowaniu zarówno do przedsiębiorstw/

ZASOBY RELACYJNE	
<i>podmioty</i>	→ KLIENCI → PRACOWNICY → DOSTAWCY → INNI PARTNERZY
<i>charakterystyka</i>	→ NIEMATERIALNE, ALE MOŻNA ZMIERZYĆ, MAKSYMALIZOWAĆ I ZARZĄDZAĆ → WYMAGAJĄ INWESTYCJI → PRZYNOSZĄ DOCHODY W PRZYSZŁOŚCI
<i>korzyści</i>	→ ZAUFANIE I ZAANGAŻOWANIE → SATYSFAKCJA I SKŁONNOŚĆ DO WSPÓŁPRACY → LOJALNOŚĆ I SKŁONNOŚĆ DO REKOMENDACJI → REPUTACJA I STATUS PREFERENCJI → UŻYTECZNA WIEDZA
<i>sposoby pomnażania</i>	→ NADRZĘDNY PRIORYTET LUDZIE → TWORZENIE W PROCESIE CIĄGŁYM POPRZEC DOŚWIADCZENIA → WYMAGANA SELEKCJA → SPRZĘŻENIE ZWROTNE RELACJE-WIEDZA
<i>wpływ na pozycję konkurencyjną</i>	→ ZAKUP NIEMOŻLIWY → IMITACJA NIEMOŻLIWA → NAŚLADOWANIE TRUDNE I WĄTPLIWE → O PRZEWADZE KONKURENCYJNEJ DECYDUJE BILANS RELACJI

Zasoby relacyjne

organizacji, jak i pracowników, wpływając na formalny nieformalny proces decyzyjny [Małys 2013, s. 95; Ratajczak-Mrozek 2010, s. 17; Bönte i Keilbach 2005, s. 279–302; Doney i Cannon 1997].

Drugim ważnym typem podmiotów tworzących relacje są właśnie pracownicy przedsiębiorstwa. Ich rolę podkreśla się zarówno w podejściu relacyjnym, jak i na gruncie behawioralnej teorii firm. Według tej ostatniej przedsiębiorstwo to organizacja społeczna, a motywacja pracowników zależy od ich oceny adekwatności korzyści, jakie odnoszą ze stosunku pracy do stopnia własnego zaangażowania w sprawy firmy. Trudno mówić o jednym celu, jaki przyświeca organizacji, należy raczej mieć na uwadze wiązkę celów będących wypadkową indywidualnych ambicji i ścierających się interesów poszczególnych jej członków skupionych w koalicjach powstających na drodze przetargu i uznania wyrównawczych korzyści [Banaszyk 2003, s. 13–14]. Zjawiska te nasilają się szczególnie wówczas, gdy przedsiębiorstwo nie prowadzi przemyślanej polityki względem pracowników, redukującej potencjalne pola konfliktów i niepewności. Relacje wewnętrzne występujące w takim przypadku nie sprzyjają tworzeniu ani wiedzy, ani też kapitału społecznego w relacjach z partnerami zewnętrznymi.

Wśród grupy podmiotów tworzących relacje nie można również pominąć dostawców. Mają oni tym większe znaczenie, im bardziej przyczyniają się do tworzenia wartości dających przewagę konkurencyjną ich bezpośrednim klientom na rynku konsumentów ostatecznych. Pomoc w tworzeniu oferty kierowanej do mniej wrażliwych na cenę segmentów rynku prowadzi do poprawy tzw. *total customer experience* (TCE), którego efektem jest lojalność klientów ostatecznych wobec odbiorcy i odbiorcy wobec dostawcy [Macarenhas, Kesavan i Bernacchi 2006, s. 399–400]. TCE może być oparte na technicznej przewadze produktu, ale również może się rozwijać pośrednio dzięki dostępowi do informacji, rozwiązaniom technologicznym, organizacyjnym czy korzystaniu z reputacji dostawcy [Małys 2013, s. 38].

Poza wymienionymi na rysunku podmiotami tworzącymi relacje istnieje jeszcze wiele innych, takich jak konkurenci, wpływowe organizacje, organy administracji publicznej, inwestorzy itp. [Fonfara 2014, s. 23; 2012, s. 20; Galbreath 2002, s. 10]. W indywidualnej sytuacji przedsiębiorstwa mają one czasowo bądź w sposób stały większe lub mniejsze znaczenie. W kontekście próby definiowania zasobów relacyjnych można jednak wprowadzić uogólnienie, iż każdy typ podmiotu tworzącego relację buduje ją na dwóch płaszczyznach: formalnej i nieformalnej (rynek B2B i B2A) bądź ogólnej i osobistej (rynek B2C). Zjawisko to nie ma charakteru dychotomicznego,

a wręcz przeciwnie – jedna płaszczyzna ma wpływ na drugą, ta zaś oddziałuje na pierwszą. Przykładem płaszczyzny formalnej może być kwalifikacja przedsiębiorstwa na preferowaną listę dostawców wskutek spełnienia wymogów przewidzianych przez odpowiednią procedurę. Z kolei dzięki czatowi przeprowadzonemu na forum branżowym pojawia się nieformalna rekomendacja współpracy w danym projekcie, którego dotyczyła rozmowa. Na rynku konsumenckim przykładem ogólnej płaszczyzny kreowania zasobów relacyjnych mogą być pozytywne asocjacje związane z konkretną marką, a osobistej – zaufanie zbudowane do konkretnego sprzedawcy. O tych płaszczyznach mowa będzie jeszcze w dalszej części artykułu (*Korzyści wiązane z istnieniem zasobów relacyjnych*).

Podsumowując, zasoby relacyjne są tworzone przez co najmniej dwa podmioty, przy czym występuje zjawisko kumulacji efektów ich kreacji wraz ze wzrostem rodzajów powiązań i typów tych podmiotów. Ponadto mają one swe źródła w dwóch przenikających się płaszczyznach różniących się skalą osobistego zaangażowania w relację.

4. Charakterystyka zasobów relacyjnych

Dysponując listą podmiotów tworzących zasoby relacyjne, należy się zastanowić nad charakterystyką tego zjawiska. Mają one z pewnością postać niematerialną i jak już wskazano wcześniej, są one jeszcze trudniej identyfikowalne niż wiedza. Tę ostatnią można bowiem częściowo skodyfikować oraz w sposób kontrolowany eksternalizować i internalizować [Kisielnicki i Turyna 2012, s. 62]. Zasoby relacyjne – szczególnie budowane na płaszczyźnie nieformalnej – nie poddają się takiej kontroli, a nadto mają charakter bardziej dynamiczny (np. zaufanie pomiędzy dostawcą i odbiorcą może zostać zdruzgotane przez jeden przypadek niedotrzymania obietnicy). Jednak zasoby relacyjne można zmierzyć i podejmować planowe działania w celu ich maksymalizacji [Blattberg, Getz i Thomas 2004, s. 25–26]. Wymaga to jednak przyjęcia pewnej metodyki i zastosowania systemów informatycznych wspierających zarządzanie. Przykładem takiego działania mogłaby być adaptacja modeli lojalności. Wiążąc dane dotyczące np. częstotliwości kontaktów, zakupów i stopnia zaangażowania (mierzonego np. uczestnictwem we wspólnych projektach, liczbą wspólnie organizowanych wydarzeń, indywidualną oceną relacji dokonywaną przez pracowników), można opracować sprawne narzędzie generujące dane o odpowiednim dla danego szczebla zarządczego stopniu agregacji. Podobne działania podejmowane są nawet

w odniesieniu do zasobów relacyjnych tworzonych przez potencjalnych klientów i innych partnerów. Na przykład w serwisie Facebook wprowadzono syntetyczne miary pokazujące zaangażowanie klientów uwzględniające nie tylko jednorazowe wybranie opcji „lubię to”, ale także liczbę komentarzy, udostępnień treści innym użytkownikom i przesyłania własnych materiałów [*Simply Measured*].

Niematerialny charakter zasobów relacyjnych nie oznacza oczywiście, że nie wymagają one inwestycji [Baran i Galka 2013, s. 322]. Nawet jeśli nie są one obecne w standardowej analityce kont księgowych, to jednak przedsiębiorstwa ponoszą je każdego dnia. Czas poświęcany przez pracowników na przygotowanie się do rozmowy z klientami wykraczające poza zwykłe przygotowanie oferty, koszty spotkań lojalnościowych, tworzenia treści w serwisach społecznościowych i zarządzania nimi, systemów informatycznych rejestrujących dane o klientach, nakłady przyczyniające się do wytworzenia efektywnej kultury organizacyjnej wspierającej wypełnianie przez pracowników dyskretnych, trudno kontrolowalnych standardów obsługi – wszystko to są wydatki, które można zakwalifikować jako ponoszone w związku z rozwojem zasobów relacyjnych. Symptomatyczna jest tu jednocześnie prawidłowość odłożenia w czasie efektów tych inwestycji, co jednocześnie utrudnia pomiar ich efektywności w kategoriach ROI [Payne i Frow 2013, s. 21]. Niemniej jednak podejmowano już próby pomiaru pewnych zjawisk uważanych za efekt istnienia zasobów relacyjnych. Na przykład według Instytutu Gallupa klienci, których zaangażowanie w relację przekracza 50%, przynoszą firmie średnio 23% więcej zysków niż klienci mniej zaangażowani (w kategoriach udziału w portfelu, generowanej marży, przychodów i potencjału wzrostu). Te same badania wykazały, że przedsiębiorstwa, które jednocześnie osiągają stopień zaangażowania zarówno klientów, jak i pracowników powyżej 50%, uzyskują rezultaty lepsze od firm z wynikami poniżej 50% o ponad 240% [Deszczyński 2014a, s. 554, za *Gallup Institute* 2013]. Brak wiarygodnych mierników sukcesu wdrażania działań ukierunkowanych na budowę zasobów relacyjnych poprzez powiązanie ich z osiąganymi w stosunkowo krótkim czasie celami i korzyściami (tzw. *short-term wins*) to jedna z barier wdrażania strategii marketingu relacji [Deszczyński 2013, s. 32].

Podsumowując, zasoby relacyjne należą do grupy zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa, którymi można jednak w sposób planowy zarządzać. Wymagają one jednocześnie inwestycji, których skumulowany zwrot następuje zwykle w średniej lub długoterminowej perspektywie.

5. Korzyści wiązane z istnieniem zasobów relacyjnych

Jak już wspomniano, zasoby relacyjne kreowane są zarówno wskutek działań formalnych (ogólnych), jak i nieformalnych (osobistych). Podobnie korzyści z nich wynikające również realizowane będą na dwóch płaszczyznach – korporacyjnej i indywidualnej. Pierwsza z nich obejmuje wszelkie te zjawiska, które w zagregowany sposób opisują wskaźniki satysfakcji, lojalności i rentowności klientów, a także np. wartość rekomendacji, osiągnięcie oficjalnych statusów wyłączności współpracy, reprezentacji czy poziomów partnerstwa, czasowej wyłączności w dostępie do nowoczesnych technologii, ukończenie wspólnych projektów rozwojowych, uzyskanie dostępu do korzystnych źródeł finansowania, itp. [Kwiatek 2012, s. 11; Oblój 2007, s. 127]. Druga płaszczyzna zawiera w sobie indywidualne korzyści osiągane przez poszczególne osoby reprezentujące dany typ partnera lub osiągane wewnątrz organizacji. Mogą one się pojawiać niemalże w pełnym zakresie opisanym w słynnym dziele *Motivation and Personality* przez A. Masłowa [Maslow 1964], zaczynając od ograniczania własnego poziomu ryzyka i odpowiedzialności, poprzez korzyści finansowe (w tym uzyskiwane nielegalnie), aż po możliwość rozwijania własnych zainteresowań, ambicji i życia zawodowego. Decyzje o współpracy (B2B) / wyborze marki (B2C) często są podejmowane na zasadzie projekcji wcześniejszych doświadczeń, zgodnie z przyzwyczajeniami i intuicją, w szczególności wówczas, gdy z przedmiotem decyzji wiążą się pozytywne emocje [Dane i Pratt 2007, s. 47–48]. W ten sposób indywidualne preferencje (w odniesieniu do ludzi, a także miejsc) mogą wpłynąć na podejmowane decyzje nawet w przypadku formalnego procesu decyzyjnego, ponieważ są one zakorzenione w motywacyjnych i kognitywnych predyspozycjach jednostek dążących do osiągnięcia tzw. poziomu zgodności w relacji [Światowiec 2002]. Owa zgodność bazuje na trzech czynnikach: stopniu niepewności związanym z utrzymywaniem relacji, stopniu interpersonalnie uwarunkowanego zaufania oraz obrazie oczekiwań związanych z rozwojem relacji [Ring i Van de Ven 1994, s. 95–99]. W przypadku menedżerów względna przewaga w dostępie do informacji nad często rozproszoną lub nieprzygotowaną grupą właścicieli/akcjonariuszy umożliwia efektywną realizację własnych potrzeb w zakresie osiągania władzy, prestiżu, bezpieczeństwa, a nawet uwzględniania własnych sympatii i antypatii [Noga 2009, s. 192–195; Gorynia 1998, s. 22–24]. Wydaje się, że jeśli tylko istnieje luka informacyjna pomiędzy niższymi poziomami zarządzania, a przedsiębiorstwo nie charakteryzuje się zdyscyplinowaną kulturą organizacyjną [Collins 2007, s. 34], w ramach swoich kompetencji pracownicy podejmują decyzje,

w których również starają się uwzględnić osobiste relacje z preferowanymi przez siebie osobami reprezentującymi dany typ podmiotu. Dzieje się tak w szczególności przy zawieraniu nowych relacji oraz na etapie stabilizowania związku. Oczywiście nie zawsze można zwiększać zaangażowanie w relację, np. z uwagi na uwarunkowania kulturowe lub branżowe, ale ogólnie rzecz biorąc, „[...] dla konsumenta indywidualnego, jak i instytucjonalnego uczucia stanowią potężny czynnik motywacyjny, skłaniający do zaangażowania się w związek i do pracy nad jego doskonaleniem” [Storbacka i Lehtinen 2001, s. 42].

Podsumowując zatem, zasoby relacyjne przynoszą korzyści na płaszczyznach korporacyjnej i indywidualnej. W określonych warunkach korzyści indywidualne mogą przeważać nad zobiektywizowaną kalkulacją. Im wyższa efektywność kultury organizacyjnej, tym większa zgodność korzyści postrzeganych na obu płaszczyznach.

6. Sposoby pomnażania zasobów relacyjnych

Ze względu na podkreślane w poprzednich częściach artykułu znaczenie czynnika ludzkiego w tworzeniu i realizacji korzyści z zasobów relacyjnych dochodzimy do logicznego wniosku, że priorytetem dla przedsiębiorstw / organizacji w sposób świadomy kreujących zasoby relacyjne powinni być własni pracownicy [Collins 2007, s. 97]. Jako istotna część kapitału intelektualnego są oni jednocześnie kluczem do tworzenia pozostałych jego elementów (tradycyjnie wymieniane: kapitał klientów i kapitał organizacyjny) [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk i Witczak 2007, s. 174–175]. Taka koncepcja obecna jest zresztą we współczesnych naukach o zarządzaniu, w których pracowników uznaje się za najważniejszy element organizacji warunkujący możliwość tworzenia wartości z uwzględnieniem pozostałych aktywów przedsiębiorstwa [Bieniok 1999, s. 274]. Celem tego artykułu nie jest jednak szczegółowe przedstawianie zarządzania funkcją kadrową w przedsiębiorstwie. Należy jednak podkreślić, że punktem wyjścia do właściwego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi umożliwiającego kreowanie zasobów relacyjnych jest przyjęcie i uświadomienie sobie przez kierownictwo przedsiębiorstwa ich znaczenia jako aktywów niedostępnych dla rynkowych rywali tworzonych w skomplikowanym, ciągłym procesie interakcji kumulujących się w pozytywne, neutralne bądź negatywne doświadczenia [Galbreath 2002, s. 9–10]. Najbardziej klarowną egzemplifikację tego zjawiska można przedstawić na klasycznym przykładzie relacji

pracownik-klient. Abstrahując od jakości samego produktu, zachowanie pracownika, jego osobiste zaangażowanie, wiedza, gotowość do pomocy klientowi, zdolność rozwiązywania problemów, komunikatywność mają decydujący wpływ na postrzeganie przez niego oferty firmy i jej samej. W przypadku usług ten związek jest jeszcze silniejszy, ponieważ również kwestia jakości rdzenia dobra, które klient kupuje bezpośrednio, zależy od samego sprzedawcy (lub osoby wykonującej tę usługę) [Zeithaml i Bitner 1996, s. 50–68]. Ponadto lojalność łatwiej zauważyć pomiędzy dwojgiem ludzi, niż pomiędzy człowiekiem i bardziej lub mniej anonimowym przedsiębiorstwem [Schüler 2005, s. 19]. Dbłość o zasoby ludzkie nie oznacza przy tym prostych zabiegów w postaci wprowadzenia systemu płac powiązanych z osiąganiem celów. Często na krótką metę bardziej opłaca się nawet oszukiwać klientów, byleby tylko osiągnąć jak najwyższy przychód lub dochód. Oczywiście problem długofalowego zapewnienia przetrwania i rozwoju firmy w kontekście niskiej stopy lojalności oszukanych klientów i wszystkich negatywnych aspektów szeptanej reklamy nie interesuje pracownika w tym samym stopniu co właściciela firmy [Deszczyński 2011, s. 89–90]. Stąd aby skutecznie powiązać swój interes z interesem pracownika, obok motywacyjnego systemu wynagrodzeń przedsiębiorstwo musi pielęgnować kulturę organizacyjną opartą na jasnym systemie celów, odpowiedzialności i oceny pracowników oddającym im sporą swobodę działania, tak aby skupić się na zarządzaniu owym systemem i uniknąć zagrożeń związanych z mikrozarządzaniem [Collins 2007, s. 143–144].

Osiągnięcie postawionego powyżej celu oraz rozwijanie zasobów relacyjnych przez inne typy partnerów wymaga również pewnego selektywnego podejścia do ich wyboru. W wyniku polityki rekrutacyjnej, zawieranych aliansów, postępowań przetargowych, negocjacji i podpisywanych kontraktów przedsiębiorstwo decyduje się na dane możliwości kreowania zasobów relacyjnych, rezygnując z innych. Mimo istnienia wielu sprawdzonych predyktywnych systemów ocen potencjalnych partnerów, po formalnym wejściu w relację spodziewane wyniki mogą nie zostać osiągnięte. Technologia dostawcy może się okazać zawodna i niedopracowana, obsługa niektórych klientów niezwykle kosztowna i kłopotliwa, a przychylność organizacji branżowej czysto kurtuazyjna. W szczególnym przypadku takie relacje mogą nawet prowadzić do powstania toksycznych zasobów relacyjnych, w postaci np. lojalności nierentownych klientów. Tymczasem przedsiębiorstwa mogą być zaangażowane w pewną maksymalną liczbę relacji posiadających określony potencjał tworzenia zasobów relacyjnych. Wiązanie się na stałe z nieodpowiednimi partnerami niesie za sobą dylematy

ponoszenia kosztów ekonomicznych alternatywnego zastosowania własnych aktywów w bardziej optymalnej konfiguracji powiązań.

Jak wspomniano, zasoby relacyjne są ściśle związane z kreowaniem wiedzy i warunkują jej wykorzystanie. Wydaje się, że sam proces pogłębiania relacji jest silnie związany zarówno z rozwijaniem zasobów relacyjnych, jak i tworzeniem i wykorzystaniem wiedzy. Aby relacja mogła powstać, konieczny jest pewien minimalny, podstawowy zasób wiedzy wystarczający do nawiązania kontaktu z potencjalnym partnerem. Zarówno na rynku instytucjonalnym, jak i konsumenckim może to być np. ogólna świadomość marki (*brand awareness*), na którą wpływają zarówno informacje dostępne dla ogółu (np. reklama), jak i będące efektem zawartych już relacji polecenia i opinie przekazywane przez znanych klientowi dotychczasowych partnerów firmy. Z kolei efektem rozwoju relacji staje się np. uzyskanie otwartości partnera, co umożliwia lepsze zrozumienie specyfiki jego potrzeb (a więc zwiększa zasób wiedzy w dyspozycji przedsiębiorstwa/pracownika). Wiedza ta z kolei może się przyczynić do dalszego pomnożenia kapitału relacji, np. dzięki zaufaniu, jakie uzyska przedsiębiorstwo/pracownik dzięki zastosowaniu tej wiedzy w kolejnych kontaktach z partnerem [Gordon 2013, s. 48]. W ten sposób tworzy się dodatnie sprzężenie zależności: im większe zasoby relacyjne, tym większy zasób specyficznej wiedzy, której zastosowanie przynosi skutki w realnej sferze komercjalizacji wartości, jak i przyczynia się do jeszcze większego rozwinięcia zasobów relacyjnych.

Podsumowując, na kreowanie zasobów relacyjnych decydujący wpływ mają zasoby ludzkie. Z racji dynamiki kontaktów międzyludzkich proces tworzenia zasobów relacyjnych ma charakter ciągły, oparty na szeregu następujących po sobie doświadczeń. Ze względu na nieograniczoną możliwość konfiguracji podmiotów tworzących relacje kluczowym zadaniem jest ich selekcja w celu uzyskania optymalnego sprzężenia: zasoby relacyjne – użyteczna wiedza – wkład w łańcuchu kreowania wartości.

7. Wpływ zasobów relacyjnych na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa

Zbliżając się do próby sformułowania ostatecznej definicji zasobów relacyjnych należy jeszcze poruszyć ostatni wskazany na rysunku aspekt użyteczny w jej sformułowaniu. Jest nim wpływ zasobów relacyjnych na pozycję konkurencyjną. W zasobowej teorii przedsiębiorstw szczególne znaczenie zajmują aktywa strategiczne, a więc te, które w procesie budowania kompetencji

i ich komercjalizacji charakteryzują się cechami umożliwiającymi kreowanie atrakcyjnej wartości, a z drugiej strony są trwałe i zdadne do obrony [Stępień i Sulimowska-Formowicz 2006, s. 20–21; Oblój 2007, s. 133]. W związku z tym, że zasoby relacyjne stanowią zakumulowaną sumę efektów budowania doświadczeń i uczenia się zachodzących w dłuższym okresie, nie można ich nabyć, wyjąwszy proces przejęcia całego przedsiębiorstwa wraz z jego pracownikami. Podobnie niemożliwa jest ich imitacja. Ze względu na konfigurację podmiotów, wysoce zindywidualizowany charakter i czas ich tworzenia nawet sam właściciel zasobów relacyjnych nie byłby w stanie ich odtworzyć, gdyby z pewnych względów czasowo je utracił (np. wskutek zwolnień grupowych, a następnie ponownej rekrutacji tych samych pracowników). Może on raczej starać się redefiniować swoje działania według przyjętego modelu postępowania, podobnie jak jego konkurenci mogą podejmować wysiłki zmierzające do naśladowania tego modelu. Z podanych już wcześniej względów naśladownictwo to nigdy nie przyniesie dokładnie takich samych rezultatów, a ze względu na odmienny zestaw aktywów, zdolności, kompetencji i skłonnych do wejścia w relacje partnerów może to być nawet niewskazane biznesowo. Na przykład naśladownictwo ukierunkowane na uzyskanie legendarnego poziomu obsługi klientów hoteli Ritz Carlton określane jako *mystique* [Deszczyński 2014a, s. 554], podjęte przez sieć hoteli średniej klasy, doprowadziłoby jedynie do nadmiernego wysiłku wyczerpującego siłę takiego przedsiębiorstwa i groźby utraty dotychczas zajmowanej pozycji na rynku. Ten przykład dobrze ilustruje sedno tworzenia zasobów relacyjnych. O przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa decyduje bowiem bilans posiadanych relacji, tworzonych indywidualnie, lecz jednak współzależnych od siebie, otwierających pewne możliwości, lecz jednocześnie zamykających inne. Wybór strategii firmy ukierunkowującej je na tworzenie i optymalne wykorzystanie zasobów relacyjnych w danej rzeczywistości biznesowej to zadanie o szczególnym, strategicznym znaczeniu.

Podsumowując rozważania nad istotą zasobów relacyjnych, można podjąć próbę zdefiniowania tego zjawiska w następujący sposób. Zasoby relacyjne tworzone na rynkach B2B i B2C to: niematerialne aktywa przedsiębiorstwa powstające w wyniku ciągłych interakcji wielu typów podmiotów na płaszczyźnie formalnej i nieformalnej (B2B) bądź ogólnej i indywidualnej (B2C), prowadzące, w wyniku realizacji przemyślanej strategii, do powstawania nowych, użytecznych zasobów wiedzy i rozwijania pozytywnych asocjacji z przedsiębiorstwem, marką i reprezentującymi ich pracownikami, czego efektem są korzyści odnoszone przez poszczególne jednostki, jak i wzmacniające pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Przedstawiona w artykule próba konceptualizacji pojęcia zasobów relacyjnych wraz z końcową ich definicją została oparta na studiach literaturowych oraz na logicznym rozumowaniu. Niewątpliwie wskazana byłaby weryfikacja zaproponowanego modelu teoretycznego w badaniach empirycznych. Celem autora było nie tyle przedstawienie swoich poglądów w formie ultymatywnych imperatywów, ile wywołanie pewnej dyskusji, która wniesie wkład w rozwój wybranych nurtów w ramach zarządzania strategicznego. Wraz z koncepcją dojrzałości w stosowaniu podejścia relacyjnego w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw zaproponowana definicja zasobów relacyjnych podkreśla znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Skupienie uwagi na procesach zachodzących we wnętrzu przedsiębiorstwa, ze świadomością występowania wielości celów organizacji oraz traktowania jej w kategoriach złożonego organizmu, w ramach którego ścierają się różne grupy nacisku i interesów, ma duże znaczenie poznawcze dla oceny jego zdolności do tworzenia dodatnich sprzężeń zwrotnych pomiędzy zasobami relacyjnymi, wiedzą i procesami tworzenia komercjalizowanej na rynku wartości.

Bibliografia

- Banaszyk, P., 2003, *Cele przedsiębiorstw w świetle wiedzy współczesnej i w poglądach klasyków*, w: Banaszyk, P. (red.), *Współczesne interpretacje dorobku klasyków nauki o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Baran, R.J., Galka, R.J., 2013, *CRM, The Foundation of Contemporary Marketing Strategy*, Routledge, New York.
- Barney, J.B., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 17.
- Benasou, B., 1999, *Not by Partnerships Alone: Managing a Portfolio of Relationships*, Sloan Management Review, 40(4).
- Bieniok, H. (red.), 1999, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Blattberg, C., Getz, G., Thomas, J.S., 2004, *Klient jako kapitał: budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, MT Biznes, Warszawa.
- Bönte, W., Keilbach, M., 2005, *Concubinage or Marriage? Informal and Formal Cooperations for Innovation*, International Journal of Industrial Organization, vol. 23, iss. 3–4, April.

- Buchnowska, D., 2006, *CRM Strategia i technologia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D., 1996, *Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Collins, J., 2007, *Od dobrego do wielkiego*, MT Biznes, Warszawa.
- Czakon, W., 2011, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji.
- Dane, E., Pratt, M.G., 2007, *Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making*, Academy of Management Review, vol. 32, no. 1.
- Deszczyński, B., 2009, *Customer Relationship Management w procesie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Deszczyński, B., 2013, *Lead management jako źródło short-term wins w procesie zarządzania relacjami z klientami*, Marketing i Rynek, nr 5, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne (PWE), Warszawa.
- Deszczyński, B., 2014, *Globalne strategie zarządzania z klientami*, w: Rudolf, S., Go-rynia, M. (red.), *Polska w Unii Europejskiej i globalnej gospodarce*, Wydawnictwo PTE, Warszawa.
- Deszczyński, B., Deszczyński, P., 2004, *Customer Relationship Management konsekwencją globalizacji*, w: Deszczyński, P. (red.), *Globalizacja gospodarki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Deszczyński, B., Fonfara K., 2014, *Marketing partnerski (relationship marketing) na rynku międzynarodowym*, w: Fonfara, K. (red.), *Marketing międzynarodowy. Współczesne trendy i praktyka*, PWN.
- Doney, Cannon, 1997, *An Examination of Trust in Buyer-Seller Relationships*, Journal of Marketing, vol. 61, no.2, April.
- Drucker, P.F., 2010, *Classic Drucker*, MT Biznes, Warszawa.
- Dyche, J., 2002a, *CRM – Relacje z klientami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Dyche, J., 2002b, *The CRM Handbook, A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison-Wesley, Boston.
- Fonfara, K. (red.), 2012, *The Development of Business Networks in the Company Internationalisation Process*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Fonfara, K., 2014, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Galbreath, J., 2002, *Success in the Relationship Age: Building Quality Relationship Assets for Market Value Creation*, The TQM Magazine, vol. 14, iss. 1.
- Gallup Institute, 2013, <http://businessjournal.gallup.com/content/112906/How-RitzCarlton-Manages-Mystique.aspx#4> [dostęp: 24.07.2013].
- Goodhue, D.L., Wixom, B.H., Watson, H.J., 2002, *Realizing Business Benefits Through CRM: Hitting the Right Target in the Right Way*, MIS Quarterly Executive, vol. 1, no. 2, June.
- Gordon, I.H., 2001, *Relacje z klientem, marketing partnerski*, PWE, Warszawa.

- Gordon, I.H., 2013, *Managing the New Customer Relationship, Strategies to Engage the Social Customer and Build Lasting Value*, Wiley & Sons, Mississauga.
- Gorynia, M., 1998, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji – Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Gummesson, E., 2008, *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Hamel, G., 2002, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press.
- Hammel, G., Prahalad, C.K., 1999, *Przewaga konkurencyjna jutra: Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa.
- Kisielnicki, J., Turyna, J. (red.), 2012, *Decyzyjne Systemy Zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Kotler, P. i in., 2002, *Marketing – Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.
- Krupski, R., Niemczyk, J., Stańczyk-Hugiet, E., 2009, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.
- Kwiatek, P., 2012, *Wartość relacji na rynku business-to-business w kontekście strukturyzacji*, w: Leszczyński, G., Pilarczyk, B., *Relacje na rynku Business-to-Business. Rozwój. Wartość. Komunikacja*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Lichtarski, J., 2010, *Profile orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kształtujące je czynniki*, w: Jagoda, H., Lichtarski, J., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Macarenhas, O.A., Kesavan, R., Bernacchi, M., 2006, *Lasting Customer Loyalty; a Total Customer Experience Approach*, Journal of Consumer Marketing, 23/7.
- Maciocha, A., 2012, *Zarządzanie wiedzą w DSZ*, w: Kisielnicki, J., Turyna, J., *Decyzyjne Systemy Zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Małyś, Ł., 2013, *Siła powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Maslow, A.H., 1964, *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York.
- Mazurek-Łopacińska, K., 2002, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Morgan, R.M., Hunt, S.D., 1994, *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, Journal of Marketing, vol. 58, no. 3, July.
- Noga, A., 2009, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Obłój, K., 2007, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Osbert-Pociecha, G., 2012, *Zarządzanie zdolnościami do zmian w przedsiębiorstwie*, w: Jagoda, H., Lichtarski, J. (red.), *Wyzwania globalizacji i nowej gospodarki jako przedmiot badań w nauce o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Otto, J., 2001, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

- Payne, A., Frow, P., 2013, *Strategic Customer Management, Integrating Relationship Marketing and CRM*, Cambridge University Press.
- Peteraf, M.A., 1993, *The Cornerstones of Competitive Advantage, A Resource-based View*, Strategic Management Journal, vol. 14.
- Piercy, N., 2003, *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*, Felberg SJA, Warszawa.
- Pyka, J., Brzóska, J. 2012, *Zmiana modeli biznesowych współczesnych przedsiębiorstw*, w: Jagoda, H., Lichtarski, J. (red.), *Wyzwania globalizacji i nowej gospodarki jako przedmiot badań w nauce o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Ratajczak-Mrozek, M., 2010, *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych | Business networks and competitive advantage of high-tech firms In foreign market*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Ring, P.S., Van de Ven, A.H., 1994, *Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships*, Academy of Management Review, vol. 19, no. 1.
- Rudawska, E., 2005, *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa.
- Schüller, A.M., 2005, *Zukunftstrend Kundenloyalität, Endlich erfolgreich – durch loyale Kunden*, BusinessVillage, Göttingen.
- Shrivastava, R., Reibstein, D.J., Joshi, Y.V., 2006, *Linking Marketing Metrix to Financial Performance*, Emory University, Atlanta.
- Simply Measured, <http://simplymeasured.com/blog/2014/02/19/facebook-engagement-rate/> [dostęp: 27.09.2014].
- Stachowicz-Stanuch, A., Stanusch, M., 2007, *CRM, Przewodnik dla wdrażających*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Stępień, B., Sulimowska-Formowicz, M., 2006, *Konkurencyjność przedsiębiorstw międzynarodowych – poszukiwanie źródeł przewagi*, w: Schoreder, J. (red.), *Perspektywy i kierunki rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych*, Zeszyty Naukowe, nr 66, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Storbacka, K., Lehtinen, J.R., 2001, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami – Customer Relationship Management*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Światowiec, J., 2002, *Partnerstwo w relacjach dostawca-nabywca na rynkach przemysłowych*, Świat Marketingu, październik.
- Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P., Witczak, H., 2007, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Zablah, A.R., Bellenger, D.N., Johnston, W.J., 2004, *Customer Relationship Management Implementation Gaps*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 24, no. 4.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., 1996, *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York.