

Izabela GRZANKA  
Politechnika Śląska, Gliwice  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu

## **BADANIA NAD WYKORZYSTANIEM KAPITAŁU SPOŁECZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA W KSZTAŁTOWANIU RELACJI Z KLIENTAMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH TELEINFORMATYCZNYCH W POLSCE**

**Streszczenie.** W poszukiwaniu reguł i prawidłowości o istotnym znaczeniu dla uwieńczonego sukcesem wdrożenia CRM w przedsiębiorstwie należy pamiętać, iż działalność gospodarcza, obok przestrzegania reguł ekonomicznych, wymaga nawiązywania i utrzymywania relacji społecznych, stanowiących o istnieniu kapitału społecznego. W związku z powyższym w niniejszym artykule przedstawiono wyniki przeprowadzonych przez autorkę badań, mających na celu zweryfikowanie możliwości wykorzystania kapitału społecznego przedsiębiorstw w kształtowaniu przez nie relacji z klientami na zasadach wynikających z filozofii CRM.

**Słowa kluczowe:** relacje z klientami, CRM, kapitał społeczny przedsiębiorstwa, wiedza, zaufanie

## **THE RESEARCH ON THE USE OF COMPANY SOCIAL CAPITAL IN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN TELECOM BUSINESS IN POLAND**

**Summary.** Searching for the principles of important meaning for successful CRM implementation in the company, one should remember, that business activity takes place not only in economic environment, but it is also connected with establishing and maintaining social relations, which are carriers of social capital. According to the above mentioned conditions, in this paper the results of author research on the possibility of using company social capital in CRM philosophy rules realization are presented.

**Keywords:** relations with customers, CRM, social capital of the company, knowledge, trust

## 1. Przesłanki podjęcia badań i założenia badawcze

Przeprowadzona przez autorkę analiza literatury przedmiotu w zakresie koncepcji kapitału społecznego oraz kształtowania przez przedsiębiorstwa relacji z klientami na zasadach wynikających z filozofii zarządzania relacjami z klientem (ang. *Customer Relationship Management* – CRM) zwróciła uwagę na istnienie potencjalnego związku pomiędzy kapitałem społecznym przedsiębiorstwa a realizacją przez przedsiębiorstwo zasad filozofii CRM, który przez wzajemne oddziaływanie tych zmiennych prowadzić powinien do poprawy efektywności przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. W prowadzonej analizie zwrócono uwagę, iż każde przedsiębiorstwo posiada pewien zasób kapitału społecznego, a także, nawiązując i utrzymując relacje z klientami, w pewnym stopniu realizuje zasady filozofii CRM. Wskazano także, iż kluczem do sukcesu w kształtowaniu relacji z klientami na zasadach wynikających z filozofii CRM może się stać wiedza na temat sposobów, metod i narzędzi umożliwiających wykorzystanie owego potencjału tkwiącego w przedsiębiorstwie, określanego mianem kapitału społecznego przedsiębiorstwa. W oparciu o omawiane w niniejszym artykule wyniki badań sformułowano rekomendacje dla wykorzystania potencjału kapitału społecznego przedsiębiorstw w realizacji zasad CRM, których znajomość powinna się przyczynić do osiągnięcia poprawy efektywności przedsiębiorstw w podejmowanych przez nie działaniach rynkowych, w tym umożliwić skuteczne wdrożenie i realizację zasad filozofii CRM<sup>2</sup>.

Badania we wskazanym zakresie przeprowadzono na rynku usług teleinformatycznych, charakteryzującym się, z jednej strony, wysokim kosztem pozyskania nowych klientów, z drugiej strony – dużą łatwością odejścia klientów do konkurencji. Sprawia to, iż rynek ten cechuje bardzo wysokie ryzyko utraty klientów. Stąd koniecznością staje się na nim budowanie przez przedsiębiorstwa świadczące usługi teleinformatyczne bliskich relacji z klientami. W jakim stopniu te działania są skuteczne i efektywne, zależy od wielu czynników, w tym od akumulacji strategicznych zasobów, takich jak kapitał społeczny. Przemawia za tym m.in. to, że proces pozyskiwania i utrzymywania klientów na rynku usług

---

<sup>1</sup> Zgodnie z literaturą przedmiotu, wpływ na poprawę efektywności działania przedsiębiorstw przypisuje się zarówno kapitałowi społecznemu (zob. np.: Strużyna J., Bratnicki M., 2001; Dyduch W., 2003; Stachowicz J., 2005), jak i filozofii CRM (zob. np.: Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M., 2007; Dyche J., 2002; Greenberg P., 2004; Otto J., 2004).

<sup>2</sup> Zob. także: Grzanka I.: Kapitał społeczny przedsiębiorstwa w kształtowaniu relacji z klientami w przedsiębiorstwach teleinformatycznych w Polsce. Praca doktorska pod kierunkiem Prof. A. Stachowicz-Stanusch, Politechnika Śląska, Zabrze 2007.

teleinformatycznych wymaga bardzo dobrze przeszkolonych, kompetentnych pracowników, posiadających wysokie umiejętności społeczne i dobrze ugruntowaną wiedzę teleinformatyczną. Istotna jest w tym względzie, oczywiście, także wiedza o danym kliencie oraz tzw. „dobre relacje” z nim. Jednocześnie, przedsiębiorstwa teleinformatyczne, aby odnieść sukces na rynku, muszą się wykazać kreatywnością i operatywnością, tworząc kompleksowe i zindywidualizowane usługi pod konkretne zamówienie klienta.

W związku z uwypuklonymi przesłankami nowoczesne przedsiębiorstwa teleinformatyczne powinny być świadome, iż – z punktu widzenia przetrwania na mocno konkurencyjnym rynku – istotne staje się stworzenie niezawodnego systemu zarządzania relacjami z klientem (CRM), który to system poradzi sobie z szybkim wzrostem liczby klientów oraz złożonością rozwiązań dostosowywanych do ich indywidualnych potrzeb. Problem ten dotyczy w szczególności segmentu usług transmisji danych i dostępu do Internetu, który cechuje największy potencjał rozwoju przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy. Nowym usługom teleinformatycznym, jak transmisja danych i dostęp do Internetu, przypisuje się wpływ na przyspieszenie wzrostu gospodarczego. Usługi te zwiększają bowiem szybkość i sprawność działania, a co za tym idzie – wzrost produktywności zasobów w gospodarce.

Wobec powyższego ważne wydaje się poznanie, w jaki sposób przedsiębiorstwa teleinformatyczne (świadczące usługi w zakresie transmisji danych i dostępu do Internetu) potrafią wykorzystać potencjał ich kapitału społecznego w realizacji zasad filozofii CRM.

## **2. Istota zarządzania relacjami z klientem (CRM)**

Z uwagi na występujące zamieszanie pojęciowe wokół CRM przeprowadzona przez autorkę analiza określiła i sformułowała różnych autorów w odniesieniu do CRM pozwoliła na wyodrębnienie z nich pewnych elementów, na które autorzy ci kładą szczególny akcent. W szczególności, obok wyraźnego podkreślenia, iż CRM stanowi strategię, czy też filozofię prowadzenia biznesu związaną z utrzymywaniem orientacji na klienta, uwagę zwracają następujące elementy, przyporządkowane do trzech kategorii:

1. Wymagane działania i zasoby, takie jak:
  - posiadanie, pozyskiwanie, przetwarzanie: informacji i wiedzy o klientach, zarządzanie wiedzą o klientach,
  - segmentacja klientów,
  - interakcje/relacje międzyludzkie, osobisty charakter relacji z klientami, przywiązywanie wagi do sfery uczuć, budowanie zaufania,

- indywidualizacja oferty składanej poszczególnym klientom i ich grupom,
  - uczenie się przedsiębiorstwa wspólnie z klientem,
  - zaangażowanie i permanentne szkolenie pracowników,
  - doskonalenie procesów, poprawa ich efektywności, przebudowa, a nawet integracja procesów biznesowych z klientem,
  - wykorzystanie (wsparcie) odpowiedniej technologii.
2. Korzyści dla przedsiębiorstwa, obejmujące:
- wykreowanie wartości dla przedsiębiorstwa (przez: wzrost produktywności zasobów, wzrost/maksymalizację wartości/zyskowności klientów, budowanie odpowiedniego/optimalnego portfela klientów, wzrost przychodów i zysków, obniżkę kosztów),
  - długookresową perspektywę współpracy z wybranymi klientami.
3. Korzyści dla klienta, tj.:
- dostarczanie wartości dla klienta,
  - poznanie, zaspokajanie: potrzeb i oczekiwań klienta, satysfakcja klienta.

Na podstawie dokonanego zestawienia uznano, iż CRM stanowi filozofię takiego działania przedsiębiorstwa w relacjach z klientami, które przynosi obopólne korzyści (wartości) dla przedsiębiorstwa i klientów, przy czym wymagane zasoby i działania oraz uzyskiwane korzyści przez strony relacji obejmują elementy wyszczególnione powyżej.

Z przedstawionego zestawienia wynika m.in., iż duże znaczenie w realizacji CRM należy przypisać czynnikowi społecznemu przedsiębiorstwa, w tym stosunkom międzyludzkim, co wskazuje na potencjalną możliwość wykorzystania fenomenu kapitału społecznego przedsiębiorstwa w kształtowaniu przez nie relacji z klientami. Równocześnie należy podkreślić, iż kwestia ta dotyczy ważnych aspektów funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw.

### **3. Pojęcie kapitału społecznego przedsiębiorstwa**

Teoria kapitału społecznego w swej najbardziej elementarnej formule głosi, że gdy ludzie podtrzymują kontakty z innymi, w regularny i powtarzalny sposób działają wspólnie, by realizować podzielane cele, prowadzi to do trwałych i pozytywnych skutków dla jednostek, dla wzmocnienia więzi między nimi oraz dla działania organizacji<sup>3</sup>. Jednocześnie w literaturze przedmiotu można napotkać wiele wersji ujęć i kontekstów, w których potencjalnie występuje kapitał społeczny. Jednym z nich jest kapitał społeczny

---

<sup>3</sup> Por. Trutkowski C., Mandes S.: Kapitał społeczny w małych miastach. Scholar, Warszawa 2005, s. 46 i nast.

przedsiębiorstwa. Analiza pojęć, określeń oraz stanowisk różnych badaczy i autorów zajmujących się problematyką kapitału społecznego, w tym w szczególności kapitału społecznego przedsiębiorstwa, pozwoliła autorce na wyróżnienie najczęściej uwypuklanych w tych definicjach elementów. Obejmują one:

- uczestnictwo w strukturach społecznych – sieciach wzajemnych powiązań i relacji,
- dostęp i wykorzystanie zasobów, w tym wiedzy i kompetencji,
- podzielane społecznie normy współpracy i współdziałania oraz normy kulturowe,
- zaufanie, podzielane wspólnie wartości,
- generowanie pewnych korzyści dla realizacji określonych celów (społecznych, politycznych, ekonomicznych).

Na podstawie dokonanej analizy wyznaczono rozumienie kapitału społecznego przedsiębiorstwa, odpowiadające celom omawianych w niniejszym artykule badań, zrealizowanych przez autorkę. W prezentowanym ujęciu kapitał społeczny występujący w przedsiębiorstwie stanowi kategorię wynikającą z uczestnictwa jego pracowników w sieciach powiązań i relacji, które - w oparciu o podzielane wspólnie normy, zasady, wartości, a dalej zaufanie - umożliwiają im dostęp do zasobów, w szczególności zaś rozwój wiedzy i kompetencji, zarówno przez poszczególne osoby, jak i przez organizację jako całość. Wszystko to łącznie przyczynia się do uzyskania określonych korzyści dla przedsiębiorstwa, a przede wszystkim osiągnięcia konkretnych zamierzeń strategicznych, takich jak poprawa efektywności działania, rozwój czy też uzyskanie przewagi konkurencyjnej<sup>4</sup>.

#### 4. Metodologia badań

Celem badań było zweryfikowanie istnienia możliwości wykorzystania potencjału kapitału społecznego przedsiębiorstwa w realizacji zasad filozofii CRM, a następnie opisanie tego zjawiska, w tym ujawnienie pewnych metod i narzędzi, stosowanych w tym zakresie (także potencjalnie) przez przedsiębiorstwa branży teleinformatycznej. Wybór do przeprowadzonych badań przedsiębiorstw świadczących usługi teleinformatyczne podyktowany został tym, iż specyfika tych usług umożliwia i wymaga budowania bliskich relacji z klientami (zwłaszcza w ramach relacji typu B2B: ang. *Business-to-Business*), a rynek nowoczesnych technologii (szczególnie transmisja danych i dostęp do Internetu) posiada duży potencjał rozwoju we współczesnej gospodarce.

---

<sup>4</sup> Zwracają na to uwagę m.in.: Nahapiet J., Ghoshal S., 1998; Stachowicz J., 2005; Dyduch W., 2003.

Zrealizowane badania mają charakter jakościowy. Do ich przeprowadzenia wybrano wielokrotne studium przypadku. Metodę badań stanowiły obserwacje bezpośrednie oraz wywiady swobodne, przeprowadzone w okresie październik 2005 roku – czerwiec 2006 roku w trzech celowo dobranych przedsiębiorstwach teleinformatycznych. Dobierając próbę, pod uwagę wzięto przedsiębiorstwa, które:

1. Deklarowały działanie zgodnie z CRM.
2. Posiadały ugruntowaną i znaczącą pozycję na rynku usług teleinformatycznych w zakresie transmisji danych i dostępu do Internetu.
3. Prezentowały podobny poziom zaawansowania technologicznego.
4. Prowadziły swoją działalność w oparciu o własną infrastrukturę (nie były operatorami wirtualnymi).
5. Świadczyły usługi wobec podmiotów prowadzących działalność gospodarczą – tzw. klientów biznesowych, przy czym usługi te stanowiły różną część całkowitych obrotów tych przedsiębiorstw.
6. Posiadały równe szanse w momencie rozpoczęcia działalności i dalszego rozwoju.

Z grupy przedsiębiorstw spełniających ww. kryteria wybrano trzy – dwa charakteryzowały się dynamicznym rozwojem, jedno natomiast znajdowało się w fazie stagnacji. Tym samym przeprowadzono badania przypadków skrajnych. Przy doborze uczestników badań w wybranych przedsiębiorstwach kierowano się warunkiem bezpośredniego kontaktu i najlepszą znajomością klientów. W związku z tym badaniem objęto przede wszystkim pracowników oraz kadrę menedżerską działów sprzedaży i obsługi klienta, a także technicznego wsparcia sprzedaży. Wyniki przeprowadzonych badań nie zostały odniesione do konkretnego przedsiębiorstwa na wyraźne życzenie kierownictwa badanych podmiotów<sup>5</sup>.

Wywiady zostały przeprowadzone przy wykorzystaniu opracowanego przez autorkę narzędzia badawczego – „Standardowej Listy Pytań do Wywiadu Swobodnego: Kapitał Społeczny Przedsiębiorstwa w Realizacji Zasad Filozofii CRM”. W szczególności część wywiadów dotycząca stosowania zasad filozofii CRM przeprowadzona została na podstawie wymiarów działań w relacjach z klientami wyróżnionych przez D. Peppers i M. Rogers jako niezbędne dla uwieńczonej sukcesem strategii CRM i uznawanych za stabilne jej filary, tj.:

1. Identyfikacji klientów we wszystkich punktach kontaktu z przedsiębiorstwem (ang. *Identify*).
2. Segmentacji klientów w oparciu o ich indywidualne potrzeby oraz wartość, jaką stanowią dla przedsiębiorstwa (ang. *Differentiate*).

---

<sup>5</sup> Zachowanie anonimowości podyktowane zostało w szczególności specyfiką przedmiotu badań, która w połączeniu z silną konkurencją na rynku teleinformatycznym złożyła się na wyraźną obawę wobec ewentualnego ujawnienia wyników badań konkurencji i wynikających stąd negatywnych konsekwencji dla badanych przedsiębiorstw.

3. Interakcji w formie dwukierunkowego dialogu (ang. *Interact*).
4. Indywidualizacji oferowanych produktów i świadczonych usług na podstawie wiedzy o klientach (ang. *Customize*).

Z kolei część wywiadów związana z kapitałem społecznym występującym w badanych przedsiębiorstwach przeprowadzona została w oparciu o wymiary tego kapitału wyróżnione na podstawie ujęć J. Nahapiet i S. Ghoshal oraz J. Stachowicza. Są to:

1. Wymiar strukturalny, identyfikujący sieci powiązań, tj. strukturę relacji międzyludzkich.
2. Wymiar strategiczno-rozwojowy, rozumiany jako zdolność kapitału społecznego do samorozwoju wskutek realizacji określonego celu.
3. Wymiar normatywny, obejmujący wzorce działania, uznawane normy współpracy i współdziałania.
4. Wymiar poznawczy jako zdolność do pozyskiwania, tworzenia, dzielenia się i rozwoju wiedzy oraz kompetencji.
5. Wymiar zaufania, stanowiącego oczekiwanie odnośnie do zachowań innych, wytworzone w oparciu o podzielane w organizacji wartości.

## 5. Wyniki badań

Wyniki badań przypadków (ang. *case study*) zaprezentowano w postaci rekomendacji, stanowiących lekcje płynące z doświadczeń analizowanych przedsiębiorstw w zakresie wykorzystania potencjału tkwiącego w ich kapitale społecznym do kształtowania relacji z klientami na zasadach wynikających z filozofii CRM. Kluczowe z nich zawarto w tabeli 1. Z uwagi na istniejący wymóg anonimowości, wyniki badań dotyczą przedsiębiorstw oznaczonych cyframi rzymskimi I – III.

Jak wynika z poniższej tabeli, w większości ujawnione prawidłowości mają charakter uniwersalny, niektóre natomiast pozostają charakterystyczne dla poszczególnych z badanych przedsiębiorstw.

Tabela 1

## Wyniki badań

Rekomendacje - lekcje z badań	Przedsiębiorstwa
Nieformalne sieci powiązań i kontaktów wewnątrz przedsiębiorstwa przyspieszają proces pozyskiwania klientów, zwiększają dynamizm sprzedaży, mogą się przyczyniać do pogłębiania już istniejących relacji z klientami.	I, III
Imprezy integracyjne oraz warsztaty szkoleniowe sprzyjają pogłębianiu więzi międzyludzkich, umożliwiają dostęp do mniej lub bardziej nieformalnych informacji i wiedzy, powinny być wykorzystywane jako cenne źródło informacji i wiedzy pozwalające na dostosowanie zachowań i działań wszystkich pracowników przedsiębiorstwa do oczekiwań i preferencji klientów.	I, II, III
Wysoki stopień formalizacji procedur ogranicza możliwości wykorzystywania nieformalnych sieci powiązań i kontaktów, dlatego przedsiębiorstwo powinno stwarzać pracownikom okazje do częstych kontaktów o charakterze nieformalnym, np. w formie spotkań integracyjnych.	II
Częstotliwość kontaktów z klientami powinna być uzależniona od ważności danego klienta dla przedsiębiorstwa.	I, II, III
Im częściej pracownicy przedsiębiorstwa kontaktują się z klientami, tym większy wytwarzają potencjał jego kapitału społecznego – pogłębiają sieci powiązań, dzielą się informacjami, tworzą wiedzę, rozwijają kompetencje, rozpoznają problemy, wątpliwości i potrzeby klientów przed ich wyartykułowaniem, budują wzajemne zaufanie. Dzięki temu z kolei klienci stają się bardziej związani z przedsiębiorstwem i mniej skłonni odejść do konkurencji.	I, II, III
Jakość kontaktów z klientami zależy od osobowości, kultury osobistej, umiejętności interpersonalnych, wiedzy i kompetencji pracowników kontaktujących się z nimi (tzw. osób pierwszego kontaktu i opiekunów danego klienta).	I, II, III
Budowanie zaufania na płaszczyźnie relacji pomiędzy poszczególnymi pracownikami przedsiębiorstwa przekłada się na zaufanie w kontaktach z klientami.	I, II, III
Indywidualizacja oferty według zmieniających się/rozwijających się potrzeb poszczególnych klientów wymaga m.in.: doświadczenia i kompetencji pracowników, utrzymywania ciągłości dialogu z klientami, znajomości ich zainteresowań i preferencji, sieci kontaktów nawiązywanych i pogłębianych przez różnego rodzaju wydarzenia okazjonalne, np. targi, seminaria, konferencje.	I, II, III
Powiększeniu wiedzy na temat klientów (rozwojowi wiedzy organizacyjnej w tym zakresie) służą organizowane specjalnie dla klientów imprezy okolicznościowe. Umożliwiają one m.in. wymianę poglądów i opinii z klientami, odkrywanie wspólnych zainteresowań, itp.	I, II, III
Przez organizowanie wewnętrznych warsztatów działu sprzedaży pracownicy przedsiębiorstwa ukierunkowywani są na dzielenie się informacjami i wiedzą o klientach, a także na tworzenie na tej podstawie nowej wiedzy organizacyjnej oraz rozwój kompetencji, pozwalających im na profesjonalne świadczenie usług klientom.	I, II, III
W przypadku braku firmowej bazy danych o klientach, źródłem informacji i wiedzy o danym kliencie staje się jego opiekun handlowy. Sytuacja taka implikuje wysokie ryzyko utraty danego klienta wraz z odejściem jego opiekuna handlowego z przedsiębiorstwa.	III
Utrzymywanie bliskich znajomości z klientami przez ich opiekunów handlowych oraz niski stopień formalizacji procedur wewnątrz przedsiębiorstwa sprzyjają: pozyskiwaniu i dzieleniu się informacjami i wiedzą z klientami, szybkiej reakcji na zgłaszane przez nich problemy i potrzeby, budowaniu wzajemnego zaufania oraz długofalowej współpracy z klientami.	III

Źródło: Opracowanie własne.

## 6. Wnioski z przeprowadzonych badań

Przeprowadzone studia przypadków wskazują na istnienie pewnych różnic w funkcjonowaniu badanych przedsiębiorstw w zakresie kształtowania relacji z klientami w oparciu o zasady CRM, przy czym dotyczą one głównie przedsiębiorstw II i III. Dzieje się tak, bowiem w przedsiębiorstwie II, ze względu na bardziej niż w pozostałych przedsiębiorstwach zaawansowane wdrożenie systemu CRM (faza realizacji), przestrzegane są ściśle procedury działania, które ograniczają w pewnym zakresie inicjatywę i swobodę pracowników w rozwijaniu relacji z klientami, dostarczając jednocześnie użytecznych narzędzi informatycznych, wspierających pracę osób kontaktujących się z klientami. Pracownicy tego przedsiębiorstwa tworzą i wykorzystują kapitał społeczny, postępując zgodnie z ustanowionymi procedurami wdrożonego systemu CRM. Z kolei przedsiębiorstwo III, nie posiadając rozwiązań systemowych, wspierających działania pracowników w zakresie kształtowania relacji z klientami, stwarza możliwość, a wręcz wymaga od pracowników kreatywności w tym zakresie. Przedsiębiorstwo I, znajdujące się w fazie rozwoju systemu CRM, stanowi przypadek pośredni pomiędzy tymi dwoma skrajnościami.

Obok wskazanych różnic, wynikających głównie z odmiennej fazy wdrożenia CRM, w jakiej znajdowały się poszczególne z badanych przedsiębiorstw, przeprowadzone badania pozwoliły na zidentyfikowanie wyraźnych podobieństw pomiędzy analizowanymi dostawcami usług teleinformatycznych w zakresie kształtowania relacji z klientami na zasadach wynikających z filozofii CRM, związanych z wykorzystaniem potencjału kapitału społecznego tkwiącego w tych przedsiębiorstwach. Jak wynika z tabeli 1, podobieństw tych jest dość dużo. Dotyczą one istotnej roli uzyskiwanej przez przedsiębiorstwo wiedzy i rozwijanych kompetencji w zakresie profesjonalnego skonstruowania oferty, odpowiadającej najlepiej indywidualnym oczekiwaniom klienta oraz wytworzenia odpowiedniego poziomu zaufania w ramach ustanowionych sieci powiązań i kontaktów z klientami, w oparciu o zaufanie występujące w kontaktach wewnątrz przedsiębiorstwa, tj. pomiędzy pracownikami, którzy współtworzą wartość dostarczaną finalnie klientowi. W ostatecznym rezultacie o jakości relacji z klientami decydują działania podejmowane przez pracowników zgodnie z podzielanymi w przedsiębiorstwie normami współpracy i współdziałania, jak również szybkość, sprawność i elastyczność działania pracowników przedsiębiorstwa w dążeniu do utrzymywania harmonijnych, satysfakcjonujących, opartych na wzajemnym zaufaniu oraz wymianie korzyści relacji z klientami. Takie postępowanie powinno zmierzać do rozwoju przedsiębiorstwa przez relacje z klientami, a w szczególności do uzyskania przez nie przewagi konkurencyjnej.

Przeprowadzone studia przypadków pozwoliły na zidentyfikowanie i wyróżnienie pewnej części kapitału społecznego przedsiębiorstw, ujawniającego się i kreowanego, a co najważniejsze - wykorzystywanego przez nie w relacjach z klientami. Określono go jako kapitał społeczny przedsiębiorstwa wykorzystywany w relacjach z klientami. Uzyskane wyniki badań wskazują, iż ten właśnie rodzaj – część kapitału społecznego przedsiębiorstwa – staje się kluczowa dla realizacji zasad filozofii CRM. Stanowi on konsekwencję działań wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, które – wskutek realizacji przez przedsiębiorstwo filozofii CRM – ukierunkowane są pośrednio lub bezpośrednio na kształtowanie relacji z klientami. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że to właśnie kapitał społeczny przedsiębiorstwa wykorzystywany w relacjach z klientami wpływa w sposób bezpośredni na realizację zasad filozofii CRM przez przedsiębiorstwo. Zatem – jak przyjęto – kapitał społeczny przedsiębiorstwa wykorzystywany w relacjach z klientami obejmuje tę część kapitału społecznego przedsiębiorstwa, która uczestniczy w realizacji procesu poznawczego zdobywania, tworzenia i rozwoju wiedzy. Proces ten ma miejsce zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w ramach relacji/interakcji z klientami, realizowany w oparciu o ustanowione w przedsiębiorstwie, a dalej, w ramach podjętej współpracy z klientami, pewne normy i standardy działania oraz zaufanie, jakim darzą się pracownicy przedsiębiorstwa uczestniczący w procesie kreowania wartości dla klientów, jak również zaufanie, jakim darzą tych pracowników klienci. Ponadto kapitał ten w wymiarze strategiczno-rozwojowym przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstwa poprzez umożliwienie utrzymywania długofalowych, obopólnie korzystnych relacji z klientami.

Jak wynika z prowadzonych rozważań, kapitał społeczny przedsiębiorstwa wykorzystywany w relacjach z klientami wspiera realizację zasad filozofii CRM wskutek umożliwienia transferu wiedzy pomiędzy zaangażowanymi w owe relacje jednostkami. Oznacza to, iż poszukując metod i narzędzi wykorzystujących kapitał społeczny przedsiębiorstwa w realizacji zasad filozofii CRM, należy zwrócić uwagę na koncepcję zarządzania wiedzą. Uzasadnione staje się oczekiwanie, iż zarządzanie wiedzą na temat klientów, jak również tworzona wspólnie z nimi powinno wspierać realizację zasad filozofii CRM, warunkując w szczególności doskonałą identyfikację informacji i wiedzy o klientach, a dalej segmentację klientów i indywidualizację składanej im oferty.

Ponadto uzyskane wyniki badań wyraźnie wskazują, iż realizacja zasad filozofii CRM wymaga wysokiego poziomu zaufania pomiędzy członkami organizacji, jako istotnego i szczególnego wymiaru jej kapitału społecznego. Stąd, w ramach metod i narzędzi wykorzystujących potencjał kapitału społecznego przedsiębiorstwa w realizacji zasad filozofii CRM, należy wymienić jeszcze jedną koncepcję. Chodzi tu o ideę zarządzania opartego na wysokim poziomie zaufania (tzw. *Trust Based Management*).

Jednocześnie, w ramach przeprowadzonych studiów przypadków, rozpoznano także charakterystyczne dla poszczególnych przedsiębiorstw instrumenty, za pomocą których wykorzystywały one swój kapitał społeczny w realizacji zasad filozofii CRM. Wśród nich można wymienić np. różnego rodzaju warsztaty, szkolenia, targi branżowe, wydarzenia kulturalne oraz wyjazdy integracyjne, organizowane przez przedsiębiorstwa nie tylko dla pracowników, lecz również dla klientów, w tym podejmowanie wspólnie z klientami przedsięwzięć rozwojowych, zwłaszcza współpracy nad tworzeniem nowych produktów. Wskazane instrumenty powinny być wykorzystywane z położeniem większego akcentu na współpracę z klientami o kluczowym znaczeniu dla przedsiębiorstwa.

W odniesieniu do przedstawionych wyników badań interesujące wydaje się być dodatkowo uzyskanie odpowiedzi na pytanie, które zwłaszcza obszary realizacji zasad filozofii CRM mogą uzyskać wsparcie ze strony kapitału społecznego przedsiębiorstwa wykorzystywanego w relacjach z klientami. Kwestia ta może zostać rozwinięta w ramach uzupełnienia – kontynuacji niniejszych badań, dostarczając ważnych wniosków dla funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw.

## **Wnioski końcowe**

Przeprowadzone badania potwierdzają, iż możliwe i celowe staje się wykorzystanie potencjału kapitału społecznego przedsiębiorstwa w realizacji zasad filozofii CRM. Dzieje się tak m.in., gdyż:

1. Sieci powiązań i kontaktów wewnątrz przedsiębiorstw pozwalają na usprawnienie procesu identyfikacji i pozyskiwania klientów oraz reakcji na zgłaszane przez nich potrzeby, przede wszystkim dzięki umożliwieniu dostępu do formalnej, a zwłaszcza nieformalnej wiedzy organizacyjnej.
2. Współpraca pomiędzy działami i pracownikami przedsiębiorstwa, w oparciu o podzielane wartości, normy i zasady, pozwala na sprawny przepływ informacji oraz rozwój wiedzy i kompetencji w zakresie nawiązywania i utrzymywania obopólnie korzystnych relacji z klientami, w tym jak najpełniejszej indywidualizacji oferty skierowanej do klientów.
3. Ważnym elementem dzielenia się istotnymi informacjami i wiedzą pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa, a dalej w ramach interakcji z klientami, jest zaufanie.
4. Dociekliwość, przenikliwość i zaangażowanie pracowników przedsiębiorstwa w kontaktach z klientami, a także ich umiejętności interpersonalne oraz ukierunkowanie na tworzenie wiedzy organizacyjnej determinują zakres i głębokość identyfikacji informacji o klientach.

5. Indywidualizacja oferty składanej klientom przyczynia się do budowania wzajemnego zaufania, bliższych i dłuższych relacji z nimi, w tym lepszej i częstszej wymiany informacji i wiedzy, umożliwiając tworzenie na tej podstawie nowej wiedzy i wzajemnie korzystnych rozwiązań, co sprzyja wzajemnemu zrozumieniu i rozwojowi przedsiębiorstwa wraz z jego klientami.

## Bibliografia

1. Bapuji H., Crossan M.: Co-evolution of social capital and knowledge: an extension of the nahapiet and ghoshal. Framework, "Academy of Management Proceedings" 2005.
2. Bartkowski J.: Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym, [w:] Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny, Herbst M. (red.), Scholar, Warszawa 2007.
3. Bratnicki M., Strużyna J. (red.): Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny. AE w Katowicach, Katowice 2001.
4. Dyche J.: CRM. Relacje z klientami. Helion, Gliwice 2002.
5. Dyduch W.: Organizational Entrepreneurship and Social Capital, [w:] Bratnicki M. (ed.): Organizational Entrepreneurship: Conceptual Advances and Some Empirical Tests. University of Economics in Katowice, Katowice 2003.
6. Greenberg P.: CRM at the Speed of Light. Essential Customer Strategies for the 21st Century, McGraw-Hill, Osborne 2004.
7. Nahapiet J., Ghoshal S.: Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, "Academy of Management Review" 1998, Vol. 23, No. 2.
8. Otto J.: Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie. C.H. Beck, Warszawa 2004.
9. Peppers D., Rogers M.: The One to One Future. Currency & Doubleday, New York 1993.
10. Peppers D., Rogers M., Dorf B.: One to One Fieldbook. Currency & Doubleday, New York 1999.
11. Plakoyiannaki E.: How Do Organizational Members Perceive CRM? Evidence from a U.K. Service Firm, "Journal of Marketing Management" 2005, Vol. 21, Issue 3/4.
12. Slepian J.: Interactivity: Crucial Pillar of CRM Strategy.  
[www.crm2day.com/editorial/EEEpAlVlukxMOTmivA.php](http://www.crm2day.com/editorial/EEEpAlVlukxMOTmivA.php), z dn. 15.05.2006.
13. Stachowicz J.: Kapitał społeczny czynnikiem rozwoju współczesnych organizacji i instytucji – regionów. Centrum Badań Przedsiębiorczości i Zarządzania PAN, Bytom 2005.
14. Stachowicz J.: Intellectual Capital Management in Regional Pro-Innovative Networks. Materiały z Sympozjum Międzynarodowego w Warszawie, Konferencja „First Joint

- IKINET-EURODITE Diffusion Workshop”, 24-25.05.2006 r., IBS PAN, seria „Badania Systemowe”, tom 51, Warszawa 2006.
15. Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M.: CRM. Przewodnik dla wdrażających. Placet, Warszawa 2007.
  16. Tellis W.: Application of a Case Study Methodology. „The Qualitative Report”, Vol. 3, No. 3, [www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html](http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html), z 11.10.2006.
  17. Trutkowski C., Mandes S.: Kapitał społeczny w małych miastach. Scholar, Warszawa 2005.

Recenzenci: prof. dr hab. inż. Jan Stachowicz  
dr hab. Agnieszka Sitko-Lutek, prof. UMCS