



**Joanna Żukowska**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie  
jzukow@sgh.waw.pl

**Dagmara Kołodziejczyk**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Gospodarki Światowej  
dagmara.miasek@doktorant.sgh.waw.pl

**Paulina Mechło**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie  
paulina.mechlo@doktorant.sgh.waw.pl

## **PROBLEMY DEFINICYJNE KAPITAŁU RELACYJNEGO W LITERATURZE ZARZĄDZANIA**

**Streszczenie:** Istotnym problemem w zakresie kapitału relacyjnego jest brak jego precyzyjnej definicji. Autorki badań podjęły próbę stworzenia definicji obejmującej najważniejsze elementy, które pojawiają się w definicjach tej formy kapitału. Ponadto w artykule zaprezentowano poziom zainteresowania terminem kapitału relacyjnego w latach 2006-2017. Zastosowane metody badawcze obejmują analizę i krytykę piśmiennictwa oraz analizę popularności słów kluczowych z wybranych baz naukowych.

**Słowa kluczowe:** kapitał relacyjny, przegląd definicji, przedsiębiorstwo.

**JEL Classification:** J24.

### **Wprowadzenie**

Kapitał relacyjny jest zagadnieniem, którym z roku na rok wzrasta zainteresowanie. Termin ten występuje zarówno w takich naukach, jak socjologia, ekonomia, nauka o zarządzaniu, jak i w psychologii, w szczególności psychologii społecznej i psychologii biznesu. Coraz częściej dostrzega się jego wartość ze względu na pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo, jego funkcjonowanie, pozyskiwanie wiedzy czy wręcz budowanie przewagi konkurencyjnej [Hitt i in., 2006, s. 1137-1157].

Analiza literatury wskazuje, iż następuje wzrost liczby artykułów i badań w tym obszarze, prowadzonych m.in. przez E. McKeever, A.J. Anderson [2014, s. 453-477], T. Czubę, M. Szczepaniec, T. Jurkiewicz [2012], A. Walecką [2016] czy D. Miocevicą [2016, s. 196-218]. Wskazują na to również zaprezentowane wykresy liczby publikacji dotyczących kapitału relacyjnego.

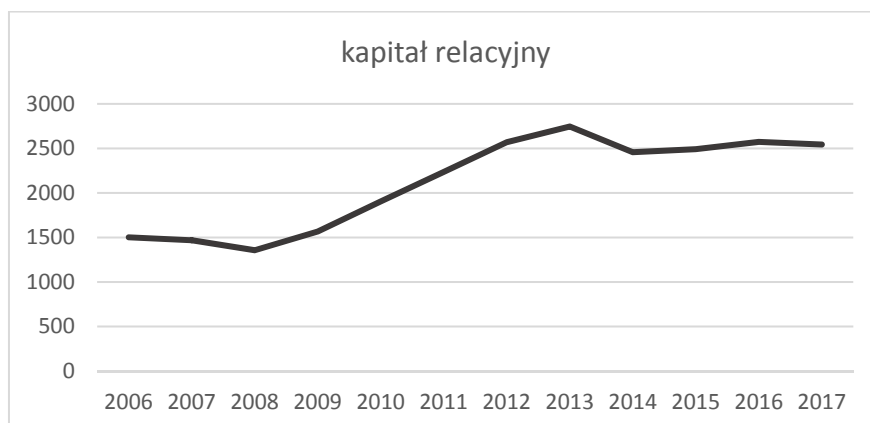
W literaturze można znaleźć liczne definicje kapitału relacyjnego. Prezentują je m.in. N. Przybylska [2015, s. 217-226], J.D. García-Merino, L. García-Zambrano i A. Rodríguez-Castellanos [2014, s. 1-8], T.M. Welbourne i M. Pardo-del-Val [2009, s. 483-497], A. Barão i A. Rodrigues da Silva [2012].

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników przeglądu literaturowego dotyczącego pojęcia kapitału relacyjnego i zasygnalizowanie problemu, jakim jest nieśpójność terminologiczna w tym obszarze. Niejasność ta dotyczy w głównej mierze zakresu definicji. Niektórzy autorzy rozumieją kapitał relacyjny w sposób wąski, jako relacje gospodarcze, inni z kolei do samego zagadnienia relacji dodają określone atrybuty (np. marka), które działają systemowo, na zasadzie sprzężeń zwrotnych: kapitał relacyjny wpływa na poziom poszczególnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw (m.in. marki), jak również jakość funkcjonowania firmy na rynku przekłada się na posiadany przez nią kapitał relacyjny.

Autorki dołożą starań, by wskazać wiodącą definicję, która będzie wykorzystywana w dalszym etapie prowadzonych badań. Z uwagi na fakt, iż niniejsze opracowanie stanowi wstęp do planowanych kilkuletnich badań nad kapitałem relacyjnym, należy podkreślić, iż będzie ono miało charakter wprowadzający i ukierunkowujący.

## **1. Liczebność publikacji w obszarze słów kluczowych istotnych z punktu widzenia badań nad kapitałem relacyjnym w latach 2006-2017**

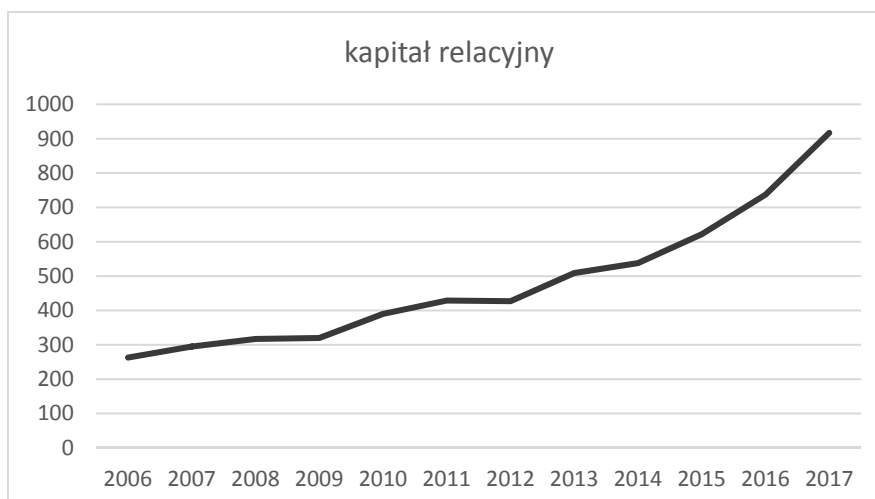
W celu zwrócenia uwagi na ważkość poruszanego tematu dokonano analizy liczby publikacji kluczowej frazy – kapitał relacyjny w latach 2006-2017. Pokazano także sumaryczną liczbę publikacji dotyczącą wyrażen kluczowych przed 2006 rokiem. Dane zostały zaczerpnięte z trzech wiodących baz danych – Proquest, Emerald oraz Ebsco poprzez Academic Search Complete, która jest najbardziej wartościową i najobszerniejszą naukową, multidyscyplinarną, pełnotekstową bazą danych zawierającą ponad 8500 czasopism pełnotekstowych, z czego 7300 stanowią pozycje recenzowane naukowo, oraz Business Source Complete – najbardziej autorytatywaną bazę naukową z zakresu biznesu, która obejmuje wiodącą kolekcję publikacji w formie bibliograficznej i pełnotekstowej.



**Rys. 1.** Liczba publikacji poświęconych kapitałowi relacyjnemu w bazie Proquest w latach 2006-2017

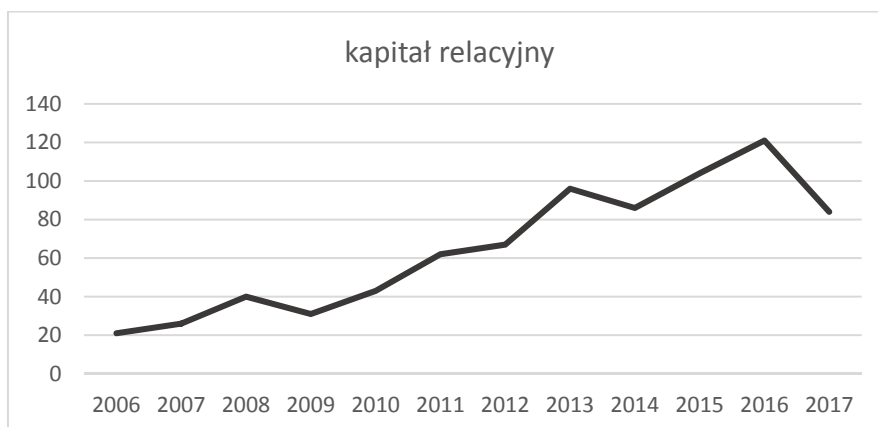
Źródło: Opracowanie własne.

Zainteresowanie kapitałem relacyjnym z roku na rok wzrasta. W bazach Ebsco i Emerald widać dość jednoznaczny przyrost. W przypadku bazy Proquest znaczący przyrost następował do 2013 roku, następnie nastąpił nieznaczny spadek liczby publikacji w tej tematyce, by w 2017 roku osiągnąć najwyższy poziom na przestrzeni lat, co może prognozować ponowny wzrost zainteresowania zagadnieniem.



**Rys. 2.** Liczba publikacji poświęconych kapitałowi relacyjnemu w bazie Emerald w latach 2006-2017

Źródło: Opracowanie własne.



**Rys. 3.** Liczba publikacji poświęconych kapitałowi relacyjnemu w bazie Ebsco w latach 2006-2017

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe wykresy wskazują na wzrost zainteresowania z roku na rok tematyką kapitału relacyjnego wśród badaczy. Należy podkreślić, że jest to jedynie podstawowa analiza liczby publikacji dotycząca frazy „kapitał relacyjny”. W dalszych analizach warto byłoby dookreślić wpływ kapitału relacyjnego na inne zmienne związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw, co pozwoliłoby doprecyzować lukę badawczą. Jednocześnie powyższe dane w podstawowym zakresie stanowią zachętę do prowadzenia szerszych badań nad tą tematyką. Pierwszym krokiem jest doprecyzowanie definicji kapitału relacyjnego, co stanowi wyzwanie z punktu widzenia badacza.

## 2. Analiza definicyjna kapitału relacyjnego

Kapitał relacyjny jest stosunkowo młodym pojęciem interesującym zarówno badaczy, jak i przedsiębiorców. Z perspektywy nauk o zarządzaniu jego funkcjonowanie zapoczątkował „paradygmat relacji”, który stał się podstawą analizowania i badania relacji budowanych w firmach i między organizacjami jako wartość niematerialna przedsiębiorstw [Danielak, 2012, s. 9].

Na przedsiębiorstwo składają się aktywa materialne oraz niematerialne. W procesie szacowania wartości przedsiębiorstwa najczęściej uwzględnia się tylko aktywa materialne, które łatwo skategoryzować i których cenę łatwo określić. Dużo rzadziej uwzględnia się aktywa niematerialne, w których skład wchodzi licencje, patenty, w tym cały kapitał intelektualny danego przedsiębiorstwa. Kapitał relacyjny jest często ujmowany jako niematerialny zasób przedsiębior-

stwa [Perechuda, Chomiak-Orsa, 2013, s. 305-318; Cano Vieira, Briones-Peñalver, Cegarra-Navarro, 2015, s. 305-317]. Zgodnie z teorią zasobową może stanowić o przewadze konkurencyjnej firmy. Zasoby relacyjne są rozumiane jako relacje między pracownikami a interesariuszami (partnerami, klientami, dostawcami), dzięki którym następuje również wymiana wiedzy i informacji [Roos, 2005, s. 124]. Relacje same w sobie nie stanowią wartości, dopiero wykorzystane adekwatnie do potrzeb i celów firmy stają się cennym zasobem [Kolemba, 2009, s. 117-126]. Ważnym czynnikiem determinującym przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa aktywnie zaangażowanego w rozwój kapitału relacyjnego jest to, iż nie jest możliwe jej bezpośrednie skopiowanie przez konkurencję [Dyer, Singh, 1998, s. 660-679]. Kluczowi pracownicy posiadający unikatowe umiejętności tworzenia i rozwijania relacji budują sieć powiązań będącą kapitałem relacyjnym przedsiębiorstwa, który jest unikatowy dla danej firmy [Danielak, 2012, s. 28]. Według innej koncepcji kapitał relacyjny stanowi jeden z trzech filarów kapitału intelektualnego, na które składają się: kapitał społeczny, kapitał strukturalny oraz kapitał relacyjny, które szczegółowo opisali S. Kasiewicz i W. Rogowski [2006].



**Rys. 4.** Filary kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kasiewicz, Rogowski [2006].

Kapitał społeczny, zwany czasami również kapitałem ludzkim, obejmuje predyspozycje do wykonywania zawodu, zapał, motywację, zdolności, przedsiębiorczość, doświadczenie, wiedzę, kompetencje – w tym również te służące budowaniu i utrzymywaniu relacji. Kapitał strukturalny, zwany również organizacyjnym, dotyczy takich zagadnień, jak: sposób i filozofia zarządzania, kultura organizacyjna, a także wszelkiego rodzaju patenty, licencje, prawa autorskie, bazy danych i procedury postępowania. Kapitał relacyjny wynika natomiast z kapitału ludzkiego – umiejętności budowania, utrzymywania, wzmacniania relacji i współpracy z podmiotami (m.in. z klientami, dostawcami, partnerami biznesowymi), dbania o markę i reputację [Kasiewicz, Rogowski, 2006]. Zasoby relacyjne pracowników firmy odgrywają więc kluczową rolę w zaistnieniu firmy na rynku.

W początkowym etapie zainteresowań nad definiowaniem i badaniem zjawiska kapitału relacyjnego koncentrowano się na relacjach z klientami [de Castro, López Sáez, Navas López, 2004, s. 575-585; Agostini, Nosella, Soranzo, 2016, s. 1144-1166; Ryals, 2005, s. 252-261]. Niektóre ujęcia teoretyczne definiują kapitał relacyjny jako zbiór powiązań partnerskich – dwustronnych lub wielostronnych, opartych na zaufaniu i wspólnych zachowaniach oraz wartościach [Camagni, Caragliu, Perucca, 2011]. Inny obszar definicji koncentruje się wokół sieciowości i systemowości kapitału relacyjnego. N. Przybylska definiuje kapitał relacyjny jako sieć powiązań, a jego rozwój jest zdeterminowany współdziałaniem podmiotów. Sieć ta dotyczy zarówno klientów, jak i dostawców, pracowników i partnerów biznesowych, instytucji, a także konkurentów [2015, s. 217-226]. J.D. García-Merino, L. García-Zambrano oraz A. Rodríguez-Castellanos prezentują szersze ujęcie definicji, uznając, że 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 [2014, s. 1-8]. Podobnie kapitał relacyjny definiują E. Hormiga, R. Batista i A. Sanchez [2011, s. 71-92], podkreślając, że składają się na niego związki z otoczeniem gospodarczym, które tworzą dynamicznie zmieniający się system powiązań, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa. Podobną definicję kapitału relacyjnego zaproponowali T.M. Welbourne i M. Pardo-del-Val [2009, s. 483-497], którzy zwrócili szczególną uwagę na fakt, iż kapitał relacyjny to zbiór wszystkich związków przedsiębiorstwa z otoczeniem gospodarczym, obejmujących zarówno ludzi, instytucje, jak i inne podmioty gospodarcze określone poprzez zdolność i siłę współpracy. A. Barão i A. Rodrigues da Silva również definiują kapitał relacyjny jako wartość wszystkich społecznych powiązań organizacji, zarówno tych zewnętrznych, jak i wewnętrznych, które w sposób bezpośredni bądź pośredni przyczyniają się do osiągnięcia celów danego przedsiębiorstwa [2012, s. 220-243]. Innymi słowy dla kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa ważne są zatem jego relacje z interesariuszami, które często warunkują się wzajemnie, tworząc systemową całość [Danielak, 2012, s. 10]. Perspektywę wymiaru wewnętrznego i zewnętrznego kapitału relacyjnego w swojej definicji zawiera również D. Duparc [2012, s. 2-21]. Wewnętrzny wymiar kapitału relacyjnego obejmuje relacje pomiędzy pracownikami, z kolei zewnętrzny wymiar dotyczy wszystkich interesariuszy. Podobne rozumienie kapitału relacyjnego proponują K. Perechuda i I. Chomiak-Orsa [2013, s. 305-318], przytaczając definicję J. Wilk. Kapitał relacyjny wewnętrzny jest definiowany jako zbiór własności intelektualnych organizacji, procesów i metod pracy, procedur wykonawczych, bazy danych, infra-

struktury komunikacyjno-informacyjnej. Ponadto wewnętrzny kapitał relacyjny organizacji to przede wszystkim zasoby relacyjne tworzone przez interesariuszy substancjonujących organizację, kreujące 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.

Nowego znaczenia nabiera pojęcie kapitału relacyjnego, gdy uwzględnia się zmiany technologiczne oraz obecne możliwe tempo wymiany informacji pomiędzy podmiotami. Wówczas okazuje się, iż kapitał relacyjny jest zdolnością do tworzenia sieci powiązań, a nie zespołem już istniejących relacji. Takie podejście do jej rozumienia proponują K. Still, J. Huhtamäki oraz M.G. Rusell [2015, s. 13-28], jednocześnie podkreślając, iż kapitał relacyjny działa w ramach pewnego dynamicznego ekosystemu. Dynamiczność kapitału relacyjnego podkreśla również I. Chomiak-Orsa jako umiejętność tworzenia oraz podtrzymania bliskich i trwałych związków opartych na zaufaniu i współpracy [2013, s. 109].

Istotnym aspektem definiowania kapitału relacyjnego jest również jego jakość, która przez Camagni i Capello [2013, s. 1383-1402] jest definiowana jako intensywność kooperacji między podmiotami, między którymi zachodzi relacja. Natomiast relacyjny model A.P. Fiskiego [za: Danielak, 2012, s. 26] uwzględnia siłę więzi w relacjach między organizacjami mierzona częstotliwością i bliskością kontaktów. Inni badacze podkreślają, że jakość kapitału relacyjnego zależy od trzech czynników: zaufania, poziomu przejrzystości relacji między podmiotami oraz częstotliwości interakcji [Liu, Ghauri, Sinkovics, 2010, s. 237-238] lub od zaufania, odpowiedzialności i szacunku między podmiotami relacji [Chen, Huang, Davison, 2017, s. 219-248].

Podsumowując, 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 podejmowanie odpowiednich działań, ponoszenie nakładów i inwestycji w zakresie jego utrzymania, wzmacniania i rozwoju [Danielak, 2012, s. 16].

Tabela 1 prezentuje zestawienie kluczowych słów w definiowaniu kapitału relacyjnego uwzględniane przez poszczególnych badaczy. Zestawienie to będzie pomocne w sformułowaniu ostatecznej definicji przez autorki niniejszego opracowania, która to definicja będzie punktem wyjścia do dalszych badań.

Tabela 1. Zestawienie kluczowych definicji kapitału relacyjnego

Kapitał relacyjny jako:	1	2	3	4	5	6	7
Autorzy							
S. Kasiewicz, W. Rogowski Inni autorzy za: W. Danielak		Kapitał relacyjny (według niektórych autorów – najważniejszy) element systemu kapitału intelektualnego	Struktura sieci relacji			Relacje budowane wewnątrz przedsiębiorstwa przez pracowników i na zewnątrz z innymi podmiotami	
N. Przybylska			Sieć relacji		Rozwój KR determinowany współdziałaniem podmiotów		Dynamiczny rozwój dzięki wymianie
J.D. Garcia-Merino, L. Garcia-Zambrano, A. Rodriguez-Castellanos			Sieć powiązań między podmiotami gospodarczymi		W zakresie wymiany wiedzy i zasobów	Między działami/pracownikami w organizacji oraz zewnętrznymi podmiotami	
E. Hormiga, R. Batista, A. Sanchez				System otoczenia gospodarczego			Dynamicznie zmieniający się system powiązań
T.M. Welbourne, M. Paró-del-Val				Zbiór wszystkich związków przedsiębiorstwa z otoczeniem gospodarczym (ludzie, instytucje i inne)	Sila i zdolność współpracy między podmiotami		



cd. tabeli 1

1	2	3	4	5	6	7
A. Barão, A. Rodrigues da Silva		Wartość wszystkich powiązań przedsiębiorstwa			Powiązania relacyjne wewnętrzne i zewnętrzne w każdej firmie	
D. Duparc					Relacje wewnętrzne pracowników oraz zewnętrzne – z interesariuszami	
K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa			System relacji wewnętrznych i zewnętrznych		Zasoby relacyjne wewnętrzne kreujące atmosferę współpracy i zaufania. KR zewnętrzny to struktury służące budowaniu i utrzymaniu relacji z kontrahentami	Dynamiczny rozwój relacji
K. Stüll, J. Huhtamäki, M.G. Russell		Zdolność do tworzenia dynamicznej sieci powiązań				Dynamiczny proces powstawania relacji
W. Damielak		Sieć powiązań				Jakość zależna od dynamicznego wykorzystywania zasobów relacji
R. Camagni, R. Capello				Jakość i siła współpracy w partnerstwie		

Źródło: Opracowanie własne.

## Podsumowanie

Powyższa analiza odnosi się jedynie do wycinku publikacji traktujących o kapitale relacyjnym. Autorki postarały się jednak przedstawić kluczowe ujęcia rozumienia kapitału relacyjnego według poszczególnych badaczy. Wydaje się więc, że przytoczone definicje pozwalają wnioskować o najważniejszych kierunkach rozumienia, czym jest kapitał relacyjny. Analiza cytowanych publikacji posłużyła autorkom do sformułowania własnej definicji kapitału relacyjnego: *Kapitał relacyjny (funkcjonujący jako sieć powiązań przedsiębiorstwa z różnymi podmiotami-interesariuszami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi) jest zasobem osiąganym w dynamicznym procesie zależnym od poziomu kompetencji interpersonalnych pracowników, zmieniającym się pod względem ilości oraz jakości relacji.*

Na ilość i jakość kapitału relacyjnego wpływa wiele czynników psychologicznych, ekonomicznych, społecznych, które oddziałują na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Znaczenie przy badaniu jakości kapitału relacyjnego będzie miał również kontekst, w którym badanie zostanie osadzone. Kolejnym istotnym wątkiem w zakresie badania występowania mechanizmów oraz pomiaru kapitału relacyjnego będzie także przyjęta metodologia, która również rodzi wiele pytań, wątpliwości i często jest zależna właśnie od rozumienia i definiowania kapitału relacyjnego.

Ilość opracowań dotyczących problematyki kapitału relacyjnego jako istotnego elementu budowania przewagi konkurencyjnej wzrasta wraz ze świadomością potrzeby budowania wartości przedsiębiorstwa na podstawie kapitału intelektualnego, rozumienia znaczenia wartości relacji, budowania tych wartości poprzez tworzenie sieci i rozwijania mechanizmów ich kreowania. Podejmowanie badań poszerzających wiedzę w zakresie kapitału relacyjnego jest obarczone trudnościami wynikającymi z problemu w uchwyceniu istoty kapitału relacyjnego w dających się zmierzyć kategoriach. Po analizie dostępnych badań autorki opracowania uznały, iż w dalszych badaniach należy zaproponować dość szeroką definicję kapitału relacyjnego jako dynamicznego procesu tworzenia sieci powiązań z różnymi podmiotami, o różnej ilości i jakości relacji, na które wpływają np. kompetencje pracowników warunkujące m.in. poziom zaufania, współpracy, komunikacji, wymiany wiedzy.

Kapitał relacyjny jest zatem istotnym elementem tworzącym unikatową wartość przedsiębiorstwa, który wpływa na jego przewagę konkurencyjną [Wąsowska, 2009, s. 4-7]. Autorki uznają, iż taka definicja jest szeroka, jednocześnie uwzględnia konkretne determinanty relacji. Definicja pozwala na ujmowanie i jednoczesne badanie kapitału relacyjnego w różnych kontekstach funkcyjno-

wania przedsiębiorstwa oraz budowanej przez niego konkurencyjności. Dalsze kierunki badań nad kapitałem relacyjnym prowadzone przez autorki będą dotyczyć m.in. zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, innowacyjności, internacjonalizacji, zarządzania sieciowego firmą.

## Literatura

- Agostini L., Nosella A., Soranzo B. (2016), *Measuring the Impact of Relational Capital on Customer Performance in the SME B2B Sector. The Moderating Role of Absorptive Capacity*, "Business Process Management Journal", Vol. 23, Iss. 6, s. 1144-1166.
- Barão A., Rodrigues da Silva A. (2012), *How to Value and Monitor the Relational Capital of Knowledge-intensive Organizations?* [w:] Handbook of Research on Enterprise 2.0: Technological, Social, and Organizational Dimensions, IGI Global, s. 220-243.
- Camagni R., Capello R. (2013), *Regional Competitiveness and Territorial Capital: A Conceptual Approach and Empirical Evidence from the European Union*, "Journal Regional Studies", Vol. 47, s. 1383-1402.
- 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](http://www.grupposervizioambiente.it/aisre/pendrive2011/pendrive/Paper/Camagni_Caragliu_Perucca.pdf) (dostęp: 26.01.2018).
- Cano Vieira C.L., Briones-Peñalver A.-J., Cegarra-Navarro J.-G. (2015), *Absorptive Capacity and Technology Knowledge: Enhancing Relational Capital*, "The Journal of Corporate Transformation", Vol. 22, Iss. 4, s. 305-317.
- 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, s. 575-585.
- Chen X., Huang Q., Davison R.M. (2017), *Economic and Social Satisfaction of Buyers on Consumer-to-Consumer Platforms: The Role of Relational Capital*, "International Journal of Electronic Commerce", Vol. 21, No. 2, s. 219-248.
- Chomiak-Orsa I. (2013), *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Czuba T., Szczepaniec M., Jurkiewicz T. (2012), *Kapitał relacyjny a wyniki ekonomiczne małych i średnich firm w Polsce. Wyzwania gospodarki globalnej*, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, Vol. 31, No. 2, s. 194-212.
- Danielak W. (2012), *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, s. 356-369.

- Duparc D. (2012), *A Theoretical Contribution: Web 2.0 and Entrepreneurial Corporate Culture Linked to Radical Innovation*, Proceedings of 7th European Conferences on Innovation and Entrepreneurship, 2-21, Portugal.
- Dyer J.H., Singh H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, "The Academy of Management Review", Vol. 23, No. 4, s. 660-79.
- García-Merino J.D., García-Zambrano L., Rodríguez-Castellanos A. (2014), *Impact of Relational Capital on Business Value*, "Journal of Information & Knowledge Management", Vol. 13(1), s. 1-8.
- 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), s. 1137-1157.
- Hormiga E., Batista R., Sánchez A., (2011), *The Role of Intellectual Capital in the Success of New Ventures*, "International Entrepreneurship Management Journal", Vol. 1, No. 7, s. 71-92.
- Kasiewicz S., Rogowski W. (2006), *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Wolters Kluwer S.A., Kraków.
- Kolemba A. (2009), *Partnerstwo jako czynnik sprzyjający nawiązywaniu relacji przedsiębiorstw z klientami*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 2(13), t. 2, s. 117-126.
- Liu C.-L., Ghauri P.N., Sinkovics R.R. (2010), *Understanding the Impact of Relational Capital and Organizational Learning on Alliance Outcomes*, "Journal of World Business", Vol. 45, No. 3, s. 237-249.
- McKeever E., Anderson A.J. (2014), *Entrepreneurship and Mutuality: Social Capital in Processes and Practices*, "Entrepreneurship & Regional Development", Vol. 26, No. 5-6, s. 453-477.
- Miocevic D. (2016), *The Antecedents of Relational Capital in Key Exporter-Importer Relationships. An Institutional Perspective*, "International Marketing Review", Vol. 33, No. 2, s. 196-218.
- 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.
- Przybylska N. (2015), *Rozwój kapitału relacyjnego przez wykorzystanie platform internetowych Web 2.0*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 858(11), s. 217-226.
- Roos G. (2005), *Intellectual Capital and Strategy: A Primer for Today's Manager*, Handbook of Business Strategy.
- Ryals L. (2005), *Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships*, "Journal of Marketing", Vol. 69, No. 4, s. 252-261.

- Still K., Huhtamäki J., Russell M.G. (2015), *New Insights for Relational Capital*, "The Electronic Journal of Knowledge Management", Vol. 13, No. 1, s. 13-28.
- Walecka A. (2016), *Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie*, Prace Naukowe Wydawnictwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 422, Wrocław.
- Wąsowska W. (2009), *Umiejdzynarodowienie firm z krajów rozwijających się – rola sieci społecznych* [w:] M. Cisek (red.), *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, EMKA, Warszawa.
- Welbourne T.M., Pardo-del-Val M. (2009), *Relational Capital: Strategic Advantage for Small and Medium-Size Enterprises (SMEs) Through Negotiation and Collaboration*, "Group Decision and Negotiation", Vol. 18, s. 483-497.

### DEFINITION PROBLEMS OF RELATIONAL CAPITAL IN MANAGEMENT LITERATURE

**Summary:** A major problem in the field of relational capital is its lack of a precise definition. The authors of studies have attempted to create a definition of the major elements that appear in the definitions of this form of capital. Furthermore, the article presents level of interest in relational capital in 2006-2017. The research methods used include the analysis and critique of literature and analysis of the popularity of keywords selected scientific bases.

**Keywords:** relational capital, definitions, company.