

Czynniki wpływające na kształtowanie długoterminowych relacji między przedsiębiorstwem a doradcą

Nadesłany: 05.05.13 | Zaakceptowany do druku: 09.09.13

Wiesław Danielak*

W warunkach zmian otoczenia relacje między przedsiębiorstwem a doradcą nabierają ważnego znaczenia. Stanowią one istotny element działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwa angażują się w różnego rodzaju relacje z doradcami, mimo że wymagają one często innego podejścia w stosunku do konkretnych osób i podmiotów zróżnicowanych pod względem celów, aspiracji, zasobów czy zdolności relacyjnych. W opracowaniu ukazano złożoną naturę relacji długoterminowych i scharakteryzowano czynniki wpływające na ich kształtowanie zarówno przez przedsiębiorstwo, jak i doradcę. Wskazano na różne aspekty doradztwa ze szczególnym uwzględnieniem kosztów transakcyjnych oraz zasobów i zdolności relacyjnych. Omówiono zagadnienie tworzenia kapitału relacyjnego na podstawie zasobów relacyjnych przedsiębiorstwa i doradcy.

Słowa kluczowe: doradca, relacje długoterminowe, współdziałanie, kapitał relacyjny.

Factors influencing long-term relationship between entrepreneur and advisor

Submitted: 05.05.13 | Accepted: 09.09.13

In the conditions of environment changes the relationships between a company and advisor become more important. They are a significant part of business. Enterprises get involved in various kinds of relationships with advisors, despite the fact that they often require a different approach in relation to particular people and entities diversified in terms of goals, aspiration, resources or relational abilities. The study shows a complex nature of long-term relationships and characterizes the factors influencing their development by both the enterprise and the advisor. Various aspects of counseling were pointed out, with particular emphasis on transaction costs and the resources and capabilities of relational. The issue of relational capital formation based on relational resources companies and advisers was also discussed.

Keywords: business, long-term relationships, cooperation, relational capital.

JEL: M12, M14, M21, P13, D03, D80

* **Wiesław Danielak** – dr inż., Zakład Zarządzania Strategicznego i Marketingu, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Zielonogórski.

1. Wstęp

Problematyka kształtowania relacji z podmiotami w otoczeniu wzbudza zainteresowanie zarówno na gruncie nauki, jak i praktyki za sprawą zmian społeczno-gospodarczych. Pojawiające się pytania dotyczą nie tylko wyboru formy współdziałania (klasyczne, współczesne), częstotliwości kontaktów (sporadyczne, częste), wzajemnej zależności (sformalizowana, niesformalizowana), ale także czasu ich trwania (relacje krótkoterminowe, długoterminowe). Ważne są ponadto cele i oczekiwania podmiotów, ich zaangażowanie w relacje, wzajemne zaufanie oraz osiągnięte korzyści, jak również ponoszone koszty. Wszystko to zyskuje na znaczeniu w kontekście wzrostu znaczenia możliwości kreowania wartości dla powiązanych podmiotów, rozwoju nowych relacji, uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, jak również umiejętności budowania wartościowych i trwałych relacji międzyorganizacyjnych.

W warunkach zmian otoczenia relacje między przedsiębiorstwem a doradcą nabierają ważnego znaczenia, będąc nieodłącznym elementem usługi doradczej. Usługa doradcza jest wynikiem procesu połączenia wspólnych wysiłków w ramach zmieniających się interakcji między doradcą a pracownikami firmy (Christensen i Klyver, 2006). Doradca jako ekspert, dysponując fachową wiedzą i doświadczeniem praktycznym, w sposób profesjonalny angażuje się w proces świadczenia usługi przy aktywnym udziale pracowników firmy zlecającej usługę. Doradca poszukuje razem z klientem sposobów rozwiązania problemów.

Przedsiębiorstwa przejawiają różną aktywność w relacjach z doradcami, gdyż wymagają one często innego podejścia w stosunku do konkretnych podmiotów zróżnicowanych pod względem celów, zasobów czy zdolności relacyjnych. Ponadto specyficzne cechy usług doradczych powodują, iż niematerialna ich postać nie zawsze da się w sposób jednoznaczny zmierzyć i ocenić. Co może powodować utrudnienia w ocenie jakości usługi przez klienta. Efekty będące wynikiem doradztwa mogą się ujawnić w okresie późniejszym i być konsekwencją połączenia działań i decyzji podejmowanych w międzyczasie przez kierownictwo przedsiębiorstwa.

Z uwagi na to, iż usługa dotyczy zazwyczaj specyficznych problemów, nie może być dokładnie w ten sam sposób wykonana. Uzależnione jest to od tego, kto, kiedy i gdzie ją wykonuje. Zmienność (niepowtarzalność) usług powoduje, że za każdym razem świadczona jest inaczej. Ponadto usługi są „najczęściej częściowo wytwarzane i konsumowane jednocześnie w procesie, w którym zarówno dostawca usług, jak i klient są zaangażowani” (Roodhooft i Van den Abbeele, 2006, s. 492). Również nierozzerwalność usługi z osobą doradcy sprawia, że doradca i nabywca wchodzi w bezpośredni kontakt (face to face) w momencie świadczenia usługi. Na znaczeniu zyskują wówczas takie elementy jakości relacji, jak: wiarygodność (zaufanie i uczciwość stron), komunikatywność (umiejętność słuchania i odpowiadania), fachowość (posiadana wiedza i kwalifikacje) czy uprzejmość. W sytuacji braku

akceptacji oferty przez odbiorcę usługi dla doradcy może to oznaczać niemożność odzyskania zaangażowanych zasobów i czasu przeznaczonego na przygotowanie oferty.

Również problemy, z którymi borykają się przedsiębiorcy małych i średnich przedsiębiorstw, są innego rodzaju niż w przypadku dużych firm mogących sobie pozwolić na zatrudnianie specjalistów i doradców. Właściciele małych firm często twierdzą, że usługi doradcze są zbyt drogie, nie zawsze dostosowane do oczekiwań, a doradcy nie zawsze posiadają wgląd w specyfikę działania małej firmy (Christensen i Klyver, 2006). Nie dysponują odpowiednią wiedzą na temat firmy oraz branży, w której ona funkcjonuje (Hensel, 2011). Z kolei doradcy wytykają, że małe firmy nie zawsze potrafią współpracować z firmą doradczą, zazwyczaj koncentrują się na bieżących problemach i zaniedbują strategiczne myślenie o możliwościach rozwoju. Inny charakter relacji pomiędzy doradcą a przedsiębiorstwem będzie miał miejsce w sytuacji rozwiązania określonego problemu czy wykorzystania szansy w perspektywie krótkookresowej niż współdziałania w perspektywie długoterminowej.

Celem publikacji jest wskazanie czynników, na podstawie których kształtowanie są długoterminowe relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a doradcą, oraz roli doradztwa biznesowego w działalności małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). W opracowaniu na podstawie przeglądu literatury ukazano zagadnienia odnoszące się do istoty usługi doradczej, roli doradców w rozwiązywaniu problemów pojawiających się na różnych etapach rozwoju organizacji. Wskazano na znaczenie relacji międzyorganizacyjnych i etapy rozwoju relacji. Ponadto zaakcentowano różne aspekty doradztwa ze szczególnym uwzględnieniem kosztów transakcyjnych oraz zasobów i zdolności relacyjnych. Omówiono także zagadnienie tworzenia kapitału relacyjnego na podstawie zasobów relacyjnych przedsiębiorstwa i doradcy.

2. Etapy rozwoju organizacji a wsparcie doradców

Z uwagi na różnorodność problemów, którym muszą stawić czoła przedsiębiorcy i menedżerowie w różnych fazach cyklu życia firmy korzystanie z usług doradców wydaje się nieuniknione. Na rozwój przedsiębiorstw możemy spojrzeć poprzez koncepcję cyklu życia organizacji zaprezentowaną przez L.E. Greinera (1998), obrazującą stopień złożoności problemów wraz ze wzrostem rozmiarów prowadzonej działalności.

Charakterystyczną cechą tego modelu jest występowanie w okresie rozwoju organizacji okresu ewolucyjnego rozwoju, bazującego na w miarę stabilnych czynnikach sukcesu, oraz okresu rewolucyjnych przeobrażeń, których udane przejście wymaga opracowania nowych, odmiennych od wcześniejszych czynników sukcesu (Betz, 2011). Warunkiem przejścia do kolejnej fazy cyklu życia organizacji jest przezwyciężenie kryzysu prowadzącego do zmiany. W pierwszej początkowej fazie, zwanej kreatywnością, przedsiębiorcy

w ramach nowo powstałej firmy angażują swój czas i zasoby na wytworzenie i sprzedaż produktów czy usług. Kryzys, który pojawia się na tym etapie, to kryzys przywództwa charakteryzujący się brakiem odpowiednich zdolności organizacyjnych. Po przezwyciężeniu kryzysu przywództwa przedsiębiorstwo wchodzi w drugą fazę, zwaną formalizacją, w której przedsiębiorcy stopniowo formalizują zadania i procesy, doskonalą struktury. Kryzys autonomii charakterystyczny dla tej fazy przejawia się w niechęci właścicieli do delegowania części uprawnień na podległych im pracowników. Trzecia faza – delegowanie uprawnień – rodzi się po pokonaniu kryzysu autonomii. Wówczas część zadań i odpowiedzialności przekazywana jest na niższe szczeble. Formalizacji ulega proces komunikowania się. Bariere dalszego wzrostu stanowi kryzys kontroli. Jego pokonanie wiąże się z wejściem do czwartej fazy, wzrostu przez koordynację. W tej fazie to kryzys biurokracji w odniesieniu do rozbudowanych jednostek i szczebli powoduje istotne utrudnienia. W fazie ostatniej, piątej – wzrostu przez współpracę – elementem charakterystycznym są różnorodne formy współpracy, rozbudowane struktury i złożone procesy, a presji poszukiwania rozwiązań innowacyjnych towarzyszy wypalenie zawodowe.

Model L.E. Greinera wskazuje na znaczenie i konieczność zmian organizacyjnych, potrzebę przezwycięzania problemów dla przetrwania i rozwoju organizacji. Identyfikuje kryzysy, które pojawiają się, gdy możliwości rozwoju w danym kształcie wyczerpują się. Nie daje on odpowiedzi, kiedy nadejdzie kolejny kryzys i w jaki sposób należy go przezwyciężyć. Daje wiedzę na temat potencjalnych niebezpieczeństw i zwraca uwagę na potrzebę diagnozowania problemów rodzących się w różnych fazach cyklu życia organizacji. Istotne jest, zatem wskazanie punktu rozwojowego na ścieżce wzrostu, w jakim znajduje się organizacja, a następnie rozpoznanie ograniczonego zbioru rozwiązań, jakim organizacja na danym etapie dysponuje, i wybór takiego, które najlepiej odpowiada zidentyfikowanym problemom (Bełz, 2011). Poszukiwanie rozwiązań może mieć miejsce w ramach wypracowanych relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a doradcą zewnętrznym. Doradcy mogą odgrywać kluczową rolę w pokonywaniu kryzysów w poszczególnych fazach rozwoju firmy. Niemniej jednak inne zagadnienia będą przedmiotem doradztwa w okresie tworzenia firmy, inne na etapie jej rozwoju, a jeszcze inne w fazie pełnej dojrzałości. Jako główne motywy korzystania z doradców przez przedsiębiorców MSP wskazuje się na możliwość zdobycia specjalistycznej wiedzy, uzupełnienia braków lub uzyskania konkretnej, tymczasowej pomocy w celu przezwyciężenia istotnych problemów (Ramsden i Bennett, 2005).

Przedsiębiorcy zazwyczaj rzadziej korzystają ze wsparcia doradców w początkowej fazie cyklu życia firmy, z uwagi na wykorzystanie ograniczonych zasobów (w tym finansowych) w rozwój oferty produktów (usług) i działania w sferze marketingu. Doradcy są zazwyczaj angażowani przez przedsiębiorców, gdy potrzebują porady i pomocy w kwestiach gospodarczych i finansowych z zakresu księgowości, podatków, bankowości, porad prawnych

czy marketingu (por. Klyver, 2008). Wśród proponowanych ofert doradczych znajdują się również oferty dotyczące pozyskiwania środków pomocowych w ramach programów Unii Europejskiej. Ponadto część instytucji świadczy bezpłatne usługi doradcze skierowane do przedsiębiorców MSP.

Często sugeruje się, że korzystanie z zewnętrznych usług doradczych jest skutecznym sposobem pozwalającym właścicielowi firmy przezwyciężyć problem braku wiedzy i umiejętności oraz zwiększyć szanse przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa (Jay i Schaper, 2003). Zatem przedsiębiorcy wraz z rozwojem firmy i wzrostem świadomości posiadanych kompetencji i możliwości rozwoju, by pozyskać nową wiedzę, powinni w większym stopniu korzystać z porad doradców, zwłaszcza w tych obszarach, które wykraczają poza kompetencje przedsiębiorstwa (Klyver, 2008).

3. Etapy rozwoju relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a doradcą

Relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a doradcą są kształtowane w procesie współdziałania na przestrzeni dłuższego okresu, przechodząc przez poszczególne fazy w cyklu swojego rozwoju. Relacje nie powstają samoczynnie, lecz wymagają działań w sferze ich inicjowania, utrzymania i rozwoju. Proces budowania relacji można prześledzić w ramach modelu pięciu etapów rozwoju relacji według T.L. Powersa i W.R. Reagana (2007), obejmujących: wybór partnera, definiowanie celów relacji, określenie granic relacji, tworzenie wartości oraz utrzymanie związku.

Na ogół relacja rozpoczyna się od zidentyfikowania potrzeb i oczekiwań, jakie formułuje względem doradcy przedsiębiorca. Wybór odpowiedniego podmiotu doradczego i dokonanie jego oceny jest w zasadzie pierwszym krokiem rozpoczynającym proces inicjowania relacji. Z reguły menedżerowie poszukują doradców, którzy dysponują odpowiednimi umiejętnościami i kompetencjami, pozwalającymi na rozwiązanie problemów, z którymi boryka się przedsiębiorstwo. Na znaczeniu zyskuje umiejętność dostosowania się, która może wpływać na wzrost zaufania i zaangażowania odpowiednich zasobów do rozwiązania problemów. Istotną kwestią będzie także wysokość kosztów, jakie przedsiębiorstwo poniesie w związku z zainicjowaniem czy utrzymaniem relacji z doradcą. Zwykle we wczesnej fazie interakcji pojawiają się obawy o kształt przyszłej współpracy. Częściowo związane są one z niepewnością, co do rzeczywistych możliwości, celów i oczekiwań czy kompetencji potencjalnego doradcy. Najczęściej główne działania koncentrują się na rozpoznaniu doradcy i przygotowaniu się do negocjacji z nim. W sytuacji wystąpienia niezgodności, jeśli chodzi o zrozumienie wzajemnych potrzeb i oczekiwań, lub niemożności ich realizacji mogą pojawić się trudności z przejściem do kolejnego etapu rozwoju relacji. Relacje na tym etapie mogą zostać zakończone.

W początkowej okresie interakcje między stronami są zazwyczaj mniej intensywne, następuje powolny rozwój zaufania. Wraz z rozwojem relacji

i wzrostem zaangażowania redukcji ulega niepewność i wzrasta zaufanie, współzależność, pojawia się szersza wymiana informacji między stronami.

Bardzo ważnym, pierwszym krokiem w procesie rozwoju związku jest wybór doradcy (partnera) oraz ocena możliwości nawiązania z nim współpracy. Zdiagnozowanie kompetencji doradcy to zadanie przedsiębiorstwa, podobne działania względem przedsiębiorstwa podejmuje doradca. Usankcjonowaniem relacji powinno być zdefiniowanie przez dwie strony celów relacji. Istotnym zagadnieniem jest określenie stopnia ingerencji jednej strony w działalność drugiej. Na tym etapie ma miejsce wzajemne uczenie się, adaptacja oraz wyznaczanie granic relacji. Rozwojowi relacji między przedsiębiorstwem a doradcą powinno sprzyjać osiągnięcie wartości ze wspólnych interesów.

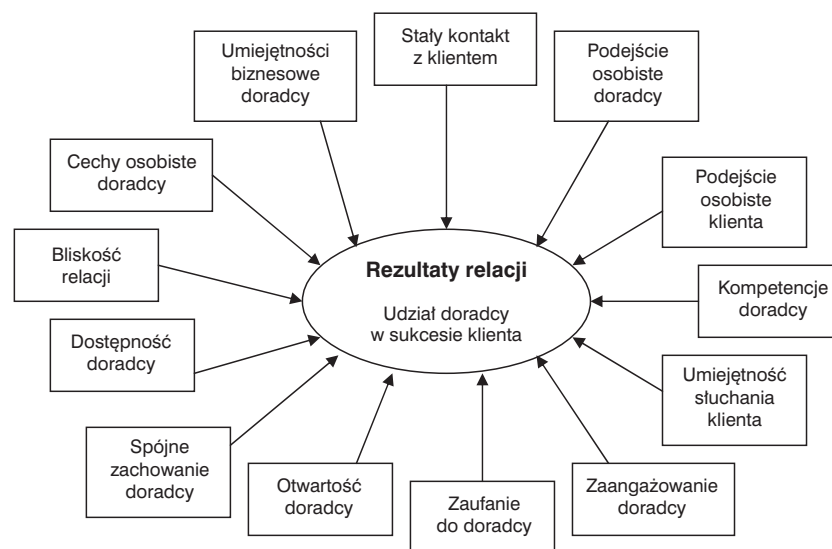
Na etapie wyboru doradcy (partnera) zwraca się uwagę na reputację. Renoma doradcy zwiększa jego wiarygodność, dzięki której może on tworzyć bardziej wiążące relacje z klientem. Zaufanie wzmacnia relacje między ludźmi i organizacjami. Natomiast rodząca się nieufność oraz niepewność co do dalszej współpracy mogą mieć wpływ na pogorszenie jakości relacji. Zawsze istnieje obawa, że przynajmniej niektórzy doradcy będą starali się wykorzystać okazane im zaufanie w sposób niewłaściwy (Hensel, 2011).

Rozwojowi współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem a doradcą sprzyjać powinna technika sprzedaży stosowana w dziedzinie doradztwa organizacyjnego, która polega na tworzeniu wrażenia, że konsultant/doradca nie jest sprzedawcą usługi, lecz partnerem, który chce wspólnie z menedżerami organizacji rozwiązać problem (Hensel, 2011). W końcowym etapie budowania relacji następuje koncentracja się na działaniach, które pozwalają utrzymać związek w perspektywie długoterminowej.

Zdaniem I. Chastona i S. Bakera (1998) w relacjach pomiędzy doradcą a klientem cechy osobiste, w tym umiejętności interpersonalne, dostępność i empatia, są równie ważne, jak wiedza biznesowa i umiejętności. Wspomniani badacze zidentyfikowali 13 czynników wpływających na pozytywne rezultaty relacji pomiędzy doradcą a klientem (rysunek 1).

Kompetencje doradcy, umiejętność słuchania oraz osobisty kontakt z klientem mogą powodować pozytywne emocje (zadowolenie) i oddziaływać na wzrost zaangażowania obu stron. Bliskie relacje sprzyjają osobistym kontaktom, w tym dostępowi do informacji i wiedzy, ich brak oznacza zazwyczaj brak dostępu do osób i zasobów.

Kluczowym elementem współdziałania jest aktywne zaangażowanie stron relacji oraz towarzyszące mu wzajemne zobowiązania. Zazwyczaj przy wysokim stopniu zaangażowania łatwiej można pokonywać trudności, być bardziej elastycznym w przełamywaniu oporów wobec zmian. Stały kontakt pozwala przeciwdziałać zanikowi relacji, który może mieć miejsce w sytuacji braku interakcji pomiędzy stronami. Możliwa jest również sytuacja, w której jedna z stron może posiadać dominującą pozycję. Wówczas bardziej zaangażowana strona może być w większym stopniu narażona na zachowania oportunistyczne



Rys. 1. Czynniki wpływające na relacje pomiędzy doradcą a klientem. Źródło: I. Chaston i S. Baker (1998). *Relationship influencers: determination of affect in the provision of advisory services to SME sector firms*. *Journal of European Industrial Training*, 22 (6), s. 252.

ze strony podmiotu mniej zaangażowanego. W przypadku niskiego stopnia wzajemności relacje między stronami mogą w dalszym ciągu istnieć ze względu na sformalizowane umowy, lecz mogą już nie być satysfakcjonujące dla powiązanych podmiotów.

Zatem budowanie i rozwijanie dobrych relacji opartych na zaufaniu jest ważnym elementem współpracy pomiędzy klientem a doradcą. Wzrostowi zaufania może sprzyjać pomoc i wsparcie doradcy, ułatwiające dostęp do kontaktów z ekspertami, ważnych dla rozwiązywanych problemów. I tak, na przykład korzystna jest sytuacja, w której doradca funkcjonuje w instytucji otoczenia innowacyjnego biznesu, dysponującej dostępem do zasobów dla przedsiębiorców (np. park naukowo-technologiczny, inkubator przedsiębiorczości, fundusz Venture Capital itp.) (Koszałka, 2011).

W praktyce rzeczywiste doświadczenia i problemy pojawiające się w trakcie współpracy wystawiają na próbę wzajemne zaufanie. Ocena wyników zależy od indywidualnych oczekiwań klienta. Jeśli klient nie otrzyma usługi, w odniesieniu do której oczekiwał, że zostanie ona wykonana rzetelnie i na wysokim poziomie, to z pewnością nie będzie zadowolony. Natomiast jeśli klient oczekuje tylko podstawowych i prostych usług, to mogą one być łatwiejsze do wykonania. Przy czym ocena satysfakcji i efektywności współdziałania może być różnie oceniana przez przedsiębiorstwo i doradcę.

Wzrostowi zaufania towarzyszy zazwyczaj większe zaangażowanie i wzmocnieniu ulegają obustronne relacje. Z reguły w sytuacji wykształcenia się silnych więzi pomiędzy przedsiębiorstwem a doradcą istnieje możliwość uzyskania poufnych informacji. „Częste osobiste kontakty z osobami reprezentującymi drugą stronę zwiększają dostęp do informacji trudnych do uzyskania drogą oficjalną lub znacząco skracają czas dostępu do nich” (Wójcik-Karpacz, 2012, s. 106).

Na etapie tworzenia wartości relacje pomiędzy doradcą a klientem sprzyjają budowaniu więzi, jak i utrzymaniu ciągłości współdziałania. Jednak należy pamiętać o tym, że rozwój relacji zależy od każdej z zaangażowanych stron, które dokładają starań, by sprostać wyzwaniom pojawiającym się na poszczególnych etapach rozwoju relacji.

Złożony i dynamiczny charakter relacji oddziałuje na proces oceny ich wartości przez zaangażowane strony. Najczęściej działalność doradcy oceniana jest przez klientów poprzez obiektywne kryteria (redukcja kosztów działalności, zwiększenie obrotów sprzedaży, wzrost rentowności biznesu), ale też subiektywne, w postaci poprawy zdolności do radzenia sobie z problemami, doskonalenia umiejętności w sferze zarządzania oraz osiąganej satysfakcji (Ramsden i Bennett, 2005). Również oceny mogą mieć swoje przełożenie na decyzje odnośnie zakończenia współpracy (w sytuacji braku satysfakcjonującej współpracy) czy możliwości nawiązania alternatywnej współpracy z innymi podmiotami świadczącymi usługi doradcze.

4. Koszty transakcyjne a dostęp do zasobów poprzez zdolności relacyjne

Odpowiednio ukształtowane relacje międzyorganizacyjne nie tylko dają możliwość dostępu do cennych zasobów, ale również sprzyjają tworzeniu, łączeniu i wymianianiu zasobów, uzyskiwaniu wartości dla zaangażowanych w relacje podmiotów. Do powszechnie wskazywanych korzyści należą dostęp do zasobów materialnych (zdolności wytwórcze, środki finansowe) i niematerialnych w postaci porozumień (aliansów), unikalnej wiedzy, a także umiejętności i kompetencji (Czakon, 2006).

Szczególnie istotne stają się zasoby relacyjne „osadzone w międzyorganizacyjnych działaniach i procesach” (Wójcik-Karpacz, 2012, s. 22), ukazujące związki między przedsiębiorstwem a podmiotami zewnętrznymi, a zwłaszcza z klientami, dostawcami, konkurentami, instytucjami otoczenia biznesu, w tym również z doradcami.

Tworzenie i wykorzystanie zasobów relacyjnych wymaga często umiejętnego zaangażowania innych zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa. Za pośrednictwem relacji istnieje możliwość dostępu do zasobów, które mogą być aktywowane w odpowiednim czasie, w razie potrzeby. Odpowiednio ukształtowane relacje wpływają na wartość dodaną, koszty i dochody przedsiębiorstwa, a tym samym oddziałują na możliwości jego

rozwoju. Jednak należy mieć również na uwadze niekorzystne skutki relacji, które mogą ograniczać możliwości rozwoju poprzez nałożone obciążenia, niesatysfakcjonujące długotrwałe umowy czy nieoczekiwane zmiany i towarzyszące im koszty.

Z problematyką tworzenia, utrzymania i rozwoju relacji wiąże się pojęcie kosztów transakcyjnych, które występują zarówno przed (*ex ante*) jak i po (*ex post*) zawarciu transakcji i odnoszą się do kosztów, jakie ponoszą strony kontraktu. „Można je podzielić na trzy zasadnicze grupy:

- koszty poszukiwania informacji – potrzebne do sprawdzenia, czy dane dobro jest dostępne na rynku, kto oferuje najlepsze warunki itp.; są to typowe koszty badania rynku i planowania umów;
- koszty zarządzania i zawierania kontraktów – potrzebne, aby doprowadzić do zaistnienia transakcji;
- koszty egzekwowania zobowiązań – ponoszone na dopilnowanie, aby druga strona wywiązała się z warunków kontraktu; mogą to być wszelkie koszty zarządzania, kontroli, monitorowania procesów i wyników, ubezpieczenia od strat spowodowanych korupcją i oportunistycznym” (Sobiecki i Pietrewicz, 2011, s. 10).

Na ogół nie jest możliwe zawarcie w umowie i przewidzenie wszystkich okoliczności związanych z realizacją kontraktu, gdyż mogłoby to być dość kosztowne i ograniczałoby zachowania stron. Poprzez odpowiednio ukształtowane relacje istnieje możliwość minimalizacji kosztów monitorowania i koordynacji relacji. Dzięki zaufaniu strony nie muszą się stale kontrolować. W praktyce na koszty transakcyjne wpływ ma szereg czynników, w tym (zdaniem Williamsona, 1985) częstotliwość transakcji, niepewność oraz specyficzność aktywów.

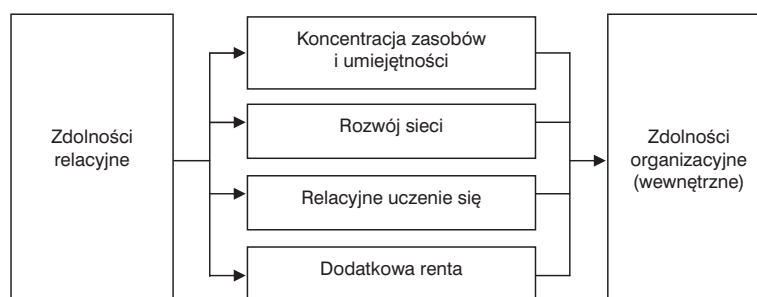
Dużej częstotliwości kontaktów może towarzyszyć wymiana informacji i wzrost pewności co do pozytywnych zamiarów drugiej strony. Niepewność natomiast najczęściej dotyczy warunków rynkowych, zmian technologicznych oraz zachowań oportunistycznych. Nielojalni i nieuczciwi współnicy poprzez naruszenie umowy mogą doprowadzać do konfliktów, których skutkiem może być pogorszenie wzajemnych relacji i utrudnienia w dalszej współpracy. Zmniejszenie kosztów transakcyjnych może mieć miejsce wraz ze wzrostem liczby transakcji i rozwojem relacji dających stabilizację oraz perspektywę długoterminowego współdziałania. Dysponowanie trwałymi, ukształtowanymi na podstawie wieloletniej współpracy relacjami pomiędzy przedsiębiorstwem a doradcą daje możliwość tworzenia przewagi konkurencyjnej w sytuacji, gdy jest to atut wyróżniający współdziałające podmioty na tle konkurencji.

Aby współdziałać i uzyskiwać przewagę konkurencyjną, współpraca musi być nastawiona na rozwijanie specjalnych zdolności. Do takich specjalnych zdolności należy „zdolność relacyjna, rozumiana jako zdolność do intensywnych relacji międzyorganizacyjnych w kontekście kształtowania wyników współdziałania, ma pozytywny wpływ na efekty relacji z partnerami rynko-

wymi, gdyż pozwala dostrzegać różne uwarunkowania, zwłaszcza społeczne, napływające z zewnątrz i istniejące wewnątrz organizacji, i adaptować się do nich” (Wójcik-Karpacz, 2012, s. 44).

Zdolności relacyjne są wynikiem stopniowego procesu, w którym jedna lub więcej firm decyduje się na rozszerzenie swojej wizji relacji w celu poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku (Webster, 1992; Lambert, Emmelhainz i Gardner, 1996. Cyt za: Rodríguez-Díaz i Espino-Rodríguez, 2006). Zdolność do inicjowania, utrzymania i wykorzystywania relacji z różnymi partnerami zewnętrznymi (Walter, Auer i Ritter, 2006) dokonuje się na przestrzeni określonego czasu. Zazwyczaj w długoterminowej, owocnej współpracy upatruje się pozytywnych aspektów, w postaci specyficznych możliwości, niepowtarzalnych sposobów realizacji zadań, wymiany wiedzy i doświadczeń, innowacji i wspólnej poprawy procesów i działań w celu obniżenia kosztów i uniknięcia powtarzania tych rozwiązań, które nie generują wartości dla klienta (Rodríguez-Díaz i Espino-Rodríguez, 2006). Szczegółowe ustalenia między stronami relacji powodują, iż relacje stają się unikalne (niepowtarzalne) dla współpracujących podmiotów, a ich przejęcie (czy skopiowanie) przez inne, konkurencyjne może napotkać na szereg trudności. Niepowtarzalny (idiosynkratyczny) charakter zdolności relacyjnych oznacza, że jeśli w danym momencie wygenerowano już relacje między podmiotami, to możliwości te nie mogą być natychmiast zastąpione przez podstawienie innego podmiotu o podobnych cechach (Rodríguez-Díaz i Espino-Rodríguez, 2006). Ich transfer do innych podmiotów bywa zatem utrudniony.

Zdolności relacyjne mogą mieć wpływ na koncentrację zasobów i umiejętności powiązanych podmiotów, rozwój współpracy w ramach sieci, możliwości uczenia się oraz uzyskiwania korzyści w postaci renty relacyjnej (rysunek 2).



Rys. 2. Wpływ zdolności relacyjnych na rzecz wzmocnienia zdolności organizacyjnych (wewnętrznych). Źródło: M. Rodríguez-Díaz i T.F. Espino-Rodríguez (2006). *Redesigning the supply chain: reengineering, outsourcing, and relational capabilities*. *Business Process Management Journal*, 12 (4), s. 491.

W wielu przypadkach wszelkie wzajemne powiązania pomiędzy podmiotami, jako konsekwencja rozwoju współpracy i odpowiadania na wyzwania stawiane przez rynek i konkurentów, przyczyniają się do rozwoju formalnej i nieformalnej komunikacji. Ta natomiast sprzyjać powinna wzajemnemu uczeniu się oraz korzystaniu z wiedzy innych organizacji. Wiedza o innych podmiotach może być cenna jako zbiór informacji o ich dotychczasowej działalności, możliwościach rozwoju czy zasobach będących w ich dyspozycji, istotnych dla rozwoju współpracy. Zdolności relacyjne mogą powodować rozwój sieci. A sama przynależność do sieci umożliwia nie tylko swobodę przepływu danych, informacji i wiedzy, ale również współdzielenie kluczowych kompetencji, uzyskanie efektów synergicznych i obniżenie kosztów (Niemczyk, 2008). Przy dużej liczbie relacji międzyorganizacyjnych dość trudnym wyzwaniem może się okazać umiejętność analizy pozycji sieciowej poszczególnych podmiotów i możliwości dostępu do posiadanych przez nich zasobów. W końcu zdolności relacyjne mogą być źródłem renty relacyjnej będącej dodatkowym wynikiem wspólnie wygenerowanym przez strony w ramach relacji, który nie mógłby zostać osiągnięty przez żadną ze stron samodzielnie (Wójcik-Karpacz, 2012). A z kolei uzyskanie dodatkowej renty poprzez rozwijanie zdolności relacyjnych również wywiera pozytywny wpływ na wzmocnienie wewnętrznych zdolności (Rodríguez-Díaz i Espino-Rodríguez, 2006). Powstawanie i rozwój zarówno wewnętrznych zdolności relacyjnych każdego z zaangażowanych podmiotów, jak i relacyjnych zdolności w ramach współpracy oddziałują na konkurencyjność powiązanych podmiotów i mogą być źródłem tworzenia przewagi konkurencyjnej (Rodríguez-Díaz i Espino-Rodríguez, 2006).

5. Tworzenie kapitału relacyjnego na podstawie zasobów relacyjnych przedsiębiorstwa i doradcy

Rozwijanie kapitału relacyjnego w głównej mierze sprowadza się do tworzenia warunków, które umożliwiają inicjowanie, kształtowanie, rozwijanie i utrwalanie relacji między członkami danej organizacji oraz między organizacją a podmiotami z jej otoczenia (Gach, 2009). Tworzeniu kapitału relacyjnego sprzyjają bezpośrednie i osobiste kontakty (powiązania) pracowników oraz kadry kierowniczej z interesariuszami oparte na zdolności do współpracy, kluczowych kompetencjach, skłonności do zaufania oraz wiarygodności własnej (Grudzewski, Hajduk, Sankowska i Wańtuchowicz, 2009). Kapitał relacyjny powstaje na bazie odpowiednio ukształtowanych zasobów relacyjnych, pomiędzy przedsiębiorstwem a doradcą, ale również innymi interesariuszami zewnętrznymi.

W ujęciu J.G. Cegarra-Navarro i F.W. Dewursta (2006) współczesne zjawiska charakteryzujące działalność biznesową polegają na przejściu od starego porządku przewidywalności do nowego porządku szybkiej, radykalnej i nieciągłej zmiany – wskazują, iż przetrwanie organizacji może zależeć od

jej zdolności do wykorzystywania intelektu i kreatywności swoich pracowników i ich zdolność do tworzenia kapitału relacyjnego poprzez ciągły proces uczenia się (a czasami oduczania się nabytych praktyk). Ponadto wskazali oni na trzy kluczowe składowe wpływające na kształtowanie kapitału relacyjnego, tj. indywidualny kontekst, rolę zarządzania i współpracy.

Wykorzystanie zewnętrznego doradztwa stanowi alternatywę, dzięki której wydajność firmy może być zwiększona poprzez dywersyfikację dostępnych informacji dla dyrektorów, menedżerów oraz pracowników (por. Bennett i Robson, 2004). W warunkach nadmiaru wiedzy i informacji oraz szybkiej jej dezaktualizacji ma miejsce również proces oduczania się, przejawiający się w odrzucaniu wiedzy przestarzałej i nieaktualnej. Powstające nowe problemy wymagają często akceptacji związanych z tym zmian, pozyskania nowej wiedzy i zdobycia nowych umiejętności, jak również oduczania się dotychczasowych nawyków i praktyk. Przyjmuje się, że organizacja ucząca się powinna tworzyć odpowiednie warunki wspierające proces uczenia się, przy czym należy pamiętać, iż ma on miejsce w konkretnym kontekście organizacyjnym, obejmującym wspólne wzorce, założenia i przekonania, wartości i normy (Egan 1994. Cyt. za: Cegarra-Navarro i Dewurst, 2006). W powiązaniu z kontekstem organizacyjnym uwidaczniają się chęci pracowników do dzielenia się z innymi ukrytą wiedzą w celu stworzenia nowej wiedzy. Także istotne znaczenie ma aktywność kierownictwa, zachowania pracowników i zespołów w organizacji chętnych do współpracy z doradcą zewnętrznym. Włączenie pracowników w realizację nowych pomysłów, np. nowe produkty, innowacyjne procesy, zmiany w organizacji, oznacza często nawiązanie, odnowienie dotychczasowych czy tworzenie nowych relacji z podmiotami zewnętrznymi.

Kapitał relacyjny nie występuje samodzielnie, lecz w powiązaniu z kapitałem ludzkim i strukturalnym, jako składowa kapitału intelektualnego. Kapitał intelektualny ułatwia organizacyjne uczenie się i tworzenie organizacji opartej na wiedzy, która sprzyja pozyskiwaniu, wymianie, przepływowi i tworzeniu nowej wiedzy „W procesie doradztwa doradca nie tylko pomaga klientowi rozwiązać problem merytoryczny. Dzięki doradcy klient powinien również otworzyć się na nowe postrzeganie możliwości rozwoju innowacyjnego firmy, podnosząc swoje kompetencje w tym zakresie” (Koszałka, 2011, s. 59). Przyjmuje się, że doradca dysponuje ukrytą wiedzą, która umożliwia mu diagnozowanie problemów biznesowych. Doradca powinien przejawiać dużą elastyczność w zakresie dostosowania swojej oferty do potrzeb różnych przedsiębiorstw. Szczególnie doświadczony doradca jest w stanie sprostać celom i oczekiwaniom przedsiębiorców i menedżerów, dobierając odpowiednie rozwiązania adekwatne do problemów pojawiających się na płaszczyźnie operacyjnej i strategicznej. Inne rodzaje działań z reguły będą miały miejsce w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo skupia swoją uwagę tylko na działaniach związanych z doбором narzędzi w ramach konkurencji cenowej niż gdy konkuruje jakością usług (Mole, 2007).

To, co łączy zaangażowane podmioty, to generowana przy ich udziale wartość. W tworzeniu wartości na znaczeniu zyskuje umiejętne powiązanie zasobów niematerialnych oraz umiejętności przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności związanych z zawieraniem i realizacją transakcji, umiejętności w sferze zarządzania czy umiejętności innowacyjnych lub technicznych (por. Demartini i Paoloni, 2013).

Wskazane umiejętności podlegają ocenie i pomiarowi. I tak, na przykład udział w rynku czy istnienie grona stałych klientów, jako składowe kapitału relacyjnego, mogą przyczynić się do wzrostu wartości dla zaangażowanych podmiotów. Podobnie rozwój kompetencji kadr (kapitał ludzki) czy tworzenie nowych produktów, patentów czy znaków towarowych w ramach kapitału strukturalnego (por. Demartini i Paoloni, 2013).

6. Podsumowanie

W obecnej, złożonej rzeczywistości gospodarczej identyfikację i analizę czynników wpływających na kształtowanie długoterminowych relacji między przedsiębiorstwem a doradcą warto dokonywać poprzez pryzmat relacji międzyorganizacyjnych. Zmiany dokonujące się otoczeniu mogą sprzyjać poszukiwaniu przez przedsiębiorców MSP porad u różnych doradców. W praktyce relacje między przedsiębiorstwem a doradcą bywają skomplikowane i różnorodne, często uzależnione od kontekstu, w którym są osadzone. Kontekst ten może dotyczyć konkretnego obszaru, w ramach którego kształtowane są relacje (cechy indywidualne, sytuacyjne). Relacje i związane z nimi zobowiązania są uzależnione od ponoszonych nakładów i specyficznych uregulowań zawartych między stronami. Ponadto relacje z bliskim i dalszym otoczeniem przedsiębiorstwa (klientami, aliantami, ustawodawcami itp.) przyjmują postać sformalizowanych (kontrakt lub relacji regulowanej przez państwo) i niesformalizowanych (Hensel, 2011). Chęć uzyskania wyższej efektywności w ramach dotychczasowej działalności przyświeca zazwyczaj przedsiębiorstwu podejmującemu działania w zakresie budowania relacji z doradcą.

Współczesnymi determinantami wzmocnienia relacji między podmiotami stają się dynamiczne zmiany otoczenia, wymuszające elastyczność działań organizacji w zakresie umiejętności rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji przy zaangażowaniu kompetencji własnych i doradcy. Skuteczny doradca musi dysponować rozległą wiedzą, wieloma umiejętnościami i wolą ich skutecznego wykorzystania w interesie klientów (Koszalka, 2011). Szczególnie istotne są zdolności i kompetencje, zwłaszcza kompetencje relacyjne związane z wykorzystaniem wiedzy, umiejętności, zdolności i postaw do kształtowania relacji. Wymaga to działań pozwalających na wykorzystanie różnych zasobów w ramach kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego, pozwalających budować długoterminowe relacje. W nich przedsiębiorcy upatrują możliwości przetrwania w warunkach zmiennego otoczenia czy uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.

Przy udziale kapitału relacyjnego dokonuje się transfer wiedzy, a relacje nie tylko z doradcami, ale także innymi interesariuszami warunkują pozyskanie, utrzymywanie i odnawianie zasobów, a także rozwiązań w sferze struktur i procesów. Zaangażowane w relacje podmioty identyfikują zmienne zarówno na etapie poprzedzającym tworzenie relacji, jak i w trakcie ich trwania czy po zakończeniu. Zmienne te oscylują w obszarze kategorii korzyści i kosztów wynikających ze współpracy.

Bibliografia

- Belz, G. (2011). *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Bennett, R.J. i Robson, P.J.A. (2004). The role of boards of directors in small and medium-sized firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11 (1), 95–113, <http://dx.doi.org/10.1108/14626000410519137>.
- Cegarra-Navarro, J.G. i Dewhurst, F.W. (2006). Linking shared organizational context and relational capital through unlearning. An initial empirical investigation in SMEs. *The Learning Organization*, 13 (1), 49–62, <http://dx.doi.org/10.1108/09696470610639121>.
- Chaston, I. i Baker, S. (1998). Relationship influencers: determination of affect in the provision of advisory services to SME sector firms. *Journal of European Industrial Training*, 22 (6), 249–256, <http://dx.doi.org/10.1108/03090599810224710>.
- Christensen, P.R. i Klyver, K. (2006). Management consultancy in small firms: how does interaction work? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (3), 299–313, <http://dx.doi.org/10.1108/14626000610680217>.
- Czakon, W. (2006). Zasobowe uwarunkowania tworzenia sieci międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne, ujęcie zasobowe*. Wałbrzych: Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Demartini, P. i Paoloni, P. (2013). Implementing an intellectual capital framework in practice. *Journal of Intellectual Capital*, 14 (1), 69–83, <http://dx.doi.org/10.1108/14691931311289020>.
- Egan, G. (1994). *Working the Shadow Side: A Guide to Positive Behind the Scenes Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gach, D. (2009). Kapitał relacyjny jako podstawa tworzenia układów kooperacyjnych. W: A. Adamik i S. Lachiewicz (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*. Łódź: Monografie Politechniki Łódzkiej.
- Greiner, L.E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, May–June.
- Grudzewski, W.M., Hajduk, I.K., Sankowska, A. i Wańtuchowicz, M. (2009). *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Hensel, P. (2011). *Diagnoza organizacji. Pierwszy krok do uzdrowienia firmy*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Jay, L. i Schaper, M. (2003). Which advisers do micro-firms use? Some Australian evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (2), 136–143, <http://dx.doi.org/10.1108/14626000310473166>.
- Kent, P. (2011). The decision to outsource management advisory services. *Managerial Auditing Journal*, 26 (8), 672–696, <http://dx.doi.org/10.1108/02686901111161331>.
- Klyver, K. (2008). The shifting consultant involvement. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15 (1), 178–193, <http://dx.doi.org/10.1108/14626000810850919>.
- Kong, E. (2010). Innovation processes in social enterprises: an IC perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 11 (2), 158–178, <http://dx.doi.org/10.1108/14691931011039660>.

- Koszałka, J. (2011). *Doradztwo dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Pozyskano z: <http://www.pi.gov.pl/> (21.04.2013).
- Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A. i Gardner, J.T. (1996). Developing and implementing supply chain partnerships. *The International Journal of Logistics Management*, 7 (2), 1–17.
- Mole, K.F. (2007). Tacit knowledge, heuristics, consistency and error signals: How do business advisers diagnose their SME clients? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (4), 582–601, <http://dx.doi.org/10.1108/14626000710832712>.
- Niemczyk J. (2008). Potencjał sieci międzyorganizacyjnych – kontekst różnorodności, W: K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność*. Tarnobrzeg: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Prof. Stanisława Tarnowskiego.
- Powers, T.L. i Reagan, W.R. (2007). Factors influencing successful buyer-seller relationships. *Journal of Business Research*, 60 (12), 1234–1242, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.04.008>.
- Ramsden, M. i Bennett, R.J. (2005). The benefits of external support to SMEs: “Hard” versus “soft” outcomes and satisfaction levels. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (2), 227–243, <http://dx.doi.org/10.1108/14626000510594629>.
- Rodríguez-Díaz, M. i Espino-Rodríguez, T.F. (2006). Redesigning the supply chain: reengineering, outsourcing, and relational capabilities. *Business Process Management Journal*, 12 (4), 483–502, <http://dx.doi.org/10.1108/14637150610678087>.
- Roodhooft, F. i Van den Abbeele, A. (2006). Public procurement of consulting services: Evidence and comparison with private companies. *International Journal of Public Sector Management*, 19 (5), 490–512, <http://dx.doi.org/10.1108/09513550610677799>.
- Sobiecki, R., i Pietrewicz, J.W. (2011). *Koszty transakcyjne. Skutki zmian dla przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Walter, A., Auer, M., i Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21 (4), 541–567, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.005>
- Webster, F.E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56, 1–17.
- Williamson, O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.
- Wójcik-Karpacz, A. (2012). *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.