

Wiesław Danielak

Uniwersytet Zielonogórski, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Katedra Zarządzania Strategicznego i Marketingu

## RELACYJNE PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA ŁAŃCUCHEM DOSTAW Z PERSPEKTYWY ZWIĄZKU KAPITAŁU RELACYJNEGO ZE WSPÓŁPRACĄ

**STRESZCZENIE:** Celem artykułu jest przedstawienie czynników wpływających na relacyjne podejście do zarządzania łańcuchem dostaw biznes to biznes (B2B) ukazujących związek między kapitałem relacyjnym a współpracą. W części teoretycznej zaprezentowano na postawie studiów literatury czynniki wpływające na relacyjne zarządzanie łańcuchem dostaw biznes to biznes (B2B). Wykorzystując metodę studiów literatury ukazano czynniki wpływające na zarządzanie logistyczne łańcuchem dostaw B2B. W części empirycznej opisano uwarunkowania kształtowania i korzyści z kapitału relacyjnego zbudowanego na współpracy w łańcuchu dostaw. Przyjęto tezę, że kluczową zmienną w relacyjnym podejściu do zarządzania łańcuchem dostaw biznes to biznes jest założenie uwzględniające, że wewnętrzne zasoby i zdolności firmy w obszarze współpracy międzyorganizacyjnej są pozytywnie powiązane z zewnętrznymi zasobami i zdolnościami będącymi w posiadaniu dostawców.  
**SŁOWA KLUCZOWE:** relacje z dostawcami, zarządzanie relacjami, łańcuch dostaw, kapitał relacyjny, współpraca.

### **A relational approach to supply chain management from the perspective of the relationship between relational capital and cooperation**

**ABSTRACT:** The aim of the article is to present the factors influencing the relational approach to business-to-business (B2B) supply chain management, showing the relationship between relational capital and cooperation. The theoretical part presents factors influencing the relational management of the business to business (B2B) supply chain based on literature studies. Using the literature study method, the factors influencing the logistic management of the B2B supply chain were shown. The empirical part presents the conditions for shaping and benefits from relational capital built on cooperation in the supply chain. The thesis was adopted that the key variable in the relational approach to business-to-business supply chain management is the assumption that the company's internal resources and capabilities in the area of inter-organizational cooperation are positively related to external resources and capabilities owned by suppliers.

**KEYWORDS:** relationships with suppliers, relationship management, supply chain, relationship capital, cooperation.

## Wstęp

Problematyka relacyjnego podejścia do zarządzania łańcuchem dostaw, ukazująca związek między kapitałem relacyjnym a współpracą w łańcuchu dostaw, stała się przedmiotem wspólnego zainteresowania zarówno naukowców, jak i praktyków za sprawą zmian mających miejsce w konkurencyjnym otoczeniu. Menedżerowie przedsiębiorstw, szczególnie w dobie zmiennych warunków spowodowanych kryzysem pandemicznym, coraz częściej uświadamiają sobie, że aby odnieść sukces na konkurencyjnym rynku, muszą umiejętnie zarządzać relacjami w łańcuchu dostaw. Zarządzanie relacjami to umiejętność radzenia sobie z dynamiczną interakcją między dwiema lub więcej organizacjami w taki sposób, że strony osiągają swoje cele (Biggemann 2010, s. 257). Poprzez

wartościowe relacje przedsiębiorstwo uzyskuje dostęp do odpowiednich zasobów i zdolności. Zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne zasoby i zdolności są niezbędne do funkcjonowania i rozwoju firmy (Yu, Huo 2018, s. 189)], a dostęp do nich możliwy jest dzięki współpracy.

Pomimo iż przedsiębiorstwa od lat podejmują wysiłki w celu budowania kooperacyjnych i wzajemnie korzystnych partnerstw w łańcuchu dostaw, to wcale nie jest łatwe opracowanie właściwego mechanizmu zarządzania relacjami pozwalającego na uzyskanie korzyści, jakie daje kapitał relacyjny oparty na obopólnie korzystnych relacjach współpracy. Ze względu na złożony charakter relacji i uwarunkowania wymiany relacyjnej wymagają one indywidualnego podejścia do menedżerów i pracowników współpracujących przedsiębiorstw zróżnicowanych pod względem celów, posiadanych zasobów i możliwości rozwojowych. Zarządzanie relacjami z dostawcami jest procesem wymagającym odpowiednich działań w zakresie inicjowania, formalizowania, utrzymania, rozwoju, ewaluacji oraz doskonalenia relacji.

Z reguły relacje są niepowtarzalne dla osób i miejsc, w których zostały ukształtowane. Warunkiem funkcjonowania łańcucha dostaw są odpowiednio ukształtowane relacje pomiędzy dostawcą a odbiorcą pozwalające na przepływ informacji, kompetencji i zasobów. Zbudowanie trwałych i wartościowych relacji wymaga odpowiednich metod i strategii relacyjnych uwzględniających zasoby i kompetencje oraz cele i oczekiwania stron relacji.

Celem artykułu jest przedstawienie czynników wpływających na relacyjne podejście do zarządzania łańcuchem dostaw *business to business* (B2B, biznes dla biznesu) ukazujących związek między kapitałem relacyjnym a współpracą. Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej na podstawie studiów literatury zaprezentowano czynniki wpływające na relacyjne zarządzanie łańcuchem dostaw B2B. Wykorzystując metodę studiów literatury ukazano czynniki wpływające na zarządzanie logistyczne łańcuchem dostaw B2B oraz uwarunkowania kształtowania i korzyści z kapitału relacyjnego zbudowanego na współpracy w łańcuchu dostaw. Przyjęto tezę, że kluczową zmienną w relacyjnym podejściu do zarządzania łańcuchem dostaw B2B jest założenie uwzględniające, że wewnętrzne zasoby i zdolności firmy w obszarze współpracy międzyorganizacyjnej są pozytywnie powiązane z zewnętrznymi zasobami i zdolnościami będącymi w posiadaniu dostawców. Konsekwencją tych zależności są wartości uzyskiwane ze współpracy opartej na silnym kapitale relacyjnym. W ramach badań empirycznych opisano wyniki badania ankietowego w sektorze Małych i Średnich Przedsiębiorstw (MSP). Badanie dowodzi, że menedżerowie i pracownicy posiadają różnorodny zakres wiedzy na ten temat i w różnym stopniu potrafią je stosować w praktyce. W sytuacji, gdy posiadają większe kompetencje, to częściej podejmują działania na rzecz ich praktycznego wykorzystania, natomiast w sytuacji niskich kompetencji podejmowane są działania intuicyjne. Dlatego należy zintegrować kompetencje, zasoby

i procesy zaangażowanych w relacje stron na rzecz efektywnej współpracy. Wyniki badań poszerzają wiedzę na temat wpływu różnych czynników na relacyjne podejście do zarządzania łańcuchem dostaw B2Buwzględniające korzyści z kapitału relacyjnego bazującego na współpracy międzyorganizacyjnej. Stanowią praktyczne rekomendacje i są źródłem wiedzy dla menedżerów różnych szczebli i pracowników odpowiedzialnych za relacyjne zarządzanie łańcuchem dostaw. Pozwalają zdiagnozować obecną sytuację i zaplanować zmiany ukierunkowane na doskonalenie zdolności relacyjnych w łańcuchu dostaw. Wykorzystanie w praktyce relacyjnego podejścia do zarządzania relacjami w łańcuchu dostaw, uwzględniające związek między kapitałem relacyjnym a współpracą w łańcuchu dostaw, pozwala na uzyskiwanie lepszej skuteczności i efektywności.

## Zarządzanie logistyczne łańcuchem dostaw

Zmienne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw sprawiają, że na znaczeniu zyskuje zapewnienie ciągłych dostaw surowców i materiałów do przedsiębiorstwa, tak aby proces produkcyjny przebiegał bez zakłóceń. W procesie zaopatrzenia szczególną rolę pełnią dostawcy i zarządzanie logistyczne będące częścią składową systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie logistyczne jest zbiorem procesów planowania, wdrażania i kontroli działalności związanej z przepływem dóbr, informacji i środków finansowych, tak w obrębie przedsiębiorstwa, jak i pomiędzy firmami, ogniwami łańcucha dostaw (Kolasińska-Morawska 2012, s. 8). Zarządzanie logistyczne jest koncepcją realizacji przedsięwzięć logistycznych, uwzględniającą ich przebieg zarówno w przedsiębiorstwie, jak i u partnerów, oraz koordynacji realizacji tej koncepcji przez odpowiednie jednostki organizacyjne z wykorzystaniem właściwych instrumentów kierowania i kontroli (Krawczyk 2001, s. 68).

Szczególnym obszarem zainteresowania badań nad współpracą międzyorganizacyjną jest zarządzanie łańcuchem dostaw (Touboulic, Walker 2015). W ujęciu ogólnym zarządzanie łańcuchem dostaw obejmuje dostawy (zaopatrzenie) i produkcję oraz logistykę wewnętrzną i dystrybucję. Zarządzanie łańcuchem jest definiowane jako proces planowania, realizowania i kontrolowania sprawnego i efektywnego ekonomicznie przepływu surowców, materiałów, wyrobów gotowych oraz odpowiedniej informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań klienta (Coyle, Bardi, Langley 2002).

W ujęciu M. Antonowicza (2016, s. 216) zarządzanie łańcuchem dostaw polega na koordynacji oraz integracji kluczowych procesów i obszarów (np. zapasów, transportu) między poszczególnymi uczestnikami łańcucha od ostatecznego użytkownika do dostawców w celu osiągnięcia najlepszej kombinacji elastyczności i efektywności na danym rynku oraz dodania wartości do produktów, usług i informacji. Uwzględnia źródła surowców i dostawców, politykę zakupu i gromadzenia surowców, przepływ

materiałów wewnątrz firmy, a także przechowywanie wyrobów gotowych, dystrybucję, magazynowanie i transport (Piocha, Dyczkowska 2012, s. 733). Łańcuch dostaw wiąże się z przepływem produktów i usług, zaczynając od jego oryginalnego źródła, poprzez wszystkie formy pośrednie aż do momentu, gdy produkty i usługi są odbierane przez ostatecznego klienta (Piocha, Dyczkowska 2012, s. 733). Działania te ukierunkowane są na konkretne wyniki dla poszczególnych firm i całego łańcucha wartości. W ogniwach łańcucha dostaw uczestniczą: dostawca, producent, hurtownik, detalista i klient (Huk 2019, s. 57). Pomiedzy tymi kooperantami następuje przepływ produktów, środków finansowych oraz informacji wpływających na optymalizację procesów oraz ich efektywność kosztową (Huk 2019, s. 57).

Dla poszczególnych dostaw produktów ustalany jest łańcuch współpracy w ramach sieci dostaw. Łańcuch ten stanowi drogę dla przepływu towarów, informacji i środków finansowych (Śliwczyński, Koliński 2013, s. 21). Sieci dostaw odzwierciedlają sieć powiązań, które mogą wynikać ze współpracy, ale i rywalizacji. W relacjach dostawca-odbiorca mamy do czynienia z jednej strony z partnerstwem, a z drugiej z dominacją (Śliwczyński, Koliński 2013, s. 21). W praktyce stosuje się różne kryteria wyboru dostawców. Zwraca się uwagę na cenę i jakość materiałów, niezawodność dostaw, kondycję finansową i lokalizację dostawcy, opakowanie materiałów. Istotnym zagadnieniem jest również ubezpieczenie dostawy, warunki płatności za towar, termin dostaw, renoma dostawcy, innowacyjność oraz komunikacja z dostawcą (Mroczo 2016). Warunkiem koniecznym dla funkcjonowania łańcucha dostaw w przedsiębiorstwie jest stworzenie łańcucha magazynowo-transportowego, który stanowi podstawę działania całego łańcucha logistycznego (Piocha, Dyczkowska 2012, s. 733). Na ten łańcuch składają się technologiczne połączenia punktów magazynowych i przeładunkowych drogami przewozu ładunków, a także skoordynowanie operacji magazynowania i transportu pod względem organizacyjnym, rozplanowanie procesów zamówień, polityki zapasów oraz wszystkich ogniw tego łańcucha (Gołębska 1994, s. 90).

Na kształtowanie łańcucha dostaw wpływ ma szereg czynników wewnętrznych i zewnętrznych, dlatego menedżerowie muszą być otwarci na nowe warunki i zasady funkcjonowania, które wynikają z ograniczeń w łańcuchu dostaw, pracy w sieci czy zapotrzebowania na nową wiedzę (Lara, Salas-Vallina 2017, s. 152-160). Podczas pandemii COVID-19 wiele przedsiębiorstw musiało sprostać wyzwaniom ze względu na problemy z terminowością dostaw po przerwaniu globalnych łańcuchów dostaw (Danielak, Sobotkiewicz 2021). Menedżerowie podejmowali decyzje w warunkach braku pełnych informacji i ograniczonej wiedzy z uwagi na ciągłe zmiany. Pojawiały się problemy z optymalizacją zapasów, powodując problemy z koordynacją zamówień i dostaw (Danielak 2021). Menedżerowie musieli opracować nowe strategie w zakresie dostaw, by przeciwdziałać niepewności w warunkach wielu ograniczeń pandemicznych. Przejście na pracę zdalną spowodowało wzrost znaczenia kompetencji miękkich, two-

rząc szerszy zakres autonomii pracowników przy jednoczesnym wzroście umiejętności komunikacyjnych zarówno z pracownikami, jak i klientami czy dostawcami (Szafranski, Stachurski 2022). Pandemia ujawniła w przedsiębiorstwach szereg luk kompetencyjnych, a w odniesieniu do menedżerów – niedoskonałość kompetencji w obszarze efektywnego zarządzania zdalnymi zespołami.

Pod wpływem zmian otoczenia możemy zauważyć, że zmieniała się istota pojęcia łańcucha dostaw. Zmiany wynikające z nowoczesnych technologii, gdzie internet stworzył przestrzeń wirtualną, powodują, że pojawiają się zupełnie nowe możliwości komunikacyjne w odniesieniu do różnych modeli biznesu. Za pośrednictwem internetu przedsiębiorstwom łatwiej jest dzielić się informacjami w łańcuchu dostaw, dlatego kształtują relacje międzyorganizacyjne zarówno poprzez bezpośrednie interakcje międzyludzkie *face to face*, jak i wirtualne relacje biznesowe za pośrednictwem internetu (Danielak 2020, s. 27). Wzrost jakości łańcucha dostaw osiąga się zarówno poprzez formalne mechanizmy zarządzania (np. struktura, umowy i procesy), jak i nieformalne (np. zaufanie, wymiana informacji, normy i kultura) (De Souza, Machado, Telles 2017). Dzielenie się wiedzą i informacjami ma kluczowe znaczenie, jeśli partnerzy chcą ściśle współpracować i ulepszać łańcuch dostaw (Boyce, Mundy 2017, s. 458).

Wobec powyższych rozważań zauważyć można, że dużego znaczenia nabiera zagadnienie kształtowania relacji współpracy pomiędzy dostawcą a odbiorcą. Umiejętne zarządzanie relacjami z dostawcami zwiększa stopień zaangażowania i rozwija współdziałanie (Danielak, Sobotkiewicz 2020). Według T. Rostkowskiego (2006, s. 162-163) osobowość pracowników decyduje o zorientowaniu na współpracę i realizację celów, wpływa na emocje oraz doświadczenie. A zasady i wartości pozwalają na określenie motywów działania i mają wpływ na dokonywane wybory.

Menedżerowie różnych szczebli powinni współdziałać na rzecz współpracy w łańcuchu dostaw. Powinni wykazywać się stosunkowo wysokim poziomem zdolności i umiejętności strategiczno-zarządczych (poziom strategiczny) w zakresie inicjowania i rozwoju współpracy oraz zarządzania relacjami, rozwiązywania konfliktów i komunikowania się (poziom taktyczny), jak również posiadać umiejętność szybkiego uczenia się, zdolność do delegowania uprawnień, negocjacji i podejmowania ryzyka oraz cechować się kreatywnością i innowacyjnością (poziom operacyjny) (Danielak, Niewiadomski 2022).

## **Kapitał relacyjny i współpraca w łańcuchu dostaw**

Kapitał relacyjny wywodzi się z teorii kapitału społecznego i jest definiowany jako suma rzeczywistych lub wirtualnych zasobów, które wynikają ze stabilnej relacji sieciowej opartej na wzajemnym zrozumieniu i zaangażowaniu (Bourdieu 1986). Na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości zyskał on na znaczeniu za sprawą paradygmatu relacji

wskazującego, że podstawą istnienia i rozwoju organizacji są odpowiednio ukształtowane relacje. W praktyce każda organizacja funkcjonuje w odrębnej sieci relacji, w której istotnego znaczenia nabierają same relacje, a nie poszczególne organizacje (Stańczyk-Hugiet 2017, s. 17). „Problematyka sieci relacji organizacyjnych wydaje się bardzo ważna z naukowego punktu widzenia, gdyż żyjemy w świecie sieci, a sieci opierają się na relacjach” (Pachura 2017, s. 49). Pomimo iż „badania nad problematyką sieci i relacji międzyorganizacyjnych są znacznie rozwinięte w polskim i zagranicznym środowisku naukowym, to wydaje się, że swoje apogeum rozkwitu mają jeszcze przez sobą” (Pachura 2017, s. 42).

Na podstawie odpowiednio ukształtowanych relacji wewnątrz- i międzyorganizacyjnych budowany jest kapitał relacyjny. Wewnętrzny kapitał relacyjny odnosi się do relacji wewnątrzorganizacyjnych, zaś zewnętrzny do relacji z interesariuszami zewnętrznymi. W rozwijaniu i utrwalaniu współpracy w łańcuchu dostaw ważną rolę odgrywa zewnętrzny kapitał relacyjny. Powstaje on na bazie zasobów relacyjnych tworzonych między dwiema lub więcej firmami. Odnosi się do konkretnych relacji będących zbiorem powiązań dwustronnych i wielostronnych, z partnerami na lokalnym rynku i poza nim, wzmocnionymi atmosferą współdziałania, zaufaniem, wspólnymi wzorami zachowań i wartościami (Camagni 2009). Jest wynikiem współzależności i wzajemnego oddziaływania podmiotów powiązanych relacjami (Danielak 2012, s. 16). Współpraca między dostawcą a odbiorcą może przynieść potencjalne korzyści obu stronom, co dodatkowo tworzy bardziej stabilne i długoterminowe relacje między nimi (Duong, Chong 2020). Relacje międzyorganizacyjne pomagają firmie w procesie pozyskiwania i alokacji zasobów oraz dodają wartości firmie i tworzą wiedzę (Bonits 1998).

Dla przedsiębiorstw, które współpracują, kapitał relacyjny staje się kluczowym zasobem. Głównie wówczas, gdy opiera się na szacunku i przyjaźni między firmą a jej partnerami z wyższego i niższego szczebla, które rozwijają się w wyniku długotrwałych interakcji (Villena, Revilla, Choi 2011, s. 563). Menedżerowie powinni wykorzystywać kapitał relacyjny do budowania długoterminowej współpracy będącej procesem, w którym niezależne firmy wspólnie planują i realizują operacje łańcucha dostaw w celu osiągnięcia lepszych wyników (Cao, Zhan 2011). Uzyskiwanie rezultatów ekonomicznych możliwe jest poprzez wykorzystanie potencjału i zasobów przedsiębiorstwa oraz możliwości rynkowych (Nogalski, Czapiewski 2022).

Kapitał relacyjny ze względu na swoją niematerialną postać odzwierciedla niematerialne zasoby organizacji oparte na interakcjach (powiązaniach) z grupami (podmiotami) otoczenia, tj. klientami, dostawcami, konkurentami oraz szeroko rozumianymi partnerami (Michalczuk 2009, s. 171). Jest niezbędny do utrzymania właściwych relacji z otoczeniem, obejmuje między innymi system poszukiwania odbiorców, sieci sprzedaży, projekty badawczo-rozwojowe, bazy klientów, markę i reputację firmy oraz partnerstwo strategiczne (Żukowska, Kołodziejczyk, Mechło 2018, s. 15). Odnosi się także



do powiązań z partnerami w postaci aliansów i/lub sieci aliansów (Pietruszka-Ortyl 2007). Sieci relacji zmniejszają niepewność i ryzyko, ułatwiając dostęp do rynków międzynarodowych oraz zapewniają wsparcie finansowe (Baum, Schwens, Kabst 2015).

Kapitał relacyjny nie występuje samodzielnie. Jest on powiązany z kapitałem ludzkim i strukturalnym – tworząc tym samym kapitał intelektualny (Danielak 2015). Do zarządzania kapitałem intelektualnym niezbędne jest jego ujęcie zarówno statyczne, jak i dynamiczne, gdyż pozwala wskazać na zależności i powiązania pomiędzy poszczególnymi elementami.

Szczególną rolę w kształtowaniu relacji z podmiotami w otoczeniu odgrywa kapitał ludzki obejmujący w szczególności kompetencje kadry menedżerskiej i pracowników odpowiedzialnych za relacje. Dzięki kompetencjom i zdolnościom relacyjnym pracownicy posiadają umiejętność zarządzania wiedzą, co jest szczególnie cenne w sytuacji zarządzania relacjami z wieloma interesariuszami zróżnicowanymi pod względów celów, oczekiwań zasobów i kompetencji. Specjalistyczna wiedza, doświadczenie i kultura pracowników wpływają na jakość i wartość relacji (Danielak, Sobotkiewicz 2020) oraz na stopień sformalizowania relacji i pozwalają osiągnąć stabilizację oraz zachować ciągłość rozwoju. Utrwalanie współdziałania z zaangażowanymi podmiotami nie byłoby możliwe bez udziału składowych kapitału strukturalnego. Szczególnie ważne w tym obszarze stają się wyróżniające się produkty/usługi oraz jasna wizja, misja i cele strategiczne sprzyjające utrwalaniu relacji w perspektywie długookresowej. Także wykorzystywanie technologii informacyjnych, posiadanie elastycznej struktury organizacyjnej oraz wartości przypisanych do kultury organizacyjnej. Od jakości kapitału ludzkiego tworzącego kulturę w organizacji zależy jej rozwój i renoma na rynku.

Zdaniem Barbary Szałko (2021, s. 133) znaczenie kapitału relacyjnego w przedsiębiorstwach jest wyraźnie niedoceniane z powodu niewielu modeli zarządzania nim, braku wiedzy o jego składnikach i tylko intuicyjnego sposobu identyfikowania tego zasobu w praktyce. Kapitał relacyjny jest krytycznym zasobem, który pomaga budować unikalne zdolności, kształtując i utrzymując trwałą przewagę konkurencyjną poszczególnych firm i całego łańcucha dostaw (Yu, Huo 2018, s. 189). Dzięki temu, że umożliwia dostęp do zasobów klientów, dostawców i innych interesariuszy, ułatwia tworzenie, łączenie i wymianę zasobów, ponadto daje możliwość nabycia nowych często unikalnych zasobów, jak np. nowych kompetencji czy technologii. Z badań B. Szałko (2021) wynika, że w organizacji wiedza jest najbardziej użyteczna w obszarach: strategicznym, rozwoju i istnienia firmy, wprowadzanych innowacji oraz realizacji wyników. Dlatego zadaniem menedżerów powinno być zapewnienie wysokiej jakości najnowszej wiedzy w organizacji oraz budowanie kapitału relacyjnego na bazie tej wiedzy.

W organizacji, w której rozwija się kapitał relacyjny, pracownicy poszerzają swoją wiedzę, umiejętności i kompetencje oraz częściej przejawiają zaangażowanie na wyższym poziomie (Rozkwitalska *et al.* 2022). Przy udziale kapitału relacyjnego menedżerowie

mogą dzielić się informacjami, aby tworzyć radykalne innowacje lub łączyć ryzyko i dzielić się korzyściami ze swoimi klientami, w celu osiągnięcia innowacji przyrostowej (Anh *et al.* 2019). „Innowacje przyrostowe w porównaniu do innowacji radykalnych wywołują mniejsze zmiany w stosowanych technologiach i często prowadzą do umacniania posiadanych już zdolności czy kompetencji” (Majewska, Szulczyńska 2012, s. 103). Pozytywną korelację między strategiczną współpracą w łańcuchu dostaw a wynikami w zakresie innowacji wykazali Susita Asree, Moula Cherikh i Suresh Gopalan (2019, s. 131-145).

Kapitał relacyjny sprzyja podejmowaniu dodatkowych działań badawczo-rozwojowych i innowacyjnych, które mają wysokie koszty i długi czas zwrotu (Duan *et al.* 2022), a także zwiększa dostęp do informacji trudnych do uzyskania drogą oficjalną lub znacząco skraca czas dostępu do nich dzięki nieformalnym relacjom. Ułatwia dostęp do wiedzy ukrytej i pozwala na jej przekształcenie w wiedzę jawną. Niezbędny jest zatem przepływ informacji oraz wymiana wiedzy mierzonej częstotliwością interakcji między współpracującymi przedsiębiorstwami (Capello 2001).

Odpowiednio ukształtowane relacje są źródłem różnych wartości dla zaangażowanych stron. Dzięki kapitałowi relacyjnemu firmy mogą nie tylko osiągać ponadprzeciętne zyski przy użyciu własnych relatywnie stabilnych zasobów i zdolności relacyjnych, ale także poprawiać swoją konkurencyjność dzięki uzupełniającym się zasobom oraz możliwościom z zewnętrznych sieci relacyjnych (Yu, Huo 2018, s. 189). Gdy w wyniku współpracy tworzy się silny kapitał relacyjny, jej członkowie identyfikują się z grupą – jej motywami, celami i aspiracjami, wykazują wysoki stopień zaufania i zaangażowania. Zaufanie jest niezwykle ważne zwłaszcza w obecnych burzliwych czasach, ponieważ pozwala uważniej spojrzeć na funkcjonowanie i współpracę organizacji (Staszek vel Staszewski 2022, s. 68). Kapitał relacyjny ułatwia komunikację i współpracę oraz podkreśla wzajemne zaufanie (Rozkwitalska *et al.* 2022). Bezpośrednia i spontaniczna komunikacja służy nie tylko wytwarzaniu, ale jednocześnie uczeniu się i rozwojowi kompetencji (Szałko 2021). Współdziałające firmy częściej upatrują wspólnych korzyści w większej elastyczności i możliwości realizacji przedsięwzięć o większym ryzyku. Posiadają większą kontrolę nad kluczowymi zasobami. Kapitał daje poczucie bezpieczeństwa i pewności oraz perspektywę długoterminowego współdziałania, zwiększając odporność na kryzysy zachodzące w otoczeniu i łagodząc wpływ zagrożeń zewnętrznych dzięki trwałym relacjom.

Niski kapitał relacyjny natomiast powoduje spadek częstotliwości interakcji, niechęć do dzielenia się wiedzą i informacją oraz cechuje się ograniczonym zaufaniem i zaangażowaniem. Kapitał relacyjny wymaga odpowiednich działań, nakładów i inwestycji w celu jego utrzymania, wzmocnienia, doskonalenia i rozwoju. Brak działań może skutkować osłabieniem lub zanikiem relacji czy spadkiem ich wartości. Na spadek wartości kapitału relacyjnego wpływ wywierają niekorzystne zdarzenia, w tym słabnące



możliwości partnerów, ich oportunistyczne postawy, jak również utrata do nich zaufania, a także rezygnacja ze współpracy jednego partnera i brak możliwości zastąpienia go nowym. Również perspektywa wysokiego ryzyka i niesatysfakcjonujących korzyści nie daje możliwość uzyskania zwrotu poniesionych nakładów: nie pozwala na skuteczne reagowanie na zmiany otoczenia z uwagi na słabnące możliwości w zakresie odpowiedniej konfiguracji zasobów. A brak odpowiednich zasobów i kompetencji nie pozwala na wejście na wyższy etap rozwoju współpracy. Brak lub wyczerpanie się możliwości dalszego rozwoju powodują, że strony relacji pozostają w niesatysfakcjonującym związku lub podejmują działania w celu jego zakończenia. Zakończenie sformalizowanej współpracy może z kolei napotykać na szereg utrudnień wynikających z problemów finansowych czy prawnych.

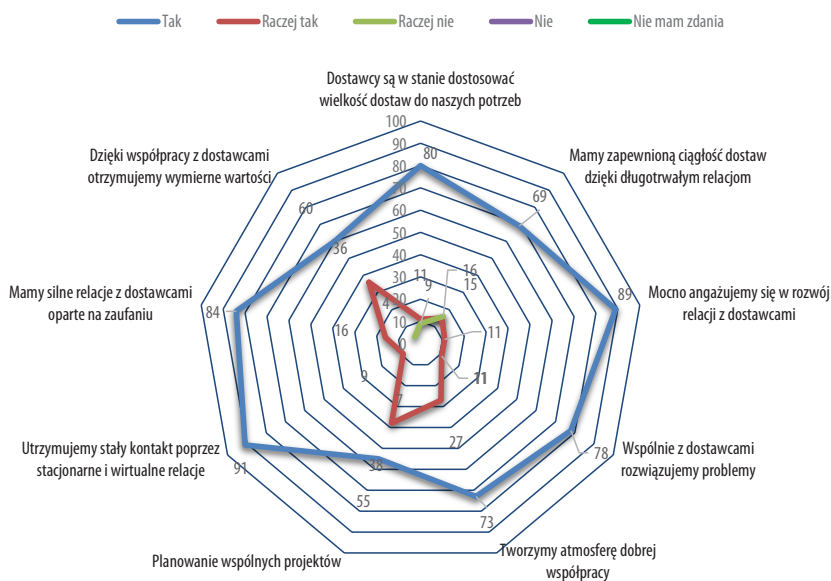
### **Identyfikacja czynników warunkujących współpracę oraz wartości otrzymywanych z kapitału relacyjnego – prezentacja wyników badań ankietowych**

Dane pierwotne do badań pozyskano za pomocą kwestionariusza ankiety adresowanego do pracowników i menedżerów odpowiedzialnych za zaopatrzenie. Celem badania było zidentyfikowanie najważniejszych czynników dotyczących współpracy B2B w sferze dostaw oraz korzyści, jakie współpracujące przedsiębiorstwa otrzymują z kapitału relacyjnego.

W odniesieniu do pytań zawartych w ankiecie zastosowano zamkniętą kafeterię zawierającą zestaw możliwości odpowiedzi, bez możliwości dopisania przez respondenta własnej. Ankietowani przy poszczególnych odpowiedziach mieli możliwość zaznaczenia jednego wariantu zgodnie z zastosowaną 5-stopniową skalą: 1 – tak, 2 – raczej tak, 3 – raczej nie, 4 – nie, 5 – nie mam zdania. W badaniach uczestniczyło 45 osób pracujących w małych i średnich przedsiębiorstwach w województwie dolnośląskim, lubuskim i wielkopolskim.

Udział małych przedsiębiorstw stanowił 55%, a średnich 45%. Ze względu na sektor działalności dominowały przedsiębiorstwa usługowe stanowiące w grupie małych przedsiębiorstw 52%, a w grupie przedsiębiorstw średnich – 48%. W grupie przedsiębiorstw prowadzących działalność produkcyjną przeważały średnie firmy (84%), udział małych stanowił 16%. W badaniu uczestniczyli również pracownicy firm handlowych (14% małych i 86% średnich).

Pierwszym obszarem analizy było zidentyfikowanie czynników wpływających na kształtowania trwałych relacji z dostawcami (wyk. 1). Respondenci na pierwszym miejscu wskazali, że na trwałe relacje wpływ ma utrzymywanie stałego kontaktu poprzez stacjonarne i wirtualne interakcje, o czym świadczy 91% odpowiedzi na tak i 9% na raczej tak. Na drugim miejscu ankietowani zaznaczyli, że dzięki mocnemu zaangażowaniu się w rozwój relacji z dostawcami istnieje możliwość realizacji wspólnych celów (89%

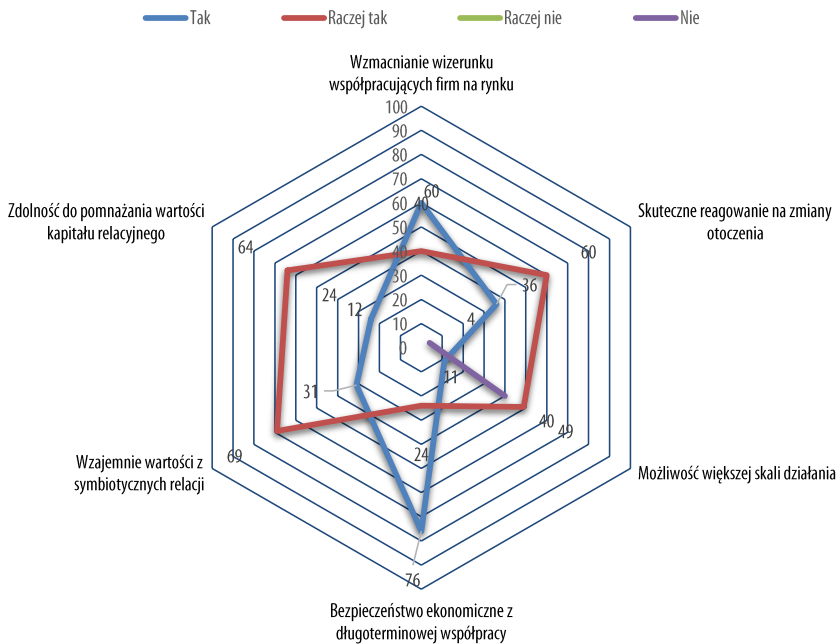


**Wykres 1.** Czynniki wpływające na kształtowanie trwałych relacji z dostawcami (w %)   
 Źródło: opracowanie własne.

na tak i 11% na raczej tak). Ponadto relacje te oparte są na zaufaniu (84% na tak i 16% na raczej tak). W ocenie badanych dostawcy są w stanie dostosować wielkość dostaw do potrzeb odbiorcy (80% na tak, 11% na raczej tak oraz 9% raczej nie), co korzystnie wpływa na rozwój współpracy.

Dzięki trwałym relacjom wspólnie z dostawcami rozwiązywane są problemy (78% na tak, 11% na raczej tak oraz 11% raczej nie). Zarówno dostawcy, jak i odbiorcy zabiegają o tworzenie atmosfery dobrej współpracy (73% na tak i 27% na raczej tak). Około 70% badanych odbiorców dostrzega korzyści w postaci zapewnienia ciągłości dostaw dzięki długotrwałym relacjom (69% na tak, 15% na raczej tak oraz 16% raczej nie). Odbiorcy dzięki współpracy z dostawcami otrzymują wymierne wartości materialne i niematerialne (60% na tak, 36% na raczej tak oraz 4% raczej nie). Rozwojowi współpracy sprzyjają wspólnie realizowane projekty. Z badań wynika, że ponad połowa respondentów angażuje się planowanie wspólnych projektów (55% odpowiedzi na tak, 38% na raczej tak oraz 7% raczej nie).

Drugim obszarem analizy było ukazanie korzyści z kapitału relacyjnego (wyk. 2). W ocenie badanych najważniejsze korzyści z kapitału relacyjnego związane są z dostępem do zasobów (78% na tak i 22% na raczej tak), możliwością generowania nowych zasobów, ich łączenia oraz wzbogacania (51% na tak i 42% na raczej tak). Także osiągnięcie wspólnych celów (73% na tak i 27% na raczej tak).

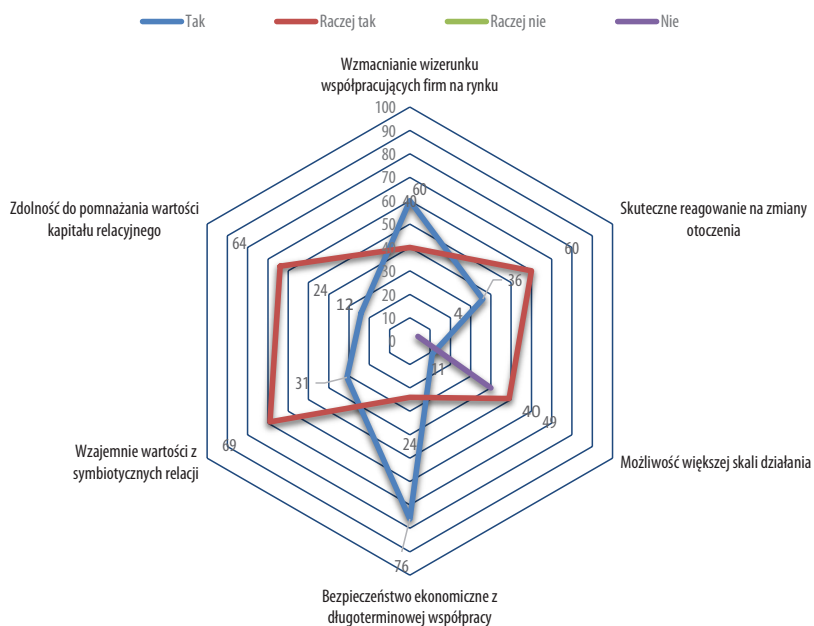


**Wykres 2.** Korzyści z kapitału relacyjnego

Źródło: opracowanie własne.

Dokładnie 60% respondentów wskazało na korzyści, jakie daje wspólne podejmowanie decyzji na rzecz doskonalenia efektywności łańcucha dostaw (40% na raczej tak). Identyczny odsetek badanych wskazał na wzmacnianie wizerunku współpracujących firm. Badane podmioty potencjalne korzyści z kapitału relacyjnego dostrzegają w formalnym i nieformalnym transferze zasobów oraz możliwość ich aktywowania w razie potrzeby (44% na tak i 56% na raczej tak). Także możliwości generowania korzyści finansowych (31% na tak, 60% na raczej tak i 9% raczej nie), dając bezpieczeństwo ekonomiczne z długoterminowej współpracy (76% na tak i 24% na raczej tak) (wyk. 3). Silny kapitał relacyjny pozwala skutecznie reagować na zmiany otoczenia (36% na tak, 60% na raczej tak i 4% raczej nie). Czynniki te okazały się szczególnie istotne z perspektywy doświadczeń związanych z kryzysem pandemicznym COVID-19, którego skutki osobiście doświadczyli klienci, producenci w skali lokalnej, krajowej i międzynarodowej.

Dla 60% badanych daje on możliwość większej skali działania (11% na tak, 49% na raczej tak, 18% raczej nie i 22% na nie), a współpracując, podmioty dostrzegają wzajemnie wartości z symbiotycznych relacji (31% na tak i 69% na raczej tak). Symbiotyczne relacje między dostawcą a odbiorcą wynikają ze współzależności w procesie wzajemnej wymiany, powodując, że interakcje prowadzą do współtworzenia wzajemnych wartości. Aż 88% badanych dostrzega korzyści w postaci zdolności do pomnażania wartości kapitału relacyjnego (24% na tak, 64% na raczej tak i 12% raczej nie).



**Wykres 3.** Korzyści z kapitału relacyjnego c.d.

Zródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Wyniki empiryczne i ramy teoretyczne zaproponowane w badaniu mogą pomóc wyjaśnić, w jaki sposób budować udaną długoterminową współpracę w łańcuchu dostaw poprzez pryzmat korzyści, jakie daje kapitał relacyjny. Ma on wartość wówczas, gdy jego istnienie pomaga wykorzystać relacje międzyorganizacyjne do realizacji wspólnych celów i obustronnych korzyści w ramach współdziałania podmiotów.

W wyniku badań potwierdziła się teza, że kluczową zmienną w relacyjnym podejściu do zarządzania łańcuchem dostaw B2B jest założenie uwzględniające, że wewnętrzne zasoby i zdolności firmy w obszarze współpracy międzyorganizacyjnej są pozytywnie powiązane z zewnętrznymi zasobami i zdolnościami będącymi w posiadaniu dostawców.

Konsekwencją tych zależności są wartości uzyskiwane ze współpracy opartej na silnym kapitale relacyjnym.

Współpraca w łańcuchu dostaw wykorzystująca kapitał relacyjny daje możliwość generowania korzyści finansowych. Pozwala na szacowanie przyszłych dochodów sprzyjających poprawie kondycji ekonomiczno-finansowej zaangażowanych w relacje podmiotów. Wartość użytkowa kapitału relacyjnego wyraża zdolność jego składników do sprawnego realizacji celów przedsiębiorstwa. Relacje uznaje się za wartościowe dla przedsiębiorstwa wówczas, gdy umożliwiają dostęp do zasobów, ich łączenie, wzbogacanie, formalny i nieformalny transfer oraz możliwość ich aktywowania w razie potrze-

by. Szczególnie ważna w czasach pandemii COVID-19 była możliwość pozyskiwania zasobów zewnętrznych w sytuacji niedoboru własnych zasobów.

Budowanie kapitału relacyjnego wymaga inwestycji w relacje – zazwyczaj silne więzi wymagają większych inwestycji. Zbywalność kapitału relacyjnego jest utrudniona, gdyż nie jest możliwe jego odsprzedanie czy wynajęcie innym podmiotom. Można go przekazać osobom będącym w bliskich relacjach. Kapitał relacyjny posiada zdolność do pomnażania swojej wartości. Wartościowaniu podlegają również rzadkość, oryginalność związków, relacji oraz ryzyko utraty lub poniesienia straty z tytułu niewłaściwej alokacji. Zanikowi częstotliwości kontaktów i interakcji towarzyszy spadek wartości kapitału relacyjnego. Specyficzny charakter kapitału relacyjnego wynika z jego niematerialnej postaci, trudno uchwytniej, niedającej się łatwo skwantyfikować i zmierzyć. Szczegółowe ustalenia między stronami relacji powodują, iż relacje stają się unikalne i niepowtarzalne dla współpracujących podmiotów, a ich przejęcie czy skopiowanie przez inne podmioty jest utrudnione. Relacje dają zaangażowanym podmiotom przywileje w dostępie do różnych zasobów, w tym wiedzy ukrytej, umiejętności czy uprzywilejowanego traktowania. Zaletą kapitału relacyjnego jest możliwość różnorodnego wykorzystania w ramach formalnych i nieformalnych powiązań w różnych miejscach i czasie. W sytuacji wykształcenia się silnych więzi pomiędzy zaangażowanymi podmiotami następuje przepływ wiedzy i informacji, a to może skutkować tworzeniem nowej, innowacyjnej oferty produktów. Kapitał relacyjny nie występuje samodzielnie, lecz w powiązaniu z kapitałem ludzkim i strukturalnym – tworząc kapitał intelektualny. W porównaniu z kapitałem strukturalnym, będącym własnością przedsiębiorstwa, kapitał relacyjny przypisany do pracowników jest trudny do zarządzania i kontroli.

Niniejsza praca pozwala na szczegółowe zrozumienie zależności między kapitałem relacyjnym a współpracą rozwijaną pomiędzy dwoma lub więcej firmami w łańcuchu dostaw. Za pośrednictwem wzajemnie ukształtowanych relacji strony dążą do osiągnięcia wspólnych celów, dzieląc się wiedzą, odpowiedzialnością, aby poprzez wspólne podejmowanie decyzji osiągać korzyści i redukować koszty oraz kształtować efektywność łańcucha dostaw. Odpowiednie zarządzanie relacjami z kontrahentami może przyczynić się do poprawy jakości oferowanych produktów, dlatego jest to ważny element strategii firmy.

Zgodnie z wynikami badań, kapitał relacyjny jest kluczowym elementem efektywnej współpracy, gdyż ułatwia osiąganie obopólnych wartości, które trudno uzyskać w pojedynkę. Co więcej, badania ujawniają również mechanizm współpracy, który może prowadzić do ukształtowania się trwałych form współdziałania. W konsekwencji różnorodnych powiązań i interakcji budowane są trwałe związki (partnerskie relacje) oraz generowana jest wartość dająca satysfakcję zaangażowanym podmiotom. Wartościami, które warunkują współdziałanie, są otwarta komunikacja, zaangażowanie, zaufanie, szacunek i wzajemność, które rozwijają się poprzez interakcje między firmami

współpracującymi w łańcuchu dostaw. Odpowiednio ukształtowany kapitał relacyjny pozwala na wspólne rozwiązywanie problemów, skraca czas przepływu informacji między partnerami biznesowymi, sprzyja kreatywności w myśleniu i działaniu oraz otwartości na nowe możliwości. Ułatwia szybsze reagowanie na pojawiające się zmiany i okazje rynkowe. Zapewnia poczucie stabilności i trwałości relacji w łańcuchu dostaw.

## Bibliografia

- Anh N.T.M., Hui L., Khoa V.D., Mehmood S. (2019), *Relational capital and supply chain collaboration for radical and incremental innovation: An empirical study in China*, „Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics”, (31)4, <https://doi.org/10.1108/APJML-10-2018-0423>.
- Antonowicz M. (2016), *Wyzwania logistyczne firm – elastyczne łańcuchy dostaw*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 255.
- Asree S., Cherikh M., Gopalan S. (2019), *The impact of supply chain responsiveness and strategic supply chain collaboration on innovation performance*, „International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling”, 10(2).
- Baum M., Schwens C., Kabst R. (2015), *A latent class analysis of small firms' internationalization patterns*, „Journal of World Business”, 50(4), 2. 754-768.
- Bendkowski J., Radziejowska G. (2011), *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*, Gliwice.
- Biggemann S. (2010), *Chapter 4. Understanding and modeling the dynamics of business-to-business relationships*, [in:] *Organizational Culture, Business-to-Business Relationships and Interfirm Networks*, ed. A. Woodside, Vol. 16.
- Bontis N. (1998), *Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models*, „Management Decision”, 36(2), doi:10.1108 / 00251749810204142.
- Bourdieu P. (1986), *The forms of capital*, [in:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, ed. J.G. Richardson, New York.
- Boyce W.S., Mundy R.A. (2017), *Practice or lip service: exploring collaboration perspectives in purchasing*, „IMP Journal”, 11(3), <https://doi.org/10.1108/IMP-05-2016-0009>.
- Camagni A. (2009), *Territorial capital and regional development*, [in:] *Handbook of Regional Growth and Development Theories*, ed. R. Capello, P. Nijkamp, Northampton.
- Cao M., Zhan Q. (2011), *Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance*, „Journal of Operations Management”, 29(3), s. 163-180.
- Capello R. (2001), *Spatial and Sectoral Characteristics of Relational Capital in Innovation Activity*, ERSA conference papers ersa01p220, European Regional Science Association, <http://ideas.repec.org> [access: 21.09.2022].
- Coyle J., Bardi E., Langley C. (2002), *Zarządzanie logistyczne*, Warszawa.
- Danielak W. (2012), *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wrocław.
- Danielak W. (2015), *Wykorzystanie kapitału ludzkiego, strukturalnego relacyjnego w budowaniu wartościowych relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa*, [w:] *Determinanty rozwoju Polski: rynek pracy i demografia*, red. E. Kwiatkowski, B. Liberda, IX Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa.
- Danielak W. (2020), *Zarządzanie wirtualnymi relacjami biznes to biznes (B2B) na przykładzie małego przedsiębiorstwa produkcyjnego*, [w:] *Czwarta rewolucja przemysłowa. Mity, paradygmaty i zastosowania*, red. Z Wojciechowski, P. Zaskórski, t. 2, *Wybrane obszary zastosowań idei Przemysłu 4.0*, Warszawa.
- Danielak W. (2021), *The impact of the COVID-19 pandemic on the activities of small enterprises on the example of business customers of a manufacturing company*, „Management”, 25(1), s. 155-171.
- Danielak W., Niewiadomski P. (2022), *Managerial competences in relation to management level - a survey among manufacturers in the sector of agricultural machinery*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series”, No 164, s. 37-53.
- Danielak W., Sobotkiewicz D. (2020), *Kształtowanie relacji biznesowych w łańcuchu dostaw na przykładzie małego przedsiębiorstwa produkcyjnego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie”, Nr 82.



- Danielak W., Sobotkiewicz D. (2021), *Perspektywa ograniczonych możliwości rozwojowych w warunkach wpływu COVID-19 na jakość relacji B2B*, „Problemy Jakości”, nr 5, s. 9-14.
- De Souza O., Machado M.C., Telles R. (2017), *Governance influence on supply chain quality: a qualitative investigation in dairy industry*, „Academy of Management Proceedings” 1(1), s. 53-68.
- Duan Y., Liu H., Yang M., Chin T., Peng L., Russo G., Dezi L. (2022), *The moderating effect of corporate environmental responsibility on relational capital and green innovation: evidence from a knowledge-driven context*, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2022-0101>.
- Duong L.N.K., Chong J. (2020), *Supply chain collaboration in the presence of disruptions: a literature review*, „International Journal of Production Research”, (58)11, s. 3488-3507.
- Golembka E. (1994), *Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw*, Poznań.
- Huk K. (2019), *Spójność organizacyjna w zarządzaniu łańcuchem dostaw – identyfikacja kluczowych obszarów*, [w:] *Systemy logistyczne nowe trendy i kierunki*, red. K. Witkowski, K. Huk, Z. Patora-Wysocka, „Studia i Monografie”, nr 107, s. 55-63.
- Kolasińska-Morawska K. (2012), *Zarządzanie logistyczne*, Łódź.
- Krawczyk S. (2001), *Zarządzanie procesami logistycznymi*, Warszawa.
- Lara F.J., Salas-Vallina A. (2017), *Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organizational learning*, „Journal of Business Research”, 79, s. 152-160.
- Majewska M., Szulczyńska U. (2012), *Innowacje przyrostowe jako źródło postępu technologicznego w gospodarce opartej na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr (702)87, s. 101-109.
- Michalczyk G. (2009), *Pomiar kapitału relacyjnego z perspektywy wewnętrznego zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Warszawa.
- Mroczko F. (2016), *Logistyka*, Wałbrzych.
- Nogalski B., Czapiewski R. (2022), *Zmienność modelu biznesu*, „Przegląd Organizacji”, nr 4, s. 31-38.
- Pachura P. (2017), *Identyfikacja relacji organizacyjnych w kontekście ontologii przestrzeni*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2(176), s. 41-52.
- Pietruszka-Ortyl A. (2007), *Kapitał intelektualny organizacji*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Warszawa.
- Piocha S., Dyczkowska J. (2012), *Zarządzanie łańcuchem dostaw – logistyka zaopatrzenia*, „Logistyka”, nr 5.
- Rostkowski T. (2006), *Zintegrowany system zarządzania kompetencjami*, [w:] *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Warszawa.
- Rozkwitalska M., Basinska B.A., Okumus F., Karatepe O.M. (2022), *The effects of relational and psychological capital on work engagement: the mediation of learning goal orientation*, „Journal of Organizational Change Management”, 35(3), <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2021-0222>.
- Stańczyk-Hugiet E. (2017), *Implikacje teorii zależności w badaniach relacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2(176), .
- Staszek vel Staszewski R. (2022), *Różnice w podejściach do badania zaufania międzyorganizacyjnego w literaturze polskojęzycznej i angielskiej*, „e-mentor”, nr 3.
- Szafrański M., Stachurski T. (2022), *Zastosowanie kart kontrolnych do monitorowania zmian na rynku kompetencji pracowniczych*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
- Szałko B. (2021), *Kapitał relacyjny jako kluczowy czynnik sukcesu małych przedsiębiorstw na przykładzie sektora przemysłów kreatywnych*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Śliwczyński B., Koliński A. (2013), *Organizacja i monitorowanie procesów dystrybucji*, Poznań.
- Touboullic A., Walker H. (2015), *Love me, love me not: a nuanced view on collaboration in sustainable supply chains*, „Journal of Purchasing and Supply Management”, vol. 21.
- Ujwary-Gil A. (2009), *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Warszawa.
- Villena V.H., Revilla E., Choi T.Y. (2011), *The dark side of buyer-supplier relationships: a social Capital perspective*, „Journal of Operations Management”, 29(6), s. 561-576.
- Yu Y., Huo B. (2018), *Supply chain quality integration: relational antecedents and operational consequences*, „Supply Chain Management: An International Journal”, (23)3, <https://doi.org/10.1108/SCM-08-2017-0280>.

---

Żukowska J., Kołodziejczyk D., Mechło P. (2018), *Problemy definicyjne kapitału relacyjnego w literaturze zarządzania*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Zarządzanie”, nr (14)351, s. 9-21.