



Alina Kozarkiewicz

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Organizacjami,
Kadrami i Prawa Gospodarczego
akozarki@agh.zarz.edu.pl

Magdalena Kozień

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
doktorant
mlkozien@vp.pl

KAPITAŁ RELACYJNY JAKO CZYNNIK SUKCESU KLUBU SPORTOWEGO – STUDIUM PRZYPADKU KS BRONOWIANKA

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja koncepcji kapitału relacyjnego. W pierwszej części pracy zaprezentowano dyskusję na temat pojęcia kapitału relacyjnego oraz jego znaczenia dla sukcesu współczesnych organizacji. W drugiej części przedstawiono wyniki badań własnych przeprowadzonych na podstawie studium przypadku. Jako przedmiot badań wybrano jeden z krakowskich klubów sportowych – KS Bronowianka. Analizie poddano m.in. relacje z kluczowymi odbiorcami usług, z innym podmiotami współpracującymi z klubem, a także rolę tych relacji w kształtowaniu pozytywnego wizerunku analizowanego klubu na krakowskim rynku usług sportowych.

Słowa kluczowe: kapitał relacyjny, sieć powiązań, wizerunek, klub sportowy.

Wprowadzenie

Od wielu lat w badaniach dotyczących sukcesów organizacji pojawia się problematyka właściwego kształtowania relacji – zarówno z wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi interesariuszami. Współpraca międzyorganizacyjna, aliansy strategiczne, sieci dostaw itp. to tematy, które zyskują ostatnio wśród badaczy ogromną popularność. Coraz powszechniej dostrzega się konieczność nawiązywania relacji z innymi podmiotami, gdyż zapewnia to zarówno dostęp do zasobów, synergii wyników wypływającą ze wspólnych działań, a także mniejsze ryzyko oraz większą elastyczność organizacyjną [Kozarkiewicz, 2014, s. 13-14]. Równie istotna staje się współpraca z klientami, którzy stanowią obecnie nie tylko odbiorców pro-

duktów lub usług, ale są ważnym ogniwem tworzenia wartości, dostarczycielem informacji, pomysłów i idei dalszego rozwoju [Kozarkiewicz, 2010]. Zainteresowanie relacjami i współpracą z innymi podmiotami przyczyniło się do rozwoju jednego z obszarów teorii zasobowych organizacji. Ważną kategorią zasobów stały się zasoby relacyjne, związane z potencjałem organizacji tworzoną w wyniku współpracy z klientami, dostawcami, kooperantami i innymi partnerami biznesowymi, a także w efekcie pozytywnego wizerunku organizacji kształtowanego przez właściwe relacje.

Celem artykułu jest prezentacja koncepcji kapitału relacyjnego oraz jej analiza w kontekście wybranej organizacji. W pierwszej części pracy zaprezentowano dyskusję na temat definiowania kapitału relacyjnego oraz jego znaczenia dla sukcesów współczesnych organizacji. W drugiej części pracy przedstawiono wyniki badań własnych opartych na studium przypadku. Jako przedmiot analizy wybrano jeden z krakowskich klubów sportowych – KS Bronowianka. Analizie poddano takie aspekty jak relacje z kluczowymi odbiorcami usług, z innymi podmiotami współpracującymi z klubem, a także rolę relacji zewnętrznych w kształtowaniu pozytywnego wizerunku klubu na krakowskim rynku usług sportowych.

1. Kapitał relacyjny i jego znaczenie

1.1. Kapitał relacyjny jako składnik kapitału intelektualnego organizacji

Według wielu autorów koncepcja kapitału intelektualnego narodziła się w latach 80. XX w., a za jedno z przełomowych wydarzeń przyjmuje się powołanie tzw. Grupy Konrada, której celem było opracowanie metodyki pomiaru całkowitej wartości przedsiębiorstwa łącznie z aktywami niematerialnymi, nierejestrowanymi w dotychczasowych sprawozdaniach finansowych¹. Opracowany dwa lata później *Raport Konrada* wprowadzał ponad 30 nowych wskaźników tzw. kapitału *know-how*, nazwanego następnie kapitałem intelektualnym. Co ważne, w *Raporcie* po raz pierwszy dokonano wyróżnienia kapitału intelektualnego przypisanego jednostce (kapitału ludzkiego) i przypisanego organizacji (kapitału strukturalnego).

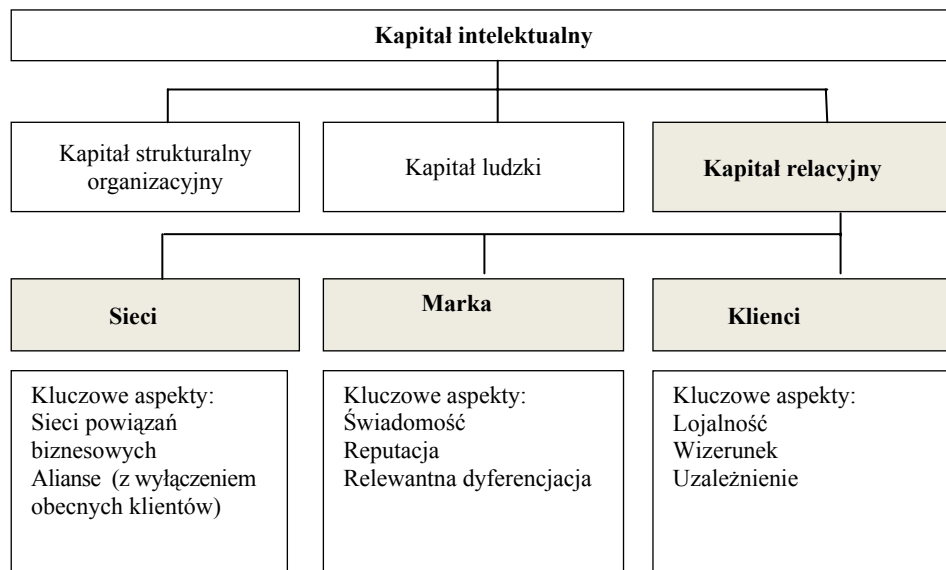
Obecnie w literaturze przedmiotu można odnaleźć liczne definicje kapitału intelektualnego. Według Stewarta [1997] kapitał intelektualny jest sumą wszystkiego, co każdy w przedsiębiorstwie wie, jest materiałem intelektualnym: wiedzą, informacjami, własnością intelektualną i doświadczeniem, które mogą być

¹ Więcej w pracy Łucki, Kozarkiewicz-Chlebowska i Brenk [2005, s. 125-126].

wykorzystane w firmie do tworzenia jej bogactwa. Podobnie definiuje kapitał intelektualny Edvinsson [2000] – jest to wiedza, praktyczne doświadczenie, technologie i dobre relacje z klientami firmy.

Na przełomie lat 80. i 90. przedsiębiorstwa szwedzkie (m.in. WM-Data, Skandia) jako pierwsze przystąpiły do wdrażania w życie koncepcji kapitału intelektualnego, powołując pierwszych dyrektorów odpowiedzialnych za kapitał intelektualny, a przede wszystkim proponując specjalne metody pomiaru i wyceny kapitału intelektualnego. Obecnie za najważniejsze metody pomiaru kapitału intelektualnego uznaje się IC-Rating, metodę brokera technologicznego oraz monitor wartości niematerialnych, natomiast do metod wyceny kapitału intelektualnego zalicza się m.in. porównywanie wartości rynkowej i księgowej, wskaźnik Q-Tobina, kalkulowaną wartość niematerialną CIV oraz intelektualną wartość dodaną [Nita, 2008, s. 396].

Jedną z popularnych metod opisu i wyceny kapitału intelektualnego jest metoda IC-Rating, w której autorzy wyraźnie wyodrębnili trzy zasadnicze składowe: kapitał strukturalny organizacyjny (*organisational structural capital*), kapitał ludzki (*human capital*) oraz kapitał strukturalny relacyjny (*relational structural capital*). Metoda ta wprowadza zatem jednoznacznie pojęcie kapitału relacyjnego i wyodrębnia go jako zewnętrzny kapitał strukturalny (por. rys. 1).



Rys. 1. Kapitał relacyjny w strukturze kapitału intelektualnego

Źródło: Na podstawie Hofman-Bang i Martin [2005].

Należy podkreślić, że kapitał relacyjny dość szybko zyskał zainteresowanie jako przedmiot badań, problematyka ta stanowiła temat publikacji wielu autorów, w tym w polskich badaczy, takich jak Urbanowska-Sojkin [2000], Skrzypek [2009], Perechuda i Chomiak-Orsa [2013] i wielu innych. Przegląd literatury przedmiotu pozwala dokonać analizy najczęściej proponowanych obecnie definicji kapitału relacyjnego. W tabeli 1 zaprezentowano wybrane definicje.

Tabela 1. Przegląd definicji pojęcia kapitał relacyjny

Lp.	Definicja	Źródło
1	Kapitał relacyjny to rodzaj i zakres relacji jakie wygeneruje organizacja.	Hagedhala [2010, s. 98]
2	Kapitał relacyjny to zbiór własności intelektualnych organizacji, procesów i metod pracy, procedur wykonawczych, danych, infrastruktury, to zasoby relacyjne stworzone przez organizację.	Perechuda i Chomiak-Orsa [2013, s. 293]
3	Kapitał relacyjny to struktury służące do utrzymania właściwych relacji z otoczeniem, obejmujące m.in. system poszukiwania odbiorców, sieci sprzedaży, projekty badawczo-rozwojowe, bazy klientów, markę, reputację, partnerstwo strategiczne.	Wilk [2004, s. 231]
4	Kapitał relacyjny to kompetencja w budowaniu i utrzymaniu stabilnych oraz bliskich współzależności, relacji opartych na wzajemnej współpracy i zaufaniu, które są elementem implikującym sukces na rynku organizacji.	Mendryk [2007, s.138]
5	Kapitał relacyjny jest częścią kapitału intelektualnego, który w swojej strukturze mieści: wiedzę, kompetencję, doświadczenie, zdolności współpracy, kulturę organizacji, technologię, stosunki z partnerami.	Edvinsson [2001, s. 47]
6	Kapitał relacyjny przedsiębiorstwa określa stopień i zakres powiązania przedsiębiorstwa z kontrahentami oraz stopień rozpoznania rynku zarówno zaopatrzenia, jak i zbytu, jest bardzo ważną częścią kapitału intelektualnego.	Urbanowska-Sojkin [2004, s. 355]
7	Kapitał relacyjny to sieć relacji zewnętrznych i wewnętrznych organizacji, gdzie większe znaczenie mają relacje zewnętrzne.	Kardas [2009, s 129]

Źródło: Opracowano na podstawie wskazanej literatury.

Jak wskazuje analiza podanych definicji, autorzy prezentują kapitał relacyjny jako kompetencję w budowaniu oraz utrzymaniu stabilnych oraz bliskich współzależności, relacji opartych na wzajemnej współpracy i zaufaniu, które są elementem implikującym sukces organizacji.

1.2. Znaczenie kapitału relacyjnego

Jednym z ważnych aspektów badań jest analiza korzyści i barier w rozwoju organizacji, jakie autorzy przypisują kapitałowi relacyjnemu. Według Mendryk [2007, s. 116] za najważniejsze korzyści wynikające z kapitału relacyjnego należy uznać następujące:

- większa akceptacja otoczenia dla czynności biznesowych,
- budowanie i umacnianie dobrego wizerunku organizacji na rynku,

- stworzenie mocnych podstaw do wygenerowania jak najwyższej reputacji, co daje się zobrazować w korzyściach finansowych organizacji,
- efektywniejsze pozyskiwanie zasobów niezbędnych do prowadzenia działalności na rynku oraz, a może przede wszystkim, zbieranie i tworzenie baz niepowtarzalnych zasobów.

Danielak [2013, s. 41] wskazuje, że odpowiednio ukształtowane relacje międzyorganizacyjne dają nie tylko dostęp do cennych zasobów, ale również możliwości tworzenia nowych, ich łączenia i wymiany. Organizacja nie tylko czerpie korzyści z kapitału relacyjnego, ale i oferuje swoim partnerom korzyści, np. rekomendacje, możliwość uczenia się, obserwowania, a także korzyści wynikające z efektu sieci. Według Doligalskiego [2013, s. 73] korzyści, jakie uzyskuje organizacja z kapitału relacyjnego, to wpływy pieniężne, wartości dla innych grup interesariuszy, dane, informacje i wiedza, działania w ramach tworzenia wartości oraz korzyści efektu skali.

Kolejnym istotnym czynnikiem powodującym zainteresowanie kategorią kapitału relacyjnego jest ryzyko. Jak podkreślają Perechuda i Chomiak-Orsa [2013, s. 308], bardzo często w decyzjach gospodarczych to właśnie kapitał relacyjny, a w szczególności wiedza pracowników o partnerze gospodarczym, jest wskaźnikiem bezpieczeństwa ekonomicznego. Z drugiej strony nie należy zapominać, że zewnętrzne relacje organizacyjne stanowią ryzyko w funkcjonowaniu organizacji, związane z brakiem trwałości relacji, postawami partnerów zewnętrznych, realizacją sprzecznych interesów itp.

2. Studium przypadku KS Bronowianka

2.1. Wybór metody badawczej

W badaniach nad kapitałem relacyjnym wybrano metodę studium przypadku. Pozwala ono na elastyczny dobór obiektu badań, wykorzystywanie różnorodnych źródeł informacji, a co ważne, łączy badania o charakterze ilustratywnym, eksploratywnym i wyjaśniającym [Yin, 1989].

Przyjęta metoda badawcza pozwala na wieloaspektową analizę pojedynczego przypadku organizacji, elementów tworzących jej kapitał relacyjny, a także ocenę znaczenia kapitału relacyjnego dla efektywnego funkcjonowania organizacji. Wybór klubu sportowego został podyktowany zarówno charakterem tej organizacji, jej formą prawną i specyfiką realizowanych usług, jak i możliwościami wynikającymi z dostępu do informacji, otwartością pracowników i zgodą na udział w prowadzonych badaniach.

2.2. Charakterystyka KS Bronowianka

Klub Sportowy Bronowianka powstał w 1935 r. w podkrakowskich Bronowicach. Przed II wojną światową drużynie piłki nożnej udało się awansować do klasy A, co do dnia dzisiejszego jest i było najwyższą ligą rozgrywkową, w której męska drużyna piłki nożnej klubu brała udział. W okresie wojny i okupacji władze niemieckie zabroniły organizowania wszelkich polskich imprez sportowych. Do 1956 r. kilkakrotnie zmieniano też nazwę na Start i Ogniwo, aby w końcu z okazji 25-lecia powrócić do nazwy KS Bronowianka. Okres transformacji ustrojowej w Polsce był również czasem zmian w klubie zarówno pod względem organizacyjnym, jak i sportowym. Powołana została do życia nowa sekcja – tenisa stołowego. W XXI wiek klub wszedł z bardzo nowoczesną bazą sportową i trzema prężnie działającymi sekcjami. Na dzień dzisiejszy klub w trzech sekcjach sportowych (piłki siatkowej, piłki nożnej, tenisa stołowego) od seniora do skrzata szkoli około 500 zawodników. KS Bronowianka pod względem formalno-prawnym jest stowarzyszeniem prowadzącym działalność gospodarczą, co uprawnia klub nie tylko do statutowych działań w zakresie krzewienia kultury sportowej, szkolenia i edukacji sportowej.

2.3. Kapitał relacyjny KS Bronowianka

Według osób zarządzających klubem sukcesy sportowe i organizacyjne, jakie obecnie odnotowuje KS Bronowianka, to efekty wieloletniej, konsekwentnej, rzetelnej pracy wszystkich wewnętrznych interesariuszy klubu, transferu wiedzy oraz właściwego wykorzystania wszystkich aktywów klubu: materialnych (infrastruktura i sprzęt, środki finansowe) oraz niematerialnych. Wśród tych ostatnich szczególną rolę odgrywają relacje pomiędzy klubem a jego interesariuszami oraz szczególny nacisk, jaki władze klubu kładą na kreowanie oraz troskę o pozytywny wizerunek.

Analiza przypadku KS Bronowianka wskazuje, iż klub, jako organizacja o zasięgu ogólnopolskim, dużo uwagi poświęca budowaniu sieci relacji długo- i krótkoterminowych. Prawidłowa identyfikacja kluczowych interesariuszy KS jest niezbędna do tego, aby efektywnie angażować ich w działania klubu. Sieć relacji z zewnętrznymi interesariuszami jest szeroko rozbudowana i ma wiele gałęzi. Do sieci tej należy zaliczyć podmioty bezpośrednio i pośrednio wpływające na działalność klubu. Podmioty bezpośrednio powiązane to sponsorzy, kibice, związki sportowe, organizacje zrzeszające, instytucje i urzędy gminne oraz miejskie, a także władze krajowe, w tym ministerialne. Podmioty powiązane pośrednio to inne kluby, ich zawodnicy, trenerzy, urzędy i agendy rządowe pełniące różnego rodzaju funk-

cje kontrolne, a także lokalne media i społeczności. Z punktu widzenia analiz zasobów relacyjnych bardzo ważne są dla klubu podmioty wspierające, ale i podmioty będące dla niego konkurencją. Klub stara się wykorzystywać kooperację jako czynnik wzajemnego wspierania się i nowoczesnej współpracy. W zależności od charakteru poszczególnych działań, zarządzanie relacjami przybiera formy zróżnicowane pod względem sformalizowania i intensyfikacji.

Stworzona sieć relacji determinuje sprawne funkcjonowanie i sukces organizacji w wielu obszarach działań. Według informacji otrzymanych w trakcie wywiadów klub ma świadomość, że odpowiednie zarządzanie relacjami z interesariuszami może przynieść organizacji wymierne korzyści, w tym minimalizowanie ryzyka związanego z aspektami formalnoprawnymi, ekonomicznymi i szkoleniowo-sportowymi.

Klienci i odbiorcy usług to wszyscy interesariusze dostarczający przychody. Klientów KS Bronowianka można podzielić na dwie podstawowe grupy odbiorców usług: klienci komercyjni oraz klienci statutowi. Podział ten wynika z formy prawno-organizacyjnej, jaką ma klub – stowarzyszenie prowadzące działalność gospodarczą. Klienci komercyjni to m.in. najemcy obiektów sportowych, osoby korzystające z infrastruktury klubowej (basen, siłownia), uczestnicy drużyn amatorskich i grup zajęć prowadzonych w ramach sekcji oraz reklamodawcy. Z punktu widzenia klubu priorytetem są klienci statutowi – są to wszyscy członkowie, zawodnicy klubu zarówno z grup młodzieżowych, jak i seniorskich. Wszystkie działania klubu ukierunkowane są na wypracowaniu balansu pomiędzy klientem komercyjnym (zewnętrznym) a klientem statutowym (wewnętrznym).

Relacje pomiędzy klubem a interesariuszami kształtują wizerunek klubu na rynku. Dzięki sprawnemu zarządzaniu oraz sukcesom sportowym jest on postrzegany jako klub nowoczesny, odnoszący sukcesy, o standardach europejskich. Ponadto KS Bronowianka, biorąc po uwagę specyfikę posiadanych sekcji sportowych, jest odbierany nie tylko jako klub multidyscyplinarny, ale z perspektywy kibiców również jako organizacja przyjazna i ogólnodostępna.

Podsumowując można stwierdzić, że kapitał relacyjny w KS Bronowianka to jego wypracowana na bazie doświadczeń i wiedzy umiejętność budowania silnych, stabilnych relacji opartych na współpracy i zaufaniu wewnątrz klubu oraz współdziałaniu z podmiotami zewnętrznymi. Klub w budowaniu swoich relacji skupia się m.in. na wchodzeniu w alianse strategiczne z reklamodawcami, będącymi jednocześnie sponsorami klubu. Relacje takie mają cechy komplementarności (wzajemnego uzupełniania się) i addytywności (wzmacniania tych samych zasobów), polegają głównie na realizacji wspólnych projektów. Klub realizuje strategię współpracy i budowania relacji z interesariuszami poprzez długotrwałą współ-

pracę, wykorzystując przyjętą politykę przenoszenia zadań na poszczególne podmioty klubu w zależności od obszaru działań i zakresu czynności. KS Bronowianka dużo uwagi poświęca na analizę relacji oraz wynikających z nich korzyści i ograniczeń. Wynika to m.in. z faktu, iż chce uniknąć nadmiernego ryzyka zarówno w aspekcie gospodarczym, jak i działalności statutowej. Przy konsekwentnej realizacji przynosi to klubowi wymierne efekty w formie zarówno wyników ekonomicznych, jak i sportowych.

Podsumowanie

Kapitał relacyjny odgrywa w funkcjonowaniu współczesnych organizacji istotne znaczenie, niezależnie od ich obszaru działania, formy prawnej czy lokalizacji. Organizacje biznesowe i działające nie dla zysku muszą rozumieć sieć relacji, w jakich funkcjonują, a przede wszystkim świadomie je monitorować i kształtować.

W artykule pokazano, że koncepcja kapitału relacyjnego może z powodzeniem zostać zastosowana w przypadku analizy specyficznych organizacji, jakimi są kluby sportowe. Ich powiązania z bardzo liczną grupą interesariuszy: zawodników, działaczy, amatorów, trenerów, kibiców, władz lokalnych, rodziców, lokalnych społeczności itp. stanowią podstawę sukcesu i dalszego rozwoju. Kapitał relacyjny tego typu organizacji stanowi nie tylko istotny element działalności. Jest także interesującym przedmiotem analiz i badań, istotnych dla poznania specyfiki i znaczenia koncepcji kapitału relacyjnego dla współczesnego zarządzania.

Literatura

- Danielak W. (2012), *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo UE, Wrocław.
- Doligalski T. (2013), *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, SGH, Warszawa.
- Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa.
- Edvinsson L. (2000), *Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000*, „Journal of Intellectual Capital”, Vol. 1, No. 1.
- Hegedahl P. (2010), *Kapitał intelektualny – kluczowy majątek współczesnej organizacji*, materiały TMI International.
- Hofman-Bang P., Henrik M. (2005), *IC Rating na tle innych metod oceny kapitału intelektualnego*, „E-mentor”, nr 4 (11).
- Kardas J.S. (2009), *Budowanie relacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Studio EMKA, Warszawa.

- Kozarkiewicz A. (2014), *Modele współpracy międzyorganizacyjnej* [w:] M. Łada (red.), *Międzyorganizacyjna rachunkowość zarządcza: zastosowania metod rachunkowości w zarządzaniu sieciami biznesowymi*, Wolters Kluwer SA, Warszawa.
- Kozarkiewicz A. (2010), *Współczesne trendy w innowacyjności – w kierunku otwartych innowacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.
- Łucki Z., Kozarkiewicz-Chlebowska A., Brenk D. (2005), *Nowoczesne metody zarządzania w górnictwie naftowym i gazownictwie*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków.
- Mendryk I. (2007), *Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa* [w:] A. Sitko-Lutek (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, WN PWN, Warszawa.
- Nita B. (2008), *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Perechuda K., Chomiak-Orsa I. (2013), *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, Zarządzanie i Finanse, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.
- Skrzypek E. (2009), *Monitor aktywów niematerialnych. Pomiar jako warunek skutecznego zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji*, „Problemy Jakości”, sierpień.
- Stewart T.A. (1997), *Intellectual capital: the wealth of new organizations*, Breaaley Publishing, London.
- Urbanowska-Sojkin E. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Wilk J. (2004), *Symulacyjny model kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania nr 75, Politechnika Wroclawska, Wrocław.
- Yin R.K. (1989), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Newbury Park, CA.

RELATIONAL CAPITAL AS SUCCESS FACTOR OF A SPORT CLUB – CASE STUDY OF KS BRONOWIANKA

Summary: The aim of this paper is to present the application of the concept of relational capital. In the first part of the paper the discussion about the meaning of relational capital was presented, and its importance for the success of contemporary organizations was demonstrated. In the second part the results of research were presented. The research was based on case study of a sport club located in Cracow – KS Bronowianka. The analyses conducted comprise relations with key clients and other cooperating organizations, as well as their role in creating positive image of KS on the local sport services market.

Keywords: relational capital, network of cooperation, image, sport club.