

BUDOWANIE RELACJI Z KLIENTEM – DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MSP

Anna LEMAŃSKA-MAJDZIK

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Katedra Ekonomii, Inwestycji i Nieruchomości

Streszczenie: Zachowania organizacyjne związane z zarządzaniem relacjami występującymi w organizacjach mają niezaprzeczalny wpływ na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw. Nawiązywanie i podtrzymywanie trwałych relacji i związków rynkowych stanowi istotę funkcjonowania każdej organizacji. Kapitał relacyjny jest niewątpliwie unikatowym zasobem, który według teorii zasobów organizacyjnych determinuje przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Sytuacja ta dotyczy nie tylko relacji wewnątrzorganizacyjnych, kształtujących m.in. kulturę organizacyjną, ale również relacji z interesariuszami, w tym z klientami. Wpływ na relacje z klientami mają odpowiednio dostosowane do warunków funkcjonowania zachowania organizacji (działania), które kreują i jednocześnie determinują ich charakter i jakość. Celem rozdziału jest diagnoza działań w budowaniu relacji z klientami w przedsiębiorstwach produkcyjnych sektora MSP. Przedstawione wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w 2020 roku pokazują, jakie działania przedsiębiorstw sektora MSP kształtują relacje z klientami oraz na jakim poziomie zachowania przedsiębiorstw na te relacje wpływają.

Słowa kluczowe: zachowania organizacyjne, zarządzanie relacjami, relacje z klientami, konkurencyjność, sektor MSP

1. Wprowadzenie

Zmienność oraz nieprzewidywalność otoczenia rynkowego, działania intensyfikacyjne konkurencji, rozwój technologii, wzrost wymagań konsumentów oraz nasycenie rynku warunkują współczesne zachowania organizacyjne. Szczególnie istotne stają się one wobec klientów, wpływając na ich pozyskiwanie czy utrzymanie. Budowanie relacji z klientami staje się więc koniecznym warunkiem konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstw. Działania organizacyjne w tym obszarze powinny być maksymalizowane, ale jednocześnie dostosowywane do potrzeb klientów, gdyż pozwalają one na lepszą z nimi komunikację, poprawę wyników finansowych oraz wzrost i rozwój firmy. Wzmocnienie zachowań w obszarze budowania relacji z interesariuszami zewnętrznymi, w tym z klientami, wpływa na kontakty biznesowe, które tworzą oryginalny zasób organizacji korzystnie oddziałujący na działalność przedsiębiorstw.

Głównym celem rozdziału jest diagnoza zachowań organizacyjnych w obszarze działań budujących relacje z klientami przedsiębiorstw sektora MSP (małych i średnich przedsiębiorstw). Badanie przeprowadzone w 2020 roku na grupie przedsiębiorstw prowadzących działalność w województwie śląskim zostało oparte na autorskim kwestionariuszu ankiety.

2. Zachowania przedsiębiorstw w procesie budowania relacji z klientami – przegląd literatury

Kapitał relacyjny przedsiębiorstwa, zarówno wewnętrzny – z członkami organizacji, jak i zewnętrzny – z interesariuszami, w tym z klientami, jak wskazuje przegląd literatury, wpływa pozytywnie na przedsiębiorstwo (Hitt i in. 2006), jego funkcjonowanie, poziom wiedzy (Barão i Rodrigues da Silva 2012) czy po prostu poziom konkurencyjności (Żukowska i in. 2018). Kapitał relacyjny wewnętrzny związany jest z pracownikami (Lerche i Lemańska-Majdzik 2020), natomiast zewnętrzny – z interesariuszami przedsiębiorstwa, w tym z jego klientami. Wynika on z niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, takich jak m.in. reputacja, relacje z klientami, ich lojalność i satysfakcja (Fernández i in. 2000), ale również z wiedzy organizacyjnej niezbędnej do tworzenia relacji i związków rynkowych (Ujwary-Gil 2009).

W zarządzaniu zewnętrznymi relacjami przedsiębiorstwa niezbędne staje się planowanie, organizowanie, motywowanie, ale również kontrola w procesie tworzenia strategii działań na rzecz klientów. Kształtowanie relacji wymaga zarówno odpowiednich zdolności, jak i kompetencji, szczególnie związanych z wykorzystaniem wiedzy. Zdolność wynika w tym przypadku z doświadczenia, fachowej wiedzy czy elastycznego działania (Danielak 2015). Evans (1991) podkreśla, że elastyczność działania pozwala między innymi na mobilność i przystosowalność przedsiębiorstwa, jak również na jego zdolność do modyfikacji i doskonalenia. Tego typu cechy również sprawiają, że przedsiębiorstwa charakteryzują się zręcznością oraz płynnością w działaniach na rynku, co powoduje między innymi wzrost wydajności organizacji pod względem dostarczania produktów i/lub usług oraz odgrywa istotną rolę w odniesieniu do klientów lub partnerów biznesowych (Yusuf i in. 2014). Tak więc można wskazać, że budowanie czy rozwijanie kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa sprowadza się do tworzenia warunków, które umożliwiają inicjowanie, modelowanie, rozwijanie i utrwalanie relacji zarówno między członkami organizacji, jak i między organizacją a interesariuszami zewnętrznymi, czyli np. klientami. Z kolei Beliczyński (2006) podkreśla, że działania dotyczące zarówno tworzenia, jak i utrzymania relacji z klientami we współczesnych przedsiębiorstwach mogą odbywać się przy udziale nowoczesnych technologii informacyjnych.

Zarządzanie relacjami z klientami czy też budowanie relacji z klientami w praktyce działalności przedsiębiorstw opiera się na systemie CRM (*Customer Relationship Management*; zarządzanie relacjami z klientami). Jak podkreśla Wyród-Wróbel (2019),

narzędzie to w strategii zarządzania relacjami z klientami opiera się na podstawowych założeniach, że:

- klientami przedsiębiorstwa należy zarządzać jako ważnymi aktywami organizacji,
- nie wszyscy klienci są równie pożądani, ich rentowność jest różna,
- potrzeby klientów, preferencje, zachowania zakupowe i wrażliwość cenowa są różne,
- maksymalizując całkowitą wartość portfela klientów, należy dostosować ofertę przedsiębiorstwa przez znajomość czynników wpływających na klientów.

Ponadto podstawą budowania skutecznego systemu CRM w przedsiębiorstwie są takie elementy, jak: rotacja klientów, czyli pozyskiwanie nowych klientów i/lub ich utrata, rozwój potencjału klientów, a więc koncentracja firmy na najważniejszych klientach, podniesienie ich poziomu zadowolenia oraz usunięcie nierentownych klientów, którzy mogą w danym czasie przynosić straty firmie przez generowanie dodatkowych kosztów obsługi (Roberts i Phelps 2001). Tak więc, jak podkreśla Deszczyński (2007), najważniejszym elementem staje się klient, a w szczególności relacje z nim. Szczególny, czasami indywidualny i długotrwały związek przedsiębiorstwa z klientem powinien być lojalny i cechować się przywiązaniem. Jednak aby te cechy mogły być widoczne, konieczna staje się identyfikacja potrzeb klientów, co w rezultacie powinno się przyczynić do poprawy stosunków z klientami, a tym samym do zwiększenia ich satysfakcji, powiększenia ich grona, zwiększenia zasięgu działalności i/lub intensywności działania oraz wzrostu zysków przedsiębiorstwa (Beliczyński 2006). Bez wątplenia znaczenie tu ma kultura organizacyjna przedsiębiorstwa (Okreglicka 2019) czy wartości organizacji.

Przegląd literatury wskazuje, że wśród działań wpływających na budowanie relacji z klientami wyróżnić można m.in. (Sorcie 2002; Grego-Planer i in. 2013; Jemaa i Tournois 2014; Adamska 2016):

- tworzenie wspólnego systemu obsługi klienta,
- wykorzystywanie i stosowanie baz danych o klientach,
- szkolenia pracowników w zakresie budowania relacji,
- tworzenie działów odpowiedzialnych za kontakt z klientami,
- tworzenie źródeł pozyskiwania informacji od klientów,
- organizację procesów obsługi klientów,
- budowanie więzi z klientami dzięki lepszej komunikacji,
- dostosowanie oferty do konkretnej grupy klientów,
- tworzenie indywidualnych relacji z klientem.

Dlatego też, jak wskazuje Nowosielski (2016), formując cel badawczy w naukach o zarządzaniu, należy dążyć do opracowywania wytycznych do działania organizacji w różnych formach i obszarach, co przyczynia się do zwiększenia wiedzy dotyczącej funkcjonowania czy rozwoju organizacji. Zatem autorka, podejmując badania literaturowe oraz empiryczne, formułuje diagnozę zachowań organizacyjnych w obszarze działań budujących relacje z klientami przedsiębiorstw.

3. Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w budowaniu relacji z klientami w świetle badań empirycznych

3.1. Metody badania własnego

Celem badawczym jest identyfikacja zachowań organizacyjnych w obszarze działań budujących relacje z klientami przedsiębiorstw produkcyjnych sektora MSP. W badaniu uczestniczyły przedsiębiorstwa zatrudniające do 249 pracowników, czyli mikro, małe i średnie zaliczane do sektora MSP według wielkości zatrudnienia. Przedsiębiorstwa produkcyjne, które uczestniczyły w badaniu, prowadziły swoją działalność na terenie województwa śląskiego. Łącznie w badaniu uczestniczyło 140 podmiotów gospodarczych produkujących dobra konsumpcyjne.

Badanie przeprowadzone zostało w pierwszym kwartale 2020 roku z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety, który pozwolił na gromadzenie danych o charakterze ilościowym. Pytania miały charakter zamknięty, a respondenci (menadżerowie organizacji), udzielając odpowiedzi, korzystali z 5-stopniowej skali Likerta.

Mając na uwadze cel rozdziału oraz dokonany przegląd literatury tematu, zbudowano następujące pytania badawcze:

- 1) Jakie zachowania organizacyjne kształtują relacje z klientami w przedsiębiorstwach sektora MSP?
- 2) Na jakim poziomie działania przedsiębiorstw wpływają na relacje z klientami?

3.2. Charakterystyka badanej grupy badawczej

Badana grupa przedsiębiorstw sektora MSP składała się z 34 mikrofirm zatrudniających do 9 pracowników, 70 małych firm zatrudniających od 10 do 49 pracowników oraz 36 średnich firm deklarujących zatrudnianie od 50 do 249 pracowników. Okazuje się, że łącznie 110 przedsiębiorstw zadeklarowało roczny obrót do 2 mln euro, w tym wszystkie mikrofirmy, 64 firm małych oraz 12 średnich przedsiębiorstw. Roczny dochód od 2 mln do 10 mln euro zadeklarowało 18 przedsiębiorstw, w tym 6 małych oraz 12 średnich firm. Dochód od 10 mln do 50 mln euro z kolei zadeklarowało jedynie 12 średnich przedsiębiorstw. Lokalny i regionalny zasięg swojej działalności deklarowało aż 98 badanych przedsiębiorstw, w tym 31 mikro, 55 małych i 12 średnich firm. Jedynie 27 przedsiębiorstw deklarowało międzynarodowy zasięg działalności, w tym były to 3 małe i 24 średnie badane firmy. Ponadto przeprowadzone badania pokazały, że 3 mikrofirmy oraz 12 badanych małych firm prowadzi swoją produkcyjną działalność nie dłużej niż 5 lat. Okres działalności od 6 do 10 lat deklarowało 18 firm i są to wyłącznie firmy zatrudniające od 9 do 49 pracowników, czyli firmy małe. Natomiast pozostałe 107 badanych przedsiębiorstw deklaruje, że prowadzi działalność gospodarczą na śląskim rynku powyżej 10 lat. W tej grupie doświadczonych firm produkcyjnych wyróżniono 31 mikroprzedsiębiorstw, 40 małych oraz 36 średnich przedsiębiorstw.

3.3. Wyniki badania empirycznego

Przeprowadzone badania na grupie przedsiębiorstw sektora MSP pozwoliły określić zachowania organizacyjne budujące relacje z klientami. Okazało się, że należy do nich¹:

- monitorowanie, jak zmieniają się wymagania klientów (MW),
- eksperymentowanie z wieloma kanałami cyfrowymi przy komunikacji z klientem (EKC),
- wykorzystanie technologii cyfrowej do utrzymania stałego kontaktu z klientami oraz rozwiązywanie ich problemów (WTC),
- stałe wykorzystanie danych pochodzących od klientów do ulepszenia proponowanych rozwiązań i świadczonych usług posprzedażowych (STD),
- przygotowanie rozwiązań dla klientów, które wpłyną na osiągnięcie większego udziału w rynku, oraz pozyskanie nowych klientów (PR).

Przeprowadzone badania pozwoliły ponadto ocenić, na jakim poziomie, w 5-stopniowej skali, dane działanie wpływa na budowanie relacji z klientami. W tabeli 1 przedstawiono statystyki opisowe dla zidentyfikowanych działań budujących relacje z klientami.

Tabela 1

Statystyki opisowe dla działań organizacyjnych budujących relacje z klientami przedsiębiorstw sektora MSP

Działania budujące relacje z klientami	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Min.	Q25	Mediana	Q75	Maks.
MW	140	3,879	1,190	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
EKC	140	2,529	1,232	1,00	2,00	2,00	4,00	5,00
WTC	140	2,671	1,232	1,00	2,00	3,00	3,00	5,00
STD	140	3,286	1,189	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
PR	140	3,579	1,247	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00

Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują, że najwyższy wpływ, w opinii menadżerów przedsiębiorstw sektora MSP, na budowanie relacji z klientami ma MW średni poziom tej zmiennej wynosi 3,879 i odchyła się od wartości przeciętnej o $\pm 1,190$

¹ W dalszej części rozdziału działania organizacyjne budujące relacje z klientami przedsiębiorstw sektora MSP przedstawione zostaną jako symboliczne skróty poszczególnych działań (MW, EKC, WTC, STD, PR).

punktu. Minimalna wartość dla tej zmiennej wynosi 1,00, natomiast maksymalna 5,00 w 5-stopniowej skali. Okazuje się, że 50% respondentów oceniło to działanie na poziomie co najmniej 4,00 (mediana = 4,00), a 75% badanych na poziomie do 5,00 w 5-stopniowej skali Likerta (Q75). Kolejne działania budujące relacje z klientami w opinii menadżerów przedsiębiorstw sektora MSP to PR, które ocenione zostały na średnim poziomie 3,579 i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o $\pm 1,247$ punktu w 5-stopniowej skali. Podobnie jak poprzednio, minimalna wartość dla tej zmiennej wynosi 1,00, natomiast maksymalna 5,00 oraz 50% respondentów oceniło to działanie na poziomie co najmniej 4,00 (mediana = 4,00), a 75% badanych na poziomie do 5,00 (Q75) w 5-stopniowej skali Likerta. Następne działanie wskazywane przez respondentów na średnim poziomie 3,286, to STD, którego wartość odchyła się od wartości przeciętnej o $\pm 1,186$ punktu. Okazuje się ponadto, że połowa respondentów oceniła to działanie na poziomie do 3,00, a trzy czwarte badanych na poziomie do 4,00 w 5-stopniowej skali Likerta. Ostatnie dwa miejsca wskazywane przez respondentów to: WTC oraz EKC, których wartość średnio wynosiła odpowiednio 2,67 oraz 2,53 w 5-stopniowej skali Likerta.

Podczas przeprowadzonej analizy działań wpływających na budowanie relacji z klientami dokonano pomiaru średnich arytmetycznych dla poszczególnych grup przedsiębiorstw. Jako kryterium przyjęto wielkość zatrudnienia, a zatem wyróżniono mikrofirmy zatrudniające do 9 pracowników, małe firmy zatrudniające od 10 do 49 pracowników oraz średnie firmy zatrudniające od 50 do 249 pracowników najemnych (podział sektora MSP).

Wyniki przeprowadzonego badania (tab. 2 i 3) pokazały również, jaki jest średni poziom działań w poszczególnych grupach przedsiębiorstw oraz czy występują statystycznie istotne zależności pomiędzy grupami.

Tabela 2

Średni poziom działań organizacyjnych budujących relacje z klientami sektora MSP a wielkość przedsiębiorstwa

Działania budujące relacje z klientami	Wielkość przedsiębiorstwa pod względem liczby pracowników		
	mikro ($N = 34$)	małe ($N = 70$)	średnie ($N = 36$)
MW	3,412	3,829	4,417
EKC	2,235	2,686	2,50
WTC	2,706	2,786	2,417
STD	3,118	3,386	3,250
PR	2,971	3,70	3,917

Tabela 3

Statystyka chi-kwadrat dla działań organizacyjnych budujących relacje z klientami w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach

Działania budujące relacje z klientami	Chi-kwadrat (χ^2)	Poziom ufności (df)	Poziom prawdopodobieństwa (p)
MW	23,248	14	0,0560
EKC	4,787	14	0,9880
WTC	13,514	14	0,4860
SWD	6,805	14	0,9420
PR	37,765	14	0,0006

Okazuje się, że działania MW najwyżej ocenione zostały przez menadżerów średnich przedsiębiorstw – na średnim poziomie 4,417. W przypadku małych firm wskazywano te działania na średnim poziomie 3,829, a w przypadku mikrofirm oceniono na 3,412 w 5-stopniowej skali. Jednak wartość statystyki chi-kwadrat (χ^2) ($p = 0,056$) dla tych działań budujących relacje z klientami wskazuje brak zależności między poszczególnymi grupami przedsiębiorstw (konieczność akceptacji hipotezy zerowej i odrzucenia hipotezy alternatywnej). Działania EKC najwyżej ocenione zostały przez grupę małych firm – na średnim poziomie 2,686, a najniżej przez mikrofirmy – na średnim poziomie 2,235 w 5-stopniowej skali. Natomiast wartość statystyki chi-kwadrat ($p = 0,988$) wskazuje, że nie występuje zależność między grupami przedsiębiorstw. Działania WTC zostały najwyżej ocenione przez menadżerów małych firm – na poziomie średnio 2,786 w 5-stopniowej skali. Natomiast wartość statystyki chi-kwadrat ($p = 0,486$) dla tych działań budujących relacje z klientami wskazuje brak zależności między odpowiedziami w poszczególnych grupach przedsiębiorstw. STW jako działania budujące relacje z klientami zostało ocenione najwyżej przez menadżerów małych firm – na średnim poziomie 3,386 i wartość statystyki chi-kwadrat wskazuje, że nie występuje zależność między poszczególnymi grupami przedsiębiorstw ($p = 0,942$; konieczność akceptacji hipotezy zerowej i odrzucenia hipotezy alternatywnej). Działania PR zostały najwyżej ocenione przez menadżerów średnich przedsiębiorstw – na poziomie średnio 3,917 w 5-stopniowej skali. Natomiast wartość statystyki chi-kwadrat ($p = 0,0006$) dla tych działań budujących relacje z klientami wskazuje zależność między odpowiedziami w poszczególnych grupach przedsiębiorstw, co oznacza konieczność odrzucenia hipotezy zerowej i akceptacji hipotezy alternatywnej (tab. 2 i 3).

Ponadto podczas przeprowadzonej analizy działań wpływających na budowanie relacji z klientami dokonano pomiaru średnich arytmetycznych dla poszczególnych grup przedsiębiorstw, uwzględniając drugie kryterium – ich wiek (tab. 4). Wyróżniono zatem firmy prowadzące swoją działalność gospodarczą do 5 lat, firmy działające na rynku od 6 do 10 lat oraz firmy prowadzące działalność powyżej 10 lat.

Tabela 4

Średni poziom działań organizacyjnych budujących relacje z klientami sektora MSP a wiek przedsiębiorstwa

Działania budujące relacje z klientami	Wiek przedsiębiorstwa		
	do 5 lat (N=15)	od 6 do 10 lat (N = 18)	powyżej 10 lat (N = 107)
MW	3,60	3,833	3,925
EKC	2,60	2,500	2,523
WTC	2,00	2,500	2,794
SWD	3,40	3,000	3,318
PR	3,20	3,333	2,673

Wyniki przeprowadzonego badania (tab. 4 i 5) pokazały, że MW najwyżej ocenione zostało przez firmy najstarsze, czyli działające ponad 10 lat, na średnim poziomie 3,925 w 5-stopniowej skali. Wartość statystyki chi-kwadrat dla tej zmiennej ($p = 0,425$) nie wskazuje na statystycznie istotną zależność. Z kolei działania EKC zostały najwyżej ocenione przez firmy najmłodsze, na średnim poziomie 2,60, a wartości statystyki chi-kwadrat ($p = 0,014$) pozwalają odrzucić hipotezę zerową i zaakceptować hipotezę alternatywną (pomiędzy zmiennymi jest zależność). Działania WTC najwyżej zostały ocenione przez firmy najstarsze, na średnim poziomie 2,794 w 5-stopniowej skali, jednak statystyki chi-kwadrat ($p = 0,071$) nie wskazują na występowanie zależności pomiędzy odpowiedziami w poszczególnych grupach firm. STD jako działanie budujące relacje z klientami najwyżej ocenione zostało przez menadżerów najmłodszych firm, na średnim poziomie 3,40, a wartość statystyki chi-kwadrat wskazuje, że nie występuje zależność między poszczególnymi grupami przedsiębiorstw ($p = 0,077$). Natomiast działania PR najwyżej ocenione zostały przez grupę firm, które działają na rynku od 6 do 10 lat, a wartość statystyki chi-kwadrat ($p = 0,0004$) wskazuje, że występuje zależność pomiędzy wiekowo rozróżnionymi grupami przedsiębiorstw (wskazuje, że jest statystyczna zależność pomiędzy zmiennymi).

Tabela 5

Statystyka chi-kwadrat dla działań organizacyjnych budujących relacje z klientami sektora MSP w zależności od wieku firmy

Działania budujące relacje z klientami	Chi-kwadrat (χ^2)	Poziom ufności (df)	Poziom prawdopodobieństwa (p)
MW	14,334	14	0,4250
EKC	28,035	14	0,0140
WTC	22,378	14	0,0710
SWD	22,061	14	0,0770
PR	38,988	14	0,0004

4. Wnioski

Przeprowadzone badania na grupie przedsiębiorstw produkcyjnych sektora MSP pozwoliły na identyfikację zachowań organizacyjnych w obszarze działań budujących relacje z klientami. Wyróżnione działania wskazują, że budowanie relacji z klientami odbywa się w poszczególnych etapach: od identyfikacji potrzeb, monitorowania ich, do rozwoju poprzez propozycję nowych rozwiązań i ulepszenia istniejących, co jest zgodne z badaniami prezentowanymi w literaturze tematu (Beliczyński 2006; Ioannou i Zolkiewski 2019). W ocenie badanych największy wpływ na budowanie relacji z klientami ma monitorowanie, jak zmieniają się ich wymagania oraz przygotowanie rozwiązań dla klientów, które wpłyną na osiągnięcie większego udziału w rynku oraz pozyskanie nowych klientów. W świetle przeglądu literatury jest to zgodne i najłatwiejsze do osiągnięcia w tej grupie podmiotów. Jednak w przypadku wyróżnienia grup przedsiębiorstw ze względu na poziom zatrudnienia okazuje się, że wśród przedsiębiorstw zatrudniających do 49 pracowników na budowanie relacji z klientami wpływa najczęściej monitorowanie, jak zmieniają się wymagania klientów, natomiast najrzadziej eksperymentowanie z wieloma kanałami cyfrowymi przy komunikacji z klientem, z kolei w grupie średnich firm – odpowiednio monitorowanie, jak zmieniają się wymagania klientów, wykorzystanie technologii cyfrowej do utrzymania stałego kontaktu z klientami oraz rozwiązywanie ich problemów. Okazuje się, że wiek firmy nie różnicuje działań, które budują relacje, i w każdej wyróżnionej grupie firm najczęściej wskazywanymi działaniami są monitorowanie, jak zmieniają się wymagania klientów, przygotowanie rozwiązań dla klientów, które wpłyną na osiągnięcie większego udziału w rynku, pozyskanie nowych klientów.

Przeprowadzone badania nie są wolne od ograniczeń, wśród których należy wymienić m.in. dość małą próbę badawczą. Można jednak potraktować je jako wstępne, zaś ich wyniki mogą pomóc w ustalaniu kierunku przyszłych badań w różnych obszarach zachowań organizacyjnych, w tym na większej grupie respondentów, czy w badaniach międzynarodowych.

Literatura

- Adamska, M., 2016, *Rola personelu sprzedażowego w zarządzaniu relacjami z klientem. Wyniki badań w małych i średnich przedsiębiorstwach województwa opolskiego*, Barometr Regionalny, 14, 4, s. 155–161.
- Barão A., Rodrigues da Silva A., 2012, *How to Value and Monitor the Relational Capital of Knowledge-intensive Organizations?*, [w:] *Handbook of Research on Enterprise 2.0: Technological, Social, and Organizational Dimensions*, ed. M.M. Cruz-Cunha, F. Moreira, J. Varajão, IGI Global, s. 220–243.
- Beliczyński J., 2006, *Koncepcja zarządzania relacjami z klientami*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 700, s. 117–131.
- Danielak W., 2015, *Zarządzanie relacjami z klientem z perspektywy budowania kapitału relacyjnego*, [w:] *Marketingowe uwarunkowania rozwoju organizacji*, red. A. Barska, B. Ślusarz, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze, nr 3, s. 71–83.
- Deszczyński B., 2007, *Uwarunkowania wdrażania CRM w przedsiębiorstwie*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, 2, s. 165–181.
- Evans J.S., 1991, *Strategic flexibility for high technology manoeuvres: A conceptual framework*, Journal of Management Studies, 28, 1, s. 69–89.
- Fernández E., Montes J.M., Vázquez C.J., 2000, *Typology and strategic analysis of intangible resources a resource-based approach*, Technovation, 20, s. 81–92.
- Grego-Planer D., Liczmańska K., Petrykowska J., 2013, *Korzyści wynikające z budowania trwałych relacji z klientami w firmach usługowych*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, 10, 59, s. 256–267.
- Hitt M., Bierman L., Uhlenbruck K., Shimizu K., 2006, *The Importance of Resources in the Internationalization of Professional Service Firms: The Good, the Bad, and the Ugly*, The Academy of Management Journal, 49, 6, s. 1137–1157.
- Ioannou M., Zolkiewski J., 2019, *Can retail bank-client relationships be developed online?*, EuroMed Journal of Business, 4, 3, s. 254–269.
- Jemaa A.M.B., Tournois N., 2014, *Relationship marketing key concepts as relationship value determinant*, Journal of Marketing Research and Case Studies, <https://doi.org/10.5171/2014.201710>.
- Lerche J., Lemańska-Majdzik A., 2020, *Familiness in Intra-Organizational Relations and the Personnel Policy in Family Businesses*, [w:] *Sustainable Economic Development and Advancing Education Excellence in the Era of Global Pandemic*, ed. K.S. Soliman, Norristown, s. 4480–4490.

- Nowosielski S., 2016, *Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 421, s. 468–482.
- Okreglicka M., 2019, *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Roberts G., Phelps S., 2001, *Customer Relationship Management*, Thorogood, London.
- Sorce P., 2002, *Relationship Marketing Strategy. A Research Monograph of the Printing Industry Center at RIT*, Rochester, New York.
- Ujwary-Gil A., 2009, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa.
- Wyród-Wróbel J., 2019, *Zarządzanie relacjami z klientem*, [w:] *Współczesne koncepcje zarządzania*, red. G. Biesok, M. Jakubiec, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała, s. 69–88.
- Yusuf Y.Y., Gunasekaran A., Musa A., Dauda M., El-Berishy N.M., Cang S., 2014, *A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry*, International Journal of Production Economics, 147, s. 531–543.
- Żukowska J., Kołodziejczyk D., Mechło P., 2018, *Problemy definicyjne kapitału relacyjnego w literaturze zarządzania*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 351, s. 9–21.

BUILDING RELATIONS WITH THE CUSTOMER – ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN THE SME SECTOR

Summary: Organizational behavior influencing the management of relationships in organizations has an undeniable impact on the functioning and development of enterprises. Establishing and maintaining lasting relationships and market ties is the essence of the functioning of any organization. Relational capital is undoubtedly a unique resource which, from the point of view of the theory of organizational resources, determines the company's competitive advantage. This situation applies not only to the intra-organizational relations that shape, inter alia, organizational culture, but also relationships with stakeholders, including customers. Relationships with customers are influenced by the behavior of organizations, which are appropriately adapted to the operating conditions, which create and at the same time determine their character and quality. The aim of the chapter is to diagnose activities in building relationships with customers in manufacturing enterprises from the SME sector. The presented results of empirical research conducted in 2020 show what activities of enterprises from the SME sector shape relations with clients and the level of behavior of enterprises influencing these relations.

Keywords: organizational behavior, relationship management, customer relations, competitiveness, SME sector