Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 27/2011

Małgorzata Adamska

Politechnika Opolska

Znaczenie kapitału rynkowego w rozwoju przedsiębiorstwa

Streszczenie. W artykule został zaprezentowany i omówiony kapitał rynkowy w aspekcie jego znaczenia dla efektywności przedsiębiorstwa. Wskazano możliwe do realizacji działania w zakresie wykorzystania elementów kapitału rynkowego na potrzeby działalności budującej i wzmacniającej pozycję rynkową organizacji, dzięki czemu następuje wzrost jej efektywności. Kapitał rynkowy zaprezentowany został jako element w strukturze kapitału intelektualnego nowoczesnego przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, kapitał rynkowy, monitor aktywów niematerialnych

Wstęp

We współczesnej gospodarce funkcjonowanie przedsiębiorstwa w głównej mierze odbywa się na podstawie wypracowanego poziomu wiedzy. Istotne stało się wytwarzanie, dystrybucja oraz wykorzystanie wiedzy – mądrości, która stała się podstawowym zasobem nowoczesnych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa muszą nauczyć się wykorzystywać zmiany zachodzące w otoczeniu jako okazje dające możliwości wzrostu efektywności swojej działalności. Właściwie zarządzane zasoby kapitału intelektualnego [KI], będące w posiadaniu przedsiębiorstwa, umożliwiają szybkie, sprawne i skuteczne reakcje na realia życia gospodarczego.

Każda nowoczesna organizacja stawia sobie, jako jeden z celów strategicznych, osiągnięcie oczekiwanego poziomu efektywności, który nigdy nie jest osta-

teczny, bowiem sukces odnosi ten, kto nie boi się wychodzić naprzeciw oczekiwaniom rynku i podejmuje wyzwania. Ważnym czynnikiem poprawy efektywności jest budowanie przewagi konkurencyjnej. Odbywa się to poprzez rozwijanie i pogłębianie możliwości popytowych dotychczasowych rynków, zwiększanie udziału w rynku oraz deklasowanie konkurencji. Popularna i znana już koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym kreuje zdroworozsądkowe trendy dla zarządzania kapitałem ludzkim i jego kompetencjami, dla zarządzania kapitałem strukturalnym w odniesieniu do realizacji procesów oraz wdrażania innowacji oraz dla zarządzania szeroko pojętym kapitałem rynkowym i funkcjonowania organizacji w konkretnym otoczeniu rynkowym. Kapitał rynkowy organizacji, będąc jednym z elementów w strukturze KI odgrywa istotną rolę w procesie ciągłego podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa. Wywiera strategiczny wpływ na tworzenie i umacnianie wizerunku oraz wiedzy o przedsiębiorstwie w świadomości pozostałych uczestników rynku.

1. Kapitał intelektualny i jego struktura

Podejście do KI dyskutowane jest z wielu punktów widzenia[1], które zależą od obszaru kompetencji[2]. Na przykład specjalista ds. zarządzania zasobami ludzkimi widzi w KI przede wszystkim *stricte* kapitał ludzki, zagadnienia z obszaru zarządzania wiedzą, kwalifikacjami i doświadczeniami (zawodowymi i ludzkimi) pracownika. Można w definicjach kapitału intelektualnego dopatrzyć się również wątku finansowego, ponieważ wielu autorów zwraca uwagę na efekt zarządzania kapitałem intelektualnym w postaci kreowanej rzeczywistej wartości dla organizacji. Sposobem na wycenę KI jest określenie różnicy wartości pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową, która będzie odpowiadać wartości jej aktywów niematerialnych[3]. Jednakże jest to podejście często krytykowane z uwagi na brak stabilności w wycenie rynkowej.

Niewątpliwie każdy specjalista do spraw marketingu wskaże na znaczenie KI w kreowaniu wizerunku organizacji i zdobywaniu przewagi konkurencyjnej. Wszelka działalność marketingowa ukierunkowana obecnie na holistyczną wizję klienta i spełnianie oczekiwań rynku wymaga od nowoczesnych organizacji „wysiłku intelektualnego", związanego z właściwym, efektywnym wykorzystaniem

[1] http://www.bsc.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=39 [18.12.2010].

[2] A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*. http://www.fundacja.edu.pl/pliki/agnieszka_sokolowska-zarzadzanie_kapitalem_intelektualnym.pdf [12.08.2009], s. 11-14.

[3] A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2007, s. 337.

wiedzy o rynku, stanowiącej najważniejszy zasób w procesie budowania przewagi konkurencyjnej[4].

Taka wielowątkowość w definiowaniu KI wynika z faktu, że od dawna był on obecny w praktyce zarządzania.

Jedną z bardziej rozpoznawalnych i wielokrotnie cytowanych definicji KI zaproponował Leif Edvinson[5]. Jest ona bardzo udana z dwóch względów – pokazuje potrzebę kompleksowości w zarządzaniu kapitałem intelektualnym, a także wskazuje na jego punkt ciężkości. Tworząc pojęcie drzewa KI Edvinson wyróżnił: obszar bezpośredniego kreowania KI jednostki i organizacji (stanowią go korzenie – niewidoczny, wewnętrzny obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa); obszar zewnętrzny to wizerunek przedsiębiorstwa w otoczeniu. Jest to wszystko to, co firma zarówno chce, jak i … musi pokazać otoczeniu.

Dyskusja nad ostateczną strukturą KI będzie wiecznie zielonym obszarem rozważań, gdyż echuje ją ścisły związek z ciągłym postępem technologicznym, informatycznym i rozwojem społeczeństwa.

Rys. 1. Propozycja uniwersalnej struktury kapitału intelektualnego

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Nie istnieje jedna standardowa, uniwersalna definicja, jeden sposób pomiaru, szacowania wartości KI. Pomimo że jest wiele podejść do KI, jedno stwierdzenie jest wspólne: zarządzanie tym kapitałem jest istotne w tworzeniu wartości i budowaniu efektywności przedsiębiorstwa. Wyciągając wspólny mianownik z definicji KI powstałych na przestrzeni ostatnich lat uzyskuje się uniwersalną strukturę KI, która stanowi dobrą bazę do określenia dalszych jego poziomów (rys. 1).

[4] M. Mroziewski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008, s. 29.

[5] L. Edvinsson, *O definicji i roli kapitału intelektualnego – wywiad*, http://www.innowacyjnosc.gpw.pl/kip/index.php?m=9 [15.09.2010].

2. Kapitał rynkowy przedsiębiorstwa

Jedną z najlepszych koncepcji struktury KI jest propozycja zespołu: Warschat, Wagner, Hauss[6], wskazująca na równorzędne funkcjonowanie:

– kapitału ludzkiego (wykształcenie, kompetencje, relacje międzyludzkie i struktury nieformalne, przywództwo i motywacja, realizacja potrzeb),

– kapitału organizacyjnego (technologia, procesy, posiadana infrastruktura, kultura organizacyjna, wybrane style zarządzania, sieć komunikacji),

– kapitału rynkowego (relacje z klientami, relacje z dostawcami, relacje z pozostałymi uczestnikami rynku, działalność marketingowa i *public relations*, inne relacje rynkowe),

– kapitału innowacyjnego (ciągły rozwój i procesy doskonalenia, przedsiębiorczość, kreatywność, kultura proinnowacyjna, nowoczesne technologie).

Zależność kapitału innowacyjnego od pozostałych kapitałów uniemożliwia lokację kapitału innowacyjnego w jednej linii z pozostałymi, stąd w propozycji uniwersalnej struktury kapitału intelektualnego (rys. 1) kapitał innowacyjny pozostaje wkomponowany w obszar kapitału organizacyjnego na równi z kapitałem procesów.

W proponowanym przez duet Edvinson/Malone modelu wartości Skandia pojęcie „kapitału rynkowego" jako takie nie występuje. Wyróżniony został jedynie kapitał kliencki, który jest jednak pojęciem zbyt wąskim w stosunku do rzeczywistego stanu relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem rynkowym[7].

Jednak wielu autorów zajmujących się zagadnieniem zarządzania kapitałem intelektualnym zauważało nieścisłość tego podziału względem panującej rzeczywistości rynkowej. Między innymi Elżbieta Skrzypek, pisząc, że „kapitał intelektualny stanowi wiedzę użyteczną dla firmy. Obejmuje on kapitał: pracowniczy, strukturalny, rynkowy"[8].

Czynnikiem kształtującym finalną strukturę kapitału rynkowego organizacji jest jego świadomość rynkowa i prowadzona działalność marketingowa. Elementy kapitału rynkowego organizacji można, w uproszczeniu, sprowadzić do trzech podstawowych grup (rys. 2).

Wszystkie elementy kapitału rynkowego wywierają wpływ na daną organizację a jednocześnie na siebie wzajemnie. Pierwsze skojarzenie powinno przywołać na myśl model pięciu sił kształtujących konkurencję według Michaela Portera[9].

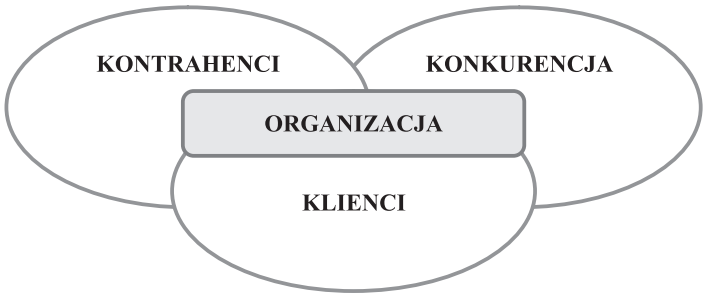
---

[6] http://www.bsc.edu.pl/ [18.12.2010].

[7] Zob. L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 45.

[8] E. Skrzypek, *Kapitał intelektualny jako podstawa sukcesu organizacji w społeczeństwie wiedzy*, w: *Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarki: siły motoryczne i bariery*, *III Konferencja Naukowa z cyklu „Wiedza i Innowacje"*, Kraków 2007. http://www.instytut.info/IIIkonf/referaty/3c/Skrzypek.pdf [12.08.2009], s. 4.

[9] Zob. M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.



Rys. 2. Elementy kapitału rynkowego organizacji

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Odnajdujemy w tym modelu elementy kapitału rynkowego (w sile przetargowej nabywców, dostawców, w konkurencji).

Pojawiają się wątpliwości, co do zastosowania tej metody do analizy i oceny otoczenia rynkowego. Pierwsza z nich, to brak uwzględnienia relacji pomiędzy uczestnikami rynku – tworzenie aliansów strategicznych, co zaprzecza wskazywanej przez Portera rywalizacji rynkowej. Kolejna wątpliwość, to ukierunkowanie na przedsiębiorstwa działające na jednorodnym rynku dóbr i usług oraz ogólna statyczność wyróżnionych sił napędowych, z chwilą gdy nowoczesne przedsiębiorstwa działają na elastycznym i niezwykle zmiennym rynku. Wszystkie te wątpliwości skłaniają ku konkluzji, by model Portera traktować jedynie jako wstępne, rozpoznawcze narzędzie wykorzystywane podczas analizy wybranego rynku. Umożliwia on upewnienie się, czy ważne aspekty funkcjonowania oraz czynniki wywierające na nie wpływ dla danego rynku nie zostały pominięte. Pełna analiza danego rynku, aby była przydatna musi koniecznie być znacznie głębsza i brać pod uwagę wszystkie specyficzne zjawiska na nim występujące.

Analiza kapitału rynkowego przedsiębiorstwa jest szczegółowym określeniem jej dotychczasowej pozycji rynkowej oraz charakterystyką otoczenia zewnętrznego, w jakim przyszło jej funkcjonować, w celu określenia strategii działania na przyszłość.

3. Kapitał kliencki

Na przestrzeni czasu przedsiębiorcy zadają sobie niezmienne pytanie: kim jest nasz klient? Potrzebna jest im wiedza o tym, którzy z portfela klientów są dla firmy dochodowi, którzy klienci rokują na współpracę w przyszłości, z którymi przyszedł czas pożegnania, a których sami chcielibyśmy pożegnać, ponieważ więcej z nimi zachodu niż korzyści[10].

[10] Zob. Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań, 2005, s. 61-66.

Wypracowane relacje z klientami mają najistotniejsze znaczenie dla wartości firmy w aspekcie osiągania podstawowych celów przedsiębiorstwa, takich jak wzrost produktywności, udziałów w rynku i zasięgu oddziaływania.

Garth Hallberg w publikacji *All Consumers Are Not Created Equal* (John Wiley&Sons, [b.m.] 1995) sformułował tzw. cykl życia klienta z firmą, który obrazuje jaki wpływ na osiąganie zysków przez firmę mają określone fazy relacji klienta z firmą. W tym celu wyróżnił trzy grupy klientów przez okres trwania więzi – od rozpoczęcia do zakończenia[11]:

– nowi – klienci, którzy po raz pierwszy korzystają z oferty danej firmy,

– zatrzymani – klienci, którzy po pierwszym kontakcie z firmą decydują się kontynuować zakupy i stają się wielokrotnymi nabywcami,

– utraceni – klienci, którzy przestali kupować produkty danej firmy.

Podział ten nie bierze jednak pod uwagę grupy klientów potencjalnych, stąd propozycja, by wynikiem przeprowadzania skutecznej analizy i charakterystyki kapitału klienckiego był jego podział na główne grupy klientów:

– przeszłych,

– obecnych,

– przyszłych.

Pierwsza grupa – **klientów przeszłych** – tworzyła w przeszłości wartość dla przedsiębiorstwa. Klienci ci wywierali wpływ na jego działalność dostarczając konkretną wiedzę o swoich potrzebach i oczekiwaniach wobec proponowanego do wymiany dobra. Zaniechanie aktywności popytowej ze strony klienta może świadczyć o jego utracie w wyniku niesprostania jego oczekiwaniom. Istotnym powodem może być brak wypracowanej lojalności i zaufania do marki, oznacza to bowiem, że klient kupuje głównie kierując się argumentem niskiej ceny, często w sposób przypadkowy. Warto zatem wiedzieć, co skłoniło klienta do odejścia, ponieważ umożliwi to wyciągnięcie wniosków na przyszłość i opracowanie efektywnej orientacji na klienta.

Bierność klienta może świadczyć również m.in. o przesunięciu się oferowanego przez przedsiębiorstwo dobra w sferę dóbr niepostrzegalnych. Przykładem może być klient, który stał się rodzicem. Na przestrzeni kilku lat przechodzi przez różne grupy produktów, które do tej pory były dla niego niepostrzegalne, a w danym momencie życia są potrzebne i bardzo szybko powracają do grupy dóbr niepostrzegalnych (np. foteliki samochodowe, szczepionki, odżywki dla dzieci). W przypadku tych klientów ważne jest, w jaki sposób nastąpiło odejście od dokonywania zakupu. Mogą oni bowiem ponownie znaleźć się w grupie klientów docelowych i powrócić do swoich wcześniejszych przyzwyczajeń lub upodobań.

[11] M. Cichosz, *Lojalność klienta a logistyka firm usługowych*, SGH, Warszawa 2010, s. 15.

W odniesieniu do klientów przeszłych ważną rolę odgrywa również fakt, iż mogą oni nadal mieć znaczący wpływ na aktualną strukturę klientów, a tym samym na wartość generowaną przez nich dla przedsiębiorstwa. Klienci przeszli są najważniejszym nośnikiem marketingu szeptanego, dzieląc się swoimi doświadczeniami i oceną produktu/usługi stają się pośrednikami w pozyskaniu nowych klientów i wywierają wpływ na pozycję rynkową przedsiębiorstwa.

Druga grupa klientów to **klienci aktualni**. Jest to grupa stanowiąca aktywną popytowo w danym momencie bazę klientów, determinującą teraźniejsze poczynania organizacji. Zgodnie z koncepcją Hallberga, należy pamiętać o ich podziale na **nowych**, kupujących po raz pierwszy, i **zatrzymanych**, w tej to grupie mamy klientów regularnie kupujących.

Klienci nowi w aktualnej grupie kupujących, którzy zdecydowali się na zakup po raz pierwszy, wymagają od przedsiębiorstwa szczególnej uwagi. Ich przekonanie do ponownego zakupu będzie wynikać po pierwsze – z przekonania do wartości samego dobra, po drugie zaś – zależne będzie od komunikacji posprzedażowej i obsługi, z jaką się spotkali.

Klienci aktualni, mimo swojej stabilizacji, oczekują nadal ze strony firmy zainteresowania swoimi potrzebami. W zależności od profilu działalności i branży wymagają oni nakładu czasu na obsługę i bezpośredni kontakt. W przypadku dóbr szybko rotujących (FMCG ang. Fast Moving Consumer Goods), kupowanych z półki, oczekiwanych przez klienta w różnorodnych kanałach dystrybucji, utrzymanie relacji z klientami odbywa się zarówno przez oferowany produkt (elementy marketingu mix – produkt i jego opakowanie, uzyskaną jakość i użyteczność, cenę oraz wygodę zakupu), jak i przede wszystkim poprzez wykreowany wizerunek. Klienci dokonują konkretnych wyborów zakupowych przez akceptację oferty i utożsamianie się w wizerunkiem przedsiębiorstwa. Główne metody wywierania wpływu i komunikacji z aktualnymi klientami to narzędzia aktywnej promocji oraz szeroko zakrojone badania rynkowe, mające na celu wyciągnięcie informacji z rynku wspomagających dostosowanie oferty do jego potrzeb.

Klienci aktualni stanowią grupę najbardziej wrażliwą na działania przedsiębiorstwa. Nierzadko są kapryśni, mają bowiem świadomość posiadanych możliwości wyboru, zatem szybko tracą zainteresowanie na rzecz substytutów, a jeszcze szybciej tracą lojalność, gdy w grę wchodzi korzystna cena. Brak więzi może tych klientów bardzo szybko przesunąć do grupy klientów przeszłych. Grupa aktualnych klientów budowana jest na bazie klientów przeszłych i na bazie klientów potencjalnych, u których firma wzbudziła zaufanie i lojalność do oferowanych produktów lub usług.

Klienci przyszli, to ci uczestnicy rynku, na których pozyskaniu każdej firmie zależy, każdy bowiem kto nie jest naszym klientem, jest w takim razie klientem naszej konkurencji. Proces pozyskiwania klientów realizowany jest w głównej mierze tymi samymi środkami przekazu (promocji), co proces utrzymywania do-

tychczasowych klientów. Nie można jednak sprowadzać tego zadania jedynie do reklamy w mediach. W przypadku już posiadanych klientów firma powinna realizować strategię „zgłębiania" ich możliwości nabywczych.

Klientom potencjalnym należy wychodzić naprzeciw, intrygować ich i prowokować do chęci zmian przyzwyczajeń konsumenckich. Jest to trudny proces przełamywania ich stereotypowych zachowań. Wymaga to większego nakładu czasu, pracy i pieniędzy oraz tworzenia formy przekazu i treści informacyjnych obok których nie będą mogli przejść obojętnie.

Każda organizacja powinna realizować koncepcję 4Z: Zwrócenie uwagi, Zainteresowanie, Zapał do zakupu, Zakup (odpowiednik modelu *AIDA*[12]: *Attention* – przyciągnięcie uwagi, *Interest* – wzbudzenie zainteresowania, *Desire* – wywołanie pragnienia oraz *Action* – działanie w sposób ciągły, tak aby zainteresowanie klienta nigdy nie malało.

Informacje o każdej z grup klientów powinny być gromadzone w bazach danych klientów w miarę możliwości oraz w zależności od oferowanego dobra i sposobu jego dystrybucji. W przypadku dóbr powszechnych, kupowanych „z półki" trudno taką wiedzę zgromadzić, jednakże wiele branż, np. odzieżowa i kosmetyczna, radzą sobie poprzez tworzenie systemu indywidualnych kart klienta, klubów klienta itp., dzięki którym przeważająca część zakupów jest rejestrowana i umożliwia stworzenie profilu klienta. Jest to oczywiście działalność wymagająca odpowiednich nakładów finansowych, jednak korzyści z posiadania wiedzy o strukturze klientów i ich możliwościach nabywczych oraz oczekiwaniach wobec rynku są niezaprzeczalnie większe.

Kapitał kliencki z perspektywy posiadanego przez przedsiębiorstwo portfela klientów oraz możliwości pozyskania nowych klientów (dzięki dobremu *public relations* oraz silnej marce), stanowi podstawę dla wyceny jej wartości rynkowej. Daje bowiem możliwość oceny obecnych zysków oraz opracowania prognoz na przyszłość. Działania podejmowanie przez przedsiębiorstwo w ramach przyjętej strategii marketingowej powinny być zorientowane na kreowanie zarówno rozpoznawalnego wizerunku przedsiębiorstwa – ucieczka od „anonimowości producenckiej", jak i zbudowanie mocnej, stabilnej marki, która umożliwi w przyszłości rozwój produktu, dywersyfikację i wchodzenie z nim na nowe rynki.

W kreowaniu kapitału klienckiego ważnym aspektem jest przede wszystkim uświadomienie przyczyn podejmowania decyzji zakupowych oraz umiejętne wykorzystanie posiadanej wiedzy w realizacji działań stymulujących popyt. Jedna z bardziej udanych prezentacji tych czynników opracowana została przez Geoffa Aylinga w książce *Rapid Response Advertising* (Allen & Unwin, 2003), w której wyróżnił 50 powodów dla których ludzie kupują[13]. Między innymi kupią, aby:

[12] Ph. Kotler, *Marketing*..., s. 552-553.

[13] G. Ayling, *Rapid Response Advertising*, www.mortongregory.com [21.03.2009].

zdobyć przyjaźń, rozgłos, uciec przed bólem, stresem, żeby sprawić sobie przyjemność, żeby sprawić komuś przyjemność, by poczuć się młodziej, by się wyróżniać, by być na topie itp. Oddziaływanie na kapitał kliencki będzie skuteczne tylko i wyłącznie, gdy przedsiębiorstwo pozna jego argumenty zakupowe i przede wszystkim będzie umiało na nie odpowiednio zareagować.

Poszczególne rynki składają się z klientów nabywców, którzy różnią się znacząco między sobą: pragnieniami, zasobami finansowymi, miejscem zamieszkania, postawami, zwyczajami zakupowymi itd. Istotnym narzędziem zarządzania kapitałem klienckim jest skutecznie prowadzona segmentacja rynku. W procesie segmentacji rynku przedsiębiorstwa muszą dokonać podziału dużych heterogenicznych rynków na mniejsze segmenty, do których można dotrzeć efektywniej, z wykorzystaniem bardziej dobranych narządzi oraz za pomocą produktów i usług trafnie zaspokajających ich specyficzne potrzeby i wymagania[14].

Przeprowadzając analizę rynku w celu wyłonienia segmentów, należy definiować je tak, aby obejmowały wszystkich potencjalnych klientów – a więc tych, którzy kupują i mogą kupować nasz produkt. Ważnym elementem procesu analizy rynku i podziału na segmenty są dobrze dobrane kryteria, według których będzie ona przeprowadzana. Dobór kryteriów segmentacji w każdym przypadku jest indywidualny i zależy przede wszystkim od rynku, oferowanego produktu lub usługi (przykładowe kryteria to: demograficzne, geograficzne, psychograficzne, kryteria behawioralne, tzn. oczekiwań, oraz użytkowania)[15].

Na wartość kapitału klienckiego wpływa liczba klientów w danym segmencie, ale przede wszystkim to, jak szacowane są przyszłe korzyści wynikające z podjętej współpracy, zależne od zaufania i lojalności wobec marki oraz jakości obsługi i wynikającego z niej wizerunku przedsiębiorstwa.

4. Kapitał kontrahentów

Na kapitał kontrahentów składają się wszystkie organizacje funkcjonujące w bezpośrednim i pośrednim otoczeniu organizacji oraz te, które wywierają wpływ na jej działalność. Do kapitału kontrahentów należy zaliczyć wszystkich uczestników otoczenia współpracujących z przedsiębiorstwem: dostawców, kanały dystrybucji, podwykonawców, administrację publiczną, instytucje finansowe oraz instytucje badawczo-naukowe.

Kapitał **dostawców** znajduje wyraz m.in. w ich własnym wypracowanym wizerunku rynkowym, który pośrednio może być transponowany na jego odbiorców.

[14] Ph. Kotler, *Marketing*..., s. 243-259.
[15] Ibidem, s. 247-249.

Wyraz kapitału dostawców to także relacje biznesowe, jakie zostały nawiązane, ich stabilność w dłuższym czasie oraz zaufanie finansowe i wzajemny szacunek do partnera. Dostawca poprzez swoje działania może wywierać zarówno negatywny, jak i pozytywny wpływ na działalność swoich odbiorców, poprzez regulację dostaw pod względem terminowości, kompletności, jakości surowców. Tym samym może bardzo skutecznie oddziaływać na osiąganą z działalności efektywność.

Każde przedsiębiorstwo podejmuje konkretne decyzje dotyczące wyboru partnerów biznesowych – podobne kryteria powinny mieć zatem zastosowanie wobec dostawców. Należy ich traktować jako ważny czynnik, warunkujący wręcz realizowaną działalność gospodarczą. Można wyróżnić konkretne cele, jakie przedsiębiorstwo przyjmuje do realizacji względem swoich dostawców w ramach opracowanej wobec nich strategii oddziaływania[16]. Cele te są następujące:

– uzyskanie gwarancji wysokiej jakości dostarczanych surowców i produktów (co przekłada się na jakość produktu finalnego),

– redukcja kosztów zaopatrzenia w surowce i inne materiały niezbędne do realizacji procesu produkcyjnego (działanie efektu skali, statut stałego kontrahenta itp.),

– uniezależnienie się od dostawców (poprzez tworzenie sprawnego portfela dostawców z jednakowymi relacjami biznesowymi),

– wypracowanie pewności realizacji dostaw w oczekiwanym terminie, w odpowiedniej formie oraz z zachowaniem standardów jakościowych.

Philip Kotler zwracał uwagę na pojęcie „siły przetargowej dostawców", która może mieć duże znaczenie w analizie wpływu kapitału dostawców na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, poprzez typową grę cenową lub jakościową[17]. Na siłę przetargową dostawcy mają wpływ koszty zmiany dostawcy. W przypadku gdy są one wysokie – przedsiębiorstwo nie będzie podejmować decyzji o poszukiwaniu nowego dostawcy zbyt pochopnie. O dobrej sile przetargowej można mówić wówczas, kiedy liczba dostawców na danym rynku jest ograniczona, co oznacza zwiększenie ich siły przetargowej, ponieważ mniejsza liczba oznacza mniejszą konkurencję między nimi. Taka sytuacja sprzyja tworzeniu aliansów w celu uzyskania lepszej pozycji do negocjacji warunków umów. W takiej sytuacji dostawców trzeba traktować jako swoisty „zasób rzadki", a zatem wymagający odpowiedniego traktowania.

Do spadku siły przetargowej przyczynia się liczba dostawców oraz duża podaż oferowanego dobra. W takim przypadku często osiągane są korzyści dodatkowe z uwagi na wzmożoną promocję sprzedaży, dostawcy muszą bowiem wtedy konkurować innymi wartościami dodatkowymi, takimi jak: transport, obsługa oraz oczywiście cena i rabaty bądź upusty. Wielu dostawców zdaje sobie również sprawę, że w przypadku małych barier wejścia na rynek dotychczasowi odbiorcy

[16] R. Baran, *Strategie marketingowe*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa, 2004, s. 86-87.

[17] Ph. Kotler, *Marketing…*, s. 261.

mogą się usamodzielnić i stać się konkurencją. Jedynym wyjściem jest w takiej sytuacji utrzymywanie poziomu usług oraz ceny na poziomie zniechęcającym kupujących do podjęcia takiej decyzji i konkurowania z nimi.

Kapitał **kanałów dystrybucji** to obszar *stricte* wpisujący się w koncepcję marketingu mix. Do najważniejszego zadania kanału dystrybucji zalicza się rozładowanie dysproporcji pomiędzy tym co proponuje rynkowi dany producent a oczekiwaniami i listą zakupów klienta, który kupuje w bardzo szerokim asortymencie, ale za to bardzo małe ilości. Sposób dystrybucji wywiera również oczywisty wpływ na pozycjonowanie oraz poziom cen produktów. Kanały dystrybucji należy dobierać bardzo staranie, ponieważ ich wizerunek rynkowy będzie przekładał się na efektywność realizowanej sprzedaży. Osiągnięcie oczekiwanych finansowych rezultatów działalności nie będzie możliwe do osiągnięcia bez wyselekcjonowanego kanału dystrybucji pod względem: doświadczenia, posiadanych kontaktów, skali i zasięgu działania, lokalizacji, specjalizacji oraz skuteczności sieci dystrybucyjnej.

W odniesieniu do **podwykonawców**, realizujących działania zgodnie z koncepcją *outsourcingu* należy zwrócić uwagę na ich bezpośrednie zaangażowanie w kształtowanie jakości oferowanego dobra, a tym samym w podnoszenie efektywności przedsiębiorstwa zlecającego (ang. *outsourcing – outside-resource--using* – wykorzystanie zasobów zewnętrznych; jest to rodzaj przedsięwzięcia, polegający na wydzieleniu wybranej funkcji ze struktury organizacyjnej i przekazanie do realizacji innym podmiotom zewnętrznym[18]).

Rzeczywistość gospodarcza wskazuje, że częstą przyczyną stosowania *outsourcingu* są kwestie finansowe, czyli czysta kalkulacja kosztów produkcyjnych, z której jasno wynika, że taniej jest zlecić wykonanie na zewnątrz, niż uruchamiać produkcję u siebie. W przyczynach stosowania *outsourcingu* jako najistotniejszą przesłankę należałoby wskazać poszukiwanie wyższej jakości i lepszych kwalifikacji, niż te, które organizacja jest w stanie sama zapewnić.

Mając na względzie udział podwykonawców w dostarczaniu pośrednio satysfakcji klientom, należy traktować ich jako składową kapitału rynkowego. Dbać o nawiązanie dobrych relacji biznesowych, dopracować harmonogramy produkcji, doprecyzować obszar odpowiedzialności i kompetencji, tak aby każda ze stron czuła, że jej interesy zostały w pełni zabezpieczone, a współpraca jest realizowana z obustronną korzyścią.

Bardzo ważnym zadaniem w budowaniu wzajemnych relacji jest deklaracja stabilności i długoterminowości, co daje podwykonawcy możliwość prognozowania przyszłych przychodów i podejmowania decyzji odnośnie do zaangażowania się w dalszą współpracę (w wymiarze: organizacyjnym, inwestycyjnym czy tech-

[18] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 210-214.

nologicznym). Po stronie przedsiębiorstwa zlecającego podwykonawstwo stabilność kontaktów jest gwarantem efektywności jego działalności podstawowej.

Bardzo podobne funkcje spełnia **kapitał instytucji finansowych**, który ulokowany w otoczeniu ekonomicznym realizuje procesy wsparcia finansowego organizacji. Warunkuje tym samym ich możliwości rozwoju oraz realizacji inwestycji, np. w obszarze badań i rozwoju lub modernizacji. Przedsiębiorstwa poszukują źródeł finansowania dla rozwoju swojej działalności i sprawnie funkcjonujące instytucje finansowe są ważnym wsparciem oraz mobilizują do podejmowania procesów inwestycyjnych.

Kolejny element składowy kapitału kontrahentów stanowią **jednostki administracji publicznej**. Ich rolą jest przestrzeganie uregulowań prawnych, stąd odnajdujemy je w makrootoczeniu przedsiębiorstwa w grupie czynników prawnoorganizacyjnych. Ich rolą jest zarówno ochrona interesów przedsiębiorstwa, jak i ochrona konsumenta oraz interesów społecznych[19]. Nie można analizować ich z perspektywy indywidualnych relacji z firmą. Udział administracji publicznej w strukturze kapitału rynkowego przedsiębiorstwa należałoby raczej rozpatrywać w szerszym ujęciu. Posiadają one narzędzia i środki do wspierania rozwoju przedsiębiorczości. Istotna jest również umiejętność sprawnej obsługi i możliwie szybkiej reakcji na zdarzenia, mogące mieć wpływ na działalność danego przedsiębiorstwa, zarówno w wymiarze regionalnym, jak i globalnym. Z perspektywy wzajemnych relacji ważnym zadaniem jest stworzenie sieci komunikacji i wymiany informacji pomiędzy jednostkami administracji publicznej a przedsiębiorstwami.

Kapitał **instytucji badawczo-naukowych** (uczelni wyższych, instytutów badawczych, inkubatorów przedsiębiorczości, parków technologicznych) w perspektywie kapitału intelektualnego odnaleźć można głównie w dwóch obszarach: kapitału innowacji i kapitału ludzkiego.

W odniesieniu do kapitału innowacji nawiązane relacje z instytucjami badawczo-naukowymi tworzą podstawę do pozyskiwania wiedzy o nowościach technologicznych, odkryciach naukowych, wymiany poglądów i doświadczeń oraz rzeczywistego transferu wiedzy pomiędzy tymi, którzy ją kreują do tych, którzy stosują ją w praktyce. Interakcja teorii z praktyką weryfikuje teorię i wzbogaca praktykę. Kapitał innowacyjny jest barometrem chęci przedsiębiorstwa do wdrażania zmian. Wskazuje na przedsiębiorczość oraz kreatywność kapitału ludzkiego poprzez wypracowaną kulturę proinnowacyjną.

W rozumieniu *stricte* technologicznym rozpatrywany jest jako realny wynik wprowadzania innowacji: poprzez nowe produkty lub usługi, realizację projektów o charakterze proinnowacyjnym, współpracę z jednostkami naukowo-badawczymi czy wdrażane nowe technologie[20]. Na kapitał innowacyjny składają się głów-

[19] Ph. Kotler, *Marketing*..., s. 153.
[20] M. Mroziewski, *Kapitał intelektualny*..., s. 65.

nie: własność intelektualna w postaci uzyskanych patentów, prawa autorskie oraz prawa do wzorów, tajemnica i znak handlowy, inne czynniki wyróżniające organizację w otoczeniu rynkowym.

W drugim przypadku kapitału ludzkiego należy wskazać obszar dydaktyczny i dostarczanie we właściwym czasie odpowiednio wykształconych pracowników, zgodnie z oczekiwaniami rynku pracy. Oczywiście jest to możliwe tylko pod warunkiem zgłaszania przez potencjalnych pracodawców skonkretyzowanego zapotrzebowania na kapitał ludzki o danych predyspozycjach zawodowych. Zauważalna jest tendencja do realizacji efektywnej edukacji, głównie w czasie podjętej pracy zawodowej. Wiedza nabyta w trakcie podstawowej edukacji tworzy jedynie tory do późniejszego ukształtowania kompetencji pracownika, zgodnie z potrzebami określonymi w ramach opracowanej w danej organizacji strategii rozwoju kapitału ludzkiego.

Instytucje naukowo-badawcze powinny mieć w takiej sytuacji istotny wkład w rozwijanie i stymulowanie w przedsiębiorstwach zarówno kapitału innowacji, jak i kapitału ludzkiego. Innowacje wdrażają nowe jakości w ekonomiczne, estetyczne, psychologiczne i socjologiczne przejawy życia jednostek oraz społeczeństw. Aktywność innowacyjna precyzyjnie łączy się z pojęciem kapitału intelektualnego, zaś fundamentem wszelkich działań innowacyjnych w przedsiębiorstwie jest jego kapitał ludzki.

W zależności od branży, w jakiej działa poddane analizie kapitału rynkowego przedsiębiorstwo, wyodrębnione w nim elementy kapitału kontrahentów będą miały większe lub mniejsze znaczenie dla ogółu kapitału intelektualnego. Nie można lekceważyć znaczenia tego kapitału dla postrzegania przedsiębiorstwa i kreowania jego wizerunku poprzez pryzmat nawiązanych relacji w najbliższym otoczeniu rynkowym.

5. Kapitał konkurencji

Kapitał **konkurencji** może na pozór wydawać się niepowiązany ze wzrostem efektywności przedsiębiorstwa. Należy jednak w sposób obiektywny rozważyć wpływ tego kapitału na jego działalność. Konkurencji można przypisać rolę kreatora zmian. To właśnie konkurencja nie pozwala przedsiębiorstwom działać opieszale i bez polotu. To konkurencja swoimi działaniami zmusza przedsiębiorców do podejmowania twórczych decyzji, tworzenia i wdrażania innowacji oraz poszukiwania możliwości penetracji i rozwoju nowych rynków. Bez funkcjonowania konkurencji w otoczeniu przedsiębiorstwa nie miałaby ona zachęty do rozwoju i podejmowania nowych wyzwań rynkowych. Do najważniejszych korzyści wynikających z posiadania konkurencji zaliczyć trzeba:

– poprawę jakości oferowanych produktów i usług, w celu przedstawienia klientowi lepszej wartości do wymiany rynkowej, w której uczestniczy również konkurencja,

– inwestycję w badania i rozwój, konkurencja wymusza bowiem poszukiwanie nowych technologii w celu osiągnięcia lub utrzymania pozycji lidera technologicznego w branży,

– osiągnięcie wysokiej efektywności przez ciągłe doskonalenie procesów.

Oczywiście konkurencja niesie ze sobą również negatywne skutki, m.in. konkurencja cenowa wpływa na obniżenie cen produktów i usług oferowanych na rynku, co jest z korzyścią dla klienta, ale negatywnie wpływa na osiągany przez przedsiębiorstwo przychód. Znaczenie dla przychodu w takim przypadku będzie miała elastyczność cenowa popytu oraz wolumen realizowanej sprzedaży. Konkurencja cenowa może doprowadzić do eliminowania słabszych konkurentów i umocnienia pozycji rynkowej[21].

Podsumowując wpływ kapitału konkurencji można stwierdzić, że konkurencja nie ułatwia przedsiębiorstwu funkcjonowania na rynku (nawet organizacje *non profit* konkurują ze sobą w zdobywaniu darczyńców), jednakże bez konkurencji w najbliższym otoczeniu mogłyby one popaść w stagnację i lenistwo gospodarcze. Ważnym aspektem jest wzajemność w oddziaływaniu na siebie konkurentów rynkowych, dzięki czemu zachowana jest ciągłość doskonalenia i procesów zmian.

6. Propozycja metody oceny efektywności kapitału rynkowego przedsiębiorstwa

Jedną z popularniejszych metod oceny kapitału intelektualnego jest Monitor Aktywów Niematerialnych (ang. IAM – *Intangible Assets Monitor*), bazujący na wykorzystaniu wskaźników oceny. „W modelu IAM zakłada się przewagę zasobów niematerialnych (wiedza, reputacja firmy itp.) nad wszelkimi zasobami materialnymi, zarówno rzeczowymi, jak i finansowymi. Wynika to z faktu, że w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej tradycyjne zasoby zużywają się i trzeba je odnawiać, natomiast zasoby niematerialne wprost przeciwnie – im dłużej są używane, tym większą mają wartość”[22]. Stosowanie Monitora Aktywów Niematerialnych bazuje na przesłance, że kapitał ludzki jest wyłącznym i rzeczywistym składnikiem przedsięwzięć podejmowanych przez daną organizację, zaś wszystkie aspekty struktury zewnętrznej i wewnętrznej osadzone są na ludz-

[21] Ph. Kotler, *Marketing*..., s. 465.

[22] A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem*..., s. 53.

kich działaniach, wynikających z indywidualnego kapitału intelektualnego (umiejętności, talentów, wiedzy, kompetencji itp.). Celem IAM jest zaprezentowanie w postaci wartości kwantyfikowanych stopnia rozwoju kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa oraz efektywności jego wykorzystania. Monitor Aktywów Niematerialnych w literaturze jest prezentowany i omawiany w formie macierzowej. Jest to uniwersalne narzędzie, którego forma pozwala na dostosowanie do specyfiki danego przedsiębiorstwa. IAM doskonale nadaje się do oceny wpływu wybranych elementów kapitału rynkowego: kapitału klienckiego i kapitału kontrahentów w trzech wymiarach: wzrostu i odnowy, efektywności i stabilności. W artykule zaprezentowany zostanie jedynie przykładowy monitor, opracowany z myślą o ocenie kapitału klienckiego przedsiębiorstwa. W macierzy IAM znalazły się wskazane już wymiary oceny oraz zaproponowana struktura kapitału klienckiego: klienci przeszli, aktualni i przyszli.

W tabeli 1 zaprezentowane zostały wybrane, uniwersalne wskaźniki oceny, jakie można wykorzystać na potrzeby oceny kapitału klienckiego.

Tabela 1. Propozycja Monitora Aktywów Niematerialnych dla oceny kapitału klienckiego

Rodzaje wskaźników	Klienci przeszli	Klienci aktualni	Klienci przyszli
Wzrost i odnowa	liczba zadowolonych klientów	– liczba nowych klientów – zysk na jednego klienta – wzrost obrotów – liczba zadowolonych klientów	– liczba klientów „zainteresowanych” – liczba klientów „z polecenia”
Efektywność	dochód całkowity na jednego klienta	– sprzedaż na jednego klienta – wzrost wskaźnika marży netto	czas reakcji na ofertę
Stabilność	– liczba klientów powracających – czas trwania relacji z klientem	– częstotliwość zamówień – powtarzalność zamówień – udział klientów strategicznych w łącznej sprzedaży	liczba nowych klientów w ujęciu czasowym i rok do roku

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Bardzo istotną cechą Monitora Aktywów Niematerialnych jest jego prosta forma, która bardzo ułatwia jego praktyczne wykorzystanie. Jest to metoda pozostawiająca zarządzającym dużą swobodę działania. Wytycza ramy do dokonania oceny w postaci: obszarów, które jak potwierdza zaprezentowany przykład mogą być dowolnie komponowane; oraz wymiary, pod kątem których kapitał intelektualny ma być analizowany (wzrost i odnowa, efektywność, stabilność). Wybór konkretnych wskaźników, które będą umożliwiały pomiar kapitału klienckiego

oraz innych opisanych kapitałów w strukturze kapitału rynkowego, uzależniony jest przede wszystkim od osoby wdrażającej metodę Monitora Aktywów Niematerialnych. Wskazane wskaźniki są uniwersalne i aby osiągnąć dobre rezultaty warto je modyfikować pod kątem konkretnych specyficznych uwarunkowań przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Kształtująca się polityka zarządzania kapitałem rynkowym przedsiębiorstw wskazuje na orientację proklienckа oraz na rosnące znaczenie budowania trwałych relacji z dostawcami, kontrahentami oraz instytucjami otoczenia gospodarczego, a także określenie relacji z wywierającą nacisk konkurencją. Wiele przedsiębiorstw nie ma jeszcze pełnej świadomości kompleksowości w zarządzaniu kapitałem rynkowym, postrzegając każdy z prezentowanych elementów jego struktury indywidualnie, nie zaś jako spójne i wzajemnie zależne otoczenie rynkowe.

Kapitał rynkowy będzie wspomagał kreowanie w przedsiębiorstwie wysokiego kapitału intelektualnego poprzez: aktywnych, zadowolonych z dostarczanej im wartości klientów, wprowadzanie nowych lub zmodyfikowanych produktów dzięki wiedzy o oczekiwaniach rynku. Współpraca z dostawcami, instytucjami badawczo-naukowymi zaowocuje wiedzą o nowych technologiach czy surowcach. Kapitał rynkowy może skutecznie wywierać wpływ na efektywność przedsiębiorstwa poprzez wypracowany zasięg marki producenta i produktu oraz osiągniętym dzięki intensywnej pracy marketingowej udziałom w rynku.

Literatura

Ayling G., *Rapid Response Advertising*, www.mortongregory.com [21.03.2009].
Baran R., *Strategie marketingowe*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa, 2004.
Cichosz M., *Lojalność klienta a logistyka firm usługowych*, SGH, Warszawa 2010.
Edvinsson L., *O definicji i roli kapitału intelektualnego – wywiad*, http://www.innowacyjnosc.gpw.pl/kip/index.php?m=9 [15.09.2010].
Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 45.
Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa, 2004.
http://www.bsc.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=39 [18.12.2010].
Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2007.
Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008.
Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.

Skrzypek E., *Kapitał intelektualny jako podstawa sukcesu organizacji w społeczeństwie wiedzy*, w: *Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarki: siły motoryczne i bariery*, *III Konferencja Naukowa z cyklu „Wiedza i Innowacje"*, Kraków 2007. http://www.instytut.info/IIIkonf/referaty/3c/Skrzypek.pdf [12.08.2009].

Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*. http://www.fundacja.edu.pl/pliki/agnieszka_sokolowska-zarzadzanie_kapitalem_intelektualnym.pdf [12.08.2009].