

Paweł Chlipała*

KAPITAŁ INTELEKTUALNY W TWORZENIU WARTOŚCI MARKETINGOWEJ – WYNIKI BADAŃ

W obrębie zasygnalizowanego w tytule przedmiotu badań poruszono dwa, wymagające uściślenia, zagadnienia, mianowicie: kapitału intelektualnego i wartości marketingowej. Nie ma jednej, powszechnie przyjętej definicji kapitału intelektualnego. Najogólniej rzecz biorąc, jest on określany jako zbiór niematerialnych, nieujętych w bilansie organizacji zasobów, które zostały zdefiniowane i ustrukturalizowane, aby podnosić jej wartość oraz kształtować pozycję konkurencyjną¹. Istnieje szereg rozbieżności w określaniu szczegółowej struktury kapitału intelektualnego przez różnych autorów, na ogół jednak wyróżniają oni jego następujące składniki: kapitał ludzki, własności intelektualne, kapitał strukturalny oraz kapitał kliencki nazywany też relacyjnym². W obrębie wymienionych składników wyróżnia się m. in. wiedzę, doświadczenie, umiejętności i talent zasobów ludzkich, dokumentacje, metodologie, procesy, projekty, patenty, znaki towarowe oraz relacje z klientami i z innymi partnerami otoczenia.

Tworzona z wykorzystaniem kapitału intelektualnego wartość ma obecnie daleko większe znaczenie od tej osiągananej za pomocą tradycyjnych czynników produkcji: ziemi, pracy i kapitału³. Świadczą o tym dwa zasadnicze powody. Po pierwsze, udział wartości niematerialnych w całkowitej wartości organizacji stanowi dużą, często przeważającą część. Po drugie, zdolności intelektualne

* Mgr, Katedra Marketingu, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu.

¹ Zob.: A. Brooking, *Intellectual Capital, Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, International Thomson Business Press, London 1998, s. 12; T. A. Stewart, *Your company's most valuable asset: Intellectual capital*, „Fortune”, 03.10.1994; L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 40

² Zob.: A. Brooking, *op. cit.*, s. 13–16; L. Edvinsson, M. S. Malone, *op. cit.*, s. 34–35; H. Saint-Onge, *Intellectual Capital as a Business Reality*, prezentacja z 3.10.1995 za: T. Stewart, *Intellectual Capital, The New Wealth of Organization*, Currency – Doubleday, New York 1999, s. 76–77, 256; P. Sullivan, *Value-Driven Intellectual Capital, How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*, John Wiley & Sons, New York 2000, s. 229–233.

³ Por.: P. F. Drucker, *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999, s. 40.

przedsiębiorstwa, ze względu na swoją naturę, są trudne do kopiowania, co pozwala przedsiębiorstwu osiągać trwałą przewagę nad konkurentami⁴.

Doniosłość kapitału intelektualnego zasługuje na podkreślenie zwłaszcza w działalności marketingowej przedsiębiorstwa, gdzie tworzona jest marketingowa wartość. Próbę zdefiniowania tej wartości należy poprzedzić wyjaśnieniem pojęcia „marketing”. Za Ph. Kotlerem można przyjąć, że marketing jest procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartość produktów⁵. Marketing poza produktami może też obejmować idee i usługi niematerialne⁶. Wartość, która jest tworzona w instrumentalno-czynnościowej sferze marketingu⁷ można nazwać marketingową. Wartość ta budowana jest w dłuższej perspektywie czasowej. Jej odbiorcą jest klient, a w myśl współczesnych koncepcji marketingu, także partner lub współwłaściciel przedsiębiorstwa⁸. P. Doyle za wyznaczniki wartości marketingowej przyjmuje: wiedzę marketingową, mocną markę, lojalność klientów, strategiczne związki, a także selekcję rynku oraz przewagę powstałą na skutek różnicowania⁹.

Zagadnienia kapitału intelektualnego oraz wartości marketingowej zostały objęte zakresem wykonanych przez autora badań¹⁰. Przeprowadzono wywiady swobodne w dziesięciu przedsiębiorstwach, z czego połowę w Stanach Zjednoczonych (styczeń – luty 2003), połowę w Polsce (lipiec – sierpień 2003). Zastosowano dobór celowy. Skoncentrowano się na jednostkach produkcyjnych, działających w branżach podatnych na innowacje. Przyjęto, że udzielający wywiadów powinni mieć szeroki pogląd na różne procesy zachodzące w przedsiębiorstwach oraz posiadać możliwości decyzyjne w zakresie podejmowania strategicznych decyzji. Charakterystykę podmiotów zaprezentowano w tab. 1. Przedsiębiorstwa przedstawiono w kolejności przeprowadzenia wywiadów.

⁴ J. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, No. 1, s. 103–104.

⁵ Ph. Kotler, *Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 6.

⁶ H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, H. Szulce, *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1999, s. 13.

⁷ Zob.: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 44–59.

⁸ Por.: L. Żabiński, *Paradygmaty współczesnego marketingu, o niektórych aspektach identyfikacyjnych*, [w:] *Marketing u progu XXI wieku*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2001, s. 48–49.

⁹ P. Doyle, *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, John Wiley & Sons, Chichester 2000, s. 38.

¹⁰ Zakres przedmiotowy badań był szerszy i obejmował problematykę kapitału intelektualnego oraz kształtowania, na jego podstawie, przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Omawiane w opracowaniu zagadnienia stanowią fragment badań.

Tabela 1

Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Badany podmiot	Liczba zatrudnionych	Roczny obrót	Obszar działania	Branża
A	23 000	3,7 bln \$	Międzynarodowy	Sprzętu rekreacyjno-wypoczynkowego
B	100 000	25 bln \$	Globalny	Informacyjno-technologiczna
C	180	20 mln \$	Globalny	Części dla firm wysokich technologii
D	9 000	2 bln \$	Globalny	Sprzętu dla przemysłu paliwowego i in.
E	12	–	Międzynarodowy	Biotechnologiczna
F	110	48 mln zł	Międzynarodowy	Informacyjno-technologiczna
G	820	120 mln zł	Międzynarodowy	Produktów dla budownictwa
H	2 000	–	Międzynarodowy	Sprzętu AGD
I	1 200	250 mln zł	Globalny	Produktów dla budownictwa
J	550	200 mln zł	Międzynarodowy	Opakowaniowa

Źródło: badania własne.

Istnieje duże zróżnicowanie próby ze względu na wielkość przedsiębiorstw, co przejawia się liczbą zatrudnionych pracowników oraz rocznym obrotem. Wszystkie organizacje wykraczają, w swojej aktywności, poza rynki krajowe. Badane podmioty, chociaż należą do różnych branż, łączy konieczność podejmowania częstych innowacji i zmian. W tab. 2 zaprezentowano charakterystykę osób udzielających wywiadów.

Tabela 2

Charakterystyka respondentów

Badany podmiot	Stanowisko	Staż pracy	Wykształcenie
A	Wiceprezes – nowe technologie	5	Wyższe
B	Dyrektor ds. systemu wiedzy o klientach	18	Wyższe
C	Prezes	23	Wyższe
D	Wiceprezes – systemy informacyjne	26	Wyższe
E	Wiceprezes – operacje	3	Wyższe, doktorat
F	Prezes	9	Wyższe
G	Prezes	21	Wyższe, studia podyplomowe
H	Dyrektor ds. rozwoju zasobów ludzkich	1	Wyższe
I	Prezes	13	Wyższe
J	Dyrektor finansowy	6	Wyższe, studia podyplomowe

Źródło: badania własne.

Wszyscy respondenci zajmują strategiczne, dla badanych przedsiębiorstw, stanowiska. Większość z nich ma średni lub długi staż pracy w organizacji. Wszyscy posiadają wyższe wykształcenie.

Prezesi i dyrektorzy udzielający wywiadów za najcenniejsze zasoby, generujące wartość, postrzegają te o charakterze niematerialnym. Wiele z tych zasobów bezpośrednio lub pośrednio wyznacza wartość marketingową (tab. 3).

Tabela 3

Najcenniejsze zasoby przedsiębiorstwa

Opinie badanych	Liczba wskazań (N = 9)
Ludzie	8
Dobra marka, reputacja firmy	4
Technologia, know-how (własne lub od partnerów)	3
Infrastruktura, park maszynowy, zdolności produkcyjne	3
Mocna pozycja finansowa, zasoby finansowe	3
Doświadczenie na rynku, w branży	2
Dobra lokalizacja	2
Inne (relacje z klientami, mocna pozycja rynkowa, stabilna struktura powiązanych umowami partnerów handlowych, organizacja handlowa, czyli zespół handlowców, struktura akcjonariatu, własności intelektualne, wyznawane wartości etyczne)	7

Źródło: badania własne.

Potencjał ludzki, jako najcenniejszy zasób, wyliczany jest przez większość respondentów. Najczęściej mają na myśli, tak jak dyrektor przedsiębiorstwa J, „ich umiejętności, doświadczenie, wiedzę pracowników oraz predyspozycje do pracy zespołowej”. Badani przekonują, że bardzo wartościowym zasobem jest marka. Wiceprezes A wyraża zadowolenie z marek przedsiębiorstwa: „W każdym z asortymentów, jakie oferujemy, posiadamy markę numer 1, tak pod względem jakości, jak i udziału w rynku”. Prezes F podkreśla, że w okresie kilku lat jego przedsiębiorstwo zbudowało markę, która „czyni nas rozpoznawalnymi wśród klientów i stanowi bardzo ważny element związany z walką konkurencyjną, szczególnie w naszej branży”. Zadowolenie ze zbudowania rozpoznawalnej marki, oprócz prezesa F, wyrażają inni przedstawiciele polskich przedsiębiorstw G oraz I, które „zbierają owoce” z wyłożonych na promocję nakładów pracy i środków finansowych.

Rozważając zagadnienie długofalowej strategii rozwoju, a w konsekwencji tworzenia szeroko pojętej wartości, badani prezesi i dyrektorzy odnoszą się wyłącznie do składników kapitału intelektualnego (tab. 4).

Tabela 4

Najcenniejsze zasoby w budowie długofalowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa

Opinie badanych	Liczba wskazań (N = 10)
Ludzie – kompetentna, doświadczona kadra	10
Marka	2
Proces zarządczy	2
Technologia	1
Relacje z klientami	1
Własności intelektualne	1

Źródło: badania własne

Udzielający wywiadów najczęściej wymieniają kapitał ludzki, który utożsamiają z kompetencjami, umiejętnościami i doświadczeniami zatrudnionych. Wyliczane są również elementy odnoszące się do kapitału klienckiego (marka i relacje z klientami) lub kapitału strukturalnego (proces zarządczy, technologia), a także własności intelektualne.

W tabeli 5 zestawiono stwierdzenia badanych na temat obszarów tworzenia najwyższej wartości przedsiębiorstwa. Posługując się zdefiniowanymi uprzednio pojęciami można stwierdzić, że większość z zaprezentowanych przez prezesów i dyrektorów obszarów odnosi się do miejsc, gdzie tworzy się wartość marketingową.

Tabela 5

Obszar działalności przedsiębiorstwa, w którym tworzona jest najwyższa wartość

Opinie badanych	Liczba wskazań (N = 9)
Organizacja procesów	3
Relacje z partnerami handlowymi	2
Rozwiązania konstrukcyjno-techniczne	2
Badania i rozwój	2
Technologia	2
Zarządzanie łańcuchem dostaw	1
Komunikacja marketingowa	1
Sprzedaż	1

Źródło: badania własne.

Wymienianym najczęściej polem tworzenia najwyższej wartości jest organizacja procesów. We wszystkich przedsiębiorstwach powołujących się na ten obszar generowania najwyższej wartości (C, H, J) rozmówcy wymieniają przede wszystkim procesy produkcyjne, ale wspominają też o sprawnej organizacji innych działań, np. zaopatrzenia. Dyrektor H podkreśla „efektywną organizację procesów wytwarzania”. Dyrektor J zauważa, że umiejętność wytwarzania produktu, którego nie wytwarza konkurencja, daje pomyslną perspektywę przy zwiększającym się zapotrzebowaniu. Prezes C stwierdza, że „ważny jest sposób, w jaki się myśli i działa, aby produkować dobrze oraz tanio i w ten sposób zadowolić klienta”.

Na podkreślenie zasługuje, że w dwóch badanych przedsiębiorstwach, najwyższą wartość tworzy się w relacjach z klientami oraz pozostałymi partnerami przedsiębiorstwa. Zdziwienia nie budzi fakt, że obszar ten, jako kluczowy w generowaniu wartości postrzegają zarządzający przedsiębiorstwami D i F. Pierwsze z nich projektuje drogie, indywidualne urządzenia dla przemysłu, drugie większość produkcji sprzedaje za pośrednictwem dystrybutorów. Jednak opisywany sposób traktowania klientów świadczy o tym, że przedsiębiorstwa te czerpią korzyści z partnerskiej, długofalowej współpracy z kontrahentami. Wiceprezes D zaznacza, że pracownicy przedsiębiorstwa „umieją słuchać klientów” i w ten sposób zaspokajają ich potrzeby. Podkreśla, że relacje z partnerami „to nie jest marketing [transakcyjny], ale ścisła współpraca polegająca na wspólnych projektach, wykonywanych przez

Tabela 6

Główne powody satysfakcji klientów

Opinie badanych	Liczba wskazań (N=10)
Usługi serwisowe	2
Jakość wyrobów	2
Dobry produkt po rozsądnej cenie	2
Wysokiej jakości produkt dostarczony na czas po rozsądnych kosztach	2
Radość z użytkowania wysokiej klasy produktu	1
Tworzenie produktu ściśle odpowiadającego potrzebom	1

Źródło: badania własne.

naszych inżynierów z inżynierami naszych klientów. Nasi ludzie, odpowiedzialni za serwis i obsługę klienta bezpośrednio rozmawiają z inżynierami klientów. Kultura, jaką posiadają oraz wzorce świadczenia usług wiążą ich z klientami. Skupiają się oni na wykonywaniu zadań, po pierwsze, właściwie,

po drugie, na czas.” Współpraca polega na wspólnym dochodzeniu do efektywnych rozwiązań. Projektując rozwiązania, pracownicy myślą o oszczędnościach w procesie produkcyjnym klienta nawet w perspektywie kilku lat. Rozmówca daje przykłady zachowań zgodnych z zasadami etyki.

Warto zwrócić uwagę, że w przedsiębiorstwach działających na rynkach wysokich technologii komunikacyjnych lub biotechnologii (B, E, F) posiadanie unikatowej technologii oraz umiejętności jej rozwoju są obszarami tworzenia najwyższej wartości.

W tab. 6 zaprezentowano powody satysfakcji klientów badanych przedsiębiorstw.

Z opinii badanych prezesów i dyrektorów wynika, że wartość marketingowa tworzona jest przede wszystkim przez dostarczanie wysokiej jakości produktów dostosowanych do potrzeb klientów. W staraniach niektórych przedsiębiorstw wysoka jakość idzie w parze z dążeniem do dostarczania produktów i usług na czas i po rozsądnej cenie (B, C). Źródło satysfakcji stanowi też sposób świadczenia usług. Prezes F ma świadomość, że jakość usług, także w kilka lat po sprzedaży, determinuje ponowny zakup „klienta odtworzeniowego”. Ważna jest również, jak podkreśla wiceprezes E, elastyczność w modyfikowaniu produktu, aby ściśle odpowiadał indywidualnym potrzebom nabywców.

Podsumowując, jak wynika z przeprowadzonych badań, wartość przedsiębiorstw kształtowana jest na podstawie różnych składników kapitału intelektualnego. Zasoby niematerialne wyznaczają wartość marketingową przedsiębiorstw. Najwyższa wartość budowana jest na podstawie umiejętności, wiedzy i doświadczenia pracowników, dzięki którym powstają m. in. innowacje w zakresie dostarczanych produktów i świadczonych usług. Ważnym obszarem kształtowania wartości są marka i relacje z partnerami przedsiębiorstwa.

Paweł Chlipala

INTELLECTUAL CAPITAL AND MARKETING VALUE CREATION – RESULTS OF THE RESEARCH

There is increase of intellectual capital's importance in creating value of the company operating in the New Economy. Intellectual capital is very important in the marketing activity of the company aim at creating, supplying and communicating value to the customers giving satisfaction to them. The author designed and conducted the deep interviews with Presidents, CEOs or members of executive management boards in American and Polish companies operating in innovative industries. The topic of the research was: "Intellectual capital in creating competitive advantage of the company". In the part of that research author tried to explore connection between intellectual capital and marketing value creation. The results of the research are presented in this text.