

Marta Nowak

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

KARTA WYNIKÓW KAPITAŁU RELACYJNEGO JAKO INSTRUMENT CONTROLLINGU DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ*

1. Przedsiębiorstwo jako pole gry interesów

Do zarządzania przedsiębiorstwem, zwłaszcza zaś do zarządzania prowadzonym przez to przedsiębiorstwo marketingiem, przydatna jest znajomość podmiotów mających wpływ i będących pod wpływem przedsiębiorstwa, czyli interesariuszy (*stakeholders*). Teoria *stakeholders* (reprezentowana m.in. przez R.E. Freemaną w 1984 r. i D.J. Mitchella w 1997 r.) jest zbiorem pojęć, konstrukcji i twierdzeń, które ogniskują się na identyfikacji, priorytetyzacji oraz zarządzaniu relacjami z interesariuszami oraz zrozumieniu kwestii środowiskowych, które je łączą [Danov, Smith, Mitchell 2003, s. 60]. Należy tu zauważyć z jednej strony występowanie różnych grup interesu, z drugiej zaś – powiązań między nimi. W konsekwencji niezbędne wydaje się zarządzanie relacjami z tymi grupami z uwzględnieniem wzajemnych powiązań, a także ich siły.

Jedną z najbardziej szerokich definicji *stakeholders* jest określenie ich jako wszystkich tych grup i jednostek, które wpływają na osiąganie celów organizacji, bądź też są pod wpływem tego procesu [Freeman 1984, s. 46] za: [Polansky, Schuppisser, Beldona 2002, s. 110]. W literaturze polskiej termin *stakeholders* doczekał się różnorodnych definicji, ale przede wszystkim – różnych tłumaczeń. I tak pierwsze znane tłumaczenie, dokonane przez K. Obłoję brzmi: „oddziaływać” (za: [Zarządzanie... 1995, s. 149]). Jednak nie było ono do końca adekwatne, nie przyjęło się też w literaturze przedmiotu ani praktyce gospodarczej.

* Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2005-2007 jako projekt badawczy.

K. Oblój po latach zaproponował określenie „strategiczni kibice organizacji” i zdefiniował ich jako grupy, instytucje i organizacje, które spełniają dwa warunki: po pierwsze, mają swoją „stawkę” w działaniu firmy, w jej decyzjach i ich efektach; po drugie, są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację [Oblój 2001, s. 111]. Termin *interesariusze* został przyjęty za słownikiem języka angielskiego PWN z 2002 roku.

Grupy interesu związane z przedsiębiorstwem mogą zostać poklasyfikowane na interesariuszy zewnętrznych oraz wewnętrznych. Do *stakeholders* zewnętrznych mogą należeć dostawcy dóbr i usług, ich odbiorcy, organizacje samorządowe, społeczności lokalne itd. Do głównych grup interesariuszy wewnętrznych należą pracownicy oraz kadra menedżerska. Niezwykle istotna grupa interesów, jaką są właściciele przedsiębiorstwa, może zaliczać się do interesariuszy zewnętrznych bądź wewnętrznych. Zależy to od formy organizacyjno-prawnej prowadzenia działalności gospodarczej. W przypadku, gdy właściciel przedsiębiorstwa jednocześnie nim zarządza (np. spółka cywilna), jest on interesariuszem wewnętrznym. Jeśli zaś pozostaje on poza zarządem, traktowany jest jako dostawca kapitału i interesariusz zewnętrzny. Można powiedzieć, iż w przypadku spółek osobowych ich właściciele są jednocześnie *stakeholders* interesariuszami wewnętrznymi, w przypadku zaś spółek kapitałowych – zewnętrznymi.

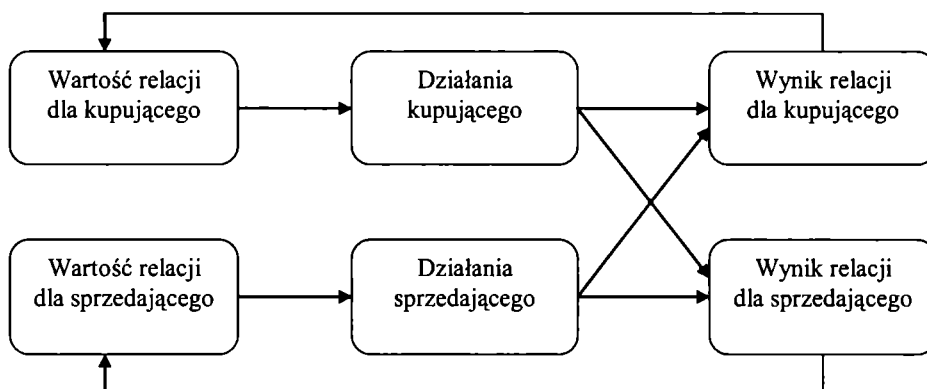
2. Marketing przedsiębiorstwa a jego interesariusze

Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (American Marketing Association – AMA) określa marketing jako funkcję organizacyjną oraz zbiór procesów wykonywanych do kreowania, komunikacji, dostarczania wartości konsumentom oraz do zarządzania relacji z klientami w sposób, który przynosi korzyść organizacji oraz jej interesariuszom (strona internetowa AMA [www.marketing-power.com]). Definicja ta po pierwsze podkreśla centralną pozycję klientów, jako tych podmiotów, na które przede wszystkim powinny być nakierowane marketingowe wysiłki przedsiębiorstwa. Ten element występuje w większości sformułowanych, zarówno przez teoretyków, jak i praktyków biznesu, definicji marketingu. Jednakże podkreślenia wymaga element, który do tej pory nie pojawiał się w tego typu definicjach. Chodzi mianowicie o uwzględnienie także potrzeby dążenia do dostarczenia korzyści, satysfakcji, także innym grupom interesu. Ten wątek nie był wcześniej zauważany w publikacjach związanych z marketingiem (por. [Lambin 2001, s. 15; Łokaj, Wójcik 2005, s. 22; Polansky, Schuppiser, Beldona 2002, s. 22; Randall 1993, s. 4; Schewe 1987, s. XV; www.buildingbrands.com; www.web-sitemarketingplan.com; *Zarządzanie...* 1995]). W czasach obecnych marketing koncentruje się nadal na rynku, jednakże samo podejście do tego rynku zostało poszerzone. Rynek oznacza nie tylko przestrzeń, na której dochodzi do zbycia oferowanych przez siebie dóbr i usług, wlicza się tu także rynek kapitałowy, na którym można pozyskać fundusze niezbędne do prowadzenia działalności, rynek

pracy, na którym można pozyskać odpowiednie zasoby ludzkie, czy też rynek dostawców, na którym nabywamy surowce niezbędne do wytwarzania dóbr i usług. Marketing zaś dotyczy tego poszerzonego rynku, czyli odnosi się nie tylko do relacji sprzedający-kupujący, ale i do relacji z organizacjami funkcjonującymi na rynku pracy, dostawcami kapitału, partnerami biznesowymi itd.

3. Karta wyników kapitału relacyjnego

Długoterminowe relacje biznesowe mogą być zilustrowane schematem przedstawionym na rys. 1. Zgodnie z szerszym podejściem do pojęcia rynku, również pojęcia sprzedającego i kupującego używane są odpowiednio.



Rys. 1. Proces kreowania wartości oraz oceny relacji w relacjach biznesowych

Źródło: [Hibbard, Logan, Schmith 2003, s. 379].

W relacji biznesowej występują przynajmniej dwie strony – sprzedająca (dostarczająca dobro, usługę, kapitał, pracę itp.) oraz kupująca (nabywająca, dostarczająca dobro, usługę, kapitał, pracę itp.). Poszczególne działania zarówno sprzedającego, jak i kupującego na różnych etapach relacji mają wpływ na wynik relacji dla sprzedającego oraz kupującego. W rezultacie wyniki relacji dla kupującego tworzą wartość dla kupującego. Z kolei wyniki z interakcji osiągane przez sprzedającego implikują wartość dla sprzedającego.

W związku z istotnością relacji z najważniejszymi interesariuszami przedsiębiorstwa (a więc i z koniecznością odpowiedniego nimi zarządzania) pojawiła się koncepcja karty wyników kapitału relacyjnego. Powstała ona z połączenia koncepcji kapitału intelektualnego oraz strategicznej karty wyników. Załoženiami wykorzystywanymi w koncepcji karty wyników kapitału relacyjnego (*relational equity scorecard*) są następujące zasady postępowania: [Sawhney, Zain 2002, s. 327].

- pomiar powinien odnosić się do wszystkich kluczowych relacji: klientów, partnerów, dostawców i pracowników,

- zmierzone powinny być takie aspekty relacji, jak: działanie i produktywność, wzrost, innowacyjność, lojalność, i głębokość relacji oraz efekty interakcji,
- mierniki powinny być kombinacją „twardych” mierników finansowych oraz „miękkich” miar strategicznych, które mogą być postrzegane subiektywnie,
- mierniki powinny skupić się nie tylko na obecnej wartości obecnego strumienia obrotów, ale także na opcjonalnej wartości potencjalnych przepływów gotówkowych relacji.

Koncepcja karty wyników kapitału relacyjnego jest powiązana z zasadami obowiązującymi przy zastosowaniu strategicznej karty wyników. „Warunkiem niezbędnym przy wdrażaniu w przedsiębiorstwie *balanced scorecard* jest jasne i konkretne zdefiniowanie strategicznych kierunków, jednoznaczna wizja i sformułowana misja” [Friedag i in. 2004, s. IX]. Powinno tak być również w przypadku *relational equity scorecard*. Dzięki wizji, misji i strategii przedsiębiorstwa widzimy, którzy interesariusze są dla nas kluczowi, które relacje najważniejsze, o znaczeniu strategicznym. Te właśnie trzeba będzie rozpatrywać przy konstruowaniu zbilansowanej karty wyników.

„Podstawą sukcesu firm wdrażających *balanced scorecard* jest komunikacja [...] założeń strategicznych wśród pracowników wszystkich szczebli. Realizując swoje zadania, przyczyniają się oni bezpośrednio do realizacji celu całego przedsiębiorstwa” [Friedag i in. 2004, s. IX]. Komunikacja taka powinna istnieć także w przedsiębiorstwie chcącym zastosować *relational equity scorecard*. Szczególnie chodzi tu o szerokie zrozumienie przez pracowników, które relacje są dla przedsiębiorstwa relacjami kluczowymi.

„Dzięki powiązaniu projektów strategicznych wynikających z ustalonych w *balanced scorecard* celów z operacyjnym budżetem rocznym, możliwe jest bezpośrednie przełożenie strategii na konkretne działania” [Friedag i in. 2004, s. IX]. Podobna zasada powinna być zastosowana w przypadku *balanced equity scorecard*. Roczny budżet powinien zawierać środki wydatkowane na cele pogłębiania relacji z kluczowymi interesariuszami przedsiębiorstwa.

„*Balanced scorecard* mierzy w teraźniejszości wyniki działań zorientowanych na przyszłość” [Friedag i in. 2004, s. IX]. W przypadku karty wyników kapitału relacyjnego powinno występować podobne podejście. Należy mierzyć m.in. przewidywaną przyszłą wartość relacji z najważniejszymi *stakeholders*.

„Jeżeli przedsiębiorstwo chce wykorzystać cały potencjał *balanced scorecard*, to wskazane jest zastosowanie jednocześnie jej koncepcji zarządczej i sprawozdawczej” [Friedag i in. 2004, s. IX]. Podobnie jest w przypadku *relational equity scorecard*. Należy ją wykorzystać nie tylko do oceny i raportowania sytuacji przeszłej i bieżącej, ale przede wszystkim do kreowania stanu przyszłego.

W przeciwieństwie do strategicznej karty wyników, gdzie w poszczególnych perspektywach (finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz uczenia się i rozwoju) do zmierzenia stopnia osiągania celów strategicznych używamy zróżnicowanych wskaźników (innych dla każdej z perspektyw), w karcie wyników

kapitału relacyjnego do zmierzenia każdej z relacji można użyć tych samych mierników. Tak więc zarówno w odniesieniu do klientów, pracowników, dostawców, jak i kooperantów można jako miernik służący do oceny relacji przyjąć lojalność bądź satysfakcję (zadowolenie). Oczywiście zbadana powinna być ona oddzielnie dla każdego z 4 wymienionych rodzajów relacji. Natomiast sama metodologia badań może być zbliżona. I tak można przeprowadzić badania ankietowe wśród określonych grup interesariuszy, dotyczące np. poziomu satysfakcji. „Ankietowanie klientów pod kątem ich poziomu zadowolenia [...] może ujawnić, jak klienci oceniają nie tylko swoje kontakty z firmą w ogóle, lecz także poszczególne elementy jej wyrobów lub usług” [Friedag i in. 2004, s. IX]. Tak samo może być w przypadku innych interesariuszy; można zbadać np. nie tylko ogólne zadowolenie pracowników, lecz także satysfakcję związaną z różnymi aspektami pracy (zakresem obowiązków, środowiskiem materialnym pracy, wynagrodzeniem, możliwością rozwoju).

Przeprowadzone w przedsiębiorstwach polskich na przełomie października i listopada 2005 r. badania dotyczące relacji z klientami wykazały dużą świadomość istotności tych relacji dla osiągnięcia celów długoterminowych tych przedsiębiorstw. Jednakże równocześnie obnażyły one fakt, iż przedsiębiorstwa są słabo przygotowane i nie posiadają odpowiednich narzędzi do kształtowania tych relacji [Łokaj, Wójcik 2005, s. 16-24]. Tym bardziej należy więc domniemywać, że w relacjach z innymi ważnymi interesariuszami (gdzie potrzeba pogłębiania relacji może być mniej uświadomiona) zarządzanie relacjami jest zaniedbane.

Jeśli w marketingu koncentrują się kluczowe czynniki sukcesu danego przedsiębiorstwa, wskazane jest zastosowanie controllingu tego obszaru działalności (czyli controllingu działalności marketingowej). Można tu użyć wielu instrumentów. Jednakże jeśli marketing przedsiębiorstwa jest skoncentrowany nie tylko na klientach, ale też innych istotnych grupach interesariuszy, wskazane jest zastosowanie odpowiednio do tego przystosowanego narzędzia. Za takie uznać można kartę wyników kapitału relacyjnego (*relational equity scorecard*).

4. Podsumowanie

Wewnątrz każdego przedsiębiorstwa oraz w jego otoczeniu znajdują się grupy, które starają się wywrzeć wpływ na strategiczny kierunek działań tego przedsiębiorstwa bądź są pod jego wpływem. Są one określane jako interesariusze (*stakeholders*) przedsiębiorstwa. Należą do nich m.in. klienci, pracownicy oraz partnerzy biznesowi przedsiębiorstwa.

Nowoczesny marketing ma na celu nie tylko doprowadzenie do zaspokajania przez przedsiębiorstwo potrzeb klientów; zachowując ich centralną pozycję, uwzględnia jednak także interesy innych grup interesariuszy przedsiębiorstwa (zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych).

Ponieważ klient nie jest jedynym podmiotem, na którym powinien skupiać się marketing przedsiębiorstwa, *controlling* działalności marketingowej powinien odnosić się nie tylko do relacji z klientami, ale także do innych kluczowych relacji. Dlatego też instrumentem, który można zastosować w *controllingu* działalności marketingowej, jest karta wyników kapitału relacyjnego, za pomocą której można badać, a w konsekwencji kształtować, relacje z kluczowymi interesariuszami przedsiębiorstwa.

Literatura

- Danov M.A., Smith J.B., Mitchell R.K., *Relationship Prioritization for Technology Commercialization*, „Journal of Marketing” 2003.
- Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Company, Boston 1984.
- Friedag H.R. i in., *My Balanced Scorecard. Moja Strategiczna Karta Wyników. Najnowsza koncepcja zarządzania strategicznego*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Hibbard J., Hogan J., Smith G., *Assessing the Strategic Value of Business Relationships: the Role of Uncertainty and Flexibility*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2003 vol. 18.
- Jones T.O., Sasser E.W., *Dlaczego uciekają zadowoleni klienci?* „Harward Business Review Polska” 2005 nr 34 (Relacje z klientem – wydanie specjalne) grudzień.
- Kotler P., Armstrong G., *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, 2001.
- Lambin J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Łokaj A., Wójcik P., *Relacje z klientami: rosnąca świadomość, kulejąca praktyka*, „Harward Business Review Polska” 2005 nr 34 (Relacje z klientem – wydanie specjalne) grudzień.
- Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001.
- Polonsky M.J., Schuppiesser S.W., Beldona S., *A Stakeholder Perspective for Analyzing Marketing Relationships*, „Journal of Market-Focused Management” 2002 nr 5.
- Randall G., *Principles of Marketing*, Routledge, London 1993.
- Sawhney M., Zain J., *Managing and Measuring Relational Equity in the Network Economy*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2002.
- Schewe C., *Marketing. Principles and Strategies*, Random House, Inc., New York 1987.
- www.buildingbrands.com.
- www.marketingpower.com (strony internetowe American Marketing Association).
- www.websitemarketingplan.com.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1995.

RELATIONAL EQUITY SCORECARD AS A TOOL OF MARKETING CONTROLLERSHIP

Summary

The achievement of strategic goals of a company depends on various groups of its internal and external stakeholders. A new definition of marketing provided by American Marketing Association

states that not only client but also other groups of stakeholders should be incorporated into marketing activities as their target group.

In those companies where marketing plays an important role, instruments of marketing controller-ship should be applied. And Relational Equity Scorecard is an instrument that is relevant when the company marketing focuses strongly on relationships with differentiated stakeholder groups.