

WIESŁAWA CAPUTA

Politechnika Śląska w Zabrzu

LOJALNOŚĆ KLIENTÓW JAKO CZYNNIK DETERMINUJĄCY WARTOŚĆ KAPITAŁU KLIENTA

Streszczenie

Zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw wymusiły na przedsiębiorstwach konieczność strategicznej reorganizacji rynkowej, której efektem jest podporządkowanie wszystkich działań i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie oraz konsumowanych przez nie zasobów dążeniu do osiągnięcia satysfakcji klienta. Poziomą satysfakcją w istotnym stopniu determinuje wartość obecnych i przyszłych przepływów pieniężnych pozyskiwanych od klientów, dlatego główną kompetencją przedsiębiorstwa staje się zdolność do kreowania kapitału klientów. Miarą tej zdolności jest jakość bazy klientów, jaką dysponuje przedsiębiorstwo. Jednym z kluczowych parametrów opisujących wspomnianą jakość jest, obok rentowności, lojalność klienta.

Zasadniczym celem artykułu jest wskazanie miejsca i znaczenia lojalności klienta w kreowaniu kapitału klientów, jak również problemów związanych z jej identyfikacją i pomiarem. Realizacja wskazanego celu opiera się na studiach literaturowych oraz wynikach pilotażowych badań ankietowych przeprowadzonych przez autorkę w grupie klientów sieci telefonii komórkowej.

Słowa kluczowe: kapitał klientów, lojalność pozorna, lojalność rzeczywista wartość klienta

Wprowadzenie

Nie podlega dyskusji fakt, że inwestor podejmujący decyzję o prowadzeniu działalności gospodarczej czy zakupie udziałów lub akcji przedsiębiorstwa dąży do pomnożenia kapitału. Głównym źródłem pozyskania kapitału dla przedsiębiorstwa jest klient, który korzystając z oferty rynkowej, pozwala na przekształcenie

kosztów związanych z jej kreacją w korzyści. Poziom wspomnianych korzyści przekłada się na rynkową wartość samego przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – zwiększenie korzyści realizowanych przez jego właścicieli.

Jest oczywiste, że nie każdy klient wnosi do przedsiębiorstwa tę samą wartość. W efekcie przedsiębiorstwo, dążąc do maksymalizacji korzyści płynących z zaangażowanego kapitału, stoi przed koniecznością pozyskania i utrzymania takiego zasobu klientów, który warunkuje osiągnięcie oczekiwanej stopy zwrotu, co jest równoznaczne z koniecznością kreowania kapitału klientów.

1. Pojęcie kapitału klientów

Wraz z rozwojem koncepcji kapitału intelektualnego w literaturze przedmiotu coraz częściej pojawia się pojęcie kapitału klientów, niemniej jednak nie jest jednolicie definiowane. Przegląd stosowanych w tym rozwiązaniach stwarza możliwość wyodrębnienia opisowych i wartościowych definicji kapitału klienta.

W ujęciu opisowym kapitał klientów jest definiowany przykładowo jako kapitał związany z rynkiem obejmujący aktualną i potencjalną bazę klientów przedsiębiorstwa¹, zbiór wartości niematerialnych i prawnych, jakie wynikają z relacji łączących przedsiębiorstwo z klientami² czy wyselekcjonowane relacje przedsiębiorstwa z ludźmi i innymi przedsiębiorstwami i ich lojalność, udział w rynku i zawarte kontrakty³. W kolei ujęciu wartościowym nacisk został położony na identyfikację dotychczasowych i przyszłych korzyści, jakie osiąga przedsiębiorstwo w związku z obsługą klientów, dlatego jest najczęściej definiowany jako: „suma dyskontowanych długookresowych wartości wszystkich klientów firmy”⁴, suma korzyści wnoszonych przez klienta do przedsiębiorstwa, suma korzyści, jakie w następstwie dostarczenia wartości dla klientów realizuje przed-

¹ J. Jurczak, *Kapitał intelektualny w organizacji przyszłości*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, nr 11.

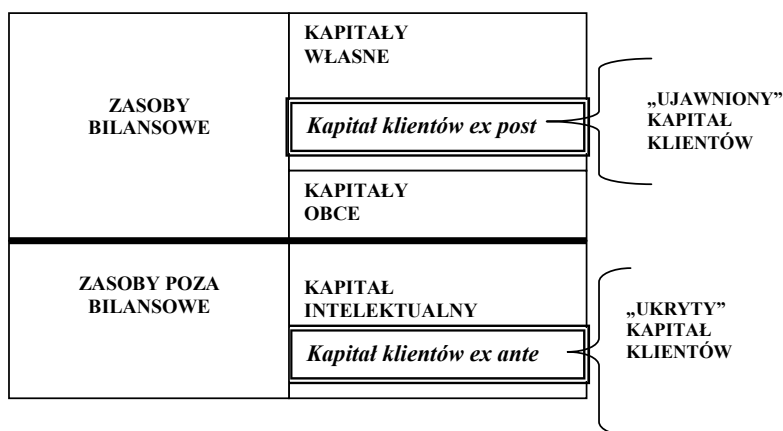
² F. Völckner, B. Pirschegger, *Immaterielle Werte in der internen und externen Berichterstattung deutscher Unternehmen*, „*Die Betriebswirtschaft*” 2006, Nr. 2.

³ J. Heidemann, M. Hofmann, *Wertorientierte Berichterstattung zum Kundenkapital – eine empirische Analyse der DAX 30-Unternehmen*, „*Zeitschrift für Planung Unternehmenssteuerung*” 2009, Nr. 20.

⁴ Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 70.

siębiorstwo⁵; czy „wartość aktualnych i przyszłych wpływów bieżących będących efektem relacji łączących przedsiębiorstwo z klientami”⁶. Należy podkreślić, że nie chodzi tutaj o korzyści wynikające z jednej transakcji, lecz te, jakie ma szanse osiągnąć przedsiębiorstwo w cyklu życia klienta, a więc w całym potencjalnym czasie utrzymania relacji z klientem⁷.

Jak wynika z powyższego, w podejściu opisowym nacisk jest położony na identyfikację generatorów aktualnych i przyszłych korzyści, jakie realizuje przedsiębiorstwo w związku z obsługą klientów, wartościowe natomiast koncentruje się na pomiarze efektów ich oddziaływania. Połączenie podejścia opisowego i wartościowego stwarza możliwość nawiązania do paradygmatu rachunkowości, a więc zasobowo-kapitałowego opisu majątku przedsiębiorstwa i zastosowania metody bilansowej (rysunek1).



Rysunek 1. Podmiotowo-przedmiotowe ujęcie kapitału klienta

Źródło: opracowanie własne

Ujęcie zasobowe, integralnie związane z działaniami marketingowymi, identyfikuje zasoby klientów wykreowane dzięki takim generatorom, jak wartość

⁵ B. Dobiegała-Korona, *Budowa kapitału klienta*, w: A Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz (red.), *Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, Poltext, Warszawa 2008, s. 237.

⁶ J. Duffy, *Measuring customer capital*, „Strategy & Leadership” 2000, No. 28, s. 10–14.

⁷ Szerzej W. Caputa, *Proces kreowania kapitału klientów*, w: J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Relacje i wartość w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami*, TNOiK, Katowice 2008, s. 265.

oferty, marka czy relacje z klientami, i te traktowane są jako aktywa przedsiębiorstwa. Wartość tych aktywów wyznacza suma pozyskanego przez przedsiębiorstwo kapitału wynikająca z wykreowania tego zasobu, a więc premia osiągnięta przez przedsiębiorstwo w związku z obsługą klienta oraz premia odzwierciedlająca oczekiwania przedsiębiorstwa związane z utrzymywaniem dalszej współpracy z klientem. Identyfikując zatem kapitał klientów jako źródło zasilania kapitałowego przedsiębiorstwa, można mówić o:

- ujawnionym kapitale klientów, który odzwierciedla korzyści, jakie klient już wniósł do przedsiębiorstwa;
- ukrytym kapitale klientów, czyli kapitale oczekiwanym, nierozzerwalnie powiązany z tymi wartościami niematerialnymi i prawnymi tkwiącymi w bazie klientów, które stanowią źródło generowania przyszłych korzyści.

Korzyści zrealizowane na obsłudze klienta, kształtując wynik finansowy przedsiębiorstwa, znajdują odzwierciedlenie w poziomie kapitałów własnych. Natomiast korzyści oczekiwane są częścią kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Respektując zatem paradygmat rachunkowości i traktując kapitał klientów jako składnik kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, można go zdefiniować jako zbiór wartości niematerialnych i prawnych (aktywów) tkwiących w dotychczasowej i potencjalnej bazie klientów, które generują bieżące i przyszłe korzyści dla przedsiębiorstwa w całym potencjalnym okresie utrzymywania relacji klientami. W konsekwencji wartość kapitału klienta można ująć ogólną formułą:

$$\text{KAPITAŁ KLIENTÓW} = \sum_{i=1}^t \left(\begin{array}{c} \text{WYNIK Z OBSŁUGI} \\ \text{KLIENTÓW} \\ \textit{Ex post} \end{array} + \begin{array}{c} \text{WYNIK Z OBSŁUGI} \\ \text{KLIENTÓW} \\ \textit{Ex ante} \end{array} \right) - \text{KOSZT KAPITAŁU}$$

Chociaż formuła ta nawiązuje do finansowej kategorii zysku z obsługi klienta, nie jest z nią tożsama. Zysk z obsługi klienta w ujęciu rachunkowym, niezależnie od sposobu jego ustalania, ma charakter transakcyjny, a więc sprowadza się do finansowego efektu nawiązania relacji z klientem. Dlatego zysk ten determinują:

- strumień osiągniętych przychodów,
- strumień poniesionych kosztów,

– strumień zaangażowanego kapitału⁸.

Strumienie są pochodną kompetencji przedsiębiorstwa w zakresie pozyskania, utrzymania klientów oraz wspomagania sprzedaży dodatkowej⁹. Trzeba jednak podkreślić, że strumienie odzwierciedlają jedynie finansowe echa rzeczywistych czynników sprawczych. Poza pomiarem znajdują się natomiast wkłady niematerialne, jak referencje, informacje czy możliwość sprzedaży dodatkowej, które skutkują możliwością osiągnięcia korzyści w przyszłości i często przekładają się na trwałość relacji z klientem. Strumienie te tym samym nie pozwalają na oszacowanie potencjału lojalności klienta, chociaż stanowią jego istotną determinantę.

2. Wartość rynkowa i wartość zasobowa klienta i jej determinanty

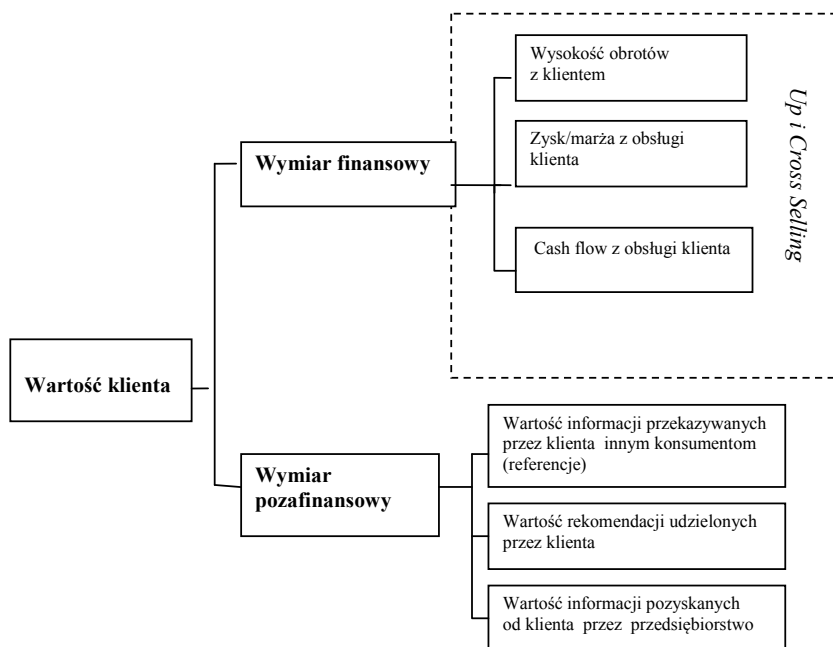
Jak wynika z powyższego, pojęcie kapitału klientów nierozzerwalnie wiąże się z pojęciem wartości klienta. Wartość ta odzwierciedla ekonomiczne znaczenie klienta i często jest utożsamiana z sumą marż zrealizowanych na danym kliencie w danym okresie¹⁰. Trzeba jednak podkreślić, że klient jest dla przedsiębiorstwa źródłem nie tylko korzyści finansowych, lecz także pozafinansowych. W efekcie ekonomiczne znaczenie klienta jest pochodną bezpośredniego i pośredniego wkładu klienta w korzyści realizowane przez przedsiębiorstwo w całym okresie utrzymywania z nim relacji¹¹ (rysunek 2).

⁸ Tamże.

⁹ G. Getz, J.S. Thomas, *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2004, s. 55.

¹⁰ M. Macinkowska, *Kształtowanie wartości firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 122.

¹¹ E. Rudolf-Sipötz, *Kundenwert: Konzeption-Determinanten-Management*, Thexis, St. Gallen 2001; J. Conelsen, *Kundenwert: Begriff und Bestimmungsfaktoren*, Working Paper, Nürnberg 1996.



Rysunek 2. Wartość klienta – perspektywa przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie F. von Wangenheim, *Weiterempfehlung und Kundenwert: Ein Ansatz zur Persönlichen Kommunikation*, Wiesbaden 2003, s. 34.

Korzyści bezpośrednio pozostają w związku z takim zachowaniem klienta, którego efektem jest zakup produktu, dlatego ich wartość w pierwszym rzędzie jest zdeterminowana potencjałem rynkowym klienta,

2.1. Potencjał rynkowy klienta

Z perspektywy przedsiębiorstwa potencjał rynkowy klienta wyraża jego zdolność do utrzymania i rozwijania finansowych relacji transakcyjnych z przedsiębiorstwem, a więc w konsekwencji zdolność do kreowania wyniku na obsłudze klientów osiąganego dzięki dotychczasowym i przyszłym bezpośrednim wkładom klientów będących następstwem nabycia produktów¹². W efekcie wiąże się

¹² T. Tomczak, E. Rudolf-Sipötz, *Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie*, w: B. Günter, S. Helm (Hrsg.), *Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, s. 132.

z takim zachowaniem klienta, którego efektem jest zakup produktów oferowanych przedsiębiorstwo, powtarzalność tego zachowania w przyszłości oraz rozszerzanie wolumenu zakupów. Zdolność tę determinują trzy główne zmienne:

- potencjał dochodowy klienta;
- potencjał rozwojowy klienta odzwierciedlający przyszłe możliwości rozwijania transakcyjnych relacji z klientami;
- potencjał sprzedaży krzyżowej¹³.

Potencjał dochodowy klienta wiąże się najczęściej w praktyce z wartością przychodów, jakie od momentu nawiązania relacji z klientem zrealizowało przedsiębiorstwo. Trzeba jednak wyraźnie podkreślić, że oparcie oceny potencjału dochodowego na wartości przychodów nie odzwierciedla rzeczywistego potencjału klienta do zasilania przedsiębiorstwa wkładami bezpośrednimi. W formule tej bowiem nie uwzględniono ani kosztów związanych z wytworzeniem, dostarczeniem i zakomunikowaniem wartości dla klienta, ani też kosztu zaangażowanego kapitału. Znacznym ograniczeniem dla stosowania tego parametru w ocenie potencjału dochodowego klienta, zwłaszcza w krótkim okresie, jest jego znaczna podatność na zmiany koniunkturalne, wahania wywołane zakupami sezonowymi czy zakupami przypadkowymi¹⁴. Dlatego bieżące obroty z klientem muszą być analizowane na tle całkowitych obrotów realizowanych okresie utrzymania relacji z klientem, przy czym, co podkreśla wielu autorów, analiza powinna być prowadzona z uwzględnieniem fazy cyklu życia klienta¹⁵.

W efekcie sprowadzenie potencjału dochodowego klienta jedynie do wartości przychodów realizowanych na sprzedaży produktów, chociaż w znacznym stopniu opisuje zakupową zdolność klienta, nie jest różnoznaczne z potencjałem dochodowym klienta, którego wartość wyznaczają nie osiągnięte przychody, a pre-

¹³ W wielu opracowaniach potencjał rynkowy klienta determinuje ponadto potencjał lojalności (zob. m.in. T. Tomczak, E. Rudolf-Sipötz, *Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes...*) Zdaniem autorki, potencjał ten, będąc efektem tak postawy, jak zachowania klienta, jest zarówno efektem potencjału rynkowego, jak i zasobowego klienta.

¹⁴ S.A. Rieker, *Bedeutende Kunden: Analyse und Gestaltung von langfristigen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen auf industriellen Märkten*, Wiesbaden 1995, s. 50; M. Tewes, *Der Kundenwert im Marketing – Theoretische Hintergründe und Umsetzungsmöglichkeiten einer wert- und markt-orientierten Unternehmensführung*, Wiesbaden 2003, s. 81.

¹⁵ Zob. m.in. J. Schemuth, *Möglichkeiten und Grenzen der Bestimmung des Wertes eines Kunden für ein Unternehmen der Automobilindustrie: Darstellung am Beispiel eines Käufers der C-Klasse von Mercedes-Benz*, Arbeitspapier Nr. 74 des Lehrstuhls für Marketing, Ludwig-Maximilians-Universität München, München 1996, s. 103; S.A. Rieker, *Bedeutende Kunden...*; J. Cornelsen, *Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing: Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich*, Nürnberg 2000, s. 94.

nia z obsługi klientów¹⁶. Warto w tym miejscu podkreślić, że premia powinna być ustalana w taki sposób, by pozwalała na pomiar rzeczywistego bezpośredniego wkładu klienta, a jej dezagregacja służyła kompleksowej identyfikacji procesu kreowania wartości. Zatem u podstaw jej ustalania i stosowania musi leżeć przekonanie, że nośnikiem kosztów są działania ukierunkowane nie na produkt, lecz na spełnienie oczekiwań klientów¹⁷.

Z perspektywy realizacji celów przedsiębiorstwa fundamentalne znaczenie ma premia oczekiwana, która zagwarantuje nie tylko trwanie, lecz także rozwój przedsiębiorstwa w jak najdłuższym okresie, zatem najważniejszą kwestią staje się pytanie: czy w przyszłości zostanie utrzymany dotychczasowy potencjał dochodowy klienta i jakie są szanse na jego dalszy rozwój?

Udzielenie odpowiedzi wymaga identyfikacji głównych czynników determinujących wartość wspomnianego potencjału. W grupie tych czynników można wskazać te, które zarówno są uzależnione od działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, jak i od niego niezależne. W grupie czynników zależnych wymienia się najczęściej:

- czynniki determinujące gotowość klienta do ponawiania zakupów i utrzymania trwałych relacji z przedsiębiorstwem;
- czynniki determinujące zdolność klienta do dokonywania zakupów.

Niewątpliwie gotowość klienta do korzystania z oferty przedsiębiorstwo jest pochodną jego satysfakcji, zaangażowania i zaufania, niemniej jednak duże znaczenie w ocenie potencjału rozwojowego klienta ma oszacowanie zdolności klienta do dokonywania zakupów w przyszłości. Zdolność tę w pierwszym rzędzie determinuje siła dochodowa klienta, która w przypadku klientów prowadzących działalność gospodarczą znajduje odzwierciedlenie w zdolności do generowania dodatniego wyniku finansowego i jest pochodną jego potencjału konkurencyjnego. Fundamentem potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa są jego zasoby. Chodzi tutaj zarówno o zasoby stanowiące wkład w procesy realizowane w przedsiębiorstwie, jak i zasoby typu „umiejętności i kompetencje”, a więc

¹⁶ Pod pojęciem tym rozumie się zdolność do nabycia produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo.

¹⁷ Zob. m.in. E. Glad, H. Becker, *Activity Based Costing and Management*, John Wiley & Sons, 1995, s. 27; C. Homburg, P. Schnurr, *Kundenwert als Instrument der Wertorientierten Unternehmensführung*, w: M. Bruhn et. al. (Hrsg.), *Wertorientierte Unternehmensführung: Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen*, Festschrift zum 10-jährigen Bestehen des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ) der Universität Basel, Wiesbaden 1998, s. 172,

zasoby niematerialne i niewidoczne, znajdujące odzwierciedlenie w działaniach i procesach zachodzących w przedsiębiorstwie, które sprowadza się najczęściej do zdolności, relacji czy wiedzy organizacyjnej.

Z perspektywy utrzymania i rozwijania potencjału dochodowego klienta podstawowe znaczenie przypisać należy identyfikacji i ocenie zasobów strategicznych, a więc tych, które stwarzają możliwość osiągnięcia i utrzymania przez klienta względnie trwałej przewagi konkurencyjnej i ponadprzeciętnych wyników ekonomicznych. Chodzi tutaj w szczególności o identyfikację najważniejszych kompetencji partnera – zintegrowanych zbiorów specyficznych widzialnych i niewidzialnych zasobów, które łączą jednostki i grupy ludzi, umożliwiając przedsiębiorstwu konkurowanie i osiągnięcie przewagi w biznesie¹⁸. Szczególną uwagę należy zwrócić na te kompetencje, które umożliwiają mu szeroki dostęp do rynku, pozwalają oferować wyróżniającą wartość dla klienta, dostosowaną do zmieniających się potrzeb i oczekiwań, a ponadto są trudne do naśladowania¹⁹.

W warunkach nasilającej się walki o klienta szczególnego znaczenia nabiera umiejętność budowania lub funkcjonowania partnera w strukturze sieciowej, np. w grupie zakupowej, sieci partnerskiej, sieci franchisingowej czy handlowo-usługowej działającej jako spółka. Wśród najczęściej wskazywanych korzyści płynących z udziału w strukturze sieciowej wymienić można możliwość wynegocjowania lepszych warunków handlowych, osiągnięcie efektu skali, niższe koszty pozyskania klienta, szybszą penetrację rynku, możliwość transferów wiedzy, wyzwolenie efektów synergicznych, stabilność obrotów i zysków w dłuższym okresie, a przypadku wysokiego stopnia sformalizowania i zależności relacji tworzenie barier wejścia dla innych sieci czy budowanie strategicznej pozycji na rynku dzięki integracji pionowej i poziomej²⁰. Wszystko to przekłada się nie tylko na redukcję ryzyka utraty dotychczasowej siły dochodowej klienta, lecz także na zwiększenie prawdopodobieństwa jej wzmocnienia w przeszłości.

¹⁸ G. Hamel, A. Heene, *Competence-Based Competition*, John Wiley & Sons, Chichester 1994.

¹⁹ Tamże; C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” May–June 1990. Szerzej m.in. W. Caputa, *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, w: A. Birski (red.), *Uwarunkowania rynkowe konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2008, s. 9 i dalsze.

²⁰ Korzyści i słabe strony takich wymienionych form organizacyjno-prawnych struktur sieciowych omawia m.in. S. Skowron, B. Szymoniuk, *Strategie układów sieciowych – perspektywa marketingowa*, w: M. Daszkowska (red.), *Marketing. Nowe trendy w marketingu*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2006, s. 95; A. Kool-Olczak, *Formy organizacyjno-prawne struktur sieciowych przedsiębiorstw*, w: O. Witczak (red.), *Budowanie związków z klientami na rynku Business to Business*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 67 i dalsze.

Nie podlega dyskusji fakt, że potencjał dochodowy i rozwojowy klienta należy oceniać w kontekście fazy cyklu życia klienta, każdej bowiem fazie towarzyszy inne ryzyko odejścia klienta, poziom zysku realizowanego na obsłudze klienta oraz możliwości jego utrzymania lub rozwoju w przyszłości. Wykorzystanie wskazanej koncepcji, umożliwiając projekcje zmian zachodzących w relacjach łączących przedsiębiorstwo z klientem poprzez pryzmat wzajemnych potrzeb, oczekiwań i zachowań, wspomaga nie tylko proces operatywnego planowania i prognozowania wpływów i wydatków związanych z pozyskaniem i utrzymaniem klienta, lecz także ryzyko odejścia klienta, a tym samym czasu trwania relacji, który w istotnym stopniu determinuje życiową wartość klienta.

Jak wskazano poprzednio, rynkową wartość klienta determinuje również potencjał sprzedaży krzyżowej. Sprzedaż ta polega na oferowaniu aktualnym klientom dodatkowych produktów powiązanych z wcześniejszymi zakupami (Cross-Selling) lub produktów o wyższej funkcjonalności, zwykle po wyższej cenie (Up-Selling).

Tabela 1

Korzyści wynikające z Cross i Up Sellingu

KORZYŚCI KLIENTA	KORZYŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA
<p>Korzystając z produktów komplementarnych, klient zyskuje możliwość kompleksowego zaspokojenia swoich potrzeb u jednego oferenta, co przekłada się skrócenie czasu „rozwiązania problemu klienta”</p> <p>Będąc stałym klientem przedsiębiorstwa, klient ma możliwość korzystania z rabatów i opustów, co bezpośrednio przekłada się na koszt własny nabycia wartości, a ostatecznie na wartość netto postrzeganą przez klienta</p>	<p>Zwiększenie rentowności relacji łączącej przedsiębiorstwo z jego dotychczasowymi klientami</p> <p>Wzrost potencjału sprzedażowego oferenta, poprzez rozszerzenie wielkości sprzedaży na inne produkty</p> <p>Wzmocnienie lojalności klienta, poprzez zwiększenie liczby produktów z jakich korzysta, co w określonych przypadkach prowadzić może do zbudowania skutecznych barier odejścia klienta</p> <p>Wzmocnienie potencjału referencyjnego, informacyjnego i kooperacyjnego klienta, w szczególności poprzez dostosowanie oferty do aktualnych oczekiwań klienta</p> <p>Redukcja kosztów będąca wynikiem zastąpienia wyższych kosztów pozyskania klientów niższymi kosztami zorganizowania i przeprowadzenia kampanii Cross-Selling</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Backhaus, *Industriegütermarketing*, München 2003, s. 170; W.A. Kamakura, S.N. Ramaswami, R.K. Srivastava, *Applying Latent Trait Analysis in the Evaluation of Prospects for Cross-Selling of Financial Services*, „International Journal of Research in Marketing” 1991, Vol. 8, No. 4, s. 329; M. Tewes, *Der Kundenwert im Marketing – Theoretische Hintergründe und Umsetzungsmöglichkeiten einer wert- und marktorientierten Unternehmensführung*, Wiesbaden 2003, s. 90.

Jak wynika z tabeli 1, wykorzystanie sprzedaży krzyżowej pozwala obu stronom relacji na osiągnięcie wielu korzyści, przy czym ich poziom i zakres w znacznym stopniu jest uzależniony od umiejętności zidentyfikowania ważnych czynników determinujących potencjał tej sprzedaży oraz kwantyfikacji rezultatów postrzegalnych postaw i zachowań klientów²¹.

W literaturze przedmiotu wymienia się najczęściej dwa główne czynniki kreujące potencjał sprzedaży krzyżowej klienta²². Pierwszy to popyt klienta na dodatkowe produkty oferowane przez przedsiębiorstwo, pozostający w bezpośrednim związku z cyklem życia klienta, ilością już zakupionych produktów oraz stopniem złożoności relacji biznesowej łączącej klienta z przedsiębiorstwem. Drugi to gotowość (skłonność) klienta do korzystania ze sprzedaży krzyżowej, która jest uzależniona w pierwszym rzędzie od satysfakcji klienta i wynikającego stąd zaufania do przedsiębiorstwa oraz stopnia złożoności relacji biznesowej łączącej klienta z przedsiębiorstwem. Ponadto coraz częściej zwraca się uwagę na czynniki psychologiczne determinujące zmienność zachowań nabywczych klienta. Chodzi tutaj w szczególności o zjawisko określane terminem *Variety Seeking*, które opisuje motywy zmian zachowań klienta wynikające jedynie z potrzeby urozmaicenia²³. W kontekście poruszanego problemu należy podkreślić, że zjawisko to może być istotną barierą dla budowania lojalności klientów, zwłaszcza w przedsiębiorstwach, w których zmiana lub unowocześnienie oferty wiąże się z rekombinacją działań obciążaną znacznym zaangażowaniem kapitałowym.

W kontekście omawianego zagadnienia warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że tak popyt, jak gotowość klienta do zakupu dodatkowych produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo determinują również czynniki niezależne od klienta

²¹ S. Fridrichs-Schmidt, *Kundenwert aus Sicht von Versicherungsunternehmen*, DUV in Kooperation mit Gabler Verlag, München 2006, s. 108.

²² Zob. m.in. D. Kuscher, *Möglichkeiten und Hindernisse des Cross-Selling. Einfluss faktoren in einem Unternehmen der Wohnungswirtschaft*, GRIN Verlag, 2007, s. 16; H. Diller, *Probleme des Kundenwertes als Steuerungsgröße im Kundemanagement*, Working Paper, Nürnberg 2001, s. 15; B. Schulz, *Kundenpotentialanalyse im Kundestamm von Unternehmen*, Frankfurt am Main et. al. 1995, s. 259.

²³ Zob. szerzej A. Bänsch, *Variety Seeking – Marketingfolgerungen aus Überlegungen und Untersuchungen zum Abwechslungsbedürfnis von Konsumenten*, „Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung” 1995, Nr. 4, s. 344; B. Helmig, *Variety Seeking im Konsumgüterbereich*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1997; D.K. Tschulin, „*Variety-seeking-behavior*” bei nicht – habitualisierten Konsumentenentscheidungen, „Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung”, Vol. 46, Nr. 1, s. 54.

– związane z atrakcyjnością ofert konkurencyjnych, cechami samych produktów, relacjami biznesowi i samym oferentem²⁴.

Jest rzeczą oczywistą, że sprzedaż krzyżowa może być z powodzeniem realizowana tylko wtedy, gdy przedsiębiorstwo ma szanse na rozszerzenie struktury asortymentowej oferty, dlatego jest realizowana w takich podmiotach, w których istnieje możliwość elastycznego kształtowania struktury asortymentowej programu produkcyjnego (usług), najczęściej przy stosunkowo niewielkich nakładach. Dotyczy to w szczególności instytucji bankowych, ubezpieczycieli oraz operatorów telefonii komórkowej. W takim przypadku ostateczne efekty sprzedaży krzyżowej są pochodną kompetencji przedsiębiorstw w zakresie opracowania i wdrożenia efektywnych strategii, w tym strategii produktowej. Punkt ciężkości tej strategii spoczywa na dobraniu pożądanego produktu dla konkretnego klienta lub grupy klientów, lub identyfikacji klientów potencjalnie zainteresowanych nabyciem określonego produktu. Mamy zatem do czynienia z problemem wielowariantowania oferty sprzedażowej w zależności od oczekiwań i możliwości klienta. Z tego powodu obok struktury asortymentowej ważnym czynnikiem determinującym efekty sprzedaży krzyżowej jest kultura przedsiębiorstwa zorientowana na klienta. Kultura taka stwarza możliwość zmiany logiki kalkulacyjnej i odejścia od myślenia w kategoriach kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo na rzecz myślenia w kategoriach kosztu satysfakcji klienta²⁵. W podejściu tym koszty ponosi nie przedsiębiorstwo, lecz klient, a cena jest wielkością narzuconą przez rynek, który ustala ją na podstawie wartości, jaką przynosi produkt klientowi²⁶.

2.2. Potencjał zasobowy klienta

Klient może być dla przedsiębiorstwa również źródłem dodatkowych korzyści, może bowiem poprzez swoją postawę czy zachowanie pośrednio oddziaływać na realizację celów przedsiębiorstwa i to zarówno w okresie utrzymywania transakcyjnych związków z przedsiębiorstwem, jak i poza tym okresem. W tym

²⁴ F. Huber, K. Volhardt, J. Vogel, J. Keppler, *Umsatztreiber Cross-Selling – Eine empirische Analyse des Cross-Selling-Potentials*, Johannes-Gutenberg-Universität Mainz, Mainz 2006, s. 17.

²⁵ Szerzej W. Caputa, *Total Productive Maintenance w procesie budowania kapitału klienta*, w: W. Caputa, D. Sz wajca, *Zarządzanie kosztami w warunkach dekonunktury*, Wydawnictwo Ce-DeWu, Warszawa 2009, s. 230–231.

²⁶ P. Warowny, *Zarządzanie kosztami nowych produktów i technologii*, w: K. Świdorska (red.), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, Difin, Warszawa 2003, s. 7–2.

przypadku mówić można o zasobowej wartości klienta, która nierozzerwalnie jest związana z gotowością i zdolnością klienta do przekazywania informacji mogących wspomagać realizację celów przedsiębiorstwa, a tym samym stanowić wkład w proces kreowania wartości. Zatem korzyści pośrednie, jakie realizuje przedsiębiorstwo w związku z nawiązaniem i utrzymaniem relacji z klientem, pozostają w bezpośrednim związku z wkładem klienta w kreowanie zasobów wiedzy przedsiębiorstwa oraz aktualnych i potencjalnych klientów. Należy podkreślić, że zasoby te uznaje się obecnie za podstawowy składnik potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Jak wynika z powyższego, wartość zasobowa klienta nierozzerwalnie jest związana z jedno- lub dwukierunkowym przekazem informacyjnym. Przekaz ten może mieć miejsce między aktualnymi i potencjalnymi klientami przedsiębiorstwa oraz pomiędzy klientem i przedsiębiorstwem. Jak wynika tabeli 2, przekaz informacji, niezależnie od tego, czy jest efektem relacji towarzyskich, czy biznesowych, może wywierać istotny wpływ na dwie kluczowe zmienne determinujące wartość kapitału klientów: wartość netto przepływów pieniężnych pozyskanych od klienta/klientów oraz koszt zaangażowania kapitału. W konsekwencji pośrednio wkłady klientów poprzez złożony łańcuch zależności przyczynowo-skutkowych mogą przyczynić się do zwiększenia prawdopodobieństwa utrzymania dotychczasowego zasilania kapitałowego pochodzącego od klienta, jak również jego zwiększenia w przyszłości.

Możliwość pozyskania wskazanych korzyści jest wystarczającym uzasadnieniem dla konieczności ukierunkowania działań przedsiębiorstwa na kreowanie potencjału zasobowego klienta. Realizacja tego celu, podobnie, jak przypadku potencjału rynkowego klienta, rodzi konieczność identyfikacji głównych czynników determinujących jego wartość.

Potencjał referencyjny klienta determinują dwie kluczowe zmienne: wolumen referencji oraz moc referencji. Pierwszy z wymienionych czynników referencji jest pochodną udziału referencji w decyzjach nabywczych klientów i dopowiadającej temu udziałowi wartości zakupów²⁷. W efekcie wartość tego wolumenu zależy od częstotliwości udzielanych referencji i ich kierunku. Kierunek udzielanych referencji pozostaje w bezpośrednim związku z satysfakcją lub dyzysatysfakcją klienta, jak również jego zaangażowaniem. Warto jednak podkreślić, że ostateczny efekt referencji jest uzależniony także od indywidualnej siły

²⁷ J. Cornelsen, *Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing...*, s. 199

oddziaływania dostawców i odbiorców referencji. Ta z kolei, wykazując zróżnicowanie branżowe, jest pochodną relacji społecznych (sieć społeczna), jakie nawiązuje dostawca i odbiorca referencji w swoim otoczeniu, umożliwiających przekazywanie tego typu informacji oraz siły wpływu dostawcy referencji na decyzje nabywcze odbiorców.

Tabela 2

Efekty pośredniego zasilania kapitałowego przedsiębiorstwa przez klienta
– wartość zasobowa klienta

WARTOŚĆ ZASOBOWA KLIENTA	
Wartość referencyjna	Wartość informacyjna
Przekaz informacji w relacjach towarzyskich klient–klient	Przekaz informacji w relacjach biznesowych klient–przedsiębiorstwo przedsiębiorstwo–klient
<p>Pozyskanie dodatkowych klientów, czego konsekwencją jest wzrost przychodów ze sprzedaży, Redukcja kosztów pozyskania klientów poprzez m.in. korzystanie z efektów marketingu szeptanego, co przekłada się na redukcję kosztów operacyjnych Wzrost możliwości reinwestowania zysków, a co za tym idzie – kreowanie nowych możliwości rozwoju, wzrostu innowacji, poprawy jakości itp, co przekłada się tak na wzrost wartości dla klienta, jak i wzrost wartości przedsiębiorstwa Redukcja ryzyka zaangażowania zasobów w działania, niezajdujące czynnej aprobaty ze strony klientów, czego efektem jest poprawa efektywności wykorzystania zasobów Budowa zaufania i renomy przedsiębiorstwa w następstwie nakręcenia spirali referencyjnej, której efektem jest graniczenie ryzyka utraty zasilania kapitałowego pochodzącego od klienta, wzrost stabilności relacji biznesowych, możliwość stosowania wyższych cen, redukcji kosztu zaangażowania kapitału</p>	<p>Wsparcie procesu poznania wymagań i zrozumienia klientów, a co za tym idzie – odkrycia szans rozwojowych oraz tworzenie pożądaných przez klienta rozwiązań w postaci produktów i usług Ograniczenie wpływu zmienności na przebieg procesów innowacyjnych podejmowanych w przedsiębiorstwie od momentu identyfikacji szans rozwojowych aż do oceny i pozycjonowania produktu, co przekłada się na większą jego przewidywalność Ukierunkowanie działań i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie na tworzenie wartości dla klienta, a co za tym idzie – systematyczną rekombinację zasobów w działaniach tworzących wartość i eliminowanie działań „pustych” Dostosowanie potencjału wytwórczego przedsiębiorstwa do zmieniających się wymagań otoczenia Wzmacnianie i rozwijanie dotychczasowych zasobów wiedzy, m.in. poprzez jej użytkowanie i rozszerzenie grona jej użytkowników</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Caputa, *Referencje i rekomendacje w procesie kreowania kapitału klienta*, w: S. Wrzosek (red.), *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011, s. 25–36; A.W. Ulwick, *Czego chcą klienci? Tworzenie przełomowych produktów i usług dzięki innowacji ukierunkowanej na rezultaty*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 49 i dalsze; D. Schneider, *Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 1 *Grundlagen*, München–Wien 1995, s. 33; M. Kleinaltenkamp, B. Dahlke, *Der Wert des Kunden als Informant auf dem Weg zu einem „knowledge based customer value”*, w: B. Günter, S. Helm (Hrsg.) *Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, s. 220–221.

Niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z jedno- czy dwukierunkowym przepływem informacji, potencjał informacyjny klienta jest zdeterminowany w pierwszym rzędzie częstotliwością przekazu będącą pochodną gotowości (skłonności) klienta do udzielania informacji. Gotowość tę determinuje w znacznym stopniu czas trwania, jakość oraz charakter relacji, jakie łączą klienta z przedsiębiorstwem. Te z kolei, podobnie jak potencjał referencyjny, są uzależnione od takich czynników, jak zaangażowanie, zaufanie, satysfakcja czy brak satysfakcji klienta. Równie ważnym czynnikiem determinującym skłonność do przekazywania informacji są korzyści, jakie postrzega i realizuje klient w związku z utrzymaniem współpracy z przedsiębiorstwem. Mogą przykładowo polegać na dostosowaniu produktu do aktualnych wymagań klienta, skróceniu czasu obsługi klienta czy osiągnięciu efektów podatkowych. W grupie czynników determinujących potencjał informacyjny klienta należy ponadto wskazać wydajność informacyjną oraz jakość informacji przekazywanych przez klienta.

Wydajność informacyjna klienta jest uzależniona od wyposażenia klienta w infrastrukturę techniczną umożliwiającą wzajemny przepływ informacji oraz udrożnienia kanałów komunikacyjnych. Chodzi tutaj w szczególności o połączenia telefoniczne oraz łącza internetowe. Wskazane kanały informacyjne umożliwiają bowiem bezpośredni i natychmiastowy przepływ strumienia informacji z jednoczesną możliwością ich automatycznego gromadzenia, przetwarzania i prezentacji. W efekcie staje się możliwe nie tylko uzyskanie informacji ekonomicznej zaspakajającej aktualne potrzeby użytkownika, lecz także dokumentowanie wspomnianych przepływów, co z kolei przekłada się na możliwość szacowania pozyskanej w ten sposób wiedzy.

W kreowaniu potencjału informacyjnego klienta, a zwłaszcza dostarczaniu informacji o wysokich parametrach jakościowych, szczególne znaczenie przypisuje się informacjom przekazywanym przez tzw. Lead User, czyli takich użytkowników produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo, którzy mają informacje o potrzebach i możliwościach rozwiązania problemu klienta²⁸. Podmioty tego typu mają dużą świadomość problematyki i odpowiadające potrzebom pomysły, z którymi większość użytkowników zetknie się dopiero w przyszłości. W efekcie przedsiębiorstwo może traktować taki podmiot jako swoiste laboratorium pomy-

²⁸ E. Rudolf-Sipötz, *Kundenwert: Konzeption – Determinanten – Management*, Thexis, St. Gallen 2001.

słów, których wiedza i umiejętności odpowiednio wykorzystane mogą pozwalać mogą m.in. na:

- ograniczenie ryzyka i niepewności własnego procesu innowacyjnego, co w znacznym stopniu przekłada się na redukcję kosztów wytwarzania produktów m.in. poprzez eliminację działań „pustych” czy częściowe przerzucenie kosztów tworzenia i testowania nowych rozwiązań na użytkownika;
- skrócenie czasu od momentu rozpoczęcia prac nad produktem do momentu wprowadzenia produktu na rynek, co stwarza m.in. możliwość osiągnięcia efektu skali, szybszego kreowania zasobów wiedzy, wzmacniania zaufania i reputacji przedsiębiorstwa;
- podwyższenie dostrzegalnego przez klienta stopnia innowacyjności produktu, a co za tym idzie – podwyższenie poziomu akceptowalnej przez klienta zmiany ceny;
- zwiększenie pozytywnego nastawienia kupującego do produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo, co w konsekwencji sprzyja utrzymaniu trwałych relacji z klientami.

Należy ponadto podkreślić, że Lead User jako partner relacji biznesowej jest nie tylko atrakcyjny jako dostawca informacji i współtwórca wartości, lecz także jako podmiot potencjału referencyjnego. U podstaw wysokiego potencjału referencyjnego omawianego podmiotu leży reputacja wynikająca przede wszystkim z jego praktycznych doświadczeń popartych fachową wiedzą, która przekłada się na wiarygodność przekazywanych informacji, a zatem na zaufanie pozostałych podmiotów powiązanych z przedsiębiorstwem siecią wartości. W efekcie Lead User jest dostawcą informacji o wysokich parametrach jakościowych oraz w określonych warunkach cechuje go wysoka wydajność informacyjna. Wydajność ta jednak jest zdeterminowana siecią relacji społecznych, jakie nawiązuje informator w otoczeniu, oraz jego pozycją w sieci.

Znaczny udział w budowaniu potencjału informacyjnego klienta mają również tzw. liderzy opinii, czyli podmioty, które wzmacniając wiarygodność przekazywanych nieformalnie informacji, mogą wpływać na zachowania innych podmiotów. U podstaw takiego przekazu leży reputacja lidera wynikająca z jego osobowości i fachowej wiedzy, co w konsekwencji oznacza, że jego poglądy i sposób zachowania służą pozostałym jako podstawa ich orientacji.

3. Lojalność klienta jako kluczowa determinanta kapitału klientów

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, przedsiębiorstwo dążące do pomnożenia kapitału stoi przed koniecznością kreowania bazy klientów, w taki sposób, by zapewnić pożądany dopływ korzyści do przedsiębiorstwa w jak najdłuższym okresie. Jest to równoznaczne z koniecznością podejmowania działań ukierunkowanych na:

- pozyskanie tych klientów, którzy legitymują się najwyższym potencjałem dochodowym i rozwojowym;
- kreowanie takich postaw i zachowań klientów, które skutkują trwałym zasilaniem kapitałowym przedsiębiorstwa²⁹.

Zatem w interesie przedsiębiorstwa leży nie tylko pozyskanie klienta i czerpanie z tego tytułu jednorazowych korzyści, lecz także utrzymanie klienta w jak najdłuższym okresie. Realizacja tego celu wymusza na przedsiębiorstwach konieczność podejmowania działań ukierunkowanych na budowanie lojalności klientów.

Lojalność klienta jest utożsamiana z wiernością lub oddaniem, któremu towarzyszy zachowanie nabywcy polegające na „odnowieniu zakupów danej marki, zakupów w tym samym miejscu sprzedaży lub od tego samego sprzedawcy”³⁰. Takie ujęcie lojalności nie tłumaczy jednak ani przyczyn, ani motywów lojalności, co ma istotne znaczenie dla budowania strategii ukierunkowanych na budowanie lojalności klientów. Poglądy na przyczyny i motywy lojalności klientów są zróżnicowane. Można je jednak usystematyzować w ramach trzech głównych koncepcji.

Pierwsza, ujmowana często jako lojalność rzeczywista – aktywna, opiera się na postawach klientów, które zostają wykształcone na podstawie subiektywnych odczuć klientów prowadzących z czasem do ich indywidualnego przywiązania, a nawet oddania marce, a więc przesłankach emocjonalnych i stanie świadomości³¹. Istnienie rzeczywistej lojalności łączy się ze stałym korzystaniem z oferty przedsiębiorstwa, będącym wynikiem takiego stanu emocjonalnego klienta, który

²⁹ Zob. m.in. F.F. Reichheld, Th. Teal, *Efekt lojalności, Ukryta siła rozwojowa Twojej firmy*, Helion, Gliwice 2007, s. 27; B. Dobięgała-Korona, *Zarządzanie wartością klienta*, w: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002, s. 292–293.

³⁰ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001, s. 138.

³¹ H. Wojnarowska, *Programy lojalności a lojalność klientów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006, s. 113.

skutkuje powstaniem poczucia zobowiązania do korzystania z produktów przedsiębiorstwa i musi uwzględniać analizę postaw klientów, a więc poznanie ich przekonań, emocji, intencji czy nastawienia do produktu, marki czy przedsiębiorstwa³².

Druga opiera lojalność nie na postawach, lecz zachowaniach klientów³³. Mówi się tutaj często o tzw. lojalności pozornej, zwyczajowej czy pasywnej, a więc „skłonności do nabywania marki zazwyczaj jako jednej z wielu dostępnych”³⁴. Lojalność jest w tym przypadku pochodną kolejnych stanów satysfakcji z nabycia i użytkowania produktu, m.in. oszczędności czasu, wygody, inercji, nawyku itp. W konsekwencji lojalność klienta została oparta na działaniach, a jej ocena na częstotliwości i średniej wielkości zakupów danej marki.

Trzecia koncepcja przyjmuje, że lojalność klienta jest wynikiem nie tyle postaw czy zachowań klienta, ile czynników przypadkowych, jak okoliczności, sytuacja w jakiej dokonywane są zakupy czy indywidualne charakterystyki klienta.

Scharakteryzowane wyżej poglądy na temat przyczyn i motywów lojalności klienta należy rozpatrywać w kontekście procesu kreowania lojalności klienta i zmieniających się relacji łączących go z przedsiębiorstwem. Celowi temu służy m.in. model lojalności Richarda L. Olivera, który identyfikuje cztery następujące po sobie poziomy (fazy) lojalności klienta, wskazując równocześnie jej przyczyny i motywy, jak również zagrożenia, jakie mogą zakłócić proces kreowania lojalności klienta.

Pierwsza faza lojalności to tzw. lojalność kognitywna, w której fundamentem jest wartość netto klienta, a zatem postrzegane przez klienta korzyści i koszty związane z nabyciem i użytkowaniem produktu³⁵. Jest to lojalność płytka, ukierunkowana na markę produktu, która jest budowana na bazie informacji pozyskanych przez klienta, dotyczących podstawowych parametrów produktu (marki): cena, jakość, funkcjonalność, jak również własnych i zastępczych doświadczeń klienta.

W miarę kumulacji pozytywnych doświadczeń związanych z pozyskaniem i użytkowaniem produktu klient coraz częściej dokonuje zakupu zgodnie

³² K. Burnet, *Relacje z kluczowymi klientami. Analiza i zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002, s. 19–20; A.S. Dick, K. Basu, *Customer Loyalty; Toward an Integrated Conceptual Framework*, „Journal of Academy of Marketing Science” 1994, Vol. 22, s. 99–113.

³³ M. Trojanowski, *Marketing bezpośredni. Koncepcja – zarządzanie – instrumenty*, PWE, Warszawa 2010, s. 145–147.

³⁴ A.S.C. Ehrenberg, J.A. Seriven, *Brand Loyalty*, w: P.E. Earl, S. Kemp, E. Elgar (ed.), *The Companion to Consumer Research and Economic Psychology*, Cheltenham 1999, s. 54.

³⁵ R.L. Oliver, *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Boston et al., 1996, s. 394.

z zasadą: „Kupię to, bo lubię”³⁶. Pojawia się więc czynnik emocjonalny, u podstaw którego leży powtarzająca się satysfakcja klienta. Nie oznacza to jednak, że skumulowana satysfakcja klienta jest bezwarunkowym gwarantem ponownego zakupu. Jak wykazują badania, tylko 30–40% klientów deklarujących satysfakcję z nabycia i użytkowania produktu rzeczywiście decyduje się na ponowny zakup³⁷. Zatem i w tej fazie lojalności istnieje realna szansa odejścia klienta. Sytuacji tej znacząco nie zmienia przejście do kolejnej fazy lojalności, tzw. stadium intencji behawioralnej. Wprawdzie klient w tym przypadku deklaruje zamiar lub zobowiązanie do ponownego zakupu produktu, nie oznacza to jednak rzeczywistego działania. Jak wykazały badania prowadzone m.in. przez Shepparda, Hartwicka i Warszawę, korelacja pomiędzy zamiarem ponownego zakupu a rzeczywistym działaniem wynosi tylko 0,53%³⁸. W efekcie przedsiębiorstwo, chcąc utrzymać klienta, stoi przed koniecznością takiego oddziaływania na klienta, by intencje zostały przekształcone w gotowość działania. Tym samym w omawianym modelu pojawia się ostatnia faza lojalności akcyjnej, w której uwaga zostanie skupiona na wypracowaniu u klienta bezwładności działania połączonej ze skłonnością do przezwycięzania przeszkód, a nawet zobowiązania do zakupu produktu. Jeżeli działania te zostaną zakończone powodzeniem, klient znacznie słabiej reaguje na działania podejmowane przez konkurencję, jest skłonny podjąć wysiłek związany z poszukiwaniem danej marki, osłabia się również jego skłonność do testowania alternatywnych marek. Niemniej jednak należy podkreślić, że ryzyko odejścia klienta istnieje w każdej fazie rozwoju lojalności, przy czym maleje ono wraz ze wzrostem potencjału lojalności klienta.

Jest rzeczą oczywistą, że budowanie długookresowych relacji z klientami ma sens jedynie wtedy, gdy wspiera realizację celów ekonomicznych, dlatego następstwa lojalności z perspektywy przedsiębiorstwa rozpatruje się najczęściej w trzech aspektach: wsparcia bezpieczeństwa, stymulowania wzrostu oraz poprawy rentowności³⁹. Osiągnięcie wskazanych wyżej efektów jest możliwe jednak tylko wtedy, gdy relacje łączące przedsiębiorstwo i klienta opierają się na wzajemnym przepływie korzyści. Im zatem większe korzyści łączy klient

³⁶ R.L. Oliver, *Whence Consumer Loyalty?* „Journal of Marketing” 1999, Vol. 63, No. 4, s. 36.

³⁷ F.F. Reicheld, *The Loyalty Effect*, Boston 1996, s. 237,

³⁸ B.H. Sheppard, J. Hartwick, P.R. Warshaw, *The Theory of Reasoned Action: A Meta-Analysis of Past Research with Recommendations for Modifications and Future Research*, „Journal of Consumer Research” 1988, Vol. 15, No. 3, s. 336.

³⁹ H. Diller, *Die Bedeutung des Beziehungsmanagement für den Unternehmenserfolg*, w: H. Hipper, K.D. Wilde (Hrsg.), *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*, Wiesbaden 2006, s. 101.

z utrzymaniem relacji z przedsiębiorstwem, tym silniejsza jest jego więź z przedsiębiorstwem i odwrotnie, wzrostowi wartości kapitału pozyskanego od klienta towarzyszy większa skłonność przedsiębiorstwa do inwestowania w rozwój trwałych relacji z klientami.

4. Lojalność klientów operatorów telefonii komórkowej – wyniki badań

Rozważając kwestie wpływu lojalności klienta na wartość kapitału klienta, należy przytoczyć wstępne wyniki badań przeprowadzonych od czerwca do października 2010 roku. Zasadniczym celem tych badań była analiza wpływu potencjału lojalności klientów sieci telefonii komórkowej na wartość kapitału klienta. Badania pilotażowe zostały przeprowadzone przez autorkę w październiku 2010 roku przy wykorzystaniu kwestionariusza ankietowego na losowej próbie 256 studentów studiów dziennych, zaocznych i podyplomowych. Na etapie wstępnej weryfikacji odrzucono 12 ankiet z uwagi na niekompletność odpowiedzi.

Badana populacja została podzielona według kryterium wiekowego na trzy grupy. Grupa I to ankietowani w wieku od 20–25 lat. Grupa II obejmowała respondentów w wieku 26–35 lat, natomiast grupa III osoby pomiędzy 36–45 rokiem życia. Respondenci jako usługodawców wskazali czterech operatorów: Orange (50%), Plus GSM (26,5), Era (14,7%) i Play (8,8%). Niekwestionowanym zatem liderem w badanej populacji jest sieć Orange, niemniej jednak pozycję dominującą operator ten uzyskał tylko wśród ankietowanych zaliczanych do pierwszego i ostatniego przedziału wiekowego (tabela 3). Natomiast ankietowani zaliczeni do grupy II najczęściej wybierają jako usługodawcę sieć Play, chociaż i tutaj pozycja Orange jest dość silna.

Tabela 3

Operatorzy komórkowi z usług, których korzystają respondenci

Nazwa operatora	Struktura wiekowa w %		
	21–25 lat	26–35 lat	36–50 lat
ORANGE	62,5	24,3	55,5
PLUS GSM	25,0	11,2	33,3
ERA	12,5	22,2	11,2
PLAY	–	33,3	–

Źródło: opracowanie własne.

Analizując lojalność klientów wskazanych wyżej operatorów, ankietowanym zadano pytanie: Czy obecna umowa z operatorem jest wynikiem: przedłużenia umowy, zmiany operatora, czy jest to pierwsza umowa z operatorem? Zdecydowana większość ankietowanych to osoby, które przedłużyły umowę z dotychczasowym operatorem (64,71%). Dla prawie 24% ankietowanych obecna umowa jest wynikiem zmiany dotychczasowego usługodawcy, natomiast 11,76% podpisało umowę po raz pierwszy. Jeżeli zatem przyjmiemy, że o potencjale lojalności klienta świadczy czas trwania relacji z operatorem, to zdecydowaną większość klientów sieci telefonii komórkowej można uznać za klientów lojalnych. Przedłużenie umowy oznacza bowiem, że klient co najmniej przez cztery lata jest związany z operatorem. Jego odejście w okresie trwania umowy jest wprawdzie możliwe, aczkolwiek na tyle dotkliwie dla klientów, że najczęściej korzystają z usług operatora aż do momentu wygaśnięcia umowy. W takim przypadku mamy do czynienia z sytuacją, w której klient „nie chce, ale musi” utrzymywać kontakty transakcyjne z przedsiębiorstwem. Lojalność ma więc charakter wymuszony. W takim przypadku trudno mówić o pozytywnych relacjach klienta z operatorem, co niewątpliwie przekłada się na wartość kapitału pozyskanego od klienta. W takiej sytuacji klient często ogranicza transakcje z operatorem do minimalnego poziomu wynikającego z umowy, odrzuca dodatkowe usługi oferowane przez operatora odpłatnie i co ważne, przekazuje negatywne informacje o dostawcy usług i jego ofercie. Konsekwencją tego może być definitywne utracenie klienta i trudności w pozyskaniu nowych klientów.

W badanej grupie respondentów niecałe 12% zadeklarowało chęć zmiany obecnego operatora, 41% wyrażało chęć bezwarunkowego przedłużenia umowy, natomiast 47% jest skłonnych do przedłużenia umowy tylko wtedy, gdy oferta dotychczasowego operatora będzie korzystniejsza od konkurentów. Warto w tym miejscu przytoczyć również odpowiedzi ankietowanych na pytanie: Czy w ich opinii są lojalnymi klientami? Odpowiedzi twierdzącej udzieliło ponad 67% ankietowanych, a więc zdecydowanie więcej, niż deklarowało chęć bezwarunkowego przedłużenia umowy. W kontekście omawianego zagadnienia na uwagę zasługuje również rozkład odpowiedzi na wskazane pytanie przy uwzględnieniu deklarowanej przez respondentów przyszłej relacji z przedsiębiorstwem (tabela 4). Jak wynika z tabeli, w grupie, która deklaruje zmianę operatora i warunkowe przedłużenie umowy, prawie połowa uznaje się za lojalnych klientów. Co ciekawe, w grupie klientów, którzy zadeklarowali chęć przedłużenia umowy, aż 7% ocenia siebie jako klientów nielojalnych.

Tabela 4

Lojalność klienta a przyszłe zachowania nabywcy w opinii respondentów

Czy jest Pan /i/ lojalnym klientem?	Klienci deklarujący zmianę operatora	Klienci deklarujący przedłużenie umowy tylko w przypadku uzyskania oferty lepszej od konkurencyjnych operatorów	Klienci deklarujący przedłużenie umowy na dotychczasowych zasadach
Tak	48,6	52,3	92,86
Nie	51,4	47,7	7,14

Źródło: opracowanie własne.

Trzeba jednak podkreślić, że wskazana grupa respondentów wiąże lojalność nie z powtarzalnością transakcji, lecz nawiązaniem współpracy z operatorem znajdującej odzwierciedlenie m.in. w chęci przekazywania informacji. Zatem w opinii respondentów klient jest lojalny nawet wtedy, gdy wyraża chęć zmiany operatora, jak również wtedy, gdy uzależnia swoją decyzję od poziomu korzyści, jaką zaoferuje operator w porównaniu z konkurencją i może być nielojalny w sytuacji, gdy deklaruje chęć dalszej współpracy. Wyniki te jednoznacznie wskazują na niejednoznaczność nie tyle pojęcia lojalności, ile postaw i zachowań, jakie mu towarzyszą. Ponad 29% respondentów za lojalnego uważa klienta powtarzającego transakcje, 35,3% łączy lojalność ze współpracą z operatorem, natomiast 26,3% uważa, że lojalny klient to klient odporny na działania konkurencji. Pozostali respondenci lojalność klienta łączą z powtarzalnością transakcji i odpornością na działania konkurencji (ok. 3%) lub powtarzalnością transakcji, odpornością na działania konkurencji i współpracą z operatorem (prawie 6%). Zatem w opinii ankietowanych za lojalnego klienta uważa się najczęściej klienta współpracującego z operatorem.

Podsumowanie

Jak wynika z zaprezentowanych badań, zdecydowana większość klientów sieci telefonii komórkowej to klienci, którzy są związani z operatorami wieloletnimi umowami i deklarują chęć dalszej współpracy. Można zatem powiedzieć, że mamy do czynienia z takim potencjałem lojalności, który w modelu Olivera odpowiada fazie lojalności konatywnej. Deklarowana chęć utrzymania relacji z dotychczasowym operatorem, niezależnie od tego, czy jest warunkowa, czy bez-

warunkowa, chociaż nie musi oznaczać przejścia do fazy lojalności akcyjnej, jest niewątpliwie dobrym prognostykiem na przyszłość.

Wyniki zaprezentowanych badań, choć mają charakter fragmentaryczny, wskazują, że lojalność badanych opiera się najczęściej na przewadze produktu. Przewadze takiej towarzyszy niska odporność na działania konkurencji oraz niski poziom wpływów środowiskowych. Konsekwencją tego jest stosunkowo wysokie prawdopodobieństwo odejścia klienta pomimo deklarowanej lojalności. Nie oznacza to jednak, że lojalność oparta na przewadze produktu nie determinuje wartości kapitału klienta. Jak wykazały badania, większość ankietowanych kontynuuje współpracę z operatorem, a to oznacza, że przynajmniej przez ostatnie dwa lata i kolejne okresy będzie źródłem zasilania kapitałowego operatora, chociażby z tytułu abonamentu. Tak długi czas utrzymania relacji z klientem, opartej przynajmniej na zasadzie „muszę, ale chcę utrzymać kontakt”, stwarza przedsiębiorstwu możliwość uzyskania dodatkowych korzyści, w tym sprzedaży dodatkowej czy kreowania własnych zasobów informacji i wiedzy o kliencie i jego oczekiwaniach, czego konsekwencją jest z jednej strony zwiększenie obrotów, a z drugiej ograniczenie działań „pustych”, co w efekcie przekłada się na wartość kapitału klienta⁴⁰.

W obliczu nasilającej się walki o klienta i znacznej standaryzacji ofert przedsiębiorstwa muszą podejmować działania ukierunkowane na budowanie lojalności klienta opartej na jego indywidualnej identyfikacji z kulturowym otoczeniem produktu oraz włączeniu klienta w sieć powiązań. W takim przypadku klient staje się odporny na działania konkurencji, a nawet jeżeli nie, jego lojalność będzie wspierana przez środowisko. Opracowanie i wdrożenie takiej strategii wymusza badanie lojalności klientów. Fundamentem takiego badania nie jest jednak powtarzalność zachowań nabywczych, lecz badanie motywów i zachowań klienta.

Literatura

- Backhaus K., *Industriegütermarketing*, Gabler Verlag, München 2003.
- Blattberg R.C., Getz G., Thomas J.S., *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2004.

⁴⁰ Zob. szerzej W. Caputa, *Orientacja na klienta a efektywność wykorzystania zasobów*, w: W. Caputa (red.), *Rachunkowość i finanse podmiotów gospodarczych*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 165–177.

- Burnet K., *Relacje z kluczowymi klientami. Analiza i zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002.
- Caputa W., *Kluczowe kompetencje i dźwignia zasobów w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, w: A. Błażkiewicz (red.), *Gospodarowanie zasobami przedsiębiorstwa w zmiennych warunkach otoczenia*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2003.
- Caputa W., *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, w: A. Birski (red.), *Uwarunkowania rynkowe konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2008.
- Caputa W., *Proces kreowania kapitału klientów*, w: J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Relacje i wartość w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami*, TNOiK, Katowice 2008.
- Caputa W., *Orientacja na klienta a efektywność wykorzystania zasobów*, w: W. Caputa (red.), *Rachunkowość i finanse podmiotów gospodarczych*, CeDeWu, Warszawa 2008.
- Caputa W., *Drzewo wartości w procesie kreowania kapitału klienta*, w: W. Caputa, D. Sz wajca (red.), *Finanse we współczesnych procesach tworzenia wartości*, CeDeWu, Warszawa 2008.
- Caputa W., *Total Productive Maintenance w procesie budowania kapitału klienta*, w: W. Caputa, D. Sz wajca (red.), *Zarządzanie kosztami w warunkach dekonstrukcji*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- Caputa W., *Referencje i rekomendacje w procesie kreowania kapitału klienta*, w: S. Wrzosek (red.), *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011.
- Conelsen J., *Kundenwert: Begriff und Bestimmungsfaktoren*, Working Paper, Nürnberg 1996.
- Dick A.S., Basu K., *Customer Loyalty; Toward an Integrated Conceptual Framework*, „Journal of Academy of Marketing Science” 1994, Vol. 22.
- Diller H., *Die Bedeutung des Beziehungsmanagement für den Unternehmenserfolg*, w: H. Hipper, K.D. Wilde (Hrsg.), *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*, Wiesbaden 2006.
- Dobiegała-Korona B., *Budowa kapitału klienta*, w: A Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz (red.), *Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, Poltext, Warszawa 2008.
- Duffy J., *Measuring customer capital*, „Strategy & Leadership” 2000, No. 28.
- Ehrenberg A.S.C., Seriven J.A., *Brand Loyalty*, w: P.E. Earl, S. Kemp, E. Elgar (ed.), *The Companion to Consumer Research and Economic Psychology*, Cheltenham 1999.
- Garbarski L. Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001.

- Glad E., Becker, *Activity Based Costing and Management*, John Wiley & Sons, Chichester 1995.
- Gutenberg E., *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 1 *Die Produktion*, Berlin–Heidelberg–New York 1983.
- Hamel G., Heene A., *Competence-Based Competition*, John Wiley & Sons, Chichester 1994.
- Heidemann J., Hofmann M., *Wertorientierte Berichterstattung zum Kundenkapital – eine empirische Analyse der DAX 30-Unternehmen*, „Zeitschrift für Planung Unternehmenssteuerung” 2009, Nr. 20.
- Helmig B., *Variety Seeking im Konsumgüterbereich*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1997.
- Homburg C., Schnurr P., *Kundenwert als Instrument der Wertorientierten Unternehmensführung*, w: M. Bruhn et. al. (Hrsg.), *Wertorientierte Unternehmensführung: Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen*, Festschrift zum 10jährigen Bestehen des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ) der Universität Basel, Wiesbaden 1998.
- Huber F., Volhardt K., Vogel J., Keppler T., *Umsatztreiber Cross-Selling – Eine empirische Analyse des Cross-Selling-Potentials*, Johannes-Gutenberg-Universität Mainz, Mainz 2006.
- Jurczak J., *Kapitał intelektualny w organizacji przyszłości*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 11.
- Kamakura W.A., Ramaswami S.N., Srivastava R.K., *Applying Latent Trait Analysis in the Evaluation of Prospects for Cross-Selling of Financial Services*, „International Journal of Research in Marketing” 1991, Vol. 8, No. 4.
- Kleinaltenkamp M., Dahlke, B., *Der Wert des Kunden als Informant auf dem Weg zu einem „knowledge based customer value”*, w: B. Günter, S. Helm (Hrsg.) *Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.
- Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
- Macinkowska M., *Kształtowanie wartości firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Mikuła B., *W kierunku organizacji ijtelligentnych*, Drukarnia Antykwa, Kraków 2001.
- Oliver R.L., *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Boston et al. 1996.
- Oliver R.L., *Whence Consumer Loyalty?* „Journal of Marketing” 1999, Vol. 63, No. 4.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” May–June 1990.
- Reicheld F.F., *The Loyalty Effect*, Boston 1996.
- Rieker S.A., *Bedeutende Kunden: Analyse und Gestaltung von langfristigen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen auf industriellen Märkten*, Wiesbaden 1995.

- Rudolf-Sipötz R., *Kundenwert: Konzeption-Determinanten-Management*, Thexis, St. Gallen 2001.
- Schemuth J., *Möglichkeiten und Grenzen der Bestimmung des Wertes eines Kunden für ein Unternehmen der Automobilindustrie: Darstellung am Beispiel eines Käufers der C-Klasse von Mercedes-Benz*, Arbeitspapier Nr. 74 des Lehrstuhls für Marketing, Ludwig-Maximilians-Universität München, München 1996.
- Sheppar B.H., Hartwick J., Warshaw P.R., *The Theory of Reasoned Action: A Meta-Analysis of Past Research with Recommendations for Modifications and Future Research*, „Journal of Consumer Research” 1988, Vol. 15, No. 3.
- Schneider D., *Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 1 *Grundlagen*, München–Wien 1995.
- Tewes M., *Der Kundenwert im Marketing – Theoretische Hintergründe und Umsetzungsmöglichkeiten einer wert- und marktorientierten Unternehmensführung*, Wiesbaden 2003.
- Tomczak T., Rudolf-Sipötz E., *Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie*, w: B. Günter, S. Helm (Hrsg.), *Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.
- Trojanowski M., *Marketing bezpośredni. Koncepcja – zarządzanie – instrumenty*, PWE, Warszawa 2010.
- Tscheulin D.K., „Variety-seeking-behavior” bei nicht – habitualisierten Konsumentenentscheidungen, „Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung” 1994, Vol. 46, Nr. 1.
- Ulwick A.W., *Czego chcą klienci? Tworzenie przełomowych produktów i usług dzięki innowacji ukierunkowanej na rezultaty*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Völckner F., Pirschegger B., *Immaterielle Werte in der internen und externen Berichterstattung deutscher Unternehmen*, „Die Betriebswirtschaft” 2006, Nr 2.
- Warowny P., *Zarządzanie kosztami nowych produktów i technologii*, w: K. Świdorska (red.), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, Difin, Warszawa 2003.
- Weiber R., Jacob F., *Kundenbezogene Informationsgewinnung*, w: M. Kleinaltenkamp, W. Plinke (Hrsg.), *Technischer Vertrieb. Grundlagen*, Berlin u.a. 2000.
- Wojnarowska H., *Programy lojalności a lojalność klientów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006.

CUSTOMERS LOYALTY AS FACTOR DETERMINING THE VALUE OF CUSTOMER CAPITAL

Summary

Changes taking place in contemporary companies' environment have forced strategic market reorganization on businesses which effects in subordinating all activities and processes appearing in a company as well as the resources consumed by them to customer satisfaction gain. The level of this satisfaction in an important degree determines the value of current and future cash flows received from customers. Therefore the ability to create customers capital becomes key competence of a business. The measurement of the ability is the quality of customer base that the business possesses. One of key parameters describing such quality is, besides profitability, customer loyalty.

The main purpose of the article is to indicate the position and meaning of customer loyalty in customer capital creation and at the same time dominant problems connected with its identification and measurement. The realization of this aim is based on literature studies and results of questionnaire research by the Author on a group of mobile network users.

Keywords: customer capital, apparent loyalty, real loyalty, customer value

Translated by Wiesława Caputa

