

**Dr inż. Małgorzata Adamska**

Politechnika Opolska

ORCID 0000-0001-5227-3519

e-mail: m.adamska@po.edu.pl

# Analiza wpływu lojalności klientów na proces budowania wartości przedsiębiorstwa

## Analysis of the impact of customer loyalty on the process of building enterprise value

### Streszczenie

W artykule przedstawiono i scharakteryzowano relację pomiędzy lojalnością klientów (ze szczególnym uwzględnieniem motywów lojalności) oraz przyjmowanymi przez nich postawami a osiąganym poziomem efektywności i wzrostem wartości przedsiębiorstwa. Jego celem jest prezentacja autorskiej koncepcji wpływu lojalności klienta na proces budowania wartości przedsiębiorstwa. Artykuł jest opracowaniem koncepcyjnym, opartym na wynikach pogłębionej kwerendy literaturowej, doświadczeniach autorki płynących ze współpracy z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw, jej własnych opracowaniach dotyczących zarządzania relacjami z kapitałem klientów w sektorze MŚP (grant Narodowego Centrum Nauki), a także doświadczeniu zdobytym w prowadzonej działalności gospodarczej. Przedstawione w kwerendzie literaturowej argumenty oraz opracowana koncepcja wpływu lojalności klienta na wartość przedsiębiorstwa stanowią uzasadnienie dla tezy o pozytywnym wpływie lojalności klienta na kształtowanie wartości poprzez wzrost poziomu wskaźnika efektywności. W artykule przedstawiono w formie rekomendacji najistotniejsze działania, jakie mogą być podejmowane przez przedsiębiorstwo w celu stymulowania zachowań konsumenckich, a będące efektem identyfikacji i zrozumienia motywów lojalności klienta.

### Słowa kluczowe

efektywność, lojalność klientów, motywy lojalności, satysfakcja, wartość przedsiębiorstwa

### Abstract

The article presents and characterizes the relationship between the customer loyalty (with particular emphasis on loyalty motives), the attitudes adopted by them and the achieved level of effectiveness and increase in the value of the enterprise. The purpose of the publication is to present the original concept of the impact of customer loyalty on the process of building enterprise value. The article is a concept study based on: the results of a in-depth literature search query, experiences deriving from cooperation with the sector of small and medium-sized enterprises, the author's own studies on the management of relations with customer capital in the sector of small and medium-sized enterprises (grant from the National Science Center) and experience gained in own business activities. The arguments presented in the literature query and the developed concept of the impact of customer loyalty on the value of the enterprise, constitute a justification for the thesis about the positive impact of customer loyalty motives on shaping the value by increasing the level of the effectiveness index. The publication presents, in the form of a recommendation, the most important actions that can be taken by an enterprise to stimulate consumer behavior, resulting from the identification and understanding of customer loyalty motives.

### Keywords

effectiveness, customer loyalty, loyalty motives, satisfaction, enterprise value

JEL: M30, M31

## Wprowadzenie

W procesie zdobywania pozycji konkurencyjnej kluczową rolę odgrywają klienci, stanowiący jeden z głównych elementów kapitału rynkowego przed-

siębiorstwa. Konkurencyjność, jako proces budowania pozycji konkurencyjnej, to szeroko pojęta zdolność i chęć do określonych zachowań rynkowych przedsiębiorstwa na poziomie lepszym niż jego konkurenci, które skutecznie skłaniają klien-

tów do zaangażowania się w proces wymiany dóbr (Balkyte & Tvaronavičienė, 2010). W tym kontekście konkurencyjność przedsiębiorstwa wpływa na budowanie „zrównoważonej wartości przedsiębiorstwa”, rozumianej jako zdolność do dostarczania wartości, która podtrzymuje organizację i jej trwanie (Hart, Milstein & Caggiano, 2003; Evans, Fernando & Yang, 2017). Wypracowanie oczekiwanej pozycji konkurencyjnej nie jest jednak możliwe bez stworzenia z kapitałem klientów relacji bazujących na zaufaniu i zasadzie równowagi. Współcześnie kapitał kliencki stanowią członkowie poszczególnych, zidentyfikowanych segmentów rynku, mający wiedzę wynikającą z doskonałej edukacji rynkowej i świadomi zasad działania mechanizmu rynkowego. Wymagają od przedsiębiorstwa zarządzania zorientowanego na wartość klienta (Huber, Herrmann & Morgan, 2001; Fernández & Moraga, 2017).

Ważnym czynnikiem kształtującym postępowanie kapitału klienckiego jest zarządzanie motywami lojalności klienta, ponieważ warunkują one wzrost realnej, rynkowej wartości przedsiębiorstwa, rozumianej jako suma wartości księgowej oraz wartości kapitału intelektualnego (Adamska, 2015), poprzez istotny wpływ na procesy decyzyjne i zakupowe klientów. Istotnym problemem badawczym jest nie tylko identyfikacja czynników kreujących lojalność, które w literaturze przedmiotu zostały już szeroko omówione (Anisimova, 2007; Evanschitzky, Ramaseshan, Woisetschläger, Richelsen, Blut & Backhaus, 2011; Agrawal, Gaur & Narayanan, 2012; Saleky, Wen, Payangan, Juni & Pono, 2018), ale przede wszystkim stopień i rodzaj ich realnego wpływu na klienta i jego zachowania rynkowe.

L. Edvinsson i M. Malone wskazują na odmienność stosunków przedsiębiorstwa z klientami w porównaniu do relacji z innymi uczestnikami otoczenia rynkowego (kontrahentami, dostawcami, jednostkami otoczenia biznesu czy konkurencją), stwierdzając, że „stosunki te mają absolutnie centralne znaczenie dla wartości przedsiębiorstwa” (Edvinsson & Malone, 2001, s. 35), której wzrost jest warunkowany efektywnością podejmowanych przez nie działań rynkowych. W tym kontekście efektywność stanowi wskaźnik wyrażony relacją wyników rynkowych, ekonomicznych i jakościowych do nakładów poniesionych na szeroko pojętą działalność przedsiębiorstwa, w tym działalność marketingową.

Celem artykułu jest prezentacja autorskiej koncepcji wpływu lojalności klienta na proces budowania wartości przedsiębiorstwa. W pierwszej części artykułu autorka omawia pojęcie lojalności klientów na bazie fundamentu, jakim jest poczucie satysfakcji klienta. Następnie przedstawia wybrane motywy lojalności kształtujące zachowania klien-

tów w oparciu o determinantę, którą jest satysfakcja klienta. W drugiej części artykułu prezentuje autorską koncepcję wpływu lojalności klienta na proces budowania wartości przedsiębiorstwa. Artykuł kończy podsumowanie kwerendy literaturowej w relacji do osiągniętych rezultatów badawczych.

## Istota lojalności i jej znaczenie dla przedsiębiorstwa

Korzyści z relacji pomiędzy lojalnością klientów, wzrostem wartości przedsiębiorstwa i wysoką pozycją konkurencyjną zostały potwierdzone licznymi badaniami (Kumar & Shah, 2004; Gruca & Rego, 2005; Kotler & Armstrong, 2011). Marketerzy dzielą kupujących na grupy, zgodnie z ich lojalnością wobec produktu lub usługi, a następnie koncentrują siły na dochodowych i lojalnych klientach (Kotler & Armstrong, 2011). Lojalność będąca postawą i zachowaniem klienta ma wpływ na zaangażowanie i rzeczywiste przywiązanie do marki. Według L. Garbarskiego „lojalność jest miarą przywiązania konsumenta do marki. Odzwierciedla ona prawdopodobieństwo zmiany jednej marki na drugą (...). W myśl tego ujęcia lojalność nabywców związana jest ze świadomym ponawianiem zakupów produktów opatrzonych tą samą marką, w tym samym miejscu sprzedaży lub od tego samego dostawcy” (Garbarski, 2011, s. 130). R.L. Oliver (2010) definiuje lojalność jako głęboko zakorzenione, psychologiczne zobowiązanie pomimo przeszkód lub czynników zniechęcających do osiągnięcia celu konsumpcyjnego. O realnej lojalności można mówić tylko i wyłącznie przy pozytywnym, relacyjnym i psychologicznym zaangażowaniu w relację pomiędzy marką i klientem, który w wyniku swoich procesów decyzyjnych osiąga satysfakcję z nawiązanej relacji (Kumar & Nayak, 2019). Na lojalność klienta wpływają cechy konsumenta, cechy marki, otoczenie społeczne i uwarunkowania rynkowe (Pawłowska, Witkowska & Niezurawski, 2010). Czynniki wpływu wskazują na różnorodne obszary, w których generowane są motywy kierujące klientami. Są to zarówno czynniki bezpośrednio związane z klientem, np. jego wysoki poziom zadowolenia, który sprzyja powstawaniu silnych, emocjonalnych związków przetrwałych się w przywiązanie klienta do marki, jak i czynniki występujące w otoczeniu, np. różnorodność aktualnych ofert rynkowych.

W kontekście wymiany rynkowej i uczestników transakcji funkcjonuje pojęcie zarządzania konsumentem, które należy rozpatrywać jako pozytywne podejście konsumentów do przedsiębiorstwa przez akceptację realizowanych przez nie wartości oraz działań. Obszary, w których możliwe

jest budowanie zaufania kapitału klienckiego, odpowiadają poszczególnym instrumentom marketingu mix, a decyzja o zastosowanych metodach i technikach budowania zaufania jest zależna od cyklu życia klienta w relacji z organizacją, oferowanych dóbr lub usług. Osiągnięty poziom zaufania wpływa na stopień lojalności względem marki. Lojalność stanowi obecnie jeden z ważniejszych wyznaczników sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Problemy z zapewnieniem lojalności klientów w nowoczesnych warunkach biznesowych są przedmiotem wielu rozważań teoretycznych i badań empirycznych poświęconych identyfikacji czynników, które prowadzą do takich zachowań klientów (Oliver, 2010).

Lojalność należy rozpatrywać długofalowo jako „całość uczuć i doświadczeń, które wpływają na klienta” (Skowron & Skowron, 2012, s. 67), wynikających z podejmowanych przez niego różnorodnych kontaktów z produktem lub przedsiębiorstwem, a które w istotny sposób wpływają na jego aktywność zakupową w przyszłości i przywiązują go do marki (Pazio, 2015).

Wszelkie zachowania lojalnościowe są efektem zbudowanej postawy lojalnościowej, a lojalnego klienta określa się mianem „pozytywnie zaangażowanego”, czyli będącego w pełnej gotowości do współdziałania z przedsiębiorstwem oraz do wymiany informacji dla obopólnych korzyści. Jest on związany z przedsiębiorstwem wielowymiarowo, w relacji ekonomicznej (np. poprzez odroczone płatności, kredytowanie itp.), technologicznej (konieczność użytkowania produktów kompatybilnych), czasowo-przestrzennej (dostępność produktu i usługi w określonym miejscu i czasie), czy nawet w wymiarze politycznym (preferowanie produktów pochodzących z danego regionu, propagowanie wartości marketingu patriotycznego).

## Motywy lojalności kierujące klientami

Skuteczność schematów lojalnościowych i segmentacja według lojalności jest ograniczona przez sposób, w jaki ludzie kupują. Lojalni klienci są nieliczni i trudno ich znaleźć na większości rynków. Większość klientów jest poligamiczna w swoich relacjach z markami. Osoby z ulubionymi markami sporadycznie będą próbować alternatywy, jednak większość z nich wybiera repertuar ulubionych i wypróbowanych marek. Należy pamiętać, iż poligamiczny użytkownik marki zmienia swój repertuar i dokonuje oportunistycznych zakupów (Kotler & Armstrong, 2011).

Wśród wielu czynników mających wpływ na powstanie relacji oraz na poziom zaangażowania i lojalności klienta w procesie współtworzenia warto-

ści można wymienić: zaufanie, koszty zerwania relacji, korzyści z relacji, wspólne wartości, komunikację i oportunizm, zależności partnerów. Elementy składające się na lojalność wobec marki są kreowane przez zintegrowaną komunikację marketingową i stanowią o sile relacji klienta z marką (Berezan i in., 2017).

W uniwersalnym określeniu lojalności można wyodrębnić trzy grupy determinantów (Bartosik-Purgat, 2011):

- determinanty emocjonalne — inne przyczyny, które powodują, że dany klient ponownie dokonuje zakupów; są to np. wysokie koszty związane ze zmianą dostawcy, wygoda, pozytywny stosunek do produktów danej marki oraz niechęć klienta do poszukiwania alternatywy;
- determinanty behawioralne — kontynuacja zakupów danej marki, przechodząc od początku wszystkie poziomy lojalności (potencjalny klient, okazjonalny klient, klient, klient wspierający, „advokat”);
- możliwość wyboru oferty — klient dokonuje ponownych zakupów również wtedy, gdy jest do tego zmuszony, np. w przypadku monopolu.

„Zwolennicy behawioralnego podejścia do lojalności twierdzą, że klient, który konsekwentnie kontynuuje zakupy w danej firmie, jest lojalnym klientem, a jego postawa jest naturalną konsekwencją sprzedaży nastawionej na budowanie długookresowych relacji z nim. (...) Miernikami stosunku emocjonalnego klienta mogą być np. preferencje konsumenta, wyrażone przez jego przywiązanie do marki, poziom satysfakcji klienta, siła zaangażowania klienta w związek z firmą, czy skłonność do zarekomendowania firmy i jej produktów” (Cichosz, 2003, s. 8). Zjawisko lojalności klientów jest zależne od siły konkurencji, jaka funkcjonuje w danej branży, oraz od dostępności substytutów, czyli faktycznej możliwości skorzystania z innej oferty rynkowej.

Przedsiębiorstwa stosujące strategię masowej indywidualizacji, nastawioną na pozyskiwanie lojalności klientów, powinny rozpoznawać motywy lojalności skłaniające klientów do kontynuowania relacji w postaci powtórnych zakupów, zaangażowania w proces komponowania cech produktu według indywidualnych upodobań, przekazywania opinii znajomym o przedsiębiorstwie, jego produktach i innych zachowań. Każdy klient przedsiębiorstwa stosującego strategię masowej indywidualizacji znajduje się pod wpływem zespołu różnych motywów, o zróżnicowanym poziomie natężenia (Urban & Siemieniako, 2008). Rozpoznawanie motywów lojalności klientów wprowadza nowe możliwości w zarządzaniu relacjami z klientami. Realizując strategię indywidualizacji przedsiębiorstwa uzyskują precyzyjniejsze informacje o kliencie, umożliwiające podejmowanie trafniejszych działań

w zakresie budowy lojalności. Od wielu lat wiadomo przecież, że przedsiębiorstwa dostarczające klientom pożądane przez nich wartości — produkty szyte „na miarę” — mają więcej zadowolonych klientów, którzy charakteryzują się wysokim stopniem lojalności (Aaker, 1991).

## Znaczenie satysfakcji klienta w procesie kreowania lojalności

Satysfakcja „jest to stan psychiczny, w którym znalazł się on (klient) w wyniku doświadczenia wyboru i użycia danego produktu, usługi i marki” (Skowron & Skowron, 2012, s. 59). Poziom osiągniętej satysfakcji będzie różny u różnych klientów ze względu na subiektywny charakter tego uczucia, zaś jego ocena ma na celu określenie reakcji klientów na oferowane usługi, produkty i jakość obsługi w trakcie dokonywania transakcji oraz w dalszych kontaktach pozakupowych.

Satysfakcja stanowi emocję wyrażającą zadowolenie lub niezadowolenie z wyboru marki dokonywanego w akcie zakupu (Otto, 2004; Garbarski, 2011). Zadowolenie jest ściśle powiązane z oczekiwaniami klienta przed dokonaniem zakupu. Przed przystąpieniem do procesów zakupowych klient definiuje swoje oczekiwania, które następnie są weryfikowane w wyniku użytkowania, a tym samym budowania doświadczeń z produktem. Satysfakcja to stopień świadomości umysłu, w którym klient jest przekonany, że jego potrzeby i oczekiwania zostały zaspokojone w stopniu kompletnym. Powoduje to, że u klienta powstaje poczucie lojalności i jest on w stanie dokonać ponownego zakupu produktu bądź usługi.

Z pojęciem satysfakcji nieodłącznie związane jest pojęcie lojalności (Berezan, Krishen, Tanford & Raab, 2017; Pazio, 2015; Skowron & Skowron, 2012). Liczni autorzy wskazują w swoich badaniach, iż lojalność wyrażana jest poprzez przywiązanie do marki, satysfakcję z posiadania, powtarzalność zakupów, zaangażowanie w markę, sympatię do marki, wzbudzone emocje, zaufanie wobec marki, zadowolenie z jakości (Thomson, Mcinnis & Park, 2005; Malär, Krohmer, Hoyer & Nyffenegger, 2011; Smaoui, Temessek & Behi, 2011; Mohammad & Alhamadani, 2011; Mittal & Kamakura, 2001; Venetis & Ghauri, 2004).

Satysfakcja, stanowiąca stopień zaspokojenia lub przewyższenia oczekiwań klienta przez ofertę przedsiębiorstwa, jest łączona z techniczną jakością i użytecznością oferty, jej postrzeganiem przez klienta, funkcjonującymi standardami, relacją poniesionego kosztu do uzyskanych korzyści, a także jakością i poziomem obsługi oraz nawiązanej relacji z personelem sprzedażowym (Rauyruen & Miller, 2007). W teorii zachowań konsumentów od-

chodzi się od podejścia wskazującego na czysto racjonalne pobudki działania klientów na rzecz promowanej w ekonomii behawioralnej emocjonalności klientów, wpływającej istotnie na decyzje zakupowe. Źródłem zwiększonej satysfakcji z dokonanej decyzji zakupowej są pozytywne emocje klienta.

Poziom satysfakcji klienta zależy od rzeczywistych cech produktu/usługi i zintegrowanej komunikacji marketingowej prowadzonej przez przedsiębiorstwo oraz od dotychczasowych doświadczeń klienta. Czynniki te wpływają na postrzeganie oferty przez klienta i kształtują jego oczekiwania, a w efekcie końcowym określają poziom satysfakcji. Wysoki poziom satysfakcji z nawiązanej relacji na linii klient-przedsiębiorstwo znajdzie odzwierciedlenie w aktywnym udziale klientów w wymianie informacji, skłonności do szybszego akceptowania strategii rozwoju produktu oraz linii produktowych, zmniejszeniu wrażliwości cenowej, pozytywnego nastawienia względem nowych produktów oraz realnie niższych kosztach obsługi klienta.

Klienci, którzy wykazują zaangażowanie w relacjach z przedsiębiorstwem, są bardziej skłonni do dzielenia się informacjami o swoich potrzebach, oczekiwaniach i preferencjach. Chętniej artykułują również rekomendacje o marce i jej gestorze, wywierając istotny wpływ na kreowanie kapitału potencjalnych klientów.

Proces akceptacji u zaangażowanych klientów przebiega szybciej, cechuje ich bowiem postawa akceptacyjna, wynikająca z zaufania do marki. Oznacza to, że przedsiębiorstwu łatwiej będzie przekonać ich do wprowadzanych zmian i nowości, a tym samym obejmują oni rolę „innovatorów” mających wpływ na zachowania pozostałych grup klientów. Często mówi się, że produktom markowym łatwiej poszerzać i zmieniać asortyment — to prawda, lecz wynika to przede wszystkim ze skłonności kapitału klienckiego do sięgania po produkty, które już wypróbowali i z którymi zbudowali pozytywne doświadczenia.

Istotnym czynnikiem odzwierciedlającym wysoki poziom satysfakcji jest także gotowość klienta do poniesienia wyższych kosztów wynikających z nawiązanej relacji. Można to porównać z pojęciem „gotowości do zapłaty” (ang. willingness-to-pay), które opiera się na hipotezie, że każdy potencjalny nabywca produktu jest skłonny zapłacić maksymalną cenę, która jest pieniężnym ekwiwalentem użyteczności konsumenta uzyskanej przez ten produkt (Kloss & Knuter, 2016). Gotowość konsumenta do zapłaty jest uzależniona od konkretnego kontekstu, w jakim podejmowana jest decyzja zakupowa, np. miejsca dokonywania zakupu (strefa bezcłowa na lotnisku), lub od tego, jakiego rodzaju produkt kupuje (biżuteria na prezent rocznicowy).

Jednym z ważniejszych kontekstów jest świadomość marki. Kluczowym zadaniem producenta jest zatem określenie ceny, która pasuje do zbudowa-

nej świadomości marki i podtrzymuje jej wizerunek, jednocześnie maksymalizując popyt i zyski. Proponowana polityka cenowa może powodować zmiany w zachowaniach klientów, jednak w przypadku klientów o niskiej wrażliwości cenowej, wynikającej z przywiązania do marki, nie będzie ona wpływała na nich tak znacząco jak na klientów o niskiej świadomości marki. Przywiązanie do marki i budowanie w oparciu o nią lojalności jest możliwe, gdy markę rozpatruje się jako źródło pozytywnych emocji, tożsamości własnej oraz wspólnych wartości kreowanych i przestrzeganych w ramach historii osobistej. Marka staje się niejako przyjacielem, partnerem towarzyszącym klientowi na różnych etapach życia (np. sentyment do marki samochodu, który miało się jako pierwszy). W modelu budowania lojalności opartym na marce są zaspokajane różnorodne potrzeby klienta w obszarze komunikacji z otoczeniem, budowania wizerunku osobistego i wyrażania siebie, radości z życia itp.

Klienci usatysfakcjonowani dotychczasową ofertą będą również pozytywnie nastawieni do przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii dywersyfikacji, obejmującej m.in. wprowadzanie całkowicie nowych linii produkcyjnych i angażowanie się w nowe branże. Rozwój działalności rynkowej przedsiębiorstwa jest nierozłącznie związany z posiadanym kapitałem innowacyjności, który ma wpływ na aktualne i przyszłe wyniki ekonomiczne. Jednym z efektów realizacji procesów innowacyjnych jest rozwój całkowicie nowych produktów. Klienci pozytywnie nastawieni do dotychczasowej oferty będą dokonywali projekcji swoich odczuć i postaw na nowo wprowadzane produkty. Przykładowo marka Adidas, proponująca do tej pory odzież, sprzęt sportowy oraz kosmetyki, może zaproponować nowe produkty z branży spożywczej w postaci napojów energetycznych lub batonów proteinowych. Dla ich klientów, których charakteryzuje wysoki poziom satysfakcji, będzie to naturalne zaspokojenie potrzeby, która jest spójna z dotychczasowym wizerunkiem marki.

Ostatnim z omawianych tu przejawów wypracowania wysokiego poziomu satysfakcji u klientów jest zmniejszenie kosztów obsługi. Generalnie przyjęcie orientacji na klienta może wiązać się dla przedsiębiorstwa z negatywnymi skutkami w postaci wzrostu roszczeniowości ze strony klientów, zwiększenia środków finansowych na komunikację z klientami, zwłaszcza z grupą klientów przyszłych (potencjalnie zainteresowanych ofertą), zwiększenia środków na wsparcie procesów sprzedażowych itd. W przypadku klientów o wysokim poziomie satysfakcji ryzyko wystąpienia takich zdarzeń znacząco spada. Ich zaangażowanie w markę, bazujące na zasadzie wzajemności w osiągnięciu korzyści z relacji, powoduje, że ze strony przedsiębiorcy nie muszą być podejmowane kosztowne, agresywne działania promocyjne. Przedsiębiorstwa są w stanie

skutecznie zarządzać relacjami z klientami bez konieczności wydatkowania ogromnych nakładów czasu, pracy i pieniędzy.

Należy podkreślić, że najistotniejszy wpływ na poziom satysfakcji klienta mają jego własne oczekiwania w stosunku do produktu lub usługi, ponieważ tworzą podstawę budowania wartości dla klienta, bazując na subiektywnych potrzebach i pragnieniach.

## Wpływ lojalności klienta na efektywność przedsiębiorstwa

Osiągnięcie i utrzymanie oczekiwanego poziomu efektywności to kluczowy obszar działania dla każdego przedsiębiorstwa. Wypracowana efektywność stanowi jednocześnie nie tyle wartość wskaźnikową, ile jakościową, świadcząca o właściwym zaangażowaniu zasobów materialnych i niematerialnych. Skutkuje to realizacją celów ekonomicznych i społecznych przedsiębiorstwa i przekłada się na jego pozycję konkurencyjną.

Tematyka wpływu lojalności klientów, a zatem i motywów nimi kierujących, na funkcjonowanie i poziom efektywności przedsiębiorstw jest zagadnieniem szeroko dyskutowanym w literaturze przedmiotu (Gee, Coates & Nicholson, 2008; Evanschitzky i in., 2011; Beck, Chapman & Palmatier, 2015; Hänninen & Karjaluoto, 2017; Hidaka, Kim & Akiyama, 2018).

Efektywność przedsiębiorstwa to zdolność do realizacji strategii i osiągnięcia określonych celów (McCormick, 1981). Należałoby jednak uzupełnić to twierdzenie również o „chęć” do zaangażowania się, która niezmiennie jest związana z motywacją kapitału ludzkiego do wykorzystania swojego potencjału intelektualnego na rzecz danej organizacji. Efektywność przedsiębiorstwa znajduje swój wyraz w dodatnich wynikach finansowych i jakościowych, skuteczności i sprawności w działaniu, przyroście kompetencji organizacyjnych, procesach rozwojowych, szybkości reakcji na wyzwania i oczekiwania rynku, umiejętności współpracy z kapitałem rynkowym przedsiębiorstwa. W powyższym kontekście efektywność stanowi kluczowy czynnik dla wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

W dobie intensyfikacji procesów globalizacyjnych, obejmujących rozwój technologii i procesów badawczo-rozwojowych, nieograniczony przepływ kapitału ludzkiego oraz związane z tym zmiany społeczno-kulturowe, a także ewolucję działalności marketingowej mającą na celu skuteczne kreowanie popytu, osiągnięcie planowanego poziomu efektywności staje się trudnym zadaniem. W poszukiwaniu źródeł efektywności warto zwrócić uwagę na wpływ kapitału klientów na budowanie warto-

ści przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem motywów lojalności jako czynników istotnie mobilizujących do podejmowania szerokiego spektrum aktywności rynkowych (tablica 1).

Trzecią z propozycji jest wdrożenie strategii pogłębiania rynku, stanowiące jedno z działań, które znacząco może wpływać na wzrost efektywności, a które istotnie zależy od potencjału kapitału

**Tablica 1. Koncepcja wpływu motywów lojalności klientów na wzrost efektywności przedsiębiorstwa**

MOTYWY LOJALNOŚCI KLIENTÓW	EFEKTY WYNIKAJĄCE Z LOJALNOŚCI KLIENTÓW	WZROST EFEKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA
kształtują →	umożliwiają →	poprzez ↓
Zaufanie do marki	Wzrost popytu	Nadążanie za potrzebami rynku
Satysfakcja z posiadania	Spadek wrażliwości cenowej klientów	Możliwości rozwoju asortymentu
Korzyści z nawiązanej relacji	Lepsza znajomość oferty	Wdrożenie strategii pogłębiania rynku
Wspólne wartości	Brak lub zmniejszenie potrzeby poszukiwania alternatyw	Racjonalizacja kosztów prowadzonej działalności
Obsługa i komunikacja	Pozytywna percepcja marki produktu	Rozwój geograficzny rynku
Wygoda	Pozytywna percepcja marki producenta	Dywersyfikacja działalności
Prestiż i przynależność	Spadek kosztów obsługi i utrzymania klientów	Zrównoważona sprzedaż
Konkurencyjność cenowa oferty		Rozwój kapitału intelektualnego
Konkurencyjność jakościowa oferty		
Koszty zerwania relacji		
Bariery wyjścia z relacji		

Źródło: opracowanie własne.

W efekcie oddziaływania motywów lojalności ujawniają się konkretne postawy klienta względem marki i jej oferty, skutkujące wzrostem zainteresowania ofertą i realnym wzrostem popytu. Zwiększone przychody w przedsiębiorstwie powinny być konsumowane m.in. na podejmowanie działań sprzyjających dalszemu wzrostowi efektywności.

Rekomendowane działania, jakie mogą być podejmowane na rzecz wzrostu efektywności przedsiębiorstwa wynikające z identyfikacji motywów lojalności klienta, to m.in. nadążanie za potrzebami rynku. Są one rezultatem procesu gromadzenia wiedzy o rynku w ramach badań marketingowych, skutkujących doskonaleniem wszystkich instrumentów marketingu mix. Wymaga to elastyczności w działaniu i otwartości na zmiany.

Kolejną rekomendacją jest przemyślane poszerzenie asortymentu, którego podstawą jest dotychczasowa, pozytywna percepcja marki, jako ważny krok ku wzrostowi efektywności. Motywy lojalności oparte na marce powodują, że klienci w sposób szybki i samodzielny udzielają akceptacji nowej lub zmodyfikowanej ofercie, co zmniejsza ryzyko niepowodzenia rynkowego. Dzięki temu cykl życia produktu przyspiesza w fazie wprowadzenia i szybciej wchodzi w fazę wzrostu, przy umiarkowanych nakładach na promocję.

Strategia ta zakłada, że klienci mają jeszcze możliwość zwiększenia swojej dotychczasowej konsumpcji dla oferty, z której już korzystają. Bazuje również na wcześniej wspomnianej pozytywnej percepcji marki, która wspiera poszerzenie asortymentu. W ramach podejmowanych działań dotychczasowi stali klienci mogą być mobilizowani do działania jako ambasadorzy marki. Wykorzystując zachętę ilościową i finansową oraz dodatkowe korzyści, marka może angażować ich w proces pozyskiwania nowych klientów przy mniejszych nakładach niż te przeznaczane na promocję.

Istotną rekomendacją jest również racjonalizacja kosztów prowadzonej działalności. Koszty operacyjne ulegają obniżeniu, bowiem w przypadku kapitału aktualnych stałych klientów koszty obsługi z czasem maleją, ponieważ partnerzy znają zasady współpracy i nie wykorzystuje się już intensywnej strategii promocji. Koszty pozyskania nowego klienta są zawsze wysokie, bo nowy klient wymaga intensywnej i skutecznej strategii promocji, marketingu bezpośredniego, czasu na zbudowanie zaangażowania. Niesie to ze sobą duże ryzyko, gdyż na dynamicznym rynku spotyka się on z wieloma ofertami, skłaniającymi ku poligamiczności. Koszty pozyskania nowego klienta to obok kosztów promocji również koszty związane z przygotowaniem zachęcającej oferty, bowiem najbar-

dziej atrakcyjnym bodźcem będą promocje cenowe i okazje ilościowe. Niestety nie gwarantują one, że taki przypadkowy klient stanie się klientem systematycznym.

Rozwój geograficzny rynku jest działaniem oczywistym w kontekście rozwoju rynku, jednak aby przyczyniał się jednocześnie do wzrostu wartości przedsiębiorstwa, istotne jest by następował na rynku z wysokim poziomem akceptacji dla oferty. Czynnikiem napędzającym rozwój rynku z całą pewnością jest znajomość marki, która jest kreowana w przestrzeni realnej i wirtualnej biznesu. Ważne dla przedsiębiorstwa będzie aktywowanie narzędzi marketingu szeptanego, wirusowego i influencer marketingu, które w przypadku rozwoju rynku są nieodłącznym elementem edukowania klientów o nowej ofercie.

Osiągnięty poziom lojalności klientów jest dla przedsiębiorstwa swoistym zobowiązaniem do dostosowywania się do oczekiwań rynku, czego efektem mogą być decyzje związane z dywersyfikacją działalności, która będzie naturalną konsekwencją wprowadzania strategii pogłębiania rynku czy rozwoju geograficznego rynku. Podobnie będzie w przypadku rekomendacji dotyczącej dbałości o zrównoważone procesy sprzedaży. Ich celem jest zapewnienie ustrukturyzowanej metody rozwijania długoterminowych relacji z klientami poprzez zainteresowanie, doprowadzenie do transakcji, wygenerowanie przychodu i zapewnienie ścieżki powrotnej do oferty, skutkującej ponownym zakupem. Wiedza dotycząca zachowań zakupowych i wynikającego z nich poziomu lojalności klientów jest podstawą dla zrównoważonej sprzedaży, bazującej na właściwie zarządzanych procesach sprzedażowych, przyjętej strategii dystrybucji oraz bieżącej polityki cenowej i strategii promocji. Efektywność przedsiębiorstwa w odniesieniu do tej rekomendacji, jest kreowana poprzez zapewnienie stabilności i szybkości w cyklu przychodowo-kosztowym

Ostatnią z rekomendacji zawartej w zaproponowanej tu koncepcji wpływu lojalności klienta na proces budowania wartości przedsiębiorstwa jest systematyczny rozwój kapitału intelektualnego, który może się odbywać w ramach każdego z elementów w jego zróżnicowanej strukturze (Adamska, 2015). W obszarze kapitału ludzkiego będzie to doskonalenie kompetencji personelu sprzedażowego. W odniesieniu do kapitału strukturalnego, np. kapitału marki, rozwój tego obszaru będzie stanowił efekt pozytywnej percepcji marki przez klientów, a przejawiał się w poszerzaniu i rozwijaniu nowych linii asortymentowych. W kontekście kapitału klienckiego aktualni i przyszli klienci, stając się pozytywnymi ambasadorami marki, rekomendując poprzez marketing szeptany markę na rynku, przyczyniają się do budowania dobrej opinii o marce i pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa.

## Podsumowanie

Zaproponowane rekomendacje wynikające z opracowanej koncepcji wpływu lojalności klientów na wzrost efektywności przedsiębiorstwa stanowią potwierdzenie tezy, że lojalność wpływa istotnie na osiąganie celów jakościowych i ilościowych przedsiębiorstwa. Wysokie wskaźniki przywiązania klienta do marki skutkują wzrostem przychodów, ponieważ stali klienci wspinają się po drabinie lojalności, a z czasem przywiązanie do marki rozszerza ich portfel zakupowy. Wypracowane przez doświadczenie z marką zaufanie zaczyna obejmować również inne produkty i linie produktowe. Zmienia się też wrażliwość stałych klientów na podwyższone ceny, bowiem argument niskiej ceny przestaje mieć znaczenie w obliczu zaufania do marki i jakości obsługi. Na kształt i charakter relacji klient–przedsiębiorstwo ma wpływ wiele czynników, a istotne korzyści wynikające z długotrwałej współpracy są wielowymiarowe.

Prezentowane w artykule rozważania wskazują na istnienie w relacji satysfakcja→lojalność klienta→efektywność przedsiębiorstwa sprzężenia zwrotnego. Uruchamiane w różnym stopniu poszczególne motywy lojalności zachęcają klienta do wejścia w relację z przedsiębiorstwem i jego ofertą. Dostarczana klientowi wartość wpływa na poziom jego satysfakcji, co stymuluje jego lojalność względem marki, a to z kolei znajduje odzwierciedlenie w poziomie wskaźnika efektywności i wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Efektywność przedsiębiorstwa, mierzona m.in. dodatnim wynikiem finansowym i jakościowym, skutecznością i sprawnością w działaniu, wskaźnikiem przyrostu kompetencji organizacyjnych, liczbą procesów rozwojowych i wdrażanych innowacji, przekładałaby się natomiast na wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa zarówno w ujęciu czysto finansowym, jak i w kontekście kapitału intelektualnego. Pomiar efektywności przedsiębiorstwa może być wtedy realizowany z wykorzystaniem metod wyceny kapitału intelektualnego (Adamska, 2019).

Wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa umożliwi skuteczną realizację różnorodnych procesów rozwojowych. Rozwój przedsiębiorstwa ma na celu doskonalenie wprowadzanej oferty i podnoszenie jej wartości dla klienta. Klient, otrzymując oczekiwaną przez siebie wartość, utwierdza się w swoich zachowaniach i postawach lojalnościowych, które cechuje:

- skłonność do akceptacji wysokiej ceny w oparciu o zaufanie do marki,
- znikome zainteresowanie konkurencyjną ofertą z uwagi na wysoki stopień satysfakcji z aktualnej oferty,
- otwartość na nowości w ofercie,
- szybkość i łatwość w zwiększaniu konsumpcji

oferty marki, wobec której został wypracowany wysoki poziom lojalności,

- niższe koszty utrzymania kapitału klienckiego w porównaniu z kosztami pozyskania nowych klientów w ramach długoterminowych i kosztownych kampanii marketingowych stosowanych przez przedsiębiorstwa,
- wzrost sprzedaży w wyniku działalności kapitału klienckiego — darmowa reklama, udostępnianie informacji o ofercie (marketing wirusowy) oraz promowanie w otoczeniu (marketing szeptany).

Rekomendacją dla przedsiębiorstw aspirujących do osiągnięcia wzrostu efektywności jest wdrożenie

narzędzi oceny oraz prowadzenie szczegółowej analizy czynników motywacji klientów. Rozpoznanie motywów lojalności klientów wprowadza nowe możliwości w zarządzaniu relacjami z klientami. Ta wiedza ma kluczowe znaczenie dla zrozumienia zachowań konsumenckich warunkujących prawidłowe alokowanie i efektywne zarządzanie zasobami materialnymi i niematerialnymi przedsiębiorstwa. Sprzyja również kreowaniu kultury prokonsumpcyjnej poprzez stosowanie wyselekcjonowanych pod kątem skuteczności narzędzi komunikacji marketingowej oraz skutecznych technik marketingu perswazyjnego, dostosowanych do rzeczywistych motywów lojalności klienckiej.

## Bibliografia/References

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity — Capitalizing on the Value of Brand name*. New Press.
- Adamska, M. (2015). Ewolucja koncepcji kapitału intelektualnego. *Przegląd Nauk Stosowanych*, (9), 10–22.
- Adamska, M. (2019). Application of selected methods of intellectual capital valuation based on Grupa Kapitałowa Żywiec SA. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 63(8), 167–178. <http://doi.org/10.15611/pn.2019.8.13>
- Agrawal, R., Gaur, S. S., & Narayanan, A. (2012). Determining customer loyalty: Review and model. *The Marketing Review*, 12(3), 275–289. <https://doi.org/10.1362/146934712x13420906885430>
- Anisimova, T. (2007). The effects of corporate brand attributes on attitudinal and behavioral consumer loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 24(7), 395–405. <https://doi.org/10.1108/07363760710834816>
- Balkyte, A., & Tvaronavičiene, M. (2010). Perception of competitiveness in the context of sustainable development: facets of "sustainable competitiveness." *Journal of Business Economics and Management*, 11(2), 341–365. <https://doi.org/10.3846/jbem.2010.17>
- Bartosik-Purgat, M. (2011). *Kulturowe uwarunkowania zachowań konsumentów na przykładzie młodych Europejczyków*. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Beck J. T., Chapman, K. & Palmatier, R. W. (2015). Understanding Relationship Marketing and Loyalty Program Effectiveness in Global Markets. *Journal of International Marketing*, 23, 1–21. <https://doi.org/10.1509/jim.15.0010>
- Berezan, O., Krishen, A. S., Tanford, S., & Raab, C. (2017). Style before substance? Building loyalty through marketing communication congruity. *European Journal of Marketing*, 51(7/8), 1332–1352. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2015-0314>
- Cichosz, M. (2003). Lojalność klienta wobec firmy. *Marketing i Rynek*, (8), 8–13.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (2001). *Kapitał intelektualny*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Evans, S., Fernando, L., & Yang, M. (2017). Sustainable Value Creation-From Concept Towards Implementation. In R. Stark, G. Seliger, J. Bonvoisin (Eds.), *Sustainable Manufacturing. Sustainable Production, Life Cycle Engineering and Management*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-48514-0\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-319-48514-0_13)
- Evanschitzky, H., Ramaseshan, B., Woisetschlager, D. M., Richelsen, V., Blut, M., & Backhaus, C. (2011). Consequences of customer loyalty to the loyalty program and to the company. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 625–638. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0272-3>
- Fernández, L., & Moraga, E. (2017). Does Customer Value-oriented Management Influence Financial Results?: A Supplier's Perspective. *Innovar: Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, 27(63), 29–41. <http://www.jstor.org/stable/inrevcieadmsoc.27.63.29> (9.07.2021)
- Garbarski, L. (2011). *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gee, R., Coates, G., & Nicholson, M. (2008). Understanding and profitably managing customer loyalty. *Marketing Intelligence i Planning*, 26, 359–374. <https://doi.org/10.1108/02634500810879278>
- Gruca, S. T. i Rego, L. L. (2005). Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, 69(3), 115–130. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.115.66364>
- Hart, S., Milstein, M., & Caggiano, J. (2003). Creating Sustainable Value [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive* (1993–2005), 17(2), 56–69. <http://www.jstor.org/stable/4165956> (9.07.2021)
- Hänninen, N., & Karjaluoto, H. (2017). The effect of marketing communication on business relationship loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 35, 458–472. <https://doi.org/10.1108/MIP-01-2016-0006>
- Hidaka, Y., Kim, W., & Akiyama, S. (2018). Relationship between multiple CRM activities in retail and customer performance: The moderating effects of brand loyalty and variety seeking behavior. *International Journal of Marketing & Distribution*, 2, 37–52. [https://doi.org/10.5844/ijmd.2.2\\_37](https://doi.org/10.5844/ijmd.2.2_37)
- Huber, F., Herrmann, A., & Morgan, R. E. (2001). Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *Journal of Consumer Marketing*, 18(1), 41–53. <https://doi.org/10.1108/07363760110365796>
- Kloss, D., & Knuter, M. (2016). The Van Westendorp Price-Sensitivity Meter As A Direct Measure Of Willingness-To-Pay. *European Journal of Management*, 16(2), 45–54. <http://dx.doi.org/10.18374/EJM-16-2.4>
- Kotler, Ph., & Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Kumar, J., & Nayak, J. K. (2019). Consumer psychological motivations to customer brand engagement: a case of brand community. *Journal of Consumer Marketing*, 36, 168–177. <https://doi.org/10.1108/JCM-01-2018-2519>
- Kumar, V., & Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 80(4), 317–330. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.007>
- McCormick, J. S. (1981). Standards in general practice. Effectiveness and efficiency. *The Journal of the Royal College of General Practitioners*, 31(226), 299–302. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1971043/?page=1>





- Malär, L., Krohmer, H., Hoyer, W. D., & Nyffenegger, B. (2011). Emotional Brand Attachment and Brand Personality: The Relative Importance of the Actual and the Ideal Self. *Journal of Marketing*, 75, 35–52. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.35>
- Mittal, V., & Kamakura, W. A. (2001). Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 131–142. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.1.131.18832>
- Mohammad, A. A. S., & Alhamadani, S. Y. M. (2011). Service Quality Perspectives and Customer Satisfaction in Commercial Banks Working in Jordan. *Middle Eastern Finance and Economics*, (14), 60–72.
- Otto, J. (2004). *Marketing relacji, Koncepcja i stosowanie*. Wydawnictwo C.H.Beck.
- Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer: A Behavioral Perspective on the Consumer* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315700892>
- Pawlowska, B., Witkowska, J., & Nieżurawski, L. (2010). *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pazio, N. M. (2015). *Marketing Qlojalności*. Difin.
- Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.11.006>
- Saleky, S. R. J., Wen, L. C., Payangan, O. R., Jusni, & Pono, M. (2018). Identification of Customer Loyalty Determinants in Service Industry. *Journal of Business and Management Sciences*, 6(4), 171–178. <https://doi.org/10.12691/jbms-6-4-5>
- Skowron, S., & Skowron, L. (2012). *Lojalność klienta a rozwój organizacji*. Difin.
- Smaoui, F., & Temessek Behi, A. (2011). Brand engagement vs. brand attachment: which boundaries? *Micro i Macro Marketing, Rivista quadrimestrale*, 2, 255–272.
- Thomson, M., Mcinnis, D. J., & Park, C. W. (2005). The Ties that Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77–91. [https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1501\\_10](https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1501_10)
- Urban, W., & Siemieniako, D. (2008). *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Venetis, K. A., & Ghauri, P. N. (2004). Service quality and customer retention: building long-term relationships. *European Journal of Marketing*, 38, 1577–1598. <https://doi.org/10.1108/03090560410560254>

### Dr inż. Małgorzata Adamska

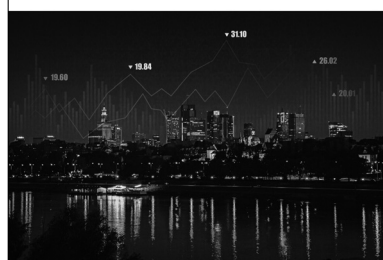
Doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauka o zarządzaniu i jakości na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Politechniki Opolskiej. W pracy naukowej oraz dydaktycznej zajmuje się przede wszystkim zagadnieniami szeroko pojętej działalności marketingowej oraz zarządzaniem kapitałem intelektualnym, ze szczególnym uwzględnieniem kapitału rynkowego przedsiębiorstwa. Jest autorką kilkudziesięciu publikacji naukowych z tego zakresu, Jest również autorką monografii naukowej *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w dobie gospodarki cyfrowej*. Swoje umiejętności i doświadczenie zawodowe rozwijała w oparciu o współpracę z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw.

### Dr inż. Małgorzata Adamska

Doctor of Economics specialising in management and quality studies, Assistant Professor at the Faculty of Economics and Management, Opole University of Technology. In her scientific and teaching work she primarily addresses the problems of broadly understood marketing activities and intellectual capital management, with particular focus on the market capital of businesses. Author of several dozens scientific papers in this field. She is also the author of the scientific monograph *Intellectual capital management in the era of the digital economy*. She developed her skills and professional experience based on cooperation with the sector of small and medium-sized enterprises.

BLAŻEJ PODGÓRSKI

Wpływ czynników  
i nieoczekiwanych  
zdarzeń politycznych  
NA RYNKI KAPITAŁOWE



POLSKIE  
WYDAWNICTWO  
EKONOMICZNE



Po więcej informacji  
zapraszamy na stronę PWE  
[www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)