

## Strategie budowania kapitału klienta w branży piwowarskiej – wybrane aspekty

Wiesława Caputa\*

**Streszczenie:** Zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw, a zwłaszcza nasilająca się walka konkurencyjna, sprowadzająca się w istocie do walki o klienta jako głównego źródła kapitałowego zasilania przedsiębiorstwa, wymusiły na przedsiębiorstwach konieczność ukierunkowania działań i zasobów nie tylko na kreowanie wartości dla klienta, lecz także na maksymalizowanie wartości relacji biznesowej łączącej klienta z przedsiębiorstwem, która znajduje odzwierciedlenie w wartości kapitału klientów.

Głównym celem artykułu jest identyfikacja strategii budowania kapitału klienta przez kluczowe podmioty działające na polskim rynku piwa. Realizację wskazanego celu oparto na studiach literaturowych, analizie wewnętrznych materiałów najważniejszych producentów piwa oraz wynikach własnych badań empirycznych.

**Słowa kluczowe:** klient, kapitał klientów, wartość przedsiębiorstwa, relacje biznesowe

### Wprowadzenie

Konsekwencją obserwowanych i szeroko opisywanych w literaturze zmian zachodzących w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw jest przejście od ekonomii produkcji opartej na zasobach materialnych i doskonaleniu zarządzania finansowego do ekonomii konsumpcji skoncentrowanej na potrzebach i preferencjach klientów. Tym samym w procesie budowania wartości przedsiębiorstw ukierunkowanie działalności na tworzenie wartości dla klienta staje się zadaniem priorytetowym. Wynika to z różnych przesłanek, w szczególności:

- z kluczowego znaczenia klienta jako źródła finansowego i pozafinansowego zasilania przedsiębiorstwa, którego pozyskanie i utrzymanie staje się gwarantem odtworzenia i w określonych warunkach pomnożenia zainwestowanego kapitału;
- ze zmiany charakteru rynku, który z rynku sprzedawcy przekształca się w rynek nabywcy, a konsekwencją jest możliwość wyboru oferenta, co w efekcie prowadzi do wzmocnienia pozycji przetargowej nabywcy;
- z rozwoju sieci informatycznych i telekomunikacyjnych umożliwiających natychmiastowy przepływ informacji pomiędzy potencjalnymi i aktualnymi klientami oraz klientami a przedsiębiorstwem; stale wzrastających i jednocześnie zmieniających się pod wpływem miejsca, czasu i okoliczności oczekiwań i preferencji klientów, czego konsekwencją jest nie tylko ich monitorowanie, lecz także systematyczna reorganiza-

---

\* dr Wiesława Caputa – Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Instytut Ekonomii i Informatyki, ul. Roosevelta 42, 41-800 Zabrze, e-mail: Wieslawa.caputa@polsl.pl

cja podejmowanych w przedsiębiorstwie procesów i działań oraz wykorzystywanych w trakcie ich realizacji zasobów;

- z konieczności stworzenia oferty rynkowej, która na tyle satysfakcjonuje klienta, by wybrał ją spośród innych ofert i zapewnił odtworzenie kapitału na poziomie przynajmniej minimalnej oczekiwanej stopy zwrotu.

W efekcie każde przedsiębiorstwo ukierunkowujące własną działalność na budowanie wartości, a więc pomnażanie kapitału, stoi przed koniecznością opracowania i wdrożenia takiej strategii, która koncentruje się na działaniach tworzących wartość dla klienta, oraz takiej alokacji zasobów, które maksymalizują korzyści płynące z zaangażowanego kapitału w jak najdłuższym okresie. Strategia musi się opierać na nowej alokacji zasobów, powiązanej bezpośrednio z segmentacją klientów opartą na kryterium ich wartości dla przedsiębiorstwa; identyfikacji i tworzeniu stale zmieniającej się i postrzeganej przez klientów wartości lub zmianach organizacyjnych oraz na wprowadzaniu zmian w systemie zasadniczych wartości, podejmowania decyzji czy postrzegania świata zewnętrznego. Podkreślić przy tym należy, że zarówno efektywność, jak i skuteczność wskazanych zmian z perspektywy realizacji kluczowego celu działalności przedsiębiorstwa nie mogą być traktowane jako zabiegi taktyczne, lecz działania ciągle mające charakter długoterminowy (szerzej m.in. Piercy 2003: 9).

Jak wynika z powyższego, kreowanie wartości przedsiębiorstwa w warunkach stale wzrastającej siły przetargowej klientów i nacisków ze strony konkurencji rodzi konieczność podejmowania działań nie tylko w obszarze marketingu, którego zadania tradycyjnie sprowadza się do budowania relacji z klientem, lecz także działań obejmujących wszystkie obszary aktywności przedsiębiorstwa. Działania muszą być oparte a zarazem ukierunkowane na budowanie takiej kultury organizacyjnej podmiotu (a więc zbioru wartości i norm postępowania znajdujących odzwierciedlenie w oczywistych zachowaniach podmiotu, wyróżniających go na tle otoczenia), której jądrem jest satysfakcja klienta (m.in. Dyer, 1985; Schein 1985; Herkenstrup 2008). Taka kultura organizacyjna pozwala modelować mapy procesów i działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, a tym samym alokację zasobów z perspektywy oczekiwań klienta. W konsekwencji pozwala zmieniać logikę kalkulacyjną, której koszty ponosi klient, a nie przedsiębiorstwo, a cena jest pochodną nie kosztów wytworzenia produktu, dostarczenia i zakomunikowania klientowi, lecz wartości, jaką produkt przynosi klientowi (szerzej Caputa 2009: 230–231; Warowny 2003: 7–2). Koniecznością zatem staje się budowanie strategii ukierunkowanej na kreowanie kapitału klienta, której fundamentem jest nowa kultura przedsiębiorstwa, zorientowana na klienta.

Głównym celem artykułu jest identyfikacja czynników determinujących wybór rozwiązań strategicznych ukierunkowanych na kreowanie kapitału klientów. Uwzględniając wpływ zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa, w tym zmiany sytuacji dochodowej konsumentów oraz wzrost ich skłonności do poszukiwania nowych niestandardowych produktów, przyjęto hipotezę, że w procesie kreowania kapitału klienta najważniejsze znaczenie odgrywają innowacje produktowe i procesowe. Weryfikację powołanej hipotezy przeprowadzono na podstawie badań ekspertów, których wyniki poddano analizie statystycznej. Grupę ekspertów stanowiły osoby wchodzące w skład kadry menedżerskiej wszystkich głównych producentów piwa na rynku polskim.

## **1. Kapitał klienta jako składnik kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa i miernik efektywności działań ukierunkowanych na tworzenie wartości dla klienta i przedsiębiorstwa**

Pojęcie kapitału klienta jest stosunkowo nową kategorią ekonomiczną, która w literaturze przedmiotu pojawiła się wraz z koncepcją kapitału intelektualnego, nawiązując bezpośrednio do szczególnie silnie rozwijającej się w ostatniej dekadzie poprzedniego wieku jego koncepcji marketingowej. Orientacja marketingowa ukierunkowana na rozpoznanie aktualnego i potencjalnego popytu jest postrzegana również jako wysiłek intelektualny, który uzewewnętrznia się poprzez skłonność przedsiębiorstwa do opracowania i wdrożenia strategicznej reorganizacji rynkowej. Reorganizacja oznacza podporządkowanie wszystkich zasobów przedsiębiorstwa oraz podejmowanych działań i procesów zmierzających do ich wykorzystania nakazom rynku. Jej istotą jest dążenie do osiągnięcia satysfakcji klienta (Caputa 2008b: 129–139; Piercy 2003: 9), a więc w konsekwencji wprowadzenia zmian ukierunkowanych na systematyczne rozwiązywanie problemów klienta (Mroziewski 2008). W efekcie w omawianej koncepcji przedsiębiorstwa ukierunkowujące się na kreowanie wartości muszą opierać działania na trzech priorytetach:

- priorytetce klienta, który ocenia przedsiębiorstwo i jego ofertę poprzez pryzmat stopnia zaspokojenia swoich potrzeb i priorytetów;
- priorytetce podnoszenia marketingu do roli powszechnej kultury przedsiębiorstwa, by cała organizacja skupiała się na zaspokojeniu potrzeb klienta;
- priorytetce odpowiedzialności za informacje, znajdujące odzwierciedlenie w strategiach i planach, jakie opracowuje, wdraża i rozwija przedsiębiorstwo (Dworzecki 2001:16).

Inne interpretacje kapitału intelektualnego, w tym koncepcje holistyczno-statyczne zaprezentowane m.in. przez Stewarta i rozwijane następnie przez Warschata, Wagner, Hassa, Skużę, Króla czy Równińską-Franczak, uzależniające trwanie i rozwój przedsiębiorstwa od zasobów wiedzy organizacji (Paczkowski 2001: 140; Król 2006: 94 i n.), w tym zasobów organizacyjnych i innowacyjnych, koncepcje socjologiczne (holistyczno-dynamiczne) i społeczne kładące nacisk na konieczność rozwijania kapitału społecznego (szerzej m.in. Kunasz 2006: 45; Jurczak 2006: 4; Bratnicki i in. 2002: 26 i n.), jak również koncepcje rachunkowe (Edvinsson, Malone 2001: 106), zdecydowany nacisk kładą nie tylko na konieczność nawiązywania i rozwijania relacji z klientami, lecz także na sposób tworzenia, dostarczenia i zakomunikowania wartości dla klienta oraz konieczność ciągłego doskonalenia, których efektem będzie poprawa efektywności działania, przekładająca się na tak na wartość relacji z klientami wzrost wartości przedsiębiorstwa w długim okresie (Haffer, Karaszewski 2004: 291; Czekaj, Jabłoński 2004: 11). W konsekwencji kapitał klienta jako jeden ze składników kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, chociaż sprowadzany jest najczęściej do relacji z klientami, definiuje się dwuwymiarowo. Z jednej strony poprzez jakość relacji łączącej klienta z przedsiębiorstwem, znajdującej odzwierciedlenie w zbiorze wartości niematerialnych i prawnych będących efektem dostarczenia i zakomunikowania wartości dla klienta, z drugiej poprzez wartość relacji z klientem przekładającej się na wartość klienta dla przedsiębiorstwa, a więc wartość relacji biznesowej łączącej klienta z przedsiębiorstwem, znajdującej odzwierciedlenie w sumie aktualnych i przyszłych przepływów pieniężnych, jakie realizuje przedsiębiorstwo w konsekwencji nawiązania i rozwijania wspomnianych relacji (szerzej Caputa 2011: 113–24).

Sprowadzenie kapitału klienta do wartości relacji biznesowej jest równoznaczne z koniecznością identyfikacji czynników kreujących jego wartość zarówno po popytowej, jak i podażowej stronie relacji. Wartość aktualnych, a w szczególności przyszłych przepływów pieniężnych wynikających z relacji z klientami przedsiębiorstwa jest bowiem uzależniona z jednej strony od ich potencjału rynkowego, zwłaszcza potencjału dochodowego, rozwojowego i potencjału zasobowego klienta, a więc jego potencjału referencyjnego i szeroko rozumianego potencjału informacyjno-kooperacyjnego, z drugiej od wewnętrznych zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa w zakresie ich wykorzystania w procesach kreujących wartość, w tym wartość dla klienta (szerzej Caputa 2010: 88 i n.). W konsekwencji tak definiowany kapitał klientów może być traktowany jako podstawowy miernik efektywności działań przedsiębiorstwa ukierunkowanych na tworzenie, dostarczenie i komunikowanie wartości dla klienta. Ponadto należy podkreślić, że przepływy pieniężne wynikające z relacji z klientami są głównym składnikiem operacyjnych przepływów pieniężnych przedsiębiorstwa. Stanowią zatem jego ważne źródło zasilania. Oznacza to w konsekwencji, że wartość wspomnianych przepływów przenosi się bezpośrednio na wartość samego przedsiębiorstwa, dlatego tak definiowany kapitał klienta jest miernikiem nie tylko efektywności działań ukierunkowanych na tworzenie wartości dla klientów, lecz także wartości klienta dla przedsiębiorstwa i jednym z podstawowych wskaźników efektywności działań całego przedsiębiorstwa.

## **2. Strategie budowania kapitału klienta**

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, przedsiębiorstwa budujące swoją wartość stoją przed koniecznością kreowania kapitału klienta. Kapitał ten sprowadzony do wartości relacji biznesowej znajduje odzwierciedlenie w sumie wkładów, jakie aktualnie realizuje i oczekuje w przyszłości przedsiębiorstwo w związku z nawiązaniem i utrzymaniem relacji z klientami. Wkłady mogą mieć charakter finansowy lub pozafinansowy. Bez względu jednak na charakter wkładów warunkiem ich pozyskania jest dostarczenie wartości oczekiwanej i pożądanej przez klienta przy zaspokojeniu własnych interesów. Dlatego strategie budowania kapitału klienta mogą być oparte na działaniach ukierunkowanych:

- bezpośrednio na klientów, skutki ich są odczuwalne przez klientów, przekładając się na wartość dla klienta – strategie zewnętrzne;
- poprawę efektywności wewnętrznych procesów i działań, których efekty mogą być niezauważalne przez klienta, ale przekładają się ostatecznie na wartość kapitału pozyskanego od klienta – strategie wewnętrzne.

Strategie zewnętrzne koncentrują się na działaniach ukierunkowanych na takie komponenty kapitału klienta, jak postrzegana przez klienta wartość oferty rynkowej przedsiębiorstwa, marka produktu lub relacje łączące go z przedsiębiorstwem. Podkreślić przy tym należy, że powodzenie tych strategii może przekładać się na lojalność klienta, co skutkuje długookresowym zasilaniem kapitałowym przedsiębiorstwa. W procesie kreowania kapitału klienta szczególne znaczenie przypisuje się strategiom zewnętrznym, których efekty przesądzają o możliwości pozyskania klientów i ich utrzymaniu w długim okresie czy wspieraniu sprzedaży dodatkowej. Strategie te, koncentrując się na „widzialnych”, a tym samym podlegających ocenie przez klienta komponentach kapitału klienta, zmierzają najczęściej do podwyższania wartości klienta w okresie jego obsługi, podwyższania wartości oferty rynkowej, wzmocnienia oddziaływanie wizerunku i marki czy rozwijania relacji z klientami.

Budowanie kapitału klienta skoncentrowane na podwyższaniu jego wartości opiera na koncepcji cyklu życia klienta, w myśl której wartość klienta w perspektywie przedsiębiorstwa jest wyznaczona przez sumę transakcji z klientem w całym okresie utrzymywania z nim relacji, z tym że różnym fazom życia klienta towarzyszy różne zasilanie kapitałowe przedsiębiorstwa i różne zachowania klienta. W konsekwencji, opierając się na cyklu życia klientów, wprowadza się taką segmentację klientów, która umożliwia obserwacje zmian zachodzących w relacjach łączących przedsiębiorstwo z klientem poprzez pryzmat wzajemnych potrzeb, oczekiwań i zachowań, a tym samym dostosowanie działań i zasobów przedsiębiorstwa uruchamianych w procesach kreujących wartość do zmieniających się oczekiwań w każdej fazie ich życia oraz podejmowanie działań zmierzających do wydłużania cyklu życia klientów lub, zwłaszcza w fazie schyłkowej, ich zaniechania.

Nie podlega dyskusji fakt, że realizacja omawianej strategii łączy się z koniecznością skoncentrowania działań i konsumowanych przez nie zasobów na strategiach wzrostu „widzialnych” czynników kreujących wartość, a więc wartości oferty rynkowej przedsiębiorstwa, wartości marki i wartości relacji (szerzej Rust i in. 2000). Wskazane sposoby działania, aczkolwiek kładą nacisk na różne komponenty kreujące wartość kapitału klientów, są ze sobą wzajemnie powiązane. Efektem tego jest możliwość podwyższania kapitału klientów na podstawie efektów synergicznych wynikających z możliwości łączenia wspomnianych komponentów (szerzej Dobiegała-Korona 2008: 237–264; Caputa 2008a: 265–275). Trzeba jednak pamiętać, że jednym z istotnych elementów wartości dla klienta jest koszt satysfakcji klienta, a więc koszt własny nabycia wartości znajdujący odzwierciedlenie w cenie oferowanego produktu i kosztach towarzyszących procesowi zakupu. W efekcie ostateczna wartość pozyskanego kapitału klienta zależy również od wewnętrznych zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa w zakresie ich uruchamiania w procesach kreujących wartość i zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Dlatego mówiąc o strategiach budowania kapitału klienta, nie można pomijać strategii wewnętrznych, skoncentrowanych na systematycznej reorganizacji działań i procesów ukierunkowanych na tworzenie wartości dla klienta i przedsiębiorstwa oraz poprawie ich efektywności. Kreując kapitał klientów w stale zmieniających się warunkach otoczenia, w tym zmieniających się potrzeb klienta, przedsiębiorstwa stoją przed koniecznością podejmowania działań ukierunkowanych na wzmacnianie „widzialnych” komponenty kapitału klienta i zmierzających do poprawy efektywności wszystkich procesów ukierunkowanych na tworzenie wartości dla klienta, nawet jeżeli ich efekty nie są bezpośrednio odczuwane, a tym samym oceniane przez klienta.

### **3. Innowacje produktowe i procesowe w strategiach budowania kapitału klientów w branży piwowarskiej w Polsce**

Powyższe stwierdzenie znajduje potwierdzenie w wynikach badań, jakie na przełomie 2011 i 2012 roku zostały przeprowadzone w branży piwowarskiej<sup>1</sup>. Dla identyfikacji strategii budowania kapitału klienta i wskazania jej znaczenia w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa przeprowadzono m.in. badania eksperckie, które koncentrowały się na identyfikacji niematerialnych czynników kreujących wartość objętych badaniem przedsiębiorstw,

---

<sup>1</sup> Badania własne autorki wykonane w ramach projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki nt. *Strategie kreowania kapitału klienta w budowaniu wartości przedsiębiorstwa*, realizowanego przez Politechnikę Śląską, Wydział Organizacji i Zarządzania, Instytut Ekonomii i Informatyki (umowa nr 4288/B/H03/2011/40).

obecnie i w przyszłości oraz działań, jakie podejmują te przedsiębiorstwa w celu wzmacniania widzialnych komponentów kapitału klienta, szczególnie w obszarze marketingu. Badanie przeprowadzono wśród kadry menedżerskiej producentów piwa reprezentujących różne obszary aktywności przedsiębiorstw, w tym centra dystrybucji, marketing, controlling, sferę zaopatrzenia i produkcji.

W efekcie przeprowadzonych badań zdefiniowano 42 czynniki determinujące wartość przedsiębiorstwa, obecnie i w przyszłości, które następnie poddano ocenie ekspertów w kontekście ich ważności przy użyciu pięciostopniowej skali. Czynniki uporządkowano w taki sposób, by była możliwa identyfikacja czterech perspektyw kreowania wartości przedsiębiorstwa, mianowicie perspektywy:

- wejścia, a więc warunków otoczenia panujących na rynkach zaopatrzenia oraz relacji łączących przedsiębiorstwo z dostawcami;
- wyjścia, skoncentrowanej na klientach i rynkach zbytu;
- procesów wewnętrznych i innowacji;
- kapitału ludzkiego i zarządzania.

Wskażane przez ekspertów czynniki determinujące zarówno obecny, jak i przyszły wzrost wartości z uwzględnieniem powołanych wyżej perspektyw oraz średnie rangi przypisywane przez ekspertów każdemu z nich przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1**

Niematerialne czynniki wzrostu wartości przedsiębiorstwa w ocenie ekspertów

CZYNNIKI	Średnia rang		p	CZYNNIKI	Średnia rang		p
	T	P			T	P	
1	2	3	4	5	6	7	8
PERSPEKTYWA WYŚCIA	4,15	4,31		PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH I INNOWACJI	4,11	4,32	
Utrzymanie klientów	4,67	4,80	NS	Jakość produktu i procesu	4,67	4,87	NS
Zadowolenie klientów	4,60	4,73	NS	Przychody ze sprzedaży dotychczasowych produktów	4,27	4,07	NS
Wzrost rynku	4,00	4,20	NS	Przychody ze sprzedaży nowych produktów	4,00	4,73	0,006
Szerokość asortymentu	3,40	4,00	NS	Czas realizacji zamówienia	4,13	4,47	NS
Liczba nowo pozyskanych klientów	3,87	4,27	NS	Poziom wykorzystania zdolności wytwórczych	3,80	4,27	NS
Wizerunek marki	4,67	4,80	NS	Inwestycje w postęp i rozwój	4,27	4,80	0,023
Zyskowność nowych klientów	4,07	4,13	NS	Poziom błędów serwisu i produktu	4,33	4,53	NS
Wizerunek produktu i serwisu	4,73	4,73	NS	Liczba nowych produktów	3,67	4,47	0,004
Struktura klientów	3,47	3,67	NS	Udział sprzedaży nowych produktów	3,53	4,13	0,023
Udział w rynku	4,20	4,33	NS	Wydatki IT	3,47	3,73	NS
Liczba obecnych klientów	4,00	4,00	NS	Przeciętny czas reakcji serwisu	3,80	4,20	NS
Wartość marki	4,47	4,60	NS				
Kanały dystrybucji	4,00	4,27	NS				

1	2	3	4	5	6	7	8
Uzależnienie od poszczególnych klientów	3,20	3,20	NS				
Nakłady na reklamę i marketing	4,13	4,33	NS				
Relacje z klientem	4,87	4,87	NS				
PERSPEKTYWA KAPITAŁU LUDZKIEGO I ZARZĄDZANIA				PERSPEKTYWA WYJŚCIA			
Wydajność pracowników	4,53	4,53	NS	Oszczędności w sferze zaopatrzenia	3,80	4,13	NS
Kwalifikacje pracowników	4,40	4,73	NS	Zmiany cen na rynku zaopatrzenia	3,80	4,00	NS
Jakość zarządzania	4,47	4,67	NS	Stale powiązania z kontrahentami	3,93	4,07	NS
Wynagrodzenia menedżerów	3,53	3,73	NS	Uzależnienie od poszczególnych kontrahentów	3,13	3,13	NS
Zadowolenie pracowników	3,93	4,20	NS	Kraj pochodzenia kontrahentów	1,80	1,93	NS
Zarządzanie wiedzą	4,20	4,47	NS				
Stabilizacja pracowników	3,53	3,53	NS				
Inwestycje w kwalifikacje pracowników	4,20	4,33	NS				

T – teraźniejszość; P – przyszłość.

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 1, średnie rangi przypisywane poszczególnym czynnikom w budowaniu obecnej i przyszłej wartości przedsiębiorstwa się różnią. Niemniej jednak test ANOVA wskazuje jedynie na istotne różnice w ocenie przypisywanej niektórym czynnikom, charakteryzującym obszar procesów wewnętrznych i innowacji. Różnice dotyczyły takich czynników, jak inwestycje w postęp i rozwój ( $p = 0,023$ ), przychody ze sprzedaży nowych produktów ( $p = 0,006$ ), liczby nowych produktów ( $p = 0,004$ ) oraz udziału w sprzedaży nowych produktów ( $p = 0,023$ ). Nietrudno zatem zauważyć, że w opinii ekspertów w budowaniu przyszłej wartości przedsiębiorstwa znacznie wzrosło ranga przypisywana innowacjom produktowym, co z perspektywy kreowania kapitału klienta oznacza konieczność wprowadzania na rynek nowych produktów i podejmowanie działań ukierunkowanych na pozyskanie nowych klientów lub zachęcenie dotychczasowych klientów do korzystania z nowej oferty. Badania wprowadzone przez autorkę po popytowej stronie relacji, a więc wśród konsumentów piwa, wykazały, że jednym z najatrakcyjniejszych segmentów konsumentów są kobiety, których oczekiwania i zachowania nabywcze różnią się znacząco od mężczyzn. Dlatego dążąc do pozyskania klientów omawianego segmentu rynku, producenci stoją przed koniecznością zaoferowania nowego produktu. Chodzi tutaj głównie o piwa smakowe. Ponadto mamy do czynienia z procesem starzenia się populacji, zatem coraz większa grupa konsumentów nie będzie aktywna zawodowo. Powołane wcześniej badania wykazały, że grupa ta sięga znacznie częściej po piwa smakowe, jak również piwa segmentu ekonomicznego. Co więcej, często po okresie korzystania z segmentu piw Premium (w okresie aktywności zawodowej) coraz częściej powraca do segmentu smakowego lub ekonomicznego, co w konsekwencji w pełni tłumaczy konieczność rozszerzenia dotychczasowej oferty. Dodatkowo coraz częściej wśród konsumentów piwa obserwuje się zjawisko „Variety seeking”. W efekcie kon-

sumenci wybierają nowy produkt, nie dlatego że są niezadowoleni z dotychczasowego, lecz tylko i wyłącznie z potrzeby poszukiwania nowości.

Niewątpliwie wprowadzeniu na rynek nowych produktów towarzyszy, zwłaszcza w początkowych etapie, wzrost kosztów. Można zatem przypuszczać, że dążąc do utrzymania dotychczasowego zasilania kapitałowego, producenci będą dążyć do redukcji kosztów, w tym kosztów związanych z przebiegiem wewnętrznych procesów i działań, tym bardziej że zgodnie z przewidywaniami, rynek piwa w Polsce zmniejszy się w kolejnych latach o prawie 15%, co w powiązaniu z koniecznością wykorzystania mocy produkcyjnych browarów i rosnącą liczbą mikrobrowarów, których produkty cieszą się coraz większą popularnością, oznacza zaostrzenie walki o klienta. Trudno się zatem dziwić, że ranga przypisana takiemu czynnikowi jak inwestycje w postępek i rozwój radykalnie wzrasta.

Rosnące znaczenie omawianego obszaru nie oznacza jednak spadku pozostałych. W kontekście poruszanego problemu warto zwrócić uwagę na szczególnie wysokie znaczenie przypisywane perspektywie wyjścia, w której najwyżej ocenianymi czynnikami determinującymi zarówno obecny, jak i przyszły wzrost wartości przedsiębiorstwa były relacje z klientami ( $4,87 \pm 0,34$ ), wizerunek produktu i serwisu ( $4,73 \pm 0,57$ ), utrzymanie klientów ( $4,67 \pm 0,60$ ), wizerunek marki ( $4,67 \pm 0,47$ ), zadowolenie klientów ( $4,60 \pm 0,61$ ), wartość marki ( $4,47 \pm 0,72$ ). Obserwuje się ponadto wzrost średnich rang przypisywanych również pozostałym obszarom, z tym że ranga przypisywana perspektywie wejścia jest zdecydowanie niższa.

## **Podsumowanie**

Zaprezentowane fragmentaryczne wyniki badań pozwalają na stwierdzenie, że strategie budowania kapitału klienta omawianej grupy przedsiębiorstw są podobne. Niewątpliwie koncentrują się na pomnażaniu kapitału, a co za tym idzie – na działaniach zwiększających wartość relacji biznesowych łączących ich z klientami. Działania te są ukierunkowane zarówno na pozyskanie i utrzymanie klientów, jak i doskonalenie wewnętrznych procesów i działań.

Szczególne znaczenie przypisuje się obecnie innowacjom produktowym pozwalającym na urozmaicenie lub wyróżnienie oferty rynkowej oraz działaniom ukierunkowanym na redukcję kosztów. W rankingu perspektyw badawczych na plan pierwszy wysuwają się zatem perspektywa klientów oraz perspektywa procesów wewnętrznych i innowacji. Stwierdzenie to w pełni potwierdzają obecne działania producentów piwa, którzy m.in. stale wzbogacają swoją ofertę rynkową, adresowaną często do nowych segmentów rynku, poprzez wprowadzanie nowych produktów, nowych opakowań, zmianę lub odświeżenie etykiet produktów, umieszczenie dodatkowych informacji, ponieważ ich wykorzystanie może zwiększyć atrakcyjność produktu.

Oczywiście poza działaniami ukierunkowanymi na innowacje produktowe omawiana grupa przedsiębiorstw podejmuje działania zmierzające do ograniczenia kosztów związanych z zatrudnieniem. Droga do tego celu prowadzi poprzez skłanianie dotychczasowych pracowników do samozatrudnienia, a tym samym oparcie znacznej części aktywności na tańszych usługach outsorsingowych czy podejmowanie działań ukierunkowanych na wdrożenie pełnej automatyzacji obsługi klientów, czego konsekwencją są ustawiczne zmiany infrastruktury informatycznej.



## Literatura

- Bratnicki M., Dyduch W., Zabierowski P. (2002), *Przedsiębiorczość a kapitał społeczny*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 12.
- Caputa W. (2008a), *Proces kreowania kapitału klientów*, w: *Nowoczesność przemysłu i usług. Relacje i wartość w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice.
- Caputa W. (2008b), *Strategiczna reorganizacja rynkowa a system informacyjny rachunkowości*, w: *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Caputa W. (2009), *Total Productive Maintenance w procesie budowania kapitału klientów*, w: *Zarządzanie kosztami w warunkach dekonunktury*, red. W. Caputa, D. Szwajca, CeDeWu, Warszawa.
- Caputa W. (2010), *Pomiar kapitału klienta – wybrane problemy*, w: *Kierunki zmian w finansach przedsiębiorstwa*, red. J. Sobiech, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Caputa W. (2011), *Marketing relacji w procesie pomnażania kapitału banku*, w: *Prorynkowa orientacja instytucji finansowych w erze informacji*, red. W. Caputa, A. Gorczyńska-Dydek, D. Szwajca, CeDeWu, Warszawa.
- Czekaj J., Jabłoński M. (2004), *Metodyczne aspekty analizy kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie, Warszawa.
- Dobiegała-Korona B. (2008), *Budowa kapitału klienta – wybrane problemy*, w: *Value Based Management. Konceptje, narzędzia, przykłady*, red. A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz, Poltext, Warszawa.
- Dworzecki Z. (2001), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi – w stronę paradygmatu organizacji uczącej się*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 1.
- Dyer W.G. jr. (1985), *The cycle of cultural evolution In organizations*, w: *Gaining control of the corporate kultur*, red. R.H. Kilman i in., San Francisco.
- Edvinsson L., Malone M. (2001), *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Haffer M., Karaszewski W. (2004), *Czynniki wzrostu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Herkenstrup T. (2008), *Unternehmenskultur – Definition, Merkmale und Analyse einer bestehenden Unternehmenskultur*, GRIN Verlag.
- Jurczak J. (2006), *Kapitał intelektualny w organizacji przyszłości*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 11.
- Król H. (2006) *Kapitał ludzki w organizacji*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kunasz M. (2006), *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii*, „Gospodarka Narodowa” nr 10.
- Mroziewski M. (2008), *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Konceptje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa.
- Paczkowski A. (2001), *Kapitał intelektualny. Dylematy i wyzwania*, Wyższa Szkoła Biznesu, National-Louis-University, Nowy Sącz.
- Piercy N. (2003), *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*, Felberg SJA, Warszawa.
- Rust R., Zeithaml V.A., Lemon K. (2000), *Driving Customer Eguity*, The Free Press, New York.
- Schein E.H. (1985), *Organizational culture and Leadership: a dynamic view*, San Francisco.
- Warowny P. (2003), *Zarządzanie kosztami nowych produktów i technologii*, w: *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, red. K. Świdarska, Difin, Warszawa.

**STRATEGIES OF BUILDING CUSTOMER CAPITAL IN THE BEER INDUSTRY –  
SAME PROBLEMS**

**Abstract:** The main objective of the article is to identify the strategies of building customer capital by the key subjects functioning on the Polish beer market. Achieving such objective was based on literature studies, analysis of internal materials of leading beer producers and on results of own empirical research. The presented partial results of research allow to state that the strategies of building customer capital are similar in the described group of enterprises. Undoubtedly, they are concentrated on capital multiplication, and follows it, on actions increasing the value of business relations linking them with customers. Such actions are directed on both obtaining and maintaining customers, as well as on improvement of internal processes and actions. A special significance is currently ascribed to product innovations which enable diversification or distinction of market offer and actions aimed at costs reduction.

**Keywords:** customer, customer capital, company value, business relations

**Translated by** Lingua Class Weronika