

*Stanisława Wilmańska-Sosnowska**

LOJALNOŚĆ KLIENTÓW JAKO CEL MARKETINGOWY WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

1. WSTĘP

Współczesny rynek charakteryzujący się szczególnie agresywną konkurencją, obfitością produktów i wysokim stopniem ich upodabniania powoduje, że sukces przedsiębiorstwa na rynku i realizacja jego celów zależy nie tyle od pozyskiwania coraz liczniejszego grona klientów na określonym rynku docelowym – co stanowi podstawowy kanon tradycyjnego marketingu – ale od zdolności tworzenia grupy lojalnych klientów-partnerów, gdyż jest to bardziej skuteczne i efektywne. Ewolucja rynku sprawia, że klient będący immanentną jego częścią nabiera szczególnego znaczenia, stając się kategorią najważniejszego zasobu, źródłem i siłą napędową rynkowych zmagania. Stąd nowe spojrzenie na klienta i postrzeganie go nie tylko jako ostatecznego arbitra, ale i współtwórcę wszystkich poczynań biznesowych, nakierowanych na łączenie interesów przedsiębiorstwa – długookresowego zysku jako efektu lojalności klienta z tym, czego oczekuje on sam – satysfakcji.

Artykuł jest próbą prezentacji zagadnienia lojalności konsumenckiej jako celu przedsiębiorstwa na tle uwarunkowań współczesnego rynku oraz wskazania kierunków i sposobów jego realizacji.

2. SATYSFAKCJA KONSUMENCKA JAKO WARUNEK BUDOWANIA LOJALNOŚCI

Dążenie do nawiązania długookresowych więzi z klientem i współdziałanie z nim w poszukiwaniu możliwości tworzenia i dostarczania mu jak największych korzyści jest aktualnie jedną z najlepszych opcji strategicznych, jaką mają do wyboru współczesne przedsiębiorstwa. Większość bowiem rynków

* Dr hab. prof. nadzw. UŁ, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

znajduje się w fazie dojrzałości, z niewielkim relatywnie kręgiem nowych nabywców, a pozyskiwanie klientów konkurencji wymaga większego niż dotychczas wysiłku i kosztów. Powoduje to, że istotna linia osiągnięcia pozycji rynkowej przedsiębiorstwa i jego cel marketingowy leżą w obszarze utrzymania posiadanych już klientów, a najlepszym sposobem na to jest dostarczanie im powodów do jak największego zadowolenia.

Dostarczanie klientom zadowolenia będącego stanem osiągnięcia przez nich czegoś, czego oczekiwali bądź w sensie przyjemnych doznań lub zadośćuczynienia i wynagrodzenia (w wymiarze moralnym lub pieniężnym) doznanej wcześniej nieprzyjemności jest aktualnie kluczowym celem każdej działalności na rynku (Woodruff, Robert 1995, s. 1–11). Problem polega jednak na tym, że satysfakcja oraz dyssatisfakcja są odczuciami subiektywnymi, co wynika z odmiennych cech osobowych nabywcy i wynikającej z tego różnorodności wymagań oraz różnym postrzeganiu wartości ofert rynkowych. Konsumenci są coraz mniej stereotypowi i coraz bardziej krytyczni wobec produktów oraz warunków i sposobów ich oferowania, w związku z czym coraz trudniej ich zadowolić. Coraz bogatsza oferta rynkowa stymuluje bowiem wzrost wymagań klienta, a wzrastające oczekiwania wymuszają poszerzanie i udoskonalanie oferowanych na rynku produktów, stanowiąc siłę napędową zmagania konkurencyjnych, które nie mają końca. Przewagę nad rywalami zdobywa przedsiębiorstwo, które potrafi tworzyć oferty, dające klientowi większą użyteczność niż oczekiwał, pozytywnie go zaskakując i zachwycając.

Dążenie do sprostania wzrastającym wciąż oczekiwaniom współczesnego klienta widoczne jest wyraźnie w coraz powszechniej przyjmowanej przez przedsiębiorstwa strategii masowej indywidualizacji, której założenie sprawdza się do określenia kluczowych atrybutów produktu, a następnie ich modyfikowania zgodnie z indywidualnymi preferencjami konkretnego nabywcy. Rozwiązanie to wyraża gotowość i zdolność przedsiębiorstwa do dostarczania nabywcy dokładnie tego, czego oczekuje. Tworzenie tak zindywidualizowanej oferty umożliwiają najnowsze osiągnięcia technologii, pozwalając dopasować produkt do oczekiwań konkretnego klienta bez utraty korzyści związanych z ekonomią skali, a więc przy kosztach i szybkości wytwarzania porównywalnych do seryjnej produkcji.

Przodujące światowe firmy w swoim działaniu dostrzegają rolę satysfakcji jako warunku zdobywania lojalności klienta, sprzyjającego budowaniu z nim silnych emocjonalnych więzi (Bloemer, Kasper 1995, s. 311). Realizując ten cel starają się stosować dwie podstawowe zasady. Po pierwsze: unikają prowadzenia działań wywołujących zbyt wysokie oczekiwania konsumenta, poprzez bezkrytyczne przypisywanie produktom w kierowanych na rynek przekazach reklamowych rozmaitych ich zalet i możliwości zastosowania, których one nie posiadają, doprowadzając do zbyt rozbudzonych nadziei

w porównaniu ze stanem rzeczywistym (H ong, R ucker 1995). Wytwarzanie bowiem wysokich nierealistycznych oczekiwań może okazać się w sumie mniej efektywne niż sformułowanie skromniejszych, ale możliwych do spełnienia obietnic. Nieoczekiwane zadowolenie prowadzi bowiem często do tworzenia pozytywnych postaw w stosunku do produktu i firmy, która go oferuje, co stanowi doskonałe podłoże sprzyjające lojalności. Po drugie: firmy te dyskontują efekty systematycznie prowadzonych pomiarów satysfakcji, odzwierciedlających ich sprawność marketingową i potwierdzających umiejętny (właściwy) z punktu widzenia posiadanych możliwości i zasobów – wybór rynku docelowego i efektywne jego obsługiwane. Mierzenie poziomu satysfakcji będące samooceną stopnia spełniania wcześniej określonej misji przedsiębiorstwa – deklaracji składanej klientom – ma bardzo istotne znaczenie jako przesłanka do podejmowania wielu decyzji o strategicznym charakterze. Systematyczne badanie poziomu satysfakcji pozwala bowiem na:

- tworzenie tzw. systemu wczesnego ostrzegania, zidentyfikowanie przyczyn dysatisfakcji konsumentów i szybkie ich wyeliminowanie, zanim pojawi się zagrożenie utraty klientów;
- identyfikację słabych stron oferty produktowej, pozwalającą poznać elementy wywołujące negatywne oceny wśród klientów oraz umożliwiającą ich modyfikację zanim wpłyną one w istotny sposób na wynik sprzedaży;
- wyłowienie słabych stron systemu obsługi klienta i personelu pierwszego kontaktu sprzedażowego;
- poznanie postrzegania przez nabywców ofert konkurencyjnych firm i mocnych stron ich działań.

Nakierowanie biznesu na satysfakcję klienta zapoczątkowane w latach osiemdziesiątych minionego wieku wynikało z przekonania, że zadowolenie z nabytego produktu powoduje ponawianie zakupu w przyszłości i czyni klienta lojalnym, a także, że zadowolenie znajduje bezpośrednie przełożenie na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Jednakże doświadczenia biznesu ostatniej dekady XX w., działającego w specyficznym środowisku hiperkonkurencji, rewolucji technologicznej i globalizacji wskazywały, że zadowolenie nabywcy z użytkowania określonego produktu nie jest jednoznaczne z jego lojalnością względem wybranego produktu i marki (M ittal, K amakura 2001). Potwierdzały to wyniki wielu badań prowadzonych w USA i innych krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej, wskazując, że większość zadowolonych klientów zmienia nabywane marki w kolejnych zakupach¹. Oznacza to, że satysfakcja klienta nie zawsze przekłada się na efekt lojalności i nie stanowi warunku wystarczającego do jego powstania. Zawsze jednak stanowi

¹ Wyniki badań dotyczące lojalności wskazują, że 65–85% klientów, którzy zmienili markę produktu/dostawcę, stanowiły osoby zadowolone z dokonanego poprzednio wyrobu lub firmy (por. Griffin 1995, s. 1).

konieczną podstawę i punkt wyjścia pozyskiwania lojalności oraz budowania długookresowych partnerskich więzi z klientem, traktowanym jako szczególny zasób określający siłę dochodową przedsiębiorstwa i jego pozycję na rynku.

3. ISTOTA LOJALNOŚCI I SPOSOBY JEJ KSZTAŁTOWANIA

Nakierowanie działań przedsiębiorstwa na pozyskanie grupy klientów-partnerów, powiązanych obopólnie korzystną długookresową więzią wymaga rozumienia istoty i procesu jej kształtowania się. Zdefiniowanie pojęcia lojalności nie jest łatwe, choć w potocznym rozumieniu oznacza przywiązanie, zaangażowanie i wierność (*Słownik wyrazów obcych* 1995, s. 662). W koncepcji marketingu lojalność klienta definiowana jest jako określony stan jego stosunku do firmy, której produkty kupuje, oparty na trwałości, długoterminowości i akceptacji warunków zakupu. Lojalny klient to stały klient, niepoddający się działaniom konkurentów, a kształtowanie lojalności (wierności) jest celem kompleksowych działań na rynku (*Leksykon marketingu* 1998, s. 134–135). Lojalność definiuje się również jako dokonywanie zakupów produktów tej samej marki, w tym samym miejscu sprzedaży lub od tego samego sprzedawcy (Garbarski, Rutkowski, Wrzosek 1998, s. 138).

W świetle przytoczonych definicji można sądzić, że w obszarze marketingu ma miejsce pewna trudność z jednoznacznym określeniem lojalności, co wynika z tego, że może mieć ona podłoże behawioralne, kognitywne lub emocjonalne. W pierwszym przypadku lojalność to zachowanie polegające na systematycznym (nawykowym) powtarzaniu zakupu, co każdorazowo wiąże się z doznawanym zadowoleniem. Na tle kognitywnym lojalność jest efektem procesu poznawczego, w którym nabywca podejmuje świadomą decyzję wyboru określonego produktu, oceniając jego właściwości w porównaniu z konkurencyjnymi ofertami. Lojalność określana na podłożu emocjonalnym jest pojmowana jako przychylna postawa wywołana uczuciem sympatii i przywiązania do konkretnego produktu, marki, firmy czy miejsca zakupu. W zaprezentowanych próbach definicji lojalności widać nie tylko złożoność tego pojęcia, ale również to, że może być wiele czynników skłaniających klienta do ponowienia zakupu, wśród których najczęściej pojawia się kluczowy czynnik zadowolenia wsparty kalkulacją lub emocją (Tim m 2001, s. 74–75).

Różnorodność prób definiowania pojęcia lojalności umożliwia objęcie w ramach tej kategorii generalnie rozłącznych motywacji klienta, skłaniających go do ponowienia zakupu, tworzących podstawę do powstania różnego

rodzaju lojalności, takich jak: monopolistyczna (gdy klient nie ma możliwości wyboru), inercyjna (gdy klient nie podejmuje próby poszukiwania alternatywy wyboru), cenowa (gdy klient systematycznie porównuje ceny i jest lojalny wobec najtańszej oferty), bodźcowa (gdy motywacją jest nagroda za oczekiwane zachowanie klienta) i emocjonalna oparta na świadomej wierności produktowi, marce czy firmie (Jones, Sasser 1995). Wymienione rodzaje lojalności powstają na różnym podłożu. Monopolistyczna i inercyjna ma podłoże behawioralne, cenowa i bodźcowa powstają na podłożu kognitywnym. Lojalność emocjonalna jest efektem pozytywnej postawy, wykształconej w wyniku doznań klienta związanych z określonym produktem, marką, firmą czy miejscem zakupu. Ten ostatni związek wymagający zaangażowania emocjonalnego klienta jest najbardziej pożądanym w rynkowym partnerstwie, gdyż jest najtrwalszy, a jednocześnie najtrudniejszy do przełamania przez konkurencję. Jest to najwyższy poziom lojalności, gdyż klient wykazuje chęć zakupu, mimo czynników ekonomicznych przemawiających za zakupem towaru z oferty konkurencyjnej (*Marketingowe testowanie...* 2000, s. 139). Tego rodzaju lojalności, określonego mianem lojalności prawdziwej, opartej na przywiązaniu, zaufaniu i wierności kupić się nie da, gdyż na nią trzeba zasłużyć. Opiera się ona na osobistej więzi klienta z firmą i jej produktami, z której wynika gotowość i zobowiązanie ich zakupu w przyszłości (Bloemer, Kasper 1995, s. 311).

Prawdziwie lojalni klienci są największym niematerialnym zasobem firmy. Wykazują małą motywację do poszukiwania alternatywnych ofert, kupują regularnie produkty, nabywając więcej i częściej coraz szerszą ich gamę, łatwo akceptują nowości produktowe, wykazując małą wrażliwość na wzrost cen i działania konkurencji, oraz znaczną tolerancję wobec drobnych uchybień (Bhote 1996).

Skuteczny biznes nie polega więc dziś na opanowaniu sztuki sprzedaży, ale na nawiązaniu dożywotniego romansu z klientem, zabieganiu o jego względy, zdobywaniu jego zaufania i utrzymania w jak najdłuższym czasie (Geffroy 1998, s. 83).

Układ sił na rynku w wyniku przyspieszonej jego ewolucji pod wpływem ostrej konkurencji oraz postępującej indywidualizacji popytu spowodował, że firmy skupiają się na obserwacji poziomu lojalności swoich klientów, dążąc do sprecyzowania najważniejszych jego wyznaczników. Poziom lojalności i jego wzrost znajduje bowiem bezpośrednie odzwierciedlenie w zyskach przedsiębiorstwa i wpływa na jego rentowność, powodując że zarządzanie lojalnością staje się najważniejszym celem marketingowym przedsiębiorstwa o strategicznym wymiarze (Anton 1996, s. 11–13). Realizacja tego celu wymaga od przedsiębiorstwa określenia optymalnego portfela klientów, obejmującego odpowiednią strukturę nowych i dotychczasowych klientów, zapewniającą osiągnięcie założonej sprzedaży i zysków (Fonfara 1992,

s. 112). Przy jego określaniu niezbędne jest obliczenie dwóch rodzajów wskaźników: wskaźnika utrzymania (retencji) oraz wskaźników zysku, obliczanych w ramach poszczególnych segmentów klientów (nowi, lojalni, odchodzący i przychodzący oraz odchodzący).

Wskaźnik retencji pozwala oszacować okres lojalności klientów przedsiębiorstwa. Jest to procentowy stosunek liczby klientów na koniec ustalonego okresu (np. roku) do liczby klientów na początku tego okresu. Na podstawie tego wskaźnika można bezpośrednio wnioskować o tym, jak dużo klientów zrezygnowało z oferty przedsiębiorstwa, natomiast pośrednio obrazuje on grupę klientów pozostałych, akceptujących warunki współpracy oferowane przez to przedsiębiorstwo. Firma powinna dążyć do tego, by wskaźnik retencji był jak najwyższy, gdyż wyznacza on okres lojalności przeciętnego klienta. Na przykład jeśli wskaźnik retencji wynosi 80%, to średni okres lojalności wynosi 5 lat, a wzrost wskaźnika do poziomu 90% wydłuża dwukrotnie średni okres lojalności klientów². Badania wykazują, że wzrost wskaźnika utrzymania klienta o 5% może spowodować 25–100-procentowy wzrost zysku (Reichheld, Sasser 1990). Szacuje się, że wzrost wskaźnika utrzymania klienta w instytucjach finansowych w Wielkiej Brytanii wynoszący 5% przekłada się średnio na 100 mln funtów rocznie.

Wskaźniki zysku natomiast służą do obliczania efektów działań firmy skierowanych na ukształtowanie więzi z klientami. Do obliczania zysku, jaki klienci przynoszą firmie, można użyć wskaźnika ROI (będącego relacją zysku netto do zainwestowanych nakładów) oraz wskaźnika zyskowności, będącego oszacowaniem zysku, który firma otrzyma od danego klienta po ustalonym okresie, np. roku, przy założeniu, że klient będzie otrzymywał w przyszłości produkt w ten sam sposób jak dotychczas. Najczęściej stosowaną formułą obliczania zysku jest różnica między przychodem a kosztami. Po oszacowaniu wskaźnika retencji i wskaźników zysku należy opracować program odpowiednich działań, uwzględniających zarówno pożądaną sprzedaż, jak i strukturę (portfel) klientów.

W dążeniu do osiągnięcia optymalnego portfela klientów firma powinna przygotować kompleks działań w ramach *marketingu-mix*, obejmujących dwa programy. Jeden – skierowany do nowych nabywców, drugi – do nabywców dotychczasowych. Wprawdzie na wyniki finansowe przedsiębiorstwa mają wpływ przede wszystkim relacje wykreowane ze stałymi nabywcami, jednak pozyskiwanie nowych nabywców jest ważnym zadaniem firmy. Realizowanie tego zadania wymaga od przedsiębiorstwa znacznych inwestycji, które są średnio 5-krotnie wyższe niż inwestycje związane z utrzymaniem dotychczasowych nabywców. Inwestycje związane z pozyskiwaniem nowego klienta dotyczą głównie reklamy, promocji sprzedaży konsumenckiej i handlowej,

² <http://www..swiatmarketingu.pl/publikacje/publ2002-1/2-waskowski-prob-bud-lojal.htm>.

wzrostu wynagrodzeń personelu. Nietrudno zatem spostrzec, że przy rosnącej konkurencji i droższej sile roboczej koszty pozyskiwania klienta będą coraz większe. Jednocześnie rozwój technologii informatycznych, szczególnie Internetu, ułatwiające zarządzanie bazami danych spowoduje dalszą redukcję kosztów utrzymania klienta. Stąd też coraz powszechniej przedsiębiorstwa będą koncentrowały się na programie utrzymania klientów. Problem polega jednak na tym, że przedsiębiorstwo musi stać się organizacją opartą na wiedzy, posiadać określoną kulturę, rozumianą jako wspólny zbiór wartości i przekonań, podzielanych przez wszystkich pracowników nakierowanych na klienta oraz dysponować zdolnościami, pozwalającymi na tworzenie z nim partnerskich relacji. Często bowiem przedsiębiorstwa nastawiając się na pozyskiwanie nowych grup klientów nie tworzą z nimi takich korzystnych więzi. W efekcie, szczególnie w krótkim czasie realizują one wzrost sprzedaży, jednakże w dłuższym okresie nie są w stanie odpowiednio zadbać o wszystkich swoich klientów, w wyniku czego następuje proces ich odchodzenia od konkurencji.

Tak więc ze strategicznego punktu widzenia program utrzymania możliwie szerokiej grupy klientów, najbardziej opłacalnej z punktu widzenia długookresowego zysku jest najważniejszy dla każdego przedsiębiorstwa. Program ten powinien stanowić określoną sekwencję następujących po sobie etapów:

- identyfikacji klientów,
- określenia ich potrzeb i oczekiwań,
- zaspokojenia tych potrzeb i oczekiwań,
- antycypowania przyszłych potrzeb i oczekiwań,
- zaspokojenia przyszłych potrzeb i oczekiwań,
- stworzenia systemu partnerskiej więzi z klientem.

Opracowanie takiego programu wymaga od przedsiębiorstwa znacznych zasobów informacji, będących wynikiem szeregu badań i analiz, a następnie umiejętnego ich wykorzystania do operatywnych działań.

Koncepcją, która w swoim założeniu zmierza do optymalizacji procesów biznesowych firmy ukierunkowanych na utrzymanie klienta jest CRM (Customer Relationship Management). Jej podstawowym celem jest zintegrowanie wszystkich informacji pozyskiwanych przez różne ogniwa przedsiębiorstwa na różnych jego poziomach kontaktowania się z klientami (Bultema 1998). Umożliwia to opracowanie historii kontaktów, charakteryzując takie ich elementy, jak: częstotliwość zakupu, wielkość struktury sprzedaży, zgłaszane reklamacje, i zamieniając liczne dane w szczegółową wiedzę o kliencie. Stworzenie bazy danych, umożliwiającej pełny i aktualny obraz kontaktów biznesowych każdego klienta pozwala na przeprowadzenie precyzyjnej segmentacji rynku oraz ułatwia planowanie, realizację i kontrolę odpowiednich działań marketingowych. Segmentacja ta, jako efekt wspomagania technologii informatycznej jest punktem wyjścia do budowania

lepszych, bardziej wartościowych relacji z najlepszymi, kluczowymi klientami, tworząc mocne podstawy do tworzenia przewagi konkurencyjnej.

4. ZAKOŃCZENIE

Zachowania rynkowe przedsiębiorstw ulegają wciąż ewolucji pod wpływem zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego. Przedsiębiorstwa modyfikują sposób prowadzenia działań na rynku i dobór instrumentów marketingowych. W warunkach coraz silniejszej konkurencji podstawowym celem zmagania na rynku staje się utrzymanie pozyskanych wcześniej klientów. Ich zaufanie do firmy i systematyczne powtarzanie zakupów są wyznacznikiem efektywności podejmowanych działań marketingowych. Miernikiem sukcesu staje się lojalność klientów, stąd nowatorskie strategie, jako nadrzędny cel przyjmują uzyskanie jak największego grona lojalnych nabywców oraz budowanie z nimi partnerskich, długookresowych więzi.

BIBLIOGRAFIA

- Anton J. (1996), *Customer Relationship Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ).
- Bloemer J. M., Kasper H. D. (1995), *The Complex Relationship between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty*, „Journal of Economic Psychology”, No. 16, s. 311.
- Bultema P. (1998), *CRM the end of the fragmented company*, „Customer Support Management”, September–October, s. 14.
- Fonfara K. (1992), *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (1998), *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa.
- Geffroy E. K. (1998), *Clienting*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Griffin J. (1995), *Customer Loyalty How to Earn It How to Keep It*, Josset Bass, San Francisco.
- Hong K., Rucker M. (1995), *The Role of Product Type and Consumer Fashion Involvement in Clothing Satisfaction*, „Journal of Consumer Satisfaction”, No. 8, s. 14.
<http://www.swiatmarketingu.pl/publikacje/publ2002-1/2-waskowski-prob-bud-lojal.htm>.
- Jones T. O., Sasser W. E. (1995), *Why Satisfied Customer Defect?*, „Harvard Business Review”, November–December, vol. 73, Issue 6, s. 88.
- Leksykon Marketingu* (1998), PWE, Warszawa.
- Marketingowe testowanie produktów* (2000), red. S. Sudoń, J. Szymczak, M. Haffer, PWE, Warszawa.
- Mittal V., Kamakura W. A. (2001), *Satisfaction, Repurchase Intend and Repurchase Behaviour Investigating and Moderating of Customer Characteristics*, „Journal of Marketing Research”, February, s. 15.
- Reichheld F., Sasser W. E. (1990), *Zero Defections: Quality Comes To Service*, „Harvard Business Review”, No. 9–10, s. 21–22.
- Słownik wyrazów obcych* (1995), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Timm P. R. (2001), *Selen Power Strategies for Building Customer Loyalty*, AMACOM, New York.
- Woodruff R. B., Robert B. (1995), *Developing and Applying Consumer Satisfaction Knowledge: Implications for Future Research*, „Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour”, No. 6, s. 10–11.

Stanisława Wilmańska-Sosnowska

CUSTOMER LOYALTY AS MAIN PURPOSE OF TODAY'S COMPANY

The paper presents the problems concerning customer loyalty as the company purpose in the current market and the ways of its realization. There are discussed two important matters. The first one is focused on the satisfaction as the necessary condition of loyalty building as well as on the necessity of permanent tests of the satisfaction. The second matter concerns the role of loyalty as marketing purpose of the company, the ways of its creating, specifying optimal customers' wallet and building customer relation system with using the possibilities which are given by improvement informatical technology.