

*Stanisława Wilmańska-Sosnowska**

LOJALNOŚĆ KLIENTA JAKO WYZWANIE WSPÓŁCZESNEGO MARKETINGU

1. Wprowadzenie

Wzrastająca złożoność współczesnej rzeczywistości gospodarczej, rozwój rynku wiążący się z obfitością i atrakcyjnością oferowanych produktów przy jednoczesnym wzroście wymagań nabywców powoduje, że w sferze działań marketingowych przedsiębiorstw pojawiają się trudne wyzwania i dylematy. Ewolucja rynku sprawia, że klient będący immanentną jego częścią nabiera szczególnego znaczenia jako podmiot warunkujący byt każdej organizacji. Klient staje się kategorią najważniejszego zasobu i siłą napędową wszystkich rynkowych działań. Kluczem do sukcesu na rynku jest umiejętność dostarczania konsumentom oryginalnych, niepowtarzalnych (unikatowych) korzyści w porównaniu z innymi konkurencyjnymi ofertami. Zdobycie umiejętności tworzenia wartości o takim charakterze przez dłuższy czas jest dla przedsiębiorstwa wyzwaniem. Zmiany technologiczne, konkurencyjne, postępująca globalizacja i różnicowanie form działalności w sferze obsługi rynku wpływają na wzrost wymagań, powodując, że sprostanie im jest coraz trudniejsze. Na tym tle pojawiają się liczne próby poszukiwania nowych możliwości zwiększenia skuteczności działań rynkowych. Jedną z nich jest koncepcja marketingu relacji akcentująca, że sukces przedsiębiorstwa na rynku zależy nie tyle od pozyskiwania coraz liczniejszej grupy klientów na określonym rynku docelowym, ile od zdolności tworzenia grupy stałych klientów – partnerów, gdyż jest to nie tylko skuteczne, ale zarazem efektywne. Referat stanowi próbę spojrzenia na lojalność klienta jako efekt partnerstwa rynkowego, wskazania jej podłoża i rodzajów oraz konieczności i możliwości jej budowania w warunkach konkurencyjnego rynku.

* Dr hab., prof. nadzw., Katedra Marketingu, Uniwersytet Łódzki.

2. Marketing relacji – idea partnerstwa rynkowego

Marketing relacji, którego spektakularny rozwój miał miejsce w latach 90. minionego wieku, staje się obecnie ogniskową wielu kierunków ewolucji współczesnego marketingu. Idea ta, w swoim założeniu niezwykle prosta, sięga do źródła partnerstwa rynkowego w postaci kontaktu sprzedawcy z nabywcą w transakcji kupna-sprzedaży, którego każdorazowe ponawianie staje się wkładem w rozwijanie dobrych lub złych relacji między nimi. Widać to wyraźnie w jednej z wcześniejszych prób definiowania marketingu relacji, w której stwierdza się, że „obejmuje on wszystkie działania ukierunkowane na ustanawianie, rozwijanie i utrzymywanie relacji wzajemnie korzystnej wymiany”¹. Przyjmując określenie, że marketing to „zarządzanie relacjami rynkowymi firmy”², trzeba uznać, że relacje z klientami są oczywiście najważniejsze, zaś postępowanie zmierzające do budowania korzystnych więzi, opartych na zaufaniu i lojalności – najbardziej opłacalne³. Rozszerzenie tej myśli widać w innej próbie określenia marketingu relacji podkreślającej, że jest on „ukierunkowany na długoterminowe, obustronne korzystne więzi z indywidualnymi klientami, najcenniejszymi z punktu widzenia możliwości osiągnięcia dużych rozmiarów sprzedaży i zysku w wyniku powstawania wartości przez wspólny wysiłek obu stron”⁴.

Tworzenie partnerskich więzi w ciągłym współdziałaniu z klientem w celu poszukiwania możliwości dostarczenia mu jak największej wartości wydaje się aktualnie jedną z najlepszych opcji strategicznych, jaką mają do wyboru współczesne podmioty gospodarcze⁵, w sytuacji gdy większość rynków znajduje się w fazie dojrzałości i pojawia się na nich tylko niewielu nowych nabywców, zaś pozyskiwanie klientów konkurencji wymaga znacznych wysiłków i kosztów⁶. Powoduje to również, że pierwsza linia obrony pozycji polega na utrzymaniu posiadanych już klientów, a najlepszym sposobem realizacji tego zadania jest dostarczanie im powodów do jak największej satysfakcji, co wymaga przeniesienia punktu ciężkości zainteresowania firmy na szeroko pojętą obsługę klienta, rozumianą jako wszystkie działania przynoszące mu korzyści związane z czynnościami realizowanymi przed i po transakcji zakupu. I choć na tworzoną wartość dla klienta mają wpływ

¹ R. M. Morgan, S. B. Hunt, *The commitment – Trust theory of relationship marketing*, „Journal of Marketing” 1994, No. 3(58).

² C. Gronroos, *Relationship marketing. Strategic and tactical implications*, „Management Decisions” 1996, No. 3(34).

³ T. Cram, *The Power of Relationship Marketing*, Pitman Publishing, London 1994, s. 19.

⁴ E. Gummesson, *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999 s. 15.

⁵ A. Kreja, *Marketing partnerski – nowa filozofia działań na rynku*, „Przegląd Organizacji” 1997, nr 12.

⁶ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 530.

wszystkie powiązania współpracujących ze sobą podmiotów rynkowych, to relacje z finalnymi konsumentami mają największe znaczenie dla sprawności całego systemu dostarczania wartości. Stąd też w marketingu relacji postrzega się klienta nie tylko jako jedyne arbitra wszystkich poczynań rynkowych, ale również jako współtwórcę wartości, co jest korzystne dla niego i dla przedsiębiorstwa, gdyż łączy interes firmy – długookresowy zysk – z tym, czego oczekuje klient – z satysfakcją.

3. Satysfakcja klienta jako podstawa budowania lojalności

W warunkach ostrej konkurencji decydującym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa na rynku staje się umiejętność dostarczania satysfakcji nabywcy, – chodzi o wywołanie zadowolenia, którego ma on doznawać on w wyniku zakupu. Przyjmując, że klient jest zadowolony wówczas, gdy zakup spełnia jego wymagania, można twierdzić, że owo zadowolenie jest większe, im nabyty produkt wymagania te przewyższa. Umiejętność dostarczania klientowi satysfakcji na takim poziomie stanowić może istotne źródło przewagi konkurencyjnej wiążące się z możliwością utrzymania klienta, jeśli oferta firmy spełniać będzie jego wymagania lepiej niż jakakolwiek inna⁷. Umiejętność dostarczania satysfakcji nabywcy sprzyja bowiem powstawaniu silnych emocjonalnych związków oraz możliwości budowania lojalności klienta⁸.

Spełnianie i przewyższanie oczekiwań, które stanowią podstawę dokonywanej przez klienta oceny znajdujących się na rynku ofert jest coraz trudniejszym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw. Wymagania klientów, będące wynikiem wcześniejszych doświadczeń związanych z zakupem podobnych produktów w przeszłości, opinii znajomych czy przekazów promocyjnych konkurujących ze sobą firm, są bowiem coraz większe. Wzrost wymagań przyspiesza i intensyfikuje rozwój technik telekomunikacyjnych, przyczyniając się do nieustannej modyfikacji definicji wartości dokonywanej przez klientów – a to od niej zależą możliwości uzyskania stanu zadowolenia. Wskutek tego zachodzi specyficzne sprzężenie zwrotne: większa i bogatsza oferta rynkowa stymuluje wzrost wymagań klientów, natomiast ich wzrastające oczekiwania wymuszają poszerzanie i udoskonalanie oferowanej na rynku wartości. Konieczność nieustannego nadążania za ciągłym wzrostem wymagań nabywców stanowi siłę napędową zmagania konkurencyjnych na rynku, które nie mają końca. Kluczem do sukcesu staje się rozumienie

⁷ N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003, s. 27.

⁸ A. Payne, *Marketing usług*, PWE Warszawa 1996, s. 45.

definicji wartości w taki sposób, jak pojmuje ją klient, a następnie przygotowanie oferty adekwatnej do jego wymagań lub przewyższającej je, by wywołać stan zbliżony do pełnej satysfakcji. Klient jej doświadcza, gdy oferta przekracza jego oczekiwania – nie tylko go zadowala, ale wręcz zachwyca. Jest to stan subiektywnych indywidualnych odczuć, których doświadcza klient w wyniku doznawanych emocji⁹.

Satysfakcjonowanie klienta na takim poziomie wymaga traktowania go w sposób szczególny i wyjątkowy – jako indywidualność. Klienci bowiem, będący nośnikami przemian dokonujących się w coraz bardziej skomplikowanym makro- i mikrootoczeniu, stają się coraz mniej stereotypowi, bardziej aktywni i krytyczni wobec produktów i warunków ich oferowania. Duża zmienność i zróżnicowanie ich zachowań na rynku wynikają z indywidualizacji stylów życia. Coraz częściej klient jawi się jako jednostka zbuntowana, kapryśna, którą coraz trudniej usatysfakcjonować, gdyż ma nie tylko wyraźnie sprecyzowane potrzeby, ale również wyobrażenie o standardach, w jakich powinny być one realizowane, co jest wyrazem stosunku do przemian zachodzących w szeroko pojętym otoczeniu.

4. Możliwości i sposoby kształtowania lojalności klienta

Satysfakcjonowanie klienta uważano przez wiele lat za najważniejszy cel działań marketingowych. Tymczasem wyniki wielu badań prowadzonych w USA i w innych krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej wskazują, że większość zadowolonych klientów sięga po inne produkty i marki podczas kolejnych zakupów¹⁰. Oznacza to, że usatysfakcjonowanie klienta nie musi oznaczać jego lojalności, jednakże dostarczanie pełnej satysfakcji jest zawsze warunkiem i punktem wyjścia do budowania lojalności¹¹. Z tego względu istotne jest podejmowanie przez przedsiębiorstwa działań mających na celu kształtowanie lojalności klientów, a nie tylko skupianie się na ich zadowalaniu.

⁹ E. Budakowska, *Customer Satisfaction – jak zadowolić klienta*, „Manager” 1998, nr 10.

¹⁰ Potwierdza to raport Henley Centre dotyczący lojalności klientów, który stwierdza, że zaledwie 17% konsumentów wykazywało lojalność w stosunku do ponad połowy kupowanych kategorii produktów (Henley Centre Report, *The Loyalty Paradox*, Henley Centre, London 1995). Badania pokazały, że na rynku przemysłowym 60–80% klientów usatysfakcjonowanych zostaje klientami lojalnymi (Customer Experience Management. www.pearsonnes.com/business/crm.htm).

¹¹ V. Mittal, W. A. Kamakura, *Satisfaction, repurchase intend and repurchase behaviour investigating and moderating of customer characteristics*, „Journal of Marketing Research” 2001, February.

Jednoznaczne zdefiniowanie pojęcia lojalności nie jest łatwe. W potocznym rozumieniu lojalność kojarzy się z przywiązaniem, rzetelnością, wiernością i zaangażowaniem¹². W obszarze biznesu lojalność można definiować na podłożu behawioralnym, kognitywnym i emocjonalnym. W pierwszym przypadku lojalność rozumiana jest jako zachowanie polegające na systematycznym powtarzaniu zakupu, co każdorazowo jest efektem doznawanej satysfakcji¹³. W ujęciu kognitywnym lojalność jest efektem procesu poznawczego, podczas którego nabywca podejmuje świadomą decyzję dotyczącą wyboru określonego produktu, oceniając jego właściwości w porównaniu z konkurencyjnymi produktami. Lojalność definiowana na gruncie emocjonalnym jest natomiast pojmowana jako pozytywna postawa wywołana zwykle uczuciem sympatii i przywiązania do konkretnego produktu, marki, firmy czy miejsca zakupu. Przytoczone definicje lojalności uświadamiają złożoność tego pojęcia oraz fakt, że istnieje wiele czynników skłaniających klienta do ponowienia zakupu – wśród nich pojawia się zawsze czynnik zadowolenia, wsparty najczęściej chłodną kalkulacją lub emocją¹⁴. Ponadto duża rozbieżność definicyjna umożliwia objęcie pojęciem lojalności generalnie rozłącznych motywacji klienta, tworzących różne rodzaje lojalności, takie jak:

- monopolistyczna – gdy klient nie ma możliwości wyboru,
- inercyjna – gdy klient nie chce szukać alternatywy,
- cenowa – gdy klient systematycznie porównuje ceny i jest lojalny wobec najtańszej oferty,
- bodźcowa – gdy motywacją jest nagrodą za oczekiwane zachowania klienta,
- emocjonalna – oparta na świadomej wierności produktowi, marce czy firmie¹⁵.

Dwa pierwsze rodzaje lojalności (monopolistyczna i inercyjna) mają podłoże behawioralne w odróżnieniu od kognitywnych (cenowej i bodźcowej) oraz emocjonalnej, stanowiącej efekt pozytywnych doznań i przeżyć klienta związanych z określonym produktem, marką lub firmą. Ten najbardziej pożądanym przez firmę związek wymagający zaangażowania emocjonalnego klienta jest najtrwalszy i najtrudniejszy do przełamania przez konkurencję. Stanowi on najwyższy poziom lojalności, klient wykazuje bowiem chęć

¹² *Słownik wyrazów obcych*, PWE, Warszawa 1995, s. 662.

¹³ M. Sullivan, D. Adcock, *Marketing w handlu detalicznym*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003, s. 346.

¹⁴ P. R. Timm, *Seven Power Strategies for Building Customer Loyalty*, Amacom, Toronto 2001, s. 74–75.

¹⁵ T. O. Jonem, W. E. Sasser, *Why satisfied customers defect?*, „Harvard Business Review” 1995, No. 11–12.

zakupu mimo czynników ekonomicznych, przemawiających za zakupem oferty konkurencyjnej¹⁶.

Kupowanie lojalności sprawdza się rzadko, gdyż zwykle jest to lojalność pozorna. Prawdziwej lojalności, opartej na zaangażowaniu, wzajemnym szacunku i wierności kupić się nie da, bo na nią trzeba zasłużyć¹⁷. Opiera się ona bowiem na osobistej więzi klienta z firmą i jej produktami; oznacza ona gotowość ich kupowania w przyszłości. Prawdziwie lojalny klient dokonuje zatem świadomego wyboru, który stanowi efekt porównania konkurencyjnych ofert¹⁸. Nie jest to lojalność pozorna (nawykowa), oparta na przyzwyczajeniu. Sekret prawdziwej lojalności i „uzależnienia” klienta polega na oferowaniu mu wartości, jedynej w swoim rodzaju, nie oferowanej przez konkurencję¹⁹. „Uzależnienie” klienta jako źródło budowania przewagi konkurencyjnej wymaga podejmowania działań zwiększających jego przywiązanie do firmy – takich, których naśladowanie przez konkurencję nie jest możliwe bez znacznego nakładu wysiłku i kosztów.

Efektywne zarządzanie lojalnością klienta wymaga sprowadzenia relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem nie tyle na płaszczyznę korzyści wynikających z wymiany, co na podłoże emocjonalne. W sytuacji bowiem, kiedy wiele cech stanowiących o wartości produktów jest do siebie bardzo zbliżonych, elementem, który może decydować o zawarciu transakcji oraz utrzymaniu klienta przez dłuższy czas, są jego pozytywne emocje. Stanowi to podstawę CRM (Customer Relationship Management) – idei opartej na koncepcji marketingu relacji, wnoszącej nowy istotny element, jakim jest świadome wprowadzanie czynników emocjonalnych w proces budowania i kształtowania więzi ekonomicznych firmy z nabywcami²⁰.

Idea CRM stanowi efekt poszukiwań wyższego poziomu konkurencyjności, a zarazem sposób wykorzystania szans wynikających z gwałtownego rozwoju nowych technologii informatycznych, w tym Internetu, a wraz z nim z pojawienia się e-klienta, mającego inne wymagania, a jednocześnie dającego większe możliwości współdziałania, opartego na ciągłym dialogu poprzez bezpośredni kontakt on-line. Istota tej koncepcji sprowadza się do budowania, utrzymania i ulepszania indywidualnych relacji z klientem w celu zdobycia

¹⁶ S. Sudół, J. Szymczak, M. Hoffer, *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa 2000, s. 139.

¹⁷ K. Storbacka, J. R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2001, s. 9.

¹⁸ J. Kall, B. Sojkin, J. Szymczak, M. Urbaniak, *Zarządzanie produktem*, PWE, Warszawa 2003, s. 60.

¹⁹ P. Cheverton, *Zarządzanie kluczowymi klientami*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2001, s. 270.

²⁰ M. Sullivan, D. Adcock, *op. cit.*, s. 346.

największego udziału w rynku, w najkrótszym czasie, przy najniższych nakładach²¹.

CRM jest koncepcją optymalizacji procesów biznesowych, szansą tworzenia organizacji dochodowej, ukierunkowanej na klienta i jego utrzymanie w jak najdłuższym czasie – chodzi tu o budowanie grupy prawdziwie lojalnych klientów, dokonujących świadomego wyboru wejścia w relacje z firmą i zainteresowanych rozwijaniem tych relacji w przekonaniu, że wynikające z nich korzyści mogą być wyższe w porównaniu z możliwościami oferowanymi przez inne konkurencyjne firmy. Koncepcja ta, przyjmująca założenie, że długotrwałość związku z klientem jest przede wszystkim funkcją jego zadowolenia, wymaga zastosowania filozofii i kultury skupionej na kliencie we wszystkich procesach marketingowych przedsiębiorstwa²².

Dzięki CRM – efektowi ewolucji idei partnerstwa rynkowego – współdział obu stron, klienta i firmy, jest zintegrowany. Wszystkie czynności firmy w procesie kreowania wartości, w którym uczestniczy klient, zostają do siebie dopasowane, przynosząc korzyści obu stronom (wyższa jakość, wzrost wydajności, zmniejszenie kosztów, większe zadowolenie). Umiejętność budowania takich relacji z klientem, których efektem są tworzone dla niego użyteczności, staje się źródłem przewagi konkurencyjnej firmy, bowiem rywalizacja rynkowa we współczesnym świecie odbywa się głównie w obszarze procesu kreowania wartości. Koncepcja CRM poprzez stały związek z klientem daje możliwości ciągłego doskonalenia tego procesu, gdyż każdy klient jest traktowany nie tylko jako nabywca, ale przede wszystkim jako podmiot tworzący wartość. Korzyści bowiem tworzy się wspólnie z nim, a nie bez niego. Właśnie dlatego klienci coraz chętniej wchodzi w relacje z firmą, gdyż nie zależy im na produktach, ale na rozwiązaniu ich problemu; pragną, żeby było ono najlepsze²³. Umiejętność włączania klienta w związek, za pośrednictwem którego, on sam kreuje wartość, twórczo uczestnicząc w procesie indywidualizacji swojej obsługi, staje się głównym czynnikiem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw. O konkurencyjności firmy decydować będzie bowiem w coraz większym stopniu zdolność do oferowania nowych możliwości rozwiązywania indywidualnych problemów klienta²⁴.

Przedsiębiorstwo zamierzające konkurować wartością, której współtwórcą jest klient, musi przede wszystkim zdecydować, jaka grupa nabywców jest dla niego najcenniejsza z punktu widzenia możliwości tworzenia obopólnych korzystnych długookresowych więzi, zbudować je, a następnie nieustannie

²¹ E. Frąckiewicz, J. Karwowski, M. Karwowski, E. Rudawska, *Zarządzanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 224.

²² M. J. Kosteczki, *CRM krok po kroku, czyli od znaczenia do wdrażania*, <http://masterplan.com.pl/publikacje/163-crm.inc>.

²³ J. Rosenfield, *14 mitów dotyczących marketingu*, „Impact” 2003, nr 4, s. 44–46.

²⁴ K. Storbacka, J. R. Lehtinen, *op. cit.*, s. 29.

umacniać i doskonalić, zakreślając tym samym obszar potencjalnego zwiększenia ich lojalności. Wymaga to skupienia się na budowaniu efektywnej bazy danych, obejmującej szczegółowe informacje na temat dotychczasowych nabywców (nie tylko według parametrów najłatwiej dostępnych, jak wiek i płeć), dającej możliwości wykorzystywania jej do ciągłego poszukiwania sposobów powiększania wartości. Oprócz umiejętności gromadzenia informacji, coraz większego znaczenia nabiera zdolność do szybkiego ich przetwarzania, w czym bardzo pomocne stają się nowoczesne systemy technologii informatycznych, bez których realizacja założeń i praktyczne wdrażanie zasad koncepcji CRM jest niemożliwe.

Gwałtowny rozwój technologii informatycznych, w tym Internetu oraz metod wspomagających proces zarządzania, stwarzać będzie coraz większe możliwości optymalizacji związków z klientem, nie tylko w aspekcie dostarczenia mu największej wartości, ale także zdolności do obniżania kosztów²⁵. Postępująca globalizacja wymuszać będzie w obszarze budowania trwałych związków z indywidualnymi klientami szczególną potrzebę poszukiwania nowych metod efektywnego marketingu one-to-one²⁶.

5. Podsumowanie

Skuteczność i efektywność prowadzenia działań w warunkach coraz szerszej skali i coraz bardziej konkurencyjnego rynku globalnego oraz zmienności i indywidualizacji wymagań finalnego nabywcy staje się największym wyzwaniem współczesnego marketingu. Sprostanie temu wymaga umiejętności oferowania wartości o unikatowym, niepowtarzalnym charakterze, tworzonej nie dla klienta, ale wspólnie z nim. Kształtowanie partnerskich więzi z klientem to najkorzystniejsza opcja rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa. Szanse formułowania wyrafinowanych strategii działań, ukierunkowanych na budowę długotrwałych, korzystnych związków z klientem, prowadzących do wzrostu ich lojalności, rozszerza i przyspiesza rozwój technik informatycznych i Internetu. Umiejętność wykorzystania tych szans w zarządzaniu lojalnością klienta to istotne źródło przewagi konkurencyjnej na rynku.

²⁵ Największa przewaga konkurencyjna firmy Wal-Mart wynika ze zdolności wykorzystania technologii informatycznych do systematycznego obniżania kosztów. Firma ta wyróżnia się spośród konkurentów (Carrefour, Auchan) inwestycjami w technologie informatyczne, o których mówi się, że były wyższe niż w NASA.

²⁶ C. Veluotsou, M. Saren, N. Tzokas, *Relationship Marketing. What if?*, „European Journal of Marketing” 2002, Vol. 36, No. 4.

Stanisława Wilmańska-Sosnowska

CUSTOMER LOYALTY AS A CHALLENGE OF TODAY'S MARKETING

The paper presents customer's loyalty in the category of the most important purpose of competition struggle on the market. In the first part there is discussed relation marketing as the idea of market partnership with customer. In the second part there is presented customer's satisfaction as the base of creating loyalty, focused on the essence and the types of loyalty. The third part is focused on the considerations of the possibilities and the ways of creating customers loyalty with special attention on CRM.