

Lojalność pracownika a lojalność klienta na przykładzie przedsiębiorstw MLM (marketingu wielopoziomowego)

Alina Warzecha

Wydział Nauk Ekonomicznych,
Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości

We współczesnych uwarunkowaniach biznesowych utalentowani i efektywni pracownicy, dobrze znający specyfikę firmy i jej otoczenia konkurencyjnego, należą – obok klientów firmy – do jej najcenniejszych aktywów. Konieczne staje się więc budowanie przez przedsiębiorstwo zarówno lojalności klienta, jak i lojalności pracownika. W artykule zdefiniowano pojęcie lojalności w ujęciu marketingowym ze szczególnym uwzględnieniem lojalności klienta i lojalności pracownika. Przedstawiono zależności lojalności klienta i lojalności pracownika we współczesnym przedsiębiorstwie na przykładzie przedsiębiorstw sektora marketingu wielopoziomowego (MLM-multi-level marketingu).

Słowa kluczowe: lojalność pracownika, lojalność klienta, MLM (multilevel-marketing), zarządzanie przedsiębiorstwem MLM.

Wprowadzenie

Współczesne społeczeństwa i przedsiębiorstwa funkcjonujące w wyjątkowo burzliwych czasach (w warunkach procesów internacjonalizacji, globalizacji i glokalizacji), za jedyne pewnik mogą traktować zmianę. Kierunek zmian nie zawsze jest zgodny z ich założeniami i pragnieniami. Dostosowywanie się do przemian wymaga przy tym wielokrotnego dokonywania przeobrażeń wewnątrz ich struktury. Znaczenie systemów, struktury, zasad procedur czy nowoczesnych metod i technik we współczesnym przedsiębiorstwie maleje. O sukcesie współczesnego przedsiębiorstwa przesądzają jednostki i zespoły

funkcjonujące w jego ramach. Z drugiej strony współczesny układ sił rynkowych wysunął konsumenta na pozycję priorytetową¹.

Wielu autorów podkreśla, jak istotną kwestią jest ustawiczne i permanentne doskonalenie przedsiębiorstw we wszystkich obszarach działalności. Współczesny adresat produktu domaga się wartości dodanej, tworzonej przez kreatywny kapitał ludzki. W procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorcy muszą uwzględniać trendy na: rynkach nabywców (konsumentów), rynkach finansowych oraz na rynkach pracy². Przewaga na rynku klientów związana jest z pozyskiwaniem i utrzymywaniem jak największej liczby stałych, lojalnych klientów przynoszących zyski. Przewaga na rynkach finansowych uzyskiwana jest dzięki zdobywaniu i utrzymywaniu akcjonariuszy (udziałowców) oraz dostępowi do innych źródeł nabywania funduszy. Natomiast przewaga na rynku pracy związana jest z pozyskiwaniem i utrzymywaniem utalentowanych pracowników, tworzących i dostarczających klientom określonych, poszukiwanych przez nich wartości (ofert)³. Zatem niezbędne staje się budowanie lojalności klientów oraz lojalności pracowników. Utrata lojalnych klientów i pracowników staje się natomiast sygnałem i miernikiem odpływu kapitału i wartości przedsiębiorstw, co może nawet prowadzić do ich upadłości. E. Deming stwierdził, że sukces w biznesie pochodzi z obsługi stałych klientów, którzy szczytą się posiadaniem naszych produktów, korzystaniem z naszych usług i produktów i przyprowadzą do nas swoich przyjaciół⁴. Celem artykułu jest więc przedstawienie zależności lojalności klientów i pracowników.

1. Pojęcie „lojalności” w marketingu

Podobnie jak wiele innych pojęć stosowanych w naukach ekonomicznych, również pojęcie „lojalności” nie zostało jednoznacznie zdefiniowane. *Słownik Języka Polskiego* podaje definicję słów: lojalny i lojalność. Termin lojalny (z łaciny – *legalis*) oznacza zgodny z prawem, czyli postępujący zgodnie z poli-

¹ Por. *Klient kapitałem przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006.

² Por. F. Reichheld, T. Teal, *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa twojej firmy*, Wydawnictwo One Press, Gliwice 2007.

³ Pod pojęciem klienta współcześni przedsiębiorcy rozumieją zarówno klientów wewnętrznych (pracowników organizacji), jako klientów zewnętrznych (nabywców, konsumentów, użytkowników produktów), a także interesariuszy (jako najszerszą grupę odbiorców, czyli akcjonariuszy, dostawców, samorząd, instytucje finansowe, instytucje ubezpieczeniowe itp.).

⁴ E. Deming, *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge 1986, za: J. Otto 2001, *Dlaczego klienci odchodzą*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 4, s. 36.

tyką rządu, praworządny, prawomyślny. Natomiast pojęcie lojalności, *Słownik Języka Polskiego* definiuje jako „uczciwy rzetelny w stosunkach między ludźmi”⁵. Lojalność w tej definicji ujmowana jest jako pewne zachowanie i postawa oraz stosunek do obiektu. W marketingu pojęcie lojalności używane było od początku istnienia tej dziedziny, zamiennie z następującymi określeniami: satysfakcja, przyzwyczajenie, powtórne zakupy, przyzwyczajenie, preferencje, zaangażowanie, wierność, zatrzymanie, przekazywanie pozytywnych opinii, przymus.

Marketing zajmujący się problematyką lojalności określany jest w literaturze przedmiotu jako: marketing relacji, marketing partnerski, marketing centralnie zorientowany na klienta, marketing zorientowany na częstotliwość, marketing indywidualny, czy – najtrafniej – jako marketing lojalnościowy.

Specjaliści z dziedziny marketingu określają lojalność jako pewien rodzaj powtarzalnego zachowania popierającego obiekt lojalności (np. powtórne zakupy). Ten rodzaj lojalności uznawany jest przez specjalistów za najłatwiejszy rezultat i przejaw lojalności, który można łatwo dostrzec. Ponadto, według pewnej grupy marketingowców, lojalność związana jest z osobistym nastawieniem i uczuciami danej osoby lub też z pewną postawą, czy stosunkiem do obiektu.

A.S. Dick i K. Basu w oparciu o kryterium powtarzalności zakupu oraz nastawienia klienta zaproponowali model lojalności. W modelu tym wyróżnili lojalność spontaniczną (np. przy dobrach szybko zbywalnych, dobrach codziennego użytku), lojalność utajoną (np. przy zakupie dóbr luksusowych), lojalność impulsową oraz brak lojalności. W modelu tym najważniejsza dla przedsiębiorstwa jest lojalność prowadząca do wysokiej powtarzalności zakupów. Model ten przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Model lojalności klienta

		Powtarzalność zakupu	
		Wysoka	Niska
Nastawienie	Wysokie	Lojalność	Lojalność utajona
	Niskie	Lojalność impulsowa	Brak lojalności

Źródło: A.S. Dick, K. Basu, *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1994, Vol. 22, No. 2, s. 99–113.

⁵ *Słownik języka polskiego*, WN PWN, Warszawa 2003.

2. Specyfika i typy lojalności klienta

W latach 90. XX wieku opublikowano badania, które zrewolucjonizowały podejście do marketingu – po blisko 100 latach koncentracji na przedsiębiorstwie, nowoczesne przedsiębiorstwa zaczęły koncentrować się na kliencie. Orientacja na klienta stała się główną strategią marketingową przedsiębiorstw, a sam klient – kategorią centralną określającą sens istnienia organizacji. Przedsiębiorstwa systematycznie rozszerzają kategorię klienta. W pierwotnym podziale klientem była osoba lub podmiot gospodarczy, która dokonała zakupu danego produktu / usługi wytwarzanej przez dane przedsiębiorstwo. Jest to ujęcie klasyczne, według którego klient był określany jako klient zewnętrzny (sensu *stricte*). W szerszym ujęciu (sensu *largo*) klientami firmy stają się również pracownicy firmy (tzw. klienci wewnętrzni). W najszerszym ujęciu klientami firmy są nie tylko klienci wewnętrzni czy zewnętrzni, ale wszyscy interesariusze przedsiębiorstwa. Zatem współczesne podmioty muszą znacznie rozszerzyć swój zakres interpretacji kategorii klienta. Klientem firmy staje się każda instytucja czy podmiot, którzy bezpośrednio lub pośrednio oddziałują na kreowanie wizerunku i wartości firmy. Przeprowadzone przez Bain & Co. badania wykazały, że lojalni klienci są bardziej dochodowi niż klienci nowo pozyskani. Poprawa wskaźnika utrzymania klientów⁶ zaledwie o 5 % prowadzi do wzrostu wartości aktywów netto w przyszłych okresach w zależności od branży od 25% do 95%⁷. Wśród środowiska menedżerskiego panuje przekonanie, że lojalni klienci są mniej wrażliwi na ceny, wydają więcej pieniędzy na produkty, którym są wierni i promują ulubionego producenta bądź usługodawcę wśród swoich znajomych.

Rosnąca świadomość klientów powoduje, że przedsiębiorstwa koncentrują na nich swoją działalność. Wzrost tej świadomości jest wynikiem postępującej cyfryzacji, rozwoju technologii informacyjnych, a przede wszystkim coraz to wyższego poziomu wykształcenia społeczeństwa. Tym samym we współczesnych czasach sprowadzanie lojalności klientów tylko do powtarzania zakupów jest wysoce powierzchowne, bowiem to nie ono, lecz znajomość przyczyn prowadzących do zachowań lojalnościowych staje się zyskującym na znaczeniu czynnikiem wzmocnienia tej lojalności. T.O. Jones, W.E. Sasser jr definiują lojalność klienta jako „poczucie przywiązania lub oddania w stosunku do

⁶ Wskaźnik ten informuje o odsetku klientów, którzy pozostają z firmą na kolejny okres.

⁷ F.F. Reicheld, *The loyalty effect – the hidden force behind growth, profits and lasting value*, Harvard Business School Press, Boston (MA) 1996, s. 36.

pracowników, produktów, czy usług firmy”⁸. M. Treacy oraz F. Weirsema⁹ podkreślają, że strategia współczesnego przedsiębiorstwa powinna być oparta na tworzeniu wartości dla klienta, czyli koncentracji na procesie planowania, przygotowania, wytworzenia, dostarczania najbardziej ekonomicznych, przydatnych, najbardziej satysfakcjonujących z punktu widzenia klienta wyrobów i usług. Zadaniem przedsiębiorcy jest dostarczanie klientom najwyższej wartości po możliwie najniższym koszcie wytwarzania z najmniejszymi niedogodnościami i we właściwym czasie. Tworzenie wysokiej wartości dla klientów sprzyja budowaniu ich lojalności wobec firmy. Wśród działań sprzyjających budowaniu wartości, a tym samym lojalności klientów należy wymienić:

- stałe podnoszenie jakości usług, z uwzględnieniem obniżania kosztów, jakie ponoszą klienci;
- rozszerzanie zakresu pomocy dla klientów oraz doskonalenie umiejętności i kompetencji pracowników, celem zapewnienia wyższego poziomu obsługi;
- stosowanie innowacyjnych rozwiązań w odniesieniu do oferty produktowej, modyfikowanie jej pod kątem wymagań, oczekiwań klientów;
- sukcesywne rozszerzanie sieci dystrybucyjnej, celem rozszerzenia dostępu do oferty produktowej dla coraz większej grupy społecznej;
- pakietyzacja oferty dla klienta, co pozwala na otrzymanie wyższej wartości dla klienta;
- zapraszanie klientów do współpracy w tworzeniu produktu.

O sukcesie przedsiębiorstwa na rynku decyduje między innymi fakt odnoszenia korzyści przez klientów, którzy korzystają z jego oferty, a także siła lojalnościowych klientów wobec przedsiębiorstwa i jego oferty. Konsumenci muszą być przekonani o tym, że oferta którą wybierają jest najwyższej jakości, a to, co otrzymują przewyższa ich uświadomione potrzeby. Innymi słowy, klient jest lojalny tylko wtedy, gdy w zamian za swoje zachowania osiąga konkretną korzyść. I ani chwili dłużej. Uczciwa więź pomiędzy klientem a przedsiębiorstwem jest możliwa, gdy źródłem przywiązania do firmy i jej produktów czy usług staje się faktyczna uczuciowa więź. Wtedy można mówić o prawdziwym sukcesie firmy w procesie pozyskiwania i utrzymywania klientów. Prawdziwa lojalność jest więc postrzegana „jako zaangażowanie klienta w związek (klient – przedsiębiorstwo) – wyraźna intencja do działania i gotowość do wchodzenia w interakcje”¹⁰.

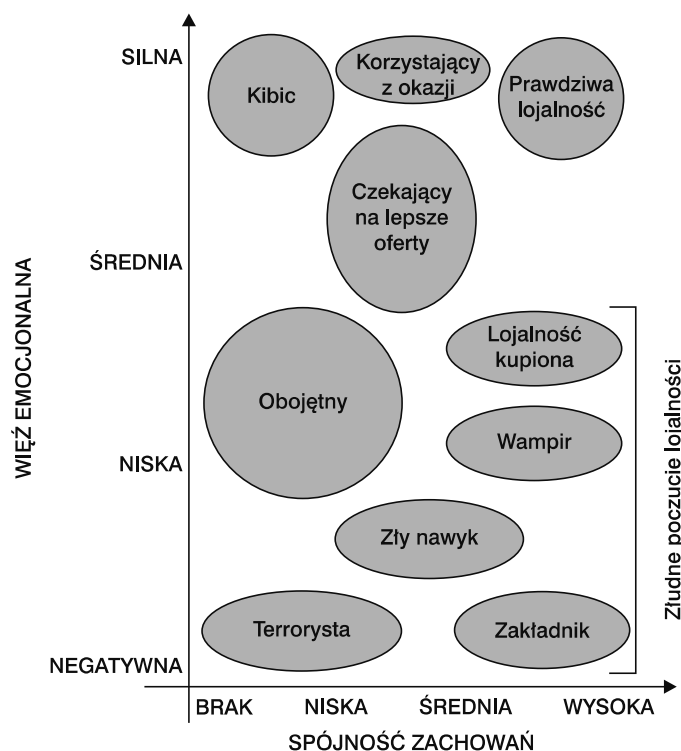
⁸ T.O. Jones, W.E. Sasser jr, *Why Satisfied Customers Defect?*, „Harvard Business Review” listopad / grudzień 1995, t. 73, z. 6.

⁹ M. Treacy oraz F. Weirsema, *The Discipline of Market Leaders*, Persues Book, New York 1995.

¹⁰ M. Cieślak-Grzegorzczak, *Lojalność nie zawsze gwarantowana*, „Modern Marketing” 2001, nr 7–8, s. 50.

Najprostszą metodą budowania lojalności jest podnoszenie poziomu satysfakcji klienta, w tym poprzez oddziaływanie na sferę emocjonalną. Z punktu widzenia zachowań klientów można ich pogrupować ze względu na kryterium spójności zachowań oraz więzi emocjonalnych. Spójność zachowań przedstawia stopień zaspokojenia potrzeb klienta poprzez konsumpcję oferty danego przedsiębiorstwa. Natomiast więź emocjonalna ukazuje stopień przywiązania klienta do oferty danego przedsiębiorstwa oraz ukazuje, czy jego uczucia mają pozytywny charakter. Wykorzystując te dwa kryteria można wyodrębnić następujące grupy klientów: obojętny, kibic, czekający na lepsze okazje, korzystający z okazji, zły nawyk, zakładnik, terrorysta wampir, lojalność kupiona, prawdziwa lojalność. Mapę zachowań modeli klienta przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Mapa modeli zachowań klienta



Źródło: „Modern Marketing” 2001, nr 10, za: “The Journal of Customer Loyalty”, Q2/2001.

Przedsiębiorstwa powinny unikać utrzymywania relacji z klientami obojętnymi, czy klientami terrorystami lub zakładnikami. Klient obojętny to taki, który nie korzysta lub bardzo sporadycznie korzysta z ofert firmy, w stosunku

do której nie ma żadnych emocji, nie pamięta jej nazwy czy marki. Klient terrorysta najczęściej nie mógł dokonać samodzielnego wyboru oferty rynkowej, został zmuszony do konsumowania danych produktów (np. na rynkach monopolistycznych lub oligopolach o znamionach rynków monopolistycznych)¹¹. Klient terrorysta szerzy negatywną opinię o firmie, traktując to jako rodzaj zemsty za wcześniejszy przymus korzystania z danej oferty rynkowej.

Kreując lojalność wśród swoich klientów przedsiębiorstwa powinny szczególnie zwracać uwagę na zachowania klientów: zakładników, wampirów, czy reprezentujących lojalnością kupioną. Klienci ci kreują tzw. złudne poczucie lojalności. Wybór oferty przez klienta–zakładnika ma źródło w niemożliwości podjęcia innej decyzji. Czuje się on związany z dostawcą usług „na siłę” i jego postawa wobec usługodawcy jest zdecydowanie negatywna. Związany jest z firmą umową handlową. Jego lojalność jest złudna – zanika wraz z zakończeniem umowy (np. klienci operatorów komórkowych, banków, towarzystw ubezpieczeniowych). Klient wampir korzysta z oferty danej firmy tak długo dopóki otrzymywać będzie specjalistyczną ofertę. Po jej zakończeniu nie ponawia dalszej chęci korzystania z niej. Firmy stosujące tzw. politykę niskich cen i częste promocje cenowe narażone są na tego typu zachowania swoich klientów. Złudną lojalność prezentują klienci o tzw. lojalności kupionej. Sytuacja taka ma miejsce w przypadku programów opartych na przyznawaniu punktów, czy też zbieraniu kodów kreskowych. Najczęściej klienci są zadowoleni z takiej gratyfikacji. Jednakże szybko mogą odejść do konkurencji, jeśli u niej powstanie podobny program. Ponadto postawa lojalności kupionej może sprawić, że część klientów czuje się złapana w „pułapkę punktów” – stali się klientami i żeby odebrać nagrodę, czują się zobligowani do korzystania z oferty. Po zakończeniu programu mogą stać się terrorystami.

Najbardziej wartościowi dla firmy są klienci o prawdziwej lojalności. Stanowią oni najbardziej pożądaną grupę klientów, o którą należy odpowiednio dbać. Klient należący do tej grupy korzysta z oferty firmy, ma o firmie jak najbardziej pozytywne zdanie i z pełnym przekonaniem promuje jej markę, a przy tym jest nieczuły na działania konkurencji.

Kształtowanie relacji z klientami firmy opiera się najczęściej na koncepcji CRM (*Customer Relationship Management*). CRM, czyli zarządzanie kontaktami z klientami jest pewną ideą i realizacją podejścia biznesowego zorientowanego na klienta; sposobem działania będącym elementem strategii przedsiębiorstwa. CRM jest różnorodnie definiowane przez ekonomistów. Najczęściej CRM

¹¹ W Polsce przykładami takich rynków mogą być usługi pocztowe, rynek dostawców energii elektrycznej, rynek dostawców gazu itp.

określa się jako „proces zarządzania relacjami z obecnymi klientami w celu ich utrzymania maksymalizacji ich lojalności oraz zwiększenia uzyskiwanych z nich przychodów, a jednocześnie selektywnego przyciągania nowych klientów”¹². Filozofia CRM opiera się na dwóch założeniach:

- zdobycie nowego klienta dla przedsiębiorstwa jest dużo droższe niż utrzymanie już obecnego,
- jedynie niektórzy klienci generują zyski dla przedsiębiorstwa, tzn. przeważająca liczba klientów jest niedochodowa lub powoduje straty¹³.

W najszerszym ujęciu Customer Relationship Management obejmuje: *Partner Relationship Management (PRM)*, *Employee Relationship Management (ERM)* oraz *Supplier Relationship Management (SRM)*. Stosowanie CRM ma stymulować do pozyskania nowych klientów, utrzymania dotychczasowych, a także do redukcji kosztów administracyjnych czynności handlowych oraz do budowy kompleksowej bazy danych o dotychczasowych i potencjalnych klientach. Dzięki aplikacjom wspomagającym podejmowanie decyzji oraz zintegrowanym modelom danych możliwa jest precyzyjna analiza potrzeb konkretnych klientów w oparciu o ich nawyki odnośnie do robienia zakupów, preferowane rodzaje kontaktów z firmą oraz styl życia. Pozwala to na kreowanie bardziej personalnych relacji: firma–klient, obejmujących wszystkie punkty styczności z klientem, włączając w to bezpośrednie formy sprzedaży, a także obsługę klienta czy biznesu za pośrednictwem Internetu.

W celu wprowadzenia koncepcji zarządzania opartej na CRM niezwykle ważne jest, aby pracownicy byli przekonani o znaczeniu klienta dla swojego przedsiębiorstwa. Wszyscy pracownicy powinni podejmować decyzje i rozporozczywać działania związane ze świadomością pierwszoplanowej roli klientów.

3. Lojalność pracownika – istota

Utrzymanie i wzrost wartości przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji i przyspieszonego postępu technologii, migracji kapitału i klientów jest coraz trudniejsze. Pozyskiwanie i utrzymanie zarówno klientów, jak i pracowników to główne wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw. Migracje klientów i pracowników mogą stanowić szansę dla jednych przedsiębiorstw, a zagrożenie dla

¹² A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą: e-biznes i zastosowanie CRM*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2003, s. 25.

¹³ Por. A. Stachowicz-Stanusch, M. Stanusch, *Zarządzanie kluczowymi klientami a CRM*, „Menedżer” 2002, nr 5.

innych. Powstrzymanie migracji klientów i pracowników jest kwestią nie tylko zarządzania marketingowego przedsiębiorstwa, ale całej strategii i zasad funkcjonowania całego przedsiębiorstwa oraz gospodarek narodowych. Obecnie utalentowani pracownicy są równie wymagający jak klienci, zatem firma musi o nich walczyć i dbać tak samo jak o klientów. Badania dowodzą (Raport Walker Information), że istnieje silny związek pomiędzy poziomem lojalności pracowników, a tym jakie wyniki finansowe uzyskuje dana firma. Im więcej lojalnych pracowników posiada dana firma, tym lepiej radzi sobie na rynku¹⁴.

Lojalność pracownika nie jest kategorią abstrakcyjną: przejawia się w konkretnych zachowaniach pracowników, np. w gotowości do pracy wykraczającej poza obowiązki, chęci związania się z firmą na dłużej, przestrzeganiu zasad organizacyjnych, chęci rekomendacji firmy jako dobrego pracodawcy czy odrzucaniu konkurencyjnych ofert pracy. Obowiązek zachowania lojalności wobec pracodawcy nakładają na pracownika przepisy Kodeksu pracy oraz ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji.

Transakcja pracodawcy z pracownikiem jest, zgodnie z koncepcją marketingu personalnego, transakcją wymienną. Pracownik otrzymuje atrakcyjny pakiet warunków pracy i możliwości rozwoju, uczestnictwa w atrakcyjnych projektach, pracy w zespole specjalistów, a w zamian oczekuje się od niego inicjatywy, pomysłów, lojalności wobec przedsiębiorstwa, tworzenia wartości dla klientów i pomnażania zysków firmy¹⁵.

Jednym z rozwiązań odpowiadających na wyzwania są podejmowane działania kreowania marki pracodawcy, powoli stające się coraz ważniejszym elementem pracy działów personalnych. Działania te muszą mieć charakter długofalowy i przemyślany. Przedsiębiorstwo musi realizować spójną z założeniami wizerunku dobrego pracodawcy politykę firmy dbającą o swoich pracowników. Pracownicy firmy są „ambasadorami firmy” w otoczeniu zewnętrznym. Opinie zatrudnionych pracowników są przekazywane odbiorcom zewnętrznym. Opinie te wywierają znacznie większy wpływ na postawy interesariuszy wobec firmy niż jakiegokolwiek sponsorowane komunikaty adresowane przez firmę do odbiorców w celu kształtowania jej pożądanego wizerunku¹⁶.

¹⁴ *The Walker Loyalty Report: Loyalty and Ethics in Workplace*, Walker Information, September 2007 <http://www.walkerinfo.com/walker-loyalty-reports.asp>, data dostępu: 30.01.2012.

¹⁵ Por. D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, PWN, Warszawa 2010, s. 264 oraz por. M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 180.

¹⁶ Por. G. R. Dowling, *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*, Oxford University Press, New York 2001.

Lojalność pracownika wynika przede wszystkim z chęci i motywacji do pracy. Motywacja i chęci każdego człowieka są odmienne, zatem nie ma jednej gotowej receptury ich uzyskiwania oraz podtrzymywania. Wynika to z różnorodności potrzeb, oczekiwań pracownika. Jeśli praca sprawia, że ich potrzeby są zaspokajane – pracownicy chętniej angażują się, są bardziej zdeterminowani do pracy. Człowiek zmotywowany działający w zgodzie z samym sobą, osiągający wewnętrzną spójność jest pracownikiem wydajnym i efektywnym. Natomiast podczas pracy pracownika zdemotywowanego przeważają emocje negatywne (niezadowolenie, frustracja), które zwłaszcza skumulowane przekładają się negatywnie na relacje z innymi, także klientami.

Współczesne przedsiębiorstwa powinny stosować odmienne podejście do pracowników z różnej grupy wiekowej. Na polskim rynku pracy obserwuje się zmianę pokoleniową – wejście generacji Y. Jest to pokolenie wyjątkowo atrakcyjne dla pracodawcy, ale wyjątkowo trudne, jeśli chodzi o ukształtowanie lojalności. Im starszy jest pracownik, tym łatwiej z reguły wykreować w nim poczucie lojalności wobec pracodawcy (por. tabela 2).

Tabela 2. Podejście pracowników do pracy według grup wiekowych

Wyszczególnienie	Pracownicy			
	Tradycyjni 50+	Baby Boomers 40–50	Generacja (30–40)	Generacja Y (30–)
Opis	Lojalni	Optymiści	Sceptycy	Marzyciele
Szkolenia	Dopust boży	Za dużo a odejdę	Bez szkoleń odejdę	Ciągłe nauczanie
Styl uczenia	W klasie	Moderowany	Indywidualny	Współpraca i sieć
Styl komunikacji	W dół	Nadzór	Dyskusja	Partnerstwo
Styl rozwiązywania problemów	Hierarchiczny	Delegowany z nadzorem	Samodzielny	Partnerski
Decyzje	Poszukiwanie aprobaty szefa	Informowanie zespołu	Włączenie zespołu	Decyzja zespołu
Style zarządzania	Polecenie i kontrola	Reaktywne zarządzanie problemami	Trener	Partner
Informacja zwrotna	Brak informacji to dobra informacja	Raz na rok	Co tydzień	Na żądanie
Stosunek do technologii	Niechęć – uczą się od podstaw	Niepewność – technologia znana przez część generacji	Ciężko bez niej pracować	Niewyobrazalny jej brak

Wyszczególnienie	Pracownicy			
	Tradycyjni 50+	Baby Boomers 40–50	Generacja (30–40)	Generacja Y (30–)
Zmiana pracy to	To coś nierozsądnego	Odrzuca mnie	Konieczność	Normalka
Wydatkowanie pieniędzy	Oszczędzanie i płacenie gotówką	Kup teraz, zapłać później	Ostrożni, konserwatyści	Wydawanie pieniędzy rodziców

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L.C. Lancaster, D. Stilman, *When Generations Colide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*, Wheaton, Il. Harper Business, 2003 oraz R. Zemke, C. Raines, *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in the Workplace*, Amacon, 2000.

Badania Walker Information i Hudson Institute nad lojalnością pracowników w latach 2001–2007 ukazały, że udział lojalnych pracowników wzrósł z poziomu 24% do 34%. Chodzi o pracowników, którzy uważają siebie za prawdziwie lojalnych, zaangażowanych w organizację i jej cele, planujących pozostać w dotychczasowej pracy jeszcze minimum 2 lata. Odsetek pracowników niezwiązanych z firmą i planujących odejście z niej w najbliższym okresie jest względnie stały i waha się pomiędzy 35% a 36%. Zmalał znacząco z 37 % do poziomu 23 % udział pracowników planujących pozostanie w organizacji, jednak nie będących do niej przywiązanych. Brak pełnego zaangażowania wiązał się z małym zaangażowaniem w kontakty z innymi pracownikami i z klientami, w realizowanie misji organizacji, jej celów i strategii. Jeżeli spojrzeć się na lojalność pracowników ze względu na grupę wiekową, to udział prawdziwie lojalnych pracowników wynosi 38% wśród generacji Y, 34 % wśród generacji X oraz 32 % wśród „baby boomers”. Najwięcej nielojalnych pracowników niezwiązanych z firmą, bo blisko 40%, jest wśród generacji Y. Ich udział wśród pokolenia X wynosi 34% , a wśród „baby boomers” – 37%¹⁷.

Należy podkreślić, że lojalność pracowników stanowi wynikową wiarygodności i etyki firmy. Wśród czynników wpływających na lojalność pracowników należy wyróżnić:

- zgodność oferty z rzeczywistością,
- wynagrodzenie adekwatne do rodzaju zajmowanego stanowiska pracy i zakresu powierzonych odpowiedzialności,
- przejrzystość ścieżek kariery,
- stwarzanie możliwości rozwoju,
- stosowanie programów szkoleniowych, a także finansowych oraz pozafinansowych

¹⁷ Por. *The Walker Loyalty Report: Loyalty and Ethics in Workplace*, op. cit., s. 3–6.

- motywatorów,
- indywidualne podejście do pracownika,
- komunikacja pomiędzy pracownikami i przełożonymi.

Z drugiej strony należy wymienić podstawowe grzechy przeciwko lojalności pracowników, które dość często są popełniane przez przedsiębiorstwa. Wśród nich trzeba wymienić:

- brak przejrzystych zasad funkcjonowania firmy,
- brak komunikacji lub niski stopień przepływu informacji,
- niedopasowany, niezrozumiały dla pracownika system motywacji,
- autorytarny system egzekucji poleceń,
- brak ścieżek kariery,
- brak awansów wewnętrznych,
- zarządzanie wynikiem, a nie pracownikiem.

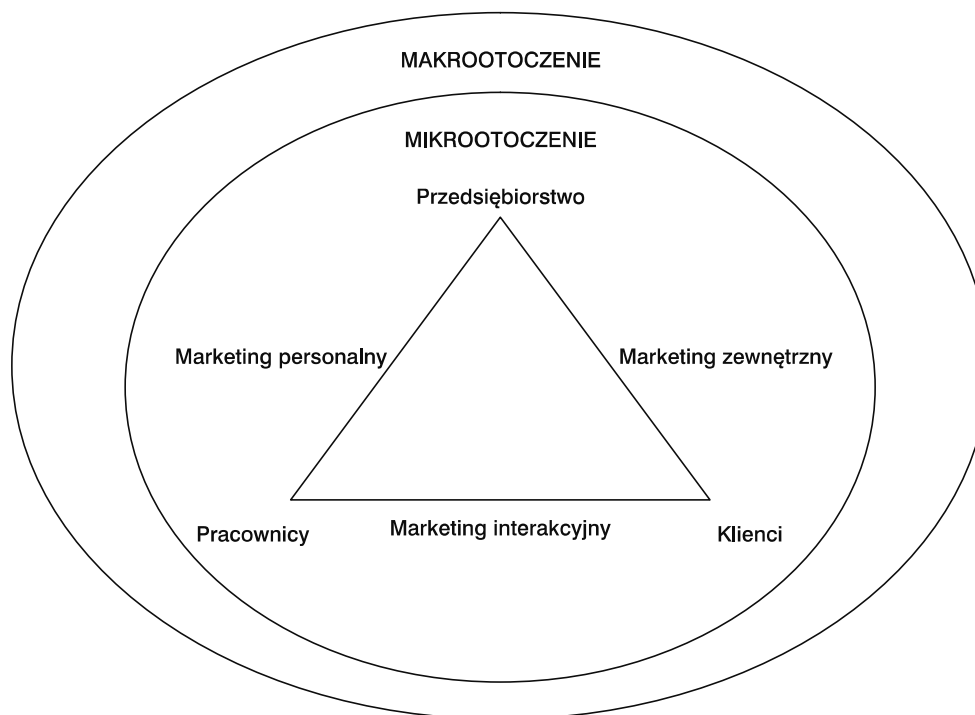
4. Lojalność pracownika a lojalność klienta we współczesnym przedsiębiorstwie

Podnoszenie i utrzymanie wysokiego poziomu bezpośrednich relacji pracowników z klientem wymaga odpowiedniego przygotowania kadry pracowniczey – realizacji procesu marketingu wewnętrznego. W każdym przedsiębiorstwie, a szczególnie w przedsiębiorstwie usługowym wyróżnia się trzy rodzaje marketingu: *marketing zewnętrzny*, *marketing wewnętrzny* oraz *marketing interakcyjny*. Zatem marketing wewnętrzny stanowi jeden z trzech podstawowych rodzajów marketingu realizowanego w przedsiębiorstwie¹⁸. Pierwsze próby opisu marketingu wewnętrznego pojawiły się ponad 20 lat temu. R. Bolles w jednym ze swoich wywiadów powiedział: "większość tego, co ludzie robią w swojej służbie zawodowej jest rzeczywiście czynione z myślą o ich własnym rozwoju. Większość tego, co robimy w imię altruizmu jest tylko inteligentnym egoizmem. Większość przedsiębiorstw zmieniło się w swojej strukturze organizacyjnej: zaczęło kształtować środowisko pracownicze w oparciu o zaufanie i przyjaźń, a wszystko po to, aby ludzie chcieli pracować dłużej i nigdy nie byli znudzeni swą pracą"¹⁹. Relacje o których mowa, przedstawia schemat zamieszczony poniżej (rys. 2).

¹⁸ Por. Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994, s. 431–432.

¹⁹ R. Donnelly, W. Gibson, *Ivencevich, Perspectives on management*, New York, 1987, s. 25.

Rysunek 2. Rodzaje marketingu w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994.

Od właściwej strategii marketingu wewnętrznego zależy powodzenie wdrażania programów podnoszenia jakości obsługi klienta i budowania jego lojalności. Przoduje idea: zanim zaczniesz sprzedawać firmę klientom, najpierw sprzedaj ją własnym pracownikom. Bez świadomego kreowania lojalności pracowników nie można bowiem zbudować lojalności klientów. Lojalni klienci i lojalni pracownicy są bezcenni dla każdej organizacji. Jednocześnie obie te grupy – klienci i pracownicy – są ze sobą silnie powiązane. Wysoka jakość obsługi, obok jakości oferowanych produktów, ma bowiem największy wpływ na poziom satysfakcji klienta. Według Walker Information, zdecydowana większość (92%) lojalnych pracowników obsługuje klientów powyżej postawionych im wymagań lub w pełni je realizując. Natomiast pracownicy niezadowoleni z pracy prawie o połowę rzadziej (54%) wywiązują się ze swoich obowiązków w pełni lub powyżej oczekiwań.

Niezaangażowanie pracowników ma wpływ na lojalność klientów. Zaobserwowano korelację pomiędzy lojalnością pracownika a lojalnością klienta – lojalność pracowników to lustrzane odbicie nastrojów i lojalności

klientów. W przedsiębiorstwach, w których odpływ klientów i pracowników jest duży, badania lojalności i zaangażowania pracowników wskazują na zdecydowanie niższy niż gdzie indziej poziom współpracy i komunikacji w zespołach. Analogicznie badania satysfakcji klientów wskazują na niezadowolenie z komunikacji z klientem i sposobu odpowiedzi na jego potrzeby. Problemy z zaangażowaniem i lojalnością pracowników szybko przekładają się na niekorzystne relacje z klientami. Ponadto badania ukazały bezpośrednie i dające się określić liczbowo, powiązania między oceną jakości obsługi klienta (satysfakcja i lojalność klienta) a determinantami odnoszącymi się do pracowników (satysfakcja, entuzjazm, lojalność, zaangażowanie, dopasowanie, jakość usług) i wynikami finansowymi firmy. Został opracowany model tej zależności: dopasowanie, satysfakcja i lojalność pracowników wpływają na dostrzeżenie przez klientów wartości w ofercie i obsłudze klienta. Dostrzeżenie wartości prowadzi do satysfakcji i lojalności klientów, które umożliwiają zwiększanie zysków. Prawdziwość modelu potwierdzają analizy z Sears: według danych z 800 sklepów, 5% wzrost satysfakcji pracowników prowadził do 1,3% wzrostu satysfakcji klientów, co przynosiło 0,5% wzrost zysków. Do podobnych wniosków skłaniają obserwacje z Sun Microsystems – istnieje silne powiązanie między prawdopodobieństwem, że pracownicy polecą firmę jako miejsce pracy a prawdopodobieństwem, że klienci zarekomendują firmę innym²⁰.

Kluczowym aspektem budowania relacji pomiędzy pracownikiem a klientem firmy jest obsługa klienta. Każdy kontakt z produktem jest dla klienta doświadczeniem. Krótkie wrażenie może skutkować wyrobieniem opinii o firmie i zadecydować nawet o jej przyszłości. Specjaliści z firmy GENESYS obliczyli, że rocznie firmy działające na polskim rynku z powodu złej obsługi tracą ok. 8,8 mld euro. Warto podkreślić, iż koszty te uwzględniają tylko straty spowodowane odejściem niezadowolonych klientów lub ich całkowitą rezygnacją z korzystania z usług danego sektora. Niestety obliczenia nie uwzględniają pozafinansowych strat ponoszonych przez firmy. Współczesne przedsiębiorstwa dbają o pozytywne doświadczenie swych klientów, starają się je projektować i zarządzać nimi. W podejściu *Customer Experience Management* (CEM) relacje firmy z klientem są postrzegane jako proces składający się z wielu punktów kontaktu klienta z firmą i jej pracownikami. Punkty kontaktu są stałe (np. pierwsza wizyta, moment sprzedaży, moment składania reklamacji). Podczas tych momentów budowane są emocje klienta, które stają się składową jego lojalności wobec przedsiębiorstwa. Dzięki zarządzaniu emocjami przez przedsiębiorstwa,

²⁰ *Lojalny pracownik a lojalność klienta*, [<http://www.firma.egospodarka.pl/44612,Lojalny-pracownik-a-lojalnosc-klienta,2,47,1.html>], data dostępu: 30.01.2012.

te powinny łatwiej odpowiadać na potrzeby swoich odbiorców i dzięki temu zwiększać swoje zyski. Świadome zarządzanie doświadczeniami klientów nie jest dziełem przypadku, lecz efektem celowo podejmowanych działań przez firmę. Jeśli podmiot w spójny i systematyczny sposób wygeneruje pozytywne emocje u swoich klientów, to może liczyć na ich lojalność w postaci ponownych zakupów i rekomendacji innym osobom²¹.

CEM nie można wprowadzać jedną decyzją. Jego skuteczność zależy od pracowników. Firma musi przygotować się do tego procesu i zapoznać z nim wszystkich pracowników. Wśród kluczowych elementów skutecznego zarządzania doświadczeniami klientów należy wymienić:

- aktywne wspieranie wdrożenia CEM przez kadrę zarządzającą i personel firmy;
- znajomość zadań niezbędnych do wykonania wśród pracowników odpowiedzialnych za CEM,
- koncentracja na kluczowych klientach,
- projektowanie doświadczeń klientów w punktach styku: firma–klient,
- szkolenie pracowników z zakresu CRM,
- opracowanie całego procesu CRM,
- określenie wartości wskaźników do pomiaru doświadczeń klientów,
- stworzenie spójnej strategii CEM wspieranej kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa.

CEM składa się z pięciu powtarzalnych kolejno faz: audytu doświadczeń klienta, opracowania obietnicy dla klienta, projektowania doświadczeń klienta, komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami oraz komunikacji zewnętrznej pomiędzy pracownikami i klientami. Składające się na nią zaplanowane badanie oraz świadome kształtowanie doświadczeń klientów może w istotny sposób przyczyniać się nie tylko do budowania długotrwałych relacji z partnerami na wielu rynkach, ale przede wszystkim wzmocnić lojalność pracowników, jak i klientów.

²¹ Przykładowo w 2010 r. największe amerykańskie przedsiębiorstwa osiągają wartość tzw. wskaźników rekomendacji (Net Promoter Score), czyli skłonności klientów do rekomendowania firm innym osobom, na poziomie 50–80%: Harley-Davidson (81%), Amazon.com (73%), eBay (71%), Apple (66%) czy Dell (50%) (por. J. Kamieński, *Zarządzanie doświadczeniem klientów: Gra o lojalność i zaufanie*, „Think Tank Magazine” 2009, nr 2, s. 66–73).

5. Lojalność pracownika a lojalność klienta w firmach MLM

Od początku firmy działające w ramach network marketingu spotykały się z negatywną opinią czy oporem społecznym, z powodu niezrozumienia ich idei. Na całym świecie wartość rynkowa sektora przedsiębiorstw multi-level marketingu systematycznie wzrasta z roku na rok. Tylko w samej Polsce sprzedaż netto wszystkich przedsiębiorstw branży MLM na polskim rynku wzrosła tylko w roku 2008 o 5% do 2 miliardów 190 milionów złotych, zaś w 2009 roku o 4 % do ok. 2 miliardów 280 milionów złotych, z czego 1 miliard 815 milionów złotych stanowi sprzedaż przedsiębiorstw–członków Polskiego Stowarzyszenia Sprzedaży Bezpośredniej²².

Najprościej marketing wielopoziomowy definiuje się jako formę sprzedaży bezpośredniej (*direct selling*)²³ opartą na reklamie, dystrybucji produktów lub usług ukierunkowanych na zbudowanie zespołu pracowników, których praca pozwala na uzyskanie dodatkowych prowizji²⁴. System MLM stał się sposobem dystrybucji produktów lub usług polegającym na maksymalnym skróceniu drogi „od producenta do klienta” przy wykorzystaniu reklamy poprzez sieć dystrybutorów i klientów. Narodziny systemu MLM wynikają z potrzeb nie tylko producentów, ale przede wszystkim współczesnych, bardzo wymagających konsumentów²⁵.

Firmy MLM najczęściej oferują produkty lub usługi określane w literaturze jako produkty systemowe (sieciowe). Pod nazwą produkty systemowe rozumie

²² Do utworzonego w 1994 roku Polskiego Stowarzyszenia Sprzedaży Bezpośredniej należy obecnie 17 przedsiębiorstw: ACN, AMC, Amway, Avon, Betterware, Cristian Lay, DLF, Flavon, Forever Living Products, Herbalife, Lux, Mary Kay, NL, NSA, Oriflame, PartyLite oraz Vorwerk. Firm działających legalnie w ramach systemów marketingu wielopoziomowego w Polsce jest blisko 80, a ich liczba systematycznie wzrasta. W ramach tej formy działalności zarejestrowanych dystrybutorów jest ponad 890 tysięcy osób; a ponadto gros osób zajmujących się tą formą działalności nie podlega rejestracji. W samych Stanach Zjednoczonych funkcjonuje obecnie ponad 1500 firm w ramach MLM.

²³ Z tego względu, że marketing wielopoziomowy jest pewną odmianą sprzedaży bezpośredniej statystyki rzadko wyodrębniają tę formę w swoich bazach danych. Najczęściej nie wyodrębniają grupy przedsiębiorstw należących do systemu MLM.

²⁴ Por. A. Warzecha, *Zastosowanie MLM*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” luty 2010 oraz por. A. Warzecha, *Przedsiębiorstwo MLM. Częstka globalnej sieci*, „Network Magazyn” nr 27/2011 <http://www.networkmagazyn.pl/przedsiębiorstwo-mlm-czastka-globalnej-sieci>, data dostępu: 04.02.2012.

²⁵ Por. A. Warzecha, P. Vogelgesang, *Nowa forma przedsiębiorczości w gospodarce rynkowej – przedsiębiorstwo marketingu wielopoziomowego*, „Zeszyty Naukowe WSES”, Zeszyt nr 8, WSES Ostrołęka 2010, s. 117–131.

się takie produkty, które zaspokajają lub mogą zaspokajać określony kompleks potrzeb i oczekiwań ich nabywców, a nie jedną potrzebę, czy związaną z nią opcję – oczekiwanie tak jak ma to miejsce w przypadku produktów tradycyjnych²⁶. Tradycyjne produkty na ogół są konfrontowane z jedną potrzebą konsumenta, czy z jednym ze sposobów zaspokajania tej potrzeby. Oferowanie przez przedsiębiorstwa MLM produktów czy usług sieciowych i ich rozpowszechnianie w gospodarce rynkowej stanowi cechę i wyróżnienie współczesnej konsumpcji oraz nowoczesnego, kreatywnego podejścia do marketingowej koncepcji biznesu. Produkty MLM to produkty systemowe, które zaspokajają potrzeby przypisywane do więcej niż jednego poziomu potrzeb w sensie ogólnym (np. jednocześnie potrzebę bezpieczeństwa, samorealizacji, przynależności do grupy). Produkty sieciowe firm MLM dostarczają specyficzną wartość dla swoich klientów. Wartość ta jest subiektywnie oceniana przez klienta i zależy od indywidualnych potrzeb nabywcy. Jest to wartość postrzegana przez klienta, tzn. liczą się jedynie te korzyści i koszty, które są przez niego postrzegane. Ostatecznie wartość dla klienta dostarczana przez firmy MLM jest kategorią trudno mierzalną. Jej podstawą pomiaru jest satysfakcja klienta, która wyraża się w jego lojalności wobec firmy i jej produktów.

Przedsiębiorstwa MLM to specyficzne przedsiębiorstwa, w których dystrybutorzy produktów (liderzy) stają się najczęściej ich klientami. Zatem często dystrybutor produktu, który współpracuje z przedsiębiorstwem – matką, działający na zasadach wolnorynkowych, przyjmuje rolę pracownika oraz klienta. Zadaniem przedsiębiorstw multi-level marketingowych jest tworzenie i utrzymywanie rozbudowanego poziomu wartości dla swoich pracowników i klientów, którymi w wielu przypadkach jest ta sama osoba. Przedsiębiorstwa MLM, tworząc swoją marketingową strategię rozwoju, starają się stworzyć jak największą wartość dla swoich odbiorców (klientów i dystrybutorów), dzięki której generują u nich postawę wysokiej lojalności wobec firmy i swoich produktów. Wartość oferowaną swoim klientom przez firmy MLM można podzielić na cztery poziomy:²⁷

- wartość podstawowa (poziom podstawowy) – to wartość, którą klienci uzyskują w przypadku konsumpcji samego produktu firmy MLM (np. kosmetyki kolorowe – udany makijaż, produkty ubezpieczeniowo-finansowe – poczucie bezpieczeństwa, suplementy diety – poprawa samopoczucia, zdrowia),

²⁶ Por. *Marketing produktów systemowych / sieciowych. Podstawy teoretyczne, zarys metodyki badań*, red. L. Żabiński, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 15 i nast.

²⁷ Por. *Rola handlu w tworzeniu wartości dla nabywcy*, red. J. Szumilak, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 27–29.

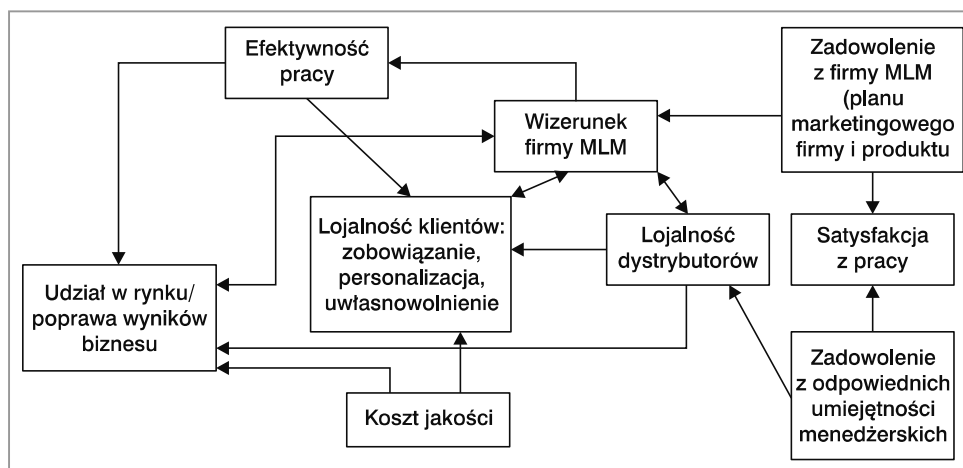
- wartość dodatkowa (poziom średni) – czyli dodatkowe korzyści dla klienta wynikające z dodatkowych funkcji produktu (np. gwarancja, atrakcyjne wzornictwo, wygoda zakupu – bezpośrednio do domu klienta), wygoda dostępności – dystrybucja poprzez dystrybutorów),
- wartość poszerzona (poziom wysoki) – czyli szereg korzyści związanych z obsługą klienta (np. indywidualne doradztwo, szkolenia produktowe, prelekcje, serwis, stała opieka dystrybutora),
- wartość oparta na relacjach (poziom najwyższy), którą otrzymuje klient podczas kontaktów bezpośrednich i pośrednich z przedsiębiorstwem (np. systematyczny, bezpośredni kontakt z dystrybutorem, opieka sponsora nad tworzeniem własnej grupy sprzedażowej, tworzenie przez firmę-matkę dogodnych warunków do utrzymania bezpośrednich kontaktów dystrybutorów z klientami (np. specjalistyczne internetowe portale firmowe, wewnętrzna sieć telefonii komórkowej), atrakcyjny system wynagradzania, prowizji, nagród).

Warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do budowania lojalności klienta jest wytworzenie wśród swoich dystrybutorów MLM postawy lojalności. To pierwszy krok do lojalności klientów zakupujących produkty MLM. Aby tak wysoka wiązka korzyści dostarczona klientom przez firmy network marketingowe wykreowała postawę lojalności, przedsiębiorstwa starają się osobiście zaangażować swoich dystrybutorów w życie przedsiębiorstwa. W tym celu systematycznie informują dystrybutorów o życiu przedsiębiorstwa (np. wydając wewnętrzne biuletyny informacyjne, własne czasopisma firmowe; tworząc systematyczne szkolenia, spotkania biznesowe z kluczowymi osobami w przedsiębiorstwie; oferując specjalne programy promocyjne wspomagające wielkość sprzedaży i rozbudowę grup sprzedażowych dystrybutorów; rozpisywanie konkursów mających na celu zacieśnienie więzi pomiędzy dystrybutorami a firmą). Są to przykładowe działania mające na celu utrwalenie, zacieśnienie, wzmocnienie relacji pomiędzy dystrybutorami a przedsiębiorstwem MLM, a tym samym wykreowanie wysokiego poziomu natężenia ich lojalności. Aby skutecznie i efektywnie prowadzić działalność jako przedsiębiorca MLM, dystrybutorzy muszą być szczerze przekonani o zaletach działalności w systemie marketingu wielopoziomowego, o samej organizacji, o ofercie produktowej, którą reprezentuje, przekonując do niej innych. Dystrybutorzy, budując własne grupy sprzedażowe, kreują wzajemnie stosunki ze swoimi klientami, poprzez ukształtowanie wzajemnej sympatii, szacunku, a nawet przyjaźni pomiędzy uczestnikami grupy sprzedażowej. Dodatkowo dystrybutorzy wzmacniają swoją lojalność wobec przedsiębiorstwa MLM poprzez zaangażowanie własne, wcześniej obrane i ukształtowane cele (często stymulowane poprzez działania

firmy-matki). Podejmując takie zobowiązania wobec siebie lub wobec własnej grupy sprzedażowej, dystrybutorzy zwiększają szansę zwiększania obrotów (dochodów) własnych oraz grupy.

Badania wśród klasycznej formy biznesu wykazały korelację pomiędzy lojalnością klienta a udziałem w rynku i przychodami przedsiębiorstw. Kluczowymi czynnikami wpływającymi na udział w rynku są: efekty pracy, koszt jakości i lojalność, wysoki poziom satysfakcji²⁸. Korelację pomiędzy lojalnością klientów i dystrybutorów firm MLM przedstawia rysunek 3. Na rysunku ukazano najważniejsze determinanty zależności i sprzężeń wpływających na lojalność w strukturach firm marketingu wielopoziomowego.

Rysunek 3. Determinanty lojalności klientów i dystrybutorów wpływające na udział w rynku przedsiębiorstw MLM



Źródło: Opracowanie własne.

Na lojalność klientów produktów składa się zobowiązanie, personalizacja, uwłasnowolnienie. Wśród pozostałych czynników wpływających na lojalność klientów marketingu wielopoziomowego należy wymienić m.in. wizerunek firmy MLM wśród społeczeństwa, poprzednie osobiste doświadczenia, osobowość klienta, osobiste potrzeby, jakość i poziom komunikacji bezpośredniej z dystrybutorem, natura oferowanego produktu/usługi.

²⁸ Por. S.A. Brown, *Strategiczne podejście do klientów*, PWE, Warszawa 2003, s. 43.

Podsumowanie

Procesy internacjonalizacji, globalizacji i glokalizacji to zjawiska, z którymi muszą uporać się współczesne przedsiębiorstwa funkcjonujące w wyjątkowo burzliwych i wysoce wymagających czasach. Świat biznesu nie może już efektywnie funkcjonować w sferze przeciętności, bylejakości. Współczesne społeczeństwa pod wpływem zwiększenia poziomu edukacji stają się świadomymi i wybrednymi konsumentami. Firmy muszą sprostać ich wymaganiom. Sukces biznesu zależy głównie od ludzi, ich talentów, wiedzy, zaangażowania, lojalności i retencji. Utalentowani i efektywni pracownicy, dobrze znający specyfikę firmy i jej otoczenia konkurencyjnego, są – obok klientów firmy ich najcenniejszymi aktywami. Konieczne staje się więc budowanie przez przedsiębiorstwo zarówno lojalności klienta, jak i lojalności pracownika. Lojalność jednych i drugich sprzyja wzrostowi wartości przedsiębiorstwa na rynku poprzez wzrost udziału w rynku oraz wzrost obrotów firmy. Specyfika przedsiębiorstw marketingu wielopoziomowego pokazuje, że warunkiem koniecznym do budowania lojalności klientów jest zbudowanie silnej lojalności swoich dystrybutorów, liderów. Od ich lojalności zależy poziom lojalności ich klientów. Same produkty przedsiębiorstw MLM w niewielkim stopniu wpływają na sukces i żywotność przedsiębiorstw MLM na rynku. MLM to biznes relacji międzyludzkich. Przyzwoitość, moralność, sumienne, budowanie więzi pomiędzy klientami a dystrybutorami, stałe rozszerzanie pozytywnych, uczciwych, etycznych biznesowo relacji wśród własnych grup sprzedażowych budują sukces przedsiębiorstw sektora MLM.

Bibliografia

- Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Brown S.A., *Strategiczne podejście do klientów*, PWE, Warszawa 2003.
- Cieślak-Grzegorzczak M., *Lojalność nie zawsze gwarantowana*, „Modern Marketing” 2001, nr 7–8.
- Deming W.E., *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge 1986, za: J. Otto, *Dlaczego klienci odchodzą*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 4.
- Donnelly R., Gibson W., Ivencevich, *Perspectives on management*, New York 1987.
- Dowling G.R., *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*, Oxford University Press, New York 2001.
- Jones T.O., Sasser W.E. jr, *Why Satisfied Customers Defect?*, „Harvard Business Review”, listopad / grudzień 1995, t. 73, z. 6.

- Kamieński J., *Zarządzanie doświadczeniem klientów: Gra o lojalność i zaufanie*, „Think Tank Magazine” 2009, nr 2.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994.
- Klient kapitałem przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, PWN, Warszawa 2010.
- Lojalny pracownik a lojalność klienta*, <http://www.firma.egospodarka.pl/44612,Lojalny-pracownik-a-lojalnosć-klienta,2,47,1.html>, dostęp: 30.01.2012.
- Marketing produktów systemowych / sieciowych. Podstawy teoretyczne, zarys metodyki badań*, red. L. Żabiński, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- Reicheld F.F., *The loyalty effect – the hidden force behind growth, profits and lasting value*, Harvard Business School Press, Boston (MA), 1996.
- Reichheld F., Teal T., *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa twojej firmy*, Wydawnictwo One Press, Gliwice 2007.
- Rola handlu w tworzeniu wartości dla nabywcy*, red. J. Szumilak, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
- Słownik języka polskiego*, WN PWN, Warszawa 2003.
- Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M., *Zarządzanie kluczowymi klientami a CRM*, „Menedżer” 2002, nr 5.
- Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą: e-biznes i zastosowanie CRM*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2003.
- Treacy M., Weirsema F., *The Discipline of Market Leaders*, Persues Book, New York 1995.
- The Walker Loyalty Report: Loyalty and Ethics in Workplace*, Walker Information, September 2007 <http://www.walkerinfo.com/walker-loyalty-reports.asp>, dostęp: 30.01.2012.
- Warzecha A., *Przedsiębiorstwo MLM. Cząstka globalnej sieci*, „Network Magazyn” 2011, nr 27. <http://www.networkmagazyn.pl/przedsiębiorstwo-mlm-czastka-globalnej-sieci>, dostęp: 04.02.2012.
- Warzecha A., *Zastosowanie MLM*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” luty 2010.
- Warzecha A., Vogelgesang P., *Nowa forma przedsiębiorczości w gospodarce rynkowej – przedsiębiorstwo marketingu wielopoziomowego*, „Zeszyty Naukowe WSES”, Zeszyt nr 8, WSES, Ostrołęka 2010.

Summary

Loyalty of Employee and Loyalty of Client on the Example of Enterprises of Multi-level Marketing (MLM)

In modern business conditions talented and effective workers who well know specificity of enterprise and their competition become – after their clients – the most valuable assets. The modern enterprises must build both loyalty of client and the workers' loyalty. This article presents the definition of loyalty used by marketing specialists and shows the dependences of loyalty of clients and loyalty of staff using the model of sector of MLM enterprises.

Keywords: the worker loyalty, clients loyalty, multilevel-marketing, enterprise of MLM management.

Резюме

Лояльность работника и лояльность клиента на примере предприятий МЛМ (многоуровневого маркетинга)

В современных деловых обстоятельствах талантливые и эффективные работники, хорошо знающие специфику фирмы и ее конкурентное окружение, относятся – кроме клиентов фирмы – к ее наиболее ценным активам. И так, необходимым становится формирование предприятием лояльности как клиента, так и работника. В статье дефинировано понятие „лояльность” с точки зрения маркетинга, с особым учетом лояльности клиента и лояльности работника. Представлены зависимости лояльности клиента и лояльности работника на современном предприятии на примере предприятий сектора многоуровневого маркетинга (MLM-multi-level marketing).

Ключевые слова: лояльность работника, лояльность клиента, MLM (multi-level-marketing), управление предприятиями МЛМ.

Dr Alina Warzecha

Doktor nauk ekonomicznych, absolwentka Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej im K. Adamieckiego w Katowicach, Dziekan Wydziału

Ekonomicznego w Gliwickiej Wyższej Szkole Przedsiębiorczości. Doradca ekonomiczny firm i przedsiębiorców zarówno tradycyjnych, jak również marketingu wielopoziomowego. Przedsiębiorca – właściciel PHU ALPIO oraz Lider MLM – związana z Akuna sp. z o. o. W swojej karierze zawodowej wielokrotnie pracowała w charakterze: specjalisty ds. marketingu; specjalisty ds. Public Relations; nauczyciela, lektora języka angielskiego. Członek Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, rady programowej czasopisma branżowego „Network Magazynu” oraz Instytutu Edukacji MLM. Uczestniczyła w wielu konferencjach naukowych i międzynarodowych. Autorka wielu badań naukowych i ekspertyz, m.in. na potrzeby Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Wykładowca wykładów otwartych oraz warsztatów z ramienia Fundacji FOR prof. Leszka Balcerowicza. Została wyróżniona Nagrodą Rektorską Rektora GWSP za działalność edukacyjną wśród młodzieży na rzecz przedsiębiorczości. Autorka licznych publikacji naukowych oraz bloga dotyczącego MLM i przedsiębiorczości: www.alinawarzecha.blogspot.com oraz licznych publikacji naukowych. Zainteresowania naukowe: przedsiębiorczość, marketing wielopoziomowy, problemy makroekonomiczne gospodarek, zarządzanie mikroprzedsiębiorstwem i małą firmą, marketing małej firmy.