

*Joanna Pietrzak**

ZARZĄDZANIE PROCESEM LOJALNOŚCI KONSUMENCKIEJ

Gdyby postawić pytanie: „Co jest najbardziej charakterystycznym rysem ostatnich kilkunastu lat?”, można by i bez wahania odpowiedzieć, że jest to zmiana układu sił w relacjach producent–konsument i wynikająca stąd rosnąca suwerenność konsumentów. Na to zjawisko składa się z jednej strony systematyczna nadpodaż dóbr, dająca konsumentom niemal nieograniczoną możliwość wyboru, a z drugiej – szybki i łatwy dostęp do informacji o produktach, co stwarza możliwość natychmiastowych porównań i odrzucenia ofert niekonkurencyjnych. Świadomi swojej siły konsumenci w pełni korzystają ze świeżo uzyskanej przewagi: stają się wybredni, skłonni do próbowania coraz to nowych produktów i usług, są także coraz mniej podatni na tradycyjne bodźce marketingowe. Najistotniejszym skutkiem zmiany wzorców zachowań jest to, że konsumenci oraz rzadziej pozostają wierni jednej marce lub jednej instytucji. Spadający poziom przywiązania do raz dokonanych wyborów skłania do refleksji: czy rosnąca podaż i nieograniczony dostęp do dóbr oznacza kres lojalności wobec marek i firm?

O powadze tego problemu świadczy fakt, że stowarzyszenie The Conference Board uznało utrzymanie lojalności klientów za największe wyzwanie w dziedzinie zarządzania, stojące aktualnie przed menedżerami na świecie. Trudno się z tym nie zgodzić, zwłaszcza gdy weźmiemy pod uwagę stale powiększające się wskaźniki nielojalności oraz liczbę i różnorodność programów lojalnościowych oferowanych przez dostawców niemal wszystkich branż. Do pewnego stopnia odzwierciedlają one skalę desperacji, z którą firmy starają się utrzymać swoich klientów na dłużej. Spróbujmy zatem określić, na czym polega lojalność konsumencka i w jakim stopniu firmy mogą ten stan kontrolować, kształtować i poddawać mechanizmom zarządzania.

* Dr hab., Zakład Marketingu, Uniwersytet Gdański.

Punktem wyjścia analizy omawianego problemu jest identyfikacja elementów, z jakich składa się lojalność. Przez wiele lat przyjmowano pogląd, że głównym czynnikiem kształtującym lojalność klientów jest satysfakcja. Prowadziło to do przekonania, że podstawowym parametrem, który należy śledzić, jest poziom zadowolenia klientów z oferowanych produktów i świadczonych usług. Okazało się jednak, że satysfakcja jest tylko czynnikiem koniecznym, lecz niewystarczającym do osiągnięcia stanu lojalności. Jak dowodzą liczne badania, ok. 80%–95% klientów firm usługowych różnych branż deklaruje wysoki poziom satysfakcji, co jednak nie zmienia faktu, że przeciętny wskaźnik nielojalności (mierzony liczbą rezygnacji z usług i przechodzenia klientów do firm konkurencyjnych) wynosi tam 20%–30%¹. Również w licznych pozycjach literatury marketingowej z końca lat 90. można znaleźć potwierdzenie, że satysfakcja z produktów lub usług nie jest jednoznaczna z przywiązaniem do marki i wcale nie gwarantuje lojalności wobec określonego dostawcy. Wobec tego za zupełnie nieaktualne można uznać obowiązujące przez długi czas przekonanie, że klient zadowolony to automatycznie klient lojalny.

W licznych definicjach pojęcia lojalności można zauważyć, że większość autorów za jego wyznacznik przyjmuje płaszczyznę behawioralną, wychodząc z założenia, że lojalność w największym stopniu wyznaczają zachowania klienta (a nie np. stan jego ducha). Jedna z najbardziej precyzyjnych definicji określa klienta lojalnego jako osobę, która utrzymuje długotrwałe związki z firmą, wiąże z nią swoje przyszłe plany zakupowe, jest skłonna akceptować jej nowe produkty oraz rekomendować ją swoim znajomym². Według kolejnej definicji, klient lojalny to taki, który jest wierny jednej marce lub instytucji, utrzymuje z nią stałe, powtarzalne relacje i jest niewrażliwy na oferty marketingowe innych firm starających się wpływać na jego postępowanie³. Istnieje grupa autorów, zwracających uwagę na czynnik emocjonalny zjawiska lojalności. Według jednej z charakterystycznych definicji tej grupy, lojalność konsumencka jest uczuciem przywiązania lub wielkiej sympatii (*affection*) wobec produktów lub usług określonej firmy, w stopniu znacznie przewyższającym przywiązanie i sympatię do innych firm na rynku⁴. Na podstawie tych definicji można wyznaczyć podstawowy wzorzec zachowań i odczuć klientów lojalnych (tab. 1).

¹ Por. A. Fisher, *Winning the battle for customers*, „Journal of Financial Services Marketing” 2001, Vol. 6.

² *Ibidem*.

³ R. Olivier, *Whence consumer loyalty?*, „Journal of Marketing” 1999, Vol. 63.

⁴ T. Jones, W. Sasser Jr., *Why satisfied customers defect?*, „Harvard Business Review” 1995, No. 11/12.

Tabela 1

Wzorzec postępowania klientów lojalnych

KLIENCI LOJALNI		
Jak się zachowują?	Jakich działań nie podejmują?	Co odczuwają?
– Utrzymują długotrwałe związki z firmą – Planują korzystanie z oferty firmy przy następnych zakupach – Akceptują i kupują nowe produkty oferowane przez firmę – Rekomendują firmę swoim znajomym	– Nie odchodzą – Nie korzystają z produktów i usług firm konkurencyjnych – Nie są podatni na działania promocyjne innych firm	– Przywiązanie – Głęboką sympatię, przewyższającą sympatię do innych firm

Źródło: opracowanie własne.

We współczesnych warunkach przyspieszonej gospodarki uzyskanie pełnej lojalności klientów jest bardzo trudne i udaje się w nielicznych tylko przypadkach. Stanowi ono wyraz spełnienia najwyższych celów marketingowych, które Ph. Kotler formułuje następująco: „Współczesne mądre firmy nie uważają się już za dostarczycieli produktów; ich celem staje się tworzenie opłacalnych klientów, przy czym chodzi nie tylko o stworzenie klientów, lecz przejęcie ich w posiadanie raz na całe życie”⁵. Uznajmy to za jeszcze jedną, twórczą próbę określenia istoty lojalności konsumenckiej.

Aby zrozumieć dynamikę relacji zachodzących między firmą i jej klientami, a w szczególności, aby móc wpływać na te relacje, trzeba pamiętać, że lojalność jest złożonym zjawiskiem, manifestowanym poprzez dwa zespoły czynników:

- czynniki behawioralne (płaszczyzna zachowań) oraz
- czynniki emocjonalne (płaszczyzna odczuć).

Wielopłaszczyznowy charakter lojalności nie zawsze bierze się pod uwagę, czego przejawem jest powszechne przyjmowanie wskaźników rezygnacji z usług (*defection rate*) za główną miarę nielojalności klientów. Rzeczywiście, odejście od firmy i rezygnacja z jej usług są najbardziej drastycznymi przejawami utraty lojalności. Pamiętajmy jednak, że jest to tylko końcowy etap procesu obniżania się progu przywiązania, który nie uwzględnia stanów pośrednich, prowadzących do osłabienia związków klienta z firmą.

⁵ Ph. Kotler, *Kotler o marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 175.

Tymczasem groźny jest nie tylko sam moment rezygnacji, lecz również poprzedzająca go zmiana wzorców zachowań, prowadząca do migracji zainteresowania i zasobów konsumenckich z jednych instytucji do drugich.

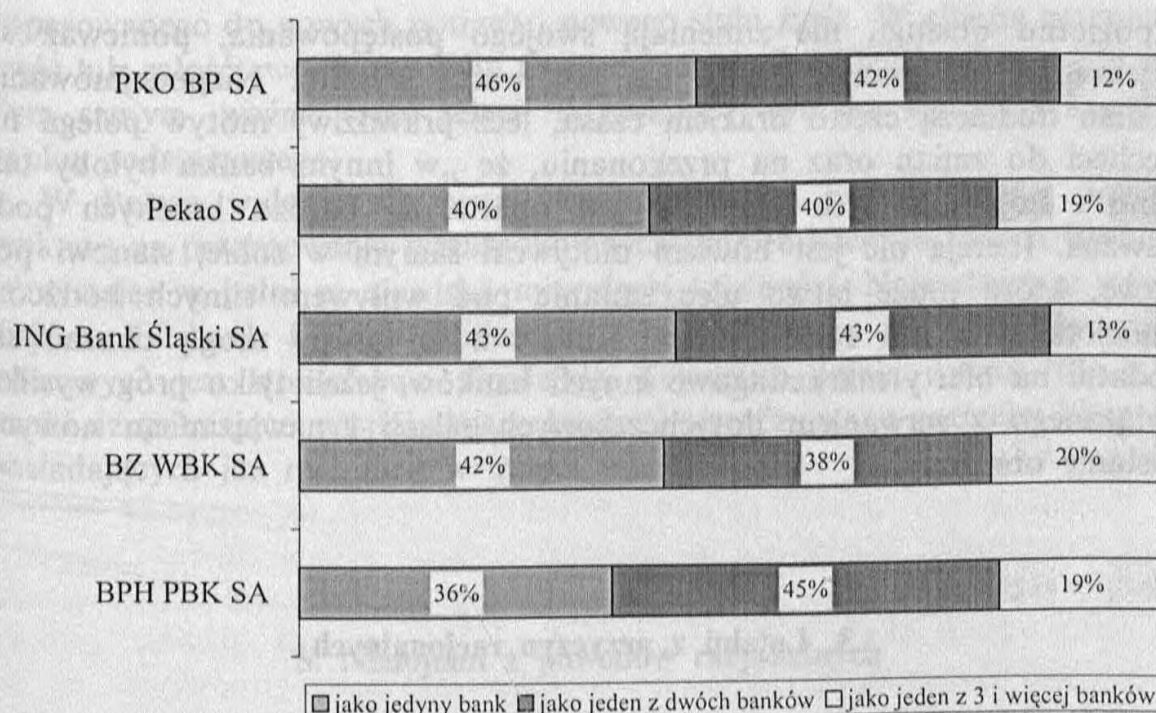
Przeanalizujmy tę kwestię na przykładzie usług bankowych. Jest to dziedzina, w której występują wszelkie cechy sprzyjające aktywnemu kształtowaniu relacji między instytucją a jej klientami. Związki banków z klientami są bowiem: imienne, powtarzalne, długotrwałe oraz angażujące obie strony (mają charakter interaktywny)⁶. Nie oznacza to jednak, że taki charakter związków gwarantuje ich trwałość i lojalny charakter. Wręcz przeciwnie, w sektorze bankowym notuje się rosnące z roku na rok wskaźniki nie-lojalności, przejawiającej się w postaci odchodzenia klientów i likwidacji rachunków lub zakładania dodatkowych rachunków w bankach konkurencyjnych. Największe wyzwanie dla banków to obecnie identyfikacja i pomiar procesu migracji lojalności, w wyniku którego następuje ograniczenie relacji z jednym bankiem i przenoszenie całości lub części aktywów do banków konkurencyjnych. Grupa klientów całkowicie lojalnych, którym wystarcza tylko jeden bank, systematycznie zmniejsza się. Im bardziej wymagający segment, tym mniejszy odsetek klientów całkowicie lojalnych. Przykładowo, w ogólnej populacji klientów bankowych grupa osób korzystających z jednego banku wynosi 75%, z dwóch banków korzysta 20% klientów, a 5% z trzech i więcej. W segmencie klientów zamożnych proporcje te są już inne: z jednego banku korzysta tylko 56%, z dwóch – 34% a z trzech i więcej – 10%⁷.

Każdy bank jest w stanie określić, jaka część jego klienteli migruje do innych banków (rys. 1.).

Jest to punkt wyjściowy do określenia struktury klientów pod kątem ich lojalności. Aby bank mógł wpływać na postawy swoich klientów i zarządzać wzajemnymi relacjami, istotne jest ustalenie motywów stabilnej lub migrującej lojalności oraz identyfikacja segmentów reprezentujących różne jej poziomy. Na podstawie głównych motywów i wzorców zachowań można wyodrębnić sześć profili lojalnościowych klientów bankowych. Trzy z nich charakteryzują klientów lojalnych, a pozostałe trzy – klientów nielojalnych.

⁶ Por. J. Pietrzak, *Czynniki przewagi konkurencyjnej na rynku bankowych usług detalicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 173.

⁷ Dane na podstawie badania przeprowadzonego przez autorkę w roku 2001 na próbie 317 klientów indywidualnych banków w Polsce oraz raportu B.P.S. Consultants Poland *Inwestor indywidualny 2002. Segment klientów zamożnych*.



Rysunek 1. Struktura lojalności największych banków w Polsce (segment klientów zamożnych)
 Źródło: B.P.S. Consultants Poland, *Inwestor indywidualny 2002. Segment klientów zamożnych*

1. Lojalni z przyczyn emocjonalnych

Są to klienci, którzy deklarują, że lubią swój bank i identyfikują się z nim. Pozytywne nastawienie emocjonalne powoduje, że osoby z tej grupy rzadko dokonują ocen i porównań, są więc odporni na działania promocyjne innych banków chcących osłabić ich przywiązanie i przyciągnąć jak najwięcej nowych użytkowników. Klienci lojalni z przyczyn emocjonalnych są przekonani, że bank, który wybrali, jest dla nich najlepszy. Często manifestują satysfakcję, rekomendując bank swoim znajomym i rodzinie. Grupa ta przejawia wszelkie zachowania charakteryzujące lojalność, a ich postawa jest dodatkowo wzmocniona czynnikiem emocjonalnym.

2. Lojalni z powodu inercji

Tę grupę tworzą klienci nastawieni do banku obojętnie lub działający na zasadzie inercji i przyzwyczajenia. Są mało aktywni, relacje z bankiem traktują pasywnie. Nawet jeżeli mają zastrzeżenia do oferty bankowej

i poziomu obsługi, nie zmieniają swojego postępowania, ponieważ są przekonani, że zmiana banku nie jest warta wysiłku. Niepodejmowanie działań tłumaczą często brakiem czasu, lecz prawdziwy motyw polega na niechęci do zmian oraz na przekonaniu, że „w innym banku byłoby tak samo”. Lojalność tych klientów jest oparta na bardzo kruchych podstawach. Inercja nie jest bowiem motywem samym w sobie; stanowi podstawę, która może łatwo ulec zmianie pod wpływem silnych bodźców emocjonalnych lub racjonalnych. Klienci z tej grupy mogą okazać się podatni na oferty marketingowe innych banków, jeżeli tylko próg wysiłku związanego z zerwaniem dotychczasowych relacji i nawiązaniem nowych zostanie obniżony.

3. Lojalni z przyczyn racjonalnych

Klienci z tej grupy śledzą oferty innych banków oraz dokonują oceny swojego wyboru, lecz – po dokonaniu kalkulacji, obejmującej wszelkie „za” i „przeciw” – znajdują argumenty za pozostaniem lojalnym wobec swojego banku. Ich postawa jest przemyślana, pozbawiona emocji i oparta na przesłankach racjonalnych. Polega na ocenie wartości takich czynników, jak: lokalizacja, łatwość dostępu do usług bankowych, koszty utrzymania rachunku, poziom oprocentowania, możliwości kredytowe itp. Klienci mogą doceniać różne aspekty swoich kontaktów z bankiem, jak np. dogodne położenie placówek, dostępność bankomatów, funkcjonalny produkt, który im odpowiada, lub fakt, że korzystają z kilku zleceń stałych. Im więcej elementów wiążących klienta z bankiem, tym większe pole do wzmocnienia relacji. Podobnie, im dłuższe związki z bankiem, tym więcej argumentów przemawia za utrzymaniem lojalności tego segmentu.

4. Nielojalni z powodu zmiany stylu życia

Do tej grupy należą klienci, którzy wchodzi w nową fazę cyklu życia: zmieniają pracę, podejmują nową formę aktywności, planują kupno mieszkania, zaczynają życie na szybszych obrotach itp. Ci klienci zaczynają korzystać z innych banków (a więc stają się nielojalni), ponieważ poszukują nowych, lepszych rozwiązań dla zaspokojenia swoich potrzeb finansowych. Ich nielojalność nie wynika z niezadowolenia z usług dotychczasowego banku, lecz z potrzeby dostępu do innego, szerszego zakresu usług, bardziej

dopasowanego do nowych potrzeb i nowego stylu życia. W efekcie przenoszą część lub całość swoich zasobów finansowych do banków konkurencyjnych. Tym samym, ważna część relacji (i zysków!) wymyka się spod kontroli banku podstawowego.

W Polsce wyłania się grupa banków, które budują swoją pozycję rynkową na przejmowaniu niezaspokojonych potrzeb klientów innych banków, korzystając w pełni ze zjawiska migrującej lojalności. Najważniejsze wśród nich to Citibank i Bank Millennium. Ich znaczenie jako banków podstawowych jest stosunkowo niewielkie, natomiast pełnią ważną rolę jako banki uzupełniające, zaspokajające bardziej wyrafinowane potrzeby klientów posiadających już rachunek w innym banku.

5. Nielojalni z powodów racjonalnych

Klienci z tego segmentu analizują rynek i dokonują krytycznej oceny swojego wyboru. Porównują stawki opłat i oprocentowania oraz czas poświęcony na relacje z bankiem. Jeżeli wynik jest negatywny, bez sentymentów przenoszą część lub całość swojego zaangażowania do banków oferujących niższe koszty operacyjne. Zachowują się nielojalnie, ponieważ ich związki z bankiem są oparte wyłącznie na kalkulacji, natomiast brakuje tu czynnika emocjonalnego. Rosnąca popularność banków internetowych, oferujących atrakcyjne warunki cenowe, jest m.in. efektem przechwytywania przez nie klientów, których lojalność spada i migruje z powodów racjonalnych.

6. Nielojalni z powodów emocjonalnych

W tej grupie znajdują się klienci niezadowoleni, którzy rezygnują z banku z powodu złych doświadczeń. Decyzja o likwidacji rachunku i zerwaniu relacji z bankiem jest krokiem drastycznym, związanym z koniecznością pokonania licznych barier utrudniających zmianę banku. Klient decyduje się na taki krok dopiero wtedy, gdy jego relacje z bankiem przynoszą mu więcej strat emocjonalnych niż korzyści, lub gdy poziom jego negatywnych emocji osiągnie punkt krytyczny. Wśród powodów, które klienci podają dla uzasadnienia swojego odejścia z banku pojawia się wiele określeń posiadających duży ładunek emocjonalny, jak np. „nie

interesują się mną”, „nikt nie pyta, jakie są moje oczekiwania”, „jestem tylko pionkiem”, „nie rozumieli potrzeb”, „arogancja banku”, „bank mnie denerwował”⁸.

Identyfikacja poszczególnych grup klientów z punktu widzenia poziomu i motywów ich lojalności ma kluczowe znaczenie dla procesu kontrolowania opłacalności związków firmy z jej klientelą, a w szczególności dla maksymalizacji łącznej wartości klientów, wyrażonej w czasie (*lifetime value of customers*). Przypomnijmy, że wartość ta jest zależna od trzech czynników⁹:

1. Długości trwania relacji.
2. Dochodów uzyskiwanych z relacji.
3. Kosztów utrzymywania relacji.

Wszystkie trzy czynniki można kontrolować, mając na względzie zmienne profile lojalności klientów. Na długość trwania relacji można wpływać, śledząc cykl życia klienta i antycypując jego pojawiające się z czasem potrzeby. Zwiększanie dochodów z relacji ma miejsce głównie poprzez zachęcanie klienta do korzystania z maksymalnej liczby produktów, co jest możliwe tylko wtedy, gdy nasze informacje na temat zmian w statusie klienta są pełne i stale aktualizowane. I wreszcie, kontrolowanie kosztów utrzymania relacji też może być parametrem poddanym zarządzaniu. Polega na stosowaniu wobec klientów odpowiednich zachęt do korzystania z najbardziej efektywnych form dystrybucji lub obsługi, przy jednoczesnym zniechęcaniu do zachowań, które są pracochłonne lub kosztochłonne z punktu widzenia firmy.

W podsumowaniu, wróćmy do dylematu postawionego na początku tego referatu: czy rosnąca podaż i nieograniczony dostęp do dóbr oznacza kres lojalności wobec marek i firm? Zamiast jednoznacznej odpowiedzi można sformułować następujące tezy:

1. Suwerenność klientów jest procesem nieodwracalnym, który będzie się nasilał w przyszłości.
2. Cel w postaci całkowitej lojalności klientów należy zastąpić bardziej realistycznym celem maksymalizacji łącznej wartości klientów wyrażonej w czasie.
3. Firmy powinny skupić się na gromadzeniu i wykorzystaniu informacji, pozwalających na identyfikację precyzyjnych segmentów lojalnościowych swojej klienteli.
4. Proces kształtowania lojalności konsumenckiej może być przedmiotem zarządzania. Polega to na podejmowaniu działań mających na celu modyfikację odczuć i zachowań każdego segmentu lojalnościowego, poprzez nagradzanie zachowań pożądanых i zniechęcanie do działań niepożądanych.

⁸ J. Pietrzak, *op. cit.*, s. 191.

⁹ J. Kish, *Before your customers leave...*, „Bank Marketing” 2000, December.

Joanna Pietrzak

MANAGEMENT OF CUSTOMER LOYALTY PROCESS

The growing power of consumers in the marketplace has led many producers and suppliers to a dramatic question: does unlimited access to goods and services mean the end of customer loyalty?

Loyalty itself is a complex phenomenon consisting of both behavioral and emotional factors. According to this, a combination of six loyalty profiles can be discerned (based on the example of the banking sector). It is absolutely essential for any company to identify the loyalty structure of its clientele. Only in this case it is possible to manage the process of customer loyalty, which is done by using different set of incentives to each loyalty segment.