

# Determinanty zachowań lojalnościowych nabywców

Katarzyna Dziewanowska

*W artykule przedstawiono zagadnienie lojalności nabywców, rozróżniając jej dwa podstawowe typy: behawioralny i emocjonalny. Następnie omówiono główne zjawiska, które przyczyniają się do generowania zachowań lojalnościowych klientów – należą do nich zadowolenie, jakość, wartość, zaufanie, zaangażowanie oraz koszty i bariery zmiany dostawcy. Nakreślono mechanizmy ich powstawania, elementy składowe oraz wpływ na lojalność nabywców. W końcowej części artykułu zostały przedstawione warunki konieczne dla osiągnięcia przez firmę stanu określanego mianem prawdziwej lojalności.*

## 1. Wstęp

Marketing jest dynamiczną dziedziną, której przekształcenia odzwierciedlają zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstw i w samych firmach. Powstające koncepcje i narzędzia pozwalają skuteczniej zaadresować nowe trendy i wykorzystać pojawiające się szanse rynkowe. Obecnie w krajach rozwiniętych można obserwować występowanie gospodarki nadmiaru, w której poziom produkcji przewyższa poziom konsumpcji. Coraz krótsze cykle życia produktu i szybsze cykle wdrażania nowych technologii pozwalają na tworzenie i oferowanie coraz bardziej zróżnicowanych produktów, inwestycje zaś stają się mniej opłacalne. Jednocześnie postęp techniczny i wysokie standardy produkcji sprawiają, że produkty stają się coraz bardziej zbliżone pod względem pełnionych funkcji. Ponadto są one niemal niezawodne, co oznacza, że „poprawność” nie jest już wystarczająca – klienci często kupują tańsze substytuty o zbliżonej jakości, co zmusza firmy do konkurencji za pomocą budowania autentycznych relacji ze swoimi klientami. Znajduje to odzwierciedlenie w marketingu relacji, który „oznacza koncepcję zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa

firm zależna jest od nawiązania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku. Koncepcja ta zakłada budowę związków [...] z klientami i aliansów strategicznych z partnerami w biznesie” (Rydel i Ronkowski 1995: 5). Nie ulega wątpliwości, że to właśnie nabywcy są grupą, na której przedsiębiorstwa powinny koncentrować gros swoich działań, dążąc do zbudowania długotrwałych, zyskownych i obopólnie korzystnych relacji, których podstawą jest dostarczenie klientom wysokiej wartości. Pojęciem przydatnym do opisu oraz umożliwiającym dokonanie pomiaru relacji jest lojalność nabywców – dzięki jej dogłębnej analizie można bowiem śledzić powstanie i ewolucję relacji, a także opracować narzędzia pozwalające na jej właściwe kształtowanie.

## 2. Istota lojalności

Mimo swej popularności na przestrzeni ostatnich lat, pojęcie lojalności nie doczekało się jednej, powszechnie uznawanej definicji. W literaturze przedmiotu poszczególni autorzy definiują lojalność w odmienny sposób, podkreślając różne jej przejawy, co może oznaczać, iż badania przeprowadzane w celu zrozumienia tego zagadnienia nie są w pełni porównywalne i opisują różne aspekty tego samego zjawiska. Dwa najczęściej spotykane podejścia do zagadnienia lojalności ujmują to zjawisko od strony behawioralnej, przejawiającej się powtarzalnym zachowaniem zakupowym, oraz od strony emocjonalnej, koncentrującej się na osobistych uczuciach i nastawieniu klienta.

Behawioralne ujęcie lojalności domino wało w początkowych rozważaniach na temat tego zjawiska i zakładało, iż lojalnym klientem jest osoba przejawiająca powtarzalne zachowanie zakupowe, pozostałe czynniki zaś – takie jak zaangażowanie czy pozytywne emocje – mają jedynie drugoplanowe zna-

czeniu. Odzwierciedleniem tego podejścia jest definicja głosząca, iż „lojalny klient to osoba, która cały swój budżet, przeznaczony na skorzystanie z danego typu produktów, wydaje w jednej firmie” (Smyczek 2004: 6). Na uwagę zasługuje fakt, że takie rozumienie zjawiska lojalności nabywców wiąże się niezaprzeczalnie z łatwością dokonywania pomiaru i jego przejawy są potwierdzone licznymi badaniami (Uncles i in. 2003: 297).

Podejście łączące lojalność nabywcy z jego stanem emocjonalnym powstało na skutek upowszechniającego się przekonania, że utożsamianie lojalności jedynie z dokonywaniem zakupów jest niesłuszne i ograniczające oraz że należy je rozszerzyć o aspekty psychologiczne. Obecnie podejście to jest obficie udokumentowane i stanowi dominujące rozumienie lojalności (Uncles i in. 2003: 296; Garland i Gendall 2004: 81–87). Popularnie przytaczana definicja ilustrująca takie ujęcie określa lojalność jako „głęboko zakorzenione przekonanie dotyczące powtórzonego zakupu preferowanego produktu lub usługi, prowadzące do dokonywania powtarzających się zakupów tego samego produktu bądź produktów tej samej marki, pomimo występujących czynników sytuacyjnych i działań marketingowych mających na celu nakłonienie nabywcy do zmiany dostawcy” (Oliver 1999: 34). Oznacza to, że prawdziwie lojalny klient nie tylko regularnie kupuje produkty ulubionej marki, ale także przejawia wobec dostawcy pozytywne emocje (Jones i Sasser 2005: 101) oraz gotów jest na pewne poświęcenia (Urban i Siemieniako 2005: 2). Dodatkowo za jeden z ważniejszych przejawów lojalności uważa się pozytywne rekomendacje udzielane przez klienta osobom trzecim (Reichheld 2006: 19; Griffin 2002: 31).

Niewątpliwie popularność swą lojalność nabywców zawdzięcza praktycznym korzyściom, jakie uzyskują przedsiębiorstwa posiadające grono stałych klientów (Reichheld 2001: 10–12; Griffin i Lowenstein 2001: 9–10; Griffin 2002: 31–32). Do benefitów tych można zaliczyć zwiększenie przychodów (będące efektem niższej elastyczności cenowej lojalnych klientów, dłuższego czasu trwania relacji z firmą, realizowanej sprzedaży dodatkowej – *cross* i *up-selling*), jak również obniżenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa (utrzymanie klientów jest tańsze niż pozyskiwanie nowych, firma ponosi niższe koszty związane z obsługą

i czerpie korzyści z bezpłatnej promocji na skutek szerzenia się pozytywnych opinii). Coraz częściej pojawia się jednak polemika na temat uzyskiwanych korzyści, podkreślająca fakt, że nie są one tak oczywiste i powszechnie uzyskiwane, jak początkowo sądzono (Reinartz i Kumar 2003: 76–89).

### 3. Determinanty lojalności

W ciągu ostatnich dwóch dekad zjawisko lojalności nabywców było dogłębnie analizowane w celu określenia czynników sprzyjających jej powstawaniu. W bogatej literaturze przedmiotu pojawiają się zarówno propozycje poparte wynikami badań empirycznych, jak i pozostające w sferze czysto teoretycznej. Nie ulega wątpliwości, że specyfika zachowań lojalnościowych zależy silnie od typu rynku produktowego, którego dotyczy, oraz związanego z nim rodzaju zachowań zakupowych, co znajduje odzwierciedlenie w bogactwie składników modeli objaśniających powstawanie lojalności. Jednak mimo tej różnorodności, badacze są, jak się wydaje, zgodni co do występowania zadowolenia jako czynnika koniecznego, choć niewystarczającego do zaistnienia lojalności.

Do najczęściej pojawiających się elementów, które uzupełniają zestaw determinant lojalności, należą: jakość (Beerli i in. 2004: 265), wartość (Caruana i Fenech 2005: 245–256), zaangażowanie (Fullerton 2005: 97–110), zaufanie (Luarn i Lin 2003: 157–167) oraz koszty i bariery zmiany dostawcy (Methlile i Nysveen 1999: 375–386). Ich specyfika oraz rola w kreowaniu lojalności nabywców zostanie przedstawiona w niniejszym artykule.

#### 3.1. Zadowolenie

Mimo że zadowolenie (satisfakcja) jest najczęściej wymienianą determinantą lojalności, jednak – podobnie jak sama lojalność – nie posiada jednej, powszechnie akceptowanej i stosowanej definicji, czego najpoważniejszą konsekwencją jest brak pełnej porównywalności przeprowadzonych badań. Różnorodność stosowanych definicji dowodzi pewnej swobody interpretacyjnej, jednak w większości przypadków pojawiają się trzy elementy wspólne stanowiące trzon tego zjawiska (Giese i Cote 2000: 4):

– zadowolenie klienta jest reakcją (odpowiedzią) natury emocjonalnej bądź poznawczej,

- reakcja ta odnosi się do konkretnego aspektu (oczekiwań, produktu, procesu konsumpcji itp.),
  - reakcja powstaje w określonym czasie (po konsumpcji, po dokonaniu wyboru itp.).
- Wielość sposobów interpretacji satysfakcji niewątpliwie jest wynikiem występowania różnorodnych procesów leżących u podstaw generowania zadowolenia. W literaturze przedmiotu najczęściej przytaczane są trzy główne podejścia objaśniające powstawanie tego zjawiska:
- *Teoria oczekiwanej niezgodności* – opiera się na dwóch procesach: w pierwszym zostają sformułowane oczekiwania klienta przed dokonaniem zakupu, w drugim zaś są one weryfikowane poprzez porównanie z rzeczywistością. W efekcie możliwe do uzyskania są trzy wyniki: niezgodność pozytywna, niezgodność negatywna i zgodność (Oliver i in. 1997: 315).
  - *Teoria atrybucji* – objaśnia sposób, w jaki jednostki wykorzystują dostępne informacje w celu wyjaśnienia odniesionego sukcesu lub porażki. Atrybucja może zachodzić w trzech wymiarach obejmujących umiejscowienie przyczynowości, zmienność przyczyny w czasie oraz możliwość kontroli. W praktyce zadowolenie nabywców jest większe w przypadku wewnętrznego umiejscowienia przyczynowości (sukces jest wynikiem własnego wysiłku lub zdolności), zaś w sytuacji, gdy winę za niesatysfakcjonujące zdarzenie ponosi firma, niezadowolenie klientów jest większe, niż gdyby odpowiedzialność leżała po ich stronie (Bitner 1990: 79).
  - *Teoria sprawiedliwości wymiany* – bazuje na pojęciu dysonansu poznawczego i zakłada, że podmioty uczestniczące w wymianie dokonują porównania poczynionych nakładów i osiągniętych korzyści oraz oczekują proporcjonalnego podziału zysku, co owocuje poczuciem zadowolenia (Huppertz i in. 1978: 251).
- Chociaż zadowolenie i lojalność nabywców są ze sobą powiązane, specyfika tej relacji pozostaje niedookreślona. Badacze skłaniają się ku różnym interpretacjom tej zależności, między innymi postulując, że zadowolenie i lojalność są przejawami tego samego zjawiska lub że zadowolenie jest kluczowym komponentem lojalności. Najbliższe rzeczywistości – zdaniem autorki artykułu – jest jednak podejście zakładające, iż satysfakcja stanowi jedynie początek pro-

cesu, w wyniku którego powstaje lojalność. Stosowana jest tutaj metafora porównująca zadowolenie do ziarna, które pod wpływem sprzyjających czynników zewnętrznych kiełkuje i przeradza się w lojalność (Oliver 1999: 40–41). Zgodnie z założeniami tego podejścia, proces ten jest nieodwracalny – wskutek wystąpienia negatywnych zdarzeń lojalny klient nie „cofa się” do poczucia satysfakcji, lecz przechodzi bezpośrednio do stanu niezadowolenia.

Początkowo praktykom towarzyszyło silne przekonanie, że wszelkie działania przedsiębiorstw należy koncentrować na zwiększaniu zadowolenia nabywców, co przyniesie efekty w postaci ich „lojalizacji” i zwiększenia zyskowności firmy. Z czasem okazało się, że prowadzi to do wystąpienia „pułapki zadowolenia” (Reichheld 1996: 23), która przejawia się brakiem przełożenia nakładów finansowych czynionych przez firmy na utrzymanie klientów. Zwykle poczucie satysfakcji nie stymuluje zachowań lojalnościowych nabywców, które pojawiają się dopiero w chwili wystąpienia zachwytu, będącego mieszanką radości i zaskoczenia (Oliver i in. 1997: 311–336). Odkrycie tej zależności w znaczący sposób utrudnia operacjonalizację zjawiska zadowolenia i ogranicza możliwość jego wykorzystania w praktyce marketingu.

Prowadząc rozważania na temat zadowolenia i jego wpływu na powstawanie zachowań lojalnościowych, nie można pominąć kwestii niezadowolenia. Zjawisko to może być interpretowane na dwa sposoby (Giese i Cote 2000: 13):

- jednowymiarowo – zadowolenie i niezadowolenie są przeciwstawnymi i wzajemnie się wykluczającymi stanami (mierzone na jednej skali: bardzo zadowolony/bardzo niezadowolony),
- dwuwymiarowo – zadowolenie i niezadowolenie są rozłącznymi zjawiskami (każde mierzone oddzielną skalą).

Ta pozorna sprzeczność znajduje swoje wyjaśnienie w złożoności odczuć towarzyszących nabywcom. W sytuacji gdy klienci odczuwają satysfakcję z jednego aspektu doświadczenia zakupowego (np. jakość produktu), a jej brak z innego (np. obsługa), postrzegają zadowolenie i niezadowolenie jako współistniejące zjawiska. W przypadku zaś spójności odczuć towarzyszących doświadczeniu zakupowemu klienci traktują zadowolenie lub niezadowolenie jednowymiarowo.

Reakcje nabywców na wystąpienie niezadowolonia nie budzą wśród badaczy takich kontrowersji jak w przypadku zadowolenia, jednak wciąż obejmują szereg różnorodnych zachowań, na które składają się zarówno reakcje behawioralne, jak i powstrzymanie się przed działaniem. Najczęstszym sposobem klasyfikacji reakcji klientów na niezadowolenie jest zaproponowany przez A.O. Hirschmana model „wyjście, głos, lojalność” (*exit, voice, loyalty*) (Farell 1983: 596–608). W modelu tym „wyjście” jest czynną i destruktywną reakcją nabywcy przejawiającą się zakończeniem relacji z firmą, produktem lub marką. „Głos” rozumiany jest jako werbalna i konstruktywna reakcja, skierowana wobec np. przyjaciół, której celem jest wywołanie zmiany postępowania firmy. Natomiast „lojalność” charakteryzuje się biernością i konstruktywnością i przejawia się kontynuowaniem przez klienta związku z firmą w nadziei na pozytywne samorozwiązanie się problemu. Wynika z tego praktyczna implikacja dla organizacji – optymalnym z punktu widzenia firmy zachowaniem nabywcy powinna być opcja „głos”, gdyż pozwala na zidentyfikowanie problemu, przeprowadzenie działań naprawczych oraz przekształcenie negatywnego doświadczenia w pozytywne, co daje szansę na rozwój relacji w kierunku lojalności.

### 3.2. Jakość

Początkowo koncepcja jakości była analizowana wyłącznie w kontekście produktów trwałych, jednak upowszechnienie usług skłoniło badaczy do rozszerzenia obszaru zainteresowań w tym kierunku. Jednocześnie wyniki badań wskazywały na występowanie zależności między poziomem jakości produktów i usług a rentownością i udziałem firmy w rynku (Zeithaml i in. 1996: 31), co stymulowało przedsiębiorstwa do skoncentrowania się na tym zjawisku.

Pojęcie jakości zostało zdefiniowane na wiele sposobów, a istniejące definicje dają się zakwalifikować w jednym z czterech wyróżnionych obszarów (Garvin 1984: 25–44):

- filozoficznego podejścia o charakterze transcendentálním, w ramach którego jakość odzwierciedla wewnętrzną doskonałość,
- podejścia opartego o produkt, gdzie jakość jest rozumiana jako stopień zawartości określonego składnika lub atrybutu w produkcie,

- podejścia produkcyjnego, traktującego jakość jako zgodność z normami i wymaganiami technicznymi, co oznacza, że przedsiębiorstwo powinno wyznaczyć określone standardy i dążyć do ich spełnienia,
- podejścia opartego na użytkowniku, które jest najbliższe koncepcji marketingowej dotyczącej prowadzenia działalności i ujmuje jakość jako zdolność do zaspokojenia potrzeb nabywcy – jakość jest tutaj oparta o użyteczność i zadowolenie klienta.

W praktyce jednak podejścia te wzajemnie się przenikają, co pozwala na zastosowanie kompleksowego podejścia do jakości.

Niewątpliwie jakość należy analizować oddzielnie w kontekście produktowym i usługowym. Szczególne zainteresowanie jakością produktu miało swoje źródło w doświadczeniach firm amerykańskich, które w pewnym momencie zaczęły tracić udział w rynku na rzecz wkraczających firm zagranicznych, zwłaszcza japońskich. Przeprowadzone analizy dowiodły, iż wysoka jakość produktu jest źródłem przewagi konkurencyjnej, wywiera wpływ na udział firmy w rynku, pozwala na uzyskanie wyższej ceny oraz wpływa na intencje zakupowe nabywców (Devaraj i in. 2001: 424). Przedsiębiorstwa pojęły, że w celu zrozumienia zagadnienia jakości konieczne jest stosowanie podejścia, które byłoby wynikiem rynkowej orientacji firmy, a nie tylko pochodną dokonywanych obiektywnych pomiarów. Okazało się, iż klienci postrzegają jakość produktu nie jako ogólną globalną ocenę, ale raczej jako wynik ewaluacji licznych wymiarów, co doprowadziło do powstania licznych zestawów determinant jakości.

Na podstawie przeprowadzonych badań Brucks, Zeithaml i Naylor (2000: 358–374) wyodrębnili zestaw sześciu czynników determinujących jakość:

- łatwość użycia (zdolność klienta do uruchomienia i użytkowania produktu oraz jasność i przejrzystość instrukcji i oprzyrządowania),
- wszechstronność (liczba i stopień złożoności cech odróżniających dany produkt i umożliwiających realizację większej liczby funkcji),
- trwałość (czas, w którym produkt funkcjonuje bezawaryjnie, oraz miara działania produktu w różnicowanych warunkach),
- łatwość naprawy (dostępność serwisu, komunikatywność personelu itp.),

- funkcjonalność (stopień, w jakim produkt spełnia swoje podstawowe zadanie),
- prestiż (zdolność produktu do komunikowania swojej wyższości poprzez cechy widoczne i niewidoczne).

W przeciwieństwie do jakości produktu rozważania na temat jakości usług pojawiły się relatywnie niedawno. Ze względu na specyfikę usług (niematerialność, niejednorodność, nietrwałość, nierozłączność procesu świadczenia i konsumpcji) pojawia się trudność w dokonaniu oceny jakości i określeniu jej determinant. W kontekście usług badacze posługują się pojęciem postrzeganej jakości, mającej charakter subiektywny, zależny od osoby oceniającego w odróżnieniu od jakości obiektywnej (mechanicznej, dotyczącej elementów produktu). Najczęściej wykorzystywanym w praktyce marketingu relacji podejściem objaśniającym powstawanie postrzeganej jakości jest model luk (Parasuraman i in. 1985: 42). Zaproponowany model opiera się na założeniu, że postrzegana jakość jest wynikiem dokonania przez nabywców porównania tego, co w ich odczuciu firma powinna zaoferować, i tego, w jaki sposób postrzegają oni działanie dostawców usług. Podejście to jest zbliżone do teorii oczekiwanej niezgodności, a postrzegana jakość jest interpretowana jako wielkość rozbieżności między oczekiwaniami nabywców a percepcją dotyczącą działań firmy. Z punktu widzenia praktyki istotne było także wyodrębnienie determinant jakości usługi, których listę ostatecznie zawężono do pięciu kluczowych elementów obejmujących (Parasuraman i in. 1988: 35–48): sferę materialną (otoczenie fizyczne towarzyszące świadczeniu usługi), niezawodność (obejmująca dokładność i rzetelność), wrażliwość (gotowość i chęć personelu do świadczenia usługi), pewność (w wyniku połączenia kompetencji i uprzejmości pracowników) i empatię (zindywidualizowane podejście do klienta).

### 3.3. Wartość

Zainteresowanie wartością jako czynnikiem determinującym zachowania lojalnościowe nabywców rozpoczęło się z chwilą, w której praktycy i teoretycy zaczęli kwestionować przydatność koncepcji zadowolenia do przewidywania zachowań zakupowych. Szczególnie niepokojące wydały się doniesienia na temat zadowolonych klientów, którzy decydowali się na zmianę

dostawcy lub produktu – w takim układzie wartość została uznana za lepszy predyktor lojalności (Reichheld 1996: 94–107).

W odróżnieniu od zadowolenia postrzegana wartość jest oceną poznawczą, a nie tylko emocjonalną. Charakteryzuje się znacznym subiektywizmem, powstaje bowiem w percepcji nabywców przy uwzględnieniu panujących warunków rynkowych i ocenie oferty konkurencji (Eggert i Ulaga 2002: 110). Znajduje to odzwierciedlenie w jednej z wielu dostępnych definicji wartości, która głosi, iż „wartość jest ogólną oceną użyteczności produktu w oparciu o porównanie korzyści i poniesionych kosztów” (Zeithaml 1988: 3).

W literaturze przedmiotu napotkać można trzy stanowiska analizujące proces powstawania wartości oraz jej determinanty i czynniki składowe, które zobrazowane są za pomocą modeli składnikowych, utylitarnych i „środki-cele” (Khalifa 2004: 645–667).

Modele składnikowe bazują na założeniu głoszącym, iż wartość powstaje w efekcie wystąpienia określonego zestawu czynników. Najlepiej znanym przykładem jest model Kano, którego teoretyczne założenia oparte są na teorii oczekiwanej niezgodności. W modelu tym wyróżnia się trzy rodzaje działań firmy, które posiadają niejednakową zdolność dostarczania nabywcom wartości: czynniki podstawowe (minimalne wymagania wobec produktu lub usługi, ich obecność traktuje się jako oczywistość, zaś brak może spowodować odejście klienta), czynniki oczekiwane (zaspokajające potrzeby związane z funkcjonowaniem produktu lub dostarczeniem usługi, ich efektywne dostarczenie generuje wartość dla klienta i zadowolenie) oraz czynniki niespodziewane (zaspokajające ukryte potrzeby klientów w niestandardowy sposób i sprzyjające powstawaniu lojalności). Przydatność tych modeli jest znaczna w procesie planowania produktu lub usługi, gdyż pozwalają na identyfikację istotnych z punktu widzenia klienta elementów. Ich wadą jest jednak pomijanie występowania kosztów.

W przypadku modeli utylitarnych, bazujących na teorii sprawiedliwości wymiany, wartość powstaje w wyniku porównania poniesionych przez nabywcę kosztów do uzyskanych korzyści. Te pierwsze obejmują wszelkiego rodzaju finansowe i pozafinansowe poświęcenia (wydane pieniądze, poświęcony czas, wysiłek poznawczy itp.),

do korzyści zalicza się zaś materialne i niematerialne atrybuty oferty, takie jak niska cena, serwis itp. (Zeithaml 1988: 2–22). Podejście utylitarne do wartości pozwala – z jednej strony – na pełniejsze zrozumienie wartości niż ma to miejsce w przypadku modeli składnikowych, ze względu na fakt, iż dotyczą dłuższego horyzontu czasowego i obejmują wszystkie etapy cyklu działań klienta. Z drugiej strony zaś nie uwzględniają związku między korzyściami/kosztami a celami nabywców oraz pomijają różnorodne znaczenie, jakie bywa przypisywane poszczególnym korzyściom i kosztom.

Wreszcie modele środki–cele (*means-end*) bazują na przekonaniu, że produkty i usługi są kupowane i użytkowane po to, aby nabywca mógł osiągnąć określone cele. Zgodnie z tą teorią występuje związek między atrybutami produktu lub usługi i konsekwencjami płynącymi z ich użytkowania a wartościami nabywców leżącymi u podstaw procesów decyzyjnych. Modele te pozwalają na wyjaśnienie sposobu, w jaki wybór dokonany przez nabywcę pozwala mu osiągać stany pożądane i minimalizować stany niepożądane (Woodruff 1997: 653). W ten sposób możliwe jest objaśnienie sytuacji, w której klienci przypisują różnicowane wagi korzyściom podczas oceny alternatywnych produktów i usług.

### 3.4. Zaufanie

Kreowanie lojalności polega na tworzeniu i rozszerzeniu relacji pomiędzy nabywcami a dostawcami. Każdy rodzaj relacji jest związany z określonym typem ryzyka, ważną rolę w łagodzeniu jego przejawów pełni zaś zaufanie, co prowadzi do konieczności zrozumienia tego zjawiska oraz poddania go zarządzaniu. Zaufanie, podobnie jak poprzednio opisywane zjawiska, ma wiele różnorodnych definicji, a jedna z pełniejszych przedstawia je jako „stan psychologiczny składający się z zamiaru zaakceptowania własnej wrażliwości w oparciu o pozytywne oczekiwania dotyczące intencji przyświecających zachowaniu drugiej strony” (Rousseau i in. 1998: 395).

Pojawienie się zaufania musi być poprzedzone zaistnieniem dwóch warunków: wystąpieniem ryzyka (rozumianego jako postrzegane prawdopodobieństwo poniesienia straty) oraz współzależnością podmiotów, która oznacza, że cele jednej strony nie mogą być osiągnięte bez pomocy drugiej strony. W tym układzie zaufanie

nie oznacza zachowania (np. kooperacja) ani wyboru (np. podjęcie ryzyka), tylko jest rozumiane jako psychiczna predyspozycja znajdująca się u podstaw zachowania lub wyboru. W związku z tym, można wyróżnić następujące formy zaufania (Rousseau i in. 1998: 398–401):

- zaufanie w obawie przed sankcjami oparte przekonaniem, że koszty złamania zaufania są wyższe niż korzyści związane z oportunistycznymi zachowaniami,
- zaufanie oparte na kalkulacji to racjonalnie dokonany wybór powszechny w wymianie ekonomicznej,
- zaufanie relacyjne pojawia się na skutek powtarzających się interakcji, podejmowania ryzyka i spełniania oczekiwań wzmocnionych pojawieniem się emocji,
- zaufanie oparte na czynnikach instytucjonalnych, istniejące na poziomie organizacyjnym lub społecznym i wspierające powstanie „masy krytycznej” zaufania sprzyjającej dalszym zachowaniom opartym na zaufaniu.

Jednym z możliwych sposobów wyjaśnienia powstawania zaufania jest przekonanie, iż pojawia się ono na podstawie oczekiwań nabywcy dotyczących motywów i zachowań drugiej strony relacji (Doney i Cannon 1997: 35–51). Wyróżnić można pięć procesów prowadzących do powstania zaufania: wyrachowanie (nabywca oblicza, czy drugiej stronie opłaca się pozostać w związku, czy oszukiwać), przewidywanie (na podstawie wcześniejszych doświadczeń jedna strona stara się przewidzieć zachowania drugiej), zdolność do wypełnienia zobowiązań (element wiarygodności), celowość (ocena zamiarów wobec relacji na podstawie interpretacji słów i czynów drugiej strony) oraz przeniesienie zaufania ze sprawdzonego źródła na nowy podmiot. Procesy te mogą współdziałać i odzwierciedlają różne sposoby osądzania solidności partnera.

W kontekście zaufania warto także poruszyć temat nieufności, rozumianej jako brak zaufania. Zjawisko to – podobnie jak w przypadku zadowolenia czy niezadowolenia – jest interpretowane dwojako. Pierwsze, tradycyjne podejście traktuje zaufanie i nieufność jako rozłączne, skrajne przejawy tego samego zjawiska – oznacza to, że wysoki poziom zaufania (zjawisko pozytywne) jest powiązany z niskim poziomem nieufności (zjawisko negatywne). Drugi, współczesny sposób interpretacji zaufania i nieufności oparty jest na przekonaniu, że

relacje między stronami charakteryzują się wielością powiązań i niespójnością doświadczeń, co często prowadzi do współwystępowania obydwóch zjawisk (Lewicki i in. 1998: 441–442). Różnica między powyższymi sposobami rozumienia zjawiska zaufania i nieufności może być zobrazowana w postaci dwóch pytań: *Jak bardzo ufam?*, charakterystycznego dla podejścia tradycyjnego, oraz *W jakich obszarach ufam?*, typowego dla nurtu współczesnego.

Zaufanie nie jest czynnikiem koniecznym dla zaistnienia relacji, jest jednak elementem bardzo ułatwiającym wzajemne kontakty. Jego wystąpienie w związku generuje wiele korzyści, takich jak: ograniczenie wielu korzyści, takich jak: ograniczenie poczucia niepewności, zwiększenie gotowości partnerów do zaakceptowania zasad i wymagań panujących w relacji, wystąpienie większej chęci do współpracy oraz zmniejszenie występowania konfliktu i wprowadzenie bardziej efektywnych metod jego rozwiązywania (Morgan i Hunt 1994: 20–38).

### 3.5. Zaangażowanie

Zaangażowanie jako zjawisko wywodzi się z obszaru psychologii i socjologii, w których analizowano predyspozycje jednostek do podejmowania konkretnych zachowań. Natomiast rozważania marketingowe koncentrują się na definiowaniu roli zaangażowania w kreowaniu i utrzymywaniu długotrwałych relacji.

Zaangażowanie może być zdefiniowane jako „chęć utrzymania relacji” (Morgan i Hunt 1994: 22) lub „opór przed zmianą” (Pritchard i in. 1999: 334). Zrozumienie wpływu tego zjawiska na zachowania nabywców wymaga przeprowadzenia analizy procesów, których obecność jest kluczowa dla wystąpienia oporu wobec zmian, znajdującego przełożenie na zachowania lojalnościowe klientów. Pierwszy jest proces o charakterze informacyjnym, który obejmuje następujące elementy: złożoność informacyjną (polegającą na tworzeniu skomplikowanych struktur poznawczych, opór wynika z chęci uniknięcia dysonansu poznawczego), spójność poznawczą (chroniącą przekonania nabywcy przed sprzecznymi sygnałami, powodując ich zagłuszenie lub reinterpretację) oraz pewność (będącą mechanizmem oceny celności przekonań na temat marki wzmocnionym poprzez dostarczanie spójnych informacji). Drugim typem są procesy indentyfikacyjne, łączące

się z oceną tego, czy relacja nabywcy z daną marką jest spójna z jego własnym wizerunkiem i wartościami. Trzecią grupę stanowią procesy wolicjonalne, obrazujące sytuację, w której wystąpienie poczucia woli i siły sprawczej u nabywcy prowadzi do większego poczucia odpowiedzialności za podejmowane decyzje i, co za tym idzie, większego zaangażowania.

Zaangażowanie stron w związek jest elementem dającym szansę na przetrwanie i rozwój relacji. Do powszechnie przytaczanych korzyści zalicza się zmniejszenie chęci zmiany dostawcy, większą skłonność do udzielania pozytywnych rekomendacji, mniejszą wrażliwość cenową oraz zwiększenie zamiaru dokonania powtórnych zakupów (Fullerton 2003: 333–344, Fullerton 2005: 97–110). Korzyści te stanowią przejawy lojalności nabywców, należy jednak pamiętać, że są one wynikiem sytuacji, w której obie strony odczuwają równowagę. W przypadku wystąpienia asymetrii rozkładu zaangażowania w relacji pojawi się poczucie dyskomfortu, stanowiące potencjalne zarzewie konfliktu i prowadzące do alienacji stron (Ross i in. 1997: 680–705).

### 3.6. Koszty i bariery zmiany dostawcy

Nie ulega wątpliwości, że jednym z ważniejszych zadań stojących przed praktykami marketingu jest nie tylko zdobycie atrakcyjnych klientów, ale także ich zatrzymanie. Powszechnie cytowane badania wskazują na wpływ takich czynników, jak zadowolenie, jakość, wartość, zaufanie i zaangażowanie, na zamiar pozostania klienta z firmą. Jednocześnie jednak sam zamiar jest wysoce niedoskonałym predykatorem zachowań nabywców, ich deklaracje nie zawsze bowiem znajdują potwierdzenie w faktycznych działaniach.

Klienci decydują się na zmianę dostawcy z wielu przyczyn, do których zalicza się: wystąpienie błędu w kluczowej usłudze, doświadczenie nieudanego kontaktu usługowego, przyczyny finansowe (obejmujące zarówno podwyżki cen, jak też nieuczciwe praktyki cenowe), niedogodność lokalizacji lub zbyt długi czas oczekiwania, niepożądane reakcje personelu na źle wykonaną usługę, przejście do konkurencji, problemy etyczne związane z korzystaniem z usług danej firmy oraz sytuacje przypadkowe (nie-dobrowolne), takie jak np. przeprowadzka klienta bądź firmy (Keaveney 1995: 71–82). Warto zwrócić uwagę na to, że dominują

aspekty powiązane z obsługą i zachowaniem personelu, czyli elementy znajdujące się pod pełną kontrolą firmy.

Jednym ze sposobów zatrzymania klienta jest stworzenie przez przedsiębiorstwo barier, które w efektywny sposób uniemożliwią mu wycofanie się w chwili, gdy doświadczy niezadowolenia lub trafi na atrakcyjne alternatywy. Na rynku instytucjonalnym można wyróżnić trzy typy więzi, których kolejność odpowiada narastającej sile powiązań (Ahmad i Buttle 2001: 553–573):

- więzi finansowe, dotyczące kosztowych aspektów relacji, generujące najłabsze przywiązanie i trudne do ochrony przed konkurencją,
- więzi społeczne, powstające poprzez komunikację i intensywne interakcje, będące często uzupełnieniem więzi finansowych,
- więzi strukturalne, charakteryzujące się największą siłą oddziaływania, powstają bowiem na skutek ponoszenia wspólnych inwestycji i silnej customizacji produktów.

Z kolei w kontekście rynków konsumenckich wymienia się odmienne typy powiązań. Najbardziej rozbudowana typologia obejmuje 10 elementów, które pozwalają sklasyfikować się w dwóch grupach (Storbacka i in. 1994: 27). Grupa pierwsza to więzi prawne, ekonomiczne, technologiczne, geograficzne i czasowe, traktowane przez klienta jako czynniki znajdujące się poza jego wpływem i w związku z tym mogące być postrzegane w negatywny sposób. Do drugiej grupy należą więzi wynikające z wiedzy, społeczne, kulturowe, ideologiczne i psychologiczne. Występują one głównie w percepcji klienta i z tego powodu nie mogą być swobodnie kształtowane przez firmę.

Efektywność tworzonych przez firmę barier zależy w dużej mierze od towarzyszących im kosztów zmiany. Koszty te mają charakter jednorazowy i są przypisywane zmianie dostawcy – co prawda muszą wiązać się z procesem zmiany, ale niekoniecznie muszą wystąpić w jego trakcie. Obejmują zarówno wydatki natury pieniężnej, jak i koszty uczenia się, emocjonalne, poszukiwania itp. Koszty te można sklasyfikować następująco (Burnham i in. 2003: 109–126):

- koszty proceduralne, związane z poniesionym wysiłkiem i stratą czasu, obejmujące koszt ryzyka ekonomicznego, koszt dokonania oceny, koszt uczenia się oraz koszt inicjacji,

- koszty finansowe, uwzględniające dającą się zmierzyć utratę zasobów, obejmujące koszt utraconych korzyści i straty pieniężne (np. utratę depozytu),
- koszty relacyjne, odzwierciedlające emocjonalny i psychologiczny dyskomfort, obejmujące koszty utraty osobistej relacji z personelem oraz koszt utraty relacji z marką.

Występowanie barier i kosztów zmiany dostawcy wiąże się ze zwiększaniem lojalności behawioralnej wśród nabywców, natomiast nie wywierają one wpływu na lojalność afektywną. Ciekawy jest natomiast fakt, że nabywcy, którzy dokonali zmiany dostawcy, charakteryzują się wyższym poziomem zadowolenia i większą skłonnością do udzielania rekomendacji (Ganesh i in. 2000: 64–87).

#### 4. Podsumowanie

Wymienione w artykule czynniki – przy właściwych działaniach ze strony przedsiębiorstwa – sprzyjają generowaniu lojalności klientów oraz pozwalają na obopólnie korzystny rozwój relacji. Jednocześnie należy pamiętać, że prawdziwa lojalność klientów, łącząca zarówno aspekt behawioralny, jak i – a może przede wszystkim – emocjonalny, jest dobrem rzadkim, nieosiągalnym dla każdego, niezależnie od podejmowanych prób.

Przeprowadzona analiza zdolności przedsiębiorstw do stymulowania zachowań lojalnościowych nabywców pozwala na wyciągnięcie pewnych wniosków i określenie warunków koniecznych do odniesienia sukcesu w tym obszarze (Oliver 1999: 41):

1. Oferowany przez przedsiębiorstwo produkt musi stanowić unikalną kombinację wartości, która ma potencjał pobudzenia pożądania nabywców.
2. Segment nabywców charakteryzujący się znacznym rozmiarem i zyskownością musi uznać produkt za unikalny i atrakcyjny.
3. Produkt musi stanowić obiekt pożądania – przynajmniej w rozumieniu potencjalnych lojalnych klientów firmy.
4. Elementem stymulującym zachowania lojalnościowe nabywców jest utworzenie społeczności wokół produktu, co oznacza, że produkt musi mieć potencjał pozwalający na wkomponowanie go w sieć społecznych powiązań.
5. Budowanie lojalności nabywców jest działaniem kosztownym – firma, która



realizuje taki cel, musi swoje plany poprzeć odpowiednimi zasobami oraz chęcią ich wydatkowania (głównie w celu doskonalenia produktu i utrzymywania społeczności wokół niego).

Sytuacja, w której firma nie jest w stanie spełnić wszystkich wyżej wymienionych warunków, oznacza jedno: osiągnięcie prawdziwej lojalności nie jest możliwe. Należy dokonać rzetelnej oceny stanu rzeczy, albowiem często jego przyczyny znajdują się poza obszarem wpływu i kontroli firmy – mogą być rezultatem typu produktu (trudno oczekiwać, że usługa wywozu śmieci stanie się obiektem pożądania) lub warunków rynkowych (wojny cenowe powodują obniżenie marży zysku i ograniczają możliwość realizowania badań nad unikalnym produktem). Firma, która staje w obliczu takich ograniczeń, powinna powstrzymać się przed pogonią za nieosiągalnym ideałem i idącym za tym marnotrawstwem zasobów. Zamiast tego powinna skoncentrować swoje działania na jednej z możliwych determinant i za cel postawić sobie np. zapewnienie klientom najwyższej satysfakcji lub pobudzić ich zaangażowanie albo ustanowić skuteczne bariery zapobiegające odejściu nabywcy.

## Informacje o autorce

**Dr Katarzyna Dziewanowska**

– Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania  
Uniwersytetu Warszawskiego.  
E-mail: kdziewanowska@mail.wz.uw.edu.pl.

## Bibliografia

- Ahmad, R. i F. Buttle 2001. Retaining business customers through adaptation and bonding: A case study of HDox. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, nr 6/7.
- Beerli, A., Martin, J.D. i A. Quintana 2004. A model of customer loyalty in the retail banking market. *European Journal of Marketing*, nr 1/2 (38).
- Bitner, M.J. 1990. Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, nr 2 (54).
- Brucks, M., Zeithaml, V.A. i G. Naylor 2000. Price and brand name as indicators of quality dimensions for customer durables. *Journal of the Academy of Marketing Science*, nr 3 (28).
- Burnham, T.A., Frels, J.K. i V. Mahajan 2003. Consumer switching costs: A typology, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, nr 2 (31).
- Caruana, A. i N. Fenech 2005. The effect of perceived value and overall satisfaction on loyalty: A study among dental patients. *Journal of Medical Marketing*, nr 3 (5).
- Devaraj, S., Matta, K.F. i E. Conlon 2001. Product and service quality: the antecedents of customer loyalty in the automotive industry. *Production and Operations Management*, nr 4 (10).
- Doney, P.M. i J.P. Cannon 1997. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, nr 2 (61).
- Eggert, A. i W. Ulaga 2002. Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? *The Journal of Business & Industrial Marketing*, nr 2/3 (17).
- Farrell, D. 1983. Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job satisfaction: A multidimensional scaling study. *Journal of the Academy of Management*, nr 4 (26).
- Finn, A. 2005. Reassessing the foundations of customer delight. *Journal of Service Research*, nr 2 (8).
- Fullerton, G. 2003. When does commitment lead to loyalty? *Journal of Service Research*, nr 4 (5).
- Fullerton, G. 2005. The impact of brand commitment on loyalty to retail service brands. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, nr 2 (22).
- Ganesh, J., Arnold, M.J. i K.E. Reynolds 2000. Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, nr 64.
- Garland, R. i P. Gendall 2004. Testing Dick and Basu's customer loyalty model. *Australasian Marketing Journal*, nr 3 (12), s. 81–87.
- Garvin, D.A. 1984. What does "product quality" really mean. *Sloan Management Review*, nr 1 (26).
- Giese, J.L. i J.A. Cote 2000. Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, nr 1.
- Griffin, J. 2002. *Customer Loyalty. How to Earn It, How to Keep It*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Griffin, J. i M.W. Lowenstein 2001. *Customer Win-Back. How to Recapture lost Customers – and Keep Them Loyal*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Huppertz, J.W., Arenson, S.J. i R.H. Evans 1978. An application of equity theory to buyer-seller exchange situations. *Journal of Marketing Research*, nr 2 (15).
- Jones, T.O. i W.E. Sasser Jr 2005. Dlaczego uciekają zadowoleni klienci. *Harvard Business Review Polska*, nr 12.
- Keaveney, S.M. 1995. Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *Journal of Marketing*, nr 2 (58).

- Khalifa, A.S. 2004. Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, nr 5/6 (42).
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J. i R.J. Bies 1998. Trust and distrust: New relationships and realities. *The Academy of Management Review*, nr 3 (23).
- Luarn, P. i H. Lin 2003. A Customer Loyalty Model for e-service context. *Journal of Electronic Commerce Research*, nr 4 (4).
- Methlile, L.B. i H. Nysveen 1999. Loyalty of on-line bank customers. *Journal of Information Technology*, nr 14.
- Morgan, R. i S. Hunt 1994. Relationship Marketing in the Era of Network Competition. *Marketing Management*, nr 5.
- Oliver, R.L. 1999. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, vol. 63 (Special Issue).
- Oliver, R.L., Rust, R.T. i S. Varki 1997. Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*, nr 3 (73).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. i L.L. Berry 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, nr 4 (49).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. i L.L. Berry 1988. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, nr 1 (64).
- Pritchard, M.P., Havitz, M.E. i D.R. Howard 1999. Analyzing the commitment-loyalty links in service contexts. *Journal of the Academy of Marketing Science*, nr 3 (27).
- Reichheld, F.F. 1996. *The Loyalty Effect: the Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*, Boston: Harvard Business School Press.
- Reichheld, F.F. 2001. *Loyalty Rules*, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Reichheld, F.F. 2006. *The Ultimate Question*, Boston: Harvard Business School Press.
- Reinartz, W. i V. Kumar 2003. Błędy w zarządzaniu lojalnością klientów. *Harvard Business Review Polska*, nr 3.
- Ross, W.T., Anderson, E. i B. Weitz 1997. Performance in principal-agent dyads: The causes and consequences of perceived asymmetry of commitment to the relationship. *Management Science*, nr 5 (43).
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. i C. Camerer 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, nr 3 (23).
- Rydel, M. i C. Ronkowski 1995. Marketing partnerski. *Marketing i Rynek*, nr 9, s. 5–10.
- Smyczek, S. 2000. Lojalność konsumenta a sukces rynkowy banku. *Marketing i Rynek*, nr 4.
- Storbacka, K., Strandvik, T. i C. Gronroos 1994. Managing customer relationships for profit: The dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, nr 5.
- Uncles, M.D., Dowling, G.R. i K. Hammond 2003. Customer loyalty and customer loyalty programs. *The Journal of Consumer Marketing*, nr 4/5 (20).
- Urban, W. i D. Siemieniako 2005. Motywy lojalności klientów. *Marketing i Rynek*, nr 5.
- Woodruff, R.B. 1997. Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, nr 2 (25).
- Zeithaml, V.A. 1988. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, nr 3 (52).
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. i A. Parasuraman 1996. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, nr 2 (60).