

Agata Sudolska

Zarządzanie doświadczeniami klientów jako kluczowy czynnik w procesie budowania ich lojalności

Ekonomiczne Problemy Usług nr 72, 275-284

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr AGATA SUDOLSKA
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

ZARZĄDZANIE DOŚWIADCZENIAMI KLIENTÓW JAKO KLUCZOWY CZYNNIK W PROCESIE BUDOWANIA ICH LOJALNOŚCI

Streszczenie

Zmiany dokonujące się w uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych sprawiają, że przedsiębiorstwa zmuszone są do rewidowania i modyfikowania swoich strategii i działań marketingowych. W dobie hiperkonkurencji producenci oraz usługodawcy muszą zabiegać nie tylko o pozyskanie klienta, ale także o jego utrzymanie. To ostatnie stanowi duże wyzwanie, ponieważ klienci mają dziś możliwości wyboru wielu atrakcyjnych ofert w danej branży. Jednocześnie utrzymanie klienta powinno stać się priorytetem dla przedsiębiorstw myślących racjonalnie o pomnażaniu swoich dochodów. Obserwacja praktyki dowodzi bowiem, że lojalność konsumentów jest czynnikiem bezpośrednio wpływającym na wyniki finansowe uzyskiwane przez przedsiębiorstwo. Artykuł stanowi próbę naświetlenia problemu oddziaływania na skłonność nabywców do pozostawania wiernymi klientami, akcentując przede wszystkim zagadnienie zarządzania ich doświadczeniami.

Wstęp

Współcześnie coraz bardziej powszechny staje się pogląd, że przedsiębiorstwo dążące do utrzymania swojej konkurencyjności powinno rozwijać tzw. orientację relacyjną. Oznacza to, że jednym z kluczowych obszarów działań takiego przedsiębiorstwa jest rozwijanie trwałych relacji z innymi uczestnikami rynku, a w szczególności z klientami. Można powiedzieć, że dziś klient stanowi najcenniejszy zasób występujący w otoczeniu przedsiębiorstwa. O jego znaczeniu decyduje fakt, iż jest to zasób ograniczony ilościowo i niezastępowany¹. W związku z powyższym, priorytetem dla współczesnych przedsiębiorstw staje się nie tylko zdobywanie nowych nabywców, ale przede wszystkim skuteczne budowanie bazy lojalnych klientów, dzięki którym przedsiębiorstwo trwa na rynku i ma szansę na pomnażanie swoich dochodów. Przykłady z wielu branż wskazują bowiem, że im dłużej przedsiębior-

¹ W. Trejtowicz, *Wciągnąć klienta w dialog*, „Marketing w Praktyce” 2007, nr 111, s. 12.

stwo jest w stanie utrzymać danego klienta, tym większe czerpie z niego korzyści. Badania dotyczące ekonomicznych korzyści z utrzymywania dotychczasowych klientów dowodzą, że przedsiębiorstwo jest w stanie zwiększyć swoje zyski o 25%–85% w wyniku podniesienia wskaźnika retencji zaledwie o 5%². Retencja klientów uzależniona jest od wartości oferowanej im przez dane przedsiębiorstwo. Zatem w dobie coraz bardziej wymagających klientów priorytetem powinno stać się myślenie o tym, jak zarządzać zbudowanymi już relacjami z klientami i jak zwiększać wartość oferowanych im doświadczeń.

Proces kształtowania się lojalności klienta

Zgodnie z orientacją marketingową przedsiębiorstwo powinno dążyć do uzyskania nie tylko zysku, ale także satysfakcji klienta. Powszechnie zakłada się bowiem, że klient, który jest zadowolony z danego produktu, ponownie dokona jego zakupu. Satysfakcja klienta stała się zatem myślą przewodnią wielu współczesnych przedsiębiorstw.

Należy jednak podkreślić, że obserwacja praktyki gospodarczej jednoznacznie wskazuje na fakt, iż to nie satysfakcja, ale lojalność konsumentów jest czynnikiem bezpośrednio warunkującym wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Badania prowadzone w wielu branżach na całym świecie dowodzą, że w sytuacji, kiedy wzrasta wskaźnik lojalności klientów, wzrastają także zyski firmy. Korzyści ekonomiczne wynikające z lojalności nabywców osiągają dużą skalę i w wielu gałęziach gospodarki tłumaczą różnice w rentowności poszczególnych jednostek gospodarczych³.

W tym miejscu należy zastanowić się nad zależnością pomiędzy satysfakcją klienta a jego lojalnością. Liczne doświadczenia ostatnich dwóch dekad wskazują, że satysfakcja nabywców wynikająca z użytkowania określonego produktu nie jest jednoznaczna z ich lojalnością względem tego produktu⁴.

Satysfakcję konsumenta traktuje się jako konieczną dla osiągnięcia jego lojalności. Jednak okazuje się, że sama satysfakcja nie wystarcza do zbudowania bazy lojalnych klientów określonego produktu czy określonej marki. Stwierdzono bowiem empirycznie, iż satysfakcja klienta wynikająca z zakupu i użytkowania jakiegoś produktu nie determinuje jego lojalności względem tego produktu, a jedynie jej sprzyja. Obserwacja rynku dowodzi, że wśród klientów różnych przedsiębiorstw,

² Wskaźnik retencji wyraża procentowy stosunek liczby klientów firmy pod koniec ustalonego okresu czasu (np. roku) do liczby jej klientów na początku tego okresu czasu (roku). Na podstawie: F. Reichheld, W. Earlsasser Jr., *Zero Defections: Quality Comes to Services*, „Harvard Business Review” 1990, September–October, s. 73.

³ F. Reichheld, *Loyalty-based Management*, „Harvard Business Review” 1993, March–April, s. 64.

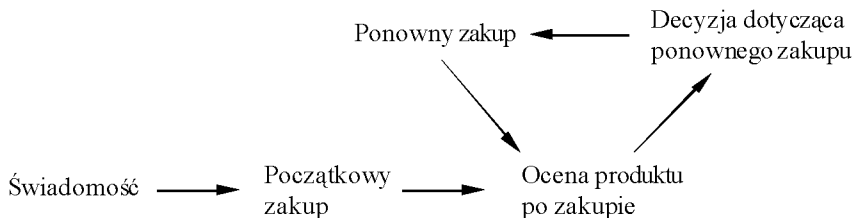
⁴ F. Reichheld, *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa Twojej firmy*, Onepress, Warszawa 2007, F. Reichheld, *Przywództwo prowadzące do lojalności*, „Harvard Business Review Polska” 2008, maj, M. Dixon, K. Freeman, N. Toman, *Przestań zabiegać o zachwyty klientów*, „Harvard Business Review Polska” 2010–2011, grudzień 2010–styczeń 2011, s. 132.

którzy decydują się na zmianę dostawcy, od 65% do 85% jest zadowolonych lub bardzo zadowolonych ze współpracy z poprzednim dostawcą. Przykładowo w branży motoryzacyjnej wskaźniki satysfakcji oscylują pomiędzy 85% a 95%, podczas gdy wskaźnik ponownych zakupów wynosi jedynie 40%⁵. Nasuwa się zatem pytanie o to, w jaki sposób kształtuje się lojalność klientów.

Spełnienie przez zakupiony produkt związanych z nim oczekiwań na ogół prowadzi do pojawienia się u nabywcy stanu satysfakcji. Odczuwanie satysfakcji z użytkowania danego produktu zachęca klienta do dokonywania ponownych zakupów produktów określonej marki. Ponadto u części spośród zadowolonych nabywców pojawia się uczucie związania w sposób emocjonalny z daną marką. Ów emocjonalny element relacji pomiędzy klientem a satysfakcjonującym go produktem jest załącznikiem jego lojalności w stosunku do tego produktu⁶.

Proces kształtowania się najpierw satysfakcji, a następnie ewentualnej lojalności klienta składa się z szeregu następujących po sobie etapów. Każdorazowo kiedy nabywca dokonuje zakupu jakiegoś produktu, przechodzi kolejne fazy tzw. cyklu zakupu, którymi są (rys. 1)⁷:

- uświadomienie istnienia produktu,
- pierwszy zakup produktu,
- ocena produktu,
- decyzja co do ponownego zakupu produktu,
- ponowny zakup produktu.



Rys. 1. Cykl zakupu

Źródło: J. Griffin, *Customer Loyalty, How to Earn It, How to Keep It*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997, s. 18.

Początkowy etap przedstawionego na rysunku 1 cyklu stanowi uświadomienie sobie przez potencjalnego nabywcę istnienia danego produktu, a kolejnym jest jego pierwszy zakup. W procesie kreowania satysfakcji klienta, będącej punktem wyj-

⁵ D. Stum, A. Thiry, *Building Customer Loyalty*, „Training and Development Journal” 1991, April, s. 34.

⁶ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 138.

⁷ J. Griffin, *Customer Loyalty, How to Earn It, How to Keep It*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997, s. 18; A. Dejnaka, *Budowanie lojalności klientów*, Wyd. Helion, Gliwice 2007, s. 113–115.

ścia do budowania jego lojalności, szczególne znaczenie przypisuje się drugiemu etapowi. Jest to podyktowane faktem, iż wrażenia i doświadczenia związane z pierwszym zakupem określonego produktu są często czynnikiem warunkującym późniejszy stosunek nabywcy do niego. Trzeci etap analizowanego cyklu stanowi ocena produktu. W przypadku kiedy nabywca nie jest zadowolony, najczęściej nie ponawia zakupu w danej firmie, lecz odchodzi do jej konkurencji. W związku z tym czwarty etap, który stanowi decyzja dotycząca ponownego zakupu tego produktu, jest możliwy, ale nie zawsze ma miejsce. Jeśli etap ten zaistnieje, stanowi punkt wyjściowy dla budowania lojalności nabywcy. Pozytywna ocena danego produktu i odczuwana przez nabywcę skłonność do jego ponownego zakupu łączy się z uczuciem, jakie określa się mianem preferencji. Oznacza to, że klient przedkłada dany produkt nad inne z tej samej kategorii, ponieważ ocenia go pozytywnie i odczuwa zadowolenie z jego użytkowania. Taka sytuacja skłania go do dokonania ponownego zakupu tego produktu. Jeżeli klient zdecyduje się na ponowny zakup, wkracza w piąty etap prezentowanego cyklu.

Wiedza dotycząca istoty lojalności nabywców i procesu jej kształtowania się w ogromnym stopniu oddziałuje na skuteczność działań marketingowych podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Jednak istota lojalności klienta jest na tyle złożona, że w literaturze występuje wiele podejść do tego zagadnienia. W powszechnym rozumieniu lojalność nabywcy wobec danego produktu definiuje się jako stopień, w jakim konsekwentnie wykazuje on pozytywną postawę w stosunku do tego produktu oraz przejawia skłonność do jego zakupu, pomimo istnienia czynników ekonomicznych przemawiających za zakupem oferty konkurencyjnej.

Wyjaśnienie istoty lojalności ujmowanej jako postawa prowadząca do określonych zachowań nabywcy wymaga dogłębnej analizy i zrozumienia procesów myślenia prowadzących do podejmowania decyzji przez nabywców. W literaturze lojalny klient definiowany jest jako osoba, która⁸:

- dokonuje regularnych, powtarzających się zakupów,
- korzysta z produktów oferowanych na rynku przez przedsiębiorstwo,
- rozpowszechnia w otoczeniu korzystne informacje o przedsiębiorstwie, wobec którego jest lojalna,
- wykazuje odporność na działania promocyjne firm konkurencyjnych.

Interesujących wyników dotyczących istoty lojalności dostarczają badania przeprowadzone przez naukowców holenderskich J. Bloemera oraz H. Kaspera. Autorzy ci wskazują na występowanie dwóch kategorii klientów uznawanych powszechnie za lojalnych.

Pierwszą z nich cechuje tzw. prawdziwa lojalność wobec danego produktu. Pojęcie prawdziwej lojalności odnosi się nie tylko do faktu dokonywania przez klienta

⁸ E. Rudawska, *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005, s. 29.

ponownego zakupu danego produktu, ale bierze ono pod uwagę również emocjonalne przywiązanie do niego. Ten rodzaj lojalności określany jest w literaturze również jako lojalność emocjonalna⁹.

Z kolei drugą kategorią tzw. lojalnych klientów są ci nabywcy, których zdaniem przywołanych autorów cechuje postawa określona mianem lojalności pozornej. W takim przypadku u klienta nie pojawia się poczucie przywiązania do danego produktu. Dlatego też pojęć tych nie powinno się utożsamiać. Ponowny zakup dokonywany przez nabywcę jest tutaj wyłącznie wynikiem jego bierności. Osoby charakteryzujące się pozorną lojalnością są podatne na zmianę nabywanego produktu pod wpływem korzystnych czynników ekonomicznych. Z tego też względu taki typ lojalności określa się mianem lojalności ekonomicznej lub lojalności płytkiej. W sytuacji gdy mamy do czynienia z lojalnością pozorną, ponowne dokonywanie zakupu w rzeczywistości dotyczy wyłącznie samego faktu nabycia określonego produktu, natomiast nie ma ono nic wspólnego ze stosunkiem nabywcy do niego. Jest to zasadnicza różnica pomiędzy prawdziwą a pozorną lojalnością konsumenta względem określonego produktu, wskazywana przez wspomnianych autorów¹⁰.

Konkludując powyższe rozważania należy podkreślić, że zasadniczą cechą lojalności konsumenta jest fakt, że zakup określonego produktu powtarza się w dłuższym okresie, przy czym jest on zaplanowany i nieprzypadkowy. Lojalność jest wynikiem jego świadomego wyboru, a nie przypadku, czy też braku alternatywnych ofert. Ponadto, prawdziwa lojalność klienta stanowi konsekwencję dostarczenia mu przez dany produkt pozytywnych wrażeń emocjonalnych.

Znaczenie doświadczeń klientów w procesie kreowania ich lojalności

W procesie zarządzania doświadczeniami klientów przedsiębiorstwu powinna przyświecać myśl, że budowanie relacji z nabywcą przypomina otwarcie konta w banku. Im więcej włożymy na to konto, tym więcej możemy z niego uzyskać.

Doświadczenie klienta, o którym jest mowa w niniejszym artykule, należy rozumieć jako ogół wrażeń, które wywiera na użytkowniku kontakt z oferowanymi produktami danego przedsiębiorstwa wraz z towarzyszącym temu kontaktowi przekazem informacyjnym. W procesie tworzenia doświadczeń klienta każde przedsiębiorstwo powinno kierować się tzw. zasadą „6I”, mówiącą o sześciu kluczowych aspektach budowania relacji z klientami. Tymi sześcioma aspektami są¹¹:

- intencje zawierania unikalnych relacji z klientami,
- interakcje z klientami,
- integracja z klientami,

⁹ A. Dejnaka, *Budowanie lojalności klientów*, Wyd. Helion, Gliwice 2007, s. 59.

¹⁰ J.M.M. Bloemer, H.D.P. Kasper, *The Complex Relationship between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty*, „Journal of Economic Psychology” 1995, Vol. 16, s. 311.

¹¹ T. Henning-Thurau, U. Hansen, *Relationship Marketing*, Springer Verlag, Heidelberg 2004, s. 44.

- informacje o klientach oraz dla klientów,
- inwestowanie w klientów,
- indywidualność w podejściu do klientów.

Realizowanie strategii budowania relacji z klientami zgodnie z wymienionymi wyżej zasadami stwarza przedsiębiorstwu możliwość nawiązywania oraz utrzymywania trwałych więzi z klientami, co ostatecznie znajduje wyraz w jego wynikach ekonomicznych.

W przypadku większości ofert proponowanych klientom na rynku występuje bardzo wiele elementów, które mają szansę wyrzucić dobre lub złe wrażenie na kliencie. Współczesne oferty rynkowe są bowiem niezwykle złożone, często łącząc w sobie elementy wyrobów i usług.

Pewnych wskazówek co do tego, na co szczególnie zwracają uwagę współcześni nabywcy, dostarczają wyniki przeprowadzonych w ostatnich latach badań dotyczących czynników kształtujących zarówno satysfakcję, jak i lojalność klientów. Otóż wskazują one na fakt, że klienci mają coraz wyższe wymagania w zakresie obsługi. Nabywcy na całym świecie oczekują przede wszystkim uproszczenia i zwiększenia wygody proponowanych przez firmy metod obsługi, wyższego poziomu wiedzy u personelu zajmującego się serwisem, zróżnicowania sposobów korzystania ze wsparcia firmy, a także przyspieszenia procesów związanych z obsługą¹².

Wyniki badań prowadzonych zarówno na rynku B2B, jak również na rynku klientów indywidualnych wskazują na tę samą prawidłowość. Zachowania nabywców określane jako nielojalność, czyli odchodzenie do konkurencji, zdeterminowane są niesatysfakcjonującym klientom poziomem obsługi. Przystają oni być wierni danemu przedsiębiorstwu, gdy są rozczarowani oferowanym im poziomem obsługi.

Można zatem śmiało sformułować tezę, iż poszukiwanie oszczędności poprzez obniżanie poziomu jakości obsługi nie ma uzasadnienia ekonomicznego. Wręcz przeciwnie, jeśli założymy, że poprawa poziomu obsługi klienta może zaowocować jego wiernością, możemy także przypuszczać, że w konsekwencji nastąpi poprawa zyskowności przedsiębiorstwa. Lojalni klienci wykazują bowiem tendencję do tego, żeby:

- zwiększać częstotliwość zakupów produktu, któremu są wierni,
- kupować różne produkty sprzedawane pod tą samą marką,
- polecać dany produkt (markę) innym.

Wiele badań dotyczących problematyki zadowolenia klientów i czynników kształtujących ich lojalność wskazuje, że współczesne przedsiębiorstwa powinny zabiegać o lojalność nabywców ich produktów, przede wszystkim pomagając im

¹² *Budowanie spójnych doświadczeń klientów. Raport Inteligentna Firma*, „Harvard Business Review Polska” 2010–2011, grudzień 2010–styczeń 2011, s. R 5.

szybko i w prosty sposób rozwiązywać ich problemy. Dane prezentowane przez firmę konsultingową McKinsey and Company pozwalają stwierdzić, że szybkość oraz jakość reakcji przedsiębiorstwa na problem zgłaszany przez klienta ma kluczowe znaczenie dla jego decyzji o pozostaniu klientem tego przedsiębiorstwa. Otóż wyniki badań empirycznych wskazują, że w przypadku klientów, którzy zgłosili określony problem dotyczący produktu danej firmy, a ona zareagowała pozytywnie na ich reklamacje, wskaźnik intencji ponownego zakupu tego produktu wyniósł 54%. Z kolei w sytuacji, gdy nabywcy zgłaszali problem, a przedsiębiorstwo reagowało szybko i pozytywnie, wskaźnik intencji ponownego zakupu danego produktu wyniósł 82%¹³. Przedstawione wyniki mówią same za siebie. Współczesny klient domaga się przede wszystkim poszanowania jego praw oraz ułatwiania mu życia w sferach związanych z użytkowaniem produktu.

Prowadząc rozważania dotyczące budowania pozytywnych doświadczeń klientów, należy przywrócić się miarom, jakie są wykorzystywane przez przedsiębiorstwa do oceny ich relacji z klientami. Najbardziej typowym wskaźnikiem spośród tych, na których opiera się kreowanie i modyfikowanie ofert rynkowych, jest wskaźnik satysfakcji klienta. Znakomita większość przedsiębiorstw za pomocą różnych metod dokonuje pomiaru tego właśnie parametru. Z całą pewnością jest to niezwykle ważne, jednak jak już stwierdzono we wcześniej części artykułu, badacze omawianej problematyki jednomyślnie uważają, że niestety nie można stwierdzić istotnych zależności między liczbą zadowolonych i liczbą wiernych klientów danego przedsiębiorstwa. Satysfakcja stanowi warunek wstępny, lecz niewystarczający do osiągnięcia prawdziwej lojalności klienta.

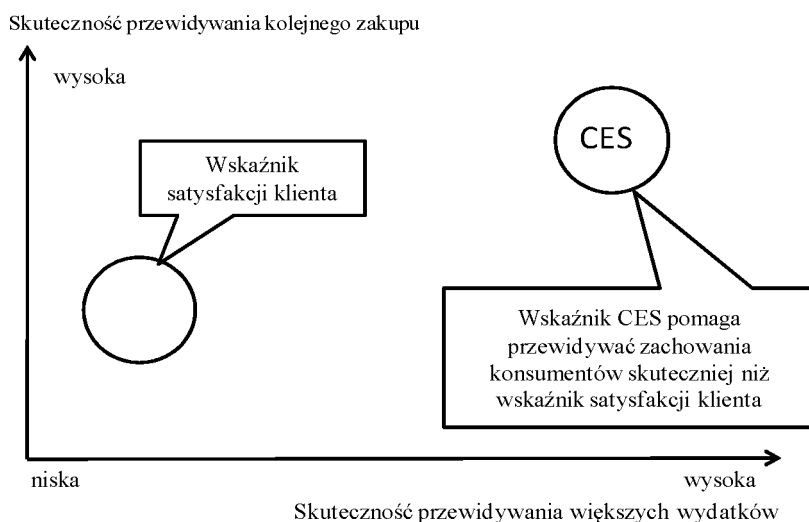
W obliczu takich faktów zaczęto poszukiwać innych wskaźników, które pozwoliłyby bardziej skutecznie kształtować tak pożądaną wierność nabywców. W związku z zaobserwowaną zależnością pomiędzy sposobem załatwiania problemów, które zgłaszają klienci, a ich lojalnością stworzono nowy parametr. Określa się go mianem wskaźnika wysiłku klienta (ang. customer effort score – CES). Miara ta określa ilość wysiłków, jakich musi dokonać klient, aby jego problem związany z danym produktem został rozwiązany. Wartość wskaźnika CES mierzy się za pomocą tylko jednego pytania: „Ile wysiłku musiałeś osobiście włożyć w rozwiązanie swojego problemu?”. Odpowiedź na to pytanie wyraża się w skali od 1, co oznacza, że klient włożył w sprawę bardzo niewiele wysiłku, do 5, kiedy klient uważa, że w rozwiązanie problemu włożył bardzo dużo wysiłku. Zatem wskaźnik CES może przyjmować wartości od 1 do 5¹⁴.

Doświadczenia przedsiębiorstw, które wdrożyły w swoich strategiach działania związane z pomiarem postrzeganego przez klientów wysiłku włożonego przez nich

¹³ J. Griffin, *Customer Loyalty, How to Earn It...*, s. 191.

¹⁴ M. Dixon, K. Freeman, N. Toman, *Przestań zabiegać o zachwyty klientów...*, s. 133–135.

w rozwiązanie konkretnych problemów, jakich doświadczyli, wskazują, że zasadniczą zaletą zastosowania tego wskaźnika jest znaczący wzrost zdolności do przewidywania dalszego rozwoju relacji pomiędzy konkretnym klientem a firmą. Przewagę wskaźnika wysiłku klienta nad wskaźnikiem satysfakcji klienta w zakresie zdolności do przewidywania ponownych zakupów klientów obrazuje rysunek 2.



Rys. 2. Znaczenie wskaźnika wysiłku klienta dla przewidywania kolejnych zakupów i wielkości wydatków klientów przedsiębiorstwa

Źródło: M. Dixon, K. Freeman, N. Toman, *Przestań zabiegać o zachwyty klientów*, „Harvard Business Review Polska” 2010–2011, grudzień 2010–styczeń 2011, s. 135.

W świetle zaprezentowanych rozważań rodzi się pytanie o to, jakie działania powinny stać się priorytetem dla przedsiębiorstw pragnących cieszyć się profitami płynącymi z posiadania lojalnych klientów. Wydaje się, że pierwszoplanowym działaniem powinno być tutaj lepsze poznanie klientów oraz ich oczekiwań. Wszeczhronna wiedza o klientach jest absolutnie niezbędna do budowania więzi z nimi. Tymczasem potrzeby i oczekiwania klientów występujących na współczesnym rynku w ostatnich latach uległy ogromnym zmianom. Stąd brak aktualnej wiedzy na ten temat prowadzi wprost do oferowania takiego poziomu obsługi, który w najmniejszym stopniu ich nie satysfakcjonuje. Wysoki poziom obsługi, do jakiego dążą przedsiębiorstwa, często wymaga zindywidualizowanego podejścia do klienta. Jednak aby temu sprostać, przedsiębiorstwa muszą permanentnie gromadzić wiedzę na temat klientów, analizować ją i wzbogacać. Wiedza zgromadzona w bazach posiadanych przez przedsiębiorstwo umożliwia antycypację przyszłych zachowań i potrzeb klientów.

Kolejnym ważnym zadaniem dla przedsiębiorstw dążących do wykreowania jak najliczniejszej grupy lojalnych klientów jest tworzenie nowych kanałów, za pomocą których można docierać do klientów. W miarę jak następuje rozwój technologiczny i informatyczny, zwiększa się liczba kanałów komunikacji pomiędzy firmą a nabywcą. Wyniki badań empirycznych wskazują, że komunikacja z klientem jest czynnikiem bardzo silnie wpływającym na jego lojalność. Poprzez komunikację przedsiębiorstwo pozyskuje wiedzę, przekazuje informacje, buduje zaufanie oraz zdobywa umiejętność przewidywania potrzeb swoich klientów. Jeśli klient jest dobrze poinformowany o ofercie przedsiębiorstwa, a ponadto może łatwo skomunikować się z firmą, wówczas czuje się „bezpieczniej”, a odczuwane przez niego poczucie bezpieczeństwa sprawia, że łatwiej jest mu przywiązać się do takiego przedsiębiorstwa i być wobec niego lojalnym.

Jeszcze innym działaniem ukierunkowanym na zwiększanie trwałości relacji z klientami i tym samym pozyskiwanie ich lojalności jest dostosowanie doświadczeń do potrzeb wąskich grup nabywców. Współcześnie uważa się, że firmy powinny być zorientowane na zapewnienie nabywcom zróżnicowanych doświadczeń, dostosowanych do oczekiwań heterogenicznych grup klientów¹⁵. W tym obszarze z pomocą przychodzi pierwsze z wymienionych działań, czyli coraz lepsze poznanie klientów i tworzenie w przedsiębiorstwie stosownych baz wiedzy zawierających rozmaite informacje o klientach

Obserwacja praktyki gospodarczej prowadzi także do wniosku, że w procesie budowania pozytywnych doświadczeń klientów znaczącą rolę odgrywają również uprawnienia personelu pierwszego kontaktu. Liczne doświadczenia firm pokazują, że systemy motywacyjne, w których szybkość jest ceniona wyżej niż jakość, mogą stanowić najpoważniejszą barierę utrudniającą minimalizację wysiłku klienta podczas satysfakcjonującego go załatwienia określonej sprawy. Wiele firm, oceniając pracę działów obsługi klienta, kładzie nacisk na parametry wydajności, do których należy np. średni czas obsługi. Tymczasem okazuje się, że przesunięcie akcentu z redukcji czasu obsługi na redukcję wysiłków klientów w kontaktach z przedsiębiorstwem przynosi znacznie lepsze wyniki ekonomiczne, ponieważ klienci odczuwając mniejszy poziom wysiłku związanego z nabywaniem i użytkowaniem produktów danej firmy, chętniej pozostają jej wiernymi klientami. Przykładem takiego sposobu budowania relacji z klientami jest amerykańska firma Ameriprise Financial, reprezentująca sektor usług finansowych oraz ubezpieczeniowych. Na skutek realizacji działań zorientowanych na redukcję wysiłku klienta zmodyfikowano w niej procesy obsługi, co w ciągu kilku lat przyniosło oszczędności rzędu 1,2 mln dolarów¹⁶.

¹⁵ *Budowanie spójnych doświadczeń klientów. Raport Inteligentna Firma...*, s. R 7.

¹⁶ M. Dixon, K. Freeman, N. Toman, *Przestań zabiegać o zachwyty klientów...*, s. 137.

Podsumowując, najnowsze wyniki badań wskazują, że lojalności klientów nie wzmocnia tak bardzo fakt, że firma i jej oferta wprawia ich w zachwyt. Ten fakt generuje ich satysfakcję. Jednak efekt lojalności uzyskuje się przede wszystkim poprzez redukcję wysiłku klientów związanego z rozwiązaniem ich problemów dotyczących nabywania lub użytkowania produktów danego przedsiębiorstwa.

Zakończenie

Współcześnie klient staje się wartością, o którą trzeba nieustannie zabiegać. Dodatkowo, zdając sobie sprawę z faktu, że wyniki finansowe przedsiębiorstwa uzależnione są nie tylko od realizacji sprzedaży, ale przede wszystkim od efektywności tej sprzedaży, należy skoncentrować swoje wysiłki na utrzymywaniu klientów. To z kolei oznacza podejmowanie działań zorientowanych na kreowanie ich lojalności. Przykłady z wielu branż wskazują, że im dłużej przedsiębiorstwo jest w stanie utrzymać danego klienta, tym większe czerpie z niego korzyści. W konsekwencji podnoszenia zdolności przedsiębiorstwa do utrzymywania swoich klientów rosną jego dochody. Dzieje się tak, ponieważ w przypadku lojalnych klientów z jednej strony maleją koszty związane z promocją, z drugiej zaś wzrasta częstotliwość dokonywanych z nimi transakcji, a często też zwiększa się ilość nabywanych produktów. Ponadto wraz z lojalnością klienta pojawia się dodatkowa korzyść w postaci jego rekomendacji dotyczących firmy, do której produktów czuje się przywiązany.

Wobec powyższych argumentów wydaje się, że współczesne przedsiębiorstwa powinny uważniej podchodzić do wszelkich działań oddziałujących na pojawienie się u ich klientów poczucia lojalności rozumianej jako przywiązanie do oferowanych przez nich wartości rynkowych.

CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT AS THE KEY FACTOR IN THE PROCESS OF BUILDING CUSTOMER LOYALTY

Summary

The changes taking place in the field of social and economic environment force the enterprises to revise and modify their marketing strategies and activities. Nowadays, while we experience hipercompetition, the companies not only have to win a customer but keep him for a longer time. This last objective is a serious challenge, because today clients can choose among different attractive offers in particular industry. On the other hand, creating the ability to keep customers should be a priority for the firms which really care about their financial results. Market observation shows that customers' loyalty directly influences the financial standing of companies. The paper is an attempt to highlight the problem of stimulating customers to become loyal clients and it mainly focuses on the area of managing customers' experience.