

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 376

## Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie

Redaktorzy naukowci  
Tadeusz Borys  
Piotr Rogala  
Paweł Skowron



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska  
i Gospodarki Wodnej  
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-415-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

|             |   |
|-------------|---|
| Wstęp ..... | 9 |
|-------------|---|

---

### Część 1. W kierunku zrównoważonej organizacji

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tadeusz Borys:</b> Zrównoważony rozwój organizacji – co chcemy lub powinniśmy równoważyć? .....                         | 13  |
| <b>Grzegorz Hoppe:</b> Zrównoważony rozwój organizacji – tworzenie doskonałości organizacyjnej czy utopia.....             | 25  |
| <b>Kamila Kuczaj:</b> Czynniki wpływające na poziom jakości życia w miejscu pracy .....                                    | 37  |
| <b>Bazyli Poskrobko:</b> Kreatywność pracowników jako narzędzie kształtowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa..... | 50  |
| <b>Paweł Skowron:</b> Kategoria ryzyka w koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa .....                           | 64  |
| <b>Magdalena Sławińska:</b> Zrównoważony rozwój a klastry gospodarcze sektora MŚP .....                                    | 80  |
| <b>Sabina Zaremba-Warnke:</b> Marketing zrównoważony jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa.....                     | 100 |

---

### Część 2. Odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Analiza doboru partnerów w kreowaniu usług poprzez wykorzystanie map grup strategicznych ..... | 115 |
| <b>Grzegorz Biesok:</b> Rekomendacje doskonalenia badań satysfakcji klienta w urzędach administracji samorządowej .....          | 127 |
| <b>Anna Dobrowolska:</b> Wpływ głównych interesariuszy organizacji na zarządzanie jakością procesów usługowych .....             | 140 |
| <b>Rafał Haffer:</b> Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania .....            | 152 |
| <b>Monika Jedynak:</b> Specyfika relacji z dostawcami w systemach zarządzania .....  | 169 |
| <b>Yuliya Melnyk:</b> Zarządzanie ryzykiem na rynku sztuki.....  | 185 |
| <b>Elżbieta Studzińska:</b> Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie. .....                                       | 195 |
| <b>Wioletta Wereda:</b> Orientacja na zaufanie a budowania relacji z interesariuszami w organizacji .....                        | 216 |
| <b>Izabela Witczak:</b> Odpowiedzialność prawna oraz ekonomiczno-finansowa publicznego szpitala wobec społeczeństwa .....        | 233 |

---

### Część 3. Doskonalenie zarządzania jakością jako przejaw odpowiedzialności organizacji

---

|   |     |
|---|-----|
| <b>Małgorzata Asejczyk-Woroniecka:</b> Doskonalenie zarządzania w administracji samorządowej na przykładzie wybranej JST .....              | 245 |
| <b>Renata Brajer-Marczak:</b> Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw do doskonalenia procesów z perspektywy zdolności organizacji .....       | 264 |
| <b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Business Process Orientation and Quality Orientation interrelationship – survey results .....                      | 275 |
| <b>Grzegorz Grela:</b> Poprawa jakości i efektywności procesów przedsiębiorstwa poprzez insourcing .....                                    | 292 |
| <b>Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska:</b> Six Sigma w małych i średnich przedsiębiorstwach. Puste hasło czy konieczność? .....         | 301 |
| <b>Marcin Jakubiec:</b> Analiza i ocena wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa ..... | 313 |
| <b>Piotr Jedynek:</b> Relacje organizacji z otoczeniem. Perspektywa znormalizowanych systemów zarządzania .....                             | 323 |
| <b>Romuald Kolman:</b> Doskonalenie wszelkich odmian jakości z wykorzystaniem testów jakościowych .....                                     | 336 |
| <b>Andrzej Kwintowski:</b> Samoocena jako narzędzie doskonalenia .....  | 346 |
| <b>Katarzyna Szczepańska:</b> Związki podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy .....                                       | 357 |
| <b>Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz:</b> Doskonalenie zarządzania budowlanym procesem inwestycyjnym .....          | 375 |
| <b>Maciej Urbaniak:</b> Znaczenie narzędzi doskonalenia operacyjnego w budowaniu relacji z dostawcami na rynku B2B .....                    | 389 |
| <b>Sławomir Wawak:</b> Model oceny jakości zarządzania .....  | 395 |
| <b>Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski:</b> Wybrane systemy służące bezpieczeństwu w łańcuchu dostaw .....                               | 405 |

### Summaries

---

#### Part 1. Toward sustainable organization

---

|   |    |
|---|----|
| <b>Tadeusz Borys:</b> Sustainable development of organization – are we aware what exactly we want or should consider? ..... | 24 |
| <b>Grzegorz Hoppe:</b> Sustainable development of organization – creating organizational perfection or utopia? .....        | 36 |
| <b>Kamila Kuczaj:</b> Determinants of quality of work life .....  | 49 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Bazyli Poskrobko:</b> Creativity of employees as an instrument of shaping the sustainable development of a company ..... | 62  |
| <b>Paweł Skowron:</b> The risk category in the concept of sustainable development of enterprise .....                       | 79  |
| <b>Magdalena Sławińska:</b> SME clusters and sustainable development .....  | 99  |
| <b>Sabina Zaremba-Warnke:</b> Sustainable marketing as a tool of enterprise improvement .....                               | 112 |

---

## Part 2. Responsibility in relations with stakeholders

---

|   |     |
|---|-----|
| <b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Analysis of partners selection in service creation using strategic groups maps.....                     | 126 |
| <b>Grzegorz Biesok:</b> Recommendations for improvement of customer satisfaction surveys in self-governmental administration offices..... | 139 |
| <b>Anna Dobrowolska:</b> The impact of key stakeholders on the management of the quality of service processes .....                       | 151 |
| <b>Rafał Haffer:</b> Antecedents and consequences of employee satisfaction in the light of positive management theory .....               | 168 |
| <b>Monika Jedynek:</b> The specificity of the relation with suppliers in management systems.....  | 184 |
| <b>Yuliya Melnyk:</b> Risk management on the art market.....  | 194 |
| <b>Elżbieta Studzińska:</b> Customer loyalty – notion, division, types and degrees .....  | 215 |
| <b>Wioletta Wereda:</b> Orientation on trust and building relationships with stakeholders in organizations .....                          | 232 |
| <b>Izabela Witzak:</b> Legal and economic and financial responsibility of public hospital to the society .....                            | 242 |

---

## Part 3. Quality management improvement as an indication of responsibility of an organization

---

|   |     |
|---|-----|
| <b>Małgorzata Asejczyk-Woroniczka:</b> Management in territorial administration – case of improvement actions .....                       | 263 |
| <b>Renata Brajer-Marczak:</b> Business process maturity to improve processes from the perspective of the ability of an organisation ..... | 274 |
| <b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Relacja pomiędzy orientacją procesową a orientacją projakościową – wyniki badań .....                            | 291 |
| <b>Grzegorz Greła:</b> Improving the quality and efficiency of business processes through insourcing .....                                | 300 |
| <b>Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska:</b> Six Sigma in small and medium-sized enterprises. An empty slogan or necessity? .....       | 312 |

---

|   |     |
|---|-----|
| <b>Marcin Jakubiec:</b> Analysis and assessment of introducing and functioning of quality management system in the context of company growth..... | 321 |
| <b>Piotr Jedynak:</b> Relations of the organization with the environment. The perspective of standardized management systems.....                 | 335 |
| <b>Romuald Kolman:</b> Improvement of all quality varieties with the application of quality tests.....  | 345 |
| <b>Andrzej Kwintowski:</b> Self-assessment as an improvement tool.....  | 356 |
| <b>Katarzyna Szczepańska:</b> Connections of an approach to quality management with stakeholders theory .....                                     | 373 |
| <b>Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz:</b> Improvement of management of construction investment .....                      | 388 |
| <b>Maciej Urbaniak:</b> The role of processes improvement tools in building relationships with suppliers in the B2B market.....                   | 394 |
| <b>Sławomir Wawak:</b> Framework model of quality of management evaluation.   | 404 |
| <b>Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski:</b> Selected systems for the security in the supply chain.....   | 415 |

**Elżbieta Studzińska**

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej

e-mail: ela\_studzinska@wp.pl

---

## LOJALNOŚĆ KLIENTA – POJĘCIE, PODZIAŁ, RODZAJE I STOPNIE

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono problematykę dotyczącą lojalności klientów. Omówiono samą lojalność klienta i jej pomiar. Wskazano podejścia związane z lojalnością klientów. Przedstawiono czynniki wpływające na lojalność. Klient jest źródłem wiedzy o produkcie i jakości świadczonych usług. Pokazano przemiany, które dokonały się w funkcjonowaniu banków, zmieniły dotychczasowe relacje klient–bank. Klient ma możliwość korzystania z ofert różnych banków, a więc przestał być klientem stałym związanym tylko z jednym bankiem. Oznacza to dostosowanie się banków do rosnących wymagań klientów przez zwiększanie satysfakcji klientów. Szczegółową uwagę zwrócono na rodzaje i stopnie lojalności klienta.

**Słowa kluczowe:** lojalność klienta, rodzaje lojalności klienta, stopnie lojalności klienta.

DOI: 10.15611/pn.2015.376.14

*Wzrost satysfakcji prowadzi  
do lojalności i wyższych zysków.*

E.W. Anderson, M. Sullivan

### 1. Wstęp

Rozpoznanie zachowań konsumentów, a także profilu współczesnych konsumentów stanowi podstawę budowy związków z klientami, systemów obsługi i kształtowania ich lojalności. Pod wpływem zaostrzającej się konkurencji klient staje się najważniejszą wartością. Decyzje klientów stanowią podstawę rozwoju firmy. Zmiany zachodzące na rynku sprawiają, że lojalność klientów nie jest stałym atutem przedsiębiorstwa, jest zasobem, który należy wzbogacać [Kieźel 2007]. Złożona natura lojalności, różnorodność jej przyczyn i wielość sposobów jej ujmowania rodzą problemy z jednoznacznym zdefiniowaniem tego pojęcia, także z ustaleniem metod jego pomiaru [Burgiel 2007]. Każdy bank, chcąc istnieć i odnosić sukcesy na współczesnym rynku, musi kierować się przede wszystkim dbałością o klienta. To oczywiste stwierdzenie głęboko zakorzeniło się w świadomości opornych nawet początkowo menedżerów i stopniowo odmienia obraz stosunków rynkowych [Miłota 2003].

Posiadanie stabilnej bazy lojalnych klientów to dla banku przede wszystkim źródło regularnych dochodów. Należy jednak zauważyć, że związek między lojalnością klientów a ich rentownością jest znacznie bardziej złożony, niż wskazują na to racjonalne przesłanki. Nie jest możliwe wskazanie silnej wprost proporcjonalnej współzależności lojalności i zyskowności. Dlatego korzyści finansowe związane z posiadaniem lojalnych klientów często są rozpatrywane w kontekście kosztów utrzymania stałych klientów i zdobywania nowych [Brzozowska 2004].

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie problematyki lojalności rozumianej jako wielowymiarowa, trwała relacja, przejawiająca się w konkretnych zachowaniach i przekonaniach. W artykule wskazano, że satysfakcja klientów banku jest jednym z ważnych determinantów kształtujących lojalność klientów banku. Klient jest źródłem wiedzy o produkcie i jakości świadczonych usług. Lojalny klient zapewnia stabilność i bezpieczeństwo oraz pozwala budować trwałą przewagę konkurencyjną na rynku. Dynamicznie zmieniające się oczekiwania klientów zmuszają banki do nieustannej adaptacji w celu osiągnięcia podstawowych celów strategicznych: powiększania udziałów w rynku, szybszego niż konkurencja wzrostu czy utrzymania obecnych i pozyskania nowych klientów. Cel główny osiągnięto poprzez przegląd definicji i klasyfikacji lojalności klienta, wyróżniono stopnie i poziomy lojalności.

## 2. Definiowanie lojalności klientów

Lojalność jest pojęciem złożonym, trudnym do jednoznacznego zdefiniowania. W potocznym rozumieniu oznacza przywiązanie, oddanie, zaangażowanie. W wielu definicjach lojalności szczególnie podkreśla się fakt, że jest to więź i przywiązanie klienta do firmy lub osób w niej pracujących czy oferowanych przez nią produktów. Istotę zjawiska lojalności akcentuje definicja ujmująca ją jako określony stan stosunku klienta do firmy, której produkty kupuje, o dużej trwałości, długoterminowości i akceptacji oferowanych warunków zakupu, podkreślając, że klient lojalny to stały klient, niepoddający się działaniom konkurentów, a kształtowanie lojalności klienta jest celem kompleksowych działań na rynku [Wilmańska-Sosnowska 2008].

Według słownika języka polskiego termin lojalność oznacza prawość, wierność, rzetelność w stosunkach z ludźmi, a drugie znaczenie to postawa, postępowanie zgodne z przepisami prawa. Lojalność rozumiana jako prawość, wierność i rzetelność w stosunkach z ludźmi wiąże się z pierwotnym określeniem terminu „lojalność” rozumianym w psychologii jako poświęcenie. Słownik języka polskiego definiuje poświęcenie jako czyn ofiarny, pełen bohaterstwa i samozaparcia, ofiara, gotowość do ponoszenia ofiar [Słownik języka polskiego 1989]. W postawie konsumenta poświęcenie można rozumieć jako akceptację utraty konkretnego własnego dobra w imię wyższego celu. Tym wyższym celem może być na przykład silna więź klienta z konkretnym usługodawcą, z powodu której klient jest skłonny akceptować pojawiające się w trakcie związku braki oferty, a więc godzi się na utratę pewnego



dobra. Prawidłowość tę zauważa F.F. Reichheld, podkreślając skłonność klientów do akceptacji pewnej ilości braków w ofercie, zanim wyrażą swoje niezadowolenie i zdecydują się na rezygnację z oferty [Reichheld 1996]. Lojalność jest stanem najwyższego zaangażowania i wierności konsumenta i jest ściśle związana z zadowoleniem. Zadowolenie nabywcy jest wyrazem spełnienia bądź przekroczenia jego oczekiwań dotyczących produktu [Kiezel 2008]. Zadowolenie klienta jest początkiem drogi, która prowadzi do uzyskania jego lojalności. Aby klient mógł być lojalny, musi być najpierw nadzwyczajnie zadowolony. Wśród etapów dochodzenia od satysfakcji klienta do lojalności wyróżniamy następujące [Urbanek 2004b]:

- satysfakcję – moje podstawowe potrzeby związane z transakcją są zaspokojone,
- zobowiązanie – firma działa w moim najlepszym interesie,
- personalizację – firma okazuje, że rozumie i stara się wyprzedzić moje potrzeby,
- uwłasnowolnienie – relacja z firmą odbywa się na moich warunkach i pod moją kontrolą.

Pojęcie lojalności klientów jest używane w marketingu od początku istnienia tej dziedziny. W literaturze marketingowej można wyróżnić wiele podejść do rozumienia zagadnienia lojalności klientów. Lojalność jest ujmowana zamiennie z następującymi terminami: satysfakcja, przyzwyczajanie, powtarzne zakupy, preferencje, zaangażowanie, zatrzymanie, wierność, przekazywanie dobrych opinii, przymus [Urban, Siemieniako 2008].

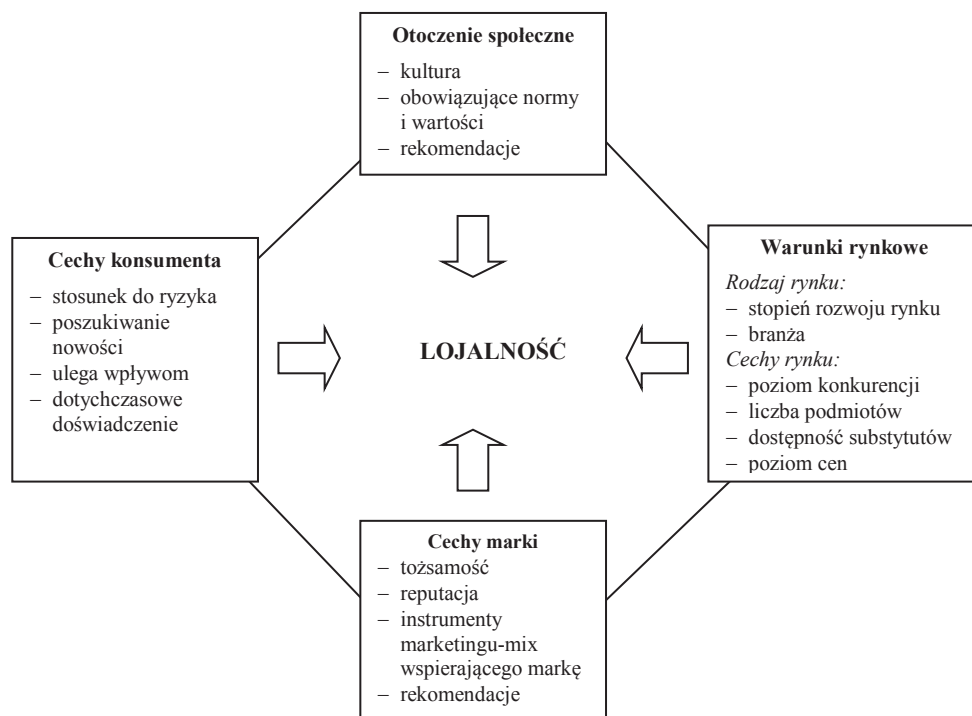
W literaturze przedmiotu przedstawia się dwa zasadnicze rozumienia lojalności. Po pierwsze – lojalność jako zachowanie klienta (*behavioral loyalty*) i po drugie – lojalność jako postawa klienta (*attitudinal loyalty*) [Siemieniako 2007]. J. Blomer, K. de Ruyter, P. Peeters definiują lojalność jako nieprzypadkową, umotywowaną na postawę behawioralną w postaci skorzystania z oferty [Bloemer, Ruyter, Peeters 1997]. Na tej podstawie w odniesieniu do usług bankowych można powiedzieć, że lojalność oznacza skłonność do systematycznego i częstego korzystania z usług określonego banku w długim okresie [Grzegorzczuk 2001].

Wyróżniamy trzy podejścia związane z zachowaniem klientów [Woźniak 2007; Wilmańska-Sosnowska 2007; Stodulny 2007]:

- Podejście behawioralne – związane z zachowaniem klienta polegające na systematycznym, nawykowym powtarzaniu zakupów, co każdorazowo wiąże się z doznawanym zadowoleniem. Dotyczy podjętego działania nie tylko podczas zakupów, ale i po nim. Podejście behawioralne jest najstarszym rozumieniem lojalności.
- Podejście kognitywne – jest efektem procesu poznawczego, w którym nabywca podejmuje świadomą decyzję wyboru określonego produktu, oceniając jego właściwości w porównaniu z konkurencyjnymi ofertami. Odnosi się do uzyskiwanych informacji i zdobytej wiedzy.
- Podejście emocjonalne (afektywne) – dotyczy postaw wywołanych uczuciem sympatii i przywiązania do konkretnego produktu, marki, firmy czy miejsca zakupu.

M. Chłodnicki stwierdza, że lojalność jest następstwem relacji, jaka zaistniała pomiędzy usługodawcą i usługobiorcą w długim okresie. Klient wiąże się z firmą przede wszystkim na bazie czynników kognitywnych i emocjonalnych, maksymalizując z relacji wartość dodaną [Chłodnicki 2004]. M. Stone, N. Woodcock i L. Machtynger [2002], uzasadniając wpływ czynników kognitywnych i emocjonalnych na lojalność, twierdzą, że lojalność to stan umysłu, zespół postaw, poglądów, przekonań i pragnień. O ile zyski firma czerpie z lojalnych zachowań, o tyle lojalność zachowania pochodzi od stanu umysłu [Stodulny 2007].

T.O. Jones oraz W.E. Sasser Jr. definiują lojalność klienta w połączeniu z zaangażowaniem jako poczucie przywiązania lub oddania w stosunku do pracowników, produktów lub usług firmy. J. Griffin pokazuje dwa czynniki charakterystyczne dla lojalności klientów. Pierwszym jest wysokie zaangażowanie w produkt lub usługę w porównaniu z potencjalnymi alternatywami, a drugim zachowania nabywcze. Na uwagę zasługuje definicja R.L. Oliviera, który twierdzi, że lojalność klienta jest głęboko utrzymującym się zaangażowaniem do ponownych zakupów lub ponownego wsparcia preferowanego produktu lub marki w przyszłości w sposób konsekwentny, skutkiem czego następuje powtarzanie zakupów w tej samej marce lub tego



**Rys. 1.** Czynniki wpływające na lojalność

Źródło: [Niezurawski, Pawłowska, Witkowska 2010, za: Kwiatek 2007].

samego zbioru marek mimo wpływów sytuacyjnych oraz wysiłków marketingowych mających potencjał spowodowania zmiany zadowolenia [Urban, Siemieniako 2008].

K. Fonfara uważa, że lojalność klienta jest ściśle powiązana z zadowoleniem nabywcy. Zadowolenie oznacza, że oczekiwania dotyczące danego produktu lub usługi zostały spełnione lub przekroczone, w efekcie następuje powtarzanie zakupów i tworzenie się lojalności. Poziom zadowolenia nabywcy jest związany z percepcją danej ofiary [Fonfara 2000].

G. Urbanek podkreśla, że lojalność klienta nie jest dana raz na zawsze, zwraca jednocześnie uwagę, iż stary klient jest wart więcej od nowego, co wynika z ekonomicznych skutków lojalności [Urbanek 2004a].

Wyróżniamy dwie grupy czynników wpływających na lojalność [Niezurawski, Pawłowska, Witkowska 2010]:

- czynniki endogeniczne – dotyczą bezpośrednio konsumentów i związane są z subiektywnym postrzeganiem rzeczywistości – oczekiwanie korzyści, poziom zaangażowania w zakup oraz towarzyszący mu poziom ryzyka,
- czynniki egzogeniczne – niezwiązane z klientem – są to jakość produktów i usług, stopień nasycenia rynku, szerokość asortymentu przedsiębiorstwa, cechy marki.

Między czynnikami endogenicznymi i egzogenicznymi występuje wiele sprzężeń zwrotnych o złożonym charakterze, ponieważ determinują one lojalność, ale w niektórych wypadkach są również jej efektem [Kwiatek 2007].

Klient staje się wobec banku lojalny, jeśli usługodawca dostarczy mu pozytywnych wrażeń emocjonalnych, okaże szacunek, uznanie, dowiedzie swej uczuciowości, a jednocześnie w sposób kompetentny obsłuży, wychodząc naprzeciw jego oczekiwaniom i potrzebom [Kieźel 2005].

### 3. Podział klientów według lojalności

Analizując zadowolenie i lojalność ludzi wobec banków, można wyróżnić następujące grupy klientów [Cichoń 2006]:

- zewnętrznym motywowani – klienci, którzy pomimo zadowolenia planują rezygnację ze współpracy; przyczyna odejścia tkwi prawdopodobnie w sytuacji materialnej, chęci zaoszczędzenia pieniędzy, a także w braku realnej potrzeby dalszego korzystania z usług banku,
- niezadowoleni – klienci niezadowoleni ze współpracy, planujący odejście z banku; to grupa największego ryzyka,
- złapani w pułapkę – klienci, którzy nie są zadowoleni, ale nie planują odejścia z banku; powodów może być kilka, np. zobowiązania, umowy,
- zadowoleni – klienci, którzy są zadowoleni ze współpracy i nie planują z niej rezygnować,

- wyścigowcy – klienci zadowoleni z szybkości obsługi, ale niezadowoleni z komunikacji z pracownikami,
- początkujący – klienci niezadowoleni zarówno ze sprawności obsługi, jak i komunikacji z pracownikami banku,
- flegmatycy – klienci zadowoleni z profesjonalnej komunikacji pracowników z klientami i niezadowoleni ze sprawności wykonywania czynności operacyjnych,
- bystrzaki – klienci zadowoleni ze sprawności działania i sprawnej komunikacji pracowników banków.

Banki dzielą klientów przeważnie na trzy grupy: klientów całkowicie lojalnych (klient całkowicie lojalny korzysta z usług tylko jednego banku), klientów częściowo lojalnych (klient częściowo lojalny korzysta z usług kilku banków) i klientów nielojalnych (klient nielojalny to taki, który całkowicie rezygnuje z usług danego banku i korzysta z usług innego banku). Dodatkowo można wyodrębnić czwartą grupę klientów – osoby lub firmy, które zmniejszają liczbę relacji z bankiem i w przyszłości mogą całkowicie lub częściowo zrezygnować z usług banku (można ich nazwać klientami podwyższonego ryzyka).

Podział klientów z punktu widzenia lojalności na 4 grupy zaproponowali A. Beckett, P. Hewer i B. Howcroft [2000].

Grupa 1 – *repeat – passive* – przy wyborze banku klienci kierują się przede wszystkim lokalizacją oddziału, ich relacje z bankiem ograniczają się głównie do usług w ramach jednego rachunku osobistego, są przywiązani do swojego banku (czasami korzystają z jego usług nawet wtedy, gdy zmieniają miejsce zamieszkania). Bank w wielu przypadkach obsługiwał ich rodziców lub był bankiem, w którym otworzyli pierwszy rachunek lub który udzielił im pierwszej pożyczki, ewentualną zmianę banku postrzegają jako ryzykowną, bo wymaga czasu i przejścia przez kłopotliwą procedurę. Wiele osób z tej grupy zleca bankowi realizację zleceń stałych, a więc zmiana banku wymagałaby wielu zadań z ich strony. Banki, aby związać tę grupę ze sobą, często promują różne usługi oszczędzające czas klientów, np. stałe zlecenia oraz proste usługi oszczędnościowe. Osoby z tej grupy zmieniają bank dopiero wtedy, gdy zmienia się ich sytuacja życiowa.

Grupa 2 – *rational-active* – podejmując decyzje finansowe, klienci zbierają znacznie więcej informacji o ofercie i warunkach finansowych w różnych bankach, określają grupę banków „do przyjęcia” (kierując się na ogół ceną usług) i z tej grupy wybierają bank oferujący najlepsze warunki. Są wrażliwi na zmiany cen i nakładanie dodatkowych opłat.

Grupa 3 – *rational-dependent* – osoby te mało znają ofertę banków (produkty inwestycyjne uważają za bardzo skomplikowane) i posilkują się opinią doradców. Czują się pewnie przy wyborze produktów inwestycyjnych.

Grupa 4 – *no purchase* – osoby te nie korzystają z usług bankowych [Szczepanec 2004]. Mogą być przedmiotem zainteresowania banku, ale to nie są klienci.

#### 4. Znaczenie lojalności klientów

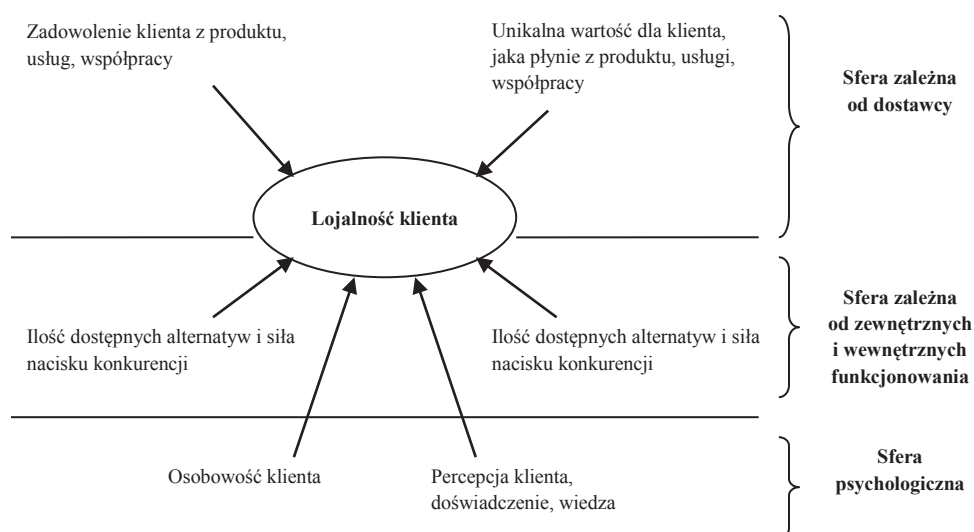
Kategoria lojalności ma szeroki zakres i związana jest w sposób jednoznaczny z budowaniem trwałych relacji z klientem. Trudno przy tym określić wprost kryteria natężenia lojalności. Za punkt wyjścia można przyjąć zakres korzystania przez klienta z usług danego banku. Z tej perspektywy klientów dzielimy na dwie kategorie:

- całkowicie lojalni – posiadający rachunki tylko w jednym banku i korzystający z jego usług,
- częściowo lojalni – korzystający z usług więcej niż jednego banku.

Należy zauważyć, że coraz częstszym zjawiskiem jest posiadanie kont bankowych w kilku bankach jednocześnie. Najbardziej istotnym czynnikiem determinującym satysfakcję jest percepcja ceny. Banki powinny w większym stopniu zarządzać wartością dodaną oferowaną klientom, aby czuli oni, że wyższa cena jest uzasadniona jakością. Dotyczy to zarówno osób indywidualnych, jak i przedsiębiorstw, chociaż znacznie częściej jest to związane z prowadzeniem działalności gospodarczej [Grzywacz 2010]. Kluczową rolę odgrywają dobre relacje doradców ze stałymi klientami. Obsługa banku poprzez zaangażowanie dba o stosunki z klientami. Dla klientów ważna jest szczerowość i rzetelność pracownika podczas informowania o warunkach i kosztach związanych z posiadaniem produktów bankowych.

Uważa się powszechnie, że lojalność klienta można określić na podstawie następujących kryteriów [Grzywacz 2006]:

- gotowość do korzystania z nowych usług oferowanych przez bank, w którym klient ma swoje konto, bez względu na charakter oferty innych banków,



**Rys. 2.** Model czynników wpływających na budowanie lojalności klienta

Źródło: [Demińska-Cyran, Hołub-Iwan, Perenc 2004].

- jednoznaczne, dobrowolne rekomendowanie innych usług danego banku,
- zaangażowanie klienta w politykę produktową banku, głównie poprzez sugerowanie lepszych rozwiązań.

W działalności bankowej lojalność rozumiana jako skłonność klienta do kontynuowania relacji jest stosunkowo trwała. Jak wskazują wyniki badań, co roku rachunek bankowy do innego banku przenosi niespełna kilka procent klientów. Nie znaczy to, że banki świadczą usługi na najwyższym poziomie, a klienci są w pełni zadowoleni ze współpracy z bankami. Na taki obraz wpływa silne oddziaływanie inercji, której źródeł można szukać w istniejących kosztach i barierach zmiany banku. Niezbędne procedury, czas i wysiłek, nierzadko dodatkowe koszty, jak również stosunkowo niewielkie potencjalne korzyści sprawiają, że nawet w sytuacji niezadowolenia bądź pojawienia się lepszej oferty na rynku klienci nie zawsze decydują się na zmianę banku. W działalności bankowej szczególnego znaczenia nabierają pozaretencyjne charakterystyki lojalności przez zachęcanie klientów do aktywnego korzystania z szerokiego zakresu oferty banku, maksymalizację udziału banku w portfelu usług finansowych klienta, motywowanie do pozytywnego przekazu. Wiąże się to z przejściem klientów na wyższy poziom lojalności. Satysfakcja i lojalność klientów może być kształtowana przez działania marketingowe banku, które mają wpływ na postrzeganą jakość świadczonych usług. W arsenale działań strategicznych w zakresie marketingu relacyjnego bank ma także działania marketingowe, które mają wpływ na postrzeganą jakość świadczonych usług. Działania strategiczne w zakresie marketingu relacyjnego banku są nastawione na poprawę sprawności samej organizacji i pracowników oraz specjalne programy lojalnościowe dla klientów [Stodulny 2007].

Specyfika usług bankowych sprawia, że na pierwszy plan wysuwa się zaufanie do banku – klienci oczekują, by bez obawy można było zdać się na instytucje w sprawach finansowych, oczekują należytej ochrony ich ciężko zarobionych pieniędzy i troski o swą przyszłość finansową. Zaufanie do banku stanowi *conditio sine qua non* emocjonalnej więzi klienta z bankiem. Dla jego rozwoju istotne jest spełnienie postulatów klientów, którzy:

- wymagają od banku kompetencji, rzetelności, zdolności reagowania na sygnały pochodzące od usługobiorców i gotowości do pomocy;
- muszą dostrzegać cechy wyróżniające ofert danego banku od pozostałych propozycji tak, by mogły one stać się przesłanką wyboru określonej usługi spośród innych możliwości;
- muszą podzielać pogląd, że dany bank jest stabilną, wiarygodną instytucją, mającą silną pozycję konkurencyjną (co wynika z ogólnego przekonania, że warto wiązać się ze zwycięzcami, liderami, w tym także przywódcami na rynku) [Klinkerman 1999].

Każdy bank, chcąc istnieć i odnosić sukcesy na współczesnym rynku, musi kierować się przede wszystkim dbałością o klienta. To oczywiste stwierdzenie głęboko zakorzeniło się w świadomości nawet opornych początkowo menedżerów i stopnio-

wo odmienia obraz stosunków rynkowych [Miłota 2003]. Lojalność jest pojęciem złożonym, trudnym do jednoznacznego zdefiniowania. W potocznym rozumieniu oznacza przywiązanie, oddanie, zaangażowanie i wierność [Wilmańska-Sosnowska 2008]. Lojalność rozumiana jako prawość, wierność i rzetelność w stosunkach z ludźmi wiąże się z pierwotnym określeniem terminu „lojalność”, rozumianym w psychologii jako poświęcenie [*Słownik języka polskiego* 1989]. Lojalność jest stanem najwyższego zaangażowania i wierności konsumenta. Jest ściśle związana z zadowoleniem. Zadowolenie nabywcy jest wyrazem spełnienia bądź przekroczenia jego oczekiwań dotyczących produktu [Kieźel 2008].

Lojalność klientów wobec banku oznacza skłonność do systematycznego i częstego korzystania z usług określonego banku w długim okresie. Znajomość poziomu lojalności klientów ma istotny wpływ na kształtowanie przez bank strategii marketingowej – decyduje o wykorzystywanych instrumentach, ich znaczeniu, intensywności i częstotliwości stosowania wobec grup klientów o różnym poziomie lojalności [Grzegorzczak 2000]. Trudno odróżnić konsumenta lojalnego od konsumenta nabywającego z nawyku, J.M.M. Bloemer i H.D. Kasper dzielą zatem lojalność na: prawdziwą i pozorną [Bloemer, Kasper 1995]. Prawdziwa lojalność oznacza przywiązanie do banku, a w przypadku lojalności pozornej nie pojawia się poczucie zobowiązania do ponownego zakupu. Aby zbudować lojalność, nie wystarczy pobieżne zrozumienie klientów – potrzebna jest dogłębna analiza. Wiele banków przekonało się, że wysiłek włożony w przeprowadzenie takiej analizy zwraca się wielokrotnie [Lake, Hickley 2005].

Pozyskanie lojalności nabywcy staje się coraz trudniejsze, zarówno wobec rosnącej konkurencji o klienta detalicznego, jak i ze względu na ciągły wzrost wymagań i coraz lepsze przygotowanie adresatów oferty do podejmowania przemyślanych decyzji związanych z zarządzaniem własnymi środkami finansowymi. Prawidłowość ta dotyczy w szczególności konsumentów najzamożniejszych i jednocześnie bardziej dochodowych dla banków [Kłopocka 2002]. Dla banku najważniejsze jest zdobywanie nowych klientów i utrzymanie już pozyskanych [Skałwińska 2008]. Wzrost satysfakcji prowadzi do lojalności i wyższych zysków. Klient banku jest dziś coraz lepiej wykształcony i poinformowany, coraz częściej korzysta ze złożonych produktów finansowych, ale również staje się coraz bardziej mobilny, a poziom jego lojalności wobec banku na ogół się obniża [Harasim 2004]. Klient staje się lojalny wobec banku, jeśli usługodawca dostarczy mu pozytywnych wrażeń emocjonalnych, okaże szacunek, uznanie, dowiedzie swej uczciwości, a jednocześnie w sposób kompetentny obsłuży, wychodząc naprzeciw jego oczekiwaniom i potrzebom. Lojalność jest terminem psychologicznym, oznaczającym postawę pełnej akceptacji. Taka postawa krystalizuje się przez doznania emocjonalne i stan świadomości. Przy kształtowaniu stanu lojalności bardzo ważne jest zagwarantowanie przez bank odpowiedniej jakości obsługi z usług, zwłaszcza, że niższa cena nie stanowi efektywnego bodźca w dłuższym czasie. Zwracają na nią uwagę specyficzni klienci, którzy tworzą segment o określonej charakterystyce i nie są zwykle zbyt

lojalni. Lojalni klienci są mniej wrażliwi na zmianę ceny, co więcej – są oni nawet skłonni zaakceptować ewentualną podwyżkę. Z kolei dodatkowa wartość oferowana nabywcy jest odbierana bardzo pozytywnie i klient długo o niej pamięta [Kieźel 2005].

Wśród najważniejszych czynników wpływających na lojalność klientów banków należy wymienić przede wszystkim zadowolenie z jakości obsługi. Lojalność jest znacznie silniejsza niż inne aspekty związane z korzystaniem z usług danego banku. Z tego względu banki starają się zapewnić swoim klientom jak najwyższą jakość obsługi. Dążą do tego poprzez wprowadzanie standardów kontaktu z klientem oraz modyfikację procedur obsługi. W praktyce przekłada się to na upraszczanie wszelkiego rodzaju formularzy i umów oraz stosowanie łagodniejszych warunków uzyskania wybranych produktów, co czyni ofertę bardziej dostępną. Bardzo ważny dla klienta jest nieograniczony dostęp do zgromadzonych środków na rachunku. Wyjaśnia to powód, dla którego banki dążą do zapewnienia posiadaczom rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych jak największej liczby możliwości zarządzania pieniędzmi. Banki coraz częściej w ramach podstawowych pakietów oferują wielokanałowy dostęp do rachunku. Dzięki temu klient, oprócz tradycyjnego sposobu kontaktu przez oddział, ma możliwość w dowolnej chwili dokonania operacji na rachunku.

Kolejnym czynnikiem warunkującym lojalność klientów wobec banku jest czas realizacji operacji oraz ich bezbłądność. Istotne znaczenie w kształtowaniu długookresowych relacji z klientami ma polityka cenowa i produktowa banku. Utrzymanie stałych klientów o wysokich dochodach wymaga stosowania elastycznego zarządzania cenami, opartego na systemie preferencyjnych opłat i prowizji. Zamożni klienci są znacznie lepiej wyedukowani, znają specyfikę oferty i jej jakość, ale są bardziej wrażliwi cenowo niż okazjonalni nabywcy [Brzozowska 2004].

Rozwój bankowości detalicznej można rozpatrywać dwuwymiarowo [Kłopocka 2004]:

- w aspekcie ilościowym – jako wzrost zakresu korzystania z usług bankowych przez gospodarstwa domowe,
- w aspekcie jakościowym – jako proces podnoszenia jakości usług bankowych dla gospodarstw domowych.

Lojalność klientów wobec banku oznacza skłonność do systematycznego i częstego korzystania z usług określonego banku w długim okresie. Znajomość poziomu lojalności klientów ma istotny wpływ na kształtowanie strategii marketingowej – decyduje o wykorzystywanych instrumentach, ich znaczeniu, intensywności i częstotliwości stosowania wobec grup klientów o różnym poziomie lojalności. Poziom lojalności klientów wobec banku i jego zmiany zależą od następujących czynników [Grzegorzczak 2001]:

1. W przypadku produktów bankowych i ich sprzedaży treścią transakcji jest udostępnienie pieniądza w celu jego wykorzystania, umożliwienia lub przyspiesze-



nia transakcji gospodarczych w zamian za zapłatę w postaci odsetek i opłat za czynności banku.

2. Większość produktów bankowych nie jest mocno skomplikowana i w związku z tym wymagają one doradztwa i indywidualnej obsługi klienta.

3. Na skutek skomplikowania wielu produktów banku klienci powinni mieć odpowiednią wiedzę o produktach rynku usług bankowych. Zależą od niej wymagania stawiane przed bankami.

4. Korzystanie z produktów bankowych nie odbywa się zawsze jednorazowo. W przypadku większości z nich zapłata jest rozłożona w czasie i w związku z tym może mieć istotny wpływ na sytuację finansową banku w późniejszym okresie. Odnosi się to szczególnie do kredytów.

5. Zakup produktów bankowych i doradztwo podczas sprzedaży powodują wzrost poziomu wiedzy klientów o banku, jego ofercie i innych elementach rynku usług bankowych. W efekcie następuje uproszczenie procesu zakupów w banku. Dłuższa współpraca klienta z bankiem powoduje natomiast, że w odniesieniu do niektórych usług może on postępować w sposób rutynowy i automatyczny. Klient rzadko jest wówczas skłonny do zmiany banku – mogłoby to powodować konieczność zmiany jego przyzwyczajzeń i komplikować zakupy w nowym banku (być może według innej procedury i na nowych warunkach). Lojalność klienta wobec banku utrzymuje się wtedy na wysokim poziomie. Ponowienie zakupów w banku uzależnione jest wówczas od takich czynników, jak intensywność potrzeby korzystania z usługi bankowej, jakość i szybkość obsługi, działania marketingowe banku i reakcja klientów na nie.

6. Duże znaczenie dla poziomu lojalności ma zadowolenie klientów. Można założyć, że klient usatysfakcjonowany ponownie skorzysta z usług banku i będzie tak czynił stale. Niezadowolony z zakupu prawdopodobnie wybierze inny bank. Trzeba jednak podkreślić, że zadowolenie klienta nie determinuje lojalności wobec banku, ale jej sprzyja (jest czynnikiem koniecznym, ale niewystarczającym). Podobnie brak zadowolenia nie musi sprzyjać spadkowi lojalności.

## 5. Rodzaje lojalności klientów

Istnieją różne rodzaje lojalności, dla których dostawcy udaje się utrzymać klientów i prowadzić z nimi interesy [Hill, Alexander 2003]. Opracowując rodzaje lojalności A. Dick i K. Basu [1994] połączyli podejście behawioralne z emocjonalnym i wyszczególnili cztery rodzaje lojalności [Grzybek 2007; Furtak 2003]:

- Prawdziwą lojalność – klient jest lojalny, często kupuje produkty danej firmy i ma do nich pozytywny stosunek, tym samym wykazuje mniejszą motywację do szukania innych propozycji rynkowych. Klienci lojalni są klientami zyskowymi.
- Pozorną lojalność – klient kupuje produkty danej firmy często i w dużych ilościach, jednak nie zauważa różnicy między wybranymi przez niego produktami

a produktami konkurencji. Klienci odznaczają się wysokim poziomem braku wiary w sens zmiany dostawcy usług. Niezbędne jest podjęcie działań, które miałyby na celu przekonanie klientów o tym, że korzystanie z usług jest dla nich korzystne.

- Ukrytą lojalność – klient wyraźnie preferuje produkty danej firmy, lecz ze względu na pewne czynniki rzadko i niewiele ich kupuje.
- Brak lojalności – klient nie dostrzega różnic między alternatywnymi produktami, często zmienia kupowane marki. Mimo że klient akurat korzysta z usług firmy, istnieje małe prawdopodobieństwo kontynuowania relacji. Chęć zerwania relacji wynika z niezadowolenia klienta z kontaktu z usługodawcą.

**Tabela 1.** Rodzaj lojalności a postawa konsumenta

| Kategoria                    | Brak lojalności   | Lojalność pozorna   | Lojalność ukryta   | Lojalność prawdziwa  |
|------------------------------|---|---|--|--|
| względna ocena               | niska   | niska   | wysoka   | wysoka   |
| powtarzalność zakupu         | brak/znikoma  | wysoka  | brak/znikoma   | wysoka   |
| postawa i zachowanie nabywcy | nie korzysta i nie chce korzystać z oferty przedsiębiorstwa | korzysta z oferty przedsiębiorstwa, ale ocenia ją nisko; może to wynikać z różnych przyczyn (braku wyboru, wygoda zakupu) | chce korzystać z oferty, ale z pewnych przyczyn nie może | korzysta wyłącznie z oferty przedsiębiorstwa i uważa je za najlepszą firmę |

Źródło: [Kwiatkiewicz 2007].

Zdaniem R. Oliviera [1999 b] o lojalności nie powinno się mówić w ujęciu statystycznym. Lojalność ewoluuje w trakcie trwania związku klienta z firmą [Woźniak 2007]. R. Oliver podzielił lojalność na cztery fazy, z których każda następna charakteryzuje się wyższym stopniem przywiązania klienta do firmy [Oliver 1999a]:

- Lojalność poznawcza (*cognitive loyalty*) – jest to pierwsza faza lojalności. Klient na podstawie swego zaufania do marki oraz pewnych jej atrybutów (np. ceny, oferowanej obsługi klienta) przekłada ją na inną. Decyzje podejmuje z reguły na podstawie informacji pośrednich bądź wcześniejszych własnych doświadczeń. Lojalność na tym etapie jest raczej płytka. Istnieje duże prawdopodobieństwo przerwania jej i zmiany marki, np. gdy oferta firmy nie jest konkurencyjna.
- Lojalność wynikająca z zauroczenia (*affective loyalty*) – jest to druga faza lojalności powodowana, po pierwsze, przez stosunek klienta do firmy, a po drugie, przez stopień jego satysfakcji z dotychczasowych kontaktów. Jest to silniejsza forma lojalności. Znacznie trudniej jest ją przerwać, gdyż na tym etapie są już zaangażowane uczucia i upodobania klienta. Jednak doświadczenia wielu firm pokazują, że pomimo zadowolenia klienci są skłonni zmienić upodobania.

- Lojalność wynikająca z głębokiego przekonania (*conative loyalty*) – jest to kolejny etap lojalności klienta. Wielokrotnie zauroczony firmą klient nabiera pewności, iż warto z nią pozostać. Swoje przywiązanie manifestuje poprzez chęć ponownych zakupów, a ta nie zawsze idzie w parze z czynem.
- Lojalność czynna (*action loyalty*) – jest to lojalność, która motywację z poprzedniej fazy zamienia w gotowość działania. Klient jest skłonny działać nawet wbrew trudnościom, które mogą się pojawić, np. promocje, reklamy wprowadzane przez konkurencję w celu przejęcia klienta. Lojalność czynu jest w pewnym sensie lojalnością irracjonalną.

W praktyce wyróżniamy trzy rodzaje lojalności [Sudoł, Szymczak, Haffer 2000]:

- Lojalność wobec produktu/marki – definiowana jako stopień, w jakim konsument konsekwentnie utrzymuje pozytywną postawę wobec stosunku do danej marki i wykazuje chęć jej zakupu, pomimo istnienia czynników ekonomicznych przemawiających za kupnem oferty konkurencyjnej. Zatem lojalność wobec marki przejawia się skłonnością konsumentów do stałego nabywania produktów danej marki, dzięki czemu firma może uzyskiwać istotne korzyści.
- Lojalność wobec producenta (usługodawcy) – określa się jako tendencję do konsekwentnego dokonywania zakupów produktów danego producenta lub jako zachowanie polegające na ponawianiu zakupów różnych marek, ale tego samego producenta.
- Lojalność wobec miejsca zakupu – charakteryzuje się preferowaniem produktów sprzedawanych w określonym miejscu.

W. Grzegorzcyk podkreśla, że w przypadku bankowości należy odejść od pojęcia lojalności wobec marki, a stosować pojęcie lojalności wobec banku, jego oferty [Grzegorzcyk 2001].

Według innego kryterium lojalność można podzielić na emocjonalną – związaną z uczuciami klienta, i racjonalną – wynikającą z analizy cech oferty [Dembski 2003].

Typy lojalności można scharakteryzować na podstawie mechanizmów wewnętrznych klientów [Urban, Siemieniako 2008]:

- lojalność świadoma – polega na zaufaniu, klient dokonuje wyboru produktu, usługi, przedsiębiorstwa uważnie, kierując się zaufaniem,
- lojalność z rozsądku – firma, produkt, usługa spełniająca oczekiwania klienta na odpowiednim poziomie, a relacja trwa od dłuższego czasu,
- lojalność zaangażowana – występuje bliska i silna, pozytywna relacja między klientem a produktem, usługą, firmą,
- lojalność partnerska – oprócz bliskiej i pozytywnej relacji między klientem a obiektem lojalności występuje jeszcze przyzwyczajenie,
- lojalność z rutyny – klient powtarza zakup tylko z przyzwyczajenia, natomiast nie ma zaufania do dostawcy,
- nieakceptowana lojalność z przymusu – negatywne zaangażowanie klienta i brak zaufania w stosunku do dostawcy; mimo niezadowolenia z oferty klient nadal z niej korzysta,

- bezradna lojalność z przymusu – najbardziej kłopotliwy typ więzi klienta z firmą, który polega na zaangażowaniu negatywnym oraz przyzwyczajeniu,
- lojalność wyrozumiała – pomimo zaangażowaniu negatywnego klienta cechuje zaufanie i przyzwyczajenie,
- lojalność warunkowa – w tym przypadku klient oczekuje, iż przedsiębiorstwo usunie problem wywołujący zaangażowanie negatywne, jeżeli tego nie czyni, klient odchodzi.

Lojalność świadoma, z rozsądku, zaangażowania, partnerska zaliczana jest do lojalności z postawą pozytywną. Natomiast lojalność z rutyny, z przymusu, wyrozumiała, warunkowa wynika z postawy obojętnej i negatywnej klienta [Nieżurawski, Pawłowska, Witkowska 2010].

## 6. Stopnie i poziomy lojalności klientów

Ze względu na rodzaj lojalności i typy stosunku między klientem a dostawcą wyróżnia się różne stopnie lojalności, które w opracowaniach są przedstawione jako drabina, piramida lub kontinuum. Poziomy lojalności klientów można opisać w następujący sposób [Hill, Alexander 2003]:

- prawdopodobni nabywcy – wszyscy kupujący dany produkt lub usługę na rynku. Prawdopodobni nabywcy albo nie wiedzą o istnieniu naszego produktu, albo nie mają zamiaru go nabyć,
- potencjalni klienci – osoby, dla których nasza organizacja jest do pewnego stopnia atrakcyjna, ale nie uczynili jeszcze żadnego kroku w kierunku robienia z nami interesów.
- okazjonalni klienci – jednokrotni nabywcy naszego produktu, którzy nie mają prawdziwej więzi z naszą organizacją,
- stali klienci – wielokrotni nabywcy żywiący pozytywne odczucia, przywiązani do naszej organizacji. Ich poparcie jest raczej bierne niż czynne i ogranicza się do wykonywania zakupów,
- zwolennicy – klienci czynnie popierający naszą organizację poprzez polecanie jej innym,
- partnerzy – najsilniejsza forma związku nabywca-doradca. Jest utrzymywana, ponieważ obie strony postrzegają partnerstwo jako obopólnie korzystne.

C.F. Curasi i K.N. Kennedy [2002], badając zjawisko lojalności klienta wobec firmy, postulowały, aby oprócz elementów behawioralnych i emocjonalnych uwzględnić także aspekt dostępności różnych ofert dla klienta. Analizując sytuacje rynkowe od monopolu do doskonałej konkurencji, autorki wyróżniły pięć poziomów ponownie kupujących i lojalnych klientów [Cyran 2007]:

- więźniowie – to klienci, którzy mimo wysokiego stopnia niezadowolenia z oferty firmy kontynuują z nią współpracę; ich związek jest z reguły skutkiem braku innych opcji,

- kupieni lojaliści – to klienci, którzy mimo swego niezadowolenia z oferty utrzymują relację ze względu na nagrody lub korzyści finansowe,
- oderwani lojaliści – to klienci, którzy mimo swego niezadowolenia z oferty firmy decydują się z nią pozostać ze względu na wygodę bądź wysokie koszty, które musieliby ponieść w sytuacji zmiany kooperanta,
- zadowoleni klienci – to klienci, których potrzeby zostały rozpoznane i zaspokojone prawidłowo dopasowaną ofertą; osiągnęli oni wysoki stopień satysfakcji i nie mają powodów, aby zmienić kooperanta,
- apostołowie – to najbardziej zadowoleni i niezwykle lojalni klienci, którzy bezinteresownie dzielą się z innymi klientami swymi pozytywnymi doświadczeniami z dotychczasowych kontaktów z firmą.



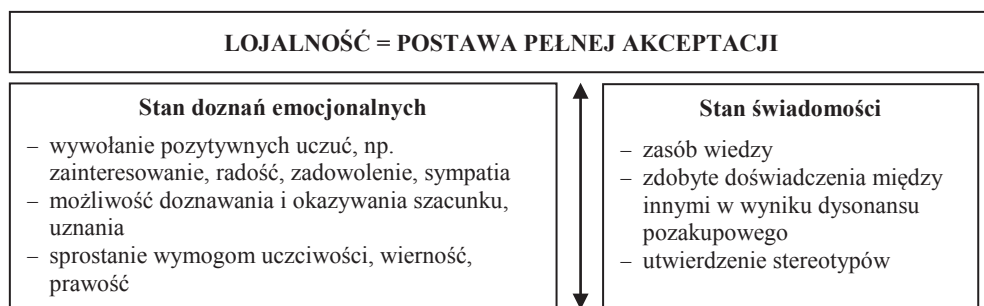
Rys. 3. Drabina lojalności

Źródło: [Christopher, Payne, Ballantyne 1991].

T.O. Jones i W.E. Saaer Jr na podstawie syntetycznego wskaźnika satysfakcji i lojalności dokonali typologii klientów, dzieląc ich na 4 grupy [Jones, Saaer Jr 1995]:

- apostołowie – wysoki stopień zadowolenia i lojalności; źródłem ich postaw jest całkowite zaspokojenie potrzeb, a nawet przekroczenie wymagań;
- terroryści – poziom ich satysfakcji jest bardzo niski bądź neutralny; charakteryzują się oni niską lojalnością, są gotowi zrezygnować z produktów i usług banku oraz przekazać negatywne opinie w swoim otoczeniu;
- chciwcy – są z reguły zadowoleni, ale nielojalni; są nastawieni na poszukiwanie okazji, przecen, promocji;
- zakładnicy – niski stopień zadowolenia i wysoki poziom lojalności, której przyczyn trzeba szukać raczej w braku alternatyw czy istnieniu barier zmiany banku.

Badania nad lojalnością klientów detalicznych w Polsce były prowadzone między innymi przez R. Furtaka na grupie 470 klientów indywidualnych posiadających rachunki osobiste w bankach w Polsce, wyłonionych na podstawie doboru losowo-celowego. Wyniki badań pozwoliły na wskazanie czterech profili lojalnościowych,



**Rys. 4.** Składowe stanu lojalności

Źródło: [Światowy, Pluta-Olearnik 2000].

które zostały wyłonione na podstawie dwóch zmiennych – poziomu przywiązania i prawdopodobieństwie kontynuowania związku [Furtak 2003]:

- adwokaci (40%) – cenna grupa klientów silnie przywiązana do usługodawcy wpływa na pozytywnie na prawdopodobieństwo kontynuowania związku (lojalność prawdziwa),
- bierni (30%) – klienci nie czują się przywiązani, zamierzają nadal korzystać z usług przedsiębiorstwa (lojalność pozorna),
- tymczasowi (25%) – konsumenci, którzy zamierzają zmienić usługodawcę; będą korzystać z usług obecnego dostawcy dopóty, dopóki nie znajdą bardziej atrakcyjnej oferty,
- zdrajcy (5%) – istnieje niewielkie prawdopodobieństwo, że wysokim stopień przywiązania towarzyszy kontynuowaniu więzi; w większości wypadków klienci są zadowoleni z relacji z firmą, ale na skutek różnych przyczyn (np. zmiana miejsca zamieszkania) nie mogą oni korzystać z usług przedsiębiorstwa.

W przypadku usług bankowych widoczne jest zjawisko zmniejszającej się liczby klientów całkowicie lojalnych, którzy współpracują tylko z jednym bankiem. Najbardziej wymagający klienci o najwyższych segmentach charakteryzują się mniejszą lojalnością. J. Pietrzak wyodrębnił sześć profili lojalnościowych klientów bankowych na podstawie głównych motywów i wzorców zachowań. Ich charakterystyka jest przedstawiona w tab. 2.

Z badań przeprowadzonych przez Ł. Skowrona, dotyczących lojalności klienta w polskim i duńskim sektorze usług bankowych, wynika, iż mimo występowania różnic pomiędzy procesem kształtowania satysfakcji i lojalności klienta w obu przypadkach stwierdzono istnienie głównej triady (wartość–satysfakcja–lojalność), której poszczególne elementy są powiązane wzajemnie, statystycznie silnymi relacjami. Oczekiwania, dostępność oraz komfort używania poszczególnych produktów i usług bankowych stają się mniej istotnymi czynnikami budowania lojalności i potencjalnych klientów w porównaniu z wizerunkiem banku, rzeczywistą jakością

**Tabela 2.** Profile lojalnościowe klientów bankowych

| Typ metody                             | Cechy charakterystyczne  |
|--|--|
| Lojalni z przyczyn emocjonalnych       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– klienci deklarują, że lubią swój bank i identyfikują się z nim,</li> <li>– rzadko dokonują ocen i porównań, są odporni na działania promocyjne innych banków,</li> <li>– są przekonani, że wybrali bank, który jest dla nich najlepszy,</li> <li>– często rekomendują bank swoim znajomym i rodzinie,</li> <li>– przejawiają wszelkie zachowania charakteryzujące lojalność, a ich postawa jest dodatkowo wzmocniona czynnikiem emocjonalnym.</li> </ul>  |
| Lojalni z powodu inercji               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– klienci nastawieni do banku obojętnie lub działający na zasadzie inercji i przyzwyczajenia,</li> <li>– mało aktywni, relacje z bankiem traktują pasywnie,</li> <li>– nawet jeśli mają zastrzeżenia do oferty bankowej i poziomu obsługi, nie zmieniają banku – są przekonani, że taka zmiana nie jest warta wysiłku,</li> <li>– mogą okazać się podatni na oferty marketingowe innych banków, jeżeli tylko próg wysiłku związanego z zerwaniem dotychczasowych relacji i nawiązaniem nowych zostanie obniżony.</li> </ul> |
| Lojalni z przyczyn racjonalnych        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– klienci porównują ofertę swojego banku z konkurencyjnymi i na podstawie racjonalnych przesłanek pozostają lojalni,</li> <li>– ich postawa jest przemyślana i pozbawiona emocji,</li> <li>– oceniają wartość takich czynników, jak: lokalizacja, łatwość dostępu do usług, koszty utrzymania rachunku, poziom oprocentowania, możliwości kredytowe,</li> <li>– im więcej elementów wiążących ich z bankiem i im dłuższe związki, tym więcej widzą argumentów za utrzymaniem lojalności.</li> </ul>                         |
| Niełojalni z powodu zmiany stylu życia | <ul style="list-style-type: none"> <li>– klienci wchodzi w nową fazę cyklu życia (zmiana pracy, nowe formy aktywności, kupno mieszkania, zmiana trybu życia),</li> <li>– zaczynają korzystać z ofert innych banków, gdyż szukają nowych, lepszych sposobów zaspokojenia potrzeb finansowych,</li> <li>– ich niełojalność nie wynika z niezadowolenia z dotychczasowych usług, lecz z potrzeby dostępu do usług bardziej dopasowanych co ich nowych potrzeb i nowego stylu życia</li> </ul>   |
| Niełojalni z powodów racjonalnych      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– klienci analizujący rynek i dokonujący krytycznej analizy oceny swojego wyboru (porównują np. stawki opłat i oprocentowanie, czas poświęcony na relacje z bankiem),</li> <li>– zachowują się niełojalnie, ponieważ ich związki z bankiem są oparte wyłącznie na kalkulacji, natomiast brakuje tu czynnika emocjonalnego.</li> </ul>   |
| Niełojalni z powodów emocjonalnych     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– klienci niezadowoleni, którzy rezygnują z banku z powodu złych doświadczeń,</li> <li>– decydują się na zmianę banku dopiero wówczas, gdy ich relacje z bankiem przynoszą im więcej strat emocjonalnych niż korzyści lub gdy poziom ich negatywnych emocji osiągnie punkt krytyczny.</li> </ul>  |

Źródło: [Bednarska-Olejniczak 2010, za: Pietrzak 2004].

oferowanych produktów i usług oraz poziomem obsługi klienta [Skowron 2010, s. 156-169].

J. Griffin [1995] zaproponował siedem etapów procesu budowania lojalności [Bednarska-Olejniczak 2010]:

- Etap I – podejrzani (klienci potencjalni, *suspects*) – etap ten obejmuje wszystkie osoby, które mają możliwość kupna usługi danego banku, lecz bank wie o nich zbyt mało, by mieć co do zakupu pewność.
- Etap II – perspektywiczni (reflektanci, *prospects*) – są to osoby, które mają potrzebę zakupu usługi danego banku, mają ku temu możliwość i zdolność jej nabycia. Mimo że osoba perspektywiczna nie dokonała jeszcze zakupu, prawdopodobnie słyszała lub czytała o danym banku bądź też ktoś go jej zarekomendował. Osoba perspektywiczna zazwyczaj ma podstawową wiedzę o określonym banku, ale do tej pory nie skorzystała z jego usług.
- Etap III – perspektywiczni zdyskwalifikowani (*disqualified prospects*) – są to osoby zaliczone do etapu drugiego, o których bank ma dostateczne informacje, by stwierdzić, iż nie potrzebują one lub nie są w stanie zakupić jego usługi.
- Etap IV – kupujący po raz pierwszy (*first time customers*) – osoby te kupiły produkt/ usługę w danym banku po raz pierwszy przy czym jednocześnie mogą one być klientami banków konkurencyjnych.
- Etap V – kupujący po raz pierwszy (*repeat customers*) – są to klienci, którzy dokonali zakupu w danym banku dwa i więcej razy. Osoby te mogą kupić w danym banku tę samą usługę/ produkt parokrotnie lub nabyć kilka różnych usług przy dwóch lub kilku okazjach. Dają oni bankowi szansę zastosowania strategii *cross-selling*, mającej przywiązać klienta do banku za pomocą kilku różnych produktów mających najpełniej zaspokoić jego potrzeby.
- Etap VI – stali klienci (*clients*) – stali klienci kupują wszystko, co bank oferuje do sprzedaży, wszystko, co mogą wykorzystać. Dokonują regularnych zakupów. Z bankiem wiąże je bliska relacja i długotrwały związek, w wyniku czego są odporni na działania konkurencji.
- Etap VII – adwokaci (*advocates*) – podobnie jak stali klienci, kupują wszystko, co bank oferuje i czego mogą używać regularnie. Istotne jest, że osoby należące do tej grupy zachęcają innych do kupna usług w danym banku, promują bank i przyciągają do niego nowych konsumentów.

## 7. Podsumowanie

Problem z lojalnością nie leży w jej założeniach, lecz w rozumieniu i podejściu do jej stosowania. Lojalności nie kupuje się poprzez coraz bardziej wymyślne promocje, konkursy czy loterie, ale poprzez uczciwe i oparte na obustronnych korzyściach relacje. Partnerstwo wymaga zaangażowania, tolerancji, akceptacji, uczciwości oraz zgody na wolność wyboru drugiej strony [Kozielski 2010]. Lojalny klient nie tylko bez zastanowienia sięga po określone produkty, ale też ma ochotę polecać firmę, stając się niejako trendsetterem marki wśród swoich znajomych. Przy założeniu, że głównym celem firmy jest sprzedaż, lojalny klient jest perełką, o którą warto walczyć i trzeba dbać. Niestety, lojalność nie jest wartością, którą można kupić, można ją natychmiast wypracować. Dialog z klientem już dawno przeniósł się z działań



zmierzających do wyróżnienia i zareklamowania produktu na aktywności z zakresu marketingu lojalnościowego związane z zaspokojeniem potrzeb konsumentów. Takie działanie pokazuje, że firmie zależy na jej klientach. Stąd coraz więcej podmiotów inwestuje w programy lojalnościowe, które mają za zadanie związać klienta z marką na dłuższy czas [Schön 2010].

## Literatura

- Beckett A., Hewer P., Howcroft B., *An exposition of customer behavior in the financial services industry*, „International Journal of Marketing” 2000, vol. 1, no. 18.
- Bednarska-Olejniczak D., *Private banking – marketing, jakość, sprzedaż*, CeDeWu.pl Platinum, Warszawa 2010.
- Bloemer J., Ruyter K. de, Peeters P., *Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction*, „International Journal of Bank Marketing” 1997, no. 7.
- Bloemer J.M.M., Kasper H.D., *The Complex Relationship between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty*, „Journal of Economic Psychology” 1995, no. 16.
- Brzozowska I., *Wierność wspomagana*, „Marketing w Praktyce” 2004, nr 1.
- Burgiel A., *Psychologiczne aspekty kształtowania lojalności i ich praktyczne konsekwencje*, [w:] S. Makarski (red.), *Handel wewnętrzny. Marketing. Rynek. Przedsiębiorstwo*, Numer specjalny: *Konsument a rynek. Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, UR, czerwiec 2007.
- Chłodnicki M., *Usługi profesjonalne. Przez jakość do lojalności klientów*, AE, Poznań 2004.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D., *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford 1991.
- Cichoń M., *Zadowolenie klienta z usług bankowych*, „Problemy Jakości” 2006, nr 6.
- Curasi C.F., Kennedy K.N., *From Prisoner to Apostol. A Typology of Repeat Buyers and Loyal Customer in Service Business*, „Journal of Service Marketing” 2002, no. 4.
- Cyran K., *Korzyści z udziału w programach lojalnościowych – w opinii konsumentów*, [w:] S. Makarski (red.), *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, UR, Rzeszów 2007.
- Dembińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004.
- Dembski T., *Analiza satysfakcji i lojalności klientów*, Statsoft, Warszawa-Kraków 2003.
- Dick A., Basu K., *Customer Loyalty: Towards and Integrated Conceptual Framework*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1994, vol. 22, no. 2.
- Fonfara K., *Marketing partnerski w działalności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 5.
- Furtak R., *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003.
- Griffin J., *Customer Loyalty*, Jossey – Bass Publisher, San Francisco 1995.
- Grzegorzczak W., *Lojalność klientów indywidualnych wobec banku*, „Bank i Kredyt” 2001, nr 4.
- Grzegorzczak W., *Lojalność klientów wobec banku- czynniki i konsekwencje*, [w:] K. Mazurek-Łopacińska, A. Styś (red.), *Marketing przelom wieków*, t. 2, AE, Wrocław 2000.
- Grzybek M., *Uwarunkowanie lojalności według jej typów oraz ekonomiczne i marketingowe efekty lojalności*, [w:] S. Makarski (red.), *Handel wewnętrzny. Marketing. Rynek. Przedsiębiorstwo*, Numer specjalny: *Konsument a rynek. Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, UR, czerwiec 2007.
- Grzywacz J., *Marketing banku*, Difin, Warszawa 2010.
- Grzywacz J., *Marketing w działalności banku*, Difin, Warszawa 2006.

- Harasim J., *Strategie marketingowe w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*, AE, Katowice 2004.
- Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Jones T.O., Saafer W.E. Jr, *Why satisfied Customer Defect*, „Harvard Business Review” 1995, nr 6.
- Kieźel E., *Lojalność i jej determinanty w zachowaniu polskich konsumentów*, [w:] G. Sobczyk (red.), *Współczesny marketing. Trendy. Działania*, PWE, Warszawa 2008.
- Kieźel E., *Lojalność w zachowaniach konsumentów*, [w:] S. Makarski (red.), *Handel wewnętrzny. Marketing. Rynek. Przedsiębiorstwo*, Numer specjalny: *Konsument a rynek. Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury, UR, czerwiec 2007.
- Kieźel M., *Marketing relacyjny w sektorze banków detalicznych*, AE, Katowice 2005.
- Klinkerman S., *The Ties That Bind*, „Banking Strategies” 1999, no. 1-2.
- Kłopotcka A., *Oczekiwania klientów a jakość detalicznych usług bankowych*, „Bank i Kredyt” 2002, nr 8.
- Kłopotcka A., *Psychospołeczne uwarunkowania rozwoju bankowości detalicznej w Polsce*, „Bank i Kredyt” 2004, nr 5.
- Kozielski R., *Partner czy zwierzyzna łowna?*, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 3.
- Kwiatkiewicz P., *Programy lojalnościowe. Budowa i funkcjonowanie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Lake N., Hickley K., *Podręcznik obsługi klienta*, One Press Exclusive Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
- Miłota K., *Mystery shopper, czyli spojrzeć na siebie oczami klienta*, [w:] K. Mazurek-Lopacińska (red.), *Badania marketingowe. Metody. Tendencje. Zastosowania*, AE, Wrocław 2003.
- Nieźurawski L., Pawłowska B., Witkowska J., *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, PWN, Warszawa 2010.
- Oliver R.L., *Lojalność klientów*, Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999a.
- Oliver R.L., *Whence Customer Loyalty*, „Journal of Marketing” 1999b, no. 63.
- Pietrzak J., *Zarządzanie procesem lojalności konsumenckiej*, [w:] B. Gregor (red.), *Marketing – handel – konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym*, UŁ, Łódź 2004.
- Reichheld F.F., *The Loyalty Effect. The Hidden Force behind Growth, Profits and Lasting Value*, Bain&Company, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Schön B., *Zaprojektować lojalność klienta*, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 9.
- Siemieniako D., *Proces identyfikacji i kwalifikacji lojalnych klientów w organizacji*, [w:] S. Makarski (red.), *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, UR, Rzeszów 2007.
- Skawińska A., *Skoncentrowanie na kliencie*, „Bank” 2008, nr 4.
- Skowron Ł., *Satysfakcja klienta i lojalność klienta – ujęcie modelowe i wyniki badań*, [w:] B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa 2010.
- Skowron Ł., *Wykorzystanie modelu EPSI w badaniach lojalności klienta usług bankowych w wybranych krajach Unii Europejskiej*, [w:] K. Mazurek-Lopacińska (red.), *Badania marketingowe-skuteczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, UE, Wrocław 2010.
- Słownik języka polskiego*, M. Szymczak (red.), PWN, Warszawa 1989.
- Stodulny P., *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*, CeDeWu.pl Platinum, Warszawa 2007.
- Stone M., Woodcock N., Machtynger K., *Customer Relationship Marketing*, Kogan Page, London 2002.
- Sudoł S., Szymczak J., Haffer M., *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa 2000.
- Szczepaniec M., *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*, UG, Gdańsk 2004.

- Światowy G., Pluta-Olechnik M., *Kreowanie lojalności klientów poprzez markę i jakość usług*, [w:] K. Mazurek-Lopacińska, A. Styś (red.), *Marketing, przełom wieków – paradygmaty, zastosowania*, t. II, AE, Katowice 2000.
- Urban W., Siemieniako D., *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, PWN, Warszawa 2008.
- Urbanek G., *Drugie życie klienta*, „Marketing i Rynek” 2004a, nr 4.
- Urbanek G., *Jakość, satysfakcja, lojalność, rentowność – łańcuch przyczynowo – skutkowy*, „Marketing i Rynek” 2004b, nr 6.
- Wilmańska-Sosnowska S., *Lojalność jako kategoria współczesnego marketingu*, [w:] G. Sobczyk, (red.), *Współczesny marketing. Trendy. Działania*, PWE, Warszawa 2008.
- Wilmańska-Sosnowska S., *Satysfakcja i lojalność jako wyznacznik kompetencji marketingowych współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] S. Makarski (red.), *Handel wewnętrzny. Marketing. Rynek. Przedsiębiorstwo*, Numer specjalny: *Konsument a rynek. Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, UR, czerwiec 2007.
- Woźniak M., *Reklama jako element kształtujący lojalność handlową*, [w:] S. Makarski (red.), *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, UR, Rzeszów 2007.

## CUSTOMER LOYALTY – NOTION, DIVISION, TYPES AND DEGREES

**Summary:** The following article focuses on the issue of customer loyalty. It discusses customer loyalty and the way it is measured. This paper indicates different approaches, as to customer loyalty. It presents various factors that influence loyalty. Client is the source of knowledge about the banking products as well as the provided quality of service. Transformations that are currently taking place in the way that banks operate, changed the existing bank – client relationship. Now a client has the possibility to profit from several different offers provided by various banks, thus ceasing to be a customer, who is associated with only one bank. This forced the need for banks to adjust to the growing customer needs by increasing customer satisfaction. Special attention was paid to types and degrees of customer loyalty.

**Keywords:** customer loyalty, types of customer loyalty, degrees of customer loyalty.