

MOTYWY LOJALNOŚCI KLIENTÓW A STRATEGIA MASOWEJ INDYWIDUALIZACJI

Wiesław Urban, Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania,
ul. O.S. Tarasiuka 2, 16-001 Kleosin
wurban@pb.bialystok.pl

Dariusz Siemieniako, Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania,
ul. O.S. Tarasiuka 2, 16-001 Kleosin
dsiem@pb.bialystok.pl

STRESZCZENIE

W referacie autorzy analizują wpływ i możliwości wykorzystania motywów lojalności klientów w działalności przedsiębiorstwa stosującego strategię masowej indywidualizacji (mass customization). Spośród przeprowadzonej charakterystyki rozpoznanych siedemnastu motywów lojalności, należących do czterech grup, tj.: (i) motywy lojalności wynikające z relacji klienta z firmą, (ii) społeczne motywy lojalności, (iii) motywy lojalności związane z oceną korzyści, (iv) motywy lojalności wywołane przymusem zewnętrznym, można zidentyfikować trzy motywy lojalności, które bezpośrednio wiążą się ze strategią masowej indywidualizacji, z racji na jej specyfikę. Przedsiębiorstwa realizujące tę strategię powinny także rozpoznawać inne motywy lojalności, występujące wśród obsługiwanych i potencjalnych klientów, co umożliwi podejmowanie właściwych działań we właściwym czasie, które przyczynią się do zwiększania poziomu dostarczanej klientom wartości. Realizacja działań wynikająca z pogłębionej wiedzy o kliencie powinna przyczynić się szczególnie do wzmocnienia lojalności już istniejących klientów oraz zmniejszenia wskaźnika utraty stałych klientów.

SŁOWA KLUCZOWE

Lojalność klientów, motywy lojalności klientów, masowa indywidualizacja, strategia marketingowa

1. WPROWADZENIE

Strategia marketingowa zmienia się w obliczu zmian otoczenia rynkowego, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa. Zjawiska takie jak globalizacja, rozwój nowych technologii, popularyzacja Internetu przyczyniają się do intensywnych zmian postaw i zachowań nabywczych konsumentów oraz do nowych warunków konkurencji. Tradycyjne strategie marketingowe oparte na marketingu mix kierowanym do anonimowych klientów, identyfikowanych metodą segmentacji rynku stają się w coraz większym stopniu niewystarczające do odniesienia sukcesu rynkowego. W coraz większej liczbie branż, kierowanie zróżnicowanych produktów w oparciu o rozpoznane preferencje segmentów rynku, poprzez kilkuschyłkowe kanały dystrybucji, przy wsparciu głównie promocji masowej, nie dostarcza już nabywcom wysokiej wartości. Oznaczać to może, że tradycyjne strategie marketingowe mają coraz mniejszy potencjał oddziaływania na budowę lojalności klientów wobec przedsiębiorstwa.

Na współczesnym rynku wymagania nabywców stają się coraz większe i aby pozyskać lojalnych klientów, przedsiębiorstwa powinny spełniać, a nawet przewyższać te oczekiwania, przy jednoczesnej dbałości o rentowność działalności. Współcześni klienci oczekują pogodzenia sprzeczności wysokiej jakości produktu i niskiej ceny. Marka produktu postrzegana jest coraz bardziej jako usługa dostarczania wartości symbolicznych, z którymi klient może się identyfikować, niż jako informacja o jakości i funkcjonalności produktu. Obsługa klienta, szczególnie w branży usługowej jest najważniejszym instrumentem marketingowym.

Istotnym elementem dostarczania wysokiej wartości dla klienta oraz utrzymywania przewagi konkurencyjnej jest indywidualizacja oferty na poziomie wszystkich faz obsługi klienta, tj. przedprzedażnej, sprzedaży, realizacyjnej i posprzedażnej. Strategia masowej indywidualizacji (mass customization) jest jednym z typów strategii indywidualizacji i jest stosowana przez przedsiębiorstwa produkcyjne oraz usługowe działające na rynkach masowych. Oznacza dostosowanie konkretnych cech masowej oferty do indywidualnych preferencji nabywców, przy zachowaniu niskich kosztów

wytwarzania. Według pierwszej tezy referatu, strategia masowej indywidualizacji sprzyja budowie lojalności klientów. Jednak budowa lojalności klientów jest zagadnieniem złożonym, i wymaga zaangażowania wielu obszarów przedsiębiorstwa, począwszy od poziomu strategicznego, aż do poziomu operacyjnego. Według drugiej tezy referatu, skuteczność budowy lojalności klientów w strategii masowej indywidualizacji wymaga uwzględnienia motywów lojalności klientów. Nie wystarczy uwzględniać preferencje klientów, należy starać się odpowiedzieć na pytania dotyczące nastawienia klienta do firmy, marki, czy też personelu i odpowiednio zareagować, np. jakie są najważniejsze przyczyny, które skłaniają klienta do powtórnych zakupów lub do rezygnacji z utrzymywania relacji z firmą? Jakie, jak często i komu klient przekazuje opinie o firmie oraz z czego to wynika?

2. MOTYWY LOJALNOŚCI KLIENTÓW

2.1. Definiowanie lojalności klientów

Lojalność klientów jest definiowana w literaturze marketingowej jako zachowanie nabywcze, przede wszystkim powtórne zakupy, oraz jako postawa lub nastawienie wewnętrzne wobec obiektów lojalności. Podstawowymi obiektami lojalności są: marka, kategoria produktu, osoba sprzedawcy oraz miejsce zakupu.

Według autorów referatu rozumienie lojalności klienta jako zachowanie nabywcze, a więc przede wszystkim jako powtórne zakupy wiąże się z tradycyjnym podejściem przedsiębiorstwa do marketingu określanym jako marketing transakcyjny. Ta odmiana marketingu charakteryzuje się m.in.: nastawieniem przede wszystkim na sprzedaż i w mniejszym stopniu na budowanie relacji z klientami, krótkookresową orientacją na klienta, adresowaniem działań marketingowych do segmentów rynku, jednokierunkową komunikacją z klientem – informacja płynie od przedsiębiorstwa do klienta. W.T. Tuckera popierając podejście behawioralne twierdzi, że procesy wewnętrzne klienta są fałszywe czy też udawane, a jego zachowanie jest prawdziwą deklaracją lojalności wobec marki¹. Według wielu autorów², głównym problemem podejścia behawioralnego jest nie uwzględnianie przyczyn, głównie natury psychologicznej, które skłaniają klienta do powtarzalnych zachowań popierających obiekt lojalności.

We współczesnych warunkach rynkowych, lojalność prowadzi dalej niż do powtórnych zakupów, zdaniem F.F. Reichhelda, oznacza „czyjaś gotowość, np. klienta, pracownika, przyjaciela do dokonania inwestycji lub osobistego poświęcenia w związku ze wzmocnieniem relacji; dla klienta może to oznaczać pozostanie z dostawcą, który traktuje go dobrze oraz dostarcza mu dobrą wartość w długim terminie, nawet jeśli dostawca nie oferuje najlepszej ceny w poszczególnych transakcjach”³. Interesującą definicją lojalności podał R.L. Oliver, ukazując znaczenie zarówno aspektu behawioralnego, jak i procesów psychicznych zachodzących w kliencie. Uważa on, że lojalność 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 tej samej marki lub tego samego zbioru marek, mimo wpływów sytuacyjnych oraz wysiłków marketingowych, mających potencjał spowodowania zmiany zachowania”⁴.

Według autorów referatu o lojalności klientów można mówić nie tylko w przypadku głębokiego zaangażowania, ale także w sytuacji braku zaangażowania, a nawet zaangażowania negatywnego, np. klient może znajdować się w sytuacji przymusu utrzymywania relacji z firmą, ponieważ zawarł długoterminową umowę, której przerwanie będzie skutkowało karą finansową. Autorzy referatu definiują lojalność klienta jako „zmienny w czasie stan konkretnego układu motywów lojalności kierujących

¹ W.T. Tucker (1964), *The development of Brand loyalty*, Journal of Marketing Research, 1, p. 32

² m.in. J. Jacoby, R.W. Chestnut (1978), *Brand Loyalty: Measurement and Management*, John Wiley & Sons, New York, p. 80

³ F.F. Reichheld (2003), *The One Number You Need to Grow*, Harvard Business Review, December, Vol. 81, Issue 12

⁴ R.L. Oliver (1999), *Whence Consumer Loyalty?*, Journal of Marketing, October (special issue), Vol. 63, Issue 4, p. 34

zachowaniami lojalnościowymi”⁵. Pojęcie motyw, wiąże się z terminem motywacja, która jest ujmowana w różny sposób. Autorzy referatu przyjmują szerokie znaczenie motywacji, która „stosowana jest w psychologii do opisu wszelkich mechanizmów odpowiedzialnych za uruchomienie, ukierunkowanie, podtrzymanie i zakończenie zachowania. Dotyczy on zarówno mechanizmów zachowań prostych, jak i złożonych, zarówno mechanizmów wewnętrznych, jak i zewnętrznych, afektywnych i poznawczych”⁶.

2.2. Charakterystyka motywów lojalności

Dostosowanie cech produktów do indywidualnych upodobań nabywców może zwiększać wartość dostarczaną klientowi. Przedsiębiorstwa stosujące strategię masowej indywidualizacji nastawioną na pozyskiwanie lojalności klientów powinny rozpoznawać motywy lojalności, skłaniające klientów do kontynuowania relacji z firmą w postaci: powtórnych zakupów, zaangażowania w proces komponowania cech produktu według indywidualnych upodobań, przekazywania opinii znajomym o firmie i produktach i innych zachowań. Rozpoznawanie motywów lojalności klientów wprowadza nowe możliwości w zarządzaniu relacjami z klientami. W realizacji strategii masowej indywidualizacji przedsiębiorstwa będą w posiadaniu bardziej precyzyjnych wytycznych umożliwiających podejmowanie skutecznych działań budowy lojalności klientów.

Istnieje szereg motywów lojalności. Każdy klient wyrażający zachowania lojalnościowe wobec przedsiębiorstwa stosującego strategię masowej indywidualizacji znajduje się pod wpływem zespołu różnych motywów, o zróżnicowanym poziomie natężenia. Autorzy referatu wyróżniają cztery grupy motywów lojalności, które skłaniają klientów do utrzymywania relacji z obiektami lojalności:⁷

- motywy lojalności wynikające z relacji klienta z firmą,
- społeczne motywy lojalności,
- motywy lojalności związane z oceną korzyści,
- motywy lojalności wywołane przynależnością do grupy społecznej.

W tabeli 1 zaprezentowano charakterystykę różnych rodzajów spośród czterech grup motywów lojalności.

Tabela 1. Charakterystyka różnych rodzajów motywów lojalności klientów

Nr	Rodzaje motywów lojalności	Charakterystyka motywów lojalności klientów
Motywy lojalności wynikające z relacji klienta z firmą		
1.	Poczucie osobistej więzi klienta z personelem dostawcy	Więź osobowa klienta z personelem firmy wzmacnia jego lojalność i powstaje w wyniku rosnącego zaufania, co z kolei wpływa na redukcję ryzyka zakupu oraz pozytywne zaangażowanie.
2.	Poczucie uczestnictwa klienta w kształtowaniu oferty firmy	Przekonanie o wpływie na zdarzenia jest istotnym czynnikiem motywacji podtrzymania relacji. Wynikające z poczucia wpływu zaangażowanie klienta przyczynia się do wzmacniania lojalności klienta. Udział klienta we współprojektowaniu i współtworzeniu zamówionej oferty oraz otrzymanie informacji zwrotnej o uwzględnieniu jego sugestii przez firmę, stawia klienta w poczuciu obowiązku. Towarzyszy także często takiej relacji poczucie dumy u klienta. Te wewnętrzne nastawienia prowadzą do lojalności wobec firmy – zarówno do powtarzania zakupów jak i przekazywania pozytywnej opinii znajomym. Uczestnictwo w kształtowaniu relacji i/lub oferty firmy oznacza

⁵ D. Siemieniako, W. Urban (2004), *Definiowanie lojalności klientów – motywy i zachowania*, w: „Marketing. Teoria i praktyka”, red. Anna Drapińska, wyd. Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Gdańsk

⁶ W. Łukaszewski (2000), *Motywacja w najważniejszych systemach teoretycznych*, w J. Strelau (red.), *Psychologia T. 2*, GWP, Gdańsk.

⁷ W. Urban, D. Siemieniako (2005), *Motywy lojalności klientów*, Marketing i Rynek, PWE, Warszawa, Maj, str. 2-7

		zużytkowanie przez klienta energii. Przekonanie klienta o włożonym wysiłku własnym w relację z firmą skłania do lojalności, ze względu na potrzebę uzasadnienia własnego wysiłku. Uczestnictwo klienta w kształtowaniu oferty stanowi główny wyróżnik strategii mass customization.
3.	Utożsamianie się klienta z wartościami prezentowanym i przez dostawcę	Klient staje się lojalny, gdy ma poczucie zbliżenia pomiędzy własnym systemem wartości, a systemem wartości firmy wyrażonym w kulturze organizacyjnej lub w jej wizerunku zewnętrznym, kształtowanym m.in. przez działania PR i markę.
4.	Poczucie klienta, że jest ważny dla firmy	Klienci pozostający od dłuższego czasu w relacji z firmą oczekują informacji zwrotnej o poziomie ich lojalności oraz adekwatnej reakcji docenienia ze strony firmy. Na poczucie ważności klienta dla firmy wpływa także indywidualizacja dostarczania oferty we wszystkich fazach obsługi. Motyw ten wiąże się więc bezpośrednio ze strategią masowej indywidualizacji.
5.	Nadzieje klienta na przyszłość relacji z firmą	Wzbudzenie nadziei w kliencie przez dostawcę dotyczącą szczególnych korzyści, które ten uzyska w przyszłości, motywuje klienta do lojalności. Istotnym warunkiem jest zaufanie klienta do tego dostawcy.
6.	Poczucie swobody wyboru	Przekonanie klienta o swobodzie wyboru oferty i/lub relacji proponowanej przez firmę wpływa pozytywnie na zwiększenie wytrwałości klienta w kontynuowaniu związku.
7.	Poczucie posłuszeństwa dla osób z autorytetem	W przypadku oferty firmy, za którą stoi autorytet (może to być osoba z tytułem, np. profesor, adwokat, doradca podatkowy lub w odpowiednim ubraniu, np. lekarz), klienci będą bardziej skłonni do posłuszeństwa, a tym samym do utrzymywania relacji z firmą, szczególnie w ramach pełnego cyklu realizacji oferty. Klient mając duże poczucie niepewności, redukuje ją poprzez przeniesienie części odpowiedzialności na osobę autorytetu.
Spoleczne motywy lojalności		
8.	Chęć bycia zauważonym i docenionym przez innych ludzi	Lojalność klienta wobec niektórych firm może wynikać w pewnym stopniu z potrzeby aprobaty społecznej. Motyw ten pojawia się wówczas, gdy zachowania lojalnościowe wobec marki lub firmy, wynikają z chęci zaimponowania lub spodobania się konkretnej grupie osób.
9.	Chęć wyróżnienia się od innych ludzi	Potrzeba porównań społecznych w zachowaniu nabywczym oznacza dążenie klienta do poznania siebie w odniesieniu do innych ludzi. Klient posługuje się innymi ludźmi jako miarą do oceny własnej oryginalności. Klient może być lojalny wobec tych firm, które zapewniają mu poczucie wyróżnienia, niepowtarzalnego stylu w porównaniu z innymi klientami. Klient może powtarzać zakupy zarówno wobec konkretnego produktu jak i marki.
10.	Chęć dzielenia z grupą klientów własnych zainteresowań	Związana z potrzebą towarzyskości chęć przynależenia do grupy klientów firmy, przede wszystkim w celu dzielenia wspólnych zainteresowań ma zróżnicowany poziom natężenia wśród nabywców.
Motywy lojalności związane z oceną korzyści		
11.	Pragnienie dodatkowej wartości użytkowej produktów	Motyw ten jest najbardziej charakterystyczny w przypadku strategii mass customization. Wiąże się on z oceną korzyści, jakie przynosi klientowi produkt; pragnienie dodatkowej wartości może być motywem lojalności wówczas, gdy konkurenci nie są w stanie zagwarantować tego typu wartości. Przekonanie, że tylko w konkretnej firmie klient otrzyma coś wyjątkowego, na czym mu zależy może doprowadzić do kolejnych zakupów w tej samej firmie.
12.	Pragnienie najkorzystniejszego zakupu cenowego	Nabywcy, którzy charakteryzują się wysoką wrażliwością cenową, dokonują porównań cen różnych produktów oraz w różnych placówkach handlowych. Cena jest wówczas podstawowym kryterium decyzji pierwszego, a także powtórnych zakupów.

13.	Pragnienie korzyści dodatkowych przy kolejnym zakupie	Mogą to być korzyści ściśle finansowo-materialne: rabaty lub punkty wymieniane na nagrody, a w niektórych przypadkach nagrody o charakterze prestiżowym. Motyw ten będzie występował szczególnie silnie u klientów z wysoką podatnością na gratyfikacje zewnętrzne.
Motywy lojalności wywołane przymusem zewnętrznym		
14.	Poczucie przymusu wywołanego warunkami rynkowymi	Motyw ten wiąże się z występowaniem monopolu całkowitych lub tzw. monopolu lokalnych. Przykładem monopolu mogą być usługi infrastrukturalne, jak np.: dostawy wody, elektryczności i gazu do mieszkań. Monopole lokalne mają miejsce wówczas, gdy na szerokim rynku w ujęciu geograficznym występuje wprawdzie wielu dostawców (producentów) konkretnego dobra, jednak na rynku wąskim geograficznie istnieją ograniczenia w możliwości korzystania z innych źródeł. Klienci firm o charakterystyce monopolu lokalnego powtarzają zakupy w tego typu firmach, ponieważ korzyści z zaopatrzenia w innych źródłach są mniejsze od dodatkowych kosztów (czasu, bądź dojazdu), jakie musieliby oni ponieść, aby dokonać tam zakupu. Podobnie wygląda sytuacja, gdy klient nie dostrzegania alternatywy wobec dotychczasowego źródła zakupu. Oznacza to, że na rynku istnieją możliwości wyboru różnych ofert, ale klient nie uświadamia ich sobie. W obszarze percepcji klienta będzie występowało poczucie konieczności kontynuowania zakupów w tym samym źródle.
15.	Chęć zaznania wygody	Niezależnie od tego czy klient jest zadowolony z zakupu, czy nie, dokonuje powtarzalnych zakupów pewnego produktu, tylko dlatego, że jest to z pewnych względów wygodniejsze. Motyw ten jest wykorzystywany w różnych rodzajach działalności usługowej przy wyborze lokalizacji dogodnej dla odpowiednich grup klientów.
16.	Poczucie niemożliwości zmiany dostawcy ze względu na wysokie bariery wyjścia	Bariery wyjścia wiążą się z kosztami zmiany dostawcy. Jeśli koszty zmiany dostawcy w odniesieniu do spodziewanych korzyści wyraźnie przeważają, wówczas konsument pozostaje lojalnym odbiorcą tego samego dostawcy. Koszty zmiany mogą przybierać różną formę: konieczność poświęcenia czasu i energii na zebranie i przeanalizowanie konkurencyjnych ofert, konieczność poznawania nowych pracowników dostawcy i wyjaśniania im swoich wymagań, niepewność co do solidności nowego dostawcy, konieczność uczenia się nowych zasad obsługi urządzeń nabytych od nowego dostawcy (przykładowo obsługi telefonu komórkowego nowego producenta). Oprócz kosztów zmiany mogą występować też inne bariery zmuszające do dokonywania powtarzalnych zakupów produktu. Bariera wyjścia powstaje przy zakupie urządzenia (np. sprzętu domowego), który wymaga systematycznych zakupów materiałów eksploatacyjnych u tego samego dostawcy; przykładowo wraz z zakupem drukarki, decydujemy się na wielokrotne zakupy toneru tego samego producenta. Często też, klient kieruje się oceną tzw. „kosztów utopionych” w nawiązanie relacji z dostawcą, i w wyniku tej oceny pozostaje lojalnym klientem. W przypadku niektórych usług, proces rezygnacji jest na tyle skomplikowany i wymagający zaangażowania klienta, że tworzy skuteczną barierę wyjścia, co może powodować pozostanie klienta. Niektóre programy lojalności również mogą budować w klientach bariery wyjścia – przymuszają klientów do kolejnych zakupów pod presją utraty oczekiwanych korzyści.
17.	Poczucie przymusu wywołane wymaganiami prawnymi.	Występują sytuacje, w których rozwiązania prawne albo administracyjne bezpośrednio warunkują decyzje zakupu klienta. Wytyczne o charakterze urzędowym nakazują zaopatrzenie się w produkt, który w praktyce można nabyć tylko u jednego dostawcy.

Źródło: Opracowanie własne przy wykorzystaniu W. Urban, D. Siemieniako (2005), *Motywy lojalności klientów*, Marketing i Rynek, PWE, Warszawa, Maj, str. 2-7

Analiza zaprezentowanych w tabeli możliwych motywów lojalności w czterech grupach wskazuje, że tylko niektóre z motywów lojalności klientów bezpośrednio wiążą się ze specyfiką oferty przedsiębiorstw stosujących masową indywidualizację produktów, tj.: ocena dodatkowej wartości użytkowej produktów

przez klienta, poczucie zaangażowania klienta w tworzenie oferty firmy oraz poczucie ważności klienta wywołane dobrym dopasowaniem oferty do jego potrzeb. Natomiast należy mieć na względzie złożoność zjawiska powstawania motywów lojalności a także fakt, że motywy zależą przede wszystkim od indywidualnych uwarunkowań wewnętrznych poszczególnych klientów. Strategia mass customization powinna mieć też na uwadze inne motywy lojalności. Przeprowadzone ostatnio badania przez J.A. Zahorak i R.T. Rust z Vanderbilt University dotyczące satysfakcji klientów wskazują, że od 25% do 40% usatysfakcjonowanych klientów nie wraca już do tego samego źródła zakupów⁸. Wyniki te potwierdzają konieczność uwzględnienia całości motywów, które mogą prowadzić do lojalności, ponadto należy zauważyć, że indywidualizacja produktów może być dość łatwo skopiuwana przez konkurentów firmy, a już przykładowo, znacznie trudniej jest „oderwać” od firmy klienta związanego z nią uczuciowo, albo „wrośniętego” w społeczność powstałą wokół produktów firmy.

3. BUDOWA LOJALNOŚCI W STRATEGII MASOWEJ INDYWIDUALIZACJI PRZY WYKORZYSTANIU MOTYWÓW LOJALNOŚCI

Strategia masowej indywidualizacji umożliwia klientom dobór preferowanych cech produktu spośród konkretnego zbioru cech, dostarczając klientom w ten sposób zadowolenie, przy jednoczesnym zachowaniu niskich kosztów wytwarzania. Strategię masowej indywidualizacji można określić jako model biznesu. P. Babiarz, M. Piotrkowski i M. Wawrzynkiewicz, twierdzą, że „realizacja strategii wymaga transformacji klasycznego modelu łańcucha wartości. Najistotniejszą zmianą jest fakt, iż klient projektuje oraz dokonuje zakupu produktu, który nie został jeszcze wytworzony. Dopiero po precyzyjnym określeniu potrzeb klienta następuje realizacja zlecenia. Realizacja strategii mass customization wymusza zastosowanie nowoczesnych metod interaktywnej komunikacji (np. Internet), dzięki czemu klient ściśle określa swoje potrzeby przy minimalnym koszcie obsługi”⁹.

Budowa lojalności klientów wymaga od każdego przedsiębiorstwa, także od przedsiębiorstwa stosującego strategię masowej indywidualizacji uwzględnienia nie tylko działań marketingowych ale zaangażowania szeregu działań i obszarów przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia jest określenie wytycznych budowy lojalności dla przedsiębiorstwa realizującego masową indywidualizację, działającego w konkretnych warunkach, już na poziomie strategicznym. Wytyczne te są następnie przekładane na najważniejsze mechanizmy wewnętrzne przedsiębiorstwa wpływające na budowę lojalności. Do najważniejszych obszarów, które w różnych przedsiębiorstwach mogą mieć różne znaczenia należą:¹⁰

- projektowanie produktu,
- zarządzanie jakością,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- wytwarzanie produktu,
- realizacja serwisu i reklamacji,
- realizacja marketingu i sprzedaży.

Strategia masowej indywidualizacji dopiero rozwija się w praktyce gospodarczej, stosowana jest bowiem od kilku lat. Niewątpliwie prowadzenie przez firmę, działającą na szerokim rynku, zindywidualizowanej komunikacji, oraz dostarczanie klientom możliwości skonfigurowania produktów masowych, wpływa na znaczne podnoszenie poziomu wartości produktu z powodu nowości. Nowa usługa customizacji jest na początku silnym bodźcem pobudzającym postawę klienta do pozytywnego nastawienia wobec firmy. Jednak po pewnym czasie siła tej usługi stopniowo się zmniejsza w percepcji klienta, który traktuje ją jako jeden z wielu elementów wpływających na kształtowanie wartości produktu. Zjawisko to może tłumaczyć niepowodzenia niektórych firm we wdrażaniu strategii masowej indywidualizacji, których

⁸ S. Hyken (2006), *The Dangerous Customer*, http://www.hyken.com/Article_2.html, kwiecień.

⁹ P. Babiarz, M. Piotrkowski i M. Wawrzynkiewicz (2004), *Mass customization jako nowa, konkurencyjna strategia biznesowa*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, lipiec, <http://www.mass-customization.pl/pliki/192.pdf>.

¹⁰ D. Siemieniako, W. Urban (2005), *Model zarządzania zorientowanego na lojalność klientów*, Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w wieku informacji”, Politechnika Łódzka, Łódź.

oferta mogła nie dostarczać oczekiwanych korzyści przez nabywców w warstwie podstawowej, tj. korzyści funkcjonalnych produktu, jakości obsługi, więzi z personelem, korzyści symbolicznych marki i innych. Ponadto specyfika strategii masowej indywidualizacji może wiązać się z określonymi kosztami postrzeganymi przez klientów, których firma nie była w stanie zmniejszyć, co pociągało za sobą spadek poziomu dostarczanej wartości.

Pomimo, że strategia masowej indywidualizacji sprzyja budowie lojalności klientów, przede wszystkim z racji indywidualnego traktowania, to bez pogłębionej wiedzy o kliencie, w tym o jego motywach lojalności może nie przynieść pełnego sukcesu. Wykorzystanie wiedzy o motywach lojalności klientów będzie możliwe wtedy, gdy przedsiębiorstwo będzie w stanie rozpoznawać i mierzyć natężenie różnych motywów lojalności.

Badanie motywów lojalności może być realizowane bezpośrednio – poprzez próbę odkrycia wprost jakie motywy kierują klientem, i dlaczego jest lojalny; albo też przez pośrednio, na podstawie różnych symptomów, dzięki którym można dojść do ich przyczyn – czyli motywów. Z punktu widzenia organizacji biznesowej najważniejsze jest rozpoznanie motywów i kierowanie nimi. Analiza metodologii badań psychologicznych wspomina motywy działania w kontekście postaw, a spośród wielu metod psychologicznych, metody związane z mierzaniem postaw wydają się być adekwatne do mierzenia motywów.¹¹ Metodologia badań marketingowych także daje wiele użytecznych metod związanych z badaniem postaw klientów, które mogą być z powodzeniem wykorzystane w badaniu motywów lojalności.

Metoda odpowiednio przygotowanego kwestionariusza ze skalą Likerta została zastosowana w badaniach lojalności przez R. McMullan i A. Gilmore¹², które przeprowadziły pomiar wszystkich aspektów lojalności, a aspekty mające charakter motywów wywołujących lojalność stanowiły tylko pewną część ich badań. Czynniki zakwalifikowane jako czynniki sprawcze działania klientów (ang. conative) są zbieżne z pojęciem motywów lojalności. Wybrane elementy ze skali lojalności zaproponowanej przez R. McMullan i A. Gilmore przedstawiono w tabeli 2. Przeprowadzone badanie dotyczyło lojalności względem obiektów gastronomicznych.

Tabela 2. Skala pomiaru lojalności (wybrane elementy)

P	Uważam, że cechy restauracji X są wystarczająco dobre aby oceniać ją ponad inne restauracje	1	2	3	4	5	6	7
P	Ważne jest, że gdy decyduję się zjeść poza domem, to mam poczucie dokonania dobrego wyboru restauracji	1	2	3	4	5	6	7
U	Restauracja X jest restauracją, która budzi moje zainteresowanie	1	2	3	4	5	6	7
W	Zawsze chętnie jadam w Restauracji X	1	2	3	4	5	6	7
W	Zmieniłbym(abym) restaurację gdyby inne zaoferowały mi podwyższony poziom usług	1	2	3	4	5	6	7
D	Gdy zauważam nową restaurację, gdziekolwiek indziej niż zazwyczaj to sprawdzam ją	1	2	3	4	5	6	7
P – czynniki poznawcze, U – czynniki uczuciowe, W – czynniki požądawczo-wolitywne, D – czynniki związane z działaniem; 1 – całkowicie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – raczej się nie zgadzam, 4 – nie mam zdania, 5 – raczej się zgadzam, 6 – zgadzam się, 7 – całkowicie się zgadzam.								

Źródło: R. McMullan, A. Gilmore (2003), *The conceptual development of customer loyalty measurement: A proposed scale*, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 11, No. 3, s. 237.

¹¹ Przykładowo w J.J. Shaughnessy, E.B. Zechmeister, J.S. Zechmeister (2002), *Metody badawcze w psychologii*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

¹² R. McMullan, A. Gilmore (2003), *The conceptual development of customer loyalty measurement: A proposed scale*, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 11, No. 3.

Skala podobna do przedstawionej w tabeli, przy wykorzystaniu której autorzy skutecznie dokonali pomiaru lojalności, albo też podobna do niej ale z zastosowaniem innej skali, np. Thurstone'a może służyć jako główne narzędzie do rozpoznawania motywów lojalności. Ale nie należy też zaniedbywać metod o charakterze jakościowym, pozwolą one na „rozumienie” różnych motywów, które skłaniają klientów do lojalności.

Pogłębiona wiedza o motywach lojalności klientów w przedsiębiorstwie realizującym lub zamierzającym realizować strategię masowej indywidualizacji, umożliwi podejmowanie właściwych działań we właściwym czasie, które przyczynią się do zwiększania poziomu dostarczonej klientowi wartości.

Konkretne inicjatywy ze strony firmy związane z motywami lojalności wymagają – zgodnie zresztą z podejściem mass customization – uwzględnienia indywidualnych przypadków firma-klient. Motywy które pobudzają do lojalności mogą być podobne, czy nawet identyczne, wśród całych segmentów rynku, ale nie musi być to regułą, dobrze dobrane działania powinny charakteryzować się tym, że skutecznie pobudzają klientów do lojalności. W tabeli 3 zestawiono przykłady działań związanych z wybranymi motywami lojalności w kontekście strategii mass customization. Pominęto motywy lojalności bezpośrednio związane ze strategią mass customization, które wynikają z samej istoty tej strategii tj.:

- poczucie uczestnictwa klienta w kształtowaniu oferty firmy – zaangażowanie klienta związane z komunikacją z firmą na wszystkich etapach poziomu obsługi,
- pragnienie dodatkowej wartości użytkowej produktów – uzyskanej dzięki odpowiednio skonfigurowanemu produktowi,
- poczucie klienta, że jest ważny dla firmy – związane z dopasowaniem na wysokim poziomie produktu do potrzeb klienta.

Tabela 3. Przykładowe działania związane z wybranymi motywami lojalności w strategii mass customization

Motywy lojalności	Działania w strategii mass customization
Chęć wyróżnienia się od innych ludzi	W mass customization możliwe jest zapewnienie klientowi wyróżnienia się poprzez zaoferowanie mu nietypowego produktu, albo produktu jakiego nie posiada żaden z klientów; w tej sytuacji może być wykorzystana twórcza strona klienta, który – jeśli mu to firma umożliwi – może sam zaproponować koncepcję własnego produktu. Niestety takie podejście wymaga bardzo dużej elastyczności systemu wytwórczego firmy. Często wyróżnianie się jest zapewniane przez silną, odpowiednio spozycjonowaną markę produktu – przykładowo nabywanie drogich butów marki Dr Martens zawsze czarnych z wysokimi cholewkami i nabijanych ćwiekami.
Utożsamianie się z wartościami prezentowanymi przez dostawcę	Przykładem może być przywiązywanie przez klienta wagi do wartości związanych z ochroną środowiska naturalnego, wówczas rodzi się lojalność wobec firmy, która oferuje produkty ekologiczne lub stosuje mało szkodliwe procesy produkcyjne. W takim przypadku strategia mass customization powinna doprowadzić do wyboru przez klienta produktu przyjaznego dla środowiska; właściwym byłoby także, aby klient był poinformowany o wszystkich inicjatywach wewnętrznych (zmniejszenie szkodliwości procesów wewnętrznych) oraz zewnętrznych (np. działania typu pomoc w ochronie lasów etc.) podejmowanych przez firmę.
Chęć dzielenia z grupą klientów własnych zainteresowań	Firmy o wyrazistym wizerunku skierowanym do ściśle zdefiniowanego rynku docelowego mają zdecydowanie większe możliwości wzbudzenia chęci dzielenia z grupą klientów własnych zainteresowań. Skutecznym instrumentem budowy lojalności jest tworzenie społeczności wobec marki (Brand community), która może oznacza relację pomiędzy klientem, innymi klientami oraz firmą. Znajomość indywidualnych klientów oraz wykorzystanie Internetu w strategii mass customization ułatwia stworzenie platformy komunikacji grupowej dla klientów, którzy chcieliby prowadzić dialog z innymi klientami oraz z firmą dotyczący marki, produktów firmy i stylu życia związanego z marką.

Pragnienie najkorzystniejszego zakupu cenowego	W strategii mass customization dostosowując ofertę do potrzeb klienta związanych z niską ceną, przedsiębiorstwo może dać mu szansę konfiguracji ubogich wersji produktu, których niski koszt wytworzenia umożliwi wycenę na konkurencyjnym poziomie.
Oczekiwanie dodatkowych korzyści przy kolejnym zakupie	Przedsiębiorstwo realizujące koncepcję mass customization nie może zaniedbać materialnego nagradzania lojalności klientów, gdyż jest to często czynnik powodujący zachowanie klienta. Przykładowo każdy kolejny punkt zebrany w ramach programu nagradzania lojalności, przybliży klienta do wygrania upragnionej wycieczki. W przypadku szczególnych nagród o charakterze prestiżowym, w mechanizm motywacyjny klienta włączą się też motywy związane z dążeniem do osiągnięć, co sprawia wzmocnienie procesu.
Poczucie niemożliwości zmiany dostawcy ze względu na wysokie bariery wyjścia	Indywidualny kontakt z klientem w strategii mass customization umożliwia formalizowanie relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem. Mocą umowy klient może zobowiązać się do dokonania zakupów o określonej wartości i w określonym okresie w zamian za przywileje za strony firmy np. rabat z tytułu podpisanej umowy lub bezpłatna dostawa do siedziby klienta; możliwość poniesienia przez klienta konsekwencji w razie niedotrzymania umowy stwarza bariery wyjścia klienta z relacji z przedsiębiorstwem.

Źródło: Opracowanie własne

Wymienione motywy lojalności, które mogą wystąpić wobec przedsiębiorstw stosujących strategię mass customization nie stanowią zamkniętej listy. Każda firma stosująca tę koncepcję biznesu powinna stale monitorować wartość oczekiwaną przez obsługiwanych i potencjalnych klientów. Analiza dostarczonej wartości dla klientów ze znajomością ich motywów lojalności jest bowiem kluczowa w podejmowaniu decyzji o działaniach firmy. Trudności związane z dostarczaniem klientom wartości ilustrują badania znanej firmy Message Factors zajmującej się analizą wartości; prezentuje ona cztery powtarzające się zagadnienia, w przeprowadzonych 400 analizach wartości na zlecenie różnych firm. Zagadnienia te zostały wyrażone słowami hipotetycznego klienta:¹³

- „oczekuję, że opanowaliście *podstawy* tego, co robicie w swoim biznesie; jeśli nie, odejdę do konkurencji; nawet jeśli wam się to udało, to nie jest to wystarczający powód, abym był lojalny”,
- „oczekuję, że wyjdziecie poza podstawy i dacie mi to, co najbardziej *cenię*; jeśli tak, będziecie mieli *lojalnego* klienta; jeśli nie, ‘jestem do wzięcia’”,
- „niektóre rzeczy, które robicie *irytują* mnie, ale nie są na tyle ważne, aby mnie odstraszyć; poza tym wasi konkurenci robią to samo”,
- „zupełnie *nie dbam* o niektóre rzeczy, które robicie”.

4. WNIOSKI

Działania realizowane w ramach strategii mass customization sprzyjają budowie lojalności klientów, wzbudzając w nich bezpośrednio trzy omówione motywy lojalności. Skuteczność budowy lojalności klientów przez przedsiębiorstwa stosujące tę strategię, wiąże się z uwzględnieniem w realizacji szeregu działań na poziomie strategicznym i operacyjnym, innych motywów lojalności właściwych dla specyfiki obsługiwanych klientów, oczekujących konkretnej wiązki wartości.

Badania nad konsumentką oceną masowej indywidualizacji są dopiero na etapie początkowym.¹⁴ Wyjaśnień wymaga to w jaki sposób poszczególne elementy indywidualizacji są odbierane przez klientów, w jaki sposób – w związku z tym – rodzi się satysfakcja u klienta, oraz jakie problemy i niebezpieczeństwa mogą się wiązać z mass customization jeśli chodzi o odbiór klienta. Jednym z tego typu badań są badania przeprowadzone przez B. Dellaerta i S. Stremerscha, którzy zbadali w jaki sposób klienci oceniają zwiększoną użyteczność, a także większą złożoność oferty, co wynika ze strategii mass customization. Badania zostały przeprowadzone na przykładzie komputerów osobistych. Badając różne

¹³ F. Newell (2002), *Lojalność.com. Zarządzanie relacjami z klientami w nowej erze marketingu internetowego*, IFC PRESS sp. z o.o., Kraków

¹⁴ B. Dellaert, S. Stremerscha (2005), Marketing Mass-Customized Products: Striking a Balance Between Utility and Complexity, *Journal of Marketing Research*, Vol. XLII, May.

warianty customizacji komputerów osobistych, badacze ci doszli do wniosku, że większy zakres modułów oraz większy poziom modulacji produktów nie prowadzi do tego, że klienci odczuwają zwiększoną złożoność oferty firmy, ale prowadzi do zwiększenia użyteczności produktu. Natomiast sam fakt wielorakich możliwości związanych z mass customization ma jednak negatywny wpływ na klientów z mniejszą wiedzą ekspercką, którzy odczuwają zbyt duże zagmatwanie oferty.¹⁵ Podobnie zjawisko oddziaływania produktów w mass customization na wzbudzanie w kliencie motywów lojalności wymaga głębszych studiów.

BIBLIOGRAFIA

- Babiarz P., Piotrkowski M. i Wawrzynkiewicz M. (2004), *Mass customization jako nowa, konkurencyjna strategia biznesowa*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, lipiec, <http://www.mass-customization.pl/pliki/192.pdf>.
- Dellaert B., Stremerscha S. (2005), *Marketing Mass-Customized Products: Striking a Balance Between Utility and Complexity*, Journal of Marketing Research, Vol. XLII, May.
- Hyken S. (2006), *The Dangerous Customer*, http://www.hyken.com/Article_2.html, kwiecień.
- Jacoby J., Chestnut R.W. (1978), *Brand Loyalty: Measurement and Management*, John Wiley & Sons, New York, p. 80.
- Łukaszewski W. (2000), *Motywacja w najważniejszych systemach teoretycznych*, w J. Strelau (red.), *Psychologia T. 2*, GWP, Gdańsk.
- McMullan R., Glimore A. (2003), *The conceptual development of customer loyalty measurement: A proposed scale*, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 11, No. 3, s. 237.
- Newell F. (2002), *Lojalność.com. Zarządzanie relacjami z klientami w nowej erze marketingu internetowego*, IFC PRESS sp. z o.o., Kraków.
- Oliver R.L. (1999), *Whence Consumer Loyalty?*, Journal of Marketing, October (special issue), Vol. 63, Issue 4, p. 34.
- Reichheld F.F. (2003), *The One Number You Need to Grow*, Harvard Business Review, December, Vol. 81, Issue 12.
- Shaughnessy J.J., Zechmeister E.B., Zechmeister J.S. (2002), *Metody badawcze w psychologii*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Siemieniako D., Urban W. (2004), *Definiowanie lojalności klientów – motywy i zachowania*, w: „Marketing. Teoria i praktyka”, red. Anna Drapińska, wyd. Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Gdańsk.
- Siemieniako D., Urban W. (2005), *Model zarządzania zorientowanego na lojalność klientów*, Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w wieku informacji”, Politechnika Łódzka, Łódź.
- Tucker W.T. (1964), *The development of Brand loyalty*, Journal of Marketing Research, 1, p. 32.
- Urban W., Siemieniako D. (2005), *Motywy lojalności klientów*, Marketing i Rynek, PWE, Warszawa, Maj, str. 2-7.

¹⁵ B. Dellaert, S. Stremerscha (2005), Marketing Mass-Customized... op.cit.