

Lojalność klienta wobec firmy

(Artykuł został opublikowany w „Marketing i Rynek” 8/2003, PWE, s. 8-13)

Coraz częściej zarówno teoretycy jak i praktycy zarządzania powtarzają, iż lojalni klienci są „aktywem”, które pozwala firmie uzyskać przewagę konkurencyjną¹. Lojalni klienci wracają, więcej kupują, są tańsi w obsłudze, mniej wrażliwi na niewielkie zmiany cen, a ponadto bez zmuszenia oka polecają firmę i jej produkty innym². Badania prowadzone w latach dziewięćdziesiątych przez Bain & Co. wykazały, iż klienci lojalni są bardziej dochodowi od klientów nowo pozyskanych³. Poprawa wskaźnika utrzymania klientów (tj. odsetek klientów, którzy pozostali z firmą na okres następny) zaledwie o 5 punktów procentowych może prowadzić do wzrostu wartości aktywów netto (ang. NPV - Net Present Value) w okresach przyszłych w zależności od branży od 25% do 95%⁴. Te liczby zrewolucjonizowały podejście wielu menedżerów do zarządzania firmą. Po ponad 100 latach koncentracji na przedsiębiorstwie, jego możliwościach i produktach w centrum zainteresowania „nowoczesnych przedsiębiorców” znalazł się klient, któremu należy dostarczyć wysokiej wartości ofertę, aby go najpierw **pozyskać**, następnie **utrzymać**, a w efekcie końcowym **zbudować z nim długookresowe partnerskie relacje oparte na lojalności**.

Można powiedzieć, iż w obecnej sytuacji nasycenia rynku i ostrej konkurencji, kiedy „walka na ceny” nie jest już wystarczająca a czasami wręcz niemożliwa, obserwuje się szczególną modę na lojalność. Lojalność pojawia się w strategii firmy, programach tworzonych dla klienta, jako przyczyna wdrażania systemów informatycznych pozwalających na zebranie wiedzy o potrzebach i preferencjach klientów oraz zarządzanie relacjami z klientami (CRM – Customer Relationship Management). Teoretycy i praktycy zarządzania mówią o potrzebie budowania lojalności wśród klientów, pracowników i inwestorów, kładąc szczególny nacisk na lojalność klientów jako punkt wyjścia dla budowania pozostałych lojalności. Niniejszy artykuł koncentruje się na lojalności klienta względem firmy. Jego celem jest przybliżenie

¹ M.G. Dekimpe, J.E.M. Steenkamp, M. Mellens, Abeele Piet Vanden: Decline and variability in brand loyalty. International Journal of Research in Marketing Vol. 14, No. 5, s. 405 - 420

² Szerzej na ten temat M. Cichosz: Logistyczna obsługa klienta. Rozdział w książce pod red. K. Rutkowskiego: Logistyka Dystrybucji. Difin, W-wa 2000, s. 112-114

³ Ostatnio pojawiły się głosy kwestionujące silny związek między lojalnością i dochodowością klienta. Szerzej na ten temat W. Reinartz, V. Kumar: The Mismanagement of Customer Loyalty. Harvard Business Review July 2002, Vol. 80, Issue 7, s. 86-94

⁴ F.F. Reichheld: The loyalty effect – the hidden force behind growth, profits and lasting value. Harvard Business School Press, Boston (MA) 1996, s.36

tego zagadnienia, zaprezentowanie szerokiego spektrum podejścia do terminu lojalność oraz przedstawienie różnych odmian lojalności klientów.

Lojalność klientów w świecie produktów materialnych i usług

Lojalność jest pojęciem bardzo szerokim, skomplikowanym i tym samym trudnym do zdefiniowania. Początkowo interesowano się nią głównie w kontekście produktów rzeczowych, prowadząc badania nad czynnikami wpływającymi na lojalność klientów wobec marki produktu, sklepu bądź sieci sklepów, źródeł zaopatrzenia oraz poszukując najbardziej efektywnych dróg budowania przywiązania klienta do marki. Nasilające się w latach osiemdziesiątych zainteresowanie usługami, wynikające ze wzrostu roli sektora usług w gospodarkach krajów rozwiniętych, sprawiło, iż zaczęto również analizować zagadnienie lojalności klientów nabywających niematerialne, nierozdzielne (proces produkcji i konsumpcji usługi przebiega równocześnie), różnorodne i nietrwałe usługi (brak możliwości składowania usługi)⁵. Specyfika usługi wymogła odmienne podejście do zagadnień lojalności. Zarówno teoretycy, jak i praktycy musieli uwzględnić, iż:

- Klient postrzega ogromne ryzyko związane z zakupem nowej usługi (w przeciwieństwie do produktów materialnych, usługi nie można zobaczyć czy wypróbować przed transakcją zakupu, np. wycieczka wakacyjna),
- Bardzo trudno klientowi ocenić jakość usług (zwłaszcza w przypadku usług profesjonalnych, gdy klientowi brak jest wiedzy i doświadczenia koniecznego w celu oceny jakości nabytej usługi, np. wizyta u dentysty),
- Świadczenie usług daje większą niż w przypadku dóbr materialnych możliwość osobistych kontaktów pracowników firmy usługowej z klientami,
- Ogromnie istotnym elementem usługi jest atmosfera, w której jest ona świadczona,
- Klient może nie chcieć przerwać relacji z usługodawcą, z którym nawiązał już stosunki partnerskie,
- Znacznie więcej czasu, wysiłku i pieniędzy kosztuje klienta zebranie informacji o konkurencyjnych usługach niż o ofercie materialnej.

W tej sytuacji lojalność klienta w sektorze usługowym nabrała nieco innego wymiaru. W związku z powyższym, starając się przedstawić uniwersalną definicję pojęcia lojalności należy do zagadnienia podejść kompleksowo, uwzględniając trzy grupy czynników:

- Elementy behawioralne (ang. behavioral elements),

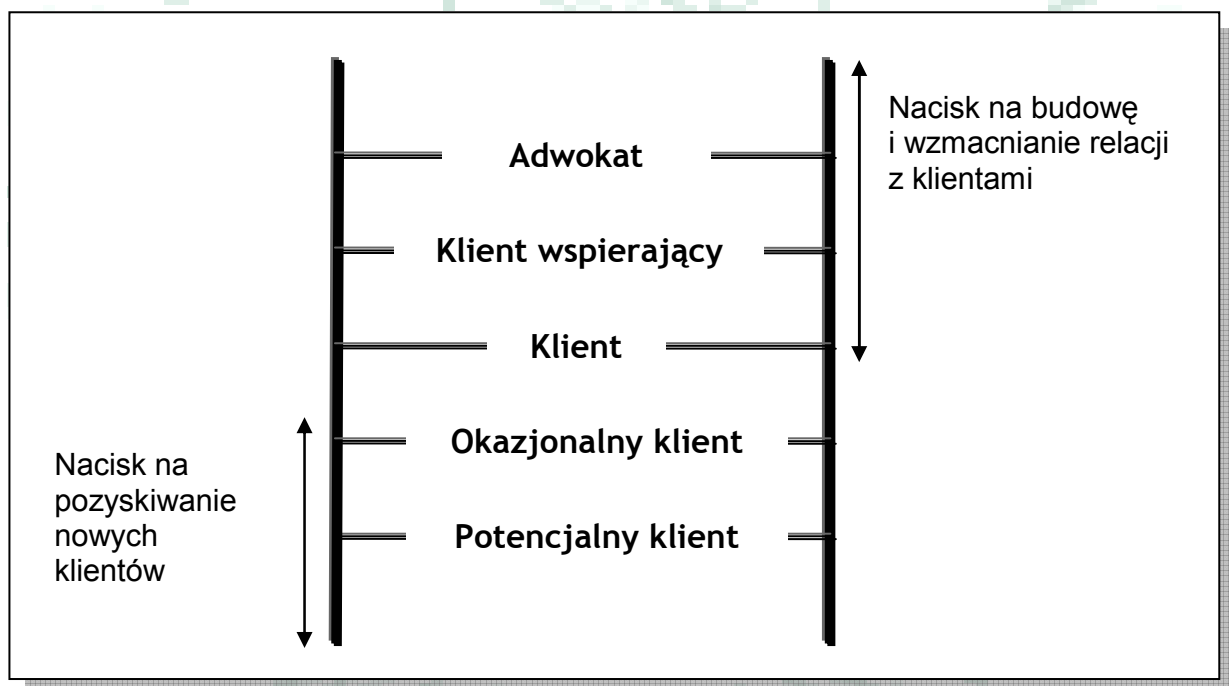
⁵ Szerzej na temat specyfiki produktu, jakim jest usługa. V.A. Zeithalm, A. Parasuraman, L.L. Berry: Problems and Strategies in Service Marketing. Journal of Marketing 1985, Vol. 49, s. 33-46 oraz A. Payne: Marketing usług. PWE, W-wa 1996, s. 21-24

- Elementy emocjonalne (ang. attitudinal elements),
- Możliwość wyboru oferty.

Behawioralne podejście do lojalności klienta

Podejście behawioralne, tj. związane z zachowaniem klienta, jest najstarszym rozumieniem lojalności. Według badaczy preferujących takie rozumienie zagadnienia lojalności, lojalność jest postrzegana głównie jako kontynuacja zakupów produktów danej marki. Potencjalny klient nabywając produkt przechodzi przez kolejne etapy stając się okazjonalnym kupującym, następnie klientem, klientem wspierającym działania firmy, aż w końcu adwokatem, który nie tylko wiernie nabywa produkty firmy, ale również poprzez pozytywną plotkę rynkową wpływa na opinię innych. Taka ewolucja kontaktów klienta z firmą w literaturze przedmiotu nosi nazwę **drabiny lojalności** (por. rys. 1)⁶.

Rys. 1: Drabina lojalności



Źródło: M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne: *Relationship Marketing. Bringing quality, customer service and marketing together*. Butterworth Heinemann, Oxford 1996, s. 22

Zwolennicy behawioralnego podejścia do lojalności twierdzą, że klient, który konsekwentnie kontynuuje zakupy w danej firmie jest lojalnym klientem, a jego postawa jest naturalną konsekwencją sprzedaży nastawionej na budowanie długookresowych z nim relacji. W celu pomiaru stopnia jego lojalności należy oszacować wielkość zakupów konkretnej marki, tj.

⁶ A. Jenkinson: *Valuing Your Customers: From quality information to quality relationship through database marketing*. McGraw-Hill, London 1995

termin ostatniej transakcji, częstotliwość zakupów oraz wysokość wydanej kwoty (ang. RFM – Recency Frequency Monetary).

Rozszerzenie spojrzenia na lojalność o elementy emocjonalne

Krytycy behawioralnego podejścia są zdania, że nie uwzględnia ono, po pierwsze, przyczyn, którymi kieruje się klient podczas dokonywania wyboru oferty, a po drugie, czynników, które mogą wpływać na ten wybór. Nie zawsze pozostanie klienta w związku z firmą wynika z jego lojalności. Często pojawiającą się przyczyną kontynuacji kontaktów klienta z firmą jest niechęć klienta do poszukiwania innych ofert (zjawisko to jest określane w literaturze przedmiotu jako inercja)⁷. Z sytuacją taką mamy do czynienia, np. w przypadku klienta wielko powierzchniowego marketu, który ciągle nabywa produkty danej marki, nie zwracając uwagi na inne marki tegoż produktu dostępne w odwiedzanym przez niego sklepie. Inercja związana z niechęcią do zmian jest także powodem wierności klienta, który nauczył się obsługi telefonu komórkowego jednej marki i następny telefon kupuje tej samej marki. Kolejną przyczyną pozostania klienta w związku z firmą jest wygoda - klient ceni lokalizację kooperanta, np. osiedlowy sklep, bank w pobliżu miejsca pracy, itd. Na lojalność klienta wobec firmy mogą mieć wpływ także wysokie koszty zmiany dostawcy - zarówno wydatki finansowe, jak i czasowe, np. czas konieczny w celu dopełnienia formalności związanych z zamknięciem rachunku w jednym banku i otwarciem nowego w innym banku. Często przyczyną pozostania klienta jest przekonanie, że inne oferty na rynku w niczym nie odbiegają od tej, z której klient właśnie korzysta. Dlatego definiując lojalność klientów firmy nie należy ograniczać się do analizy mierników behawioralnych. Pełna definicja lojalności powinna uwzględniać również **mierniki emocjonalne** (ang. attitudinal measures) związane ze stosunkiem klienta do danej firmy i oferowanych przez nią marek. Miernikami stosunku emocjonalnego klienta mogą być, np. preferencje konsumenta wyrażone przez jego przywiązanie do marki, poziom satysfakcji klienta, siła zaangażowania klienta w związek z firmą, czy skłonność do zarekomendowania firmy i jej produktów. E. Aspinall, C. Nancarrow i M. Stone uznali, iż mierniki behawioralne odzwierciedlają stosunek klienta do firmy z perspektywy historycznej, natomiast mierniki emocjonalne dostarczają wskazówek, co do przyszłych zachowań klienta⁸. K. Storbacka i J. R. Lehtinen, definiując lojalność, także

⁷ K. Siekierski: Badania źródeł lojalności. Marketing w praktyce 2003, nr 1, s. 43-46

⁸ E. Aspinall, C. Nancarrow, M. Stone: The meaning and measurement of customer retention. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing 2001, Vol. 10, No. 1, s. 79-87

postawili na aspekty związane zarówno z zachowaniem jak i emocjami, które kierują klientem podczas zakupu. Według nich lojalność to udział firmy w kieszeni, umyśle i sercu klienta⁹.

Uwzględniając oba ww. wymiary lojalności, tj. aspekty behawioralne i emocjonalne oraz różny stopień ich nasilenia A. Dick i K. Basu pokusili się o opracowanie typologii lojalności (por. rys. 2). Według zaprezentowanego przez nich podziału możemy wyróżnić¹⁰:

- **Prawdziwą lojalność** – cel, do którego dążą wszyscy gracze rynkowi. Klient często kupuje produkty danej firmy oraz ma do nich pozytywny stosunek. Tacy klienci wykazują mniejszą motywację do poszukiwania innych propozycji rynkowych, są bardziej odporni na reklamę konkurencji, a także są skłonni do świadczenia na korzyść danej firmy. Ponadto są w stanie wybaczyć firmie drobne potknięcia.
- **Ukrytą lojalność** – stan, gdy klient wyraźnie preferuje produkty danej firmy, jednakże ze względu na pewne czynniki rzadko i niewiele ich kupuje, np. klient może być wielbicielem konkretnej włoskiej restauracji, ale z powodu chęci urozmaicenia jadłospisu bądź braku środków finansowych ogranicza częstotliwość swych w niej wizyt.
- **Falszywą lojalność** – przypadek, gdy klient kupuje produkty danej firmy często i w dużych ilościach, jednakże nie zauważa różnicy między wybieranymi przez niego produktami a produktami konkurencji. Sytuacja taka ma miejsce wówczas, gdy klient ma ograniczony wybór produktów w danej kategorii lub, gdy podejmuje decyzje tylko i wyłącznie na podstawie swych wcześniejszych doświadczeń i przyzwyczajzeń. Przykładowo student, samodzielnie prowadzący dom, może nie dostrzegać żadnej różnicy między różnymi markami proszków do prania i kupować określoną z nich tylko dlatego, że jego mama właśnie takiej używała.
- **Brak lojalności** - występuje, gdy klient nie dostrzega różnic między alternatywnymi produktami, często zmienia kupowane marki, a głównym powodem wyboru danego produktu jest fakt, iż jest on akurat oferowany na warunkach promocyjnych.

⁹ K. Storbacka, J.R. Lehtinen: Sztuka budowania trwałych związków z klientami. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 34-53

¹⁰ A.S. Dick, K. Basu: Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. Journal of the Academy of Marketing Science 1994, Vol. 22 Spring, s. 99-113

Rys. 2: Typologia lojalności klienta

		Częstotliwość i wielkość zakupów	
		Duża	Mała
Stosunek klienta	Pozytywny	Prawdziwa lojalność	Ukryta lojalność
	Negatywny	Fałszywa lojalność	Brak lojalności

Źródło: A.S. Dick, K. Basu: Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 1994, Vol. 22 Spring, s. 99-113

Lojalność klienta a dostępność zróżnicowanej oferty

T. O. Jones i W. E. Sasser, zajmując się zjawiskiem lojalności klientów, zauważyli, iż zależy ono również od siły konkurencji w branży i dostępności substytutów. Analizując związek między stopniem satysfakcji i poziomem lojalności klienta, wyróżnili cztery grupy klientów¹¹:

- Lojalistów (wysoki stopień zadowolenia i lojalności),
- Niezadowolonych (niski bądź średni stopień zadowolenia i lojalności),
- Klientów interesownych (wysoki stopień zadowolenia a mimo to niski bądź średni stopień lojalności – poszukiwacze przecen i promocji),
- Zakładników (niski stopień zadowolenia i wysoki stopień lojalności wynikający raczej z braku możliwości zmiany).

Tylko lojaliści i zakładnicy są klientami, którzy utrzymują kontakty z firmą.

C. F. Curasi i K. N. Kennedy, badając zjawisko lojalności klienta wobec firmy wykorzystywały obserwacje T. O. Jonesa i W. E. Sassera. Definiując zjawisko lojalności postulowały, aby oprócz elementów behawioralnych i emocjonalnych uwzględnić także aspekt **dostępności**

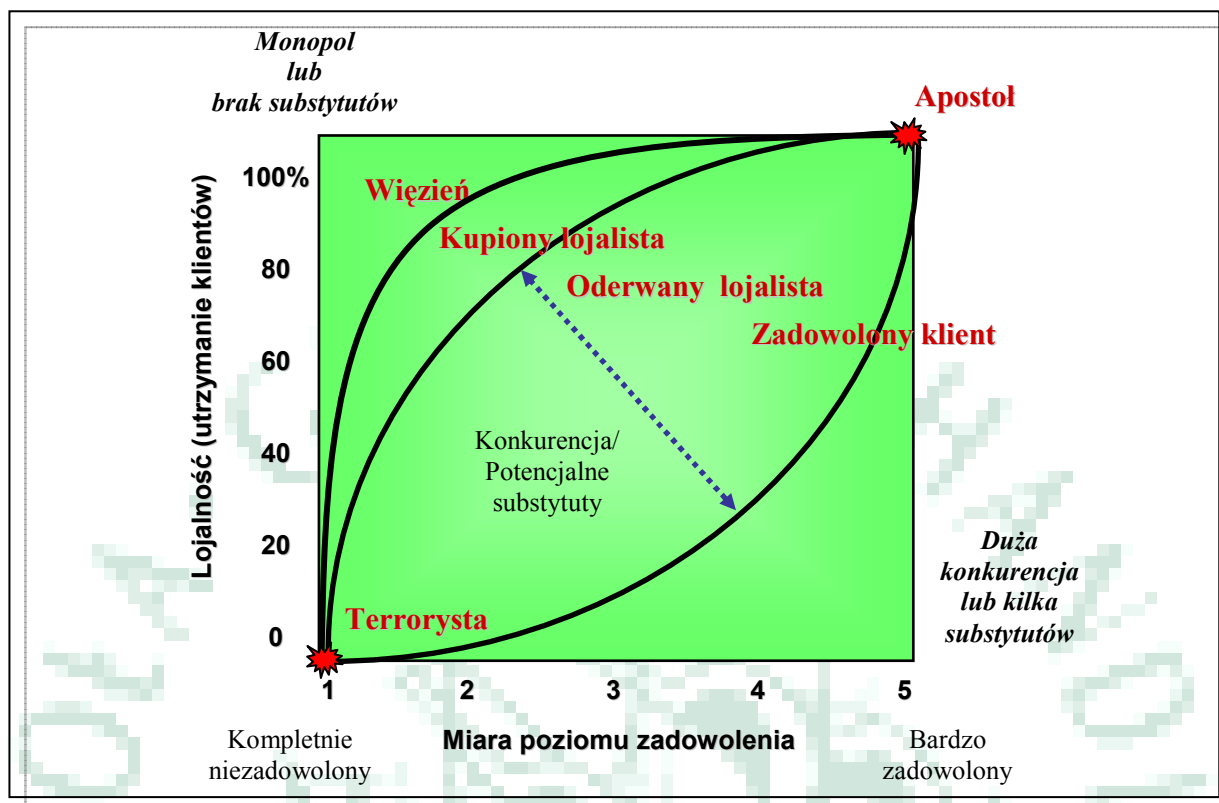
¹¹ T.O. Jones, W.E. Sasser: Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review* Nov./Dec. 1995, Vol. 73, Issue 6, s. 88-102

różnych ofert dla klienta. Analizując sytuacje rynkowe od monopolu do doskonałej konkurencji, autorki wyróżniły pięć poziomów ponownie kupujących i lojalnych klientów¹²:

- **Więźniowie** – to klienci, którzy pomimo wysokiego stopnia niezadowolenia z oferty firmy kontynuują z nią współpracę. Ich związek jest z reguły skutkiem braku innych opcji, np. monopol na międzynarodowe połączenia telefoniczne czy usługi pocztowe. Brak konkurencyjnych ofert sprawia, że firma czuje się pewnie i nie widzi potrzeby inwestowania w indywidualne podejście do swoich klientów, co z kolei rodzi ich niezadowolenie i frustrację. Jednakże z racji na brak innych możliwości, nawet najbardziej nieszczęśliwy klient musi (jak więzień czy zakładnik) pozostać z monopolistą.
- **Oderwani lojaliści** (ang. detached loyalist) – 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. Przykładem oderwanego lojalisty może być pacjent prywatnej kliniki, który mimo zastrzeżeń pod adresem placówki i jej personelu kontynuuje rozpoczęte leczenie. Zmiana szpitala byłaby dla niego nie tylko dodatkowym kosztem, ale i wiązałaby się z wieloma utrudnieniami.
- **Kupieni lojaliści** – to klienci, którzy mimo swego niezadowolenia z oferty firmy są z nią ze względu na nagrody lub korzyści finansowe. Przykładem kupionego lojalisty może być pasażer linii lotniczych uczestniczący w programie lojalnościowym typu Frequent Flyer. Podróżując na pokładzie samolotu danej linii gromadzi określoną liczbę mil, które po uzyskaniu wymaganego poziomu może wymienić na nagrody bądź bezpłatne bilety. Zbyt mała liczba mil zgromadzona w określonym terminie lub przedwczesne wycofanie się z programu skutkuje utratą zebranych wcześniej mil i innych przywilejów. Dlatego też planując swoją podróż kupiony lojalista w pierwszym rzędzie weźmie pod uwagę ofertę linii, w której programie uczestniczy.
- **Zadowoleni klienci** – to klienci, których potrzeby zostały rozpoznane i zaspokojone prawidłowo dopasowaną ofertą. Osiągnęli oni wysoki stopień satysfakcji i nie mają powodów, aby zmieniać kooperanta.
- **Apostołowie** – to najbardziej zadowoleni i niezwykle lojalni klienci, którzy bezinteresownie dzielą się z innymi klientami swymi pozytywnymi doświadczeniami z dotychczasowych kontaktów z firmą.

¹² C.F. Curasi, K.N. Kennedy: From prisoner to apostol: a typology of repeat buyers and loyal customers in service business. Journal of Service Marketing 2002, Vol. 16, No. 4, s. 322-341

Rys. 3 Typologia powtórnie kupujących i lojalnych klientów



Źródło: T.O. Jones, W.E. Sasser: *Why satisfied customers defect*. Op.Cit.

Wyżej wymienione typy ponownie kupujących i lojalnych klientów znalazły się na bardzo różnych krzywych, obrazujących zależność między stopniem satysfakcji klienta z zaoferowanej mu usługi a stopniem jego lojalności (por. rys. 3). Kształt tych krzywych jest związany, przede wszystkim, z siłą konkurencji w branży oraz liczbą i dostępnością substytutów. Jednakże należy podkreślić, iż w momencie wyeliminowania barier i doprowadzenie do warunków konkurencyjnych, zależność między poziomem zadowolenia i lojalnością klienta zmienia się, a kształt dotychczasowej krzywej dopasowuje się do kształtu krzywej w warunkach doskonale konkurencyjnych. Przykładem polskiej firmy, która w wyniku liberalizacji rynku straciła wielu zwłaszcza instytucjonalnych klientów jest Telekomunikacja Polska S.A. (TP S.A.). Działając w warunkach monopolu TP S.A. cieszyła się lojalnością nawet skrajnie niezadowolonych klientów. Jednakże w momencie deregulacji rynku i pojawienia się niezależnych konkurencyjnych operatorów, klienci – więźniowie opuszczali TP S.A. i powierzali prowadzenie swych interesów konkurencji.

Dynamiczne ujęcie lojalności klientów

Rozważania na temat lojalności klienta wobec firmy byłyby niepełne, gdyby pominąć badania prowadzone przez R. Olivera. Jego zdaniem o lojalności nie powinno mówić się w ujęciu statycznym. Lojalność ewoluuje w trakcie trwania związku klienta z firmą¹³. W celu ukazania tego procesu R. Olivier podzielił lojalność na cztery fazy, z których każda następną charakteryzuje się wyższym stopniem przywiązania klienta do firmy:

- **Lojalność poznawcza** (ang. cognitive loyalty) – jest to pierwsza faza lojalności. Klient na podstawie swego zaufania do marki oraz pewnych jej atrybutów (np. ceny, oferowanej obsługi klienta), przedkłada ją nad inną. Decyzje podejmuje z reguły na podstawie informacji pośrednich, bądź wcześniejszych własnych doświadczeń. Lojalność na tym na etapie jest raczej płytka. Istnieje duże prawdopodobieństwo przerwania jej i zmiany marki, np. w sytuacji, gdy oferta firmy nie jest konkurencyjna.
- **Lojalność wynikająca z zauroczenia** (ang. 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. Jednakże doświadczenia wielu firm pokazują, iż pomimo zadowolenia, klienci są skłonni zmienić kooperanta¹⁴.
- **Lojalność wynikająca z głębokiego przekonania do pozostania z firmą** (ang. conative loyalty) – jest to kolejny etap lojalności klienta wobec firmy. Wielokrotnie zauroczony firmą klient nabiera pewności, iż warto z nią pozostać. Swe przywiązanie manifestuje poprzez chęć ponownych zakupów. Jednakże, jak to podkreśla R. Olivier, ten typ lojalności jest bardziej związany z motywacją klienta do ponownych zakupów, a ta nie zawsze idzie w parze z czynem.
- **Lojalność czynu** (ang. 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. promocjom wprowadzanym przez konkurencję w celu przejęcia klienta. Lojalność czynu jest w pewnym sensie lojalnością irracjonalną.

Każda z czterech faz zaprezentowanego modelu charakteryzuje się różnym stopniem wrażliwości na pojawiające się trudności w budowaniu lojalności. Zostały one zebrane i zaprezentowane w tabeli nr 1.

¹³ R.L. Olivier: Whence Consumer Loyalty? Journal of Marketing 1999, Vol. 63, s. 33-44

¹⁴ Szerzej na ten temat T.O. Jones, W.E. Sasser: Why satisfied customers defect. Op.Cit.

Tab. 1 Przeszkody na poszczególnych etapach budowania lojalności klienta

Etap	Cechy wyróżniające etap	Lojalność wrażliwa na ...
Poznanie	Lojalność zbudowana w oparciu o informacje o: cenie, cechach marki itd.	Rzeczywiste bądź wymaginowane cechy marki, cena itd. przekazane np. poprzez reklamę, doświadczenia innych lub własne. Pogorszenie cech marki lub ceny. Poszukiwanie przez klienta różnorodności
Zauroczenie	Lojalność zbudowana na upodobaniach: „Kupuję, bo lubię”	Doświadczone podczas fazy poznania niezadowolenie. Wzmocnione upodobania dla marek konkurencyjnych. Poszukiwanie różnorodności i związane z tym wypróbowywanie innych marek. Pogorszenie jakości marki
Przekonanie	Lojalność związana z chęcią ponownego zakupu: „Jestem przekonany do ponownego zakupu”	Perswadująca informacja konkurencji. Zachęty do spróbowania oferty konkurencji, (np. kupony, próbki, promocje w punktach sprzedaży itd.). Pogorszenie jakości marki
Czyn	Lojalność czynu w połączeniu z pokonaniem trudności	Niedostępność marki spowodowana, np. wyczerpaniem się zapasu marki. Rosnące trudności w budowie lojalności. Pogorszenie jakości marki

Źródło: R.L. Olivier Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing* 1999, Vol. 63, s. 33-44.

Podsumowanie

Zamykając powyższe rozważania, należy podkreślić, iż **prawdziwie lojalny klient**, to klient, który dobrowolnie zdecydował się na firmę i jej ofertę, a następnie swym zachowaniem i stosunkiem do firmy i jej szeroko rozumianych produktów świadczy o swoim do niej przywiązaniu. Tak więc prawdziwie lojalny klient:

- Regularnie kupuje produkty firmy,
- Zakupuje różne produkty i usługi oferowane przez firmę,
- Daje pozytywne świadectwo o firmie,
- Jest niewzruszony na działania konkurencji,
- Toleruje drobne potknięcia firmy.

W tym miejscu nasuwa się pytanie, czy w dzisiejszych czasach osiągnięcie takiego stopnia lojalności wśród klientów jest w ogóle możliwe. Ogromny wybór ofert na rynku, powszechny i łatwy dostęp do informacji o nich, ich wzajemne upodabnianie się do siebie, m.in. w wyniku procesu globalizacji, powodują, że firmom coraz trudniej przekonać klienta do pozostania właśnie z nimi. Lojalność osłabia także fakt, iż wśród klientów jest wielu poszukiwaczy różnorodności i klientów lojalnych wobec wielu marek, np. konsumenci płatków śniadaniowych. Kolejną przeszkodą na drodze do budowania lojalności wśród klientów są coraz bardziej wyrafinowane zachęty stosowane przez konkurencję w celu skłonienia klienta

do zmiany kooperanta (np. wprowadzona przez operatora telefonii komórkowej IDEA oferta proponująca klientowi, który rozwiąże współpracę z dotychczasowym operatorem i przyjdzie do IDEA, tani aparat telefoniczny, darmową aktywację, obniżony abonament i niższe koszty połączeń przez pierwszy rok współpracy).

Jak z tego wynika zbudowanie długookresowych relacji z klientem jest przedsięwzięciem trudnym. Jednakże trudne nie znaczy niemożliwe. Zarządzający świadomi korzyści wynikających z posiadania bazy lojalnych klientów, budują strategię firmy wokół dostarczenia klientowi jak najwyższej wartości, wprowadzają programy lojalnościowe oraz systemy informatyczne pozwalające na dostosowanie organizacji i jej szeroko rozumianych produktów do potrzeb i preferencji klienta.

