Danuta SZWAJCA
Instytut Ekonomii i Informatyki
Politechnika Śląska

Zintegrowane zarządzanie lojalnością jako koncepcja budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

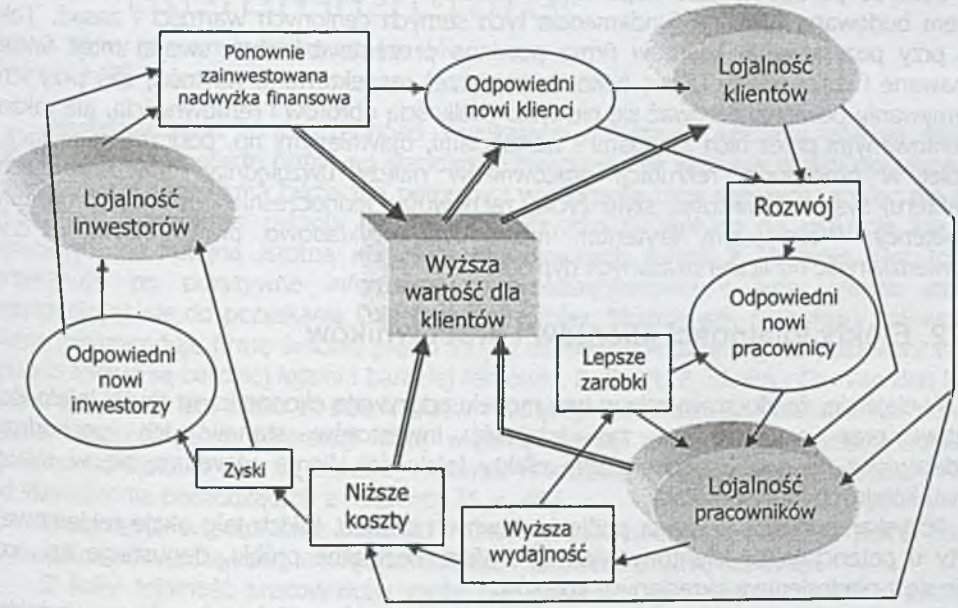
Wprowadzenie

W ostatnich latach obserwuje się w praktyce zarządzania przedsiębiorstw tendencję do budowania lojalności klientów. Menedżerowie dostrzegają, że bardziej korzystne jest utrzymywanie dotychczasowych nabywców niż pozyskiwanie ciągle nowych (szacuje się, że zdobycie nowego klienta może być nawet 10-krotnie droższe od utrzymania dotychczasowego). Znaczenie lojalności podkreślają także naukowcy z dziedziny zarządzania i marketingu. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych przez austriacki Instytut Rynkowy na początku XXI wieku, zawarte w studium „Future Trends 2002 – Perspektywy marketingu i zarządzania". Około 300 badanych menedżerów i naukowców z Niemiec i Austrii w ankiecie dotyczącej najważniejszych trendów w dziedzinie marketingu i zarządzania na pierwszym miejscu wymieniło lojalność. Na kolejnych miejscach znalazły się: zdobywanie nowych rynków, marketing relacyjny, zarządzanie marką, zyskowność klienta [8]. Przedsiębiorstwa budują lojalność klientów przede wszystkim planując i wdrażając tzw. programy lojalnościowe. Okazuje się jednak, że są one mało skuteczne w zdobywaniu silnego przywiązania klientów, głównie dlatego, że są oparte wyłącznie na bodźcach i zachętach ekonomicznych, skierowanych jedynie do sfery racjonalnej adresatów. Relacja pomiędzy firmą a klientem sprowadzona jest na płaszczyznę wymiany ekonomicznej typu punkty - nagrody. Tymczasem prawdziwa lojalność powinna opierać się zarówno na przesłankach racjonalnych, jak i emocjonalnym zaangażowaniu [1; 3] Taką lojalność, według koncepcji zintegrowanego zarządzania lojalnością, a także Total Loyalty Marketing można zbudować poprzez budowanie lojalności wszystkich partnerów przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim pracowników oraz inwestorów.

1. Istota koncepcji zintegrowanego zarządzania lojalnością

Koncepcja zintegrowanego zarządzania lojalnością została oparta na założeniu, że pomiędzy lojalnością klientów, pracowników oraz inwestorów istnieją silne, wzajemne zależności, generujące wysoką wartość dla klienta. F. Reichheld i T. Teal opracowali model tworzenia wartości dla klientów oparty na zasadzie związków przyczynowo-skutkowych zachodzących pomiędzy lojalnością klientów, pracowników oraz inwestorów w kontekście kosztów i zysków przedsiębiorstwa (rys. 1).
W tym ujęciu lojalność jako przyczyna powoduje serię skutków ekonomicznych, które zachodzą w następującej kolejności [4, s. 51-52]:
1. Lojalni klienci, powtarzając zakupy i dając rekomendacje innym klientom, zwiększają przychody i udział firmy w rynku. Mając silną pozycję, przedsiębiorstwo może sobie pozwolić na bardziej wybiórcze pozyskiwanie nabywców i budowanie portfela najbardziej opłacalnych i potencjalnie lojalnych klientów w celu dalszego pobudzania zrównoważonego rozwoju.

2. Zrównoważony rozwój umożliwia firmie przyciągnięcie i utrzymanie najlepszych pracowników. Konsekwentne dostarczanie wyższej wartości klientom zwiększa lojalność pracowników poprzez dawanie im powodów do dumy i satysfakcji z wykonywanej pracy. Ponadto, w miarę jak długoletni pracownicy poznają swoich długoletnich klientów, uczą się, jak dostarczać im jeszcze więcej wartości, co jeszcze bardziej wzmacnia lojalność klientów i pracowników.
3. Lojalni długoletni pracownicy, dzięki nabywanemu doświadczeniu przyczyniają się do obniżania kosztów i podnoszenia jakości, co jeszcze bardziej wzbogaca wartość dla klientów i generuje wyższą wydajność. Przedsiębiorstwo może następnie przeznaczyć tę nadwyżkę wydajności na podniesienie wynagrodzeń, zakup lepszych narzędzi, szkolenia, co przyczynia się do dalszego wzrostu wydajności, wynagrodzeń i wzmocnienia lojalności.
4. Rosnąca spiralnie wydajność generuje z czasem takie zyski, które przyciągają inwestorów. Systematycznie obniżane koszty wraz ze wzrostem liczby lojalnych klientów generują taki rodzaj zysków, który jest bardzo atrakcyjny dla dotychczasowych i nowych inwestorów.
5. Lojalni inwestorzy zachowują się jak wspólnicy. Stabilizują rozwój firmy, obniżają koszt kapitału i gwarantują zwrot nakładów, umożliwiając finansowanie inwestycji zwiększających potencjał tworzenia wartości dla klientów.



Rys. 1. Model tworzenia wartości dla klientów
Źródło: [4, s. 50]

Jak widać, zyski nie znajdują się w centrum modelu, jednak są niezwykle ważne, głównie dlatego, że pozwalają na wzrost wartości dostarczanej klientom oraz stanowią zachętę dla pracowników i inwestorów, aby pozostali lojalnymi. Źródłem przepływu wszelkich środków pieniężnych jest spirala wartości, która pochodzi z dostarczania wysokiej, generującej wartość, jakości oferty dla klientów.

Koncepcja zarządzania lojalnością jest oparta na pogłębionym, filozoficznym podejściu do istoty lojalności, przedstawionym przez profesora filozofii, J. Royce'a

w pozycji z 1908 roku pt. „Filozofia lojalności". Wskazał on trzy poziomy lojalności [za: 4, s. 60-61]:

1) lojalność wobec jednostek – najniższy poziom,
2) lojalność wobec grup – pośredni poziom,
3) lojalność wobec wartości i zasad – najwyższy poziom.

W istocie rzeczy o lojalności danej osoby wobec jednostki lub grupy decyduje lojalność wobec wartości i zasad cenionych przez tę osobę; to przywiązanie do tych zasad decyduje o tym, czy i kiedy nadszedł czas, by przestać być lojalnym wobec jednostki czy grupy. Klient, ceniący uczciwość przestaje być lojalny wobec firmy, która stosuje nieuczciwe praktyki (np. nieuczciwą reklamę, nieuczciwe zasady promocji). Pracownik, dla którego ważna jest odpowiedzialność przestaje być lojalny wobec pracodawcy, który uchyla się od odpowiedzialności np. za wypadek lub zanieczyszczenie środowiska.

W zarządzaniu lojalnościowym chodzi przede wszystkim o lojalność wobec wartości i zasad, które pozwolą przedsiębiorstwu na zaspokojenie potrzeb wszystkich trzech grup – klientów, pracowników oraz inwestorów. Główną zasadą jest tworzenie tak dużej wartości dla klientów, żeby wiele z niej pozostało jeszcze dla pracowników i inwestorów. Zysk nie jest traktowany jako podstawowy cel, ale jako element niezbędny do zapewnienia dobrobytu i przetrwania wszystkich tych grup. W związku z tym zasadniczym kryterium przy doborze partnerów jest wspólnota wartości – długoterminowe relacje mogą być bowiem budowane tylko na fundamencie tych samych cenionych wartości i zasad. Tak więc przy pozyskiwaniu klientów firma powinna prezentować obok swojej misji także wyznawane i rzeczywiście (a nie tylko na papierze) respektowane wartości, zaś przy ich utrzymywaniu powinna kierować się nie tylko wielkością obrotów i rentownością, ale także prezentowanymi przez nich zasadami i wartościami, ujawnianymi np. podczas negocjacji. Z kolei w procedurze rekrutacji pracowników należy uwzględniać znaczenie cech charakteru, systemu wartości, stylu życia, zachowując jednocześnie odpowiedni poziom kompetencji. Ważniejszym kryterium może być przykładowo prawdomówność czy odpowiedzialność niż liczba okazanych dyplomów.

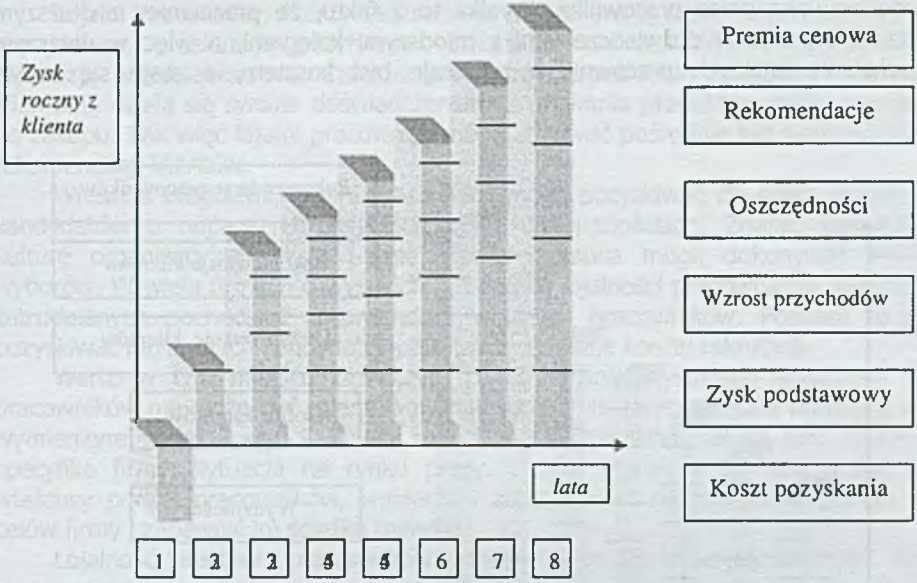
2. Efekty lojalności klientów i pracowników

Wydaje się, że kluczową rolę w tym modelu odgrywają ekonomiczne skutki lojalności klientów oraz pracowników, zaś lojalność inwestorów stanowi ich pochodną. Przedstawione na rys. 2 ekonomiczne efekty lojalności klienta ujawniają się w miarę upływu kolejnych lat współpracy.

Pozyskanie klienta wymaga podjęcia pewnych działań, takich jak: akcje reklamowe, wizyty u potencjalnych klientów, wysyłanie ofert, bezpłatne próbki, degustacje itp., co wiąże się z poniesieniem określonych kosztów.

W następnym okresie (umownie – roku) pozyskany klient dokonuje zakupu produktu firmy i generuje zysk, nazwany tu zyskiem podstawowym.

W kolejnych latach klient zadowolony z oferty kupuje nie tylko jeden produkt firmy, będący źródłem zysku podstawowego, ale rozszerza swoje zainteresowanie na inne (np. obliczono, że w branży usług samochodowych średni roczny dochód pochodzący od jednego klienta wzrasta trzykrotnie pomiędzy pierwszym a trzecim rokiem, gdyż zadowolony z obsługi klient zgłasza się ponownie, by dokonać zakupu innych usług oraz droższych akcesoriów samochodowych).



Rys. 2. Efekty ekonomiczne lojalności klientów
Źródło: [4, s. 76]

Następny efekt to oszczędności wynikające z niższych kosztów obsługi stałego klienta, który zna ofertę firmy, jej standardy, zwyczaje, nie wymaga zatem dodatkowych informacji czy rad. Firma także zna potrzeby i wymagania tego nabywcy, a więc nie traci czasu na szczegółowe pytania i rozmowy. Wszystko to wpływa na redukcję kosztów operacyjnych. Kolejną istotną korzyścią długotrwałych relacji z klientem jest to, że przekazuje on pozytywne informacje o przedsiębiorstwie i jego ofercie innym, przyczyniając się do pozyskania kolejnych nabywców. Szacuje się, że bardzo zadowolony klient rekomenduje firmę średnio pięciu innym osobom. Okazuje się, że pozyskani w ten sposób klienci są bardziej lojalni i bardziej rentowni. P. Smitt, B. Skiera i Ch. Van den Bulte badali przez trzy lata około 10 000 klientów wiodącego niemieckiego banku i stwierdzili, że klienci pochodzący z referencji dają większą marżę zysku, mają wyższy wskaźnik utrzymania klientów oraz są bardziej rentowni w krótkim i długim okresie średnio o 16% od klientów nie pochodzących z referencji [6, s. 46].

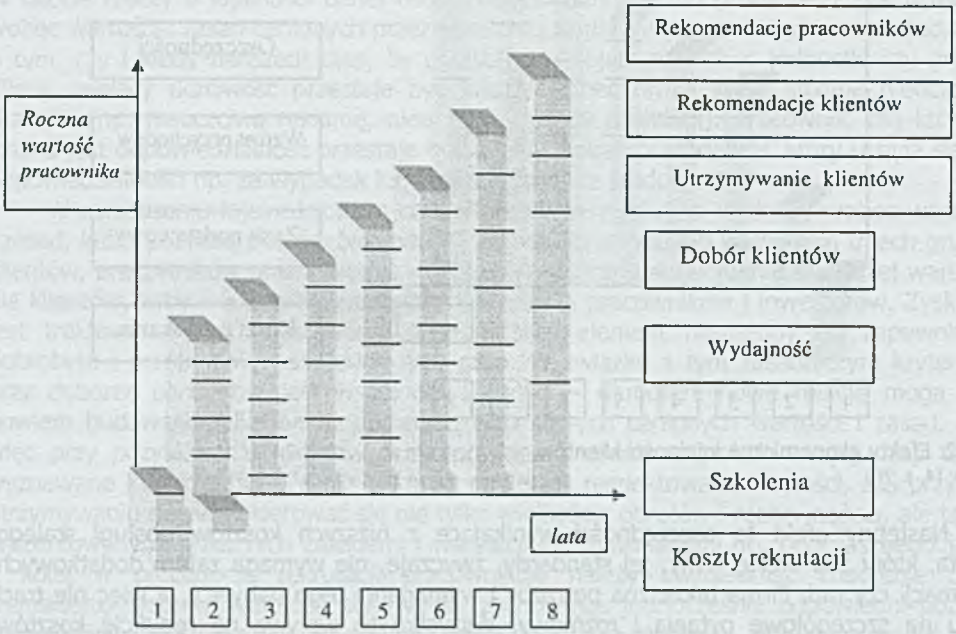
Długoletnia współpraca z klientem i silna lojalność powodują, że klient jest w stanie zaakceptować wyższą cenę, a więc firma może realizować premię cenową.

Z kolei lojalność pracowników może być podstawą generowania siedmiu efektów ekonomicznych (rys. 3).

Znalezienie i przyjęcie nowego pracownika wymaga poniesienia kosztów rekrutacji, na które składają się m.in.: opłaty rekrutacyjne, koszty ogłoszeń, rozmów kwalifikacyjnych, testów psychologicznych, organizowania konkursów. Wyższe koszty rekrutacji dotyczą pozyskiwania kandydatów na stanowiska kierownicze oraz specjalistów wysokiej klasy, zwłaszcza jeżeli są pozyskiwani na rynku zewnętrznym.

Drugim elementem generującym koszty w pierwszym roku jest cykl szkoleń, jakim podlega nowo zatrudniony na stanowisku pracy, w zakresie bezpieczeństwa pracy, historii i zasad działania przedsiębiorstwa itp. Jak widać szkolenia są kontynuowane w kolejnych latach, przy czym wydatki z nimi związane nie są traktowane jako koszty, ale dodatkowa

wartość generowana przez pracownika. Wynika to z faktu, że pracownicy z dłuższym stażem dzielą się swoimi doświadczeniami z młodszymi kolegami, a więc w dłuższym okresie szkolenie lojalnych pracowników przestaje być kosztem, a staje się czystą korzyścią.



Rys. 3. Efekty ekonomiczne lojalności pracowników
Źródło: [4, s. 165]

Trzecim składnikiem wartości pozyskiwanej od lojalnych pracowników jest rosnąca wydajność pracy. Jest ona wynikiem nie tylko zdobywanego, większego doświadczenia w trakcie wykonywania obowiązków, ale także mniejszej potrzeby nadzoru, poczucia bezpieczeństwa, większej samodzielności i satysfakcji z pracy, co stanowi dodatkową, silniejszą motywację.

Kolejna wymieniona na rysunku korzyść to dobór właściwych klientów. Dotyczy to przede wszystkim sprzedawców, agentów, przedstawicieli handlowych czy specjalistów z zakresu marketingu. Doświadczeni sprzedawcy lepiej znają naturę i potrzeby klientów, dlatego lepiej sobie radzą nie tylko z wyszukiwaniem i pozyskiwaniem najlepszych nabywców, ale także potrafią ich utrzymać. Przykładowo, w sektorze ubezpieczeń polisy spisane przez nowych agentów charakteryzują się tak niskim czasem trwania, że w większości przypadków przynoszą tylko straty.

Długoletni pracownicy przyczyniają się do utrzymywania klientów, zwłaszcza w sferze usług, gdzie występuje bezpośredni kontakt usługodawcy z usługobiorcą. Często nawiązują się szczególne więzi osobiste oparte na sympatii, przyjaźni i zaufaniu – klient staje się lojalny wobec konkretnego pracownika, a nie firmy jako takiej. Okazuje się, że nawet w przedsiębiorstwach produkcyjnych, których pracownicy rzadko mają kontakt z klientami, doświadczeni i lojalni pracownicy mogą wytwarzać lepsze wyroby, tworzyć większą wartość dla klientów i budować ich wyższą lojalność.

Lojalni pracownicy, którzy utożsamiają się ze swoją firmą i są dumni ze swojego pracodawcy, przekazują pozytywne komunikaty do otoczenia i budują pozytywną reputację przedsiębiorstwa. Czasami prowadzą bezpośrednie rozmowy z potencjalnymi klientami, dzielą się swoimi doświadczeniami z używania produktów firmy, zachęcając ich do zakupu. Tak więc lojalni pracownicy mogą stanowić pośrednie lub bezpośrednie źródło rekomendacji klientów.

Wreszcie długoletni, lojalni pracownicy mogą pozyskiwać do pracy w swojej firmie kandydatów o najlepszych kwalifikacjach i umiejętnościach. Znając specyfikę pracy, kulturę organizacyjną, misję i cele przedsiębiorstwa mogą dokonywać znakomitych wyborów. W wielu firmach o wysokich poziomach lojalności pracowników większość nowo zatrudnianych pochodzi z rekomendacji własnych pracowników. Pozwala to nie tylko pozyskiwać najlepszych kandydatów, ale także redukuje koszty rekrutacji.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że utrzymanie wysokiego wskaźnika lojalności pracowników nie może być celem samym w sobie i nie zawsze będzie przynosić wszystkie wymienione wyżej korzyści. Zależy to od wielu czynników, takich jak: rodzaj branży, specyfika firmy, sytuacja na rynku pracy. Chodzi jednak o to, aby umieć budować właściwy portfel pracowników, wybierać i zatrzymywać najlepszych z punktu widzenia celów firmy i zapewnić im ścieżkę rozwoju.

Lojalność klientów i pracowników znajduje się w ścisłej współzależności. Nawzajem się wzmacniają, zarówno w pozytywnym, jak i negatywnym znaczeniu. Kto ma lojalnych pracowników, ten ma również lojalnych klientów i odwrotnie [5, s. 23]. Lojalni pracownicy są, podobnie jak lojalni klienci, wierni firmie, odczuwają więź emocjonalną. Utożsamiają się z firmą i jej celami, wykazują duże zaangażowanie i radość z wykonywanej pracy. Chętnie i dobrze mówią o firmie – wewnątrz i na zewnątrz.

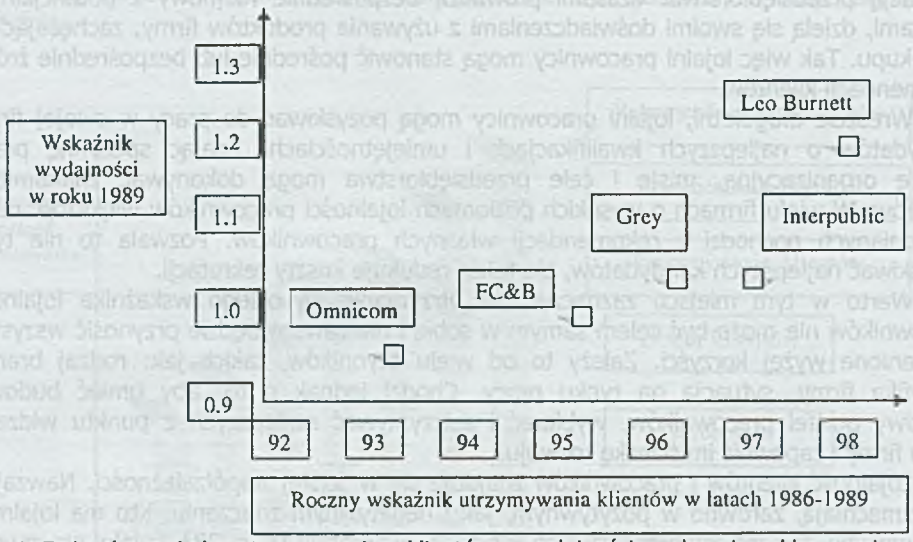
3. Przykłady liderów lojalności

Pozytywne efekty zintegrowanego zarządzania lojalnościowego można wskazać na przykładach wielu przedsiębiorstw pochodzących z różnych branż: reklamowej, ubezpieczeniowej, usług gastronomicznych. Firmy te można nazwać liderami lojalności.

Przykładem z branży reklamowej jest agencja Leo Burnett, znana m.in. z tego, że stworzyła kowboja z billbordów Marlboro. Firma, od chwili założenia w 1935 roku, traktuje klientów i pracowników jak najcenniejsze zasoby. Agencje reklamowe znane są z dużej rotacji kadr, a także dużej migracji klientów. Tymczasem w Leo Burnett zwolnienia są bardzo rzadkie, podobnie niski jest wskaźnik utraty klientów. Firma inwestuje znaczne sumy w rekrutację i szkolenia personelu. Wyżsi rangą opiekunowie klientów poświęcają bardzo dużo czasu jednemu zleceniodawcy, dlatego mają możliwość dokładnego poznania swoich klientów i charakteru ich działalności. Ponadto w umowie jest jasno określone, kto odpowiada za powodzenie każdej kampanii reklamowej. Jednak Leo Burnett dba przede wszystkim o utrzymywanie klientów. W latach 1986 - 1989 firma osiągnęła najwyższy współczynnik utrzymywania klientów w swojej branży, co przekłada się na najwyższą wydajność, wyższą od konkurentów o 15-20% (rys. 4).

Na osi pionowej przedstawiono względną wydajność największych agencji reklamowych w USA w 1989 roku (średnia dla całej branży wynosi 1,0), zaś na osi poziomej – średni roczny wskaźnik utrzymywania klientów w latach 1986 - 1989. Jak widać, agencja Leo Burnett osiąga najwyższy wskaźnik utrzymywania klientów – 98% - oraz najwyższą wydajność, wyższą o około 20% od średniej dla całej branży. Konkurencyjne firmy

uplasowały się wzdłuż stosunkowo regularnej linii poziomej, przy czym najsłabszy poziom lojalności klientów odpowiada najniższej wydajności.



Rys. 4. Związek pomiędzy utrzymywaniem klientów a wydajnością w branży reklamowej w latach 1986 - 1989
Źródło: [4, s. 39]

Kolejnym przykładem lidera lojalności może być State Farm Insurence z branży ubezpieczeniowej. Jest to towarzystwo ubezpieczeń wzajemnych, które ubezpiecza ponad 20% gospodarstw domowych w USA. Dzięki znakomicie zaprojektowanemu systemowi zarządzania lojalnościowego agenci pracują w firmie niemal dwukrotnie dłużej niż w przypadku konkurencji i osiągają poziomy wydajności o 40% wyższe niż przewiduje norma w branży. Wskaźnik utrzymywania klientów przekracza 95% - jest to najwyższy wskaźnik wśród krajowych ubezpieczycieli, którzy sprzedają polisy za pośrednictwem agentów. Magazyn „Fortune" uznał State Farm za firmę odnoszącą największe sukcesy w sektorze finansowym [2]. Różnice w zarządzaniu można było zaobserwować w latach 1992 - 1993, po przejściu huraganu Adrew. Wiele towarzystw ubezpieczeniowych, po pokryciu roszczeń wynikających z kontraktów zawartych w południowej Florydzie, odmówiło odnowienia polis klientom z tamtego obszaru, by uniknąć przyszłych strat. State Farm zajęło całkowicie odmienną postawę – wypłaciło swoim klientom więcej, niż to było przewidziane w polisach, by mogli oni odbudować swoje domy. Na pytanie o przyczyny takiej decyzji firma odpowiedziała: „Będziemy ubezpieczali te domy w przyszłości i nie chcemy, by uległy one ponownemu uszkodzeniu" [7]. Firma spodziewa się, że klienci pozostaną z nią przez następne lata, co w dłuższym czasie przyniesie wszystkim oszczędności. Firma wychodzi z założenia, że lojalność trzeba traktować jako ulicę dwukierunkową – oczekując lojalności od klientów i pracowników, firma także powinna okazać swoją lojalność wobec nich, zwłaszcza w trudnej sytuacji.

Innym przedsiębiorstwem, które odniosło sukces dzięki budowaniu lojalności klientów i pracowników jest Chick-fil-A z Atlanty – sieć działających w centrach handlowych restauracji typu fast food. W ciągu 5 minionych dekad firma rozrosła się z jednej placówki do ponad 600 restauracji bez posiłkowania się jakimkolwiek kapitałem zewnętrznym. Efekty te osiągnięto przede wszystkim dzięki odpowiedniej strategii personalnej, która

jednoczy interesy kierowników restauracji z interesami przedsiębiorstwa, umożliwiając przy tym klientom wywieranie wpływu na obie te grupy. Strategia polega na starannej rekrutacji kierowników (większość kandydatów pochodzi z polecenia aktualnych kierowników lub członków personelu), zapewnieniu im atrakcyjnej ścieżki kariery (m.in. możliwość prowadzenia dodatkowych punktów sprzedaży, usług cateringowych, obsługi przyjęć, dostarczania lunchów do szkół itp.), partnerski układ z firmą, gwarantujący dochód podstawowy oraz premię zależną od wyników kierowanej placówki. Dzięki temu kierownicy w Chick-fil-A zarabiają o 30 - 50% więcej niż menedżerowie w konkurencyjnych sieciach. Wszystko to powoduje, że rotacja kierowników placówek utrzymuje się na poziomie 4-6% w ciągu roku, podczas gdy średni poziom rotacji w tej branży wynosi 40 - 50%.

Podsumowanie

Korzyści zarządzania lojalnościowego wydają się być niezaprzeczalne, jednak w praktyce poziom lojalności klientów, pracowników oraz inwestorów jest relatywnie niski. W typowym współczesnym przedsiębiorstwie klienci odchodzą w tempie od 10% do 30% w ciągu roku (średnio rzecz ujmując, przedsiębiorstwa w USA tracą połowę swoich klientów w ciągu pięciu lat); przeciętna rotacja pracowników kształtuje się na poziomie 15 - 25%, a w niektórych branżach do 50% (przedsiębiorstwo traci połowę pracowników w ciągu czterech lat); zaś średni poziom odpływu inwestorów przekracza 50% w ciągu roku [4, s. 27]. Zdaniem F. Reichhelda dzieje się tak dlatego, że większość menedżerów działa według paradygmatu, który w swej istocie jest sprzeczny z zarządzaniem lojalnościowym. W gruncie rzeczy uważają oni, że główną misją przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysków lub wartości dla akcjonariuszy, a nie tworzenie wyższej wartości dla klientów i pracowników, tak aby inwestorzy mogli osiągać zadowalające zyski. Inwestorzy, zwłaszcza ci najmniej lojalni, poszukujący wysokich i szybkich zysków podejmują decyzje na podstawie krótkoterminowych wyników przedsiębiorstwa – w związku z tym ceny akcji reagują nawet na kwartalne dochody firmy. W konsekwencji zarządzający koncentrują się na krótkoterminowych rezultatach, co może prowadzić do podejmowania działań nie sprzyjających budowaniu lojalności klientów i pracowników. Dążenie do szybkiej poprawy wyników może bowiem skłaniać zarządy przedsiębiorstw do stosowania takich narzędzi, jak: redukcja zatrudnienia, obniżki płac, wzrost cen, obniżenie wydatków na badania i rozwój, szkolenia, działania marketingowe. Spadek lojalności klientów i pracowników uruchamia odwrotną spiralę w mechanizmie zintegrowanego zarządzania lojalnościowego, a więc w kierunku obniżania wartości dostarczanej klientom.

Literatura

1. Kwiatek P., *Programy lojalnościowe. Budowa i funkcjonowanie,* Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
2. Loomis C. J., *State Farm Is Off the Charts,* „Fortune", 8 kwietnia 1991, s. 76.
3. Ostrowska I., *Zniechęcony klient w programie,* „Marketing w praktyce", maj 2006.
4. Reichheld, F. F., Teal T., *Efekt lojalności,* Gliwice, Wyd. Helion, Gliwice 2007.
5. Schuller A. M., Fuchs G., *Marketing lojalnościowy,* Akademia Sukcesu-HDT Consulting, Warszawa 2005.
6. Smitt P., Skiera B., Van den Bulte Ch., *Referral Programs and Customer Value,* „Journal of Marketing", Vol. 75, January 2011.

7. Steinmetz G., *State Farm Will Increase Payouts to Aid Policyholders Hit by Hurricane Andrew*, „Wall Street Journal", 11 września 1992, sekcja A, s. 3.
8. *Studie „Future Trends 2002"*, www.futuretrendinstitute.com

Streszczenie

Baza lojalnych klientów stanowi bardzo cenny zasób zapewniający trwanie i rozwój współczesnego przedsiębiorstwa. W związku z tym menedżerowie poszukują skutecznych metod i narzędzi budowania lojalności klientów. W koncepcji zintegrowanego zarządzania lojalnością zakłada się, że istnieją silne wzajemne zależności pomiędzy lojalnością klientów, pracowników oraz inwestorów, zatem bazę lojalnych klientów trudno zbudować bez bazy lojalnych pracowników, a także lojalnych inwestorów. W artykule przedstawiono zasady oraz efekty stosowania tej koncepcji w wybranych przedsiębiorstwach, zwanych liderami lojalności.

Integrated loyalty management as a concept of competitive advantage of the enterprise

Summary

Base of loyal customers is a very valuable resource to ensure survival and development of the modern enterprise. Therefore, managers are looking for effective methods and tools for building customer loyalty. The concept of integrated loyalty management, it is assumed that there are strong interdependencies between the loyalty of customers, employees and investors, therefore, a loyal customer base is difficult to build without a base of loyal employees and loyal investors. The article presents the principles and effects of using this concept in selected companies, called the leaders of loyalty.