

Izabela Michalska-Dudek, Andrzej Rapacz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Ekonomii, Zarządzania
i Turystyki, Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną

Autor do korespondencji: Izabela Michalska-Dudek, izabela.michalska@ue.wroc.pl

POMIAR LOJALNOŚCI NABYWCÓW USŁUG BIUR PODRÓŻY W POLSCE

Streszczenie: Celem artykułu było przedstawienie wskaźników służących do pomiaru lojalności nabywców, a także analiza poziomu lojalności nabywców usług biur podróży w Polsce. Przegląd piśmiennictwa pozwolił na przedstawienie wskaźników pomiaru lojalności oraz wskaźników wyboru klientów służących do zarządzania lojalnością nabywców. Osiągnięcie celów badawczych możliwe było dzięki badaniom ankietowym przeprowadzonym wśród nabywców usług biur podróży w Polsce ($N = 1151$). Artykuł prezentuje wyniki badań empirycznych nabywców usług biur podróży w Polsce, które pozwoliły na ocenę poziomu ich lojalności. Przeprowadzona analiza potwierdziła, że klienci biur podróży w Polsce to lojalni nabywcy usług turystycznych. Zaprezentowane wyniki badań mają znaczenie aplikacyjne i mogą być użytecznym źródłem informacji w procesie opracowywania strategii działających na rynku biur podróży. Wśród praktycznych implikacji wskazano sugestie respondentów dotyczące ukrytych możliwości, które mogłyby sprawić, że byłiby oni w większym stopniu skłonni rekomendować innym osobom usługi danego biura. Wskazują one potencjalne źródła przewagi konkurencyjnej, jak i konieczne kierunki modyfikacji w analizowanym obszarze.

Słowa kluczowe: lojalność nabywców usług turystycznych, wskaźniki pomiaru lojalności, NPS (*Net Promoter Score*), TRI*M, biuro podróży.

Klasyfikacja JEL: D11, D12, M37.

THE LOYALTY MEASUREMENT PROBLEMS OF TRAVEL AGENCIES' CUSTOMERS IN POLAND

Abstract: The purpose of the article is to discuss the indicators for customer loyalty measurement and to analyse the loyalty level of travel agencies' customers in Poland. The review of subject literature allowed presenting the indicators for loyalty measurement and also the indicators for customer selection used for customer loyalty management. The realisation of the research goals was possible as a result of survey studies carried out among travel agencies' customers in Poland ($N = 1151$). The article presents the empirical research results of travel agencies' customers in Poland, which allowed their loyalty level assessment. The conducted analysis confirmed that travel agencies' customers in Poland represented loyal purchasers of tourist services. The presented research results have an application oriented importance and can be a useful source of information in the strategy development process for travel agencies that are operating on the market. Among the practical implications the respondents' suggestions, referring to the hidden possibilities, were indicated, which could result in their higher inclination towards recommending a given travel agency service to other people. They identify the potential sources of a competitive advantage, as well as the necessary directions of modifications in the analysed area.

Keywords: loyalty of tourist services customers, loyalty measurement indicators, NPS (Net Promoter Score), TRI*M, travel agency.

Wstęp

Pomiar rezultatów działań marketingowych od zawsze stanowił ważny obszar zainteresowań przedstawicieli zarówno świata nauki, jak i praktyki gospodarczej. W literaturze z zakresu ekonomii, zarządzania, rachunkowości i marketingu klienta uznaje się za jeden z kluczowych, najbardziej wartościowych zasobów przedsiębiorstwa [Rudawska 2008, s. 174–175]. To klient tworzy wartość firmy, decyduje o jej sile rynkowej i zapewnia osiągnięcie celów interesariuszy. Stąd zdolność do tworzenia wartości dodanej dzięki działaniom marketingowym wynika przede wszystkim z umiejętności pozyskiwania i utrzymywania klientów, a jej ocena powinna obejmować ekonomiczne konsekwencje zdobywania nowych i utrzymywania dotychczasowych klientów [Sheth i Sisodia 2002; Morgan, Clarck i Gooner 2002].

Relacja pomiędzy nabywcą a przedsiębiorstwem turystycznym jest z natury bardzo złożona i różnorodna. Osiągnięcie dostatecznego poziomu

zrozumienia nabywcy usług turystycznych i jego zachowań w pomiarze lojalności wymaga uwzględnienia wszystkich jej przejawów. Zjawisko niemierzone nie może być właściwie zarządzane, dlatego zarządzanie lojalnością nabywców wymaga odpowiednich miar ukazujących poziom lojalności klientów i określających korzyści dla rozwoju organizacji [Urban i Siemieniako 2008, s. 118 i dalsze]. Celem niniejszego artykułu było zaprezentowanie wskaźników służących do pomiaru lojalności nabywców, a także wyników badań własnych dotyczących analizy poziomu lojalności nabywców usług biur podróży w Polsce.

1. Przegląd wskaźników pomiaru lojalności nabywców

Problem pomiaru lojalności jest analizowany zarówno z punktu widzenia całej organizacji, jak i pojedynczych relacji z indywidualnymi nabywcami. Pomimo że przedmiotem zainteresowania jest to samo zjawisko, inne miary stosuje się, oceniając organizację pod kątem poziomu lojalności jej klientów, a inne – jeśli weźmie się pod uwagę relacje z pojedynczym klientem [Urban i Siemieniako 2008, s. 118].

Lojalność jest wielowymiarową kategorią opisującą skumulowany efekt zachowań klientów (szerzej pisze o tym I. Michalska-Dudek [2014, s. 83–107; 2017, s. 78 i dalsze] i jej pomiar nie może się ograniczać do zastosowania jednego wskaźnika. Niesie to ze sobą naturalne konsekwencje wielości metod i technik pomiaru, jakie spotyka się w literaturze przedmiotu i praktyce badań rynkowych [Skowron i Skowron 2012, s. 90 i dalsze]. Jak twierdzą S. Knox i D. Walker [2003], lojalność nabywców jest konceptem kompleksowym¹, który wymaga zarówno miar związanych z zachowaniami², jak i miar psychologicznych.

Wśród metod mierzenia lojalności wyróżnić można metody sugerujące łączenie pomiaru behawioralnego z pomiarem postaw [Hill i Alexander

¹ Lojalność klienta opisują zarówno czynniki behawioralne dotyczące zachowań w procesie zakupu, jak i afektywne dotyczące postaw i ocen.

² Czynniki behawioralne można opisać zbiorem wskaźników, takich jak: odsetek klientów rezygnujących z zakupów dóbr lub usług firmy w danym okresie, odsetek klientów mających zamiar zmienić dostawcę produktu lub usługi, odsetek stałych nabywców, odsetek nowych klientów pozyskanych dzięki dotychczasowym klientom i ich rekomendacji, udział w transakcjach klienta (liczba i wartość zakupów) czy zakres asortymentowy oferty, z której korzysta klient. Natomiast uwzględniając czynniki afektywne w wyjaśnianiu zjawiska lojalności można wykorzystać takie wskaźniki, jak: czas trwania i intensywność relacji, poziom zadowolenia klienta czy zaangażowanie nabywcy.

2003, s. 59 i dalsze]. Pamiętając o złożoności zjawiska lojalności nabywców, W. Urban i D. Siemieniako [2008, s. 119] wskazują, że dla przeprowadzenia oceny lojalności ważne jest uwzględnienie obu przejawów lojalności. W odniesieniu do pomiaru zachowań lojalnościowych istotne jest wyróżnienie czterech aspektów [Michalska-Dudek 2017, s. 78]:

- zachowań lojalnościowych związanych z powtórными zakupami,
- zachowań klientów niezwiązanych z powtórными zakupami produktów, a wyrażających lojalność lub o niej świadczących,
- wyłączności lub podzielności lojalności względem konkretnego obiektu,
- strony finansowej lojalności klientów związanej z wydatkowaniem przez nich środków pieniężnych oraz z realizowanymi zyskami firmy.

T.O. Jones i W.E. Sasser Jr. [1995, s. 94] pogrupowali wskaźniki, które można wykorzystać w procesie pomiaru lojalności, dzieląc je na następujące trzy kategorie:

- zamiar dokonania powtórnych zakupów,
- podstawowe zachowania klientów (np. kiedy po raz ostatni klient skorzystał z danej usługi, częstotliwość zakupu, kwota, na jaką klient dokonał zakupu, wskaźnik retencji i średni okres, przez jaki klienci pozostają w firmie),
- dodatkowe (wtórne) zachowania klientów (jak polecanie firmy innym osobom, poparcie i rozpowszechnianie pozytywnych informacji o firmie).

Z kolei W. Urban i D. Siemieniako [2008] proponują uwzględnienie następujących kategorii wskaźników według trzech etapów łańcucha przyczynowego lojalności:

- pomiaru wyników (wartości finansowych),
- pomiaru zachowań (zachowań nabywczych³, zachowań niezwiązanych bezpośrednio z zakupami⁴, podzielności lojalności⁵),
- pomiaru przyczyn zachowań (mechanizmów wewnętrznych⁶, motywów, postaw i intencji klientów).

³ Czas trwania lojalności, częstość zakupów, zakupy krzyżowe (*cross selling*).

⁴ Rekomendacje, pozytywne opinie o przedsiębiorstwie, rady i wskazówki dla firmy, intensywność poszukiwania ofert alternatywnych.

⁵ Pozycja wyodrębniona jako oddzielna kategoria, ponieważ wymaga oceny zjawisk nie tylko w relacji klienta z firmą, ale także z innymi podmiotami bezpośredniej i pośredniej konkurencji. Klienci są często lojalni wobec kilku konkurencyjnych przedsiębiorstw i/lub ich ofert (zjawisko multilojalności), dlatego istotne staje się również badanie, w jaki sposób rozkłada się lojalność względem poszczególnych produktów.

⁶ Pomiar lojalności, oprócz sfery zewnętrznych zachowań klienta, powinien obejmować także wszystkie elementy sfery wewnętrznej, tj. poznawczą, emocjonalną i wolitywną. Mie-

Badania dotyczące utrzymania klientów w ujęciu historycznym powinny być zatem uzupełnione informacjami odnoszącymi się do ich zachowań niezwiązanych bezpośrednio z zakupem, w tym zwłaszcza tzw. wolitywnych (jak chęć, wola, zamiar ponownego zakupu, polecenia oferty i oferenta innym) [Taylor 1998].

Ważną kategorią wskaźników oceny lojalności powinny być te dotyczące sfery wewnętrznej nabywcy, tj. determinant poznawczych i emocjonalnych. Chodzi o następujące zmienne latentne [Rudawska 2008, s. 161]: intencje, którymi kieruje się klient, dokonując kolejnego zakupu, wrażliwość na zmianę ceny czy popełniane przez oferenta błędy, poziom zaufania do oferenta, opór przed zmianą oraz pierwszeństwo w umyśle klienta.

R. Seweryn podkreśla, że pomiar lojalności nabywców powinien być badaniem systematycznym, cyklicznym, ponieważ tylko wtedy możliwe będzie wychwycenie wszelkich zmian w postawach i emocjach nabywców, oraz całościowym, obejmującym zarówno aspekty racjonalne, jak i afektywne [Seweryn 2012, s. 60 i dalsze].

Ze względu na duży stopień abstrakcyjności zachowań lojalnych klientów niezwykle trudno jest dokonać ich formalnego pomiaru. Choć w literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele wskaźników pomocnych przy pomiarze lojalności nabywców, to w praktyce niezmiernie trudno jest stworzyć możliwą do zastosowania metodę pomiaru lojalności, która byłaby pomocna również w planowaniu marketingowym oraz zarządzaniu lojalnością nabywców. Wiele firm badawczych i konsultingowych opracowało własne metody analizy lojalności. Poniżej zaprezentowano przykładowe sposoby mierzenia lojalności klientów przedsiębiorstw proponowane w literaturze przedmiotu, które mogą być wykorzystane na rynku turystycznym. Można wśród nich wyróżnić koncentrujące się tylko na samych zachowaniach (podejście behawioralne), pozwalające zmierzyć skutek lojalności klientów bądź jej braku, koncentrujące się na przyczynach zachowań klientów i wyjaśnianiu źródeł lojalności oraz takie, które podejmują próbę przewidywania przyszłej lojalności nabywców.

Przegląd podstawowych wskaźników marketingowych służących do pomiaru lojalności oraz wskaźników pomocnych przy wyborze klienta służących zarówno do pomiaru lojalności, jak i zarządzania lojalnością na-

czenie tej strony lojalności może się okazać znacznie trudniejsze ze względu na naturę zjawisk (poziom satysfakcji, intencje dokonywania kolejnych zakupów, tolerancję dla błędów, identyfikację z obiektem lojalności, opór przed zmianą produktu na inny, zjawisko przyzwyczajenia, pierwszeństwo w umyśle klienta, poziom zaufania wobec obiektu lojalności).

bywców, pozwala wskazać te, które mogą znaleźć zastosowanie w przedsiębiorstwach turystycznych (tabela 1).

Tabela 1. Przegląd wskaźników pomiaru i zarządzania kategorią: lojalność nabywców usług turystycznych

Wskaźnik	Krótką charakterystyka
PODSTAWOWE WSKAŹNIKI POMIARU LOJALNOŚCI	
Wskaźnik satysfakcji klientów (<i>Customer Satisfaction Index, CSI</i>)	Służy do pomiaru skuteczności działań marketingowych przedsiębiorstw turystycznych. Umożliwia pomiar zadowolenia nabywców ofert turystycznych, a także pomiar i kontrolę skuteczności działań marketingowych
Wskaźnik utrzymania klientów (<i>Retention Rate</i>)	Służy do pomiaru skuteczności działań marketingowych mających doprowadzić do ponownego zakupu oferty danego przedsiębiorstwa turystycznego. W ujęciu ilościowym określa, jaka część klientów, którzy dokonali zakupu oferty firmy turystycznej w poprzednim okresie, ponowiła zakup. W ujęciu wartościowym informuje, jaka jest wartość zakupów dokonywanych przez obecnych klientów w stosunku do zakupów dokonywanych w poprzednim okresie przez obecnych klientów oraz tych, którzy nie ponowili zakupu. Jest pomocny w kontroli skuteczności działań marketingowych, zarządzaniu relacjami z klientami oraz doborze narzędzi i szczególnych taktyk programów lojalnościowych
Statyczny wskaźnik utraty klientów	Informuje, jaki odsetek klientów przedsiębiorstwa turystycznego zrezygnował z jego usług. Ukazuje on proces utraty klientów w dłuższym okresie w wyniku wejścia na rynek konkurentów lub substytutów. Służy do kontroli skuteczności działań marketingowych
Wskaźniki lojalności klientów: standardowy i wzmocniony	Wskaźniki służące do pomiaru stopnia przywiązania klientów do danego przedsiębiorstwa turystycznego i jego ofert. Standardowy wskaźnik lojalności klientów informuje o lojalności warunkowej, gdy klienci skłonni są wybrać firmę i jej ofertę, jeśli oferta konkurencji jest porównywalna, a zakup wybranego produktu lub usługi nie łączy się z pewnymi niedogodnościami (jak np. niekorzystna lokalizacja punktu obsługi klienta). Wzmocniony wskaźnik lojalności klientów informuje o lojalności bezwarunkowej, kiedy klienci są skłonni trwać przy swoim wyborze mimo pewnych niedogodności (np. atrakcyjniejszych ofert konkurentów). Wskaźniki te są pomocne w kontroli skuteczności programów budowania i wzmocniania lojalnościowych, a także jako wskazówka do modyfikacji i udoskonalania programów lojalnościowych

Wskaźnik	Krótką charakterystyka
WSKAŹNIKI WYBORU KLIENTA SŁUŻĄCE DO ZARZĄDZANIA LOJALNOŚCIĄ NABYWCÓW USŁUG TURYSTYCZNYCH	
Wskaźnik RFM (<i>recency, frequency, money</i>)	To popularne narzędzie wartościowania klientów na podstawie ich wcześniejszych zakupów w danym przedsiębiorstwie oraz najczęściej stosowany system ustalania priorytetów obsługi klienta w marketingu opierającym się na bazach danych oraz w marketingu bezpośrednim przez firmy wdrażające strategie masowej indywidualizacji. Wskaźnik opiera się na założeniu, że o atrakcyjności danego klienta decydują następujące czynniki: – ile czasu upłynęło od dokonania ostatniego zakupu (<i>recency</i>) – im krótszy jest ten okres, tym wartość danego klienta jest większa, – liczba (częstotliwość) dokonanych zakupów (<i>frequency</i>) – im więcej (częściej) dany nabywca dokonywał zakupów w określonym przedziale czasowym, tym większa wartość danego klienta, – wartość dokonanych zakupów (<i>monetary value</i>) – im więcej wydał na zakup produktów firmy, tym jest dla niej cenniejszy. Wskaźnik RFM jest jedną z najczęściej stosowanych metod analizy kluczowych klientów, umożliwiającą przedsiębiorstwom wyodrębienie segmentów najbardziej wartościowych klientów, a następnie różnicowanie działań w zakresie sprzedaży i obsługi klienta w odniesieniu do grup nabywców kluczowych, a więc najważniejszych dla firmy. Pozwala on na przeprowadzenie korekty strategii marketingowej w zależności od wartości poszczególnych klientów, tzn. ustalenia różnych priorytetów i warunków obsługi klientów bardziej i mniej wartościowych
Wskaźnik SoW (<i>share of wallet</i>)	Udział w portfelu – odzwierciedla stopień, w jakim klient zaspokaja swoje potrzeby w wybranej kategorii, korzystając z oferty danej marki lub firmy. Jeśli chodzi o jego zastosowanie przy wyborze klientów, to jest on zazwyczaj obliczany na poziomie indywidualnym i wówczas pokazuje, w jakim stopniu klient zaspokaja swoje potrzeby w wybranej dziedzinie, korzystając z oferty danej firmy. Udział w koszyku zakupów klienta wskazuje możliwości generowania dodatkowych przychodów, opierając się na bazie dotychczasowych klientów. Jest narzędziem pomagającym w podejmowaniu decyzji alokacyjnych dotyczących wyboru między zwiększaniem sprzedaży poprzez pozyskiwanie nowych klientów a zwiększaniem udziału w portfelu dotychczasowego klienta
Wskaźnik PCV (<i>past consumer value</i>)	Wskaźnik wyrażający przeszłą wartość klienta – opiera się na założeniu, że klient będzie przynosił w przyszłości takie zyski, jakie przynosił dotychczas. Model ekstrapoluje historyczne dane o transakcjach na przyszłość, w celu obliczenia przyszłej wartości klienta. Wartość tę ustala się na podstawie całkowitego udziału klienta w tworzeniu zysku w przeszłości

cd. tabeli 1

Wskaźnik	Krótką charakterystyka
WSKAŹNIKI WYBORU KLIENTA SŁUŻĄCE DO ZARZĄDZANIA LOJALNOŚCIĄ NABYWCÓW USŁUG TURYSTYCZNYCH	
Wskaźnik wartości życiowej klienta (<i>customer lifetime value</i> – CLV)	Życiowa wartość klienta określa wielkość potencjalnych zysków generowanych przez nabywcę w czasie jego aktywności na rynku [Furtak 2003, s. 99]. Wskaźnik opiera się na danych prognozowanych, co umożliwia podejmowanie skutecznych działań marketingowych. Analiza za pomocą tego wskaźnika może służyć ocenie nie tylko obecnych, ale również potencjalnych nabywców przedsiębiorstwa. Wskaźnik wartości życiowej klienta bierze pod uwagę wszystkie elementy przychodów, wydatków i zachowań klientów mających wpływ na zyskowność przedsiębiorstwa. Pozwala zatem efektywnie mierzyć i zarządzać wartością klienta. Wskaźnik ten umożliwia ocenę efektywności alternatywnych strategii marketingowych przed ich wprowadzeniem
Wskaźnik NPS (<i>net promoter score</i>)	Wskaźnik NPS to narzędzie badające poziom lojalności konsumenta stworzone jako alternatywa dla tradycyjnych metod pomiaru. Jest ono obecnie coraz częściej wykorzystywane w praktyce gospodarczej. Dzieje się tak przede wszystkim ze względu na jego wartość diagnostyczną (skłonność do rekomendacji jest jednym z najbardziej syntetycznych przejawów ogólnej satysfakcji nabywcy oraz jego przywiązania do przedsiębiorstwa) oraz uniwersalny charakter (umożliwia dokonywanie porównań w ramach różnych rynków geograficznych, branż czy oddziałów globalnych korporacji). Propozycja skonstruowania prostego wskaźnika NPS stanowi próbę pomocy w zarządzaniu złożoną, wielowymiarową i trudną do jednoznacznego zbadania zmienną, jaką z pewnością jest lojalność konsumentów
Indeks TRI*M	Indeks zadowolenia klienta TRI*M to ilościowa miara zadowolenia i przywiązania nabywców wyrażona za pomocą jednej liczby. Zastosowanie standardowej jednowskaźnikowej miary – indeksu TRI*M – do pomiaru lojalności nabywców i ich klasyfikacji pozwala na porównanie wyniku z innymi przedsiębiorstwami w branży, śledzenie zmian wskaźnika w czasie oraz zarządzanie portfelem klientów, w tym na pomiar zdolności firmy do utrzymania klientów

Źródło: na podstawie: [Kozielski 2004, s. 49–80; Michalska-Dudek 2017, s. 82–84].

Wskaźniki przedstawione w tabeli 1 ułatwiają przedsiębiorstwom pomiar wartości klientów i uszeregowanie ich według udziału, jaki wnoszą do całkowitego zysku, umożliwiając podejmowanie odpowiednich decyzji o alokacji większej ilości środków do tych klientów, którzy mogą przynieść większe zyski.

Ponieważ rola i znaczenie klientów jako interesariuszy są coraz powszechniej doceniane, prowadzone są liczne badania poziomu lojalności konsumentów, realizowane przy wykorzystaniu różnorodnych narzędzi badań marketingowych. Niestety, często zapomina się o tym, że dowolność w formułowaniu pytań badawczych sprawia, że taki pomiar nie daje możliwości porównania wyników. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na narzędzia służące analizie zadowolenia i lojalności nabywców (procesu regularnie ponawianego), takie jak NPS oraz TRI*M – charakteryzujące się ograniczoną i wystandaryzowaną liczbą pytań w narzędziu badawczym [Andruszkiewicz, Nieżurawski i Śmiatacz 2014, s. 22].

Wskaźnik NPS (*Net Promoter Score*), zwany również wskaźnikiem orędownictwa netto, to wskaźnik służący do pomiaru lojalności klientów opracowany przez F.F. Reichhelda przy współpracy z firmą badawczą Satmetrix. Jest to miara lojalności klientów rozumianej jako efekt nauczania się i przekonania nabywcy, że określona marka najlepiej zaspokaja jego potrzeby, przynosząc mu wyjątkowe korzyści [Reichheld 2003; Michalska-Dudek 2015]. Wskaźnik ten budowany jest na podstawie odpowiedzi udzielonych przez respondentów – dotychczasowych klientów firmy – tylko na jedno pytanie⁷: „Jak bardzo jest prawdopodobne, że poleciłby (poleciłaby) Pan (Pani) [firmę X] swojemu znajomemu?” Respondent na 11-stopniowej skali wskazuje odpowiedź od 0 o 10, gdzie 0 oznacza „zupełnie nieprawdopodobne” (co oznacza, że nabywca w ogóle nie poleci przedsiębiorstwa), a 10 oznacza „bardzo prawdopodobne” (co sygnalizuje, że nabywca z pewnością zarekomenduje firmę). W zależności od udzielonych odpowiedzi respondenci zostają przydzieleni do jednej z trzech grup nabywców, a mianowicie [Reichheld 2003; Michalska-Dudek 2017, s. 103 i dalsze]:

- promotorów (*promoters*) – orędowników marki, najsilniej przywiązanych i entuzjastycznie nastawionych, lojalnych klientów, którzy polecają firmę i jej ofertę, stymulujących jej rozwój; to grupa o bardzo wysokiej skłonności polecenia; według dokonanych wskazań są to respondenci udzielający odpowiedzi z przedziału (9, 10);
- biernych (*passives*) – klientów obojętnych, ale zadowolonych; są oni nie lojalnymi, a raczej okazjonalnymi nabywcami, podatnymi na konkuren-

⁷ Na podstawie badań dotyczących zwyczajów zakupowych nabywców przeprowadzonych na próbie czterech tysięcy respondentów z sześciu branż (m.in. usług finansowych, e-commerce, telefonii, dostawców Internetu) stwierdzono, że pytaniem najlepiej skorelowanym z preferencjami zakupowymi nabywców jest właśnie postawione przez F.F. Reichhelda pytanie dotyczące skłonności do polecenia, które w oryginale brzmiało: „How likely is it, that you would recommend [company X] to a friend or colleague?”

cyjne oferty; to grupa o średniej skłonności do polecania; według dokonanych wskazań są to respondenci udzielający odpowiedzi z przedziału $\langle 7, 8 \rangle$;

- krytyków (*detractors*) – klientów niezadowolonych, którzy z pewnością nie będą polecali firmy – to grupa o niskiej skłonności do polecania; według dokonanych wskazań są to respondenci udzielający odpowiedzi z przedziału $\langle 0, 6 \rangle$.

Wartość wskaźnika NPS wyznacza różnica między odsetkiem „promotorów” i „krytyków” danego przedsiębiorstw [Net Promoter Score = % promotorów – % krytyków], która jest wyrażana liczbowo, nie procentowo; i w ekstremalnych przypadkach może zatem przybrać wartości z przedziału $\langle -100; +100 \rangle$ [Reichheld 2003]. Jego podstawowa interpretacja jest prosta: im wyższa wartość wskaźnika, tym lepiej dla przedsiębiorstwa i jego zrównoważonego wzrostu. Według badań przeprowadzonych przez F.F. Reichhelda przeciętna wartość NPS dla amerykańskich przedsiębiorstw mieści się w przedziale $\langle 10, 15 \rangle$, a dla czołówki amerykańskich marek jego wartość osiągała znacznie wyższe wartości, np. dla Harley-Davidson – 81, Amazon.com – 73, eBay – 71, Apple – 66 czy Dell – 50 [Reichheld 2003].

Do największych zalet wskaźnika należy zaliczyć: niskie koszty przeprowadzenia badania z jego użyciem, szybkość i prostotę przeprowadzenia badania, czytelność i łatwość interpretacji, możliwość wyznaczenia kierunku zmian czy porównywania się z konkurentami oraz łatwość, z jaką można się nim posługiwać na wszystkich szczeblach organizacji [Michalska-Dudek 2015].

Z kolei zestaw specjalnych metod badawczych (tzw. metod Infratest Burke) służących do badania lojalności konsumentów wykorzystujących: TRI*M Index (wskaźnik TRI*M, Indeks Zadowolenia Klienta⁸), typologię konsumentów, TRI*M Grid (mapę TRI*M), analizę konkurencji i tzw. conversion model TRI*M opracował J. Scharioth wraz z zespołem badaczy z firmy Infratest Burke w Monachium [Smyczek 2001, s. 187 i dalsze]. Indeks TRI*M, umożliwiający pomiar zadowolenia klienta z oferty przedsiębiorstwa oraz porównanie jego zmian w czasie, pozwala czuć nad odpowiednią jakością własnych produktów, porównać własny indeks z indeksem konkurentów oraz szacować konkurencyjność przedsiębiorstwa [Otto 2004, s. 89]. Do jego obliczenia wykorzystuje się cztery czynniki cząstkowe, bada-

⁸ Skrót TRI*M pochodzi od angielskich słów: *measuring, managing, monitoring* i odnosi się do: zarządzania, pomiaru oraz monitorowania zadowolenia nabywców z produktów przedsiębiorstwa w celu zdobycia i umacniania ich lojalności lub odebrania nabywców firmom konkurencyjnym.

jące racjonalny i emocjonalny aspekt zadowolenia konsumenta oraz intencje i wyróżniki lojalności, a mianowicie:

- ogólną ocenę przedsiębiorstwa przez nabywców,
- skłonność klientów do rekomendowania przedsiębiorstwa (poziom lojalności afektywnej),
- intencję podtrzymania w przyszłości relacji z firmą i powtórzenie zakupu (poziom lojalności behawioralnej/intencjonalnej),
- przewagę konkurencyjną, czyli poziom korzyści czerpanych ze współpracy z danym przedsiębiorstwem, a nie z jego konkurentem(ami) [Smyczek 2005, s. 97].

Indeks Zadowolenia Klienta to ilościowa miara zadowolenia i przywiązania nabywców wyrażona za pomocą jednej liczby. Stanowi on sumaryczną miarę emocjonalnych i racjonalnych elementów lojalności, a jego wartości wahają się od 0 do 100 punktów (tabela 2).

W trakcie realizacji badania z zastosowaniem wskaźnika TRI*M stosuje się zestaw pytań, w których respondenci na pięciopozycyjnej skali wskazują możliwe opcje oceny dotyczącej: ogólnej oceny przedsiębiorstwa (doskonała, bardzo dobra, dobra, przeciętna, słaba), rekomendowania (na pewno, prawdopodobnie tak, być może, prawdopodobnie nie, na pewno nie), powtórzenia zakupu (na pewno, prawdopodobnie tak, być może, prawdopodobnie nie, na pewno nie) oraz przewagi konkurencyjnej (zdecydowanie

Tabela 2. Interpretacja indeksu TRI*M

Indeks Zadowolenia Klienta (w punktach)	Interpretacja	Klasyfikacja nabywców
<70, 100>	Silna pozytywna relacja przedsiębiorstwa z klientem. Należy kontynuować przyjętą strategię związku. Związek zakwalifikowany jako „do zachowania”	Klienci bardzo lojalni TRI*M Index $\in$ <95, 100>
		Klienci lojalni TRI*M Index $\in$ <70, 95>
<40, 70>	Liczne słabości związku pomiędzy przedsiębiorstwem a nabywcą. Potrzeba zmian, by go udoskonalić. Związek zakwalifikowany jako „do korekty”	Klienci neutralni TRI*M Index $\in$ <40, 70>
<0, 40>	Potrzeba gruntownej zmiany przebudowy dotychczasowej strategii związku firmy z nabywcą bądź rezygnacji z niego. Związek zakwalifikowany jako „do wymiany”	Klienci łatwi do utracenia TRI*M Index $\in$ <10, 40>
		Klienci niemal utraceni TRI*M Index $\in$ <0, 10>

Źródło: na podstawie: [Smyczek 2005; Michalska-Dudek 2017, s. 108].

lepszy, lepszy, nieco lepszy, nieznacznie lepszy, taki sam jak inne) [Michalska-Dudek 2015].

Jak wskazują T.O. Jones i W.E. Sasser Jr. [1995, s. 972], indeks TRI*M stanowi podstawę podziału i budowy typologii konsumentów. Można dzięki niemu wyróżnić cztery kategorie klientów przedsiębiorstwa:

- wyznawców (apostołów) – nabywców zadowolonych i lojalnych,
- zakładników – nabywców lojalnych, jednak nieusatysfakcjonowanych,
- wyrachowanych (chciwców) – nabywców zadowolonych, a nielojalnych,
- terrorystów – klientów niezadowolonych i nielojalnych.

Istnienie nabywców sklasyfikowanych jako wyznawcy i terroryści tłumaczy mechanizmy współzależności pomiędzy zadowoleniem i lojalnością. Celem przedsiębiorstwa powinno być utrzymanie jak największej liczby wyznawców we wszystkich grupach docelowych, do których adresuje swoją ofertę. Z kolei terroryści to konsumenci rozczarowani swoimi relacjami z przedsiębiorstwem. Dzieląc się swoimi doświadczeniami i negatywnymi opiniami z innymi uczestnikami rynku, odstraszaają potencjalnych klientów. Istnienie tej grupy nabywców stanowi poważne zagrożenie dla istnienia przedsiębiorstwa. Zakładnicy to klienci niezadowoleni z istniejących barier⁹, mający utrudnioną możliwość zmiany dostawcy bądź niemający jej wcale. Klienci wyrachowani nie dostrzegają produktowej ani wizerunkowej przewagi przedsiębiorstwa nad konkurencją, a pozostają jego klientami nie dlatego, że jego oferta lepiej niż inne spełnia ich potrzeby, lecz dlatego, że dana firma oferuje lepsze niż konkurenci warunki sprzedaży. Przy podejmowaniu decyzji o kolejnym zakupie będą oni porównywać ofertę rynkową i wybierać najkorzystniejszą [Smyczek 2005, s. 99–100].

Zaprezentowany przegląd różnych sposobów pomiaru lojalności nabywców wskazuje na ich znaczne zróżnicowanie zarówno rozumienia samego pojęcia lojalności, jak i proponowanych dla jego pomiaru metod badawczych. Przeprowadzenie badania lojalności nabywców wymaga uświadomienia sobie złożoności problemu i mnogości perspektyw, jakie należy brać pod uwagę. Chodzi tutaj m.in. o perspektywę klienta, perspektywę koncepcji marketingowej przedsiębiorstwa oraz kontekst konkurencji [Otto 2004, s. 91]. W trakcie realizacji badań lojalności nabywców usług turystycznych, użyteczność każdej z prezentowanych metod będzie zależała także od specyfiki analizowanego rynku i zachowań konsumentów, a wybór konkret-

⁹ Bariery te mogą wynikać z tego, że dany podmiot jest monopolistą na rynku, posiada monopol terytorialny, jeśli chodzi o lokalizację swoich oddziałów, albo z tego, że na podstawie podpisanych wcześniej umów nabywcy są zobowiązani do dłuższego korzystania z określonych usług.

nej z nich będzie uzależniony od celu projektu badawczego, przyjętych założeń badawczych oraz specyfiki branży.

2. Metoda

W związku z analizowaną problematyką przyjęto następującą hipotezę badawczą, do empirycznej weryfikacji której posłużyły wyniki badań preferencji klientów biur podróży w Polsce:

H_1 – Nabywcy usług biur podróży w Polsce wykazują się lojalnością w stosunku do dostawców ofert turystycznych.

Badaniami objęto pełnoletnich nabywców, którzy w ostatnich 10 latach dokonywali zakupów usług w biurach podróży w Polsce. Badanie ankietowe, w którym podstawowym narzędziem był kwestionariusz ankiety, zawierało 32 pytania wraz z metryczką.

Przeprowadzone badania miały charakter:

- badań częściowych (fragmentarycznych) – poddających badaniu jedynie pewną grupę jednostek wybranych spośród całej badanej populacji (ze względu na zasięg badań),
- wywiadów bezpośrednich na podstawie kwestionariusza, przeprowadzanych z udziałem ankietowanych oraz ankiety internetowej (według metody kontaktowania się z respondentami).
- badań niereprezentacyjnych (zależnie od sposobu doboru respondentów).

W badaniu nabywców usług biur podróży przy określaniu wielkości próby uwzględniono możliwości czasowe i finansowe, zróżnicowanie i stopień znajomości populacji, doświadczenia własne i innych badaczy. Na pierwszym etapie doboru próby ustalono populację¹⁰, czyli zbiorowość, której wszystkie elementy mają wspólne cechy istotne z punktu widzenia celu badania [Kaczmarczyk 2011, s. 79], a mianowicie pełnoletnich nabywców, którzy w ostatnich 10 latach dokonywali zakupów usług turystycznych w biurach podróży w Polsce. Ze względu na brak możliwości oszacowania operatu losowania w przeprowadzonym badaniu zastosowano nieprobabilistyczne techniki wyboru próby: wybór próby metodą kuli śniegowej oraz metodą doboru internetowego. Badanie przeprowadzono w okresie od

¹⁰ Zdefiniowanie populacji objęło: podmiot badania – nabywców usług turystycznych, jednostkę próby – nabywców usług turystycznych, którzy w ostatnich 10 latach dokonywali zakupów usług turystycznych w biurach podróży w Polsce; zakres przestrzenny – Polskę, czas – od 1 stycznia 2015 roku do 30 czerwca 2015 roku.

1 stycznia do 30 czerwca 2015 roku, ostatecznie udział w badaniu wzięło 1151 respondentów.

Wśród ankietowanych byli przedstawiciele obu płci. Najliczniejszą grupą wiekową była kategoria 36–45 lat (ponad 30% wskazań). Wśród badanych przeważali respondenci posiadający wykształcenie wyższe i średnie (łącznie ponad 94% wskazań). Co trzeci z badanych posiadał w swoim gospodarstwie domowym niepełnoletnie dzieci, gospodarstwo domowe najczęściej liczyło: trzy osoby (32,86% wskazań), cztery osoby (25,60% wskazań) bądź dwie osoby (24,80% wskazań). Najliczniejszą grupą badanych (ponad 65% odpowiedzi) byli respondenci zamieszkujący miasta, w tym: miasta od 100 do 200 tys. oraz od 50 do 100 tys. mieszkańców. Połowa badanych dobrze oceniała swoją sytuację materialną, a żaden z nich nie uważał, że jest ona bardzo zła. Konfrontacja charakterystyk rozkładów cech metryczkowych z dostępnymi w statystyce publicznej charakterystykami cech populacji dorosłych Polaków pozwala na stwierdzenie, że struktura próby ze względu na wybrane kategorie odpowiada strukturze populacji dorosłych Polaków¹¹.

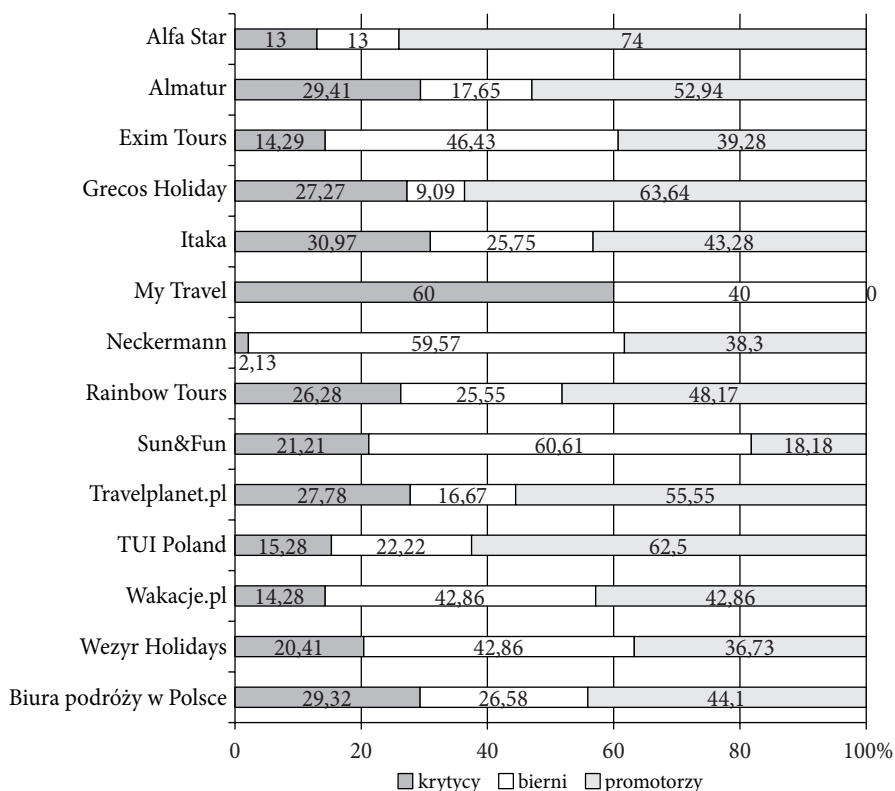
3. Analiza lojalności nabywców usług biur podróży w Polsce – wyniki badań

Wyniki badań przeprowadzonych z wykorzystaniem wskaźników NPS oraz TRI*M, które pozwoliły na empiryczną weryfikację postawionej hipotezy badawczej, przedstawiono w układzie zbiorowym (dla łącznej liczebności próby $N = 1151$) oraz dla 13 najczęściej pojawiających się wśród udzielonych odpowiedzi wskazań dotyczących biura podróży (tj. Alfa Star¹², Almatour, Exim Tour, Grecos, Itaka, My Travel, Neckermann, Rainbow Tours, Sun&Fun, Travelplanet.pl, TUI, wakacje.pl, Wezyr Holidays), z usług którego korzystali respondenci podczas ostatniego wyjazdu turystycznego.

¹¹ Badana próba odzwierciedla strukturę analizowanej populacji dorosłych Polaków pod względem płci, przeciętnej liczby osób w gospodarstwie domowym oraz miejsca zamieszkania. Warto zaznaczyć, że ważenie poststratyfikacyjne, którego celem jest zredukowanie różnic pomiędzy próbą a badaną populacją, nie było w analizowanym przypadku możliwe ze względu na brak danych zewnętrznych dotyczących badanej populacji, a korekta z zastosowaniem operatu sprzed terminu realizacji badania ankietowego mogłaby nie odpowiadać aktualnej sytuacji społeczno-demograficznej.

¹² Biuro podróży Alfa Star S.A., które również znalazło się wśród szczegółowo analizowanych w pracy podmiotów, w dniu 29 sierpnia 2015 roku ogłosiło upadłość.

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że liczną grupę (ponad 44% badanych) stanowią tzw. orędownicy marki (promotorzy), najsilniej przywiązani i entuzjastycznie nastawieni do biur podróży. Jest to grupa najbardziej pożądaną, atrakcyjną i lojalną nabywców usług turystycznych, którzy chętnie polecają biuro podróży oraz jego ofertę, przyczyniając się przy tym do jego rozwoju. Prawie 27% badanych to klienci pasywni, którzy pomimo zadowolenia z oferty i poziomu świadczonych usług nie są lojalnymi, a raczej są okazjonalnymi nabywcami usług turystycznych, podatnymi na konkurencyjne oferty. Jest to grupa nabywców usług turystycznych o średniej skłonności polecenia. Z kolei prawie 30% respondentów stanowią klienci niezadowoleni (krytycy), mający złe doświadczenia z biurem podróży i z pewnością nie będą go polecać, a być może wręcz będą odradzać współpracę z nim (rysunek 1).



Rysunek 1. Kategorie nabywców usług biur podróży według wskaźnika NPS (w %)

Źródło: na podstawie badań ankietowych klientów biur podróży [Michalska-Dudek 2017, s. 243 i dalsze]

Powyższe wyniki wskazują, że średni wskaźnik Net Promoter Score dla badanego rynku podmiotów organizacji i pośrednictwa wynosi 14,79, co oznacza górną granicę przedziału określonego przez F.F. Reichhelda jako jego przeciętna wartość dla amerykańskich przedsiębiorstw – może zostać uznany za wynik satysfakcjonujący. Potwierdza on istnienie grupy lojalnych nabywców usług biur podróży w Polsce.

Szczegółowa analiza odpowiedzi udzielonych przez respondentów z podziałem na najczęściej występujące w badaniu podmioty organizacji i pośrednictwa w Polsce wskazuje na istotne zróżnicowanie udziału poszczególnych kategorii nabywców w zależności od konkretnego biura podróży. Sytuację większości podmiotów i ich indywidualne wskaźniki NPS oraz średnią rynkową wartość wskaźnika NPS ocenić należy pozytywnie¹³.

W trakcie realizacji badania z wykorzystaniem wskaźnika TRI*M zastosowano zestaw czterech pytań zamkniętych, w których respondenci na pięciopozycyjnej skali wskazywali możliwe opcje oceny dotyczące ogólnej oceny biura podróży, rekomendowania jego ofert, powtórzenia zakupu oraz przewagi konkurencyjnej (tabela 3).

Wykorzystując indeks TRI*M jako podstawę podziału i budowy typologii konsumentów na rynku, zbudowano macierz zawierającą wszystkie ujęte w badaniu odpowiedzi respondentów, na podstawie których wyróżniono cztery kategorie klientów biur podróży w Polsce (tabela 4). Na strukturę badanej zbiorowości składają się:

- 78,63% to wyznawcy – nabywcy zadowoleni i lojalni,
- 1,88% to zakładnicy – nabywcy lojalni, jednak nieusatsfakcjonowani,
- 16,85% to wyrachowani – nabywcy zadowoleni, ale nielojalni,
- 2,64% to terroryści – klienci niezadowoleni i nielojalni.

Wobec poszczególnych grup nabywców wyodrębnionych za pomocą metody TRI*M zarządzający podmiotami organizacji i pośrednictwa

¹³ Porównując ze średnim rynkowym wskaźnikiem NPS, stwierdzamy, że jedynie trzy biura podróży posiadały niższe wskaźniki indywidualne, natomiast 10 wykazało wyższe noty. Najwyższy wskaźnik NPS opisywał biuro Alfa Star ($NPS_{AlfaStar} = 60$), a najniższy biuro My Travel ($NPS_{My Travel} = -61$). Najkorzystniejszą sytuację, jeśli chodzi o ocenę lojalności emocjonalnej nabywców i najliczniejszą grupę promotorów, posiadały biura: Alfa Star (74% klientów biura), Grecos Holiday (63,64% klientów tego biura) oraz TUI Poland (62,50% klientów tego biura). Warto również odnotować, że najmniej liczącą grupę krytyków posiada biuro podróży Neckermann (2,13% klientów tego biura). Jako niepokojącą można natomiast określić sytuację biura podróży My Travel, gdzie żaden respondent nie należy do kategorii promotorów, a aż 60% klientów tego biura zaliczyć można do grupy krytyków, którzy generują koszty, częściej zgłaszając skargi, a ich krytyka i negatywne nastawienie szkodzi reputacji biura.

Tabela. 3. Wyniki oceny biur podróży z wykorzystaniem wskaźnika TRI*M w opinii badanych respondentów

Podmiot badania	Średnia ogólna ocena biura podróży (w skali 1-5)	Średni poziom deklarowanej lojalności afektywnej klientów biura podróży (w skali 1-5)	Średni poziom deklarowanej lojalności behawioralnej klientów biura podróży (w skali 1-5)	Średnia ocena przewagi konkurencyjnej biura podróży (w skali 1-5)	Indeks TRI*M $\in \langle 5, 100 \rangle$
Alfa Star	4,14	4,66	4,39	3,74	84,50
Almatur	4,29	4,24	4,44	3,76	83,65
Exim Tours	3,62	4,29	3,86	3,49	76,30
Grecos Holiday	3,68	3,85	3,94	3,27	73,70
Itaka	3,85	4,03	3,74	3,43	75,25
My Travel	2,93	3,53	3,80	3,46	68,60
Neckermann	3,83	4,38	3,81	3,47	77,45
Rainbow Tours	3,91	4,13	3,95	3,71	78,50
Sun&Fun	3,47	3,68	3,55	3,06	68,80
Travelplanet.pl	3,88	4,47	4,22	3,39	79,80
TUI Poland	4,11	4,20	4,25	3,72	81,40
Wakacje.pl	3,79	4,23	4,07	3,36	77,25
Wezyr Holiday	3,84	2,96	3,92	2,96	68,40
Biura podróży w Polsce (N = 1151)	3,84	4,11	3,90	3,36	76,05

Źródło: na podstawie badań ankietowych nabywców usług biur podróży [szerzej w: Michalska-Dudek 2017, s. 247–254].

powinni podejmować zróżnicowane działania marketingowe, bowiem różnią się oni poziomem zadowolenia, lojalności oraz zachowaniami wobec biura.

Pozytywnie należy ocenić liczebność najbardziej pożądaną przez dostawców usług turystycznych kategorii nabywców – wyznawców, natomiast za wyzwanie dla menedżerów biur podróży należy uznać zarządzanie grupą nabywców wyrachowanych – zadowolonych, ale nielojalnych, oraz próbę jej transformacji w wyznawców biura podróży.

Wyniki badań wykazały, że średni poziom (w skali od 1 do 5) lojalności behawioralnej wyrażonej gotowością do dokonania przez nabywców kolej-

Tabela 4. Charakterystyka nabywców usług biur podróży w Polsce wg indeksu TRI*M

Kategoria nabywców usług biur podróży według metody TRI*M	Udział (%)	Poziom zadowolenia	Poziom lojalności	Zachowanie wobec biura podróży
Wyznawcy/Apostołowie	78,63	wysoki	wysoki	pozostają i popierają dostawców usług turystycznych
Wyrachowani	16,85	wysoki	niski do średniego	przychodzą i odchodzą w zależności od oceny atrakcyjności oferty biura podróży, bez zobowiązań i długookresowego zaangażowania
Terroryści	2,64	niski do średniego	niski do średniego	odchodzą albo pozostają przy danym przedsiębiorstwie turystycznym, jednak są nieusatysfakcjonowani
Zakładnicy	1,88	niski do średniego	wysoki	pomimo niezadowolenia nie są w stanie zmienić dostawcy usług

Źródło: na podstawie badań ankietowych klientów biur podróży [Michalska-Dudek 2017, s. 251].

nego zakupu wyniósł 3,90, natomiast lojalności afektywnej określonej gotowością nabywców do rekomendowania biura podróży 4,11, co pozwala mówić o wysokim jej poziomie. Z kolei średnia ocena biur podróży na poziomie 3,84 w porównaniu z oceną konkurentów na poziomie 3,36, wskazuje na średni poziom satysfakcji nabywców usług turystycznych. Analizowany rynek cechuje się zatem wysokim poziomem lojalności nabywców oraz średnią oceną funkcjonujących na nim podmiotów, która przekłada się na średni poziom satysfakcji nabywców usług turystycznych.

W przypadku oceny pozycji konkurencyjnej badanych biur, dziewięć podmiotów otrzymało ocenę wyższą od średniej rynkowej, a najwyższe noty w skali od 1 do 5 respondenci przyznali biurom podróży: Almatour (3,76), Alfa Star (3,74), TUI Poland (3,72) oraz Rainbow Tours (3,71). Najgorzej w porównaniu z konkurencyjnymi podmiotami oceniono biuro podróży Wezyr Holiday (ocena 2,96).

Wyniki badań dotyczących oceny lojalności afektywnej (poziomu rekomendowania danego biura podróży i jego ofert) wskazują, że najchętniej

nabywcy usług biur podróży poleciliby podmioty: Alfa Star (ocena 4,66 w skali od 1 do 5), Neckermann (4,38) oraz Travelplanet.pl (4,47). Najczęściej respondenci deklarowali polecenie biura Wezyr Holidays (2,96).

Lojalność behawioralna nabywców usług turystycznych w wypadku ośmiu biur podróży okazała się wyższa niż średnia rynkowa. Najczęściej respondenci deklarowali plany kolejnych zakupów w biurach: Almatour (ocena 4,44 w skali od 1 do 5), Alfa Star (ocena 4,39), TUI Poland (ocena 4,25) oraz Travelplanet.pl (ocena 4,22), najrzadziej w biurze Sun&Fun (ocena 3,55).

Średni poziom lojalności nabywców usług biur podróży, będący wypadkową lojalności emocjonalnej i behawioralnej¹⁴, wyniósł 4,01 (w skali od 1 do 5), natomiast średni poziom satysfakcji nabywców usług biur podróży osiągnął ocenę 3,60 (w skali od 1 do 5). Lojalnością nabywców usług turystycznych powyżej poziomu średniej rynkowej charakteryzowały się biura: Alfa Star, Almatour, Exim Tours, Neckermann, Rainbow Tours, travelplanet.pl, TUI oraz wakacje.pl, a poziom satysfakcji wyższy niż średni rynkowy dotyczył biur: Alfa Star, Almatour, Itaka, Neckermann, Rainbow Tours, travelplanet.pl oraz TUI.

Zakończenie

Reasumując, stwierdzamy, że zarówno średni wskaźnik NPS dla badanego rynku podmiotów organizacji i pośrednictwa w Polsce wynoszący 14,79, jak i jednowskaźnikowa miara indeksu TRI*M umożliwiające zarządzanie portfelem nabywców usług turystycznych wynosząca 76,05¹⁵ wskazują, że nabywców usług turystycznych w biurach podróży można określić jako lojalnych. Pozwala to mówić o istnieniu silnej pozytywnej relacji pomiędzy biurami podróży a nabywcami ich ofert. Zaleceniem decyzyjnym dla zarządzających biurami podróży powinna być kontynuacja przyjętych strategii zarządzania relacjami z klientem. Więcej uwagi należy poświęcić identyfikacji i eliminacji ewentualnych słabości poszczególnych podmiotów.

Można wyróżnić kilka biur podróży cechujących się wyższymi niż średnie rynkowe poziomami zarówno lojalności, jak i satysfakcji nabywców usług turystycznych. Są to biura podróży: Alfa Star, Almatour, Neckermann, Rainbow Tours, Travelplanet.pl oraz TUI Poland. Ustalenia te potwierdzają również indywidualne indeksy TRI*M (tabela 5).

¹⁴ Średnia arytmetyczna oceny lojalności behawioralnej i afektywnej respondentów.

¹⁵ Każdemu z pytań nadano wagę 5, dzięki temu maksymalna wartość zagregowanego wskaźnika wynosiła 100, a wartość indeksu TRI*M zawierała się w przedziale <5, 100>.

Tabela. 5. Ogólny i indywidualne indeksy TRI*M dla badanych biur podróży

Indeks TRI*M	Klasyfikacja nabywców	Biura podróży
⟨70, 100⟩	Klienci bardzo lojalni TRI*M ∈ (95, 100)	–
	Klienci lojalni TRI*M ∈ (70, 95)	*Alfa Star, Almatour, TUI Poland, Travelplanet.pl, Rainbow Tours, Neckermann, Wakacje.pl, Exim Tours, Itaka, Grecos Holiday
⟨40, 70⟩	Klienci neutralni	Sun&Fun, My Travel, Wezyr Holidays
(40, 0)	Klienci łatwi do utracenia TRI*M ∈ (10, 40)	–
	Klienci niemal utraceni TRI*M ∈ (0, 10)	–

Legenda: *rynek biur podróży w Polsce.

Źródło: na podstawie badań ankietowych nabywców usług biur podróży [por. Michalska-Dudek 2017, s. 256].

Zarówno ogólny indeks TRI*M, jak i wskazania większości indywidualnych indeksów TRI*M dla biur podróży (10 podmiotów) klasyfikują nabywców usług biur podróży w kategorii klientów lojalnych. Z kolei takie biura podróży, jak My Travel, Sun&Fun oraz Wezyr Holidays, posiadają klientów neutralnych, a ich związek z nabywcami należy określić jako nadający się „do korekty”. Pojawiają się w nim bowiem słabości oraz istnieje potrzeba zmian, które mogą relacje te poprawić.

Uwagi dotyczące oceny poziomu lojalności nabywców usług biur podróży należy dopełnić porównaniem wyników otrzymanych przy zastosowaniu wskaźników NPS oraz TRI*M. Porównanie to – pomimo znacznego różnicowania zarówno rozumienia samego pojęcia lojalności, jak i proponowanych dla jej pomiaru metod – wykazuje, że otrzymane wskaźniki NPS oraz TRI*M upoważniają do podobnych wniosków. Wskazania z użyciem indeksu TRI*M, uwzględniające zarówno poziom lojalności afektywnej, behawioralnej, jak i ocenę biura i jego porównanie z konkurencją na rynku, wydają się jednak bardziej krytyczne. Średni poziom rynkowy oraz indywidualne wskazania dla poszczególnych podmiotów powyższych wskaźników upoważniają do stwierdzenia, że nabywców na rynku biur podróży w Polsce można scharakteryzować jako lojalnych i średnio usatysfakcjonowanych.

Uzyskane wyniki badań ($NPS = 14,79$ oraz $TRI^*M \in \langle 70, 95 \rangle$) pozwalają na pozytywną weryfikację hipotezy H_1 . Nabywców usług biur podróży w Polsce można zatem określić jako lojalnych w stosunku do dostawców ofert turystycznych.

Pogłębiona analiza wyników wskazuje, że pomimo korzystnych ocen nabywców usług turystycznych dotyczących lojalności emocjonalnej oraz behawioralnej, istnieje możliwość wzmocnienia pozycji badanych podmiotów zarówno w obszarze lojalności, jak i satysfakcji nabywców. Ci ostatni wskazują na konieczność doskonalenia oferty biura podróży, poprawy jej atrakcyjności cenowej oraz na zagadnienia związane z budowaniem lojalności¹⁶. Są to obszary zmian mogące się przyczynić do wzrostu poziomu ich lojalności. Poprawa wartości powyższych wskaźników wymaga analizy wyników oceny stosowanych przez biura podróży działań marketingowych, mających na celu wzmacnianie lojalności nabywców, oraz zidentyfikowania czynników wywierających największy wpływ na kształtowanie ich lojalności (afektywnej i behawioralnej).

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że przedstawione w artykule wyniki badań opierają się na dwóch wybranych wskaźnikach. Wielowymiarowość kategorii lojalność wymaga podkreślenia potrzeby prowadzenia badań jakościowych, które pozwoliłyby na pełniejsze rozpoznanie zachowań polskich konsumentów na rynku usług biur podróży.

Ponadto zaobserwowany przypadek wysokich ocen lojalności klientów biura podróży Alfa Star skłania do refleksji, że dla formułowania strategii zarządzania relacjami z klientem analiza lojalności nabywców usług turystycznych powinna być wzbogacona o pomiar innych wskaźników dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na sukces biura podróży na konkurencyjnym rynku turystycznym wpływa bowiem wiele czynników zarówno o charakterze wewnętrznym (np. płynność finansowa, inwestycje czy prowadzenie działalności w grupie kapitałowej), jak i zewnętrznym (np. koncentracja geograficzna czy problemy na kluczowych dla organizatora kierunkach (wojny, lokalne konflikty, zamieszki, terroryzm, klęski żywiołowe, epidemie, ogniska groźnych chorób, itp)).

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że lojalność nabywców względem przedsiębiorstw turystycznych jest uzależniona od wielu czynników, które składają się zarówno na uwarunkowania zachowań turystycznych

¹⁶ W przeprowadzonym badaniu za celowe uznano dodanie pytania uszczegóławiającego i wyjaśniającego postawy respondentów. Dlatego zadano im otwarte pytanie: Co jeszcze ich zdaniem biuro podróży mogłoby zrobić, aby byli oni w większym stopniu skłonni polecić jego usługi? Pytanie to pozwoliło na pozyskanie informacji uzupełniających i wyjaśniających.

(czynniki makroekonomiczne, czynniki subiektywne, obiektywne ekonomiczne – wewnętrzne i zewnętrzne – oraz obiektywne pozaekonomiczne – wewnętrzne i zewnętrzne), jak również na endogeniczne i egzogeniczne determinanty lojalności nabywców.

Bibliografia

- Andruszkiewicz, K., Nieżurawski, L., Śmiatacz, K., 2014, *Role i satysfakcja interesariuszy przedsiębiorstw w sytuacji kryzysowej*, Marketing i Rynek, nr 8, s. 18–24.
- Furtak, R., 2003, *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa.
- Hill, N., Alexander, J., 2003, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Jones, T.O., Sasser, W.E. Jr., 1995, *Why Satisfied Customer Defect*, Harvard Business Review, vol. 73, no. 6, s. 88–99.
- Kaczmarczyk, S., 2011, *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, PWE, Warszawa.
- Knox, S., Walker, D., 2003, *Empirical Developments in the Measurement of Involvement, Brand Loyalty and Their Relationship in Grocery Markets*, Journal of Strategic Marketing, vol. 11, iss. 4, s. 271–286.
- Kozielski, R. (red.), 2004, *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Michalska-Dudek, I., 2014, *Multidimensionality and Determinants of Consumer Loyalty in Tourist Services*, Folia Turistica, nr 33, Varia English Volume, s. 83–107.
- Michalska-Dudek, I., 2015, *Pomiar i zarządzanie lojalnością nabywców na rynku usług turystycznych z wykorzystaniem wskaźnika NPS oraz indeksu TRI*M*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 379, s. 321–331.
- Michalska-Dudek, I., 2017, *Kształtowanie lojalności klientów biur podróży*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Morgan, N.A., Clarck, B.H., Gooner, R., 2002, *Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment – Integrating Multiple Perspective*, Journal of Business Research, vol. 55, no. 5, s. 363–375.
- Otto, J., 2004, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, wyd. 2 rozszerzone, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Reichheld, F.F., 2003, *The One Number You Need to Grow*, Harvard Business Review, vol. 81, no. 12, s. 46–54.
- Rudawska, E., 2008, *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Rozprawy i Studia Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 716, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Seweryn, R., 2012, *Kreowanie wartości dla klienta przez obszar recepcji turystycznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

- Sheth, J.N., Sisodia, R.S., 2002, *Marketing Productivity – Issue and Analysis*, Journal of Business Research, vol. 55, no. 5, s. 349–362.
- Skowron, S., Skowron, Ł., 2012, *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Difin, Warszawa.
- Smyczek, S., 2001, *Lojalność konsumentów na rynku. Wybrane zagadnienia*. Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
- Smyczek, S., 2005, *Badanie lojalności konsumentów na rynku z wykorzystaniem metody TRI*M*, w: Milic-Czerniak, R. (red.), *Marketingowe badania bezpośrednie – zastosowania*, Difin, Warszawa, s. 93–112.
- Taylor, T.B., 1998, *Better Loyalty Measurement Leads to Business Solutions*, Marketing News, vol. 32, no. 22, s. 41–42.
- Urban, W., Siemieniako, D., 2008, *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.