

Article citation info:

Lotko A. Measuring the behavioural loyalty of garage customers. The Archives of Automotive Engineering – Archiwum Motoryzacji. 2018; 79(1): 37-51, <http://dx.doi.org/10.14669/AM.VOL78.ART3>

MEASURING THE BEHAVIOURAL LOYALTY OF GARAGE CUSTOMERS

POMIAR LOJALNOŚCI BEHAWIORALNEJ KLIENTÓW WARSZTATÓW SAMOCHODOWYCH

ALEKSANDER LOTKO¹

Kazimierz Pułaski University of Technology and Humanities in Radom

Summary

This study was undertaken: (1) to quantify the behavioural loyalty of garage customers and (2) to identify the formal characteristics that differentiate this loyalty.

When examining a hypothesis that the level of behavioural loyalty of garage customers is low, it was found that as many as 58% of the customers surveyed were characterized by a high level of loyalty, because the value of the L coefficient was equal to or higher than 0,75. In consequence, the first hypothesis could not be confirmed.

Another hypothesis was also considered, which stated that there exist formal criteria capable of differentiating the behavioural loyalty of garage customers; in this case, nine out of the ten formal criteria under analysis were found to differentiate the loyalty to a significant degree. Thus, the second hypothesis was confirmed.

A practical implication of this study is the identification of customer groups that are differentiated from each other by the level of their loyalty; thanks to this, garage managers may be enabled to choose marketing-mix tools in a better way.

The author's contribution and novelty of the paper consist in the concept of measuring the behavioural loyalty of garage customers and in the segmentation results obtained.

Keywords: behavioural loyalty, garages, services, customers

¹ Kazimierz Pułaski University of Technology and Humanities in Radom, Faculty of Economics and Legal Sciences, Department of Commodity and Quality Sciences, ul. Chrobrego 31, 26 600 Radom, Poland; e-mail: aleksander.lotko@uthrad.pl

Streszczenie

Cel artykułu był dwojaki: (1) kwantyfikacja lojalności behawioralnej klientów warsztatów samochodowych oraz (2) identyfikacja formalnych charakterystyk różnicujących tę lojalność.

Weryfikując hipotezę H1, zgodnie z którą lojalność behawioralna klientów warsztatów jest niska, stwierdzono, że w przypadku aż 58% badanych lojalność behawioralna osiąga wysoki poziom, gdyż wartość współczynnika L jest większa lub równa 0,75. Zatem nie potwierdzono tej hipotezy.

W zakresie hipotezy drugiej, stanowiącej, że istnieją formalne kryteria różnicujące lojalność behawioralną klientów warsztatów, wykazano, że dziewięć spośród dziesięciu analizowanych kryteriów formalnych różnicuje tę lojalność. Zatem hipotezę potwierdzono.

Implikacją praktyczną opracowania jest identyfikacja grup klientów charakteryzujących się różnymi poziomami lojalności, co powinno pozwolić menedżerom warsztatów lepiej dobrać mieszankę wykorzystywanych narzędzi marketingowych.

Wkładem własnym autora i elementem innowacyjnym opracowania jest koncepcja pomiaru lojalności behawioralnej klientów warsztatów samochodowych oraz uzyskane wyniki segmentacji.

Słowa kluczowe: lojalność behawioralna, warsztaty samochodowe, usługi, klienci

1. Introduction

In the conditions of strong competition in many trades, the present-day business organizations become "customer seekers" [14]. Therefore, the customers' loyalty is now particularly valuable. Researchers identify loyalty models based on customer satisfaction, customer relations with the brand, image of the organization, and social factors and attitudes [6, 9, 5]. Simultaneously, increasing insensitivity or even immunity of consumers to traditional promotion instruments can be observed [11, 13]. This problem concerns in particular the highly competitive trades, such as the automotive service industry. The strong competition in the market chiefly manifests itself in the number of motor vehicles per a garage; in Poland, this ratio is much lower than in the Western European countries [27]. An extremely important aspect of this issue is the customers themselves, whose expectations are continuously growing [11]. Therefore, the problem under consideration may be considered important for the economic practice and worth being methodically worked out.

In 2016, there were 27.4 million motor vehicles and tractors registered in Poland, which included 20.7 million passenger cars, according to the data published by the Central Statistical Office [17]. These figures have multiple, i.e. technical, economic, marketing, sociological, and psychological meaning. In worldwide scale, the average time of motor vehicle possession by a single user is extending and this entails growing demand for spare parts and for vehicle maintenance and repair services [3]. During a one-year period, the Poles visit garages about 38.5 million times to have their vehicles serviced or repaired. More than 83 % of such visits (about 32 million) are paid to independent workshops. In total, 89.9 % of drivers use the services of such garages while only 10.1 % of them decide to go to authorized service centres (ASC) [19]. Motor vehicles are serviced and repaired by service centres and automobile workshops. In Poland, there are about 21 000 such businesses that have been officially registered, which include 19 500 independent workshops and over

1 500 ASCs [19]. Since 2004, the number of independent workshops has been slowly but steadily declining while the number of garages organized in independent workshop chains has been growing and the existing workshops have been increasing their personnel [20].

The value of the Polish market of motor vehicle repairs and automotive spare parts distribution is continuously growing. In 2016, it exceeded 8 billion euros [20]. For comparison, these markets in Germany, France, and the UK are valued at 50 billion, 31 billion, and 27 billion euros, respectively. The Polish market is one of those most dynamically developing in Europe; it reached 3 % growth rate in 2016.

In consideration of the above, the objectives of this study were formulated as follows:

- (1) to quantify the behavioural loyalty of garage customers and
- (2) to identify the formal characteristics that differentiate this loyalty.

For this research work, the following hypotheses were proposed:

H1: The level of behavioural loyalty of garage customers is low;

H2: There exist formal criteria capable of differentiating the behavioural loyalty of garage customers.

The above hypotheses were verified empirically.

2. Meaning and types of customers' loyalty

The loyalty is one of the most important notions in marketing [23]. Simultaneously, the complex nature of customers' loyalty, diversity of reasons for such a behaviour, and multitude of ways how it is understood and presented give rise to problems with unequivocal defining of this notion and with developing the methods and instruments of measuring it [7]. The loyalty is popularly understood as attachment, devotion, commitment, etc. [15, 23]. In the simplest way, the loyalty is defined as fidelity, reliability, integrity, and consistency [15]. This notion may be used interchangeably with such terms as habit, repeated purchases, preferences, retention, fidelity, imparting of good opinions, or even compulsion [25]. The loyalty may be perceived in many ways [4]. R. Oliver stresses that customer's loyalty means deep commitment and consistent buying of a specific product or choosing of a specific brand [16]. This means that loyal customers do not change their favourite brand in result of changes in the market situation or competitors' actions. It is particularly emphasized in many definitions that loyalty is a sense of customer's tie and attachment to a firm, its personnel, or the products offered by it [23].

In the literature on the subject, two basic ways of understanding the notion of loyalty are presented: first, loyalty as customer's behaviour ("behavioural loyalty") and second, loyalty as customer's attitude ("attitudinal loyalty") [21]. It is worth noticing a trend, according to which loyalty is considered traditionally in behavioural terms, i.e. from the point of view of customers' behaviour; in the present-day literature on the subject, however, this loyalty is being superseded by loyalty understood as customer's attitude or mindset, which determines his/her behaviour [28, 33]. Such an approach has been introduced to distinguish the customers who are loyal because of compulsion or lack of a choice (due

to monopoly, geographical reasons, etc.) from the customers who are actually attached to a specific brand, firm, or firm's personnel. Nevertheless, only the behavioural loyalty of garage customers was explored in this study, with the issue of motivational loyalty being left for separate consideration.

In broader terms, three approaches to the problem of customers' loyalty are discerned [26, 22, 23]:

1. Behavioural approach, related to customer's behaviour consisting in regular habitual repeating of purchases, which every time results in the feeling of satisfaction. This approach is the oldest way of understanding the loyalty.
2. Cognitive approach, where loyalty is considered as an effect of a cognitive process, in result of which the purchaser makes a conscious decision to choose a specific product, with taking into account its bad and good points in comparison with competing offers. This is related to the information collected and knowledge acquired.
3. Emotional (affective) approach, related to the attitudes caused by the sense of a liking for, and attachment to, a specific product, brand, firm, or place of the purchase.

There are also researchers [2, 24] who define the following two basic loyalty types:

1. Cognitive loyalty, related to customer's preferences and unbiased assessment of the offer, but also to the conformity of the brand's image with customer's system of values.
2. Affective loyalty, related to feelings, affects, temporary mood, and emotional involvement.

Other authors [16, 4, 12] add yet the third and fourth type (phase) of customers' loyalty:

3. Conative (intentional) loyalty, which means the intention of repeating the purchase in the future.
4. Action (active, real) loyalty, where actions are consciously taken to overcome any difficulties if necessary for the purchase to be repeated.

L. Gronholdt et al. [10] prove in their more detailed analyses that the customer's loyalty is defined by four factors: intention to repeat the purchase, tolerance to a change in the price, referrals, and intention of cross-buying of various products. D. Yao shows that the customer's loyalty covers the spheres of both customer's behaviours and emotions [29]. In general, however, the researchers who work on customers' loyalty in the services sector emphasize the importance of customers' loyalty for the reduction of costs of marketing activities [1], brand promotion, and increasing firm's share in the market [8].

3. Discussion of results of the experimental research

The quantitative empirical investigation was carried out with using the traditional survey method. It covered a group of 381 garage customers, sampled in accordance with the survey objective. The survey was carried out in July 2017. The inquiry form included (1) identification questions asked to prepare formal profiles of the sample (i.e. the respondents, the motor vehicles used by them, and their specific modes of vehicle operation), (2) questions about assessment of the quality of the services provided by the garages,

and (3) questions about the dependent variables, covering three areas, i.e. behavioural and motivational loyalty (2 measures and 1 measure, respectively), expenses incurred for garage services, and purpose of visiting the garage. The results obtained have been presented in a monograph [15]; in this study, the analysis of the data collected was deepened to explore in more detail the customers' behavioural loyalty and the diversity in this loyalty.

Two measures of the behavioural loyalty were analysed. The first one was the share of the number of customer's visits paid to the garage that he/she most frequently visited in the number of all the visits paid by him/her to automobile workshops during the recent year; this share was denoted by L. In consideration of the significant importance of taking also into account the value-related approach [15], the "Share of Wallet" (SOW), defined as the ratio of the value of services purchased from a specific garage to the value of services purchased from all the automobile workshops, was adopted as the second measure. The results obtained for these two measures proved to be similar to each other; therefore, it was considered sufficient to use only the first one for analysing the diversity in the loyalty. Such an approach also depicts the strength of the loyalty, i.e. it makes it possible to distinguish a customer who e.g. seven times purchased services from one garage and used services of another workshop only once from a customer who had its vehicle serviced e.g. once by one garage and once by the other.

An analysis of the empirical data collected has shown that as many as 83 % of the respondents used garage services at least twice a year, while 12 % of the total visited a garage at least 6 times in the same period. This means that customers of the latter group had their vehicles serviced or repaired every two months, on average. Among all the visits analysed, as many as 70 % of them were those paid again. It can be seen from the above that the customer retention (sustaining of customers' loyalty) should be particularly important for automobile workshops.

Fig. 1 shows the behavioural loyalty of garage customers, grouped by the annual numbers of visits paid to a garage by an individual customer.

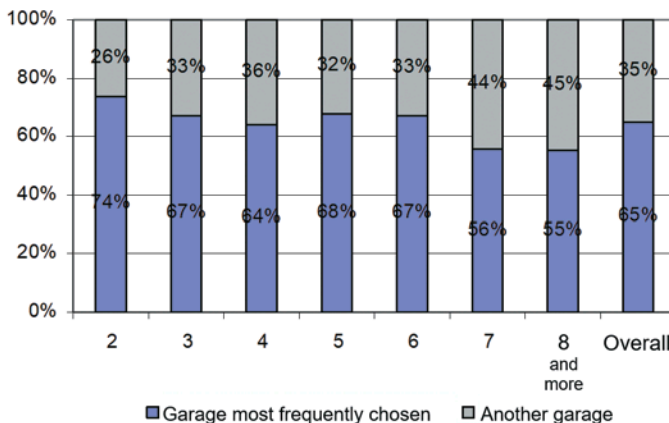


Fig. 1. Annual numbers of visits to garages per a customer, in percentage terms

Source: Author's study

An analysis of the data presented in Fig. 1 shows that in a distinct majority of cases, the visits are paid by customers to the workshops that are frequently chosen. An interesting downward trend can be seen here: along with growing total numbers of visits paid by individual customers to automobile workshops, a growth takes place in the share of visits paid to garages other than those usually preferred. This means that the customers who must more often have their vehicles serviced or repaired begin to seek and choose other providers of such services. This may arise from disappointment and irritation by inability of garage personnel to diagnose or rectify a defect, will to find services offered at lower prices, or necessity to find a specialized workshop. Thus, customers' loyalty declines with a growth in the number of visits to a garage.

Then, the distribution of individual fractions of the values of coefficient L was determined; it has been shown in Fig. 2.

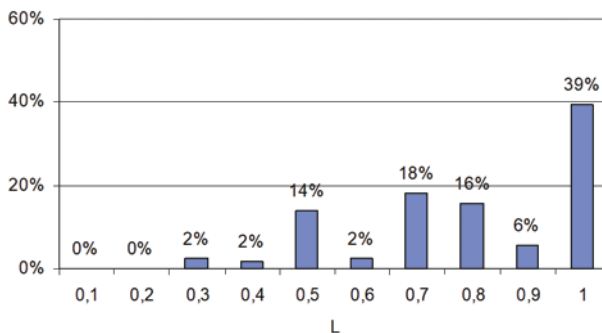


Fig. 2. Individual fractions of the values of behavioural loyalty coefficient L

Source: Author's study

An analysis of Fig. 2 shows that the customers for whom the value of coefficient L did not exceed 0.4 made as little as 4 % of the total. Definitely the biggest group, making as much as 39 % of the total, consisted of the customers for whom $L = 1$, i.e. who exclusively used services of only one garage. The next biggest fractions of the customers under survey were those where the L value was 0.7, 0.8, and 0.5 (they made 18 %, 16 %, and 14 % of the total, respectively). The median value was 0.75, which means that a half of the customers visited the garage that was most frequently chosen by them in not more than in $\frac{3}{4}$ of the cases and the other half did it in at least the same number of cases. Therefore, the median value was adopted as a criterion of the high loyalty level.

Then, the numerical values of coefficient L , i.e. of the share of visits paid to the garage preferred in the number of all the visits paid to automobile workshops, belonging to interval $\langle 0; 1 \rangle$, were arranged in ordered groups, where:

- the values referred to as "low" were those in the interval $\langle 0; 0.5 \rangle$;
- the values referred to as "medium" were those in the interval $\langle 0.5; 0.75 \rangle$;
- the values referred to as "high" were those in the interval $\langle 0.75; 1 \rangle$.

The grouping like this corresponds to the commonly accepted system of customer classification in respect of loyalty as proposed by F. Reichheld [18].

The fractions of the three customer groups defined by the specified ranges of the behavioural loyalty coefficient values have been presented in percentage terms in Table 1.

Table 1. Customer fractions defined by their behavioural loyalty

Item	Loyalty	Fraction
1	Low	21 %
2	Medium	21 %
3	High	58 %

Source: Author's study

It can be seen from the data given in Table 1 that the low behavioural loyalty was manifested by 21 % of the customers. The value of coefficient L for this group was, by definition, below 0.5. Another 21 % of the customers were characterized by medium loyalty, with the L value being within the interval $(0.5; 0.75)$. Conversely, the loyalty of as many as 58 % of the respondents could be assessed as high, as the L coefficient value in this group reached a level equal to, or exceeding, 0.75.

For further analysis of the diversity in customers' behavioural loyalty, a number of variables were chosen, e.g. formal characteristics of the customers (5 variables), their vehicles (2 variables), and vehicle operation modes (3 variables). In total, 10 variables were analysed.

The diversity in customers' behavioural loyalty in respect of their sex has been presented in Table 2.

Table 2. Diversity in customers' behavioural loyalty in respect of their sex

Item	Loyalty	Women	Men
1	Low	22 %	20 %
2	Medium	26 %	18 %
3	High	52 %	62 %

Source: Author's study

The data given in Table 2 indicate that the proportion of the men who manifested high loyalty to automobile workshops was much higher in comparison with that of women (62 % as against 52 %, respectively). The percentage of the men who manifested medium loyalty was lower by 8 percentage points than that of women (18 % as against 26 %, respectively). As regards the low loyalty, this fraction in the case of women exceeded that determined for men by 2 percentage points. In general, men were found to be more loyal to garages in comparison with women.

The diversity in customers' behavioural loyalty in respect of their age has been presented in Table 3.

Table 3. Diversity in customers' behavioural loyalty in respect of their age

Item	Loyalty	Below 20 years	20-30 years	30-40 years	40-50 years	Over 50 years
1	Low	33 %	22 %	22 %	22 %	16 %
2	Medium	17 %	26 %	19 %	24 %	16 %
3	High	50 %	53 %	59 %	53 %	68 %

Source: Author's study

An analysis of the data of Table 3 leads to a conclusion that markedly the most people characterized by the high degree of behavioural loyalty (68 %) belonged to the oldest age group (over 50 years). The next most loyal age group was the one with people aged 30-40 years, where this percentage proportion was 59 %. The least people who were highly loyal (50 %) were found among the youngest customers surveyed (below 20 years). On the other hand, this is the age group where the most customers with the lowest loyalty level (33 %) could be found. The least percentage of such people (only 16 %) was recorded in the oldest group. For the other age groups, identical values of this loyalty fraction (22 %) were recorded. In general, an unequivocal conclusion may be drawn that the fraction of highly loyal customers increased and the fraction of customers' with the low loyalty level declined with growing respondents' age.

The diversity in customers' behavioural loyalty in respect of their education level has been presented in Table 4.

Table 4. Diversity in customers' behavioural loyalty in respect of their education level

Item	Loyalty	Primary education	Secondary education	Higher education
1	Low	24 %	20 %	20 %
2	Medium	24 %	27 %	16 %
3	High	52 %	53 %	64 %

Source: Author's study

Based on the data of Table 4, a statement may be made that the percentage of the most loyal customers increases with their education level: for the two lowest education levels, this percentage was 52 % and 53 %, in comparison with as high a figure as 64 % for the customers with higher education. Simultaneously, the percentage of the respondents who manifested low loyalty slightly declined, from 24 % for those with primary education to 20 % for the customers with secondary and higher education. Similarly, a decline in the fraction showing medium loyalty can be observed with a growth in the education level. In general, a finding may be formulated that the higher customers' education level is, the more loyal they are.

The diversity in customers' behavioural loyalty in respect of the time of using a motor vehicle (i.e. any motor vehicle, not only the one being currently used) has been presented in Table 5.

Table 5. Diversity in customers' behavioural loyalty in respect of the time of using a motor vehicle

Item	Loyalty	Below 10 years	10-20 years	20-30 years	Over 30 years
1	Low	24 %	26 %	15 %	14 %
2	Medium	20 %	25 %	19 %	17 %
3	High	56 %	49 %	66 %	69 %

Source: Author's study

An analysis of the data of Table 5 shows that, except for the group of people who had been using a motor vehicle for the shortest time, the fraction of customers with the high loyalty level definitely grew with lengthening time of using a motor vehicle. In the successive customer groups (apart from the first one), this fraction grew from 49 % through 66 % to 69 %. Consistently, the fractions of customers manifesting both the medium and low loyalty level considerably decreased for the customers who were motor vehicle users for longer and longer periods. In the group of customers who had been using a motor vehicle for more than 30 years, these fractions shrank to 17 % and 14 %, respectively, i.e. to values markedly lower than those recorded for all the other customer groups. In general, the lengthening of the time of being a motor vehicle user is conducive to an increase in the loyalty to automobile workshops.

The diversity in customers' behavioural loyalty in respect of the loyalty to a motor vehicle brand has been presented in Table 6.

Table 6. Diversity in customers' behavioural loyalty in respect of the loyalty to a motor vehicle brand

Item	Loyalty to a garage	Loyal to a brand	Not loyal to a brand
1	Low	22 %	21 %
2	Medium	17 %	21 %
3	High	61 %	58 %

Source: Author's study

As it can be seen from the data in Table 6, the differences between these two respondent groups were not big. The fraction of customers highly loyal to a garage was somewhat bigger in the group of customers loyal to a vehicle brand than it was in the group of customers not particularly loyal to a brand (61 % as against 58 %, respectively). Simultaneously, the proportion of respondents with low level of loyalty to a garage was also slightly higher in the group loyal to a brand. However, the loyalty to a brand cannot be considered a factor diversifying the loyalty to workshops.

The diversity in customers' behavioural loyalty in respect of the status of the vehicle when being purchased (whether bought in the primary market or secondary market, i.e. as a brand-new or second-hand one) has been presented in Table 7.

Table 7. Diversity in customers' behavioural loyalty in respect of the status of the vehicle when being purchased

Item	Loyalty	Brand-new	Second-hand
1	Low	17 %	22 %
2	Medium	13 %	22 %
3	High	70 %	56 %

Source: Author's study

According to the data presented in Table 7, the fraction of highly loyal garage customers was definitely bigger among the users of vehicles purchased in the primary market (70 %) than it was among those who bought second-hand vehicles (56 %). As regards the customers with the low loyalty level, they made 22 % of the latter group, while their proportion in the group of buyers of brand-new vehicles was 17 %. Seemingly, one of the reasons for such a distribution may be the specific nature of the servicing of new vehicles, e.g. under warranty or within free maintenance packages. In general, the customers more loyal to automobile workshops proved to be those who bought their vehicles in the primary market.

The diversity in customers' behavioural loyalty in respect of the vehicle age has been presented in Table 8.

Table 8. Diversity in customers' behavioural loyalty in respect of the vehicle age

Item	Loyalty	Below 5 years	5-10 years	10-15 years	Over 15 years
1	Low	19 %	23 %	20 %	18 %
2	Medium	22 %	19 %	24 %	18 %
3	High	59 %	58 %	56 %	64 %

Source: Author's study

The data given in Table 8 show an interesting relation, according to which the fraction of highly loyal customers was approximately equal (56-59 %) for the first three groups and markedly higher (64 %) in the group of users of vehicles 15 or more years old. The latter group also comprised the least number (18 %) of the vehicle users with the lowest level of loyalty to a garage. On the other hand, the greatest number of such garage customers (23 %) was recorded in the group of those who had been using their vehicles for 5-10 years. The fraction of the customers with the medium loyalty level ranged from 18 % to 24 %. In general, a trend could be seen that the loyalty to garages clearly grew with the age of the vehicles used. However, this growth was not linear; actually, it became visible for the users of the oldest vehicles.

The diversity in customers' behavioural loyalty in respect of the annual vehicle mileage has been presented in Table 9.

Table 9. Diversity in customers' behavioural loyalty in respect of the annual vehicle mileage

Item	Loyalty	Below 10 000 km	10 000-20 000 km	20 000-30 000 km	Over 30 000 km
1	Low	22 %	23 %	16 %	20 %
2	Medium	20 %	19 %	24 %	30 %
3	High	58 %	58 %	60 %	50 %

Source: Author's study

An analysis of the data shown in Table 9 provides grounds for a statement that for the first three groups, the percentage of the customers who manifested high loyalty to a garage varied within very narrow limits, from 58 % to 60 %. Only in the group of garage customers who drove their vehicles for more than 30 000 km a year, this percentage was definitely lower and dropped to 50 % in favour of the respondents with the medium loyalty level, where it reached definitely the highest value, i.e. 30 %, as against 19-24 % for the other customer groups. Thus, it can be seen that in the group of vehicle users who achieved the highest annual mileage values, the fraction of the garage customers characterized by the high loyalty level dropped in favour of those manifesting the medium level of behavioural loyalty.

The diversity in customers' behavioural loyalty in respect of the vehicle servicing place has been presented in Table 10.

Table 10. Diversity in customers' behavioural loyalty in respect of the vehicle servicing place

Item	Loyalty	ASC	Independent garages	Both
1	Low	20 %	26 %	13 %
2	Medium	12 %	18 %	30 %
3	High	68 %	56 %	57 %

Source: Author's study

The data presented in Table 10 show that the most customers characterized by the high loyalty level were in the group of the respondents who had their vehicles served by ASCs only. The fraction of such customers in this group was as big as 68 %, as against mere 56 % in the group of customers of independent garages only. However, the similar disproportion between these groups with regard to the garage customers who showed the low loyalty level was not so big: the difference amounted to 6 percentage points only and the fraction of the not very loyal customers was bigger for the customers of independent garages. Interestingly, the fraction of the respondents who manifested the high loyalty level in the group of customers of both ASCs and independent garages (57 %) was close to that in the group of customers who did not use ASCs' services at all (56 %), while the proportion of respondents declaring the low loyalty level in the group of customers of garages of both types was definitely the lowest (i.e. 13 % only). On the other hand, the percentage of customers with the medium loyalty level in this "mixed" group was clearly the highest (it amounted to as much as 30 % in comparison with 12 % and 18 % for the other two customer groups). In general, an unequivocal conclusion may be drawn that the biggest

fraction of respondents with the high loyalty level was in the group of customers of ASCs only. In turn, the biggest fraction of customers with the medium loyalty level (30 %) and the smallest fraction of customers with the low loyalty level (13 %) were in the group of customers of garages of both types. In general, the loyalty to ASCs was higher than that to independent garages and the lowest loyalty level was manifested by customers of both ASCs and independent garages.

The diversity in customers' behavioural loyalty in respect of the annual frequency of visits to automobile workshops has been presented in Table 11.

Table 11. Diversity in customers' behavioural loyalty in respect of the annual frequency of visits to automobile workshops

Item	Loyalty	Below 4 visits a year	4-7 visits a year	Over 7 visits a year
1	Low	20 %	17 %	58 %
2	Medium	25 %	13 %	16 %
3	High	55 %	70 %	26 %

Source: Author's study

The data provided in Table 11 and concerning the diversity in customers' behavioural loyalty in respect of the annual frequency of visits to automobile workshops showed a definite drop in the percentage of customers with the high loyalty level in the group of customers who visited garages more than 7 times a year (as low as 26 % in comparison with 55 % and 70 % in the two other groups) in favour of the vehicle users with the low loyalty level, who made here definitely the biggest fraction (with this proportion being as high as 58 % as against 20 % and 17 % in the other two groups). The least customers with the low loyalty level were in the first and second groups (20 % and 17 %, respectively). In general, a relation can be seen, according to which a growth in the number of visits paid to a service centre above 7 visits a year results in a dramatic drop in the fraction of customers showing the high loyalty level in favour of the fraction of vehicle users with the low loyalty level. Such a conclusion was already suggested by the previous analysis of graphs in Figs 1 and 2.

The above has completed the analysis of diversity in the behavioural loyalty of garage customers in respect of all the variables that characterized the sample under survey.

4. Conclusions

The following conclusions have been drawn from the measurements of loyalty of automobile workshop customers.

1. Most of visits are paid by customers to the automobile workshops that have been deliberately chosen. A downward trend in customers' loyalty has been noticed: along with growing total numbers of visits paid by individual customers to automobile workshops, a growth takes place in the share of visits paid to garages other than those usually preferred.
2. As many as 39 % of customers exclusively use services of only one garage.

3. When examining hypothesis H1, according to which the level of behavioural loyalty of garage customers was assumed as low, it was found that in as many as 58% of the customers examined, the level of behavioural loyalty was high; in another 21 %, this level was low. Thus, this hypothesis has not been confirmed.
4. As regards hypothesis H2, which stated that there exist formal criteria capable of differentiating the behavioural loyalty of garage customers, as many as nine out of the ten formal criteria under analysis differentiate the loyalty as described below.
 - Much more men than women, in percentage terms, are characterized by high loyalty to automobile workshops (62 % as against 52 %, respectively). Conversely, there are more women than men among the customers who show the low loyalty level (22 % as against 20 %, respectively).
 - A trend can be seen that the fraction of highly loyal customers increases with growing respondents' age (in the age group of over 50 years, this percentage is as high as 68 %). On the other hand, the most customers with the low loyalty level belong to the youngest age group. Thus, it can be clearly seen that the loyalty is inversely proportional to customers' age.
 - An increase in customers' loyalty with growing customers' education level can also be seen.
 - Along with the lengthening of the time of being a motor vehicle user, the fraction of customers with the high loyalty level definitely increases and the fraction of customers with the low loyalty level decreases.
 - The loyalty to a motor vehicle brand almost does not diversify the customers' level of behavioural loyalty to automobile workshops (only very insignificant diversity can be caused by this factor).
 - The fraction of highly loyal customers is definitely bigger among the users of vehicles bought in the primary market than among the users of second-hand vehicles (70 % as against mere 56 %, respectively).
 - The loyalty level markedly rises among the users of the oldest vehicles (aged more than 15 years).
 - Among the garage customers whose vehicles cover more than 30 000 km a year, the fraction characterized by the high loyalty level decreases in favour of those manifesting the medium loyalty level.
 - Evidently, the most respondents manifesting the high loyalty level are in the group of customers of ASCs only. In turn, the smallest fraction of customers with the low loyalty level is in the group of customers of both ASCs and independent garages.
 - A growth in the number of visits paid to a service centre above 7 visits a year results in a dramatic drop in the fraction of customers showing the high loyalty level in favour of the fraction of vehicle users with the low level of behavioural loyalty.

The conclusions having been obtained can be considered applicable to the identification of specific customer segments and to the selection of the actions and marketing-mix tools that might be used in relation to the said segments, which is important in the conditions of strong competition in the passenger car servicing and repairing market.

The full text of the article is available in Polish online on the website
<http://archiwummotoryzacji.pl>.

Tekst artykułu w polskiej wersji językowej dostępny jest na stronie
<http://archiwummotoryzacji.pl>.

References

- [1] Aaker D. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press; 1991. 299.
- [2] Allen D, Rao T. *Analysis of Customer Satisfaction Data*. Milwaukee: ASQ Quality Press; 2000. 235.
- [3] Auto Expo. *Charakterystyka rynku w Polsce (Characterization of the market in Poland)*. Warszawa: International Fair Auto Expo Parts, Tires & Service; 2014.
- [4] Banahene S, Ahudey E, Asamoah A. Analysis of SERVQUAL Application to Service Quality Measurement and Its Impact on Loyalty in Ghanaian Private Universities. *Journal of Management and Strategy*. 2017; 8(4): 18-33. <https://doi.org/10.5430/jms.v8n4p18>.
- [5] Bolton R, Kannan P, Bramlett M. Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences on Customer Retention and Value. *Academy of Marketing Science Journal*. 2000; 28 (1): 95-108. 10.1.1.334.9888.
- [6] Brogan C, Smith J. *Zaufanie 2.0. Jak wywierać wpływ, zdobyć lojalność klientów i kreować markę (Trust Agents: Using the Web to Build Influence, Improve Reputation, and Earn Trust)*. Warszawa: OnePress; 2011. 240.
- [7] Burgiel A. Psychologiczne aspekty kształtowania lojalności i ich praktyczne konsekwencje (Psychological aspects of the forming of loyalty and their practical consequences). *Handel Wewnętrzny*; 2007; 6: 13-20.
- [8] Buzzell R, Gale B. *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. New York: The Free Press; 1987. 322.
- [9] Dejnaka A. *Budowanie lojalności klientów (Building customers' loyalty)*. Warszawa: OnePress; 2007. 208.
- [10] Gronholdt L, Martensen A, Kristensen K. The Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-industry Differences. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2000; 11(4-6): 509-514. 10.1080/09544120050007823.
- [11] Kotler P. *Marketing Management*. New York: Prentice Hall; 2000. 456
- [12] Kwiatkowska A. Utrzymanie lojalności konsumenckiej w sytuacjach kryzysowych (Sustaining consumer loyalty in critical situations). In: WIŚNIEWSKA A. (ed.). *Kształtowanie lojalności konsumenckiej (Forming consumer loyalty)*. Warszawa: WSP; 2013. 175-203.
- [13] Lotko A. *Marketing wobec ponowoczesności (Marketing in the face of postmodernism)*. Warszawa: CeDeWu; 2013. 139.
- [14] Lotko A. *Classifying Customers According to NPS Index: Cluster Analysis for Contact Center Services*. *Central European Review of Economics and Finance*. 2015; 8(2): 5-30.
- [15] Lotko M, Lotko A, Korneta P. *Jakość usług obsługi technicznej i naprawy samochodów osobowych (Quality of passenger car maintenance and repair services)*. Radom: INW Spatium; 2018. 182.
- [16] Oliver R. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*. 1999; 63: 33-44. <https://doi.org/10.2307/1252099>.
- [17] PZPM. *Park pojazdów zarejestrowanych w Polsce (The fleet of vehicles registered in Poland)*. Warszawa: Polish Association of Automotive Industry; 2016.
- [18] Reichheld F. *The One Number You Need to Grow*. *Harvard Business Review*. 2003; December: 46-54.
- [19] SDCM. *Branża motoryzacyjna w Polsce 2015 – Liczby, podsumowania, analizy (Automotive trade in Poland 2015 – Figures, summaries, analyses)*. Warszawa: Stowarzyszenie Dystrybutorów i Producentów Części Motoryzacyjnych; 2016.
- [20] Sdcm. *Motoryzacja w Polsce i Europie 2016 (Automotive trade in Poland and Europe 2016)*. Warszawa: Stowarzyszenie Dystrybutorów i Producentów Części Motoryzacyjnych; 2017.

- [21] Siemieniako D. Proces identyfikacji i kwalifikacji lojalnych klientów w organizacji (The process of identification and qualification of loyal customers in an organization). In: Makarski S. (ed.). Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności (Marketing-mix loyalty forming mechanisms). Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego; 2007: 68-75.
- [22] Stodulny P. Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych (Analysis of the satisfaction and loyalty of bank customers). Warszawa: CeDeWu; 2007. 72.
- [23] Studzińska E. Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie (Customer's loyalty: the notion, classification, types, and degrees). In: Borys T, Rogala P, Skowron P. (ed.). Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie (Sustainable development of an organization – responsible management). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu; 2015. 195-215. 10.15611/pn.2015.376.14.
- [24] Sulikowski P, Zdbiecko T. Uwarunkowania lojalności, retencji i churnu klientów na przykładzie branży telekomunikacyjnej (Determinants of customers' loyalty, retention and churn on the example of the telecommunication branch). Handel Wewnętrzny. 2015; 3: 273-284.
- [25] Urban W, Siemieniako D. Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar (Customers' loyalty. Models, motivation, and measurements). Warszawa: PWN; 2008. 150.
- [26] Wilmańska-Sosnowska S. Satysfakcja i lojalność jako wyznacznik kompetencji marketingowych współczesnego przedsiębiorstwa (Satisfaction and loyalty as an indicator of marketing competence of a modern business organization). Handel Wewnętrzny: Marketing, Rynek, Przedsiębiorstwo. 2007; June: 23-28.
- [27] Włodarczyk M, Janczewski J. Warsztaty samochodowe w warunkach globalizacji (Automobile workshops under globalization). In: Ziolo Z, Rachwał T. (ed.). Przedsiębiorczość w warunkach globalizacji (Enterprise under globalization). Kraków: Pedagogical University of Cracow; 2011: 159-172.
- [28] Woźniak M. Reklama jako element kształtujący lojalność handlową (Advertising as a commercial loyalty forming factor). In: Makarski S (ed.). Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności (Marketing-mix loyalty forming mechanisms). Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego; 2007. 215-226.
- [29] Yao D. Empirical Research of Perceived Value as a Mediator between Group-buying Service Quality and Customer Loyalty in Catering Industry. Nanjing, Nanjing University; 2011. 179.

Article citation info:

Lotko A. Measuring the behavioural loyalty of garage customers. The Archives of Automotive Engineering – Archiwum Motoryzacji. 2018; 79(1): 37-51, <http://dx.doi.org/10.14669/AM.VOL78.ART3>

Pomiar lojalności behawioralnej klientów warsztatów samochodowych

ALEKSANDER LOTKO¹

Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny
im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu
Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych

Streszczenie

Cel artykułu był dwójaki: (1) kwantyfikacja lojalności behawioralnej klientów warsztatów samochodowych oraz (2) identyfikacja formalnych charakterystyk różnicujących tę lojalność. Weryfikując hipotezę H1, zgodnie z którą lojalność behawioralna klientów warsztatów jest niska, stwierdzono, że w przypadku aż 58% badanych lojalność behawioralna osiąga wysoki poziom, gdyż wartość współczynnika L jest większa lub równa 0,75. Zatem nie potwierdzono tej hipotezy.

W zakresie hipotezy drugiej, stanowiącej, że istnieją formalne kryteria różnicujące lojalność behawioralną klientów warsztatów, wykazano, że dziewięć spośród dziesięciu analizowanych kryteriów formalnych różnicuje tę lojalność. Zatem hipotezę potwierdzono.

Implikacją praktyczną opracowania jest identyfikacja grup klientów charakteryzujących się różnymi poziomami lojalności, co powinno pozwolić menedżerom warsztatów lepiej dobrać mieszankę wykorzystywanych narzędzi marketingowych.

Wkładem własnym autora i elementem innowacyjnym opracowania jest koncepcja pomiaru lojalności behawioralnej klientów warsztatów samochodowych oraz uzyskane wyniki segmentacji.

Słowa kluczowe: lojalność behawioralna, warsztaty samochodowe, usługi, klienci

Measuring behavioral loyalty of customers of garages

Abstract

The purpose of this article was twofold: (1) to quantify behavioral loyalty of customers of garages and (2) to identify formal characteristics differentiating this loyalty.

¹ Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych, Katedra Towaroznawstwa i Nauk o Jakości, ul. Chrobrego 31, 26-600 Radom, e-mail: aleksander.lotko@uthrad.pl

According to the first hypothesis, stating that the level of behavioral loyalty of customers of garages is low, it was researched that as much as 59% of the examined customers are characterized by high level of loyalty, because the value of the L coefficient is equal to or higher than 0,75. So the first hypothesis was not confirmed.

According to the second hypothesis, stating that there are formal criteria differentiating behavioral loyalty of customers of garages, it was proved that nine out of ten formal criteria significantly differentiates loyalty.

A practical implication of the study is identification of groups of customers differentiated by the level of their loyalty, which should allow managers of garages to choose marketing-mix tools in a better way.

Author's contribution and novelty of the paper are the concept of measuring behavioral loyalty of customers of garages and the obtained segmentation.

Keywords: behavioral loyalty, garages, services, customers

1. Wprowadzenie

W warunkach silnej konkurencji w wielu branżach współczesne organizacje stają się "poszukiwaczami klientów" [14]. Dlatego lojalność klientów ma dziś szczególną wartość. Badacze identyfikują modele lojalności bazujące na satysfakcji klientów, ich związkach z marką, wizerunkiem organizacji, czynnikami społecznymi i postawami [6; 9; 5]. Jednocześnie obserwuje się rosnącą niewrażliwość, wręcz odporność konsumentów na tradycyjne narzędzia promocji [11; 13]. Problem ten dotyczy w szczególności branż wysoce konkurencyjnych, do których należy branża usług motoryzacyjnych. Silna konkurencja na rynku objawia się przede wszystkim w liczbie samochodów przypadających na jeden warsztat, która w Polsce jest znacznie niższa niż w krajach Europy Zachodniej [27]. Niezwykle istotny aspekt stanowią także sami klienci, których oczekiwania stale rosną [11]. Z tego względu rozważany problem można uznać za istotny dla praktyki gospodarczej i wart metodycznego opracowania.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w Polsce w 2016 r. było zarejestrowanych 27,4 mln pojazdów samochodowych i ciągników, z czego 20,7 mln samochodów osobowych [17]. Ta liczba ma wielorakie znaczenie: techniczne, ekonomiczne, marketingowe, socjologiczne, psychologiczne. W skali świata wydłuża się średni czas posiadania samochodu przez jednego użytkownika, co zwiększa popyt na części zamienne oraz usługi obsługi technicznej i naprawy [3]. W ciągu roku Polacy odwiedzają warsztaty około 38,5 mln razy w celu dokonania obsługi technicznej lub naprawy samochodu. Ponad 83% tych wizyt (około 32 mln) dotyczy warsztatów niezależnych. Łącznie korzysta z nich 89,9% kierowców, podczas gdy na usługi autoryzowanych stacji obsługi (ASO) decyduje się tylko 10,1% z nich [19]. Usługi obsługi technicznej i naprawy samochodów są świadczone przez stacje obsługi i warsztaty samochodowe. W Polsce zarejestrowanych jest około 21 000 takich podmiotów, z czego 19 500 warsztatów niezależnych oraz ponad 1 500 ASO [19]. Od 2004 r. liczba warsztatów niezależnych powoli, lecz systematycznie, spada. Rośnie natomiast liczba warsztatów zrzeszonych w niezależnych sieciach warsztatowych, a istniejące warsztaty zwiększają zatrudnienie [20].

Wartość polskiego rynku napraw samochodów oraz dystrybucji części stale rośnie. W 2016 r. przekroczyła ona kwotę 8 mld euro [20]. Przykładowo w Niemczech wartość rynku wynosi

50, we Francji 31, a w Wielkiej Brytanii 27 mld euro. Polski rynek jest jednym z najdynamiczniej rozwijających się w Europie, osiągając 3% wzrostu w roku 2016.

Biorąc pod uwagę powyższe zjawiska, za cel opracowania przyjęto:

- (1) kwantyfikację lojalności behawioralnej klientów warsztatów samochodowych oraz
- (2) identyfikację formalnych charakterystyk różnicujących tą lojalność.

Postawiono następujące hipotezy badawcze:

H1: Lojalność behawioralna klientów warsztatów samochodowych jest niska.

H2: Istnieją formalne kryteria różnicujące lojalność behawioralną klientów warsztatów samochodowych.

Wymienione hipotezy zweryfikowano empirycznie.

2. Znaczenie i rodzaje lojalności klientów

Pojęcie lojalności jest jednym z najważniejszych dla marketingu [23]. Jednocześnie złożona natura lojalności klientów, różnorodność jej przyczyn i wielość sposobów ujmowania rodzą problemy z jednoznacznym zdefiniowaniem tego pojęcia, a także z opracowaniem metod i narzędzi jego pomiaru [7]. W potocznym rozumieniu lojalność oznacza przywiązanie, oddanie, zaangażowanie [15; 23]. Lojalność w najprostszy sposób jest określana jako wierność, rzetelność, prawość, konsekwencja [15]. Może być ujmowana zamiennie z następującymi terminami: przyzwyczajenie, powtarzalne zakupy, preferencje, zaangażowanie, zatrzymanie, wierność, przekazywanie dobrych opinii, przymus [25]. Istnieje wiele sposobów postrzegania lojalności [4]. R. Oliver podkreśla, że lojalność klienta oznacza głębokie zaangażowanie i konsekwentne nabywanie danego produktu lub wybieranie określonej marki [16]. Oznacza to, że lojalni klienci nie zmieniają wyboru marki na skutek zmian warunków rynkowych czy działań konkurencji. W wielu definicjach lojalności szczególnie podkreśla się fakt, że jest to więź i przywiązanie klienta do firmy lub osób w niej pracujących czy oferowanych przez nią produktów [23].

W literaturze przedmiotu przedstawia się dwa podstawowe rozumienia lojalności. Po pierwsze – lojalność jako zachowanie klienta (*behavioral loyalty*) i po drugie – lojalność jako postawa klienta (*attitudinal loyalty*) [21]. Warto odnotować trend, zgodnie z którym lojalność rozpatrywana tradycyjnie z perspektywy behawioralnej, czyli zachowań klientów, jest jednak we współczesnej literaturze przedmiotu współcześnie zastępowana lojalnością rozumianą jako postawa, nastawienie klienta, z którego wynika jego zachowanie [28; 23]. Podejście to zostało wprowadzone, aby odróżnić klientów, którzy są lojalni z powodu przymusu lub braku alternatywy (monopol, kwestie geograficzne), od klientów, którzy są rzeczywiście przywiązani do danej marki, przedsiębiorstwa lub jego pracowników. Jednak w niniejszym opracowaniu badano wyłącznie lojalność behawioralną klientów warsztatów, problem lojalności motywacyjnej pozostawiając do odrębnego rozważenia.

Natomiast w szerszym ujęciu wyróżnia się trzy podejścia do problemu lojalności klientów [26; 22; 23]:

1. Podejście behawioralne, związane z zachowaniem klienta, polegające na systematycznym, nawykowym powtarzaniu zakupów, co każdorazowo wiąże się z doznawanym zadowoleniem. To odejście jest najstarszym rozumieniem lojalności.
2. Podejście kognitywne, będące efektem procesu poznawczego, w którym nabywca podejmuje świadomą decyzję wyboru określonego produktu, oceniając jego

właściwości w porównaniu z konkurencyjnymi ofertami. Odnosi się do uzyskiwanych informacji i zdobytej wiedzy.

3. Podejście emocjonalne (afektywne), które dotyczy postaw wywołanych uczuciem sympatii i przywiązania do konkretnego produktu, marki, firmy czy miejsca zakupu.

Następni badacze [2; 24] definiują dwa podstawowe rodzaje lojalności jako:

1. Kognitywną (*cognitive*), dotyczącą preferencji i obiektywnej oceny oferty, ale także zgodności wizerunku marki z systemem wartości konsumenta.
2. Afektywną (*affective*), związaną z uczuciami, afektami, nastrojem i zaangażowaniem emocjonalnym.

Inni autorzy [16; 4; 12] dodają jeszcze trzeci i czwarty rodzaj (fazę) lojalności klientów:

3. Konatywną (intencjonalną - *conative*), oznaczającą intencję powtórnego zakupu w przyszłości.
4. Aktywną (czynną, rzeczywistą - *action*), obejmującą podejmowanie działań zmierzających w kierunku świadomego pokonywania trudności, aby dokonać powtórnego zakupu.

W bardziej szczegółowych analizach L. Gronholdt ze współautorami [10] dowodzą, że lojalność klienta jest określana przez cztery czynniki, którymi są intencja ponownego zakupu, tolerancja zmian ceny, ukierunkowanie (*referrals*) oraz zamiar współkupowania (*cross-buying*) różnych produktów. D. Yao wskazuje, że lojalność klientów obejmuje zarówno sferę ich zachowań, jak i emocji [29]. Natomiast ogólnie badacze lojalności w sektorze usług podkreślają znaczenie lojalności klientów dla redukcji kosztów działań marketingowych [1], promocji marki i zwiększania udziału w rynku [8].

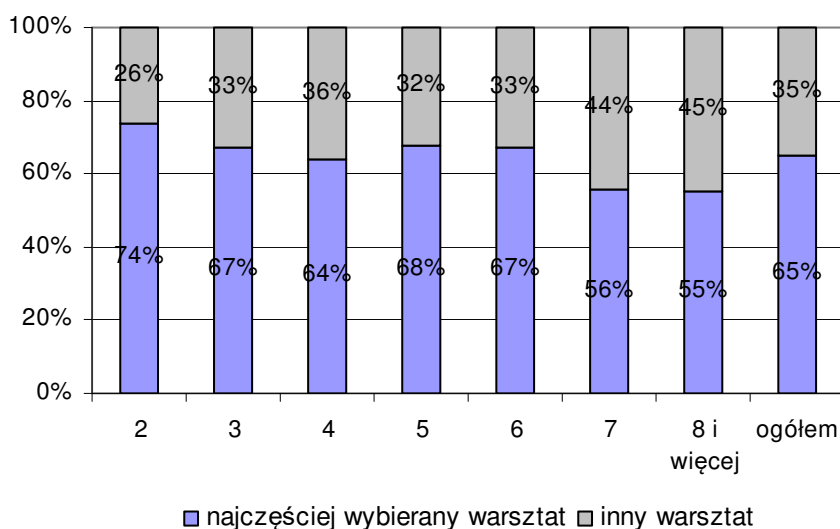
3. Dyskusja wyników badania empirycznego

Ilościowe badanie empiryczne przeprowadzono techniką ankiety tradycyjnej. Objęto nim dobraną celowo grupę 381 klientów warsztatów samochodowych. Badanie przeprowadzono w lipcu 2017 r. Kwestionariusz zawierał (1) pytania metryczkowe, formalnie charakteryzujące próbę (respondentów, używane przez nich samochody i sposób eksploatacji), (2) dotyczące oceny jakości usług świadczonych przez warsztaty oraz (3) zmienne zależne, obejmujące trzy obszary: lojalność behawioralną (2 miary) i motywacyjną (1 miara), wydatki na usługi warsztatów, a także cel wizyty. Uzyskane wyniki opublikowano w pozycji monograficznej [15], natomiast w tym opracowaniu analizę zgromadzonych danych pogłębiono w kierunku lojalności behawioralnej klientów i jej zróżnicowania.

Rozważano dwie miary lojalności behawioralnej. Pierwszą miarą był udział liczby wizyt klienta w najczęściej odwiedzanym warsztacie w stosunku do liczby wszystkich wizyt w warsztatach samochodowych w ciągu ostatniego roku, oznaczony jako L. Zważając na fakt, że istotne jest również uwzględnienie podejścia wartościowego [15], drugą miarę stanowił udział w portfelu (*Share of Wallet – SOW*), mierzony jako stosunek wartości usług nabytych w danym warsztacie do wartości usług nabytych we wszystkich warsztatach. Ponieważ jednak uzyskane wyniki były podobne, za wystarczające uznano przeanalizowanie zróżnicowania lojalności mierzonej pierwszą z tych miar. Takie podejście obrazuje również siłę lojalności, to znaczy wprowadza rozróżnienie pomiędzy klientem, który na przykład siedem razy skorzystał z usług jednego warsztatu i jeden raz z innego, a klientem, który jeden raz skorzystał z usług jednego warsztatu i jeden raz z innego.

Z analizy zebranych danych empirycznych wynika, że aż 83% ankietowanych skorzystało z usług warsztatu samochodowego co najmniej 2 razy w ciągu roku. Natomiast 12% odwiedzało warsztat co najmniej 6 razy. Oznacza to, że klienci z tej grupy korzystali z usług obsługi technicznej bądź naprawy samochodu średnio co 2 miesiące. Spośród wszystkich przeanalizowanych wizyt aż 70% stanowiły wizyty ponowne. W związku z tym widać, że utrzymanie lojalności klientów powinno być dla warsztatów szczególnie istotne.

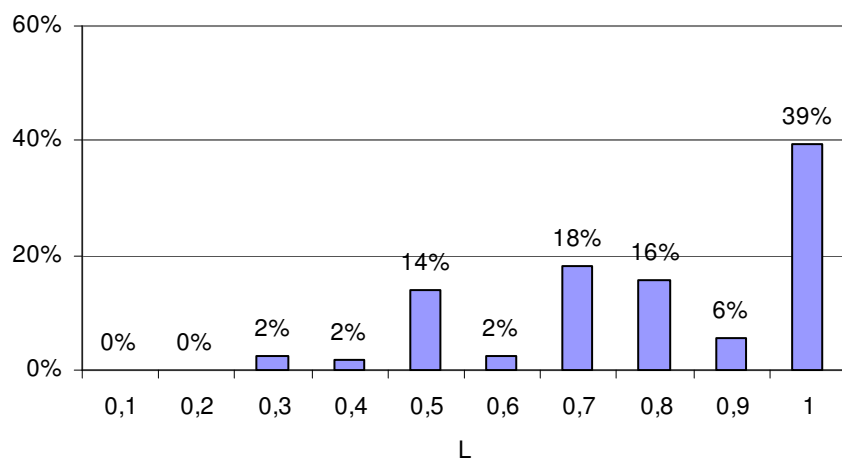
Na rysunku 1 pokazano lojalność behawioralną klientów w podziale ze względu na liczbę wizyt w warsztacie przypadających na jednego klienta.



Rys. 1. Liczba wizyt w warsztacie przypadających na jednego klienta w ciągu roku
Źródło: opracowanie własne.

Z analizy danych zaprezentowanych na rysunku 1 wynika, że większość wyrażna wizyt jest dokonywana przez klientów wybranych warsztatów. Widoczna jest tu interesująca tendencja spadkowa – wraz ze zwiększaniem się ogólnej liczby wizyt w warsztatach samochodowych zwiększa się udział wizyt w warsztatach innych niż preferowany. Oznacza to, że klienci, którzy muszą wielokrotnie korzystać z usług obsługi technicznej i naprawy samochodów, zaczynają poszukiwać i wybierać inne warsztaty. Może to wynikać z rozczarowania i irytacji nieumiejętnością zdiagnozowania lub usunięcia usterki, poszukiwaniem usług o niższych cenach albo koniecznością znalezienia warsztatu specjalistycznego. A zatem lojalność klientów maleje wraz ze wzrostem liczby wizyt w warsztacie.

Następnie rozkład frakcji poszczególnych wartości współczynnika L pokazano na rysunku 2.



Rys. 2. Frakcje dla poszczególnych wartości współczynnika lojalności behawioralnej L
Źródło: opracowanie własne.

Z analizy rysunku 2 wynika, że tylko dla 4% klientów wartość współczynnika L jest mniejsza lub równa 0,4. Zdecydowanie najwięcej, bo aż 39% jest klientów, dla których $L=1$, czyli korzystają oni wyłącznie z usług jednego warsztatu. Następnymi największymi frakcjami wśród badanych klientów były te, dla których wartości L wynosiły 0,7 i 0,8 (odpowiednio 18% i 16% klientów), a także 0,5 (dla 14% klientów). Wartość mediany wynosi 0,75, co oznacza, że połowa klientów odwiedza najczęściej wybierany warsztat nie częściej niż w $\frac{3}{4}$ przypadków, a druga połowa co najmniej w tej proporcji. Wartość mediany przyjęto jako kryterium wysokiego poziomu lojalności.

Następnie uzyskaną wartość liczbową współczynnika L udziału wizyt w najczęściej odwiedzanym warsztacie w całkowitej liczbie wizyt, należąca do przedziału $\langle 0; 1 \rangle$, przeskalowano na skalę porządkową, na której:

- wartość „niska” obejmowała przedział $\langle 0; 0,5 \rangle$,
- wartość „przeciętna” obejmowała przedział $\langle 0,5-0,75 \rangle$,
- wartość „wysoka” obejmowała przedział $\langle 0,75-1 \rangle$.

Takie grupowanie odpowiada powszechnie uznanej klasyfikacji klientów pod względem lojalności, zaproponowanej przez F. Reichhelda [18].

W tabeli 1 przedstawiono frakcje trzech grup klientów ze względu na lojalność behawioralną.

Tabela 1. Frakcje klientów ze względu na lojalność behawioralną

Lp.	Lojalność	Fracja
1	Niska	21%
2	Przeciętna	21%
3	Wysoka	58%

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy tabeli 1 widać, że niską lojalnością behawioralną cechuje się 21% klientów. Dla nich wartość współczynnika L jest mniejsza niż 0,5. Także dla odsetka 21% klientów lojalność behawioralną można określić jako przeciętną, bo dla nich wartość współczynnika L mieści się w przedziale $<0,5-0,75$). Natomiast w przypadku aż 58% badanych lojalność osiąga wysoki poziom, gdyż wartość współczynnika L jest tu większa lub równa 0,75.

Dalej do analizy zróżnicowania lojalności behawioralnej klientów wybrano zmienne stanowiące formalną charakterystykę klientów (pięć zmiennych), pojazdów (dwie zmienne) oraz sposobu ich eksploatacji (trzy zmienne). Łącznie rozpatrzono dziesięć zmiennych.

W tabeli 2 przedstawiono zróżnicowanie lojalności behawioralnej klientów ze względu na płeć.

Tabela 2. Zróżnicowanie lojalności behawioralnej klientów ze względu na płeć

Lp.	Lojalność	Kobiety	Mężczyźni
1	Niska	22%	20%
2	Przeciętna	26%	18%
3	Wysoka	52%	62%

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy danych w tabeli 2 wynika, że zdecydowanie większy odsetek mężczyzn niż kobiet charakteryzuje się wysoką lojalnością względem warsztatów (62% względem 52%). Przeciętną lojalność wykazuje o 8 p.p. mniej mężczyzn niż kobiet (odpowiednio 18% i 26%). Natomiast frakcja osób odznaczających się niską lojalnością wobec warsztatów w przypadku kobiet jest o 2 p.p. wyższa. Ogólnie mężczyźni okazują się wyraźnie bardziej lojalni wobec warsztatów niż kobiety.

W tabeli 3 przedstawiono zróżnicowanie lojalności behawioralnej ze względu na wiek badanych.

Tabela 3. Zróżnicowanie lojalności behawioralnej klientów ze względu na wiek

Lp.	Lojalność	Poniżej 20 lat	20-30 lat	30-40 lat	40-50 lat	Powyżej 50 lat
1	Niska	33%	22%	22%	22%	16%
2	Przeciętna	17%	26%	19%	24%	16%
3	Wysoka	50%	53%	59%	53%	68%

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych w tabeli 3 prowadzi do wniosku, że wyraźnie najwięcej osób charakteryzujących się wysokim poziomem lojalności behawioralnej (68%) występuje w najstarszej grupie wiekowej, powyżej 50 lat. Następna pod względem wysokiego poziomu lojalności jest grupa osób w wieku 30-40 lat, dla której odsetek ten równa się 59%. Najmniej osób wysoce lojalnych jest wśród najmłodszych badanych, będących wieku poniżej 20 lat (50%). Natomiast w tej grupie respondentów jest z kolei najwięcej klientów o najniższym poziomie lojalności (33%). Najmniej takich osób jest w grupie najstarszej – tylko 16%. Dla pozostałych grup wiekowych ta frakcja jest identyczna i wynosi 22%. Generalnie jednoznacznie można wnioskować o tendencji wzrostu odsetka klientów wysoce lojalnych i spadku frakcji mało lojalnych wraz z wiekiem respondentów.

W tabeli 4 przedstawiono zróżnicowanie lojalności behawioralnej ze względu na wykształcenie respondentów.

Tabela 4. Zróżnicowanie lojalności behawioralnej klientów ze względu na wykształcenie

Lp.	Lojalność	Podstawowe	Średnie	Wyższe
1	Niska	24%	20%	20%
2	Przeciętna	24%	27%	16%
3	Wysoka	52%	53%	64%

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych zawartych w tabeli 4 można stwierdzić, że wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia rośnie odsetek klientów charakteryzujących się wysokim poziomem lojalności – dla pierwszych dwóch poziomów wykształcenia wynosi on 52% i 53%, a dla trzeciej aż 64%. Jednocześnie nieznacznie maleje odsetek klientów mało lojalnych, wynoszący kolejno 24% w pierwszej i 20% w dwóch ostatnich grupach. Analogicznie, wraz ze wzrostem wykształcenia maleje natomiast frakcja klientów o przeciętnym poziomie lojalności. Ogólnie widać wzrost lojalności wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia.

W tabeli 5 przedstawiono zróżnicowanie lojalności behawioralnej ze względu na czas bycia użytkownikiem samochodu (jakiegokolwiek, nie tylko użytkowanego obecnie).

Tabela 5. Zróżnicowanie lojalności behawioralnej klientów ze względu na czas użytkowania samochodu

Lp.	Lojalność	Poniżej 10 lat	10-20 lat	20-30 lat	Powyżej 30 lat
1	Niska	24%	26%	15%	14%
2	Przeciętna	20%	25%	19%	17%
3	Wysoka	56%	49%	66%	69%

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy danych zawartych w tabeli 5 wynika, że, poza grupą osób najkrócej będących użytkownikami samochodu, wraz z wydłużaniem się czasu użytkowania samochodu zdecydowanie rośnie frakcja klientów o wysokim poziomie lojalności. W kolejnych grupach (poza pierwszą) osiąga ona wartości 49%, 66% i 69%. Analogicznie, frakcje klientów cechujących się tak przeciętnym, jak i niskim poziomem lojalności znacząco maleją w przypadku klientów będących użytkownikami samochodów przez coraz dłuższy czas. W grupie osób użytkujących samochód dłużej niż przez 30 lat, te frakcje osiągają wartości równe, odpowiednio, tylko 17 % i 14 %, a więc znacznie mniejsze niż we wszystkich innych grupach. Generalnie wzrost czasu użytkowania samochodu sprzyja wzrostowi lojalności wobec warsztatów.

W tabeli 6 przedstawiono zróżnicowanie lojalności behawioralnej ze względu na lojalność wobec marki samochodu.

Tabela 6. Zróżnicowanie lojalności behawioralnej klientów ze względu na lojalność wobec marki samochodu

Lp.	Lojalność	Tak	Nie
-----	-----------	-----	-----

1	Niska	22%	21%
2	Przeciętna	17%	21%
3	Wysoka	61%	58%

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie analizy danych zawartych w tabeli 6 widać, że różnice pomiędzy obydwoimi grupami nie są duże. Widać nieznacznie większą frakcję klientów wysoce lojalnych wśród osób lojalnych wobec marki (61% względem 58%). Jednocześnie nieznacznie więcej jest tu klientów odznaczających się niskim poziomem lojalności. Jednak lojalność wobec marki samochodu nie okazuje się czynnikiem różnicującym lojalność wobec warsztatów.

W tabeli 7 przedstawiono zróżnicowanie lojalności behawioralnej ze względu na status samochodu w momencie zakupu, czyli pochodzenie z rynku pierwotnego (nowy) lub wtórnego (używany).

Tabela 7. Zróżnicowanie lojalności behawioralnej klientów ze względu na status samochodu w momencie zakupu

Lp.	Lojalność	Nowy	Używany
1	Niska	17%	22%
2	Przeciętna	13%	22%
3	Wysoka	70%	56%

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie analizy danych z tabeli 7 można wnioskować, że zdecydowanie większa frakcja klientów wysoce lojalnych jest wśród użytkowników aut kupionych na rynku pierwotnym (70%) względem tylko 56% użytkowników samochodów pochodzących z rynku wtórnego. Wśród tych ostatnich jest 22% klientów o niskim poziomie lojalności, podczas gdy w pierwszej grupie odsetek ten wynosi tylko 17%. Wydaje się, że taki rozkład może być spowodowany między innymi specyfiką obsługi serwisowej nowych pojazdów, na przykład w gwarancji lub ramach bezpłatnych pakietów przeglądów serwisowych. Ogólnie bardziej lojalni okazują się użytkownicy samochodów kupionych na rynku pierwotnym.

W tabeli 8 przedstawiono zróżnicowanie lojalności behawioralnej ze względu na wiek samochodu.

Tabela 8. Zróżnicowanie lojalności behawioralnej klientów ze względu na wiek samochodu

Lp.	Lojalność	Poniżej 5 lat	5-10 lat	10-15 lat	Powyżej 15 lat
1	Niska	19%	23%	20%	18%
2	Przeciętna	22%	19%	24%	18%
3	Wysoka	59%	58%	56%	64%

Źródło: opracowanie własne.

Z danych zawartych w tabeli 8 wynika, że interesująca zależność, zgodnie z którą frakcja klientów o wysokim poziomie lojalności jest zbliżona (56-59% dla trzech pierwszych grup), a wyraźnie najwyższa w przypadku osób użytkujących samochód co najmniej piętnastoletni (64%). W tej grupie jest też najmniej ma klientów o najniższym poziomie lojalności (18%).

Najwięcej jest ich natomiast w grupie użytkowników samochodów w wieku 5-10 lat (23%). Frakcja klientów przeciętnie lojalnych dla wszystkich grup jest na poziomie 18%-24%. Widać zatem wyraźny przyrost lojalności względem warsztatów wraz z wiekiem użytkowanego samochodu. Jednak ten wzrost nie jest liniowy, a dotyczy tylko użytkowników najstarszych pojazdów.

W tabeli 9 przedstawiono zróżnicowanie lojalności behawioralnej ze względu na roczny przebieg samochodu.

Tabela 9. Zróżnicowanie lojalności behawioralnej klientów ze względu na roczny przebieg samochodu

Lp.	Lojalność	Poniżej 10 tys. km	10-20 tys. km	20-30 tys. km	Powyżej 30 tys. km
1	Niska	22%	23%	16%	20%
2	Przeciętna	20%	19%	24%	30%
3	Wysoka	58%	58%	60%	50%

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych z tabeli 9 pozwala twierdzić, że odsetek klientów charakteryzujących się wysokim poziomem lojalności dla trzech pierwszych grup jest bardzo wyrównany i przyjmuje wartości 58%-60%. Jedynie dla grupy klientów przejeżdżających rocznie powyżej 30 tys. km jest zdecydowanie mniejszy i wynosi 50%. Dzieje się tak na rzecz respondentów o przeciętnym poziomie lojalności. Ich frakcja jest tu zdecydowanie największa i osiąga 30%, podczas gdy dla pozostałych grup przyjmuje wartości 19%-24%. Widać zatem, że wśród użytkowników pojazdów pokonujących rocznie największe przebiegi występuje zmniejszenie frakcji klientów cechujących się wysokim poziomem lojalności na rzecz tych o przeciętnej lojalności behawioralnej.

W tabeli 10 przedstawiono zróżnicowanie lojalności behawioralnej ze względu na miejsce obsługiwanego samochodu.

Tabela 10. Zróżnicowanie lojalności behawioralnej klientów ze względu na miejsce obsługiwanego samochodu

Lp.	Lojalność	ASO	Warsztat niezależny	Obydwie możliwości
1	Niska	20%	26%	13%
2	Przeciętna	12%	18%	30%
3	Wysoka	68%	56%	57%

Źródło: opracowanie własne.

Z danych zawartych w tabeli 10 wynika, że zdecydowanie najwięcej klientów odznaczających się wysokim poziomem lojalności jest w grupie korzystających tylko z usług ASO. Takich osób jest aż 68%, podczas gdy wśród kierowców korzystających wyłącznie z usług warsztatów niezależnych tylko 56%. Jednak dysproporcja pomiędzy tymi grupami w zakresie kierowców o niskim poziomie nie jest już tak duża i wynosi tylko 6 p.p., przy czym więcej klientów nielojalnych mają warsztaty niezależne. Co ciekawe, wśród klientów korzystających zarówno z usług ASO, jak i warsztatów niezależnych, frakcja respondentów o wysokim poziomie lojalności jest zbliżona do tej w grupie kierowców niekorzystających z

ASO (57%), ale wyraźnie najmniejszy jest tu odsetek klientów mało lojalnych, który wynosi tylko 13%. Wyraźnie najwięcej jest tu natomiast klientów cechujących się przeciętnym poziomem lojalności. Wartość ta wynosi aż 30% wobec 12% i 18% dla dwóch pozostałych grup. Ogólnie można wnioskować, że wyraźnie najwięcej klientów o wysokim poziomie lojalności jest wśród osób korzystających wyłącznie z ASO. Z kolei największa frakcja klientów przeciętnie lojalnych (30%) i najmniejsza mało lojalnych (13%) występują w grupie kierowców korzystających z obydwóch typów warsztatów. Generalnie lojalność wobec ASO jest wyższa niż wobec warsztatów niezależnych, a najniższy poziom nielojalności wykazują klienci korzystający zarówno z usług ASO, jak i warsztatów niezależnych.

W tabeli 11 przedstawiono zróżnicowanie lojalności behawioralnej ze względu na częstotliwość wizyt w warsztacie samochodowym w ciągu roku.

Tabela 11. Zróżnicowanie lojalności behawioralnej klientów ze względu na częstotliwość wizyt w warsztacie w ciągu roku

Lp.	Lojalność	Poniżej 4	4-7	Powyżej 7
1	Niska	20%	17%	58%
2	Przeciętna	25%	13%	16%
3	Wysoka	55%	70%	26%

Źródło: opracowanie własne.

Zawarte w tabeli 11 dane dotyczące zróżnicowania lojalności behawioralnej ze względu na częstotliwość wizyt w warsztacie samochodowym w ciągu roku wskazują na zdecydowany spadek frakcji klientów o wysokim poziomie lojalności w grupie osób odwiedzających serwis powyżej 7 razy rocznie (tylko 26% względem 55% i 70% w dwóch poprzednich grupach) na rzecz kierowców o niskim poziomie lojalności, których jest tu zdecydowanie najwięcej (aż 58% względem odpowiednio 20% i 17% w dwóch poprzednich grupach). Najmniej klientów cechujących się niskim poziomem lojalności jest w grupach pierwszej i drugiej – 20% i 17%. Ogólnie widać zależność, zgodnie z którą wzrost liczby wizyt w serwisie powyżej 7 rocznie powoduje drastyczne obniżenie frakcji klientów cechujących się wysoką lojalnością na rzecz kierowców o niskim poziomie lojalności. Tak wniosek sugerowała już wcześniejsza analiza rysunków 1 i 2.

W ten sposób zakończono analizę zróżnicowania lojalności behawioralnej klientów warsztatów ze względu na wszystkie zmienne metryczkowe.

4. Wnioski

Dokonując pomiaru lojalności behawioralnej klientów warsztatów samochodowych osiągnięto następujące wnioski:

- Większość wizyt jest dokonywana przez klientów w wybranych warsztatach. Zaobserwowano tendencję spadkową – wraz ze zwiększaniem się ogólnej liczby wizyt w warsztatach samochodowych zwiększa się udział wizyt w warsztatach innych niż preferowany.
- Aż 39%, jest klientów korzysta wyłącznie z usług jednego warsztatu.
- W zakresie hipotezy H1, zgodnie z którą lojalność behawioralna klientów warsztatów jest niska stwierdzono, że w przypadku aż 58% badanych lojalność behawioralna osiąga wysoki poziom, a dla 21% niski. Zatem nie potwierdzono tej hipotezy.

4. Co do hipotezy H2, , stanowiącej, że istnieją formalne kryteria różnicujące lojalność behawioralną klientów warsztatów samochodowych, aż dziewięć spośród dziesięciu analizowanych kryteriów różnicuje lojalność behawioralną klientów w sposób opisany poniżej:
- zdecydowanie większy odsetek mężczyzn niż kobiet charakteryzuje się wysoką lojalnością względem warsztatów (62% względem 52%). Natomiast wśród klientów najmniej lojalnych więcej jest kobiet (22% względem 20%),
 - widać tendencję wzrostu odsetka klientów wysoce lojalnych wraz z wiekiem respondentów (w grupie wiekowej powyżej 50 lat wynosi on aż 68%). Z kolei najwięcej klientów cechujących się najniższym poziomem lojalności jest w najmłodszej grupie wiekowej. Zatem lojalność jest wyraźnie odwrotnie proporcjonalna do wieku klientów,
 - wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia widać wzrost poziomu lojalności klientów,
 - wraz z wydłużaniem się czasu użytkowania samochodu zdecydowanie rośnie frakcja klientów o wysokim poziomie lojalności, a maleje odsetek osób odznaczających się niską lojalnością,
 - lojalność wobec marki samochodu w bardzo nieznacznym stopniu różnicuje poziom lojalności behawioralnej wobec warsztatów,
 - zdecydowanie większa frakcja klientów wysoce lojalnych jest wśród użytkowników samochodów kupionych na rynku pierwotnym (70%) względem tylko 56% takich użytkowników samochodów pochodzących z rynku wtórnego,
 - występuje wyraźny wzrost poziomu lojalności wśród użytkowników najstarszych pojazdów (w wieku powyżej 15 lat),
 - wśród użytkowników pojazdów pokonujących rocznie powyżej 30 tys. km występuje zmniejszenie wielkości frakcji klientów cechujących się wysokim poziomem lojalności na rzecz tych o przeciętnej lojalności,
 - wyraźnie najwięcej klientów o wysokim poziomie lojalności jest wśród osób korzystających wyłącznie z usług ASO. Z kolei najmniejsza frakcja kierowców mało lojalnych występuje w grupie kierowców korzystających zarówno z usług ASO, jak i warsztatów niezależnych.
 - wzrost liczby wizyt w serwisie powyżej 7 rocznie powoduje drastyczne obniżenie frakcji klientów cechujących się wysoką lojalnością na rzecz kierowców o niskim poziomie lojalności behawioralnej.

Uzyskane wnioski mają charakter aplikacyjny w zakresie identyfikacji segmentów klientów i doboru stosowanych wobec nich działań i narzędzi marketingowych, co jest istotne na wysoce konkurencyjnym rynku usług obsługi technicznej i naprawy samochodów osobowych.

Literatura

- Aaker D. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: The Free Press; 1991. 299.
- [2] Allen D, Rao T. Analysis of Customer Satisfaction Data. Milwaukee: ASQ Quality Press; 2000. 235.
- [3] Auto Expo. Charakterystyka rynku w Polsce (Characterization of the market in Poland). Warszawa: International Fair Auto Expo Parts, Tires & Service; 2014.

- [4] Banahene S, Ahudey E, Asamoah A. Analysis of SERVQUAL Application to Service Quality Measurement and Its Impact on Loyalty in Ghanaian Private Universities. *Journal of Management and Strategy*. 2017; 8(4): 18-33. <https://doi.org/10.5430/jms.v8n4p18>.
- [5] Bolton R, Kannan P, Bramlett M. Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences on Customer Retention and Value. *Academy of Marketing Science Journal*. 2000; 28 (1): 95-108. 10.1.1.334.9888.
- [6] Brogan C, Smith J. Zaufanie 2.0. Jak wywierać wpływ, zdobyć lojalność klientów i kreować markę (Trust Agents: Using the Web to Build Influence, Improve Reputation, and Earn Trust). Warszawa: OnePress; 2011. 240.
- [7] Burgiel A. Psychologiczne aspekty kształtowania lojalności i ich praktyczne konsekwencje (Psychological aspects of the forming of loyalty and their practical consequences). *Handel Wewnętrzny*; 2007; 6: 13-20.
- [8] Buzzell R, Gale B. *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. New York: The Free Press; 1987. 322.
- [9] Dejnaka A. Budowanie lojalności klientów (Building customers' loyalty). Warszawa: OnePress; 2007. 208.
- [10] Gronholdt L, Martensen A, Kristensen K. The Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-industry Differences. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2000; 11(4-6): 509-514. 10.1080/09544120050007823.
- [11] Kotler P. *Marketing Management*. New York: Prentice Hall; 2000. 456
- [12] Kwiatkowska A. Utrzymanie lojalności konsumenckiej w sytuacjach kryzysowych (Sustaining consumer loyalty in critical situations). In: WISNIEWSKA A. (ed.). *Kształtowanie lojalności konsumenckiej (Forming consumer loyalty)*. Warszawa: WSP; 2013. 175-203.
- [13] Lotko A. Marketing wobec ponowoczesności (Marketing in the face of postmodernism). Warszawa: CeDeWu; 2013. 139.
- [14] Lotko A. Classifying Customers According to NPS Index: Cluster Analysis for Contact Center Services. *Central European Review of Economics and Finance*. 2015; 8(2): 5-30.
- [15] Lotko M, Lotko A, Korneta P. Jakość usług obsługi technicznej i naprawy samochodów osobowych (Quality of passenger car maintenance and repair services). Radom: INW Spatium; 2018. 182.
- [16] Oliver R. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*. 1999; 63: 33-44. <https://doi.org/10.2307/1252099>.
- [17] PZPM. Park pojazdów zarejestrowanych w Polsce (The fleet of vehicles registered in Poland). Warszawa: Polish Association of Automotive Industry; 2016.
- [18] Reichheld F. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. 2003; December: 46-54.
- [19] SDCM. Branża motoryzacyjna w Polsce 2015 – Liczby, podsumowania, analizy (Automotive trade in Poland 2015 – Figures, summaries, analyses). Warszawa: Stowarzyszenie Dystrybutorów i Producentów Części Motoryzacyjnych; 2016.
- [20] Sdcm. Motoryzacja w Polsce i Europie 2016 (Automotive trade in Poland and Europe 2016). Warszawa: Stowarzyszenie Dystrybutorów i Producentów Części Motoryzacyjnych; 2017.
- [21] Siemieniako D. Proces identyfikacji i kwalifikacji lojalnych klientów w organizacji (The process of identification and qualification of loyal customers in an organization).

- In: Makarski S. (ed.). Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności (Marketing-mix loyalty forming mechanisms). Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego; 2007: 68-75.
- [22] Stodulny P. Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych (Analysis of the satisfaction and loyalty of bank customers). Warszawa: CeDeWu; 2007. 72.
- [23] Studzińska E. Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie (Customer's loyalty: the notion, classification, types, and degrees). In: Borys T, Rogala P, Skowron P. (ed.). Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie (Sustainable development of an organization – responsible management). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu; 2015. 195-215. 10.15611/pn.2015.376.14.
- [24] Sulikowski P, Zdbiecko T. Uwarunkowania lojalności, retencji i churnu klientów na przykładzie branży telekomunikacyjnej (Determinants of customers' loyalty, retention and churn on the example of the telecommunication branch). Handel Wewnętrzny. 2015; 3: 273-284.
- [25] Urban W, Siemieniako D. Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar (Customers' loyalty. Models, motivation, and measurements). Warszawa: PWN; 2008. 150.
- [26] Wilmańska-Sosnowska S. Satysfakcja i lojalność jako wyznacznik kompetencji marketingowych współczesnego przedsiębiorstwa (Satisfaction and loyalty as an indicator of marketing competence of a modern business organization). Handel Wewnętrzny: Marketing, Rynek, Przedsiębiorstwo. 2007; June: 23-28.
- [27] Włodarczyk M, Janczewski J. Warsztaty samochodowe w warunkach globalizacji (Automobile workshops under globalization). In: Ziolo Z., Rachwał T. (ed.). Przedsiębiorczość w warunkach globalizacji (Enterprise under globalization). Kraków: Pedagogical University of Cracow; 2011: 159-172.
- [28] Woźniak M. Reklama jako element kształtujący lojalność handlową (Advertising as a commercial loyalty forming factor). In: Makarski S. (ed.). Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności (Marketing-mix loyalty forming mechanisms). Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego; 2007. 215-226.
- [29] Yao D. Empirical Research of Perceived Value as a Mediator between Group-buying Service Quality and Customer Loyalty in Catering Industry. Nanjing, Nanjing University; 2011. 179.