

UNIWERSYTET MIKOŁAJA KOPERNIKA W TORUNIU
WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA
KATEDRA ZACHOWAŃ ORGANIZACYJNYCH I MARKETINGU

ROZPRAWA DOKTORSKA

KATARZYNA SICIŃSKA

**Marketing doświadczeń w budowaniu lojalności
klientów hoteli luksusowych**

Promotor:

dr hab. Justyna Łapińska, prof. UMK

Katedra Zachowań Organizacyjnych i Marketingu

Promotor pomocniczy:

dr Iwona Escher

Katedra Zachowań Organizacyjnych i Marketingu

Toruń 2024

Podziękowania

Na powstanie i ostateczny kształt mojej pracy doktorskiej miało wpływ wiele osób, którym chciałabym w tym miejscu podziękować.

Składam serdeczne wyrazy wdzięczności mojej Pani promotor, dr hab. Justynie Łapińskiej, prof. UMK, za obdarzenie mnie zaufaniem oraz za poświęcony czas i nieocenioną pomoc podczas pisania niniejszej pracy. Z całego serca dziękuję za cenne wskazówki, sugestie i uwagi, a także za cierpliwość i ogromną życzliwość jaką obdarzyła mnie podczas opieki naukowej.

Pragnę także podziękować Pani dr Iwonie Escher za wsparcie podczas mojej naukowej podróży, za przekazaną wiedzę z zakresu badań naukowych, cenne uwagi oraz serdeczną i profesjonalną pomoc naukową.

W szczególny sposób pragnę podziękować mojemu Mężowi, na którego zawsze mogłam liczyć, i który zawsze mnie wspierał zarówno w szczęśliwych, jak i w trudnych chwilach podczas mojej dotychczasowej drogi naukowej. Dziękuję także moim Najbliższym, którzy dodawali mi skrzydeł w dążeniu do marzeń i celów naukowych, za wiarę w moje sukcesy i ogromne wsparcie, którym obdarzali mnie każdego dnia.

Niniejszą pracę dedykuję mojemu Mężowi

Spis treści

WSTĘP	7
ROZDZIAŁ PIERWSZY: LOJALNOŚĆ KLIENTA JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ FIRMY	16
1.1 Istota lojalności klienta.....	16
1.2 Czynniki determinujące lojalność klienta.....	25
1.3 Typologia lojalności klienta.....	33
1.4 Poziomy lojalności klienta.....	40
1.5 Proces kształtowania lojalności klienta – model autorski.....	49
ROZDZIAŁ DRUGI: LUKSUS I PRODUKT LUKSUSOWY – ISTOTA I CECHY CHARAKTERYSTYCZNE	57
2.1 Luksus – definicja i rozwój pojęcia.....	57
2.2 Produkt luksusowy jako specyficzna kategoria dóbr konsumpcyjnych.....	68
2.3 Klient na rynku dóbr luksusowych.....	78
2.4 Rynek dóbr luksusowych w Polsce i na świecie.....	86
ROZDZIAŁ TRZECI: MARKETING DOŚWIADCZEŃ – WYBRANE ASPEKTY TEORETYCZNE	95
3.1 Doświadczenie – definicja, poziomy, rodzaje.....	95
3.2 Geneza i istota marketingu doświadczeń.....	103
3.3 Zarządzanie doświadczeniami klientów.....	111
3.4 Działania i narzędzia wykorzystywane w marketingu doświadczeń.....	122
ROZDZIAŁ CZWARTY: METODYKA BADAŃ	136
4.1 Cel i przedmiot badań.....	136
4.2 Procedura badań empirycznych.....	137
4.2.1 Procedura realizacji studiów przypadku wybranych hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce.....	139

4.2.2 Procedura realizacji badania ankietowego klientów hoteli luksusowych.....	143
ROZDZIAŁ PIĄTY: DZIAŁANIA I INSTRUMENTY Z ZAKRESU MARKETINGU DOŚWIADCZEŃ WYKORZYSTYWANE PRZEZ HOTELE LUKSUSOWE DO BUDOWANIA LOJALNOŚCI KLIENTÓW.....	156
5.1 Rynek hoteli luksusowych w Polsce.....	156
5.2 Marketing doświadczeń w budowaniu lojalności klientów hotelu luksusowego.....	160
5.2.1 Studium przypadku 1. – Hotel Raffles Europejski w Warszawie.....	160
5.2.2 Studium przypadku 2. – Hotel SPA Dr Irena Eris w Polanicy Zdrój.....	173
5.2.3 Studium przypadku 3. – Hotel Monopol w Katowicach.....	186
5.2.4 Studium przypadku 4. – Hotel Manor House w Chlewiskach.....	197
5.3 Wnioski z przeprowadzonych badań – analiza porównawcza.....	208
ROZDZIAŁ SZÓSTY: DZIAŁANIA I INSTRUMENTY Z ZAKRESU MARKETINGU DOŚWIADCZEŃ WYKORZYSTYWANE W BUDOWANIU LOJALNOŚCI A ZACHOWANIA LOJALNOŚCIOWE KLIENTÓW HOTELI LUKSUSOWYCH – WNIOSKI Z BADANIA ANKIETOWEGO.....	218
6.1 Działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń wykorzystywane przez hotele luksusowe do budowania lojalności klientów.....	218
6.1.1 Obszar I. – Marketing relacji.....	219
6.1.2 Obszar II. – Oferta.....	223
6.1.3 Obszar III. – Komunikacja.....	227

6.1.4 Obszar IV. – Marketing sensoryczny.....	229
6.2 Zachowania lojalnościowe klientów.....	232
6.3 Wpływ działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń na zachowania lojalnościowe klientów – ocena na podstawie modelu logitowego.....	235
6.3.1 Model regresji logistycznej – istota.....	235
6.3.2 Zmienne.....	238
6.3.3 Wyniki.....	241
6.3.4 Ostateczna postać modelu logitowego dla lojalności.....	243
6.3.5 Wnioski.....	245
DYSKUSJA WYNIKÓW.....	251
ZAKOŃCZENIE.....	262
BIBLIOGRAFIA.....	269
NETOGRAFIA.....	316
SPIS TABEL.....	319
SPIS RYSUNKÓW.....	320
SPIS WYKRESÓW.....	321
SPIS FOTOGRAFII.....	322
SPIS ZAŁĄCZNIKÓW.....	323
SUMMARY.....	324

WSTĘP

Współczesne firmy funkcjonują w niezwykle zmiennym i wymagającym otoczeniu rynkowym. Takie uwarunkowania, jak duża konkurencja, nowe trendy rynkowe oraz ewoluujące wymagania klientów, skutkują koniecznością ciągłego modyfikowania i udoskonalania oferowanych przez nie produktów. W tym kontekście bardzo ważne jest poznanie potrzeb i wymagań klientów oraz odpowiadanie na nie w taki sposób, aby w efekcie chcieli oni pozostać z firmą na dłużej. W literaturze przedmiotu różni autorzy zgodnie podkreślają, że współcześnie klient jest najważniejszym zasobem organizacji (zob. np.: Öberg, 2011; Niemczyk i Stańczyk-Hugiet, 2014; Łęgowski, 2017). Stąd kluczowym celem firm powinno być nie tylko pozyskiwanie nowych klientów, ale przede wszystkim pielęgnowanie i utrzymywanie długookresowych relacji z obecnymi nabywcami, którzy skutecznie mogą wspomóc pozyskiwanie kolejnych klientów. Badania dowodzą bowiem, że im dłużej firma utrzymuje danego klienta, tym większe czerpie z niego korzyści (Sudolska, 2011). Zadowoleni klienci są najlepszymi ambasadorami firm/marek. Dokonują oni regularnych zakupów oraz zachęcają innych, potencjalnych klientów do skorzystania z oferty firmy poprzez głoszenie pozytywnych opinii na jej temat. Przejawiają zatem cechy klientów lojalnych – najbardziej pożądanых w każdej firmie.

Lojalność klienta jest konstruktem złożonym, wielowymiarowym i posiadającym dualistyczną naturę. Określa się ją bowiem przez pryzmat dwóch kategorii, tj. postaw (podejście afektywne) oraz zachowań nabywców (podejście behawioralne). Uwarunkowana jest wieloma zróżnicowanymi czynnikami (endogenicznymi i egzogenicznymi) o odmiennym charakterze oddziaływania. Lojalność jest ponadto zjawiskiem dynamicznym, czyli zmiennym w czasie. W związku z tym trudno wskazać jedną definicję pojęcia lojalności, która będzie powszechnie akceptowalna i wykorzystywana, zarówno przez teoretyków, jak i praktyków. Owa złożoność kategorii lojalności i jej niejednoznaczność powodują trudności nie tylko w jej identyfikacji, ale także w ocenie jej poziomu w różnych podmiotach rynkowych oraz doborze odpowiednich instrumentów i działań marketingowych niezbędnych w procesie budowania lojalności klientów.

O lojalność nabywców w sposób szczególnie dba się na rynku produktów luksusowych. Kształtowanie lojalności klientów produktów luksusowych jest niezwykle ważne, bowiem są oni bardziej wymagający, mają odmienne oczekiwania dotyczące

kupowanych produktów, a ponadto kierują nimi inne motywy zakupowe niż w przypadku klientów kupujących dobra, które nie są klasyfikowane jako luksusowe.

Produkty luksusowe to specyficzna kategoria produktów, które przez lata były dostępne wyłącznie dla ludzi bardzo zamożnych, którzy należeli do tzw. elit finansowych. W wyniku wielu zmian gospodarczych produkty luksusowe są obecnie kupowane przez miliony ludzi na całym świecie. Walka konkurencyjna na rynku dóbr luksusowych nasila się. W różnych branżach powstają nowe marki, które rywalizują ze sobą o klientów, oferując im coraz lepsze produkty oraz powiązane z nimi wyjątkowe doświadczenia. Mimo, że rynek dóbr luksusowych w Polsce nie dorównuje jeszcze renomą i standardami światowemu rynkowi dóbr luksusowych, to istnieją segmenty polskiego rynku produktów luksusowych, które powoli zbliżają się pod względem jakości i ekskluzywności oferty do swoich światowych odpowiedników. Wśród nich należy wyróżnić rynek hoteli luksusowych, który według raportów publikowanych przez firmy konsultingowe, takie jak KPMG czy Deloitte, przez długi czas był najszybciej rozwijającym się segmentem rynku dóbr luksusowych w Polsce. Chwilowa stagnacja, która pojawiła się w tym segmencie w wyniku wybuchu pandemii COVID-19¹ spowodowała spadek jego wartości o blisko 70%². Jednakże, według raportów KPMG, w 2022 roku rynek hoteli luksusowych niemal odbudował swoją wartość sprzed pandemii, a do 2024 roku prognozuje się wzrost jego wartości do poziomu przewyższającego stan sprzed kryzysu (KPMG, 2023).

Rynek hoteli luksusowych zasługuje na szczególną uwagę nie tylko ze względu na sukcesy rynkowe, ale również ze względu na swoją specyfikę. Usługi są wyjątkową kategorią, w przypadku której trudniej zbudować grupę lojalnych klientów³. Można więc stwierdzić, że w odniesieniu do usług hoteli luksusowych jest to proces jeszcze bardziej wymagający. Rynek produktów luksusowych różni się bowiem od rynku dóbr, które nie są klasyfikowane jako luksusowe pod wieloma względami, m.in.: projektowaniem i

¹ Wybuch pandemii COVID-19 w Polsce jest datowany na marzec 2020 roku.

² Na załamanie branży hoteli luksusowych podczas pandemii COVID-19 wpłynęły m.in. zmniejszona mobilność ludzi, administracyjne ograniczenia prowadzenia działalności hotelarskiej podczas pandemii, a także brak możliwości przeniesienia działalności i sprzedaży do kanałów online (Sala, 2020).

³ Specyfika usług stwarza konieczność odmiennego podejście do zagadnienia lojalności, ponieważ: *i*) klienci postrzegają większe ryzyko związane z zakupem nowej usługi z uwagi na fakt, że nie mogą jej zobaczyć, dotknąć, spróbować, przetestować przed dokonaniem zakupu, *ii*) bardzo często klientowi trudno ocenić jakość usług, np. z powodu braku wiedzy czy doświadczenia koniecznego w ocenie jakości nabytej usługi, *iii*) w przypadku usług istnieje większy niż w przypadku dóbr materialnych osobisty kontakt pracowników firm usługowych z klientami, *iv*) klienci mogą nie chcieć przerwać relacji z usługodawcami, z którymi nawiązali już relacje partnerskie, *v*) znacznie więcej czasu, wysiłku i pieniędzy kosztuje zebranie wiedzy o konkurencyjnych usługach niż o ofercie materialnej (Cichosz, 2003).

wytwarzaniem produktów, dystrybucją, kształtowaniem cen, pozyskiwaniem klientów, realizowaniem działań promocyjnych. Z uwagi na fakt, że klienci dóbr luksusowych są bardzo wymagającą grupą nabywców, należy odpowiednio opracowywać strategie marketingowe i wybierać odpowiednie kanały dotarcia do nich.

Lojalni klienci są często ambasadorami marek i nierzadko stanowią najlepszą drogę dotarcia do innych, potencjalnych klientów. Współczesny rynek wymaga realizowania przez firmy coraz bardziej nieszablonowych i nowoczesnych działań marketingowych. Klienci są obecnie bardzo wymagający i bywa, że wręcz znudzeni tymi samymi technikami marketingowymi, które większość firm stosuje, aby zaistnieć w ich świadomości. Ponadto zwyczaje zakupowe konsumentów stale się zmieniają, ponieważ stają się oni bardziej zorientowani na doświadczenie i wykazują większe zapotrzebowanie na tzw. dodatkową wartość, jaką oferują produkty. Konsumpcja oparta na doświadczeniu nadaje priorytet pragnieniom i wyborom konsumentów. W związku z tym niezbędne jest ciągle wzbogacanie produktów o atrybuty tworzące wartość dodatkową, która zapewnia klientom nie tylko zaspokojenie potrzeb związanych z podstawowym przeznaczeniem produktu (jego funkcjonalnością), ale daje mu dodatkową satysfakcję z użytkowania. Nabywane przez klientów produkty są nie tylko środkami do zaspokojenia ich potrzeb czy rozwiązania pewnych problemów, ale zaspokajają również pragnienia (potrzeby wyższego rzędu).

Sensorycznych, emocjonalnych, poznawczych, behawioralnych i relacyjnych wartości dla klienta, które wzbogacają wartości funkcjonalne produktu, dostarcza marketing doświadczeń. Podstawą marketingu doświadczeń jest umiejętność tworzenia, a następnie zarządzania interakcjami pomiędzy firmą a jej klientami. Jego celem jest wywoływanie u klientów określonych stanów emocjonalnych, a co za tym idzie wpływanie pozytywnie na ich tzw. lojalnościowe zaangażowanie. Klienci stają się bardziej chętni do głoszenia pozytywnych opinii oraz rekomendowania innym potencjalnym nabywcom produktów firmy wtedy, gdy sami doświadczyli pozytywnych emocji w wyniku skorzystania z określonej oferty. Marketing doświadczeń jest koncepcją, która koncertuje się na dostarczaniu nabywcom wartości wywołujących u nich pozytywne uczucia, niesamowite przeżycia i emocje. Daje tym samym satysfakcję, co jest podstawą budowania długoterminowych relacji z klientami. Z uwagi na to, realizowanie przez firmy działań i wykorzystywanie instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń może być niezwykle użyteczne w procesie kształtowania lojalności klientów, szczególnie w przypadku firm oferujących produkty luksusowe. Dostarczają

one bowiem klientom już nie tylko sam produkt, ale doświadczenia, które powinny być wyjątkowe, angażujące i niezapomniane (Wirtz, Holmqvist i Fritze, 2020).

Dużym i ciągle rosnącym zainteresowaniem badaczy cieszą się obszary badawcze dotyczące luksusu i lojalności klientów jako osobne kategorie. Marketing doświadczeń jest natomiast obszarem stosunkowo słabo zbadanym i opisanym w literaturze przedmiotu. Należy zaznaczyć, że w ostatnich latach zaczęło pojawiać się nieco więcej publikacji naukowych poruszających problematykę marketingu doświadczeń. Z pewnością jednak brakuje badań dotyczących tych trzech obszarów łącznie, tj. wykorzystywania działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń w kształtowaniu i wzmacnianiu lojalności klientów produktów luksusowych. W nielicznych pracach dotyczących produktów luksusowych autorzy zwracają uwagę głównie na czynniki kształtujące doświadczenia klientów oraz podkreślają pozytywny wpływ doświadczeń na kształtowanie ich lojalności. Według wiedzy autorki, prac teoretycznych i empirycznych, w których podjęto próbę rozpoznania i oceny poszczególnych instrumentów i działań z zakresu marketingu doświadczeń, w kontekście ich roli w procesie budowania lojalności klientów produktów luksusowych brakuje, zarówno na gruncie polskiej, jak i zagranicznej literatury naukowej. Występująca w tym zakresie luka badawcza stała się podstawą do sformułowania głównego problemu badawczego niniejszej dysertacji, dotyczącego wykorzystywania przez hotele luksusowe działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń w kształtowaniu lojalności ich klientów. Oprócz zidentyfikowanej luki badawczej należy uwzględnić również istnienie luki poznawczej w tym obszarze. Autorka na potrzeby wcześniejszych badań⁴ zrealizowała indywidualne niestandardyzowane wywiady pogłębione z przedstawicielami hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce. W wyniku analizy danych zebranych podczas badania ustalono, że działania zapewniające klientom hoteli luksusowych niezapomniane doświadczenia są różnorodne i nowoczesne, ale ich dobór jest raczej intuicyjny. Działania te nie są realizowane świadomie jako działania z zakresu marketingu doświadczeń, a bardziej jako działania marketingowe, które odznaczają się pozytywnym odbiorem i skutecznością w budowaniu relacji z klientem. Należałoby więc

⁴ Praca magisterska, pt.: *Media społecznościowe jako narzędzie budowania wizerunku marki produktu luksusowego na przykładzie usług branży hotelarskiej i spa* napisana pod kierunkiem dr hab. Justyny Łapińskiej, prof. UMK. Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń, 2022.

uporządkować tę kwestię najpierw na poziomie teoretycznym, a następnie na poziomie praktycznym.

Badania, których celem jest identyfikacja i ocena zależności, jakie występują pomiędzy poszczególnymi obszarami marketingu doświadczeń wykorzystywanymi przez firmy oferujące produkty luksusowe a zachowaniami lojalnościowym klientów są więc bardzo ważne i potrzebne szczególnie w kontekście usług luksusowych. Usługi hoteli luksusowych stanowią specyficzną kategorię usług, w przypadku której lojalność klientów należy rozumieć w inny sposób, aniżeli w odniesieniu do lojalności klientów nabywających inne produkty luksusowe. Ponadto, doświadczenie stanowi istotę usługi luksusowej, a więc włączanie działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń do strategii marketingowej hotelu luksusowego jest bardzo ważne i potrzebne. Zrealizowanie badań w tym obszarze przyczyni się nie tylko do wypełnienia istniejącej luki badawczej oraz luki poznawczej, ale również umożliwi wykorzystanie zdobytej wiedzy teoretycznej w praktyce (w działalności hoteli luksusowych), m.in. do celów decyzyjnych czy prognostycznych.

Głównym celem niniejszej dysertacji jest identyfikacja i ocena działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń wykorzystywanych przez hotele luksusowe do budowania lojalności klientów oraz rozpoznanie zależności, jakie występują pomiędzy tymi działaniami i instrumentami a zachowaniami lojalnościowymi klientów.

Do celów szczegółowych należą natomiast:

1. W części teoretycznej pracy:

- objaśnienie istoty lojalności klientów oraz zaprezentowanie typologii klientów lojalnych,
- przegląd i systematyzacja czynników determinujących lojalność klientów,
- opracowanie autorskiego modelu kształtowania lojalności klientów,
- zaprezentowanie istoty luksusu wraz z uwzględnieniem charakterystyki produktu luksusowego oraz opisu klienta na rynku dóbr luksusowych,
- przedstawienie genezy i istoty marketingu doświadczeń,
- zaprezentowanie działań i instrumentów wykorzystywanych w ramach marketingu doświadczeń,
- omówienie procesu zarządzania doświadczeniami klientów.

2. W części empirycznej pracy:

- identyfikacja i ocena działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń wykorzystywanych przez hotele luksusowe funkcjonujące na polskim rynku do budowania lojalności klientów,
- skonstruowanie instrumentu pomiarowego umożliwiającego ocenę zależności pomiędzy działaniami i instrumentami z zakresu marketingu doświadczeń wykorzystywanymi przez hotele luksusowe do budowania lojalności klientów a zachowaniami lojalnościowymi tych klientów,
- ocena rzetelności skonstruowanego instrumentu pomiarowego,
- ocena zależności występujących pomiędzy działaniami i instrumentami z zakresu marketingu doświadczeń stosowanymi do budowania lojalności klientów hoteli luksusowych a zachowaniami lojalnościowymi tych klientów,

Wyróżniono także następujące cele dodatkowe w części empirycznej niniejszej pracy:

- ocena skuteczności działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń wykorzystywanych w budowaniu lojalności klientów hoteli luksusowych w opinii przedstawicieli hoteli luksusowych,
- rozpoznanie dobrych praktyk z zakresu marketingu doświadczeń realizowanych przez hotele luksusowe w kształtowaniu lojalności klientów,
- opracowanie modelu kształtowania lojalności klientów z wykorzystaniem działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń na rynku hoteli luksusowych.

Realizacja celów pracy wymagała udzielenia odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

P1: Jakie działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń są wykorzystywane przez hotele luksusowe do budowania lojalności klientów?

P2: Które działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń odznaczają się najwyższą skutecznością w procesie budowania lojalności klientów hoteli luksusowych?

P3: Czy występują zależności pomiędzy działaniami i instrumentami z zakresu marketingu doświadczeń stosowanymi przez hotele luksusowe do budowania lojalności klientów a zachowaniami lojalnościowymi tych klientów? Jaki jest kierunek i siła tych zależności?

P4: Jakie działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń stanowią dobre praktyki, które mogłyby stanowić inspirację dla innych hoteli luksusowych w budowaniu lojalności klientów?

W niniejszej pracy skoncentrowano się na rozpoznaniu i analizie instrumentów i działań z zakresu marketingu doświadczeń wykorzystywanych przez hotele luksusowe w procesie budowania i wzmacniania lojalności klientów. Dokonano tego zarówno z perspektywy hoteli luksusowych, jak i z perspektywy klientów tych hoteli. W tym celu zastosowano zróżnicowane metody badawcze (metody badania wtórnego i pierwotnego, metody badań ilościowych i jakościowych), wpisując się tym w niezwykle istotny postulat badań naukowych, tj. triangulację metod badawczych. W realizowanych badaniach wykorzystano różne metody zbierania danych. W badaniu hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce wykorzystano metodę bezpośredniego indywidualnego wywiadu pogłębionego, natomiast w badaniu klientów hoteli – metodę ankiety internetowej. Do analizy danych ilościowych wykorzystano model regresji logistycznej.

Praca składa się z sześciu rozdziałów. Część teoretyczną tworzą trzy pierwsze rozdziały, natomiast pozostałe trzy składają się na część empiryczną, przy czym rozdział czwarty to prezentacja metodyki zrealizowanych badań.

W rozdziale pierwszym zaprezentowano istotę lojalności klientów. Zebrano, uporządkowano i omówiono w nim najważniejsze zagadnienia dotyczące tego konstruktów. Zaprezentowano różne typologie lojalności nabywców, omówiono poziomy lojalności oraz czynniki determinujące lojalność nabywców. Rozdział zamykają rozważania dotyczące procesu kształtowania lojalności oraz prezentacja autorskiego modelu kształtowania lojalności klientów.

Rozdział drugi został poświęcony zaprezentowaniu istoty luksusu, który jest konstruktem niezwykle złożonym i stwarzającym problem w jednoznacznym jego zdefiniowaniu. W rozdziale tym zostały przedstawione geneza i istota luksusu oraz jego cechy charakterystyczne. Ponadto, zdefiniowano pojęcie produktu luksusowego z uwzględnieniem cech charakterystycznych dóbr luksusowych i ich powiązań z wewnętrznymi motywami ludzkimi, które warunkują pożądanie i zakup produktów luksusowych. Zwrócono także uwagę na istotę specyficznej kategorii produktów luksusowych, jaką są usługi luksusowe. Omówiono różne klasyfikacje czynników, które wpływają na dokonywanie zakupu produktów luksusowych oraz podjęto rozważania na temat różnych typologii klientów dóbr luksusowych. W tej części pracy scharakteryzowano również rynek dóbr luksusowych w Polsce i na świecie uwzględniając najważniejsze jego trendy i prognozy na najbliższe lata.

Zagadnieniom związanym z pojęciem marketingu doświadczeń został poświęcony rozdział trzeci. Zaprezentowano w nim istotę doświadczenia klienta oraz

omówiono różnorodne klasyfikacje i poziomy doświadczeń. W tym rozdziale przedstawiono również genezę marketingu doświadczeń oraz zwrócono uwagę na istotę tej koncepcji. W celu lepszego zrozumienia istoty i swoistej innowacyjności marketingu doświadczeń porównano także jego kluczowe cechy z cechami marketingu tradycyjnego. Wiele uwagi poświęcono omówieniu idei zarządzania doświadczeniami klientów (ang. *customer experience management*) ze szczególnym uwzględnieniem różnego rodzaju działań, które firma powinna podejmować na każdym etapie kształtowania doświadczenia klienta. Rozdział zamykają rozważania nad działaniami i instrumentami wykorzystywanymi w marketingu doświadczeń, wśród których można wyróżnić m.in.: działania i narzędzia z zakresu marketingu sensorycznego, marketingu relacji, marketingu internetowego, a także marketing szeptany, event marketing, sponsoring, reklamę ambientową oraz grywalizację.

W rozdziale czwartym została przedstawiona metodyka badań zrealizowanych na potrzeby niniejszej dysertacji. W tej części zaprezentowano cel główny pracy, cele szczegółowe, cele dodatkowe oraz sformułowano pytania badawcze. Dokonano także szczegółowego opisu badań empirycznych – analizy przypadków, w ramach której zostały przeprowadzone niestandardyzowane indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce (odpowiadającymi w swojej pracy za marketing hotelu i/lub obszar relacji z gośćmi) oraz badania ankietowego zrealizowanego przy użyciu metody ankiety internetowej na celowo dobranej próbie respondentów, którymi byli klienci hoteli luksusowych. W tym rozdziale szczegółowo omówiono zastosowane narzędzia badawcze oraz zaprezentowano wyniki analizy rzetelności (ang. *reliability study*) przeprowadzonej w celu przetestowania skonstruowanego instrumentu badawczego – kwestionariusza ankiety internetowej.

Rozdział piąty ma charakter empiryczny. Zaprezentowano w nim wyniki i wnioski z badania jakościowego, którego celem było uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze P1, P2 oraz częściowo P4 dotyczące działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń wykorzystywanych przez hotele luksusowe w procesie budowania i wzmacniania lojalności klientów. Wnioski sformułowano w oparciu o opracowane cztery studia przypadków, w ramach których przeprowadzono indywidualne niestandardyzowane wywiady pogłębione z przedstawicielami czterech hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce oraz dokonano analizy dostępnych źródeł wtórnych dotyczących badanych hoteli, takich jak: strony internetowe oraz kanały w serwisach społecznościowych badanych hoteli (Instagram oraz

Facebook), a także dostępne materiały prasowe. Na podstawie wyodrębnionych kryteriów wybrano do próby dwa hotele uzdrowiskowe oraz dwa hotele miejskie w celu wskazania potencjalnych różnic związanych z charakterystyką działalności badanych obiektów. Wśród badanych podmiotów znalazły się: Hotel Raffles Europejski w Warszawie, Hotel Monopol w Katowicach, Hotel Manor House SPA w Chlewiskach oraz Hotel SPA Dr Irena Eris w Polanicy Zdrój.

W rozdziale szóstym zaprezentowano wyniki badania ankietowego zrealizowanego na próbie 579 respondentów (klienci hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce), które posłużyło do realizacji głównego celu pracy i odpowiedzi na pytanie badawcze P3 dotyczące zależności pomiędzy działaniami i instrumentami z zakresu marketingu doświadczeń stosowanymi przez hotele luksusowe do budowania lojalności klientów a zachowaniami lojalnościowymi tych klientów. Uzyskane w drodze badania wyniki zaprezentowano i omówiono w podziale na cztery wyszczególnione obszary wpisujące się w omawiane w tym opracowaniu działania i instrumenty marketingu doświadczeń oraz dodatkowo obszar dotyczący zachowań lojalnościowych klientów. W tym rozdziale zaprezentowano także istotę modelu regresji logistycznej, który wykorzystano do analizy zależności pomiędzy działaniami i instrumentami z zakresu marketingu doświadczeń a zachowaniami lojalnościowymi klientów hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce. Rozdział kończy analiza i ocena wspomnianych zależności oraz prezentacja opracowanego na ich podstawie modelu determinant lojalności klientów hoteli luksusowych.

W dalszej części pracy przeprowadzono dyskusję uzyskanych wyników badań oraz podjęto próbę sformułowania rekomendacji w zakresie wykorzystywania działań i instrumentów marketingu doświadczeń w budowaniu lojalności klientów hoteli luksusowych.

W zakończeniu zawarto syntetyczne podsumowanie zrealizowanych badań, wskazano na poznawcze i aplikacyjne aspekty rezultatów badawczych, określono ograniczenia badawcze oraz zaproponowano perspektywiczne kierunki przyszłych badań w zakresie wykorzystywania działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń w kształtowaniu lojalności klientów hoteli luksusowych.

ROZDZIAŁ PIERWSZY

LOJALNOŚĆ KLIENTA JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ FIRMY

1.1 Istota lojalności klienta

Współcześnie naukowcy zgodnie podkreślają, że klient jest najcenniejszą wartością dla firmy (Cichosz, 2003; Ratajski, 2007; Pakulska, 2012; Niemczyk i Stańczyk-Hugiet, 2014; Łęgowski, 2017; Budianto, 2019; Ali i in., 2021; Suwarno, Prassetyan i Abbas, 2023; Marques i in., 2023). W związku z tym, niezwykle ważne jest rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb klienta w sposób, który sprawi, że będzie on chciał zostać z firmą na dłużej. Ponadto, szczególną uwagę należy zwrócić nie tylko na pozyskiwanie nowych klientów, ale przede wszystkim na utrzymywanie i pielęgnowanie długookresowych relacji z obecnymi klientami, którzy mogą skutecznie wspomóc poszerzenie bazy klientów. Badania dowodzą, że im dłużej firma utrzymuje klienta, tym większe czerpie z niego korzyści (Sudolska, 2011; Grego-Planer, Liczmańska i Petrykowska, 2013; Lubis i in., 2020; Walaszczyk i Karaś, 2022; Agarwal, Mehrotra i Misra, 2022; Bhattacharya, Morgan i Rego, 2022; Oluwajana, Adeshola i Olowu, 2021). Zmniejszenie odejść klientów o 5% może przyczynić się do zwiększenia zysków firmy o 25%-85% (Reichheld i Earlsasser, 1990). Ponadto, istnieje szereg korzyści ekonomicznych wynikających z utrzymywania obecnych klientów i budowania z nimi długookresowych relacji, m.in. (szerzej zob. np.: Reichheld, 1996; Zimmerman, 2010; Mohammadhossein i Zakaria, 2012; Ullah i in., 2019; Gil-Gomez i in., 2020; Jarosz, 2021; Mruk i Sawicki, 2022):

- klienci, którzy korzystają z oferty danej firmy i są zadowoleni z kupowanych produktów po pewnym czasie dokonują zakupów częściej, co przyczynia się do generowania przez firmę większych zysków w drugim roku współpracy z klientem i odpowiednio w kolejnych latach,
- wraz ze wzrostem dokonywanych przez klientów zakupów, koszty operacyjne maleją (firma zdobywając w czasie doświadczenie w kontaktach z klientami może ich sprawniej obsługiwać),
- firmy, które mają stałych klientów mogą pobierać większe opłaty za swoje produkty (ludzie są bardziej skłonni zapłacić więcej za produkty firmy, której

ufają, niż zaryzykować zakup u konkurenta, który oferuje produkty w niższych cenach),

- zadowoleni, stali klienci są doskonałą formą darmowej promocji firmy (poprzez głoszenie pozytywnych opinii na temat danej firmy mogą skutecznie poszerzać bazę jej klientów).

Warto dodatkowo podkreślić, że utrzymywanie obecnych klientów jest o wiele tańsze, niż pozyskiwanie nowych (Ostrowska, 2000). Zadowolony klient jest najlepszym ambasadorem firmy. Zachęca on innych, potencjalnych nabywców do skorzystania z oferty firmy, głosi na jej temat pozytywne opinie, a przede wszystkim – dokonuje regularnych zakupów. Klient przejawiający takie zachowania jest określany mianem klienta lojalnego. Z perspektywy firmy klienci lojalni są najbardziej pożądanym typem klientów, ponieważ mogą się oni przyczyniać do zwiększenia jej zysków i osiągnięcia przez nią przewagi konkurencyjnej (Reichheld, Markey i Hopton, 2000; Cichosz, 2003; Denoue i Saykiewicz, 2009; Skowron i Skowron, 2012; Pettersen-Sobczyk, 2015).

Lojalność klienta jest pojęciem złożonym, wielowymiarowym i trudnym do jednoznacznego zdefiniowania. W *Encyklopedii PWN* lojalność jest definiowana jako prawość, wierność, rzetelność oraz postępowanie zgodnie z przyjętymi zobowiązaniami. Jest to pojęcie znane, powszechnie używane i pozornie rozumiane przez wszystkich, jednocześnie jednak dość skomplikowane w swej istocie. Akın (2012) badając genezę badań nad zagadnieniem lojalności stwierdził, że badania, w których podejmowano próby zdefiniowania lojalności klienta są niezwykle liczne, a podstawowym problemem identyfikowanym w tych badaniach jest nieosiągnięcie jednej, wspólnej definicji lojalności klienta. W związku z tym, w literaturze naukowej istnieje wiele odmiennych podejść do definiowania tego terminu (zob. np.: Sheth i Park, 1974; Szczepańska i Gawron, 2011; Taghipourian i Bakhsh, 2015). John (2011) w swojej definicji akcentuje, że lojalność klienta to przede wszystkim postawa i uczucia, które skłaniają go do powrotu do firmy, sklepu lub punktu sprzedaży w celu dokonania ponownego zakupu. Casidy i Wymer (2016) skonceptualizowali lojalność klienta jako poczucie oddanego przywiązania do przedmiotu lojalności, a nie powtarzające się transakcje handlowe. Z kolei, Oliver (1999) zdefiniował lojalność klienta jako głęboko utrzymywane zobowiązanie do ponownego zakupu preferowanego produktu, konsekwentnie w przyszłości, powodując w ten sposób powtarzalne zakupy produktów tej samej marki lub firmy, pomimo wpływów sytuacyjnych i działań marketingowych mogących potencjalnie spowodować zmianę zachowania. Według Jonesa i Sessera (1995) lojalność klienta jest

uczuciem przywiązania lub sympatii do produktów i pracowników danej firmy. Jest długoterminowym zobowiązaniem do ponownego zakupu, które przejawia się pozytywnym nastawieniem do przedmiotu lojalności. W kontekście biznesowym natomiast, lojalność definiuje się jako zaangażowanie klienta w prowadzenie interesów z określoną organizacją, wielokrotne nabywanie jej produktów oraz polecanie ich innym osobom (Khan, 2013). Przytoczone definicje stanowią jedynie niewielką część licznych rozważań nad istotą lojalności klienta, ukazują jednocześnie odmienność i niejednoznaczność w definiowaniu tego pojęcia przez różnych autorów. W związku z tym warto uporządkować podstawy teoretyczne dotyczące lojalności klienta i przyjąć definicję, która będzie próbą kompleksowej prezentacji istoty tego konstrukt.

W literaturze przedmiotu dominuje podejście, w którym wyróżnia się istnienie dwóch głównych wymiarów lojalności klienta: wymiaru behawioralnego i wymiaru związanego z postawą (zob. Dick i Basu, 1994; Cichosz, 2003; Szczepańska i Gawron, 2011; Khan, 2013; Işoraitè, 2016; Kaur i in, m 2019; Saini i Singh, 2020; Hollingshead, Davis i Wohl, 2022; Sari, Artha i Hadi, 2023). Z kolei Worthington, Hartel i Russell-Bennett (2009) opracowali koncepcję, która zakłada istnienie trzech wymiarów lojalności klienta: wymiaru poznawczego i wymiaru afektywnego (które tworzą wymiar odnoszący się do postaw klienta) oraz wymiaru behawioralnego. W wyniku nowszych badań, trójwymiarowe podejście do lojalności klienta zostało urozmaiczone o kolejny wymiar – wymiar konatywny, tworząc tym samym wielowymiarową, dynamiczną koncepcję pojęcia (Bobălcă, 2013). Należy podkreślić, że owa wielowymiarowość jest głównym czynnikiem, który powoduje trudności i niejednoznaczności w definiowaniu lojalności. Lojalność klienta może być bowiem analizowana jako konstrukt dwuwymiarowy, trójwymiarowy, wielowymiarowy, a według starszych ujęć – nawet jako zmienna jednowymiarowa (zob. Cunningham, 1956; Farley, 1964; Sheth, 1968).

Do lat 70. XX wieku w literaturze przedmiotu dominowało podejście do lojalności klienta uwzględniające głównie jeden wymiar – wymiar behawioralny. W tych teoriach lojalność pojmowana była jako udział w zakupach ogółem, częstotliwość zakupów, schemat zakupów lub prawdopodobieństwo zakupu. Lojalność była postrzegana jedynie w kategoriach wyników, tj. powtarzających się zachowań zakupowych, a nie w kategoriach powodów i motywów tych zachowań (Taghipourian i Bakhsh, 2015).

Według nowszych opracowań, lojalność klienta rozumiana jako zachowanie (wymiar behawioralny) przejawia się przede wszystkim w regularnym dokonywaniu zakupu określonych produktów, zwiększaniu liczby kupowanych produktów oraz

polecaniu innym, potencjalnym klientom produktów danej firmy (Brzozowska-Woś, 2010). Wśród lojalnościowych zachowań klientów należy wyróżnić również korzystanie z produktów oferowanych przez daną firmę, dokonywanie zakupu innych produktów tej samej firmy, kupowanie produktów komplementarnych w stosunku do kupowanych wcześniej produktów, brak wrażliwości na działania konkurencji danej firmy oraz gotowość do akceptacji drobnych błędów i niedociągnięć ze strony firmy (Siemieniako i Urban, 2006; Aksamit, Bogalecka, Krygier i Piaścik, 2021).

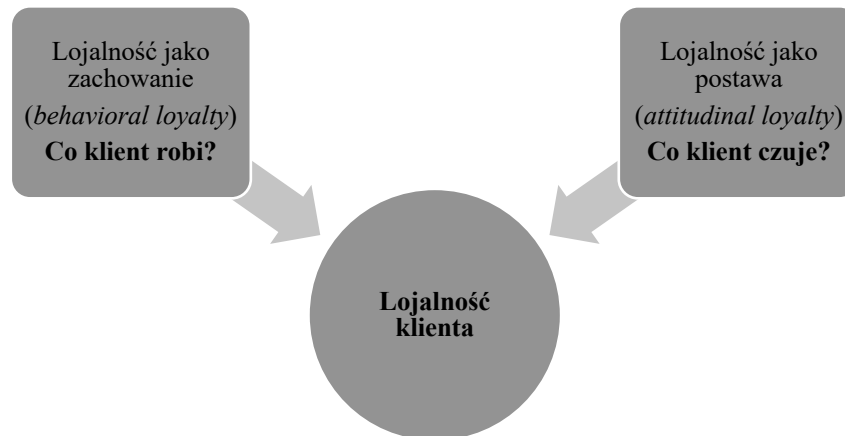
Zaletą podejścia behawioralnego jest bez wątpienia możliwość dokonywania pomiarów lojalności w nieskomplikowany sposób. Zdecydowanie łatwiej jest zbadać, czy klienci dokonują zakupu produktów danej firmy i jak często to robią, niż zidentyfikować, jakie są przyczyny dokonywanych zakupów i jakie nastawienie ma klient w stosunku do firmy i oferowanych przez nią produktów (Ostrowska, 2010). Wadą tego podejścia jest fakt, że nie uwzględnia ono czynników, które wpływają na wybór produktów konkretnej firmy oraz przyczyn, które kierują klientami podczas dokonywania ponownych zakupów. W takim rozumieniu lojalność ogranicza się jedynie do powtarzalności pewnych zachowań zakupowych, co w istocie nie musi wskazywać na istnienie głębszych relacji klienta z firmą (Morgan, 2002).

Badania przeprowadzone w latach 70. XX wieku (Harary i Lipstein, 1962) wykazały, że pomimo opinii wielu badaczy, powtarzalność zakupów nie jest wystarczającym kryterium, które może warunkować istnienie lojalności klienta (Reichheld, 2003). Powodów powtarzalnych zakupów może być wiele, na przykład: bierność lub obojętność klienta, dostępność produktu, brak alternatyw do wyboru, wysoki koszt zmiany zachowania nieproporcjonalny do oferowanych korzyści wynikających z tej zmiany, przyzwyczajenie, wygoda zakupu, wysoka cena substytutów oraz nieznanostwo produktów oferowanych przez konkurencję (Urban i Siemieniako, 2008; Rahadi, 2012). Nie można więc stwierdzić, że wyłącznie dokonywanie przez klienta powtarzalnych zakupów świadczy o jego lojalności wobec firmy. Urbanek (2004) podkreśla, że lojalność klienta jest intencją albo predyspozycją do zakupu (tj. postawą), a powtórny zakup jest zachowaniem. Zatem, jeśli klient jest lojalny, ma to odzwierciedlenie w jego zachowaniu zakupowym, a nie odwrotnie.

Przełom w definiowaniu lojalności klienta nastąpił w 1969 roku, kiedy to Day (1969) zaproponował dwuwymiarową koncepcję lojalności, w której lojalność została określona według kryteriów odnoszących się do zachowań klientów (lojalność behawioralna) oraz kryteriów związanych z postawą klienta (lojalność jako postawa).

Zgodnie z tym poglądem lojalność klienta jest związkiem pomiędzy postawą klienta i jego zachowaniem. Uproszczony model dwuwymiarowej lojalności klienta przedstawia rysunek 1.1.

Rysunek 1.1 Model dwuwymiarowej lojalności klienta



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Khan (2009).

Lojalność rozumiana jako postawa oznacza psychologiczne przywiązanie klienta do firmy, marki lub produktu, które najczęściej przybiera postać długotrwałej, silnej i ciągłej relacji (Khan, 2009). Runde-Thiele i Russell-Benett (2001) określają lojalność w tym wymiarze jako stosunek klientów do firmy lub produktu, który może być mierzony na podstawie gotowości do zaangażowania się w *world-of-mouth*⁵ lub ponownego zakupu. W podejściu opartym na postawie, wśród zmiennych, które mogą być wykorzystywane do pomiaru lojalności, oprócz chęci polecenia innym, potencjalnym klientom i intencji zakupu, wyróżnia się także preferencje oraz priorytetyzację dostawców (Taghipourian i Bakhsh, 2015).

Dwuwymiarowe podejście do definiowania lojalności okazało się bardzo przydatne do zrozumienia lojalności klienta dla celów konceptualizacji i pomiaru konstruktów. Mimo to, ugruntowanie tego podejścia w opinii wielu badaczy skutkowało pojawieniem się pewnych niespójności i debat w literaturze marketingowej (Worthington i in., 2009). Twierdzono, że lojalność rozumiana jako postawa jest bezużyteczna w obszarze B2B, ponieważ objaśnia niewielką część sprzeczności istniejących w podejściu

⁵ *World-of-mouth* (WOM – potocznie określane jako poczta pantoflowa) definiuje się jako działanie konsumenta polegające na przekazywaniu informacji innym konsumentom, np. na temat firmy, marki lub produktu (Babu, 2015).

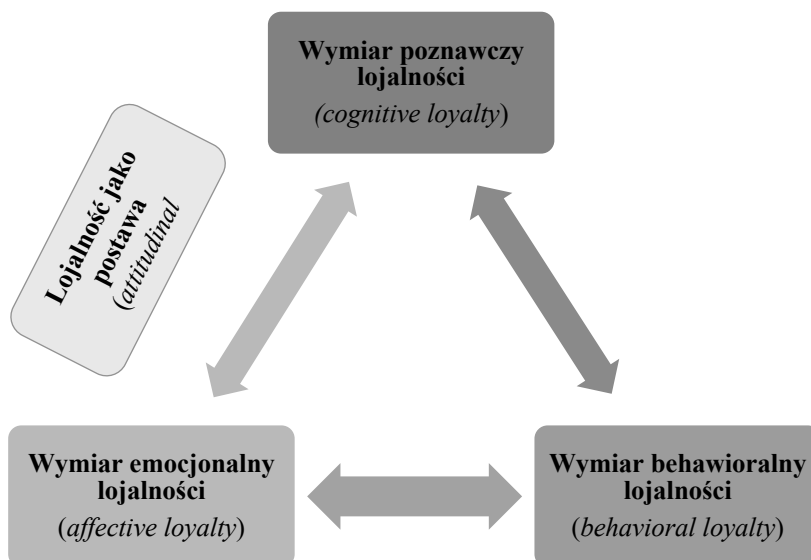
behawioralnym (Russell-Bennett i McCool-Kennedy Coote, 2007). Ponadto, w podejściu opartym na postawie, lojalność w istocie przewiduje powtórny zakup, ale nie jest wystarczająco skutecznym predyktorem trzech kluczowych wyników marketingowych w kontekście konsumenckim (tj. rekomendacji, wyszukiwania i retencji) (East, Gendall, Hammond i Lomax, 2005). W związku z tym zaczęto prowadzić dyskusje, które doprowadziły do wniosku, że należy przekonceptualizować wymiar lojalności odnoszący się do postawy, aby przezwyciężyć wszelkie ograniczenia i niejasności oraz zwiększyć przydatność koncepcji dla menedżerów marketingu.

Autorzy Worthington i in. (2009) opracowali trójwymiarowy model lojalności, w którym uwzględniono wymiar behawioralny lojalności (*behavioral loyalty*) oraz dokonano podziału wymiaru lojalności opartego na postawie (*attitudinal loyalty*) na dwa podwymiary – lojalność emocjonalną (*affective loyalty*) oraz lojalność poznawczą (*cognitive loyalty*)⁶. Według podejścia trójwymiarowego, lojalność jest połączeniem myśli i uczuć klienta na temat firmy lub jej produktów, które następnie wyrażają się w zachowaniu. Model trójwymiarowej lojalności klienta prezentuje rysunek 2.1.

Poznawczy (kognitywny) wymiar lojalności odnosi się do decyzji konsumenta o pozostaniu przy danej firmie i jej produktach, na podstawie rozważenia wszelkich kosztów i korzyści związanych ze zmianą. Jest efektem procesu poznawczego, w którym klient podejmuje w pełni świadomą decyzję wyboru danego produktu. Decyzja ta jest podejmowana w oparciu o ocenę właściwości produktu i innych cech (cena, dostępność) w porównaniu z produktami oferowanymi przez konkurencję. W tym przypadku lojalność odnosi się do informacji uzyskanych przez klienta oraz do zdobytej przez niego wiedzy (Stodulny, 2007; Worthington i in., 2009).

⁶ Autorzy (Worthington i in. 2010) wykorzystali dwuskładnikową strukturę postawy, zgodnie z zaleceniami Ajzena (2001), według którego postawa obejmuje poznanie i afekt (czyli emocje). Odrzucili w swoich rozważaniach koncepcję Olivera (1999) zgodną z trójstronnym podejściem strukturalnym do postaw, które obejmuje intencje, poznanie i emocje. Uznali oni, że intencje dotyczące lojalności behawioralnej odznaczają się brakiem predykcyjnej, a prosta, dwuskładnikowa struktura postaw jest wystarczająca do rozwinięcia rozumienia natury lojalności klienta.

Rysunek 1.2 Model trójwymiarowej lojalności klienta



Źródło: opracowanie własne na podstawie Worthington i in. (2009).

Lojalność poznawcza/kognitywna jest definiowana jako lojalność oparta na informacjach, takich jak cena i funkcje (Oliver, 1999). Härtel i Russell-Bennett (2010) rozszerzają tę definicję, przedstawiając lojalność poznawczą jako psychologiczną preferencję dla firmy i oferowanych przez nią produktów, na którą składają się pozytywne przekonania i myśli o zakupie produktu przy następnej okazji zakupowej.

Lojalność afektywna (emocjonalna) jest określana jako subiektywne odczucia klienta, które skutkują jego indywidualnym przywiązaniem do określonej firmy, marki lub produktu. Postawa ta kształtuje się poprzez doznania emocjonalne i stan świadomości klienta (Kumar, Bohling, Rajendra i Ladda, 2003; Michalska-Dudek, 2013). Przywiązanie emocjonalne klienta najczęściej jest wywoływane przez pozytywne doznania i przeżycia związane z daną firmą lub produktem. Jak twierdzi Wilmańska-Sosnowska (2004), relacja na tym poziomie, wymagająca zaangażowania emocjonalnego ze strony klienta, powinna być najbardziej pożądanym przez firmy typem relacji. Taki związek jest bowiem najtrwalszy i najtrudniejszy do zniszczenia przez konkurencję. Stanowi on najwyższy poziom lojalności, ponieważ klient jest gotowy i chętny do dokonania ponownego zakupu, mimo innych czynników (głównie ekonomicznych, takich jak dostępność produktu lub jego cena), które mogą przemawiać za wyborem oferty konkurencyjnej. W podejściu afektywnym klient lojalny charakteryzuje się przede wszystkim tym, że rozpowszechnia pozytywne opinie na temat firmy i jej produktów, a także rekomenduje je innym, potencjalnym klientom. Ponadto, taki klient jest pozytywnie

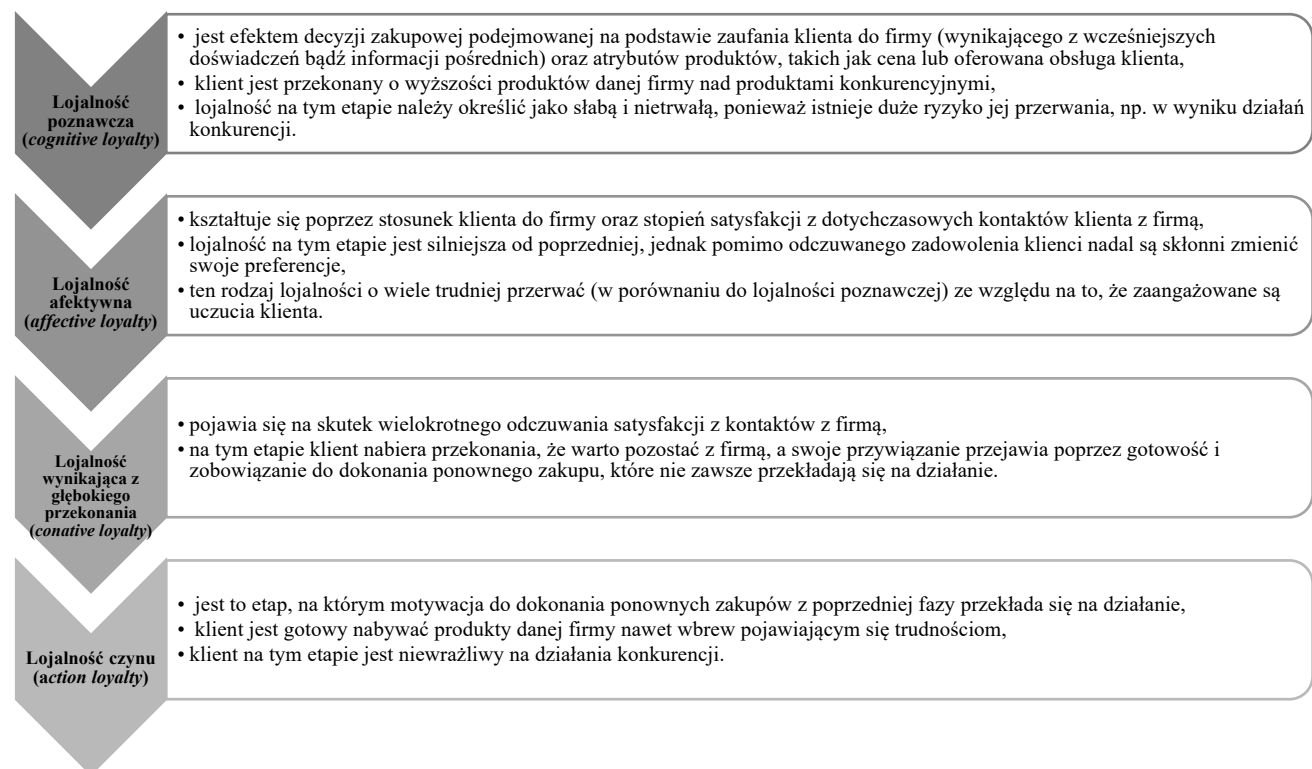
nastawiony do przedmiotu lojalności, co znajduje swój wyraz w skłonności do przebaczenia drobnych błędów i niedociągnięć (Michalska-Dudek, 2017).

Należy zwrócić uwagę na to, że trójwymiarowa koncepcja lojalności w dość zrozumiały i wyczerpujący sposób prezentuje istotę tego pojęcia i mechanizmy działania klientów. Wszystkie ludzkie zachowania są bowiem kombinacją różnych typów reakcji: reakcji poznawczych (myśli), reakcji emocjonalnych (uczucia) i reakcji behawioralnych (działania). Dwuelementowa struktura wymiaru związanego z postawą odnosi się przede wszystkim do przyczyn występowania u klientów określonych zachowań (uzupełnia to braki podejścia behawioralnego oraz dwuwymiarowego modelu lojalności). Zgodnie z trójwymiarową koncepcją lojalności, lojalność klienta jest definiowana jako forma powtarzalnego zachowania nabywczego (wymiar behawioralny) odzwierciedlającego świadomą decyzję o kontynuowaniu zakupu tej samej marki (wymiar poznawczy). Aby lojalność mogła zaistnieć, wzorcowi powtarzalnego zakupu musi towarzyszyć pozytywna postawa wobec firmy lub jej produktów (wymiar afektywny) (Salomon, Bamossy, Askegaard i Hogg, 2006). Istnieje niewiele badań, które rozpatrują lojalność jedynie przez perspektywę jednego z wymiarów. Badacze, którzy interesują się głównie jednym wymiarem i na nim koncentrują swoje badania przyznają, że wszystkie wymiary są niezbędne do głębszego zrozumienia i zmierzenia konstruktów lojalności (zob. np.: Morris i Martin, 2000; Arnould, Price i Zinkhan, 2002). Zastosowanie trójwymiarowego podejścia do lojalności klienta może być niezwykle przydatne w badaniach marketingowych. Menedżerowie firm, wykorzystując trzy wymiary lojalności do badania zachowań klientów, mogą określić, jak te wymiary wzajemnie na siebie oddziałują w odniesieniu do konkretnych kategorii produktów, które oferuje ich firma. Ponadto, są w stanie zidentyfikować oraz zrozumieć zarówno czynniki poznawcze, jak i czynniki emocjonalne, które przyczyniają się do podejmowania przez klientów określonych zachowań lojalnościowych (Worthington i in., 2009). Może to być niezwykle skuteczne w określaniu kolejnych decyzji biznesowych i formułowaniu strategii. Zdaniem autorki, model ten w najbardziej kompleksowy sposób przedstawia istotę lojalności klienta, a dodatkowo ma zastosowanie na poziomie praktycznym. Na potrzeby badań, które zostaną przeprowadzone w ramach niniejszej dysertacji, autorka posłuży się tą koncepcją modelową i wykorzysta jej założenia do zidentyfikowania zachowań lojalnościowych klientów i ich uwarunkowań. Mając na uwadze powyższy model autorka proponuje by lojalność klienta definiować szeroko jako pozytywną i względnie trwałą postawę wobec przedmiotu lojalności (firmy lub produktu), która przejawia się emocjonalnym

przywiązaniem klienta i jest uwarunkowana świadomym i powtarzalnym (przez dłuższy czas) wybieraniem produktów danej firmy, pomimo występowania czynników zewnętrznych, obiektywnie sprzyjających zmianie zachowania. W ową definicję wpisuje się również skłonność do polecenia produktów firmy innym, potencjalnym klientom oraz odporność klienta na działania marketingowe firm konkurencyjnych.

Opisane dotychczas modele lojalności mają charakter statyczny. Te modele ukazują poszczególne wymiary lojalności pomijając aspekt kształtowania się lojalności klienta w ujęciu procesowym. Warto więc zwrócić uwagę na dynamiczny model lojalności zaproponowany przez Olivera (1999). Autor (Oliver, 1999) podkreśla, że lojalność należy rozpatrywać w ujęciu dynamicznym, ponieważ umożliwia to uwzględnienie wszystkich zmian zachodzących w czasie w relacji klient-firma. W swoim modelu Oliver (1999) wyróżnia cztery następujące po sobie fazy nasilania się u klienta postawy lojalności, a są nimi kolejno: lojalność poznawcza (ang. *cognitive loyalty*), lojalność afektywna (ang. *affective loyalty*), lojalność wynikająca z głębokiego przekonania (ang. *conative loyalty*) oraz lojalność czynu (ang. *action loyalty*) (zob. rysunek 1.3). Każda kolejna faza charakteryzuje się wyższym stopniem przywiązania klienta do firmy oraz silniejszym zaangażowaniem w relację z firmą.

Rysunek 1.3 Dynamiczny model lojalności według Olivera



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Oliver (1999).

1.2 Czynniki determinujące lojalność klienta

W literaturze przedmiotu (Heskett i in., 1994; Yang i Peterson, 2004; Bodet, 2008; Skowron, 2010; Schulz, 2011; Fraering i Minor, 2013; Keisidou i in., 2013; Abu-Alhaija i in., 2018; Joudeh i Dandis, 2018; Jo, 2022; Kusdiby, 2021; Kryczka, 2021; Benson, 2022; Madun, Kamarulzaman i Abdullah, 2022; Marcos i Coelho, 2022; Todea i in., 2022; Tannady i Purnamaningsih, 2023) najczęściej przytaczanym czynnikiem, który sprzyja kształtowaniu lojalności klienta jest satysfakcja. Ogólnie ujmując, satysfakcja oznacza odczuwane przez klienta zadowolenie z produktu (Pettersen-Sobczyk, 2015). Jest to jednak dość wąska definicja tego konstrukt. Co więcej, określenia satysfakcja oraz zadowolenie są często używane zamiennie, jako synonimy. W marketingu, satysfakcja jest określana jako stopień, w którym postrzegane cechy produktu są zgodne z oczekiwaniami określonymi przez nabywcę (Kotler, 1999). Satysfakcja ma zatem charakter dynamiczny i niejednorodny, ponieważ może podlegać stopniowaniu, w zależności od tego, jak bardzo dostrzeżone przez klienta cechy produktu, zaspokajają jego oczekiwania. Jak podkreślają Fornell i in. (1996), satysfakcja klienta jest ogólną oceną opartą na całkowitym doświadczeniu zakupu i konsumpcji produktu w czasie. Co więcej, satysfakcję można rozumieć szerzej jako emocjonalną reakcję na proces dotyczący porównywania własnych doświadczeń czy wrażeń po dokonanej konsumpcji ze swoimi oczekiwaniami, normami albo wzorcem oceny (Mazurek-Łopacińska, 2003). Satysfakcja klienta może zatem wynikać zarówno z przesłanek racjonalnych jak i przesłanek emocjonalnych towarzyszących wyborom klientów. Definiując satysfakcję należy więc uwzględnić, że jest ona subiektywnym odczuciem klienta ściśle związanym z jego oczekiwaniami (Gołąb-Andrzejczak, Badzińska, 2015). Rodzaj oczekiwań klienta może wynikać z jego doświadczeń z przeszłości związanych z użytkowaniem produktów należących do tej samej kategorii, z opinii innych osób lub z poziomu wiedzy na temat produktów danej kategorii, którą konsument zgromadził przed dokonaniem zakupu (Falkowski i Tyszka, 2006).

Na kształtowanie satysfakcji klienta mogą mieć wpływ różnego rodzaju czynniki, np. czynniki sytuacyjne (tj. hałas, chłód, padający deszcz, presja czasu), czynniki osobiste (tj. nastrój, samopoczucie konsumenta), a także cena. W przypadku ceny należy zauważyć pewien paradoks. Może zaistnieć sytuacja, w której klient oceni jakość produktu bardzo pozytywnie, ale nie odczuje satysfakcji z zakupu, ponieważ cena produktu będzie w jego mniemaniu zbyt wysoka (Bednarska-Olejniczak, 2010). Czynniki

wpływające na satysfakcję klienta mogą dotyczyć producenta, produktu, momentu dokonywania zakupu, użytkowania produktu, czy też korzystania z usługi. Włodarczyk-Śpiwak (2003) proponuje klasyfikację czynników wpływających na satysfakcję klienta, w której wyróżnia czynniki ekonomiczne (cena produktu, dochody klienta, posiadane oszczędności oraz zobowiązania finansowe, takie jak kredyty) oraz czynniki pozaekonomiczne (demograficzne, społeczne i psychologiczne). Autorka wyróżnia dodatkowo trzecią grupę czynników, tj. oddziaływanie instrumentów lub działań z zakresu promotion-mix (reklama, działania z zakresu public relations).

Matzler i Sauerwein (2002) proponują podział czynników wpływających na satysfakcję klienta uwzględniający również związek tych czynników z możliwością pojawienia się u klienta niezadowolenia (braku satysfakcji). Wyróżniają oni trzy kategorie tych czynników:

- czynniki podstawowe (wystąpienie tych czynników jest konieczne, ale niewystarczające do osiągnięcia satysfakcji, a ich brak prowadzi do odczuwania przez klienta niezadowolenia (ang. *dissatisfaction*)),
- czynniki wykonania (obecność tych czynników prowadzi do satysfakcji, a ich brak wywołuje niezadowolenie),
- czynniki pobudzenia (obecność tych czynników prowadzi do wzrostu satysfakcji, ale ich brak nie przyczynia się do pojawiania się niezadowolenia).

Czynniki, o których mowa można podzielić na (i) związane z produktem, (ii) dotyczące klienta oraz (iii) związane ze sprzedawcą (tabela 1.1).

Tabela 1.1 Czynniki wpływające na satysfakcję klienta

Czynniki związane z produktem	Czynniki dotyczące klienta	Czynniki związane ze sprzedawcą
<ul style="list-style-type: none"> - rzeczywiste cechy produktu, - postrzeganie produktu przez klienta, - jakość produktu, - cena produktu, - wartość produktu, - funkcjonalność produktu 	<ul style="list-style-type: none"> - indywidualne cechy klienta i jego wymagania, - dotychczasowe doświadczenia klienta, - oczekiwania klienta, - potrzeby klienta, - zaufanie klienta do firmy i marki, - ocena wartości produktu 	<ul style="list-style-type: none"> - wizerunek firmy, - troska o klienta, - nawiązywanie relacji z klientem, - obsługa klienta, - promocja

Źródło: Biesok i Wyród-Wróbel (2017).

Satysfakcja jest określana jako czynnik niezbędny do osiągnięcia lojalności, niemniej wyniki badań wskazują, że jest ona niewystarczająca – niewątpliwie sprzyja lojalności, ale nie jest jedynym czynnikiem przyczyniającym się do jej osiągnięcia. Odczuwanie przez klienta satysfakcji z użytkowania zakupionego produktu może zachęcać do dokonania ponownego zakupu produktów danej firmy. U zadowolonych klientów może pojawić się również uczucie emocjonalnej więzi z firmą. Ten emocjonalny aspekt relacji klient-dostawca czy też klient-produkt, wynikający z satysfakcji jest zaczątkiem lojalności klienta w stosunku do danej firmy i jej produktów, ale nie determinuje jej całkowicie (Sudolska, 2011). Badania przeprowadzone w różnych sektorach rynku wskazują, że pomimo bardzo wysokich wskaźników satysfakcji, wskaźniki odnoszące się do lojalności mogą być niezadowalające (Stum i Thiry, 1991)⁷. Należy więc, zwrócić uwagę również na inne czynniki, które mogą korzystnie wpływać na kształtowanie lojalności klienta.

Nowsze badania dowodzą, że bardzo ważnymi czynnikami kształtującymi lojalność klienta oprócz satysfakcji są:

- postrzegana jakość produktu (Ali i in., 2016; Castaldo i in., 2016; Jiang i Zhang, 2016; Sambo, Andik i Rachma, 2022; Anh i in., 2022; Ukpata, Atiga i Fumba, 2022; Ahmed i in., 2023),
- postrzegana wartość produktu (Ansari i Riasi, 2016; Wu i Lin, 2016; Han, Meng i Kim, 2017; Eris, 2022; García-Salirrosas i in., 2022; Olesen i Bathula, 2022; Prakoeswa, Hidayah i Dewi, 2022),
- zaufanie (Bilgihan, 2016; Heo i Lee, 2016; Lee i Wong, 2016; Sulistyandari, Kusumah i Nofirda, 2022; Wulandari, Febrina i Chandra, 2022; Dzingirai, Tshuma i Sikomwe, 2023; Iqbal i in., 2023).

Włączenie tych czynników do modeli lojalności wydaje się konieczne dla zrozumienia powstawania i wzmacniania lojalności klienta. Abu-Alhaija i in. (2018) określają satysfakcję, postrzeganą jakość, postrzeganą wartość oraz zaufanie jako podstawowe determinanty lojalności (*PD – primary determinants*). Wyróżniają oni również drugorzędne determinanty lojalności (*SD – secondary determinants*), do których

⁷ Badania przeprowadzone w latach 90. XX wieku (Stum i Thiry, 1991) koncentrujące się na lojalności klienta ukazały, że satysfakcja nie jest wystarczającym czynnikiem, który może warunkować lojalność klienta. Wśród klientów przedsiębiorstw funkcjonujących w różnych sektorach rynku, którzy zdecydowali się na zmianę dostawcy, od 65% do 85% z nich deklarowało wysokie zadowolenie z całością współpracy z poprzednim dostawcą. Z kolei, w branży motoryzacyjnej notowano bardzo wysokie wskaźniki satysfakcji klienta, które oscylowały w granicach 85-95%, mimo to, wskaźnik ponownych zakupów wynosił jedynie 40% (Sudolska, 2011).

zaliczają czynniki lojalnościowe wynikające z charakteru i kontekstu badawczego oraz moralne determinanty lojalności (*MD – moral determinants*), które obejmują czynniki kulturowe i religijne rynków docelowych. W swoim badaniu autorzy (Abu-Alhaija i in. 2018) podkreślili konieczność zwrócenia większej uwagi (niż dotychczas) na czynniki kulturowe i religijne w tworzeniu modeli lojalnościowych, ponieważ mają one, ich zdaniem, dość duże znaczenie w życiu współczesnych klientów.

Na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury Dziewanowska (2010) wśród czynników determinujących lojalność klienta wyróżniła nie tylko czynniki, które przez autorów wcześniej omawianej klasyfikacji są określane jako podstawowe determinanty lojalności (jakość produktu, wartość produktu oraz zaufanie), ale również zidentyfikowała inne ważne czynniki kształtujące lojalność klienta, tj. zaangażowanie oraz koszty i bariery zmiany dostawcy⁸.

Jakość produktu jest czynnikiem silnie wpływającym na przywiązanie klienta do produktu bądź firmy. Dostarczanie przez firmę produktów wysokiej jakości może skutecznie wpłynąć na przekształcenie statusu z jednorazowego nabywcy w lojalnego klienta (Irfan i Hariani, 2022; Naini i in. 2022). Jakość jest definiowana jako suma cech produktu decydująca o zdolności tego produktu do zaspokojenia określonych potrzeb i oczekiwań nabywcy lub nawet do ich przewyższenia (Lina, 2022). Jakość powinna odnosić się nie tylko do produktu, ale także do obsługi klienta, która jest ważnym elementem postrzeganej przez klienta jakości. Obecnie, w gospodarce, w obliczu dużej konkurencji, wobec produktów stawiane są coraz większe wymagania. W związku z tym jakość produktów również musi być stale doskonała, aby sprostać wysokim wymaganiom klientów. Dbłość o jakość produktów oraz jakość obsługi klienta to podstawowe warunki niezbędne do pozyskiwania klientów, a następnie budowania z nimi silnych, długookresowych relacji (zob. Alzoubi, Ahmed i Alshurideh, 2022; Gontur, Gadi i Bagobi, 2022; Saraswati, 2022).

Wartość produktu stała się bardzo ważnym czynnikiem determinującym lojalność klienta w momencie, gdy badacze dowiedli, że satysfakcja nie jest wystarczającym czynnikiem warunkującym zachowania klientów. Postrzegana wartość produktu jest oceną poznawczą (w przeciwieństwie do satysfakcji, która jest oceną głównie

⁸ Szerzej o uwzględnionych przez autorkę czynnikach kształtujących lojalność klienta, tj. o zadowoleniu, jakości produktu, wartości produktu, zaufaniu, zaangażowaniu oraz kosztach i barierach zmiany dostawcy zob. np.: Ahmad i Buttle (2001), Burnhan, Frels i Mahajan (2003), Przybylska (2010), Dziewanowska (2012), Gołąb-Andrzejczak i Badzińska (2015), Miszczak (2016), Iwańska-Knopp i Szymczak (2018), Olejniczak-Szuster (2018), Jenneboer, Herrando i ConstatInides (2022).

emocjonalną) i wyróżnia się dużym subiektywizmem (powstaje w percepcji nabywcy przy uwzględnieniu panujących na rynku warunków oraz ocenie oferty konkurencji). Wartość jest ogólną oceną użyteczności produktu dokonaną w oparciu o porównanie poniesionych kosztów z otrzymanymi korzyściami (Kawa, Pierański i Zdrenka, 2020; Jiang i in., 2021; Suttikun i Meeprom, 2021). Klienci czują się traktowani sprawiedliwie, jeśli dostrzegają, że stosunek kosztów jakie ponieśli do korzyści, które otrzymali jest równy lub gdy korzyści przewyższają koszty. Postrzegana wartość może wywierać pozytywny wpływ, m.in. na: zadowolenie klientów, zaufanie klientów, intencje ponownego zakupu, a także gotowość do głoszenia pozytywnych rekomendacji (Damanik i Yusuf, 2021).

Zaangażowanie jest istotnym elementem w kreowaniu długotrwałych relacji klienta z firmą. Określa się ją jako chęć utrzymania relacji oraz opór przed zmianą (szerzej zob.: Keiningham i in., 2015; Roy, Gruner i Guo, 2020). Zaangażowanie stron w relację sprzyja rozwojowi i utrzymywaniu relacji, co jest istotnym elementem w kształtowaniu lojalności klienta (Kethan i Basha, 2022; Khraiwish i in., 2022; Liang, 2022). Korzyści wynikające z zaangażowania to, m.in.: niewielka chęć i gotowość klienta do zmiany dostawcy, zwiększona skłonność do pozytywnego rekomendowania firmy innym, potencjalnym klientom, mniejsza wrażliwość na zmiany cen oraz zwiększenie gotowości do dokonywania powtórnych zakupów. Należy zauważyć, że wymienione korzyści, to w istocie przejawy lojalności klientów. Ważne jest, aby w relacji obie strony odczuwały równowagę zaangażowania. W przypadku pojawienia się nierównego rozkładu zaangażowania pomiędzy stronami relacji (tj. pomiędzy firmą i klientem) pojawia się uczucie dyskomfortu, które może prowadzić do powstawania konfliktów i oddalania się klienta od firmy (Ross, Anderson i Weitz, 1997).

Istotą lojalności jest tworzenie i utrzymywanie relacji pomiędzy klientem a firmą. Każda relacja niesie ze sobą pewne ryzyko, które można skutecznie minimalizować poprzez budowanie zaufania. Zaufanie można określić jako zbiór przekonań o tym, że druga osoba lub firma dotrzyma oczekiwanego zobowiązania (Gefen, 2000) lub szerzej jako nadzieję, że druga osoba lub firma zachowa się etycznie, będzie wiarygodna i dotrzyma oczekiwanego zobowiązania (Luhmann, 2018). W związku z tym zaufanie odnosi się do przekonania dotyczącego tego, co zrobią inni na podstawie wcześniejszych interakcji. Zaufanie może w bardzo dużym stopniu ułatwić wzajemne kontakty. Jego pojawienie się w relacji niesie ze sobą wiele korzyści, np.: ograniczenie poczucia niepewności klienta w relacji z firmą, zwiększenie gotowości stron do akceptacji

pewnych ustalonych zasad panujących w relacji, pojawienie się większej chęci do współpracy oraz, co ważne, ograniczenie występowania konfliktów i chęć rozwiązywania problemów w oparciu o dialog (Morgan i Hunt, 1994; Setiawan i in., 2020; Soleimani, 2022). Klient, który ufa firmie jest w stanie wybaczyć jej drobne błędy i niedociągnięcia.

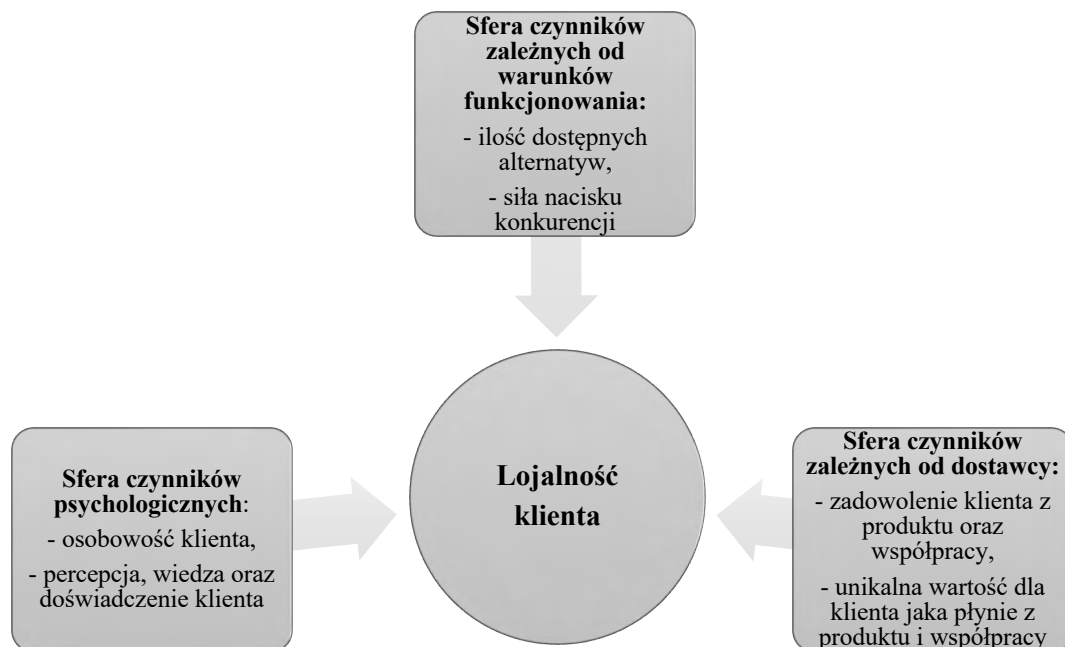
W celu utrzymania klientów firma może stworzyć bariery, które uniemożliwią im wycofanie się z relacji z nią w chwili, gdy doświadczą niezadowolenia lub znajdą atrakcyjniejszą ofertę. W kontekście rynków konsumenckich wyróżnia się dwie grupy czynników, które przyczyniają się do zwiększenia powiązań pomiędzy stronami relacji. Pierwsza grupa to więzi określane przez klientów jako takie, które są poza ich wpływem – klienci oceniają je negatywnie (więzi prawne, ekonomiczne, technologiczne, geograficzne i czasowe). Do drugiej grupy należą więzi występujące głównie w percepcji klienta (więzi wynikające z wiedzy, społeczne, kulturowe, psychologiczne i ideologiczne) (Storbacka, Strandvik i Gronroos, 1994). Na efektywność tworzonych przez firmę barier w dużej mierze wpływają koszty zmiany, które obejmują zarówno koszty finansowe, jak i koszty związane z poszukiwaniem, uczeniem się i emocjami (Burnham, Frels i Mahajan, 2003). W istocie, pojawianie się barier i kosztów zmiany dostawcy wpływa na zwiększenie się lojalności behawioralnej (związanej z zachowaniem klienta), ale nie oddziałuje w żadnym stopniu na lojalność afektywną (związaną z emocjami klienta) (Ganesh, Arnold i Reynolds, 2000).

Charakteryzując poszczególne czynniki kształtujące lojalność klienta autorka niniejszej pracy pominęła jeden z czynników, tj. satysfakcję, ponieważ został on dość szeroko omówiony we wcześniejszej części tego podrozdziału.

W polskiej literaturze często prezentowana jest klasyfikacja czynników kształtujących lojalność klienta zaproponowana przez Nieżurawskiego, Pawłowską oraz Witkowską (2010). Owa klasyfikacja dzieli czynniki, o których mowa na egzogeniczne oraz endogeniczne. Czynniki endogeniczne są związane bezpośrednio z klientem i z subiektywnym postrzeganiem przez niego otaczającej go rzeczywistości. Można wśród nich wyróżnić oczekiwane korzyści oraz poziom zaangażowania w proces zakupu i towarzyszący mu stopień ryzyka. Czynniki egzogeniczne natomiast to czynniki niezwiązane z klientem (jakość produktów, stopień nasycenia rynku, cechy marki, wielkość asortymentu przedsiębiorstwa). Między tymi dwiema grupami czynników występują sprzężenia zwrotne o różnym charakterze. Czynniki te mogą być determinantami lojalności, a w niektórych przypadkach – mogą być jej efektem (Borys, Rogala i Skowron, 2015).

Z kolei Dembińska-Cyran, Hołub-Iwan i Perenc (2004) proponują podział czynników kształtujących lojalność klienta na trzy sfery: sferę czynników zależnych od dostawcy, sferę czynników zależnych od warunków funkcjonowania oraz sferę czynników psychologicznych. Do sfery czynników zależnych od dostawcy autorzy zaliczają zadowolenie klienta z produktu oraz ze współpracy z firmą, a także unikalną wartość produktu dla klienta. Druga sfera, tj. sfera czynników zależnych od warunków funkcjonowania, obejmuje istnienie oraz liczbę dostępnych alternatyw oraz siłę nacisku konkurencji. Do sfery czynników psychologicznych przynależą czynniki osobowościowe klienta, a także jego percepcja, wiedza oraz doświadczenie. Należy zauważyć, że model zaproponowany przez autorów (Dembińska-Cyran i in., 2004) jest rozbudowaną wersją podziału na czynniki egzogeniczne i endogeniczne. Obie klasyfikacje uwzględniają zarówno czynniki związane z klientem, jak i czynniki, które nie dotyczą klienta. Z kolei różnica związana jest z podziałem czynników niezwiązanych z klientem na dwie strefy: strefę dotyczącą dostawcy produktu oraz strefę związaną z czynnikami zewnętrznymi (zob. rysunek 1.4).

Rysunek 1.4 Model czynników wpływających na kształtowanie lojalności klienta



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dembińska-Cyran, Hołub-Iwan, Perenc (2004).

Interesujący podział czynników kształtujących lojalność klienta proponuje Kwiatek (2007). Autor wyróżnia cztery grupy czynników: cechy konsumenta, cechy marki, otoczenie społeczne oraz warunki rynkowe (zob. tabela 1.2).

Tabela 1.2 Czynniki determinujące lojalność klienta według Kwiatka

Czynniki determinujące lojalność klienta			
Cechy konsumenta	Cechy marki	Otoczenie społeczne	Warunki rynkowe
<ul style="list-style-type: none"> - skłonność do podejmowania ryzyka, - stosunek do nowości, - podatność na wpływ innych, - dotychczasowe doświadczenie 	<ul style="list-style-type: none"> - tożsamość, - reputacja, - instrumenty marketingu-mix wspierającego markę, - rekomendacje 	<ul style="list-style-type: none"> - kultura, - obowiązujące normy i wartości, - rekomendacje 	<p><i>Rodzaj rynku:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - stopień rozwoju rynku, - branża, <p><i>Cechy rynku:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - poziom konkurencji, - liczba podmiotów, - dostępność substytutów, - poziom cen

Źródło: Kwiatek (2007).

Wymienione czynniki wywierają zróżnicowany wpływ i mają odmienne znaczenie w zależności od specyfiki produktów, branży oraz zachowań nabywczych klientów. Należy zwrócić szczególną uwagę na czynniki związane z cechami marki/firmy, które wywierają wyjątkowo duży wpływ na kształtowanie lojalności klienta. Na siłę więzi klienta z firmą/marką ma wpływ stopień, w jakim postrzegany przez klienta obraz siebie i obraz firmy/marki są ze sobą zgodne (Kwiatek, 2007). Po pierwszym kontakcie z daną firmą lub jej produktami, czynnikami sprzyjającymi pojawianiu się pozytywnego nastawienia są satysfakcja oraz przewidywane ryzyko zmiany. W przypadku kolejnych kontaktów i nabywania pozytywnych doświadczeń, istotnie zwiększa się znaczenie identyfikacji klienta z firmą lub marką. Według niektórych badaczy to właśnie identyfikacja z firmą/marką jest jedną z najsilniejszych determinant lojalności (Brown i Dacin, 1997; Falkowski i Stachewicz, 1999).

Znaczna część czynników kształtujących lojalność klienta jest determinowana przez motywy zachowań lojalnościowych. Motywy zachowań lojalnościowych to czynniki wewnętrzne (zarówno świadome, jak i nieświadome), które mają wpływ na zachowania lojalnościowe – mogą przyczyniać się do ich uruchomienia, ukierunkowania, podtrzymania, a także zakończenia. Urban i Siemieniako (2006) proponują podział motywów lojalności na: motywy lojalności w relacji klienta z firmą, społeczne motywy lojalności, motywy lojalności związane z oceną korzyści oraz motywy lojalności wywołane przymusem zewnętrznym. Sz wajca (2009) inspirowana klasyfikacją stworzoną przez Urbana i Siemieniako (2006) dokonała podziału motywów lojalności klienta na: motywy psychologiczne (odpowiednik motywów lojalności w relacji klienta

z firmą), motywy ekonomiczne (odpowiednik motywów związanych z oceną korzyści) i motywy zewnętrzne (odpowiednik motywów lojalności wywołanych przymusem zewnętrznym). Motywy psychologiczne i społeczne odnoszą się do potrzeb społecznych i duchowych, takich jak: nawiązywanie kontaktów z innymi ludźmi, potrzeba akceptacji, szacunku, samorealizacji i poczucia ważności. Motywy ekonomiczne są związane z potrzebami materialnymi i wynikają z przesłanek racjonalnych. Motywy zewnętrzne, z kolei mają charakter obiektywny. Grupy motywów oraz wpisujące się w nie motywy lojalności klienta prezentuje tabela 1.3.

Tabela 1.3 Motywy lojalności klienta

Grupa motywów	Motywy lojalności klienta
Motywy lojalności w relacji klienta z firmą (motywy psychologiczne)	<ul style="list-style-type: none"> – poczucie uczestnictwa klienta w kształtowaniu oferty firmy, – poczucie pozytywnej i osobistej więzi klienta z pracownikami firmy, – poczucie bycia ważnym dla firmy, – utożsamianie się klienta z wartościami prezentowanymi przez firmę, – nadzieja klienta na przyszłość relacji z firmą – poczucie swobody wyboru, – poczucie posłuszeństwa dla osób z autorytetem,
Spoleczne motywy lojalności (motywy społeczne)	<ul style="list-style-type: none"> – chęć bycia zauważonym i docenionym przez innych ludzi, – chęć wyróżnienia się spośród innych ludzi, – chęć dzielenia z grupą klientów własnych zainteresowań,
Motywy lojalności związane z oceną korzyści (motywy ekonomiczne)	<ul style="list-style-type: none"> – pragnienie najkorzystniejszego zakupu cenowego, – pragnienie korzyści dodatkowych przy kolejnym zakupie,
Motywy lojalności wywołane przymusem zewnętrznym (motywy zewnętrzne)	<ul style="list-style-type: none"> – poczucie przymusu wywołanego warunkami rynkowymi, – chęć zaznania wygody, – poczucie niemożliwości zmiany dostawcy ze względu na wysokie bariery wyjścia, – poczucie przymusu wywołane wymaganiami prawnymi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Urban i Siemieniako (2006), Szwajca (2009).

1.3 Typologia lojalności klienta

Lojalność klienta jest bardzo złożonym konstruktem. Ta złożoność znajduje swoje odzwierciedlenie w przypadku definiowania typów lojalności. W literaturze przedmiotu (Fournier i Yao, 1997; Olsen, 1999; Garbarski i Rutkowski, 2000; Peter i Södelrund, 2001, za: Jacobsen, Olsson i Sjövall, 2004; McMullan i Gilmore, 2008; Almeida-Santana i Moreno-Gil, 2018; Fedotova, Kryvoruchko i Shynkarenko, 2019; Närvänen i in., 2020)

spotyka się wiele odmiennych typologii lojalności klienta uwzględniających różne zachowania klientów oraz ich cechy indywidualne. Istnieją także klasyfikacje, w których dokonuje się podziału lojalności ze względu na obiekt lojalności lub jej charakter.

Biorąc pod uwagę obiekt lojalności, można wyróżnić trzy typy lojalności klienta (Sudoł, Szymczak i Haffer 2000):

- lojalność wobec produktu/marki – klient przejawia pozytywną postawę wobec produktów określonej marki i deklaruje chęć ich zakupu (tym samym dokonując zakupu regularnie), pomimo istnienia wielu niedogodności, które przemawiają za skorzystaniem z oferty konkurencyjnej, tj.: niedostępności produktów, niższych cen produktów konkurencyjnych,
- lojalność wobec producenta (usługodawcy) – klient konsekwentnie kupuje towary danego producenta lub korzysta z oferowanych przez niego usług, a także wyraża skłonność do kupowania produktów różnych marek tego samego producenta,
- lojalność wobec miejsca zakupu – klient preferuje produkty sprzedawane w określonym miejscu (np. supermarket, punkt sprzedaży).

Często przytaczaną klasyfikacją lojalności jest podział na lojalność podzielną (multilojalność) oraz lojalność niepodzielną (Fournier i Yao, 1997; Smyczek, 2001; Mckercher, Denizci-Guillet i Ng, 2012; Uncles i Kwok, 2013; Quoquab, Yasin i Dardak, 2014; Almeida-Santana i Moreno-Gil, 2018). W przypadku lojalności niepodzielnej jako kryterium podziału uwzględnia się liczbę dostawców, których produkty klient nabywa. Z kolei, w kontekście lojalności podzielnej, klient jednocześnie lub na zmianę kupuje produkty kilku dostawców. Lojalność niepodzielną przejawiają klienci, którzy nabywają produkty określonej kategorii wyłącznie u jednego dostawcy.

Interesujące rozważania na temat typów lojalności klienta prowadzą Reinatz i Kumar (2003). Autorzy wyróżniają lojalność rzeczywistą, którą należy postrzegać przez pryzmat zachowań zakupowych klienta (ilość dokonywanych zakupów, częstotliwość dokonywanych zakupów i zróżnicowanie produktów, które klient nabywa od określonego dostawcy), a także zwracają uwagę na lojalność deklarowaną, która jest subiektywną oceną poziomu własnej lojalności dokonywaną przez klienta. Badanie przeprowadzone przez autorów dowodzi, że osoby, które odznaczały się zarówno wysokim stopniem lojalności rzeczywistej, jak i lojalności deklarowanej były bardziej skłonne (w porównaniu, do osób które przejawiały jedynie wysoki stopień lojalności rzeczywistej) do rekomendowania produktów danej firmy.

Analizując lojalność klienta jako konstrukt dwuwymiarowy, tzn. w kontekście dokonywania powtórnych zakupów (wymiar behawioralny) oraz przywiązania do produktów danej firmy (wymiar afektywny/emocjonalny), wielu autorów (por. m.in.: Dick i Basu, 1994; Sindell, 2000, za: Dziewanowska, 2012; Griffin, 2002) opracowało bardzo podobne typologie lojalności klienta, objaśniając postępowanie nabywców w przypadku różnych konfiguracji zachowań zakupowych oraz odczuwanego przywiązania. Dick i Basu (1994) analizują lojalność w kontekście przejawianego przez klienta stosunku do firmy i jej produktów, który może być zarówno pozytywny, jak i negatywny. Z kolei Griffin (2002) przejawiane przez klienta nastawienie określa jako siłę przywiązania klienta do firmy lub jej produktów. Wspomniani autorzy proponują w zasadzie tożsame typologie, które różnią się jedynie pod względem semantycznym i interpretacyjnym. Wyróżniają one następujące typy lojalności klienta: lojalność prawdziwa/wyjątkowa, lojalność ukryta, lojalność fałszywa/inercyjna oraz brak lojalności⁹. Sindell (2000) proponuje zaś najbardziej rozwiniętą typologię, w której uwzględnia te same kryteria co Dick i Basu (1994) oraz Griffin (2002), tj. skłonność do dokonywania ponownych zakupów oraz poziom przywiązania do produktu, a dodatkowo dokonuje pogłębionej analizy segmentów klientów, którzy charakteryzują się niskim przywiązaniem do produktów określonej firmy. Biorąc to pod uwagę, autorka wyróżnia sześć typów lojalności, tj.: lojalność najwyższą i lojalność potencjalną (te typy lojalności przejawiają klienci, którzy charakteryzują się wysokim stopniem przywiązania do firmy i jej produktów) oraz lojalność wygody, lojalność stymulowaną, lojalność cenową i lojalność monopolistyczną (te typy lojalności przejawiają klienci, którzy charakteryzują się niskim stopniem przywiązania do firmy i jej produktów) (zob. rysunek 1.5).

⁹ Szerzej o wymienionych typach lojalności klienta zob. Dick i Basu (1994), Bloemer i Kasper (1995), Griffin (2002).

Rysunek 1.5 Typologia lojalności klienta według Sindell

		Częstotliwość i wielkość zakupów	
		Duża	Mała
Poziom przywiązania do produktu/firmy	Wysoki	Lojalność najwyższa	Lojalność potencjalna
	Niski	Lojalność wygody Lojalność stymulowana	Lojalność cenowa Lojalność monopolistyczna

Źródło: Sindell (2000).

Określone przez autorkę (Sindell, 2000) typy lojalności szeroko charakteryzuje Dziwanowska (2012), która wyróżnia:

- lojalność najwyższą – charakteryzuje się ona pozytywnym stosunkiem klienta i wysokim stopniem przywiązania do firmy lub jej produktów oraz regularnym i częstym dokonywaniem zakupów (klienci przejawiający ten typ lojalności są najlepszymi ambasadorami danej firmy, ponieważ głoszą na jej temat pozytywne opinie, chętnie rekomendują jej produkty innym, potencjalnym klientom, są odporni na działania promocyjne firm konkurencyjnych, nie wykazują gotowości, ani skłonności do poszukiwania alternatyw na rynku oraz są w stanie wybaczyć firmie drobne błędy i odznaczają się wysoką tolerancją na niedoskonałości, np. w produktach); firma powinna w sposób szczególny dbać o takich klientów, pielęgnować relacje z nimi oraz regularnie badać ich potrzeby i je zaspokajać,
- lojalność potencjalną – klienci przejawiający ten typ lojalności mają pozytywny stosunek do danej firmy i jej produktów oraz charakteryzują się wysokim przywiązaniem, natomiast nie dokonują częstych zakupów (czynnikami, które mogą mieć na to wpływ są np.: niskie zasoby finansowe klienta oraz wpływ innych ludzi na dokonywanie decyzje zakupowe),
- lojalność wygody – klienci przejawiający ten typ lojalności nie odczuwają silnego przywiązania do firmy i jej produktów, ale dokonują regularnych i częstych zakupów (czynnikami, które wpływają w tym przypadku na decyzje klienta są m.in. komfort i wygoda dokonywania transakcji, natomiast marka produktu i jego

jakość odgrywają tutaj drugorzędną rolę i nie wpływają na podejmowane przez klienta decyzje o dokonaniu zakupu),

- lojalność stymulowana – klienci, podobnie jak w przypadku lojalności wygody, dokonują częstych i regularnych zakupów, nie przejawiając jednocześnie przywiązania do produktów danej firmy (czynnikami determinującymi lojalność są różnego rodzaju premie i nagrody wpisujące się w programy lojalnościowe stosowane przez firmy, które skutecznie zachęcają klientów do podejmowania decyzji zakupowych); klienci przejawiający ten typ lojalności są lojalni do czasu, gdy odczuwają satysfakcję z otrzymywanych korzyści (jeśli inna, konkurencyjna firma jest w stanie zaoferować im lepsze, w ich mniemaniu bardziej atrakcyjne warunki, bez wahania decydują się na zmianę dostawcy),
- lojalność cenowa – charakteryzuje się zarówno niskim przywiązaniem klienta, a także niską częstotliwością dokonywania zakupów produktów danej firmy (w przypadku takich klientów czynnikiem decydującym o zakupie są przede wszystkim korzyści finansowe – przeprowadzają oni wnikliwą analizę rynku i ofert firm konkurencyjnych, a następnie dokonują oceny alternatyw i wybierają ofertę najbardziej atrakcyjną pod względem ceny); firmy nie powinny koncentrować działań marketingowych oraz zasobów na tego typu klientach, ponieważ zbudowanie z nimi względnie trwałej relacji, która będzie miała pozytywne rokowania jest mało prawdopodobne,
- lojalność monopolistyczna – klienci w tym przypadku nie dokonują regularnych i częstych zakupów oraz nie wykazują żadnego przywiązania do firmy i jej produktów (jest to tzw. paradoksalny typ lojalności, ponieważ występuje on w sytuacji, gdy jedna firma posiada na danym rynku monopol na sprzedawanie pewnych produktów czy świadczenie określonych usług – klient w wyniku braku alternatyw, jest zmuszony do korzystania z oferty tej firmy, niezależnie od tego, czy spełnia ona jego oczekiwania i czy zaspokaja jego potrzeby); należy w tym miejscu podkreślić, że lojalność klientów można analizować wyłącznie w przypadku rynków konkurencyjnych. Klient lojalny z przymusu, w momencie, gdy na rynku pojawi się alternatywna oferta najpewniej zrezygnuje z dokonywania zakupów u dotychczasowego dostawcy.

Kompleksową i obszerną typologię lojalności klienta stworzyli Siemieniako i Urban (2006), którzy zaprezentowali poszczególne typy lojalności wraz z analizą motywów przyczyniających się do ich powstawania. W swojej koncepcji autorzy

uwzględnili następujące czynniki determinujące lojalność klienta: zaufanie, zaangażowanie (o charakterze pozytywnym, obojętnym i negatywnym¹⁰) oraz przyzwyczajenie. Autorzy wyróżnili cztery rodzaje lojalności z postawą pozytywną (lojalność świadoma, lojalność z rozsądku, lojalność zaangażowana, lojalność partnerska) oraz pięć typów lojalności z postawą negatywną lub obojętną (lojalność z rutyny, nieakceptowana lojalność z przymusu, bezradna lojalność z przymusu, lojalność wyrozumiała, lojalność warunkowa) (zob. tabela 1.4).

Tabela 1.4 Typy lojalności klienta z postawą pozytywną, obojętną i negatywną

Wyszczególnienie	Typ lojalności	Opis	Rekomendacje dla firmy
Lojalność z postawą pozytywną	Lojalność świadoma	Lojalność opiera się na zaufaniu klienta do firmy i satysfakcji z zakupu. W tej relacji nie występują zaangażowanie i przyzwyczajenie.	Firma powinna podejmować działania mające na celu wywołanie u klienta pozytywnego zaangażowania w relację, np. sprzedaż osobista zorientowana na potrzeby klienta, podniesienie poziomu jakości oferty.
	Lojalność z rozsądku	Relacja klienta z firmą trwa od dłuższego czasu i opiera się na zaufaniu oraz przyzwyczajeniu. Klient jest zadowolony z dokonywanych zakupów, ale nie wykazuje zaangażowania – jest bierny i obojętny.	Celem działań firmy powinno być przede wszystkim wzbudzenie w kliencie zaangażowania w relację, a także podtrzymywanie zaufania. Firma powinna zaskoczyć klienta, urozmaicić ofertę tak, aby wyjść ponad oczekiwania klienta, np. poprzez odpowiednio dopasowane programy lojalnościowe.
	Lojalność zaangażowana	Bliska i pozytywna relacja klienta z firmą, która opiera się na zaufaniu oraz zaangażowaniu pozytywnym. Klient odczuwa satysfakcję z dokonywanych zakupów i chętnie rekomenduje firmę i jej produkty innym, potencjalnym klientom.	Firma powinna dążyć do wzmocnienia pozytywnej postawy klienta i dążyć do zwiększenia dokonywanych przez niego zakupów, np. poprzez progresywne nagradzanie lojalności.
	Lojalność partnerska	Najsilniejszy i najgłębszy typ lojalności. Bardzo bliska relacja klienta z firmą oparta na utrwalonym zaufaniu i pozytywnym zaangażowaniu, a także	Firma powinna odpowiadać na potrzeby klienta związane z chęcią jeszcze bliższej integracji z firmą. Firma może wyróżnić klienta zapraszając go do kształtowania

¹⁰ W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy rodzaje zaangażowania: *i*) zaangażowanie pozytywne – klient odczuwa satysfakcję z dokonywanych zakupów oraz z relacji z firmą, chętnie angażuje się we współprojektowanie oferty firmy oraz głosi na jej temat pozytywne opinie i zachęca innych, potencjalnych klientów do skorzystania z oferty firmy, *ii*) zaangażowanie negatywne – klient nie odczuwa satysfakcji z dokonywanych zakupów i chciałby zakończyć relację z firmą, jednak z uwagi na pewne ograniczenia (np. ekonomiczne, tj. brak alternatywy, wysokie koszty zmiany dostawcy) nie może tego uczynić; klient głosi na temat firmy negatywne opinie, *iii*) zaangażowanie obojętne (brak zaangażowania) (zob. np.: Siemieniako i Urban, 2006; Vivek, Beatty i Morgan, 2012).

		przyzwyczajeniu do firmy. Klient silnie identyfikuje swój system wartości z kulturą organizacyjną firmy oraz szerzy na temat firmy pozytywne opinie. Klient jest odporny na działania konkurencji oraz wybacz firmie drobne błędy i nieporozumienia.	oferty (jako ekspert zewnętrzny lub w ramach tzw. okrągłych stołów), oferując dodatkowe korzyści w ramach klubu stałego klienta, czy też oferując specjalną edycję limitowaną. Firma powinna również monitorować natężenie motywów lojalności, aby móc w porę zapobiec ewentualnym odejściom klientów.
Lojalność z postawą obojętną lub negatywną	Lojalność z rutyny	Relacja opiera się wyłącznie na przyzwyczajeniu, z którego wynika powtarzalność dokonywanych zakupów. Klient nie odczuwa satysfakcji z dokonywanych zakupów oraz nie obdarza firmy zaufaniem.	Firma powinna skoncentrować się na wzbudzeniu zaufania i zaangażowania w kliencie. Firma powinna zaskoczyć klienta, urozmaicić ofertę tak, aby wyjść ponad oczekiwania klienta, np. poprzez odpowiednio dopasowane programy lojalnościowe.
	Nieakceptowana lojalność z przymusu	Klient przejawia negatywne zaangażowanie, jest niezadowolony z oferty firmy, nie darzy dostawcy zaufaniem, a mimo to nadal dokonuje zakupów. Klient kupuje niezbędne minimum produktów danej firmy i szerzy na jej temat negatywne opinie.	Firma powinna skoncentrować się na zniwelowaniu negatywnego zaangażowania, np. poprzez rozwiązanie głównych problemów mających wpływ na postawę klienta lub ewentualnie zachęceniu klienta do zaangażowania pozytywnego.
	Bezradna lojalność z przymusu	Najbardziej kłopotliwy rodzaj więzi klienta z firmą. Klient przejawia negatywne zaangażowanie, przyzwyczajenie oraz brak satysfakcji. Klient głosi negatywne opinie na temat firmy, jest bezradny z powodu „tkwienia” w takiej relacji.	Firma w miarę możliwości finansowych i organizacyjnych może zdecydować się np. na podniesienie jakości produktów. Poziom zmian powinien być wyważony – zbyt mała zmiana może zostać niezauważona przez niezadowolonych klientów, a zbyt duża zmiana może okazać się zupełnie nieopłacalna.
	Lojalność wyrozumiała	Klient przejawia zaufanie, przyzwyczajenie oraz negatywne zaangażowanie w stosunku do firmy. W tym przypadku, klient w mniejszym stopniu wyraża negatywne opinie na temat firmy, w porównaniu do lojalności z przymusu.	Firma powinna skoncentrować się na usunięciu problemu, który powoduje zaangażowanie negatywne. Dzięki temu istnieje duża szansa, że klient dostrzeże troskę ze strony firmy, co może skutkować w przyszłości zmianą więzi na pozytywną.
	Lojalność warunkowa	Klient przejawia zaufanie, przyzwyczajenie oraz negatywne zaangażowanie w stosunku do firmy. Klient ma wysokie oczekiwania w stosunku do firmy, aby ta zlikwidowała problem powodujący negatywne zaangażowanie. W przeciwnym wypadku klient jest gotowy na zmianę dostawcy.	Firma powinna podjąć wszelkie działania mające na celu usunięcie problemu powodującego negatywne zaangażowanie na podstawie analizy kosztów usunięcia problemu w porównaniu do kosztów utraty klienta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Siemieniako i Urban (2006).

Przedstawione typologie nie tylko ukazują złożoność relacji, jakie mogą zaistnieć pomiędzy klientem a firmą, ale również szczegółowo prezentują czynniki sprzyjające kształtowaniu tych relacji oraz rekomendacje działań, które mogą podejmować firmy w celu wpłynięcia na postawy klientów. Różnorodność proponowanych przez autorów

koncepcji, wynika z faktu, że zachowania i postawy lojalnościowe klientów mogą być analizowane z wielu odmiennych perspektyw. Jednakże należy podkreślić, że koncepcje wyróżniające typy lojalności, które reprezentują klienci dokonujący zakupów z przymusu lub korzystający z oferty danej firmy z powodu braku alternatyw lub środków finansowych, budzą pewne wątpliwości. Takie zachowania nie są bowiem, zdaniem autorki, przejawem lojalności. Klient lojalny to taki, który ma pozytywne nastawienie do obiektu lojalności oraz dokonuje zakupu w wyniku świadomej, dobrowolnej decyzji, a dodatkowo głosi pozytywne opinie na temat firmy. Czynniki determinujące lojalność klienta mają charakter pozytywny (pozytywne zaangażowanie, zaufanie, zadowolenie). Klienci, którzy są w pewien sposób zmuszeni do korzystania z oferty danej firmy, głoszą szkodliwe opinie na jej temat, a dodatkowo przejawiają negatywne zaangażowanie, brak zaufania oraz niezadowolenie, nie są klientami lojalnymi. Typy lojalności związane z postawą negatywną można rozpatrywać bardziej jako typy relacji klienta z firmą – nie generuje to tylu niejednoznaczności i sprzeczności interpretacyjnych. Relacje bowiem można określić zarówno jako mającą charakter pozytywny, jak i negatywny. Mając na uwadze istotę lojalności oraz podstawowe motywy, zachowania oraz postawy, jakie przejawiają klienci lojalni należy więc z pewnym dystansem i świadomością ograniczeń analizować niektóre prezentowane w literaturze koncepcje.

1.4 Poziomy lojalności klienta

Uwzględniając jakość i siłę lojalności klienta oraz charakter więzi, jaka łączy klienta z firmą, wyróżnia się różne poziomy lojalności. Poziomy zwane również stopniami lojalności klienta najczęściej są prezentowane w literaturze w postaci piramidy, drabiny, czy też kontinuum (Borys, Rogala i Skowron, 2015). Poziomy lojalności klienta różnią się od omówionych w poprzednim podrozdziale typów lojalności tym, że definiuje je nie tylko rodzaj relacji, stopień zadowolenia i zaufania, ale też jakość tej relacji. Każdy kolejny stopień lojalności charakteryzuje się większą siłą lojalności od poprzedniego, a na szczycie piramidy (drabiny) zawsze znajduje się najwyższy, najbardziej jakościowy i cenny dla firmy poziom lojalności klienta. Mimo odmiennego nazewnictwa (piramida lojalności, drabina lojalności, kontinuum) i różnej liczby poziomów klasyfikacji proponowanych przez autorów, w istocie wszystkie klasyfikacje przedstawiają tę samą drogę, którą przebywa klient – od chwili zwiastującej pierwszy zakup, aż do momentu, gdy staje się on prawdziwie lojalnym klientem.

Dość prosty podział proponuje Furtak (2003), definiując cztery profile lojalnych klientów, które są warunkowane przez dwie zmienne: poziom przywiązania klienta do firmy i prawdopodobieństwo kontynuowania relacji klienta z firmą. Autor wyróżnia następujące grupy klientów:

- adwokaci – klienci silnie przywiązani do firmy, którzy deklarują chęć i gotowość do kontynuowania relacji z firmą (klienci należący do tej grupy przejawiają lojalność prawdziwą/najwyższą),
- bierni – klienci, którzy nie są przywiązani do firmy, ale deklarują zamiar korzystania z jej produktów w przyszłości; decydują się na pozostanie z daną firmą z uwagi na własną bierność (tzw. inercja klienta¹¹) lub ograniczenia ekonomiczne, np. wysokie ceny alternatyw, wysokie koszty zmiany dostawcy,
- tymczasowi – klienci, którzy nie mają zamiarów budowania długotrwałej relacji z firmą (będą korzystać z oferty danej firmy do momentu, w którym na rynku pojawi się bardziej atrakcyjna oferta – wtedy bez wahania odejdą do konkurencji),
- zdrajcy – klienci przejawiający zadowolenie z relacji z daną firmą, którzy w wyniku pewnych przeszkód nie mogą kontynuować relacji i dokonywać zakupu produktów firmy (np. zmiana miejsca zamieszkania, utrata pracy i dochodu, zmiana priorytetów).

Przyjmując jako kryterium stopień powtarzalności zakupu Kotler (1999) również wyróżnia cztery poziomy lojalności klienta: niezmienną lojalność, podzielną lojalność, zmienną lojalność oraz nielojalność (zob. tabela 1.5).

Bez wątpienia szeroką klasyfikację poziomów lojalności opracowała Griffin (2002), która uwzględniając poszczególne fazy kształtowania lojalności i aktualnie reprezentowany przez klienta status, zidentyfikowała aż osiem typów klienta (zob. rysunek 1.6):

- podejrzany – każdy klient, który w opinii firmy mógłby kupić oferowane przez nią produkty,
- perspektywiczny – klient, który odczuwa potrzebę zakupu produktu i posiada na ten zakup wystarczające środki finansowe (taka osoba nie dokonała jeszcze zakupu, ale ma już świadomość istnienia firmy oraz posiada informacje dotyczące, m.in. lokalizacji firmy, oferowanych przez nią produktów, które pochodzą np. z telewizji, prasy, od znajomych),

¹¹ Inercja to postawa charakteryzująca się biernością i niechęcią do działania.

Tabela 1.5 Poziomy lojalności klienta według Kotlera

Poziom lojalności	Częstotliwość zakupu produktów danej marki*	Charakterystyka klienta
Niezmienna lojalność	A – A – A – A – A – A –	klienci kupujący produkty wyłącznie jednej firmy; najbardziej wartościowa grupa klientów
Podzielna lojalność	A – B – A – B – A – B –	klienci lojalni wobec dwóch/trzech firm, których produkty kupują na zmianę (kryterium wyboru: niska cena, rabaty cenowe)
Zmienna lojalność	A – A – A – B – B – B –	klienci, którzy zmieniają swoje wzorce zakupowe z jednej firmy na inną
Nielojalność	A – B – C – D – D – C – A – A – – B – C – C – B – D –	klienci, którzy regularnie zmieniają firmy, od których kupują produkty (kryterium wyboru: niskie ceny, rabaty cenowe). Takie osoby są nieatrakcyjne z punktu widzenia firmy, ponieważ po dokonaniu zakupów w promocyjnej cenie, zmieniają dostawcę

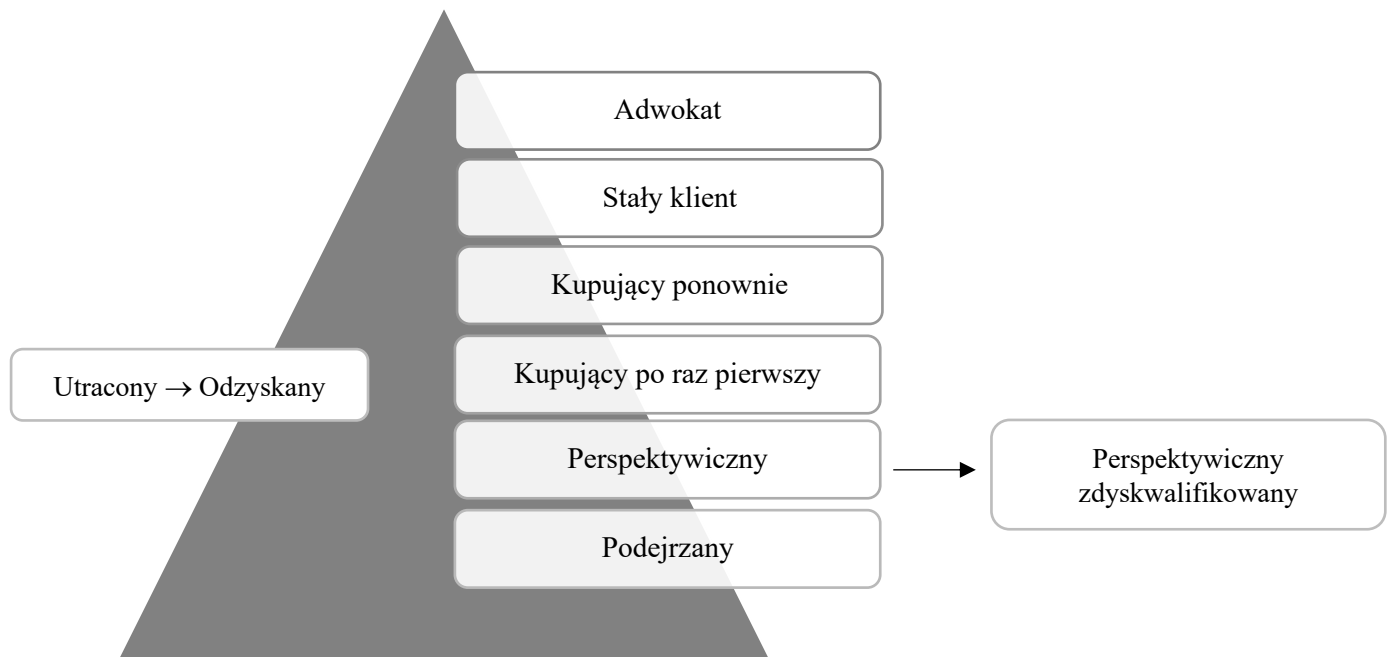
* A, B, C, D – każda litera oznacza inną firmę i oferowane przez nią produkty.

Źródło: Kotler (1999).

- perspektywiczny zdyskwalifikowany – jest to perspektywiczny klient, który zgodnie z wiedzą posiadaną przez firmę, nie potrzebuje jej produktów oraz nie posiada środków finansowych na ewentualny zakup,
- kupujący po raz pierwszy – klient, który zakupił produkty danej firmy pierwszy raz – wciąż może być klientem firm konkurencyjnych,
- kupujący ponownie – klient, który dokonał zakupu produktów danej firmy drugi lub kolejny raz,
- stały (klient) – regularnie korzysta z oferty danej firmy kupując większość produktów z asortymentu według swoich potrzeb (na tym etapie pomiędzy klientem a firmą kształtuje się silna więź – klient zaczyna przejawiać kolejne zachowania lojalnościowe, m.in. staje się odporny na działania konkurencji),
- adwokat – klient, który tak jak stały klient, dokonuje regularnych zakupów wszystkich produktów oferowanych przez daną firmę (zgodnie ze swoimi aktualnymi potrzebami); na tym etapie następuje zacieśnienie się więzi klienta z firmą – klient staje się rzecznikiem firmy, szerząc na jej temat pozytywne opinie oraz zachęcając innych, potencjalnych klientów do skorzystania z oferowanych przez nią produktów,

- klient utracony – nie dokonał ponownego zakupu podczas przynajmniej jednego, normalnego cyklu zakupowego,
- klient odzyskany – klient, który po dłuższym czasie bierności ponowił zakup (w tej sytuacji jednak firma powinna być ostrożna i czujna, ponieważ taki klient jest z natury niepewny i może w każdej chwili ponownie odejść).

Rysunek 1.6 Piramida lojalności klienta



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Griffin (2002).

Równie interesującą koncepcję poziomów lojalności klienta opracowali Hill i Alexander (2003), którzy zdefiniowali sześć poziomów lojalności i zaprezentowali je za pomocą piramidy lojalności. Autorzy wyróżnili następujące grupy klientów:

- prawdopodobni nabywcy – są to wszyscy klienci, którzy kupują dany produkt na rynku, nie decydując się na jego zakup u jednego dostawcy (prawdopodobni nabywcy mogą nie wiedzieć o istnieniu produktów danej firmy lub mogą nie mieć w zamiarze dokonania ich zakupu),
- potencjalni klienci – do tej grupy należą osoby, które uważają, że dana firma i oferowane przez nią produkty są atrakcyjne i godne uwagi, a mimo to nie podjęły jeszcze inicjatywy o zakupie tych produktów,
- okazjonalni klienci – klienci, którzy dokonali jednokrotnego zakupu danego produktu i nie odczuwają żadnej więzi z firmą,

- stali klienci – klienci dokonujący zakupu produktów danej firmy wielokrotnie, którzy są do niej przywiązani i pozytywnie nastawieni, ale ich relacja polega w największej mierze na dokonywaniu zakupów – odznaczają się biernym poparciem,
- zwolennicy – klienci, którzy posiadają cechy stałych klientów (regularne dokonywanie zakupów, pozytywne nastawienie do firmy i poczucie przywiązania), a dodatkowo biorą czynny udział w relacji z firmą głosząc na jej temat pozytywne opinie i rekomendując jej produkty innym, potencjalnym klientom,
- partnerzy – jest to najsilniejsza i najbardziej pożądana przez firmę forma relacji z klientem, której pielęgnowanie i utrzymywanie wynika z przekonania obu stron relacji, że partnerstwo przynosi im obopólne korzyści.

Koncepcję poziomów lojalności klienta wobec marki uwzględniającą satysfakcję i emocjonalne zaangażowanie klienta w zakup opracował Aaker (1991). Autor również wykorzystał piramidę do zaprezentowania wyróżnionych przez siebie poziomów lojalności klienta oraz pojawiających się pomiędzy nimi zależności (zob. rysunek 1.7).

Rysunek 1.7 Piramida lojalności klienta w stosunku do marki według Aakera



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Aaker (1991).

Za pomocą strzałek wskazujących tendencję wzrostową oraz spadkową ukazano, jak wzrasta poziom lojalności klienta i jak spada skłonność klienta do zmiany marki na coraz wyższych poziomach piramidy (Aaker, 1991; Ostrowska, 2010; Tesławski, 2012):

- 1) poziom pierwszy (klienci zmieniający marki) – ten poziom reprezentują klienci zmieniający marki, czyli osoby, które nie są lojalne wobec danej marki i często zmieniają dostawców, np. pod wpływem czynników ekonomicznych (obniżki cen, wyprzedaże, atrakcyjniejsza oferta u konkurencyjnego dostawcy),
- 2) poziom drugi (klienci nawykowi) – ten poziom reprezentują osoby, które nabywają daną markę z nawyku – są zadowolone z kupowanych produktów i raczej nie deklarują chęci do zmiany marki (aby utrzymać takich klientów, należy przede wszystkim zapewniać im realne korzyści i wskazywać cechy wyróżniające daną markę i czyniące ją niezwykle atrakcyjną na tle konkurencji),
- 3) poziom trzeci (klienci usatysfakcjonowani) – odczuwają zadowolenie z kupowanych produktów danej marki oraz są świadomi kosztów, jakie wiążą się ze zmianą dostawcy (koszty finansowe, koszty związane z poszukiwaniem, zmianą), co skutkuje niechęcią do zmian i poszukiwania alternatyw,
- 4) poziom czwarty (klienci lubiący markę) – na tym poziomie znajdują się klienci emocjonalnie związani z marką, którzy wybierają daną markę kierując się pozytywnymi skojarzeniami z nią związanymi, pozytywnymi doświadczeniami, czy też postrzeganiem wysokiej jakości produktów (tacy klienci odznaczają się wysokim zadowoleniem i niechęcią do zmiany dostawcy),
- 5) poziom piąty (klienci zaangażowani w markę) – ten poziom reprezentują klienci najbardziej wartościowi, którzy silnie identyfikują się z wartościami reprezentowanymi przez markę (tacy klienci są zaangażowani i dumni z posiadania produktów danej marki, są niewrażliwi na działania konkurencji, nie wykazują skłonności do zmiany dostawcy oraz chętnie rekomendują markę innym, potencjalnym klientom).

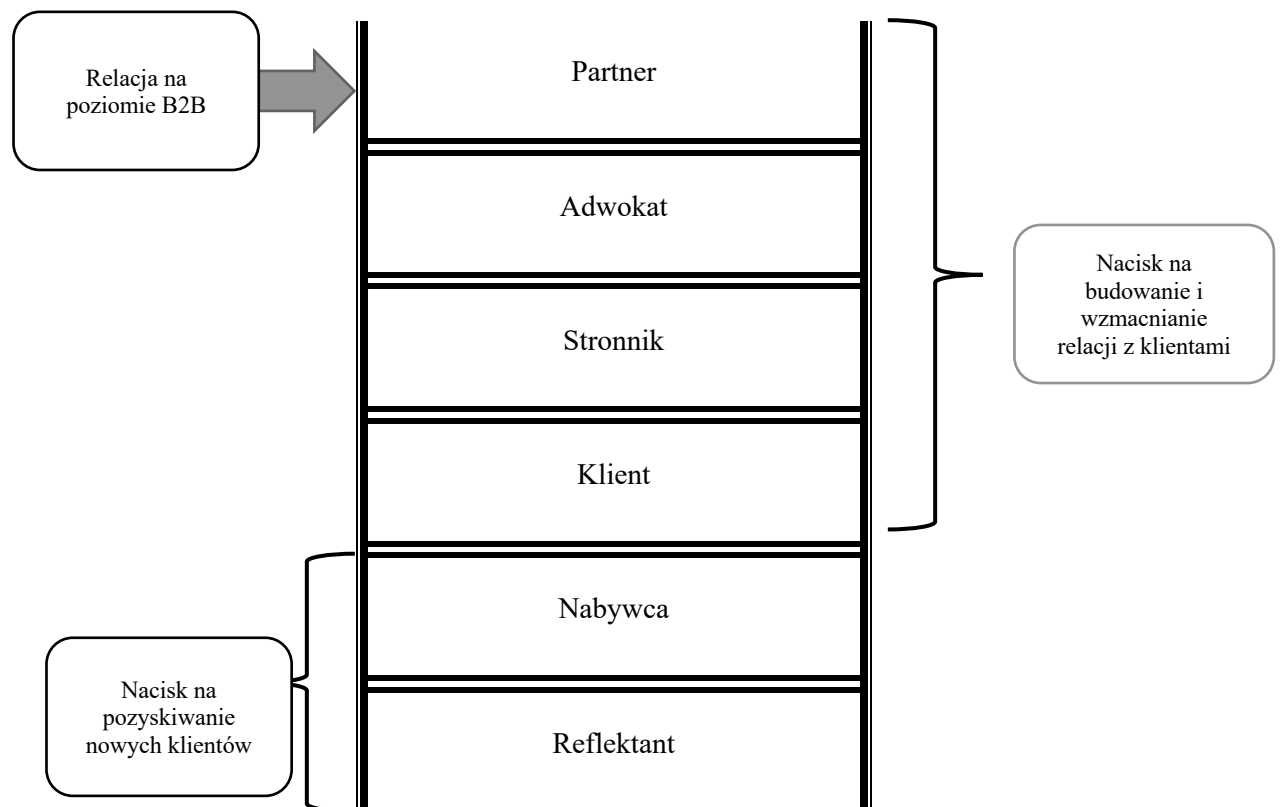
Wielu autorów (Gordon, 1998; Peck i in., 1999; Fonfara, 2004; Rogoziński, 2006) ukazuje klasyfikacje poziomów lojalności wykorzystując drabinę lojalności. Bardzo ciekawą koncepcję zaproponowali Peck i in. (1999)¹², którzy opisali poziomy lojalności klienta z perspektywy podejścia behawioralnego. Autorzy zaproponowaną przez siebie

¹² Marketingowa drabina lojalności opracowana w 1999 roku przez Pecka, Christophera, Payna i Ballantyna jest rozszerzoną wersją klasyfikacji poziomów lojalności klienta, którą ci sami autorzy opracowali w 1991 roku (zob. Christopher, Payne i Ballantyne, 1991).

typologię określili jako marketingową drabinę lojalności, która przedstawia różne poziomy rozwoju relacji na płaszczyźnie klient-firma. Drabina lojalności uwzględnia poziomy, w przypadku których należy skoncentrować się na pozyskiwaniu nowych klientów oraz poziomy, na których kładzie się nacisk na budowanie i utrzymywanie relacji z klientami. Na pierwszym szczeblu drabiny znajdują się reflektanci, tj. potencjalni klienci (ang. *prospect*), czyli tacy, którzy w mniemaniu firmy mogą zostać jej klientami. Na tym poziomie lojalności firma powinna skupić się przede wszystkim na pozyskiwaniu nowych klientów oraz stworzeniu jak najbardziej atrakcyjnych warunków oferty, aby klienci chcieli pozostać z nią na dłużej. Kolejny poziom lojalności jest reprezentowany przez nabywców, tj. okazjonalnych klientów (ang. *purchaser*), którzy dokonali zakupów produktów firmy jeden raz. W tym przypadku w dalszym ciągu należy realizować działania nastawione na pozyskiwanie nowych klientów. Trzeci poziom drabiny lojalności reprezentują klienci (ang. *clients*). Są to osoby, które przejawiają przywiązanie do firmy i jej produktów i dokonują regularnych zakupów. Na tym poziomie lojalności rozpoczyna się budowanie relacji klienta z firmą. Firma powinna podejmować działania skoncentrowane na utrzymywaniu klienta, docenianiu go i zapewnianiu mu wszelkich korzyści, tak aby wzbudzić w nim zaufanie i chęć zaangażowania w relację. Na czwartym szczeblu drabiny lojalności znajdują się stronnicy, tj. klienci wspierający (ang. *supporter*), którzy odczuwają emocjonalny związek z firmą, lubią ją i z reguły są niewrażliwi na działania konkurencji. Tacy klienci wspierają firmę biernie, tzn. ich wsparcie polega głównie na dokonywaniu regularnych zakupów. Na piątym szczeblu drabiny znajdują się adwokaci (ang. *advocates*). Są to klienci, którzy regularnie kupują produkty danej firmy, są niewrażliwi na działania konkurencji oraz odznaczają się aktywnym wspieraniem firmy, poprzez głoszenie na jej temat pozytywnych opinii i polecanie jej innym, potencjalnym klientom. Autorzy prezentowanej koncepcji wyróżnili również szósty poziom lojalności, na którym znajdują się partnerzy (ang. *partner*). Ostatecznie w wyniku zacieśniania więzi adwokaci mogą przekształcić się w partnerów na poziomie biznesowym. Na tym poziomie lojalności partnerzy (klient i firma) są blisko powiązani w relacji opartej na zaufaniu i zaangażowaniu (zob. rysunek 1.8). Z perspektywy klienta indywidualnego nie jest to istotny poziom lojalności, jednak warto wskazać, że w wyniku istnienia bardzo dobrej i silnej relacji pomiędzy firmą a klientem, obie strony mogą w niektórych sytuacjach przejawiać chęć współpracy na poziomie biznesowym (np. klient prowadzący restaurację jest bardzo związany z lokalnym sprzedawcą, od którego kupuje świeże artykuły spożywcze na swój własny użytek; w

wyniku powstania pomiędzy nimi silnej relacji opartej na zadowoleniu i zaangażowaniu – klient jest adwokatem – klient może chcieć podjąć współpracę z dostawcą na poziomie biznesowym i kupować jego produkty do użytku w swojej restauracji – relacja przekształca się w relację partnerską).

Rysunek 1.8 Drabina lojalności klienta



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Christopher, Payne i Ballantyne, (1991); Peck, Christopher, Payne i Clark (1999).

Curasi i Kennedy (2002) stworzyły typologię lojalności biorąc pod uwagę skłonność klientów do satysfakcji i lojalności. W typologii tej, autorki oprócz elementów behawioralnych i emocjonalnych, uwzględniły również element dostępności rozmaitych ofert dla klienta. Dostępność ofert na rynku jest warunkowana m.in. strukturą rynku i nasileniem konkurencji (od monopolu – gdzie klient może skorzystać z jednej oferty, po konkurencję doskonałą – gdzie klient ma do wyboru bardzo dużą liczbę różnych ofert). Analizując różne struktury rynku, zaczynając od monopolu a kończąc na konkurencji

doskonalej¹³, autorki wyróżniły następujące poziomy klientów ponownie kupujących i lojalnych (zob. tabela 1.7):

- więźniowie (ang. *prisoners*) – to klienci, którzy mają niewielki wybór dostawców produktów, których potrzebują, stąd, pomimo odczuwanego niezadowolenia z oferty określonego dostawcy, nadal będą kontynuowali z nim współpracę, ponieważ brakuje im alternatyw (w sytuacji monopolu na rynku niezadowoleni z poziomu oferty danej firmy klienci mogą czuć się uwięzieni i sfrustrowani brakiem innych, bardziej atrakcyjnych opcji, ale z powodu braku alternatyw będą akceptowali swoją niekorzystną sytuację; firma w tej sytuacji nie przykłada dużej uwagi do dbania o relacje z klientem, ponieważ ma świadomość, że niezależnie od poziomu jakości oferty, klienci nadal będą kupować jej produkty),
- niezależni lojaliści (ang. *detached loyalists*) – to stali klienci, którzy mają wybór pomiędzy dostawcami produktów, ale koszty zmiany są przez nich postrzegane jako wysokie i pomimo odczuwanego niezadowolenia z produktów kupowanych u aktualnego dostawcy, kontynuują z nim współpracę (więź pomiędzy klientem a dostawcą w tej sytuacji ma charakter funkcjonalny – bez bliskich powiązań; obniżenie kosztów zmiany może być dużą zachętą do zmiany dostawcy produktów),
- kupieni lojaliści (ang. *purchased loyalists*) – to klienci, którzy są umiarkowanie zadowoleni z kupowanych produktów, ich poziom zaangażowania w relację z firmą jest niski; kontynuują oni współpracę z firmą ze względu na atrakcyjność cenową oferty oraz oferowane im korzyści finansowe, np. w ramach klubów lojalnościowych (jeśli na rynku pojawi się bardziej atrakcyjna cenowo oferta, klient jest skłonny do natychmiastowej zmiany dostawcy produktów),
- zadowoleni klienci (ang. *satisfied loyalists*) – klienci odczuwający pozytywne nastawienie do dostawcy oraz zadowolenie z dokonywanych zakupów w wyniku zaspokojenia ich potrzeb dzięki odpowiednio ukierunkowanej ofercie; tacy klienci z reguły nie odczuwają potrzeby zmiany dostawcy (w tym przypadku znalezienie konkurencyjnej oferty, która zaspokoi potrzeby klienta, ale będzie miała niższą cenę, może być jednak bodźcem do zmiany dostawcy),

¹³ W literaturze wyróżnia się cztery główne struktury rynkowe: monopol, oligopol, konkurencję monopolistyczną oraz konkurencję doskonałą. Szerzej na temat poszczególnych struktur rynkowych zob. np. Tremblay i Tremblay (2012), Urbanek (2013), Hamulczuk (2015), Rekowski (2011), Zawislińska (2017).

- apostołowie (ang. *apostles*) – są to klienci reprezentujący najwyższy poziom lojalności, którzy przejawiają duże zadowolenie z dokonywanych zakupów; klienta i dostawcę łączą silne, emocjonalne więzi (najczęściej oparte na osobistych relacjach, których fundamentem są zaufanie i zaangażowanie obu stron) – taki klient chętnie dokonuje regularnych zakupów, jest w stanie wybaczyć dostawcy drobne błędy i niedociągnięcia, a także bezinteresownie głosi na temat firmy pozytywne opinie i zachęca innych, potencjalnych klientów do skorzystania z jej oferty.

1.5 Proces kształtowania lojalności klienta – model autorski

W literaturze przedmiotu proces kształtowania się lojalności klienta jest przedstawiany obrazowo najczęściej za pomocą drabiny lojalności (Adamska, 2002; West, Ford i Ibrahim, 2006; Sz wajca, 2009), z wykorzystaniem dynamicznych modeli lojalności (Oliver, 1999; Costabile, 2000) lub modeli uwzględniających zróżnicowane czynniki wpływające na kształtowanie się lojalności klienta i wzajemne zależności pomiędzy tymi czynnikami¹⁴. Często cytowanym modelem, który przedstawia cztery etapy budowania lojalności i szczegółowo opisuje procesy zachodzące na każdym z wyróżnionych etapów jest dynamiczny model lojalności Olivera (1999)¹⁵. Autorka korzystając z osiągnięć dynamicznego modelu lojalności opracowanego przez Olivera (1999) proponuje własny model procesu kształtowania się lojalności klienta, w którym wyróżnia pięć poziomów kształtowania się lojalności klienta, tj. kolejno: poziom, który obejmuje swoim zakresem identyfikację potencjalnych i tzw. prawdopodobnych klientów, kształtowanie lojalności poznawczej, kształtowanie lojalności afektywnej, kształtowanie lojalności wynikającej z głębokiego przekonania oraz kształtowanie lojalności rzeczywistej. Autorka inspirowana drabiną lojalności opracowaną przez Griffin (1995, 2002) wyróżnia także typy klientów, którzy reprezentują określony na każdym etapie rodzaj lojalności.

¹⁴ W literaturze opracowano zarówno proste modele kształtowania lojalności klienta uwzględniające jeden czynnik, np. satysfakcję (zob. Heskett i in., 1994; Griffin, 2002), a także bardzo rozbudowane modele, w których ukazano więcej czynników wpływających na kształtowanie się lojalności (tj. jakość, wartość, zaufanie, zaangażowanie, bariery i koszty zmiany) i wzajemne zależności pomiędzy tymi czynnikami (Costabile, 2000; Luarn i Lin, 2003; Majumdar, 2005; Agrawal, Gaur i Narayanan, 2012; Ansari i Riasi, 2016; Tjahjadi i Limakrisna, 2022).

¹⁵ Dynamiczny model lojalności Olivera (1999) został opisany w podrozdziale 1.1.

Tabela 1.6 Poziomy lojalnych klientów według Curasi i Kennedy

Wyszczególnienie	Więżniowie	Niezależni lojaliści	Kupieni lojaliści	Zadowoleni lojaliści	Apostołowie
Opis	wysoki poziom niezadowolenia z oferty danego dostawcy, brak możliwości zmiany w wyniku braku alternatyw	brak satysfakcji z dokonywanych zakupów, utrzymywanie relacji z firmą wynika z wygody i wysokich kosztów zmiany	umiarkowane zadowolenie z kupowanych produktów, brak zaangażowania w relację, utrzymywanie relacji ze względu na atrakcyjność cenową i otrzymywane korzyści finansowe	pozytywne nastawienie do dostawcy, odczuwanie zadowolenia z dokonywanych zakupów, brak chęci do zmiany	najwyższy poziom zadowolenia i zaangażowania w relację, głoszenie pozytywnych opinii i rekomendowanie produktów dostawcy
Pierwotna więź	wymuszona, wynikająca z braku innych możliwości	funkcjonalna, wynikająca z wysokich kosztów zmiany	strukturalna, wynikająca z korzyści finansowych i nagród	oparta na satysfakcji, brak powodów do zmiany	emocjonalna, wynikająca z osobistego zaangażowania w relację
Rola satysfakcji	nieistotna	niska	umiarkowana	umiarkowana	umiarkowana
Zaangażowanie klienta	zerowe	niskie	wysokie	umiarkowane, w kierunku wysokiego	bardzo wysokie
Dostępność alternatyw	brak alternatyw	kilka alternatyw na rynku	od umiarkowanej liczby alternatyw do wielu alternatyw	duża liczba alternatyw	duża liczba alternatyw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Curasi i Kennedy (2002)

Dodatkowo, w ramach poszczególnych poziomów wskazuje na kluczowe propozycje działań, jakie firma powinna realizować w celu usprawnienia tego procesu (zob. rysunek 1.9). Na samym początku (Poziom 0) firma powinna przede wszystkim zidentyfikować potencjalnych i tzw. prawdopodobnych klientów oraz ocenić możliwość przekształcenia tych klientów w nowych nabywców, którzy dokonają zakupu po raz pierwszy. Prawdopodobny klient to osoba, która wykazuje chociażby minimalne zainteresowanie ofertą danej firmy, ale nie jest jeszcze zdecydowana na dokonanie zakupu. Potencjalny klient z kolei ma świadomość istnienia określonych produktów danej firmy i odczuwa potrzebę posiadania tych produktów, co więcej, taki klient posiada również środki na zakup produktu. Odróżnienie klientów, którzy mają potencjał do stania się nowymi klientami czyli takich, w których warto zainwestować, od klientów nierokujących, którzy nie są zainteresowani zakupem oferowanych przez firmę produktów umożliwia segmentacja klientów (por. Dziewanowska, 2002; Żuchowski, 2007). Gdy firma rozpozna i zidentyfikuje potencjalnych i prawdopodobnych klientów (którzy bez wątplenia będą bardzo liczną grupą), kolejnym jej celem powinno stać się zdefiniowanie grupy docelowej. Grupa docelowa (ang. *target group*) jest to konkretna grupa odbiorców, którzy potencjalnie mogą być zainteresowani produktami danej firmy i, do których firma pragnie kierować swoje działania marketingowe.

Przy definiowaniu grupy docelowej należy bazować na kryteriach demograficznych, geograficznych, kulturowych, psychograficznych i behawioralnych¹⁶. Zdefiniowanie grupy docelowej umożliwi jak najbardziej trafne zaprojektowanie i dopasowanie działań marketingowych do preferencji potencjalnych klientów. Bardzo istotne na tym etapie jest również opracowanie strategii pozycjonowania produktu, której celem jest umocnienie i kształtowanie jego wizerunku, w taki sposób, aby kojarzył się on z określoną pozytywną wartością i wyraźnie wyróżniał się spośród produktów konkurencyjnych, motywując tym samym klienta do dokonania zakupu (Rawski, 2006; Kaczmarczyk, 2013). Istotą pozycjonowania jest stworzenie unikalnych i pozytywnych skojarzeń związanych z firmą i oferowanymi przez nią produktami (Szwajca, 2009).

W dalszej kolejności, pojawia się Poziom 1 omawianego procesu, który można określić jako kształtowanie lojalności poznawczej (ang. *cognitive loyalty*). Na tym etapie rozpoczyna się właściwy proces budowania lojalności klienta. Lojalność poznawcza lub inaczej lojalność oparta na wizerunku firmy jest efektem decyzji zakupowej podejmowanej na podstawie atrybutów produktów (np. poziom obsługi klienta, ceny) oraz na podstawie zaufania do firmy

¹⁶ Szerzej na temat trafnego definiowania grupy docelowej oraz ewentualnych problemów, jakie mogą napotkać firmy na tym etapie zob. np. Brzozowska i Guszczynska-Lukasik (2002), Düssel (2009), Mirowski (2012).

(może ono wynikać zarówno z wcześniejszych doświadczeń klienta, jak i z informacji otrzymanych od innych nabywców) (Oliver, 1999). Na tym etapie mogą znajdować się zarówno nowi klienci, jak i klienci ponawiający zakup. Nowi klienci podejmują decyzje zakupowe wyłącznie na podstawie informacji pośrednich, dostępnych np. w Internecie, mediach społecznościowych lub od znajomych. Klienci kupujący ponownie, swoje decyzje zakupowe podejmują głównie w oparciu o własne doświadczenia. Lojalność poznawcza jest bardzo powierzchowna, ponieważ opiera się głównie na informacjach i ewentualnych wcześniejszych doświadczeniach klienta. Powtarzające się zakupy mogą wynikać z rutyny lub bierności i mogą nie mieć żadnego związku z odczuwaną przez klienta satysfakcją, która determinowałaby podejmowane przez klienta decyzje zakupowe. Na tym etapie istnieje duże prawdopodobieństwo zmiany dostawcy.

Na poziomie kształtowania lojalności poznawczej firma powinna przede wszystkim skupić się na budowaniu długotrwałej relacji z klientem. W przypadku kontaktu z klientem, sprzedawca powinien mieć na uwadze przede wszystkim interes klienta, a nie tylko zrealizowanie transakcji i maksymalizację zysku. Należy podjąć wszelkie działania mające na celu ukształtowanie pozytywnych skojarzeń z firmą. Firma powinna dostarczyć klientowi wszelkich niezbędnych, rzetelnych i pełnych informacji o produktach (por. Adamska, 2002).

Lojalność poznawcza jest wrażliwa na (Oliver, 1999):

- rzeczywiste lub wyimaginowane cechy marki (cena, poziom obsługi klienta) przekazane np. za pośrednictwem reklamy lub ukształtowane w efekcie doświadczeń klienta lub innych osób,
- pogorszenie jakości marki lub wzrost cen,
- poszukiwanie przez klienta różnorodności.

Kolejny etap procesu budowania lojalności (Poziom 2) to kształtowanie lojalności afektywnej (ang. *affective loyalty*), która jest określana również jako lojalność wynikająca z zauroczenia. Na tym etapie budowania lojalności pojawia się przywiązanie klienta do firmy, które opiera się na przyjemnych doświadczeniach związanych z korzystaniem z oferowanych przez nią produktów. Lojalność jest determinowana przede wszystkim przez satysfakcję klienta z dotychczasowych kontaktów z firmą oraz kształtujące się głębsze więzi na poziomie klient – firma. Zaangażowanie klienta w relacje z firmą opiera się na poznaniu i emocjach, które są odporne na zmiany pod wpływem nowych informacji napływających od konkurencji lub innych osób (Oliver, 1999). Na tym etapie budowania lojalności znajdują się stali klienci, którzy regularnie korzystają z oferty danej firmy, są zadowoleni z dokonywanych zakupów oraz

przejawiają dużą odporność na działania konkurencji. Pomimo zadowolenia klienta z dokonywanych zakupów nadal istnieje duże ryzyko i prawdopodobieństwo zmiany dostawcy.

Warto zaznaczyć, że jest to etap, gdzie firma posiada już dużo informacji na temat klienta, jego preferencji i potrzeb. Dzięki temu możliwe staje się dostosowanie oferty tak, aby w jak największym stopniu zaspokoić te potrzeby i sprostać oczekiwaniom klienta. Niezwykle ważne jest odejście od wykorzystywania działań i narzędzi marketingu masowego na rzecz spersonalizowanych działań i narzędzi, dostosowanych do określonych grup klientów w celu nawiązania z nimi dialogu. Firma powinna traktować indywidualnie każdego klienta, aby dać mu poczucie bycia wyjątkowym i ważnym. Spośród stałych klientów należy wyróżnić najbardziej wartościowych klientów¹⁷ dla firmy (tzn. tych, którzy mają największy potencjał do przekształcenia się w lojalnych klientów) i zastosować odpowiednie działania i instrumenty marketingowe do budowania i umacniania ich lojalności. Ważne jest również zidentyfikowanie determinant ponownych zakupów (tj. powodów, które wpływają na regularne korzystanie z oferty danej firmy przez klientów) poprzez realizowanie badań marketingowych wśród klientów¹⁸. Ponadto, niezbędne jest szkolenie i motywowanie pracowników firmy w celu nabywania przez nich umiejętności sprzyjających budowaniu lojalności klienta. Firma powinna zadbać przede wszystkim o jak najlepsze warunki działania i profesjonalne szkolenia pracowników, którzy mają pierwszy kontakt z klientem. Jakość obsługi klienta powinna być bardzo wysoka, a pracownicy zajmujący się obsługą klienta powinni wiedzieć jak dbać o utrzymywanie i rozwijanie długotrwałych i silnych relacji z klientami (por. Adamska, 2002). W celu utrzymywania klientów firma może stworzyć bariery, np. ekonomiczne lub psychologiczne, które uniemożliwią klientowi zmianę dostawcy¹⁹.

Lojalność afektywna jest wrażliwa na (Oliver, 1999):

- niezadowolenie, którego klient doświadczył podczas fazy poznania,
- wzmocnione sympatie do produktów firm konkurencyjnych,
- poszukiwanie różnorodności i związane z tym testowanie produktów oferowanych przez konkurencyjne firmy,
- pogorszenie jakości produktów danej firmy.

¹⁷ Najbardziej wartościowych klientów można wyróżnić dokonując analizy: wielkości dokonywanych przez nich zakupów w przeszłości i obecnie, częstotliwości dokonywanych zakupów oraz rodzaju kupowanych przez nich produktów. Szerzej o określaniu najbardziej wartościowych klientów dla firm zob. np. Siemieniako (2007), Tomczyk (2013).

¹⁸ Szerzej na temat badań marketingowych zob. np. Morgan i Spanish (1984), Krueger (2002), Łotocki (2005), Escher (2011), Lisek-Michalska (2013), Kurzemska i Gorzula (2019), Nunan i in. (2020).

¹⁹ Bariery oraz koszty zmiany dostawcy zostały opisane w podrozdziale 1.2.

Kolejny etap procesu (Poziom 3) to kształtowanie tzw. lojalności wynikającej z głębokiego przekonania (ang. *conative loyalty*). Tego typu lojalność jest określana również jako lojalność intencjonalna. Klient na tym etapie nabiera przekonania, że warto pozostać z firmą, co jest efektem wielokrotnego zauroczenia jej produktami. Przekonanie wynika z odczuwania przez klienta zaufania wobec firmy i pewności, że utrzymywanie z nią relacji będzie najlepszym wyborem. Lojalność na tym poziomie jest rodzajem zobowiązania i planu ponownego zakupu produktów danej firmy – klient jest zmotywowany do dokonania ponownych zakupów, ale nie zawsze przekłada się to na decyzję o podjęciu działania (Oliver, 1999). Na tym etapie procesu budowania lojalności znajdują się klienci lojalni, którzy odczuwają wysokie zadowolenie z kupowanych produktów i dokonują regularnych zakupów. Relacja lojalnego klienta z firmą opiera się na przywiązaniu i zaufaniu.

Warto podkreślić, iż na tym etapie omawianego procesu firma powinna dbać o utrzymywanie (oraz podnoszenie) jakości oferowanych produktów i obsługi klienta. Szczególnie ważne jest wykazanie zainteresowania klientami i docenianie ich oddania. Firma może oferować klientom różnego rodzaju nagrody, np. kody promocyjne lub próbki produktów dołączane do zamówień w ramach programów lojalnościowych. Takie działania skutecznie zachęcają klienta do pozostania w relacji z firmą i są wyrazem docenienia i podziękowania za trwającą współpracę. Firma powinna również zwracać uwagę na informacje zwrotne otrzymywane od klientów, które mogą dotyczyć np. możliwości ulepszenia oferty, konkretnych elementów oferty, które w szczególności spodobały się klientom oraz takich, które firma mogłaby ulepszyć lub zmienić. Klienci są bardzo ważnym i cennym źródłem informacji. Klient, który jest zaangażowany we współtworzenie oferty ma poczucie sprawczości, co umacnia jego chęć do pozostania w relacji z firmą.

Lojalność konatywna jest wrażliwa na (Oliver, 1999):

- przekonujące informacje przekazywane przez konkurencję,
- różnego rodzaju zachęty do skorzystania z produktów konkurencyjnych, np. kupony, próbki, działania z zakresu promotion-mix realizowane w punktach sprzedaży,
- pogorszenie jakości oferowanych przez firmę produktów.

Ostatni etap (Poziom 4) to kształtowanie tzw. lojalności rzeczywistej, lub inaczej lojalności czynu (ang. *action loyalty*). Jest ona najwyższym stopniem lojalności. Na tym etapie motywacja do dokonania zakupu przeradza się w chęć do działania. Dodatkowo, klienci są gotowi do pokonania wszelkich przeszkód w korzystaniu z produktów firmy, np. związanych z bardziej atrakcyjną ofertą konkurencji, drobnymi błędami i potknięciami danej firmy czy też ograniczoną dostępnością produktów firmy, wobec której są lojalni (Oliver, 1999). Takich

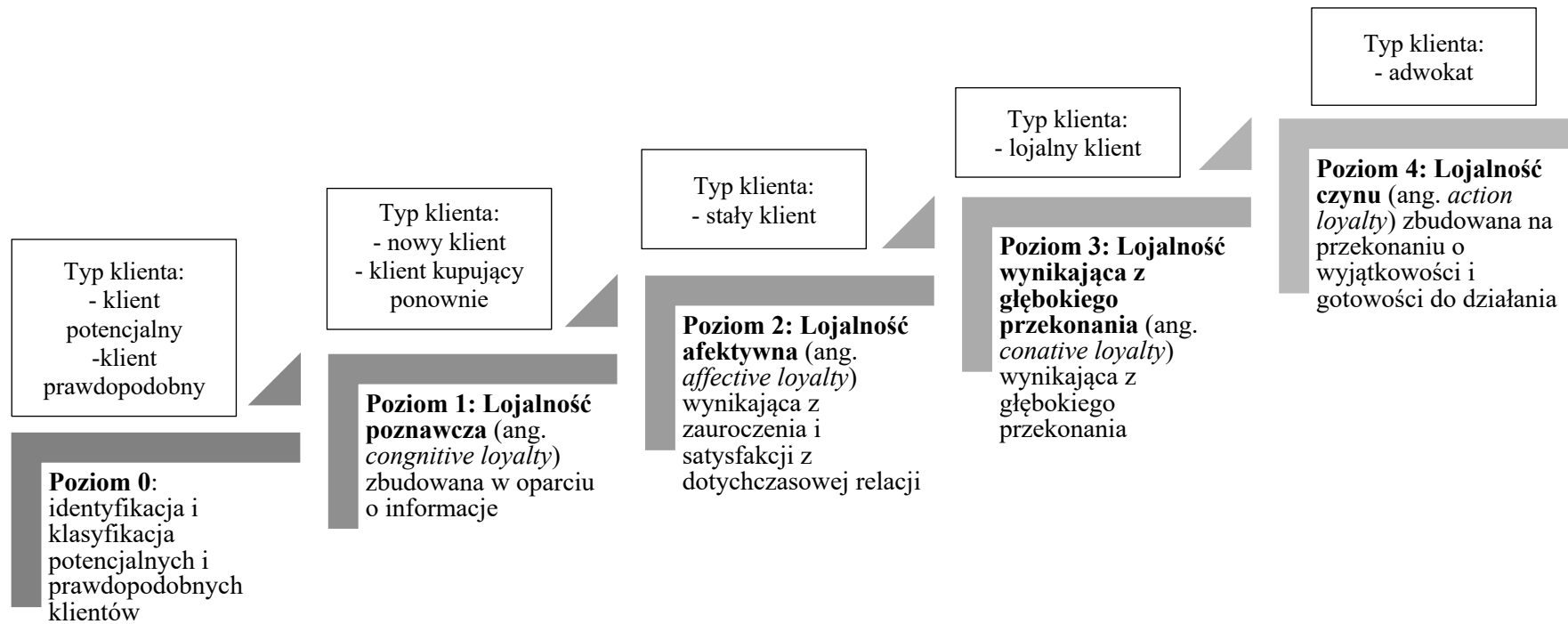
klientów można określić mianem adwokatów firmy. Darzą oni bowiem firmę pełnym zaufaniem i bezwarunkowym przywiązaniem. Odczuwają bardzo wysokie zadowolenie z kupowanych produktów i obsługi oraz dokonują częstych i regularnych zakupów różnych produktów oferowanych przez firmę. Tacy klienci dodatkowo głoszą na temat firmy pozytywne opinie oraz polecają produkty firmy, wobec której są lojalni, innym, potencjalnym klientom. Przejawiają dużą odporność na działania konkurencji i są w stanie wybaczyć firmie drobne potknięcia. Adwokaci są najlepszymi ambasadorami firmy i mogą przyczynić się do pozyskiwania nowych klientów.

Lojalność czynu jest wrażliwa na (Oliver, 1999):

- długotrwałą niedostępność produktów danej marki wynikającą np. z wyczerpania zapasów,
- rosnące trudności w budowaniu lojalności przez firmę,
- pogorszenie jakości oferowanych produktów i obsługi klienta.

Budowanie lojalności klienta jest procesem trudnym i wymagającym ze względu na polimorficzną naturę lojalności. Nabywcy podlegają wielu złożonym procesom i wpływom zarówno czynników endogenicznych, jak i egzogenicznych. Ich preferencje i potrzeby zmieniają się w czasie co generuje konieczność regularnego realizowania przez firmy badań mających na celu rozpoznanie zachodzących zmian. Niezwykle istotnym zadaniem firm nastawionych na budowanie długotrwałych relacji z klientami staje się identyfikacja rodzaju lojalności przejawianego przez poszczególne grupy klientów, a także czynników, które tę lojalność determinują. Ponadto należy mieć na uwadze fakt, że lojalność jest zjawiskiem dynamicznym, a klienci pod wpływem różnych czynników mogą zmieniać dotychczas reprezentowany typ lojalności. Kluczowe jest również posiadanie świadomości o zagrożeniach jakie firma można napotkać na każdym etapie budowania lojalności klienta. Takie podejście umożliwi opracowywanie odpowiednich strategii działań marketingowych, które będą ukierunkowane na wzmacnianie i utrzymywanie pożądanых postaw i zachowań klientów (por. Wojnarowska, 2009).

Rysunek 1.9 Proces kształtowania lojalności klienta



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Oliver (1999), Griffin (1995, 2002).

ROZDZIAŁ DRUGI

LUKSUS I PRODUKT LUKSUSOWY – ISTOTA I CECHY CHARAKTERYSTYCZNE

2.1 Luksus – definicja i rozwój pojęcia

Przez wieki, z ekonomicznego punktu widzenia, dobra luksusowe były traktowane jako niepotrzebne i bezużyteczne, ponieważ nie zaspokajały podstawowych potrzeb ludzkich, a dotyczyły jedynie sfery pragnień i marzeń. Koncepcja luksusu stała się przedmiotem wielu dyskusji oraz rozważań, budząc zainteresowanie już wśród starożytnych filozofów. Platon i Arystoteles mieli negatywny stosunek do luksusu. Uważali bowiem, że luksus nie tylko jest niepotrzebny, ale przede wszystkim jest szkodliwy społecznie (Berry, 1994; Mortelmans, 2005). W kolejnych dekadach luksus był konsekwentnie piętnowany, co kreowało wśród ludzi oraz badaczy niechęć do produktów luksusowych i strach przed nimi. Istnienie luksusu i dóbr luksusowych było traktowane jako przyczyna wojen, bankructwa społeczeństw, upadku moralnego, czy też panującej powszechnie biedy i nędzy. Luksus stał się głównym powodem rozwarstwienia społecznego i kształtowania się hierarchicznych zależności pomiędzy grupami w społeczeństwie. Przełom w pojmowaniu luksusu nastąpił wraz z wybuchem rewolucji francuskiej i rewolucji przemysłowej²⁰. W wyniku wzbogacenia się społeczeństwa dobra luksusowe stały się dostępne dla coraz większej grupy ludzi, a dostęp do luksusu nie był już tylko wyróżnikiem klasy wyższej (zob. Bochdańczyk-Kupka, 2014; Gurzki, 2020; Taplin, 2020; Caraivan, 2022; Shukla, 2022).

Obecnie luksus jest wszędzie. Wiele firm pragnie, aby ich produkty były określane jako luksusowe. Pojęcie luksusu jest niezwykle atrakcyjne, wzbudzające pożądanie i przede wszystkim modne. W telewizji ludzie mogą oglądać programy

²⁰ W latach 80-60 XX. wieku nastąpiła intensyfikacja procesów akcesoryzacji i demokratyzacji luksusu. Akcesoryzacja luksusu polega na wprowadzeniu do oferty przez marki luksusowe tańszych produktów (głównie gadżetów) oraz na rozszerzeniu asortymentu produktów poprzez ekspansję do innych branż. Demokratyzacja luksusu oznacza z kolei nabywanie stosunkowo tańszych produktów oferowanych przez marki luksusowe przez klasę średnią w krajach wysokorozwiniętych co skutkuje zwiększeniem liczby i odsetka osób posiadających te produkty. Szerzej na temat demokratyzacji i akcesoryzacji luksusu zob. np.: Sikora (2012), Jarecka (2013), Raciniewska (2013), Stępień (2019), Kiszkiel (2020), Shukla, Rosendo-Rios i Trott (2022), Donzé, Pouillard i Roberts (2022).

dotyczące luksusu i luksusowych produktów. W magazynach i czasopismach pojawia się coraz więcej artykułów na temat luksusu. Co więcej, nawet firmy realizujące produkcję masową tworzą serie lub kolekcje produktów określane jako „*deluxe*”, „*masstige*”²¹, limitowane, oferujące luksusowe doświadczenia (Kapferer i Bastien, 2009). W konsekwencji luksus stał się inflacyjnie używaną i zużytą etykietą dla niemal wszystkiego (Berry, 1994; Vickers i Renand, 2003). Nasuwają się więc pytania: Czym tak naprawdę jest luksus? Jak go zdefiniować i opisać? Z pozoru, odpowiedzi na te pytania są proste, ponieważ luksus jest pojęciem znanym i powszechnie używanym przez ludzi w odniesieniu zarówno do produktów materialnych, usług, jak i do określonego stylu życia. Tymczasem luksus jest pojęciem trudnym do jednoznacznego zdefiniowania i tym samym nadal niedoprecyzowanym przez naukę. Termin luksus rodzi wiele dyskusji zarówno wśród teoretyków różnych dziedzin nauki, a także wśród praktyków i konsumentów. Podstawowym problemem tych dyskusji jest określenie tego, gdzie tak naprawdę zaczyna się luksus – tj. określenie granicy, po przekroczeniu której produkt przestaje być przeciętnym towarem masowym i nabiera luksusowego charakteru (zob. Dryl, Gil i Dryl, 2017; Cantista i Sádaba, 2019; Kauppinen-Räsänen i in., 2019; Wiesing, 2019; Gardetti i Coste-Manière, 2020; Kunz, May i Schmidt, 2020; Rathi i in., 2022; Sharma i in., 2022; Slaton i Hurst, 2022; Wang, 2022; Berry, 2023). Jak trafnie podkreśla Heine (2012), w literaturze panuje konsensus co do tego, że tak właściwie nie ma konsensusu co do definiowania luksusu oraz produktów i marek luksusowych.

Etymologia słowa luksus ma swój początek w łacińskich określeniach *luxus* oraz *luxuria*, które oznaczają zbytek i przepych. Według Słownika Języka Polskiego PWN (2023) luksus należy rozumieć jako drogie przedmioty lub warunki ułatwiające i uprzyjemniające życie, a także przyjemność, na którą rzadko można sobie pozwolić. W anglojęzycznych słownikach obecne są nieco bardziej rozbudowane definicje. Przykładowo, w słowniku *Merriam-Webster* (2023) luksus został określony jako stan obfitości i nadmiaru, który nie jest niezbędny, ale zapewnia uczucie komfortu i przyjemności. Z kolei w *Oxford Dictionary* (2023) luksus jest definiowany jako:

- fakt cieszenia się wyjątkowymi i drogimi rzeczami, a w szczególności produktami spożywczymi, ubraniami i miejscami,

²¹ W tłumaczeniu na język polski *masstige* tzn. *mass prestige* oznacza luksus dla mas. Szerzej na temat luksusu dla mas zob. np.: Park, Back i Kim (2022), Purohit i Radia (2022), Wang i in., (2022), Ho, Wong i Brodowsky (2023), Rosendo-Rios i Shukla (2023).

- rzecz, która jest droga i przyjemna, pożądana i trudna do zdobycia, ale nie jest niezbędną,
- przyjemność niedostępna dla każdego.

W podobny sposób termin luksus jest definiowany w języku francuskim. Autor Sikora (2011) przytacza definicje luksusu znajdującą się w słowniku języka francuskiego *Le Robert*, według której termin luksus oznacza:

- określony styl życia przejawiający się wydawaniem dużych sum pieniędzy w celu zaspokojenia różnorodnych zachcianek, które powstają na skutek upodobania do przepychu i chęci konsumpcji na pokaz,
- cechę produktu, który z powodu odznaczania się cechami ukazującymi zbytek jest bardzo kosztowny,
- nadmiar, zbytek.

Według definicji słownikowych termin luksus obejmuje szeroki zakres znaczeń. Jest on definiowany jako styl życia, pozytywne uczucie (tj. przyjemność), cecha produktu oraz produkt lub zbiór produktów. Należy zauważyć, że w tym ostatnim znaczeniu pojęcia „luksus” oraz „produkt luksusowy” są synonimami, co znajduje odzwierciedlenie również w wielu definicjach naukowych. Różni autorzy definiując termin luksus często stosują zamiennie pojęcia luksus i produkt luksusowy lub definiują luksus wyłącznie z perspektywy produktu luksusowego, co może być przyczyną pewnych niejednoznaczności interpretacyjnych. Nie zaburza to jednak całościowego rozumienia luksusu. Wydaje się wręcz konieczne, aby podczas definiowania luksusu stosować w niektórych sformułowaniach pojęcia „luksus” i „produkt luksusowy” zamiennie w celu bardziej precyzyjnego i przystępnego ukazania jego istoty. W niniejszej dysertacji autorka zaprezentuje różne ujęcia luksusu – zarówno te jednoznaczne, jak i takie, w których autorzy w nieco bardziej skomplikowany sposób przedstawiają swoje rozumienie omawianego terminu.

W literaturze przedmiotu (zob. Kapferer, 1997, 1998; Vigneron i Johnson, 2004; De Barnier, Rodina i Valette-Florence, 2006; Yeoman i McMahon-Beattie, 2006; Berthon i in., 2009; Christodoulides, Michaleidou i Li, 2009; Han, Nunez i Drèze, 2010; Dion i Arnould, 2011; Kapferer i Laurent, 2016; Ko, Costello i Taylor, 2019; Holmqvist, Diaz Ruiz, Peñaloza, 2020; Ranfagni i Ozuem, 2022) zostało opracowanych wiele definicji luksusu, które posiadają nie tylko liczne elementy wspólne, ale przede wszystkim ukazują istnienie znacznych różnic w rozumieniu tego pojęcia. Mnogość definicji luksusu jest spowodowana tym, że różni autorzy podchodzą do definiowania

tego pojęcia z odmiennych perspektyw, tj.: z perspektywy cen, rzadkości dóbr, zbyteczności, jakości lub pracy rzemieślniczej. Jak podkreśla Sikora (2012), żadna z tych perspektyw nie jest wystarczająca²². Odmienność definicji wynika również z faktu, że luksus jest pojęciem względnym i subiektywnym. Zarówno silna subiektywność, jak i względność luksusu wywierają bezpośredni wpływ na trudność w opracowaniu jednoznacznej, powszechnie akceptowalnej definicji tego pojęcia.

Subiektywność luksusu jest związana z tym, że luksus jest pojęciem odmiennie postrzeganym przez różne jednostki w zależności od pewnych indywidualnych czynników (np. preferencji lub sytuacji materialnej). Dla jednych luksusem będą dobra materialne, takie jak: biżuteria, ubrania, samochody, nieruchomości. Inni natomiast będą utożsamiać luksus z komfortem życia, tj.: ze sposobem spędzania wolnego czasu, relaksem, odpoczynkiem²³ (zob. Phau i Prendergast, 2000; Stachowiak, 2017; Kotur i Dixit, 2022; Mesquita i in., 2023).

Luksus jest pojęciem względnym (lub inaczej relatywnym), a więc uzależnionym od perspektywy, z jakiej się go rozpatruje (Dryl, 2014; Lopes i in., 2022; Song, 2022). Względność luksusu należy podzielić na: regionalną, czasową, ekonomiczną, kulturową oraz sytuacyjną (zob. rysunek 2.1) (Heine, 2012).

Definiując luksus należy rozróżnić przede wszystkim dwa rodzaje wartości, które są reprezentowane przez dane dobra: wartość użytkową oraz wartość symboliczną. Wartość użytkowa dobra jest określana jako zdolność do zaspokojenia podstawowych potrzeb klienta związanych z użytkowaniem tego dobra. Jest to całokształt właściwości, dzięki którym dane dobro może zaspokoić konkretną potrzebę (wśród wartości użytkowych wyróżnia się np.: funkcjonalność produktu, trwałość, naprawialność, bezpieczeństwo użytkowania) (szerzej zob. Sweeney i Soutar, 2001; Ratajczak, 2009; Goonetilleke i Karwowski, 2019; Achmad, Hudayah i Ilmi, 2020; Lukas i Ferrell, 2020; Polat i Seyrek, 2022). Wartość symboliczna dobra stanowi z kolei wysoką wartość dodaną o ulotnym, niematerialnym charakterze (np. przynależność do danej grupy społecznej, prestiż, snobizm, przyjemność, zadowolenie, sposób życia oraz spędzania czasu) (zob. Smith i Colgate, 2007; Han i Kim, 2020; Peng, Chen i Hung, 2020; Xu i

²² Definiowanie luksusu z perspektywy każdego z wymienionych czynników osobno jest niewystarczające i niekompletne. Do definiowania luksusu należy podchodzić kompleksowo, analizując to pojęcie z różnych możliwych perspektyw (Sikora, 2012).

²³ Należy podkreślić, że dla wielu ludzi luksusem jest możliwość spożycia ciepłego posiłku w ciągu dnia czy też posiadanie swojego własnego miejsca do spania i odpoczynku. Ten przykład potwierdza fakt, że nie zawsze luksus będzie oznaczał bogactwo i przepych rozumiane jako bardzo duża ilość pieniędzy, czy też kosztowne dobra materialne.

Mehta, 2022). Luksus można definiować na dwa sposoby: w wąskim lub w szerokim znaczeniu. W wąskim znaczeniu luksus dotyczy dóbr, których wartość użytkowa jest bardzo wysoka a wartość symboliczna jest niewielka. Natomiast w szerokim znaczeniu, luksus odnosi się do dóbr posiadających wysoką wartość symboliczną, która stanowi główny wyznacznik warunkujący postrzeganie tych dóbr jako luksusowe. W przypadku luksusu zdecydowanie bardziej istotne są przejawy wartości symbolicznej, aniżeli cechy materialne, których dostarcza wartość użytkowa (Wong, Chung, Zaichowsky, 1999; Stępień, Lima, Sagbansua, Hinner, 2016).

Rysunek 2.1 Podział względności luksusu według Heine



Źródło: opracowanie własne na podstawie Heine (2012).

Korespondując z szeroką definicją, luksus należy określić jako coś co jest zbędne, ale pożądane. Zakup, użytkowanie i doświadczanie luksusu dostarczają przyjemności, zapewniają prestiż, zwiększają pewność siebie oraz podnoszą społeczny status jednostki (zob. Dubois, Paternault, 1997; Tsai, 2005; Chevalier i Mazzalovo, 2015). Heine (2012) określił luksus jako wszystko co jest pożądane, bardziej niż potrzebne i zwyczajne. Ta definicja bez wątplenia również wpisuje się w szeroką koncepcję luksusu, dlatego że odnosi się do wartości symbolicznej luksusu. Ponadto może być w dowolny sposób

rozbudowywana przy uwzględnieniu różnych czynników charakteryzujących poszczególne jednostki (nawiązanie do subiektywności i względności luksusu).

Ciekawą i zarazem uniwersalną koncepcję luksusu opracowali Dubois, Laurent i Czellar (2001). Autorzy przeprowadzili szczegółowe badania (ilościowe i jakościowe) wśród klientów reprezentujących Europę Zachodnią, Azję oraz USA, a następnie zdefiniowali luksus z perspektywy sześciu wymiarów (zob. rysunek 2.2).

Rysunek 2.2 Sześciowymiarowa koncepcja luksusu według Duboisa, Laurenta i Czellara



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dubois, Laurent i Czellar (2001).

Mentalne powiązanie pomiędzy luksusem a wysoką jakością jest bardzo silne i często te dwa pojęcia są traktowane jako synonimy. Wysoka jakość produktu zapewnia niezawodność i trwałość oraz wzbudza zaufanie. Luksusowe produkty, które szybko się psują i nie spełniają oczekiwań, lub są wykonane z komponentów postrzeganych jako tanie (np. z tworzyw sztucznych) są natychmiast dyskwalifikowane. Wielu klientów przenosi doskonałą jakość luksusowego produktu na osoby kupujące i użytkujące ten produkt (w tym na siebie samych). Luksus oferuje użytkownikom możliwość poczucia wyjątkowości, prestiżu, a także podnosi samoocenę (szerzej zob. Dubois, Laurent i Czellar, 2001; Taplin, 2019).

Bardzo wysoka cena stanowi podstawową cechę luksusu i jest postrzegana jako rezultat wysokiej jakości. Wysoka cena jest miernikiem bogactwa klientów produktów luksusowych. Jest w pełni akceptowalna, o ile koresponduje z wysoką jakością i zapewnia poczucie komfortu i bezpieczeństwa – im wyższa cena produktu luksusowego, tym mocniejsze przekonanie o jego niezwykłym, luksusowym charakterze, a także większy popyt na ten produkt. Bardzo wysoka cena może być również postrzegana jako bariera, która sprawia, że dane produkty luksusowe są niedostępne dla wszystkich. Nie ogranicza się ona jedynie do aspektu związanego z pieniędzmi, ale obejmuje również koszty psychiczne²⁴ poniesione przez klienta, które są związane z nabywaniem i poszukiwaniem produktu (szerzej zob. Gustatz i Heine, 2018; Singh i Doval, 2019; Shukla, Rosendo-Rios i Khalifa, 2022).

Rzadkość i wyjątkowość są ściśle związane z postrzeganą doskonałą jakością i wysokimi cenami. Produkty luksusowe nie mogą być masowo produkowane z uwagi na wyjątkowo rzadkie komponenty i specjalistyczne umiejętności wykorzystywane w procesie ich wytwarzania, a także na wysoki poziom cen. Są to produkty wykonywane bardzo często na zamówienie lub w limitowanych ilościach. Produkty luksusowe nie mogą być również sprzedawane w wielkopowierzchniowych placówkach handlowych oferujących bardzo szeroki asortyment dla masowego odbiorcy, takich jak np. supermarkety lub hipermarkety. Dystrybucja powinna odbywać się w wyjątkowych punktach sprzedaży, których celem jest zapewnienie klientowi niezapomnianych doświadczeń i obsługi na najwyższym poziomie. Rzadkość luksusu nawiązuje nie tylko do charakteru produktów, ale też do klientów produktów luksusowych, którymi są zazwyczaj nieliczne elity mające bardzo wysokie wymagania. Luksusowy produkt powinien być wyjątkowy i niepowtarzalny, aby sprostać stawianym przez klientów wymaganiom (szerzej zob. Pereira i in., 2019; Duong i Sung, 2020; Hughes, 2022).

Luksus bywa określany jako uosobienie sztuki (por. Korzeniowska-Marciniak, 2001) i powinien wiązać się z silnym urokiem estetycznym. Aspekt estetyczny powinien odnosić się nie tylko do produktu luksusowego, ale również do kontekstu, w jakim ten produkt jest prezentowany oraz do samego konsumenta. Konsumpcja luksusu jest wysoce hedonistycznym doświadczeniem, które oddziałuje na wszystkie zmysły – luksus

²⁴ Koszty psychiczne są definiowane jako „ogół negatywnych przeżyć o charakterze poznawczym, afektywnym i aktywnościowym doświadczanych przez konsumenta w procesie nabywczym” (Marciniak, 2018, s. 21-22). Jest to cały emocjonalny wysiłek, który konsument subiektywnie postrzega jako uciążliwy (powoduje on psychiczny dyskomfort), związany z podejmowanymi przez klienta działaniami w procesie nabywczym.

jest źródłem wielozmysłowej przyjemności. Dostęp do świata piękna i marzeń podczas konsumpcji produktu luksusowego czy też korzystania z luksusowej usługi podnosi samoocenę klienta (konsumpcja luksusu wzmacnia poczucie piękna, siły, potęgi oraz obniża frustrację). Luksus w opinii wielu badaczy powinien być artystycznym rękodziełem, dziełem sztuki oraz marzeniem, które klient będzie pragnął nabyć (zob. Velasco i Spence 2018; Kusumasondjaja, 2019; Hagtvedt, 2020; Wiedmann i in., 2021; Rodrigues i in., 2022; Shahid i in., 2022; Kilian i Hacopian, 2023).

Luksus powinien wiązać się z długowiecznością i tradycją przekazywaną z pokolenia na pokolenie. Za każdą marką luksusową powinna stać wyjątkowa historia, a wytwarzanie i późniejsze konsumowanie produktów luksusowych powinno odbywać się z poszanowaniem tradycji. Luksusowe produkty (np. antyki, luksusowe torebki, biżuteria, alkohole) nabierają większej wartości z upływem lat, a posiadacze tych produktów czerpią coraz większą przyjemność z ich pielęgnowania, rozwijając swoją świadomość i dojrzałość w kontekście konsumowania i posiadania luksusu. Zdobywanie kompetencji potrzebnych do rozpoznawania i doceniania luksusu jest długim procesem, często powiązaniem z historią osobistą konsumenta. Konsument zdobywa doświadczenie poprzez kontakty z luksusowymi produktami i innym konsumentami produktów luksusowych, a to przyczynia się do rozwoju wyczucia smaku i estetyki, które stanowią kwestię bardzo subiektywną i osobistą. Nabywanie produktów luksusowych wiąże się z chęcią zatrzymania ich na dłużej, a także gotowością do przekazywania tych produktów kolejnym pokoleniom (szerzej zob. Donzé i Wubs, 2019; Pérez, Le Masson, Weil, Araud i Chaperon, 2020; Halwani, 2019, 2021; Paek, Ryu i Jun, 2021; Bloomfield, Borstrock, Carta i Manlow, 2022; Goldstein i Carpenter, 2022).

Luksus jest uważany jako beżyteczny i zbędny, a nabywanie oraz konsumpcja produktów luksusowych nie są konieczne do przetrwania. W związku z tym, według niektórych badaczy (zob. Berry, 1994; Kemp, 1998) nie powinno się utożsamiać luksusu z zaspokajaniem potrzeb. Należy jednak doprecyzować, że luksus rzeczywiście nie odnosi się do podstawowych potrzeb człowieka, ale jest w stanie zaspokoić potrzeby wyższego rzędu (zob. np. Ünal, Deniz i Akin, 2019; Lee, Bae i Ko, 2021; Eastman, Iyer i Babin, 2022)²⁵. Aby produkt został uznany jako luksusowy, jego wartość nie tylko

²⁵ Zgodne z piramidą potrzeb Masłowa, potrzeby człowieka należy dzielić na potrzeby niższego rzędu (podstawowe) oraz potrzeby wyższego rzędu. Potrzeby niższego rzędu to: potrzeby fizjologiczne (jedzenie, picie, sen, prokreakcja) oraz potrzeba bezpieczeństwa (stabilność zatrudnienia, zdrowie, brak zagrożeń zewnętrznych). Potrzeby wyższego rzędu są dzielone na: potrzebę przynależności (akceptacja, miłość, przyjaźń, przynależność do grupy, elity), potrzebę uznania (sukces, szacunek, docenianie, prestiż, poczucie

powinna wynikać z cech funkcjonalnych, ale przede wszystkim z dodatkowych korzyści o charakterze symbolicznym. Przykładami produktów, które są całkowicie zbędne i zapewniają klientowi wyłącznie dodatkowe korzyści, takie jak poczucie piękna, czy też podziw innych ludzi, są perfumy i biżuteria. W przypadku produktów należących do kategorii produktów funkcjonalnych, takich jak np. samochody, luksusowość produktu warunkują cechy dodatkowe, wykraczające poza aspekty funkcjonalne (Dubois, Laurent i Czellar, 2001).

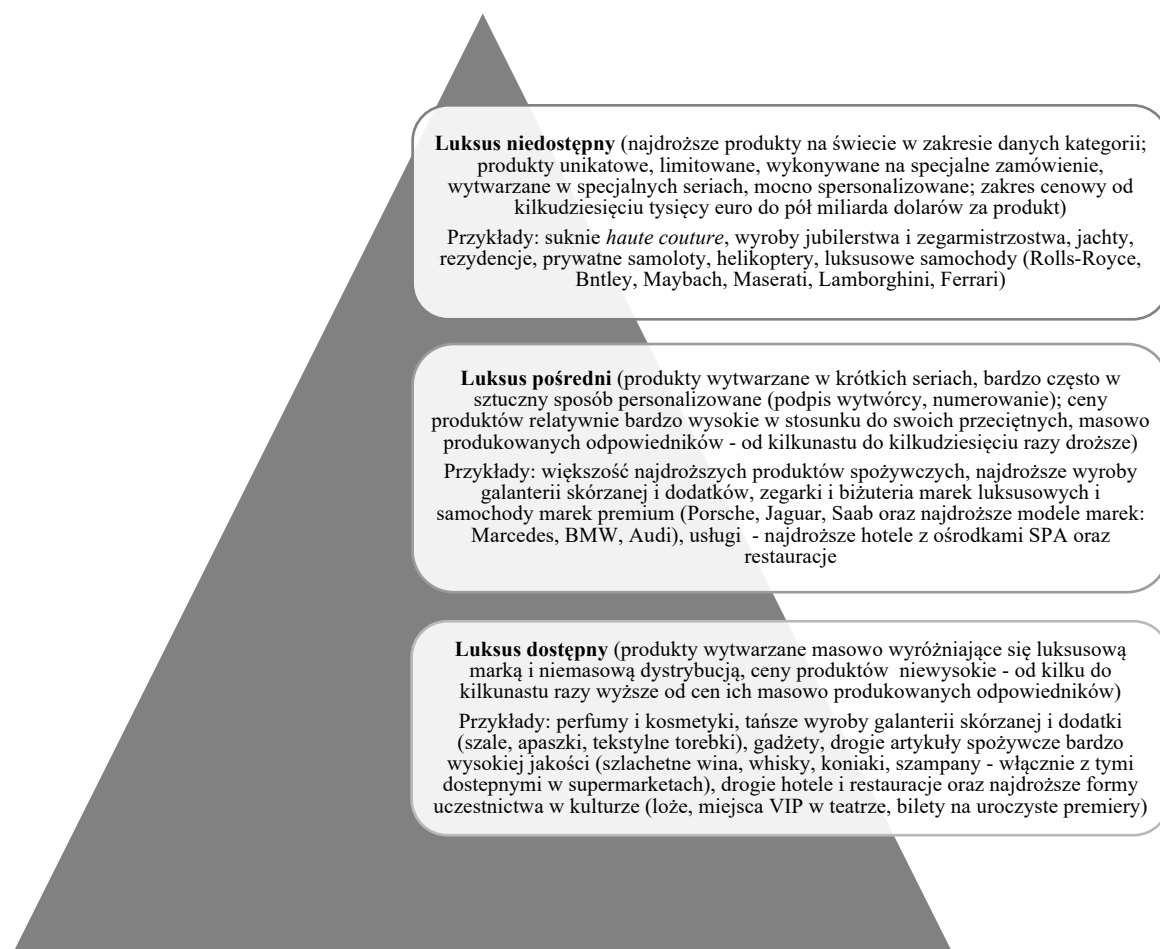
Warto zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu często omawiane są określenia stary (tradycyjny) oraz nowy luksus (zob. Silverstein i Fiske, 2003; Vickers i Renand, 2003; Thomas, 2007; Sikora, 2010; Heine i Phan, 2011; Nath i Batra, 2019; Cabigiosu, 2020; Batat i Kerviler, 2020; Morhart, Wilcox i Czellar, 2020; Rodrigues i Borges, 2021; Huggard, Lonergan i Overdiek, 2022; Pang, 2022; Batat, 2023). Jest to związane przede wszystkim z przytoczonymi w niniejszym podrozdziale zjawiskami demokratyzacji i akcesoryzacji luksusu, które przyczyniły się do rewolucji w sposobie wytwarzania i sprzedawania, a także nabywania produktów luksusowych. Rewolucja przemysłowa, późniejsze powojenne rewolucje prywatne przeprowadzone przez znane firmy będące właścicielami marek luksusowych²⁶ i wkroczenie na rynek niezwiązanych z branżą luksusową biznesmanów przyczyniły się do przeorientowania luksusu. Luksus z niedostępnego, elitarnego, bardzo drogiego i wyjątkowego (tradycyjny luksus) przeobraził się w masowy, dostępny i rozpowszechniony (nowy luksus). Zmasowana produkcja i sprzedaż produktów luksusowych szerokiemu gronu klientów poskutkowały utratą waloru rzadkości i unikatowości przez wiele produktów luksusowych. W związku z zachodzącymi zmianami luksus i dobra luksusowe stały się kategorią bardzo zróżnicowaną. Ustalenie obiektywnej definicji luksusu stało się jeszcze trudniejsze z uwagi na bardzo dynamiczny rozrost sektora dóbr luksusowych, a także ciągłe zmiany w nim zachodzące. Ciekawe podejście prezentuje Sikora (2012), który podkreśla, że zamiast poszukiwać jednej, najbardziej właściwej definicji luksusu należy zaakceptować jego różnorodność i skoncentrować się na zdefiniowaniu odrębnych jego kategorii. To

wpływu, poczucie własnej wartości oraz potrzebę samorealizacji (rozwój, doskonalenie, doznania estetyczne, realizacja marzeń, potwierdzenie własnej wartości) (zob. Maslow, 2009; Sekuła, 2010; Miler-Zawodniak, 2012).

²⁶ Jeden z przykładów prywatnej rewolucji luksusu opisuje Stępień (2019). Autorka (Stępień, 2019) przytacza historię Gabrielle Bonheur Chanel (projektantki, założycielki marki Chanel), która miała duże ambicje, aby stworzyć luksus na co dzień, dostępny dla wielu ludzi. Projektantka pragnęła odejść od drogich i rzadkich materiałów (które stanowiły wyznacznik luksusu ubrań i akcesoriów) w stronę prostoty i eleganckiej wygody. Szerzej o globalnej ekspansji i zmianach wśród elitarnych firm ówczesnego luksusu zob. np.: Bothwell (2005), Liu i in. (2016), Stępień (2017), Cabigiosu (2020), Hackett (2020).

stanowisko koresponduje z zaproponowaną przez Allérès (1990) piramidą luksusu, w której autorka wyróżniła luksus niedostępny, pośredni oraz dostępny. Rozszerzając rozważania tej autorki, Sikora (2011) szczegółowo zdefiniował wyodrębnione kategorie luksusu (zob. rysunek 2.3).

Rysunek 2.3 Piramida luksusu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Allérès (1990), Witek-Hajduk (2011).

W ciągu ostatnich kilku lat nastąpiła dość duża ewolucja w pojmowaniu luksusu. Obecnie jest on określany jako koncepcja oparta na doświadczeniu, sprawczości i epistemologicznej rzadkości. Szczególny nacisk kładzie się przede wszystkim na sposób doświadczenia luksusu (Thomsen i in., 2020)²⁷. Konsumenci poszukują sensu nabywania

²⁷ Autorzy współczesny luksus określają jako nowy luksus lub jako luksus niekonwencjonalny. Szerzej na ten temat zob. np.: Banister, Roper i Potavanich (2020), Kreuzer, Cado i Raies (2020), Sudbury-Riley i in. (2020), Lewin i Spence (2020), Turnen, Cervellon i Carey (2020), Guzzetti, Crespi i Belvedere (2021), Rosenbaum in. (2021), Riedmeier i Kreuzer (2022), Shin i Jeong (2022).

luksusu zmieniając swoje podejście od mieć do być oraz od posiadania do doświadczania luksusu (Cristini i in., 2017).

W najnowszych opracowaniach autorzy podkreślają, że do definiowania luksusu należy podchodzić kompleksowo i holistycznie uwzględniając nie tylko namacalne i materialne aspekty produktów, lecz także aspekty niematerialne, emocjonalne, historyczne i symboliczne, które leżą u podstaw konsumpcji luksusowych produktów. Identyfikacja zarówno materialnych i niematerialnych wymiarów, jak i osobistych i społeczno-kulturowych aspektów luksusu jest potrzebna, aby lepiej zrozumieć w jaki sposób konsumenci definiują luksus i co ich motywuje do zakupu dóbr luksusowych (zob. np.: Walters i Carr, 2019; Kreuzer, Cado i Raïes, 2020; Ho i Wong, 2022; Iquani, 2022; Pezold i Tse, 2022; Wang, 2022). Autor Batat (2023) syntetyzując dyskusje dotyczące definiowania luksusu prowadzone przez wymienionych autorów proponuje własną definicję luksusu. Podkreśla on, że ze względu na wzrost problemów środowiskowych i społecznych, transformację cyfrową oraz globalne kryzysy zdrowotne i gospodarcze potrzebna jest nowa conceptualizacja tego pojęcia, aby odpowiedzieć na pojawiające się potrzeby konsumentów i zmieniający się kontekst.

Zdaniem Batata (2023) luksus to ewoluujący i wielowymiarowy konstrukt obejmujący kilka znaczeń, które jednostki przypisują mu zgodnie z normami i kodeksami swoich kultur konsumpcyjnych. Znaczenia te ewoluują wraz z upływem czasu oraz w wyniku zachodzących zmian społecznych i indywidualnych. Luksus jest ściśle związany z kulturą i praktykami grupy, w której pojawia się, kształtuje i rozwija. Luksus jest w każdym człowieku. Jest produkowany przez ludzi dla ludzi, tj. dla osób fizycznych, profesjonalistów i instytucji, a także podmiotów politycznych i społecznych. To, co dla jednych jest luksusem, dla innych może być czymś prozaicznym i przyziemnym (Batat, 2023).

W definicji tej autor (Batat, 2023) podkreśla, że znaczenie luksusu zależy od perspektywy, którą należy wcześniej określić. Jak pisze, luksus jest pojęciem wielowymiarowym – nie należy definiować go z jednej perspektywy, która nie integruje jego różnych warstw i znaczeń. Batat (2023) opracował kompleksowe ramy definiowania luksusu umożliwiając badaczom lepsze zrozumienie luksusu z różnych perspektyw. W tym zakresie, autor wyróżnił trzy grupy perspektyw conceptualizacji luksusu: *i*) perspektywy teoretyczne (teorie filozoficzne, teorie kulturowo-historyczne, teorie antropologii społecznej), *ii*) perspektywy jednostek analizy (indywidualna jednostka,

organizacja, społeczeństwo), oraz *iii*) perspektywy interesariuszy (instytucje, media, rzemieślnicy) (szerzej zob. Batat, 2023).

2.2 Produkt luksusowy jako specyficzna kategoria dóbr konsumpcyjnych

Wielokrotnie autorzy z różnych dziedzin nauki podejmowali próby zdefiniowania produktu luksusowego. Mnogość definicji produktów luksusowych opracowanych w literaturze naukowej ukazuje istnienie znacznych różnic w pojmowaniu tego pojęcia (zob. np. Leibenstein, 1950; Bagwell, 1996; Tynan, McKechnie i Chhuon, 2010; Schrage, 2012; Roper i in., 2013; Savitha i Sathyanarayan, 2014; Huang i in., 2014; Ko, Costello i Taylor, 2019). W teorii ekonomii poświęcono niewiele uwagi badaniom dotyczącym produktów luksusowych (pojmowanych jako dobra materialne oraz usługi). Zostały one w niewielkim stopniu opisane przy okazji omawiania elastyczności cenowej oraz dochodowej popytu (zob. np. Samuelson i Nordhaus, 1992; Stanisław, 1993; Mankiw, 1998; Kasztalska, 2017). Udowodniono, że produkty luksusowe charakteryzują się większą elastycznością cenową popytu²⁸ niż inne produkty (określane jako niezbędne, czyli zaspokajające podstawowe potrzeby). Jednakże, cenowa elastyczność popytu zależy od wielu czynników, które generują powstawanie pewnych paradoksów. Wśród tych czynników wyróżniono m.in.: występowanie substytutów danego produktu, znaczenie produktu w całkowitym dochodzie konsumenta, rodzaj produktu oraz przyzwyczajenie konsumentów do danych produktów. Najbardziej znanymi i najczęściej cytowanymi w literaturze paradoksami ukazującymi się w przypadku produktów luksusowych w kontekście cenowej elastyczności popytu są efekt snoba oraz paradoks Veblena (Klimczak, 2006). Efekt snoba polega na tym, że zamożni klienci często ograniczają zakupy pewnych produktów uznawanych jako luksusowe lub całkowicie zaprzestają ich nabywania, ponieważ są one chętnie kupowane przez mniej zamożnych klientów – zakup produktu luksusowego jest dla konsumenta tym bardziej atrakcyjny, im mniej osób go posiada (szerzej zob. Ergün, 2021; Sogo i Matsubayashi, 2021; Keskin i Bozdağ Ateş, 2022). Z kolei paradoks Veblena charakteryzuje się tym, że popyt na produkty luksusowe wzrasta pomimo wzrostu cen tych produktów, co jest sprzeczne z

²⁸ Cenowa elastyczność popytu jest stosunkiem procentowej zmiany wielkości popytu do procentowej zmiany ceny – określa ona stopień reakcji popytu na zmianę cen. Szerzej na temat cenowej elastyczności popytu i jej różnych rodzajów (zob. Adamowicz, Gregorczyk, Romanowska, Sopińska i Wachowiak, 2003; Bernat, 2008).

prawem popytu, które wskazuje, że wraz ze wzrostem ceny danego produktu popyt na ten produkt powinien spadać i odwrotnie (szerzej zob. Pepall i Reif, 2016; Veal, 2016; Wang, Wang i Lai, 2017; Fassnacht i. Dahm, 2018; Chenavaz i Eynan, 2021). Posługiwanie się jedynie cenową elastycznością popytu może być niewystarczające do precyzyjnego określenia czy dany produkt należy do kategorii produktów luksusowych (Fassnacht i Dahm, 2021).

Bardziej trafne w kontekście ekonomicznym klasyfikowanie produktów umożliwia miernik ekonomiczny określany jako dochodowa elastyczność popytu²⁹. Prawo opracowane przez pruskiego statystyka Engla wyjaśnia zależności pomiędzy poziomem dochodów konsumenta a poziomem jego wydatków (Kochaniak, 2016). Autor przyjmując jako kryterium podziału poziom elastyczności dochodowej popytu reprezentowany przez dane dobra, wyróżnił trzy ich rodzaje: dobra niższego rzędu, dobra podstawowe oraz dobra luksusowe (szerzej zob. Newman, Milgate i Eatwell 1994; Gardjan i in., 2004; Dudek, Koszela i Landmesser, 2012; Zalega, 2012; Gostkowski, Gajowniczek i Jałowiecki, 2014; Kalita i in., 2014; Kurek, 2015; Matsuyama, 2019). Według tej koncepcji dobra luksusowe odznaczają się elastycznością dochodową popytu wyższą od 1. Oznacza to, że popyt na dobra luksusowe rośnie szybciej od wzrostu dochodów konsumenta, a jedyną barierą wzrostu zapotrzebowania na te dobra jest spadek dochodów. Udział wydatków na dobra luksusowe w budżecie konsumenta rośnie więcej niż proporcjonalnie w stosunku do wzrostu jego dochodów (zob. np. Sznajder i Adamczyk, 2003; Rekowski, 2008).

Podobnego podziału dóbr dokonali również Begg, Fischer i Dornbush (2007), którzy wyróżnili:

- dobra normalne (dla których dochodowa elastyczność popytu jest dodatnia), a wśród nich dobra podstawowe o dochodowej elastyczności popytu niższej od 1 oraz dobra luksusowe o elastyczności dochodowej popytu wyższej od 1,
- dobra niższego rzędu (dla których dochodowa elastyczność popytu jest ujemna).

Ekonomiczne podejście do definiowania dóbr luksusowych jest krytykowane, ponieważ nie uwzględnia wielu czynników mających wpływ na popyt na dobra luksusowe, np. czynników psychologicznych i społecznych. Ponadto, w tym podejściu

²⁹ Dochodowa elastyczność popytu jest określana jako stosunek procentowej zmiany wielkości popytu nabywcy na dany produkt do procentowej zmiany dochodów nabywcy tego produktu. Współczynnik dochodowej elastyczności popytu umożliwia określenie znaczenia danego produktu dla nabywcy – czy jest to produkt, który zaspokoja potrzeby wyższego rzędu, czy produkt, który zaspokoja potrzeby niższego rzędu (zgodnie z piramidą potrzeb Masłowa) (zob. Borkowski, 2003; Gulbicka i Kwasek, 2006).

jedynymi kategoriami, z perspektywy których klasyfikuje się dane dobra są elastyczność cenowa i dochodowa popytu. Pomija się w tym przypadku inne cechy dóbr, które mogą warunkować ich luksusowy charakter, np. jakość, estetyka, historia, rzadkość czy wyjątkowość. Ekonomiczna definicja produktów luksusowych budzi wątpliwości nie tylko na poziomie teoretycznym, ale też na poziomie praktycznym. Nie zawiera ona żadnych wskazówek odnośnie do działań marketingowych, jakie mogłyby podejmować firmy w celu nadania luksusowego charakteru swoim produktom. Co więcej, jest ona bardzo ryzykowna, ponieważ zakłada określenie luksusowości danego dobra *ex post*, tj. dopiero po zbadaniu współczynnika dochodowej lub cenowej elastyczności popytu. Generuje to możliwość pojawienia się znacznych trudności podczas realizacji badań dotyczących produktów luksusowych (por. Sikora 2012). Bardziej trafnej definicji produktu luksusowego należy więc szukać wśród autorów z innych dziedzin nauki, którzy rozpatrują to pojęcie z szerszej perspektywy.

Co jednak ciekawe, w innych dziedzinach (przeciwnie do nauk ekonomicznych, gdzie panuje jednomyślność co do definiowania produktów luksusowych) pojawia się wiele rozbieżności i niejednoznaczności definicyjnych. W literaturze z obszaru nauk społecznych zostało opracowanych wiele jednokryterialnych definicji, które jedynie w sposób cząstkowy przedstawiają istotę produktu luksusowego. Dla przykładu, Lombard (1989) definiuje produkt luksusowy jako przedmiot, który klient nabywa oraz użytkuje w celu sprawienia sobie przyjemności lub dowartościowania się. Ten pogląd krytykuje Dubois (1991), który zauważa, że wiele innych produktów, które trudno określić jako produkty luksusowe jest nabywanych w celu sprawienia sobie przyjemności lub dowartościowania się. Z kolei Gutsatz (1996) twierdzi, że najważniejszym atrybutem i wyróżnikiem produktu luksusowego jest rzemiosło wykonania. Bearden i Etzel (1982) określają produkty luksusowe jako dobra lub usługi, które nie są nabywane i konsumowane na co dzień. Autorzy Lunt i Livingstone (1992) podjęli próbę odróżnienia produktów luksusowych od innych produktów poprzez określenie potrzeb podstawowych i potrzeb wyższego rzędu. Podobnie jak w przypadku definicji wypracowanych na gruncie nauk ekonomicznych przytoczone jednowymiarowe definicje są bardzo wąskie i niekompletne.

Autor Berry (1994) wyróżnia następujące cechy dóbr luksusowych: wysoka cena, rzadkość (wyjątkowość, unikatowość), bycie pożądanym przez wielu ludzi, wyrafinowanie, dostarczanie przyjemności oraz łatwa zastępowalność (rozumiana jako substytucja przez wersje podstawowe danych produktów, lecz nie jako bezużyteczność

lub nadmiar). Zaznacza jednocześnie, że żadna z wymienionych cech nie może samodzielnie określić dobra luksusowego – podkreśla tym samym wielowymiarowość pojęcia. Ponadto Berry (1994) twierdzi, że luksus nie jest ponadczasowy, a raczej bywa dynamiczny – postrzeganie luksusowego charakteru produktu zmienia się w czasie, zarówno wśród całego społeczeństwa, jak i w przypadku poszczególnych jednostek. Autor definiuje dobro luksusowe jako takie, które przez jednostki jest postrzegane jako pożądane i zapewniające przyjemność, a przez twórców reklam i producentów – jako zapewniające uczucie satysfakcji większości konsumentów. Dobra luksusowe można łatwo zastąpić, ponieważ konsumenci nie pragną ich bezwzględnie (Berry, 1994). Warto podkreślić, że opisane ujęcie jest niepełne – autor pomija bowiem w swoich rozważaniach społeczne czynniki, które warunkują nabywanie produktów luksusowych (symbol statusu społecznego, posiadanej władzy i bogactwa). Dodatkowo, błędnie definiuje produkty luksusowe jako łatwo zastępowalne przez swoje podstawowe zamienniki.

Społeczną funkcję produktów luksusowych podkreśla m.in. Kapferer (1997) wykazując, że ich nabywanie jest miarą przynależności klasowej i przywilejem ludzi posiadających wysoką pozycję w społeczeństwie. Dostęp do produktów luksusowych ma tylko niewielka grupa bardzo zamożnych osób, które są skłonne zapłacić wysoką cenę za otrzymaną jakość, a ponadto potrafią docenić estetyczny, twórczy i zmysłowy wymiar produktu. Produkty luksusowe są bowiem uosobieniem piękna, są olśniewające, a ich celem jest zapewnienie przyjemności poprzez oddziaływanie na wszystkie zmysły. Nabywanie produktów luksusowych jest niezaprzeczalnie atrybutem klasy wyższej i symbolem posiadanego bogactwa. Autor dodatkowo wyróżnia następujące cechy charakterystyczne produktów luksusowych: znakomita jakość, bardzo wysoka cena, wyjątkowość (rzadkość i niepowtarzalność), estetyka, dziedzictwo, historia marki oraz zbyteczność.

Z kolei Serraf (1991) objaśnia istotę produktu luksusowego zwracając szczególną uwagę na aspekty jakościowe produktu oraz społeczną rolę luksusu. Jak zauważa, produkt luksusowy należy definiować przez perspektywę następujących kategorii:

- natury, która obejmuje swym zakresem wykorzystywanie bardzo cennych i rzadkich składników oraz specjalnych metod podczas wytwarzania produktów luksusowych, wysoką cenę oraz unikatowość (produkty luksusowe są tworzone w krótkich seriach lub w jednym egzemplarzu),

- pochodzenia, które odnosi się do miejsca pochodzenia lub miejsca zakupu danego produktu (bardzo odległe, egzotyczne miejsce), do czasu pochodzenia danego produktu (antyk lub wyprzedzające modę i trendy dzieło) oraz do oznaczania danego produktu marką,
- roli, która polega na wyróżnianiu się osoby nabywającej i użytkującej produkty luksusowe, hierarchizowaniu i klasyfikowaniu posiadaczy tych produktów oraz manifestowaniu bogactwa.

Serraf (1991) podkreśla ponadto, że luksus jest pojęciem wielowymiarowym. Autor wyróżnia elementy, które w różnym natężeniu (w zależności od produktu i subiektywnych czynników jednostek) tworzą produkt luksusowy. Są to cechy związane z produktem (podziały klasowe, marzenia, rzadkość, tj. unikatowość i ekskluzywność, przepych, kultura, bezużyteczność, dystynkcja, tradycja, transcendencja, jakość, ponadczasowość, estetyka) oraz motyw, które skłaniają do zakupu produktów luksusowych (snobizm, wyróżnianie się, dowartościowanie się).

Bardzo ciekawą koncepcję proponują Wiedmann, Hennings i Siebiels (2007), którzy definiują produkty luksusowe z perspektywy wymiarów decydujących o postrzeganiu wartości produktu luksusowego przez klienta. Autorzy rozszerzyli model opracowany przez Vignerona i Johnsona (2004) – uwzględnili inne wymiary wartości i wprowadzili w nich pewne modyfikacje. W efekcie, zaproponowali cztery główne wymiary produktu luksusowego, tj.: wymiar finansowy, wymiar funkcjonalny, wymiar indywidualny oraz wymiar społeczny, a w ramach tych wymiarów wyróżnili różne rodzaje wartości (Wiedmann, Henning i Siebels, 2007, 2009).

Wymiar finansowy dotyczy ceny produktu, tj. jego wartości wyrażonej w obowiązującej jednostce monetarnej (szerzej zob. Dyhdalewicz, 2011; Olajide, Lizam i Olajide, 2016). Jest to wymiar związany wyłącznie z aspektami pieniężnymi, takimi jak: koszt, cena ewentualnej odsprzedaży, rabaty, produkt traktowany jako inwestycja.

Wymiar funkcjonalny odnosi się do podstawowych korzyści funkcjonalnych produktu, wśród których należy wyróżnić: użyteczność, jakość i wyjątkowość. Użyteczność jest określana jako zdolność produktu do zaspokojenia potrzeb klienta. To podstawowe zalety produktu oraz stopień, w jakim ten produkt może zaspokoić potrzeby klienta (szerzej zob. Marks, 1951; Zagóra-Jonszta, 2014). W przypadku produktów luksusowych klienci mają bardzo wysokie oczekiwania w kontekście użyteczności produktu. Im wyższy poziom postrzeganej użyteczności produktu luksusowego, tym wyższa jego wartość. Jakość odnosi się do tego, że na intencje zakupu produktu

luksusowego ma wpływ gwarantowana przez firmę najwyższa jakość oferty. Luksus jest przez konsumentów utożsamiany z wysoką jakością, a to z kolei wywiera wpływ na postrzeganie wysokiej wartości produktów luksusowych. Z kolei wyjątkowość opiera się na założeniu, że im dany produkt jest rzadziej spotykany na rynku, tym bardziej konsument chce go kupić. Ponadto, kupując produkty luksusowe klienci postrzegają siebie jako bardziej wyjątkowych i odmiennych od innych ludzi (Wiedmann, Hennings i Siebiels, 2009).

Wymiar indywidualny odnosi się do osobistego postrzegania przez konsumentów konsumpcji dóbr luksusowych oraz do cech interpersonalnych, takich jak: materializm, hedonizm oraz własna tożsamość. Materializm można określić jako pragnienie zdobycia jak największej ilości korzyści materialnych, którym dana jednostka kieruje się w życiu (Słownik Języka Polskiego, 2023). Materialistyczni klienci pragną nabywać jak najwięcej produktów luksusowych, aby reprezentować swój status społeczny i na podstawie nabywanych produktów oceniać prestiż własny oraz innych ludzi (Vigneron, Johnson, 1999). Hedonizm jest z kolei określany jako styl życia, w którym uznaje się przyjemność za najwyższe i najważniejsze dobro, za cel życia i motyw postępowania (cel wszystkich podejmowanych działań) (szerzej zob. Bylok, 2016; Van der Berg, 2019; Subawa i in., 2020; Tarka, Harnish i Babaev, 2022). Wiąże się z nim odczuwanie przez klienta samozadowolenia, zabawy, fantazji, przyjemności, radości, podniecenia oraz osiągnięcie wewnętrznej satysfakcji poprzez konsumpcję produktu luksusowego. W odniesieniu do własnej tożsamości należy podkreślić, że konsumenci dokonując wyboru produktów danej firmy dążą do zachowania spójności pomiędzy wizerunkiem firmy a postrzeganym obrazem samego siebie. Zatem, im większa spójność pomiędzy tożsamością firmy i tożsamością klienta, tym większa wartość przypisywana oferowanym przez tę firmę produktom. Ponadto, posiadanie produktu luksusowego nie tylko określa konsumenta, ale również powala mu na identyfikowanie się z innymi użytkownikami produktów luksusowych (zob. Kall, 2001; Kotler i Keller, 2009; Chernatony, McDonald i Wallace, 2010; Salem i Chaichi, 2018).

Wymiar społeczny odnosi się do społecznych motywów nabywania i użytkowania produktów luksusowych. Znakomita część klientów nabywa produkty luksusowe, aby zaimponować innym ludziom i zwiększyć swój wpływ na otoczenie lub dołączyć do pożądanых grup społecznych. Wartość konsumpcji na pokaz znajduje swoje odzwierciedlenie w tym, że wraz ze wzrostem zamożności społeczeństwa ludzie pragną być członkami wyższych klas społecznych, a chęć przynależności do wyższej klasy

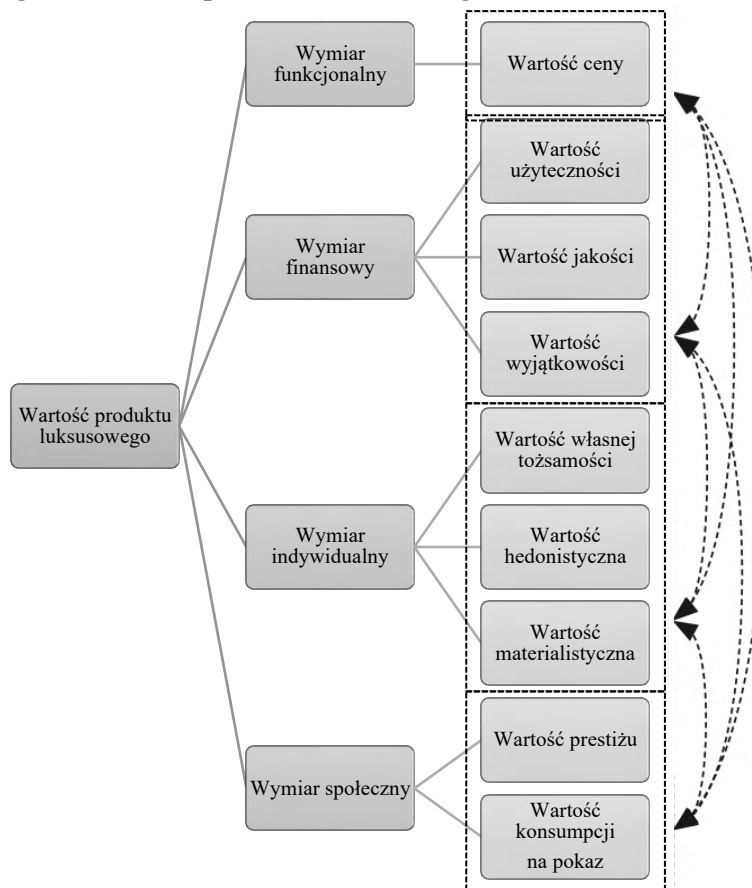
proceeds to a visible consumption. This value is identified with the Veblen effect, which consists in the need to show oneself and to ground one's own material status (see Husic, Cacic, 2009; Kastanakis, Balabanis, 2012). Prestige is defined as the value that is assigned to people, places or objects, through which they are considered as better than others, more valuable and having a special social position. The definition of prestige can differ depending on the economic or social status of the unit. The client, perceiving a luxury product through the prism of individual factors, assigns it a certain degree of prestige, which translates into the value perceived by the unit in the context of building one's own image as a wealthy client (see Dubois and Czellar, 2002).

It should be emphasized that the four main dimensions of luxury product perception are strongly correlated with each other. These dimensions can act on the consumer independently, but above all they interact with each other and to a certain degree influence the individual perception of the luxury product's value (see Figure 2.4).

In a similar way to the definition of a luxury product, Vigneron and Johnson (1999) developed a concept, in which they took into account different types of values represented by luxury products, showing at the same time the relationship between these values and the motives for purchase. The authors distinguished five values of luxury products, i.e.: attention, uniqueness, social values, emotional values and quality. These values are supported by the following purchase motives: motives of demonstration, snobism, following fashion, hedonism and perfectionism.

The definition of a luxury product, which is a simple and at the same time complex way of presenting its essence, was proposed by Dryl, Gil and Dryl (2017). This approach covers both economic aspects of acquiring luxury products, as well as the characteristics of these products and the motives, which lead consumers to their purchase. According to the authors, luxury products should be defined as expensive goods (material products, services), which are distinguished by a very high quality, and moreover they are rare, exclusive, original and prestigious. Demand for luxury products increases along with the increase in the prices of these products and the increase in the level of desire by other consumers. The purchase of luxury products is motivated not by needs, but by desires. Consumers decide on their purchase not in order to eliminate a certain discomfort, but to ensure themselves pleasure, and also in order to achieve a high social status.

Rysunek 2.4 Model postrzegania wartości produktu luksusowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wiedmann, Hennings i Siebiels (2009).

Na potrzeby niniejszej dysertacji warto uwzględnić różnice pomiędzy produktami luksusowymi rozumianymi jako produkty materialne, a produktami luksusowymi rozumianymi jako usługi. W literaturze dotyczącej dóbr luksusowych zdecydowanie brakuje odniesień do zagadnień związanych z usługami luksusowymi. Wirtz, Holmqvist i Fritz (2020) w swojej publikacji dokonali rzetelnego przeglądu literatury z zakresu dóbr luksusowych i przeanalizowali aspekty produktów luksusowych, które zostały zaprezentowane przez różnych autorów. Autorzy dostrzegli, że opracowane dotychczas definicje produktów luksusowych koncentrują się przede wszystkim na następujących wymiarach tych produktów: wysoka jakość (w tym estetyka), wysoka cena, ekskluzywność (w tym rzadkość, hierarchia społeczna i prestiż) oraz pozytywne emocje klienta (w tym hedoniczne doświadczenie, hedoniczny eskapizm, postrzegana autentyczność). W wielu ujęciach uwzględnia się także doświadczenia związane z konsumpcją oraz emocje związane z produktem, ale pomija się te aspekty w kontekście usług luksusowych.

Jedną z głównych cech, która odróżnia usługę od produktu materialnego jest świadczenie usługi bez przeniesienia własności, co stanowi bardzo ważne implikacje dla usług luksusowych. Ponadto, w wielu definicjach produktów luksusowych wysoka jakość jest określana wyłącznie z perspektywy produktu materialnego, a motywy zakupu produktów luksusowych, takie jak konsumpcja na pokaz czy dążenie do osiągnięcia przyjemności przez sam fakt posiadania wysokiej jakości produktu materialnego stają się mniej istotne w kontekście usług luksusowych (Wirtz i in., 2020). Tabela 2.1 przedstawia kluczowe cechy usług oraz ich powiązania z cechami luksusowych produktów materialnych oraz luksusowych usług. Takie zestawienie umożliwia wykazanie, że usługi luksusowe mają ważne cechy, które zasadniczo odróżniają je od innego rodzaju usług i przede wszystkim od luksusowych produktów materialnych, co ma znaczące implikacje dla teorii i praktyki.

Tabela 2.1 Cechy usług luksusowych z perspektywy kluczowych cech usług

Cecha usługi	Produkt luksusowy	
	Produkt materialny	Usługa
Brak przeniesienia własności	<ul style="list-style-type: none"> - klient otrzymuje produkt materialny, którego staje się właścicielem, - produkty materialne są wytwarzane z zamiarem posiadania i własności, oferują konsumpcję materialną, - posiadanie produktu materialnego jest związane z widoczną i społecznie uznaną własnością prawną, - długotrwałe posiadanie i korzystanie z produktu materialnego mogą prowadzić do hedonicznej adaptacji, do nasycenia sensorycznego i jest zagrożone przeniesieniem do sfery przyziemnej konsumpcji (jest w dużej mierze poza kontrolą firmy), - konsumpcja na pokaz jest powszechna 	<ul style="list-style-type: none"> - klient otrzymuje wyłącznie doświadczenie, - usługa jest dostarczana z zamiarem zdobycia doświadczenia, oferuje konsumpcję opartą na doświadczeniu, tj. działania, z którymi człowiek styka się osobiście, i które przeżywa, - posiadanie usługi nie jest możliwe w kontekście prawnym (w centrum uwagi znajduje się posiadanie psychologiczne), - doświadczenie usług jest oparte na czasie (każda transakcja jest oddzielnym spotkaniem, które w największej mierze pozostaje pod kontrolą firmy), - konsumpcja na pokaz jest o wiele trudniejsza bez przeniesienia własności
Niematerialność, nieheterogeniczność, nierozzerwalność oraz nietrwałość	<ul style="list-style-type: none"> - produkty materialne są wysoce namacalne – obiektywizacja luksusu jest łatwiejsza, ponieważ takie produkty mogą posiadać pewne cechy, które bezsprzecznie kwalifikują je jako produkty luksusowe, - rygorystyczna kontrola jakości produktów materialnych skutkuje stałym poziomem jakości, - produkcja i konsumpcja są oddzielone czasowo i geograficznie, - produkty materialne mogą być produkowane i przechowywane do momentu sprzedaży, 	<ul style="list-style-type: none"> - usługi są wysoce niematerialne – wartość luksusu jest trudna do zakomunikowania, a obiektywizacja luksusu często nie jest możliwa, - jakość jest zmienna i zależy przede wszystkim od pracowników, klienta oraz innych klientów, - usługi są produkowane i konsumowane w czasie rzeczywistym, - usługi nie mogą być produkowane wcześniej i przechowywane do momentu zakupu,

	- podrabianie produktów materialnych jest powszechne i stanowi bardzo duży problem	- podrabianie usług jest praktycznie niemożliwe
Trzy kluczowe elementy marketingu-mix: ludzie, proces oraz świadectwo materialne	- produkt i jego jakość to kwintesencja produktu materialnego (cena, dystrybucja i promocja wspierają pozycjonowanie produktu jako luksusowego), - niski poziom i słaba jakość usług dodatkowych (przedprzedażowych oraz posprzedazowych) mogą popsuć ogólne wrażenia związane z zakupem danego produktu, ale jest mało prawdopodobne, że zniszczą je całkowicie, np. niezadowolająca obsługa klienta raczej nie wpłynie na niezadowolenie z produktu podczas jego użytkowania	- ludzie, proces oraz świadectwo materialne stanowią podstawę usługi luksusowej i w dużej mierze decydują o jej jakości, - słaba jakość obsługi klienta nawet w przypadku mniej istotnych aspektów usługi może zniszczyć całe doświadczenie konsumpcyjne
Zachowania konsumenta przed skorzystaniem z usługi, podczas korzystania z usługi oraz po skorzystaniu z usługi	- zachowania konsumenta produktów luksusowych koncentrują się na percepcji klienta, podejmowaniu decyzji oraz późniejszym odczuwaniu satysfakcji i zaangażowaniu zarówno przed dokonaniem zakupu jak i po nim	- oprócz etapów przed i po świadczeniu usługi firmy dostarczające usługi luksusowe muszą szczególnie koncentrować się na etapie konsumpcji usługi, który jest najważniejszym elementem całego procesu zakupowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Wirtz i in., 2020).

Usługi luksusowe różnią się od materialnych produktów luksusowych na wielu płaszczyznach – zaczynając od najbardziej podstawowych i oczywistych różnic, takich jak brak przeniesienia własności oraz odmienne podejście do kształtowania jakości, a kończąc na motywach, jakie kierują klientami w procesie podejmowania decyzji o zakupie. W związku z tym, zdefiniowanie usług luksusowych jako odrębnej kategorii produktów luksusowych jest konieczne. Stanowi to nie tylko wypełnienie luki istniejącej dotychczas w literaturze dotyczącej luksusu, ale przede wszystkim jest istotne na poziomie praktycznym. Autorzy Wirtz i in. (2020) proponują definicję usługi luksusowej, która obejmuje swoim zakresem jej najważniejsze aspekty i może posłużyć jako baza do bardziej szczegółowych rozważań na temat tego rodzaju usług. Według autorów (Wirtz i in., 2020) usługi luksusowe należy określić jako niezwykle i wyjątkowe doświadczenia, które mają ekskluzywny charakter. Ekskluzywność usług luksusowych może przejawiać się na poziomie finansowym, społecznym oraz hedonicznym. Luksusowość usługi jest określana zarówno przez obiektywne cechy usługi, jak i przez subiektywne postrzeganie usługi przez klienta. Łącznie, wszystkie te cechy umieszczają usługę luksusową na kontinuum – począwszy od luksusu codziennego (tj. o niskim

poziomie ekskluzywności i nadzwyczajności), aż do luksusu elitarnego (tj. o wysokim poziomie ekskluzywności i nadzwyczajności).

2.3 Klient na rynku dóbr luksusowych

Zachowania zakupowe konsumentów są determinowane przez dwie grupy czynników, tj. przez czynniki indywidualne, które są związane z osobą konsumenta (np. osobowość klienta, charakter klienta, wiek, status społeczny, płeć) oraz przez czynniki zewnętrzne, które są kształtowane przez otoczenie (szerzej zob. np.: Ramya i Ali, 2016; Abu Auf i in., 2018; Korneta i Lotko, 2021). Szczególnie interesującą grupą konsumentów są osoby, które korzystają z różnorodnych ofert na rynku, kupują wszystko czego tylko zapragną, a przy tym nie zwracają uwagi na przydatność poszczególnych produktów i na ich ceny (por. Newerli-Guz, 2013). Takie zachowania oraz wiele innych, specyficznych zachowań przejawiają klienci produktów luksusowych. Klienci produktów luksusowych różnią pod wieloma względami od innych klientów. Mają odmienne oczekiwania dotyczące kupowanych produktów, a ponadto kierują nimi inne motywy zakupowe niż w przypadku klientów kupujących dobra, które nie są klasyfikowane jako dobra luksusowe.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery grupy czynników, które wpływają na zachowania zakupowe klientów nabywających produkty luksusowe. Są nimi: *i*) czynniki osobiste, *ii*) czynniki psychologiczne, *iii*) czynniki kulturowe i społeczne oraz *iv*) czynniki związane z produktem. Autorzy tej klasyfikacji (Dhaliwal, Singh i Paul, 2020) w ramach wymienionych grup wyróżnili czynniki, które wywierają pozytywny oraz negatywny wpływ na zachowania zakupowe klientów produktów luksusowych, a także czynniki, których wpływu nie można jednoznacznie określić, ponieważ w literaturze prezentowane są wobec nich odmienne stanowiska (zob. tabela 2.2).

W przedstawionej w tabeli 2.2 klasyfikacji wyróżniono wiele czynników, spośród których jedne mogą wywierać mniejszy, a inne większy wpływ na zachowania zakupowe klientów produktów luksusowych. Tak naprawdę wszystko zależy od danego klienta, od jego cech indywidualnych, preferencji, potrzeb, otoczenia w jakim funkcjonuje oraz od rodzaju produktów luksusowych jakie nabywa. Czynniki, które w przypadku jednego klienta będą miały decydujące znaczenie podczas podejmowania decyzji o zakupie, w przypadku innego klienta mogą okazać się zupełnie nieistotne.

Tabela 2.2 Czynniki determinujące zachowania zakupowe klientów produktów luksusowych*

Czynniki osobiste	Czynniki psychologiczne	Czynniki kulturowe i społeczne	Czynniki związane z produktem
(+) wiedza i wykształcenie klienta, dochód klienta, osobowość klienta, wartość osobista klienta, obdarowywanie siebie, samozgodność, tj. dopasowanie wizerunku produktu/firmy do samoświadomości klienta, bogactwo, wartość osobistego dziedzictwa, własny sukces, wyrażanie własnego stylu poprzez konsumpcję oraz zachowania zakupowe (#) materializm, płeć klienta oraz wiek klienta	(+) doświadczenia związane z nabywaniem i użytkowaniem produktu, wartość konspiracyjna produktu, wartość emocjonalna produktu, postrzegana kontrola zachowania, nowość produktu, władza, postawa klienta, samoocena klienta, motywacja klienta, satysfakcja klienta, szacunek klienta do samego siebie, ideologia polityczna, duma, zazdrość (#) percepcja, intencja zakupu, hedonizm	(+) identyfikacja społeczna, efekt owczego pędu, efekt snoba, efekt Veblena, kolektywizm, prestiż, wartość społeczna, konformizm oraz wpływ normatywny (#) rola przyjaciół, normy kulturowe, religia, etyka oraz próżność	(+) rzemiosło, jakość produktu, estetyka produktu, obsługa klienta, autentyczność, atmosfera w miejscu zakupu, innowacyjność produktu, atrakcyjność personelu, reklama, historia marki, realizowane przez firmę strategie marketingowe, działania firmy w mediach społecznościowych, projekt strony internetowej, prestiż, kapitał własny marki, wizerunek marki, aspiracje marki, stopień wyeksponowania marki, świadomość marki, poparcie dla marki, przywiązanie do marki, sympatia do marki, przywództwo marki, identyfikacja marki, osobowość marki oraz działania z zakresu CSR (-) dostępność podróbek oraz przenikanie marki (#) cena, ekskluzywność, historia i dziedzictwo, kraj pochodzenia produktu, personalizacja produktu, kreatywność, wartość użytkowa produktu oraz ekologiczny charakter produktu

* wpływ czynnika na zachowania zakupowe klientów produktów luksusowych: + (pozytywny), - (negatywny), # (niejednoznaczny)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dhaliwal, Singh i Paul (2020).

Przy okazji omawiania czynników wpływających na zachowania zakupowe klientów produktów luksusowych warto zwrócić uwagę na motywy i potrzeby, którymi tacy klienci kierują się podczas dokonywania zakupów. Pragnienia klientów związane z posiadaniem luksusu w dużej mierze wynikają z potrzeby posiadania statusu społecznego, tj. potrzeb uznania, szacunku, podziwu i oddania. Ta potrzeba napędza sposób, w jaki klienci wybierają, wykorzystują i dekodują sygnały związane z wysokim statusem, których nośnikami są produkty materialne, doświadczenia oraz wiedza. Status jest przenoszony z nośników tych sygnałów na ich posiadaczy (zob. Podolny, 2010; Anderson, Hildreth i Howland, 2015). Pożądanie luksusu wynikające z potrzeby

posiadania statusu społecznego jest napędzane przez trzy grupy czynników: czynniki biologiczne (np. płeć), czynniki społeczno-psychologiczne (np. prezentowana ideologia polityczna, cele, marzenia) i czynniki strukturalne (np. nierówność dochodów na określonym obszarze geograficznym) (szerzej zob. Andronic, 2021; Dubois, Jung i Ordabayeva, 2021).

W kontekście zachowań zakupowych klientów produktów luksusowych bardzo często omawiane jest zjawisko konsumpcji na pokaz (nazywanej też konsumpcją ostentacyjną, konsumpcją demonstracyjną lub konsumpcją snobistyczną) (szerzej zob. Fassnacht i Dahm, 2018; Zheng, Baskin i Peng, 2018; Assimos i in. 2019; Bronner i de Hoog, 2019; McCollough, 2019; Barrera i Ponce, 2020; Goenka i Thomas, 2020; Neave, Tzemou i Fastoso, 2020; Areiza-Padilla i Puertas, 2021; Avci, 2022; Chen i in., 2022; Kumari in., 2022; Sahin i Nasir, 2022; Filho, de Mesquita i de Rezende, 2023; Ho i Wong, 2023). Konsumpcja na pokaz to zjawisko, które polega na tym, że klient kupuje drogie produkty luksusowe (lub ich tańsze podróbki) w celu pokazania innym swojego bogactwa i przynależności do określonej grupy społecznej (w domyśle elity). Ten rodzaj konsumpcji jest sposobem na demonstrowanie swojego statusu społecznego i odróżnienie się od klas niższych (Trigg, 2001; Johnson, Tariq i Baker, 2018; Kessous i Valette-Florence, 2019). Konsumpcja na pokaz to zjawisko obserwowane głównie wśród klientów należących do niższych warstw społeczno-ekonomicznych, którzy pragną stać się członkami elit. Takich klientów określa się jako aspirujących do luksusu lub jako wycieczkowiczów do świata luksusu (Dubois, Jung i Ordabayeva, 2021). Mają oni niewielkie doświadczenie w dziedzinie luksusu; kupują zazwyczaj produkty luksusowe z mocno widocznymi identyfikatorami marek (logo), a w wielu przypadkach nawet podróbki. Celem konsumpcji nie jest doświadczanie prawdziwego, jakościowego i estetycznego luksusu. W tym przypadku ważniejsze są chwalenie się swoimi możliwościami konsumpcyjnymi i świadomością luksusu (bardzo często rzekomą), duma, poczucie wyjątkowości oraz wzbudzenie podziwu i szacunku, a nawet zazdrości wśród innych ludzi (zob. np.: Roux, Tafani i Vigneron, 2017; Kolasińska, 2020; Septianto, Seo i Errmann, 2021; Byrska, 2022).

Przejawy konsumpcji na pokaz nie należą do motywów, którymi kierują się prawdziwi (tradycyjni i niezwykli) klienci produktów luksusowych (Eastman, Iyer i Babin, 2022). Doświadczeni klienci produktów luksusowych, którzy posiadają wiedzę specjalistyczną, preferują produkty z mniej widocznymi oznaczeniami marki lub bez nich. Starają się oni odciąć od grupy nowych konsumentów, którzy przeniknęli do świata

luksusu, aby zademonstrować prestiż, bogactwo i status społeczny (Berger i Ward, 2010; Oe i in., 2018; Kover, James i Mathur, 2022). Styl konsumpcji prawdziwych klientów produktów luksusowych jest określany jako niepozorna konsumpcja. Niepozorna konsumpcja to używanie subtelnych sygnałów, które nie są możliwe do zidentyfikowania przez zwyczajnych konsumentów, ale są natychmiast dostrzegane przez doświadczonych koneserów, którzy są ekspertami i posiadają wiedzę oraz świadomość potrzebne do dekodowania tych sygnałów. Niepozorna konsumpcja przejawia się nabywaniem subtelnie oznakowanych produktów luksusowych i unikaniem jawnego manifestowania swojego statusu społecznego (zob. Eckhardt, Belk i Wilson, 2015; Wu i in., 2017; Halwani, 2021; Thomas i Thomas, 2021). Komunikowanie statusu społecznego jest w tym przypadku bardzo subtelne i skierowane do innych, wtajemniczonych klientów (Caurid-Halkett, 2017). Zjawisko niepozornej konsumpcji jest związane ze zmianami w postrzeganiu luksusu, które zostały opisane w podrozdziale 2.1. Klienci odchodzą od postrzegania luksusu jedynie przez pryzmat posiadania produktów materialnych w kierunku doświadczania luksusu. Traktują luksus jako bardziej ulotny, prywatny i intymny, co jest środkiem do odkrywania, pobudzania i kształtowania własnego „ja”. Niepozorna konsumpcja umożliwia klientom przeżywanie i doświadczanie luksusu w sposób indywidualny i zakłada nabywanie produktów, które klient subiektywnie ocenia jako luksusowe, a nie takich, których celem jest demonstrowanie prestiżu, bogactwa, władzy czy statusu z uwagi na to, że są postrzegane jako luksusowe przez innych klientów (szerzej zob. Kreuzer i in., 2020, Thomsen i in., 2020; Von Wallpach i in., 2020).

Specyfika motywów, którymi klient kieruje się podczas nabywania produktów luksusowych jest wykorzystywana jako kryterium podziału w klasyfikacji klientów produktów luksusowych. Różni autorzy uwzględniają też inne, dodatkowe kryteria, takie jak poziom zamożności klienta, jego stosunek do wydatków na produkty luksusowe lub wysokość osiągniętych przez niego dochodów.

Amerykańska firma SRI Consulting Business Intelligence zajmująca się realizowaniem badań wśród amerykańskich konsumentów, opracowała ciekawą typologię klientów produktów luksusowych wykorzystując jako kryteria podziału motywy, którymi klienci kierują się podczas dokonywania zakupu produktów luksusowych oraz ich stosunek do wydatków na produkty luksusowe (Dryl, 2013). W tej klasyfikacji wyróżniono trzy grupy klientów nabywających produkty luksusowe, tj.: i) klientów dokonujących zakupu produktów luksusowych ze względu na ich

funkcjonalność, *ii*) klientów traktujących dobra luksusowe jako nagrodę oraz *iii*) klientów mających słabość do produktów luksusowych (zob. tabela 2.3).

Tabela 2.3 Klasyfikacja klientów produktów luksusowych według SRI Consulting Business Intelligence

Typ klienta	Charakterystyka
Klienci dokonujący zakupu produktów luksusowych ze względu na ich funkcjonalność (<i>luxury is functional</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - jest to najliczniejsza grupa klientów w niniejszej klasyfikacji, - w tej grupie znajdują się klienci najbardziej zamożni i najstarsi w porównaniu do dwóch pozostałych segmentów, - dla tych klientów najważniejsza jest jakość, trwałość i utrzymywanie się wartości produktu pomimo upływu czasu, - tacy klienci kupują różnorodne produkty luksusowe, a ich decyzje zakupowe są poprzedzone dokładną i dogłębną analizą – kierują się logicznym myśleniem i nie podejmują decyzji o zakupie pod wpływem impulsu lub emocji
Klienci traktujący dobra luksusowe jako nagrodę (<i>luxury is reward</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - klienci reprezentujący tę grupę są młodszy od klientów opisanych wyżej i jednocześnie starsi od klientów należących do ostatniej grupy, - tacy klienci traktują zakup produktów luksusowych jako nagrodę i przyjemność – postrzegają siebie jako ludzi sukcesu i chcą to demonstrować, - produkty luksusowe stanowią dla nich symbol wysokiego statusu społecznego i uznania, - najczęściej kupują produkty, dzięki którym mogą manifestować swoje bogactwo (np. luksusowe samochody, domy w ekskluzywnych dzielnicach)
Klienci mający słabość do produktów luksusowych (<i>luxury is indulgence</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - jest to najmniej liczna grupa, do której należą klienci najmłodszy spośród opisywanych kategorii, - klienci należący do tej grupy są rozrzutni, a motywację do zakupu produktów luksusowych stanowi w ich przypadku chęć manifestowania swojej odrębności oraz chęć sprawienia sobie przyjemności, - dla tych klientów najważniejszymi cechami produktów luksusowych są wyjątkowość oraz cechy emocjonalne (wysoka jakość produktu i jego trwałość nie są najważniejszymi czynnikami, które decydują o zakupie produktów luksusowych), - klienci należący do tej grupy są impulsywni - podczas podejmowania decyzji o zakupie kierują się przede wszystkim emocjami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dryl (2013).

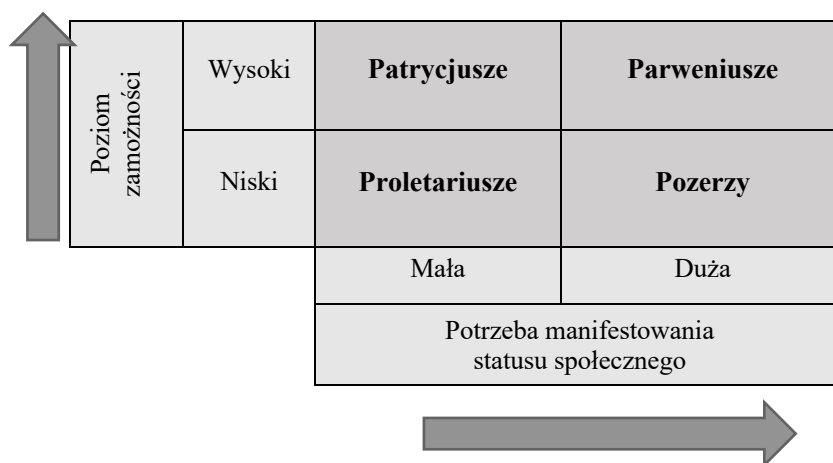
Kolejną interesującą klasyfikację klientów produktów luksusowych opracowali Han, Nunes i Drèze (2010). Autorzy, wykorzystując poziom zamożności oraz potrzebę manifestowania własnej pozycji społecznej jako kryteria podziału, wyróżnili cztery typy klientów: patrycjuszy, parweniuszy, pozerów i proletariuszy (zob. rysunek 2.5).

Patrycjusze to osoby, które są bardzo zamożne i mają niską potrzebę manifestowania swojego statusu społecznego. Tego typu klienci są świadomi swojej przynależności do najwyższej klasy społecznej, tj. elity i poprzez posiadanie produktów luksusowych wysyłają subtelne sygnały o swoim statusie innym członkom tej grupy.

Patrycjusze mają dużą świadomość na temat produktów luksusowych, dzięki której są w stanie odczytywać dyskretne przejawy luksusu. Nie kupują produktów nadmiernie oznaczonych logo marki – preferują produkty luksusowe z mniej widocznymi identyfikatorami lub bez nich (Han i in., 2010).

Parweniusze z kolei odznaczają się wysokim poziomem zamożności oraz dużą potrzebą manifestowania swojego statusu społecznego. Są to osoby, które mimo posiadania dużego majątku nie należą do elity. W związku z tym nie posiadają one umiejętności odczytywania delikatnych przejawów luksusu przez co nadmiernie eksponują posiadane produkty luksusowe. Tacy klienci kierują się silną motywacją do odcięcia się od klas niższych i tym samym aspirują do stania się patrycjuszami (Han i in., 2010).

Rysunek 2.5 Typy klientów produktów luksusowych według Hana, Nunesa i Drèze



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Han, Nunes i Dèrez (2010).

Pozerzy posiadają spory kapitał finansowy, ale nie są tak zamożni jak patrycjusze czy parweniusze. Osoby należące do tej grupy nie posiadają wystarczającej wiedzy na temat produktów luksusowych. Kierują nimi jedynie chęć posiadania luksusu i potrzeba manifestowania swojego statusu społecznego. Pozerzy aspirują do stania się członkami elit i naśladują ich zachowania. Jednakże, brak wiedzy i świadomości dotyczących produktów luksusowych skutkują tym, że tacy klienci bardzo często kupują tzw. podróbki lub imitacje produktów luksusowych, aby wyróżnić się wśród członków klas niższych, do których należą (Han i in., 2010).

Proletariusze w niniejszej klasyfikacji są grupą odniesienia. Nie posiadają oni dużego majątku ani nie mają potrzeby manifestowania statusu społecznego. Nie aspirują

też do bycia członkami elit. Do tej grupy należą osoby, z którymi przedstawiciele trzech pozostałych grup nie chcieliby być utożsamiani (Han i in., 2010).

W literaturze przedmiotu podkreśla się także znaczenie czynników biologicznych i płci klientów w podejmowaniu decyzji o zakupie produktów luksusowych. Przykładowo, Nave i in. (2018) udowodnili w swoim badaniu, że testosteron zwiększa pożądanie produktów luksusowych – podawanie testosteronu mężczyznom spowodowało zwiększenie ich preferencji w stosunku do tego typu produktów. Inne badanie zrealizowane przez Otterbringa i in. (2018) ukazało współdziałanie czynników biologicznych z kontekstem społecznym w kształtowaniu pożądanego luksusu. Z tego badania wynikało, że klienci płci męskiej kupowali droższe produkty w obecności fizycznie dominującego pracownika obsługi płci męskiej (zob. też: Griskevicius i in., 2007; Wang i Griskevicius, 2014). Badanie dotyczące kobiet kupujących produkty luksusowe wykazało natomiast, że sama obecność innej osoby i związane z tym stan pobudzenia mogą zwiększyć postrzeganą wartość emocjonalną produktów luksusowych wśród żeńskiej grupy klientów (Pozharliev i in., 2015). Wang i Griskevicius (2014) dowiedli również, że mężczyźni kupują produkty luksusowe, aby pokazać bogactwo i sukces. Kobiety z kolei motywuje chęć pokazania innym kobietom oddania swojego partnera. Poprzez kupowanie produktów luksusowych kobiety sygnalizują również jak bardzo oddane są swoim partnerom i zniechęcają inne kobiety do zainteresowania się nimi (szerzej zob. np.: Roux, Tafani i Vigneron, 2017; Seeman i in., 2019).

Wysokość dochodów klienta ma również duży wpływ na zainteresowanie produktami luksusowymi. Gdy klient osiąga wyższe dochody, wykazuje większe zainteresowanie produktami luksusowymi, ponieważ musi przeznaczyć na nie mniejszy procent swojego dochodu. Z kolei osoby mniej zamożne, które osiągają niższe dochody, muszą przeznaczyć większy procent swojego dochodu na zakup produktu luksusowego. W związku z tym tacy klienci często ograniczają swoją konsumpcję do najtańszych kategorii produktów luksusowych, czyli do tzw. produktów *masstige* (Plażyk, 2015). Wraz ze wzrostem osiągniętych dochodów pojawia się u klienta potrzeba życia na wyższym poziomie, co wymaga znaczących zmian w jego konsumpcji. Zmiany te mają charakter jakościowy – klient zaczyna poszukiwać produktów luksusowych, które są trwalsze, droższe oraz odznaczają się lepszą jakością. Klient pragnie w różnorodny sposób zaspokajać swoje preferencje, potrzeby wyższego rzędu i rosnące oczekiwania (Rosa i Perenc, 2011; Olejniczuk-Merta, 2012; Kapferer i Valette-Florence, 2022).

Opierając się jedynie na wysokości osiąganego przez klienta miesięcznego dochodu brutto firma konsultingowa KPMG na potrzeby publikowanych każdego roku raportów dotyczących rynku dóbr luksusowych w Polsce stworzyła klasyfikację klientów produktów luksusowych. Zgodnie z tą klasyfikacją można wyróżnić następujące grupy klientów produktów luksusowych (KPMG, 2023):

- osoby dobrze zarabiające (dochód powyżej 7,1 tys. zł brutto miesięcznie),
- osoby zamożne (dochód powyżej 20 tys. zł brutto miesięcznie),
- osoby bogate (dochód powyżej 50 tys. zł brutto miesięcznie),
- osoby bardzo bogate (dochód powyżej 83,3 tys. zł brutto miesięcznie).

Dodatkowo firma KPMG wyróżnia w swoich raportach jeszcze jedną kategorię klientów produktów luksusowych, tj. HNWI (ang. *high net worth individuals*), czyli osoby, których majątek liczony w aktywach netto przekracza wartość 1 mln dolarów.

W literaturze ekonomicznej klientów produktów luksusowych dzieli się na: *i*) osoby zamożne (*affluent*), *ii*) osoby bogate (*old money*) oraz *iii*) osoby aspirujące³⁰ (*nouveaux riches*). Według innego podziału wyróżnia się osoby zamożne, które kupują produkty luksusowe w celu zaspokojenia swoich własnych potrzeb, a dodatkowo traktują takie zakupy jako sposób na życie. Reszta społeczeństwa nie posiadająca dostępu do produktów luksusowych określana jest mianem wykluczonych (*excluded*) (szerzej zob. LaBarbera, Hirschmann i Sheth, 1988; Stanley, 1989; Aldrich, 1997). Współcześnie ten podział nie znajduje odzwierciedlenia w rzeczywistości. W wyniku zachodzących zmian rynkowych³¹ produkty luksusowe stały się dostępne dla szerszego grona klientów. Osoby, które wcześniej były określane jako wykluczone zaczęły nabywać dobra luksusowe. Takich klientów obecnie określa się mianem demokratów. Nabywają oni produkty luksusowe okazjonalnie, często poszukując okazji cenowych (Bohdańczyk-Kupka, 2014).

³⁰ Osoby aspirujące do luksusu (lub inaczej „wycieczkowicze do świata luksusu”) są to osoby należące do klasy średnich i niższych, w przypadku których kupowanie i konsumpcja produktów luksusowych jest raczej wyjątkowym momentem ostro kontrastującym z ich codziennym życiem aniżeli czymś powszechnym i codziennym. Takie osoby kreują własne wyobrażenie o bogactwie dokonując zakupu produktów luksusowych i pomimo wszelkich starań w kopiowaniu i naśladowaniu członków elit, nie są w stanie z nimi rywalizować. Warto podkreślić, że osoby aspirujące do świata luksusu wkładają podwójny wysiłek w manifestację statusu społecznego, ponieważ w przeciwnieństwie do osób, o których powszechnie wiadomo, że są bardzo zamożne, aspirujący nie są jednoznacznie sklasyfikowani w hierarchii społecznej – poprzez zwiększoną konsumpcję produktów luksusowych próbują podwyższyć własną pozycję i ugruntować ją wśród elity. Szerzej na temat osób aspirujących do luksusu zob. Sikora (2012), Kiszkiel (2020).

³¹ W rozdziale 2.1 zostały opisane zmiany rynkowe, takie jak rewolucja przemysłowa oraz zjawiska demokratyzacji i akcesoryzacji luksusu, które przyczyniły się do zmian w zachowaniach nabywczych klientów i wpłynęły na poszerzenie się grupy osób określanych jako klienci produktów luksusowych.

2.4 Rynek dóbr luksusowych w Polsce i na świecie

Analizując dane z raportów publikowanych przez firmę konsultingową KPMG można stwierdzić, że rynek dóbr luksusowych w Polsce ciągle się powiększa i rozwija. Każdego roku wartość polskiego rynku dóbr luksusowych rośnie, zwiększa się liczebność poszczególnych grup klientów dóbr luksusowych, a panujące trendy rynkowe sprzyjają dalszej ekspansji. Przełomowym wydarzeniem na drodze nieprzerwanego dotychczas wzrostu rynku dóbr luksusowych w Polsce okazał się wybuch pandemii COVID-19³². Związane z nim obostrzenia i zmiany gospodarcze poskutkowały zmniejszeniem się ryku dóbr luksusowych w 2020 roku i zahamowaniem obserwowanego od dawna dynamicznego rozwoju. Zarówno producenci jak i konsumenci produktów luksusowych musieli zmierzyć się z nową rzeczywistością podyktowaną wybuchem pandemii. Wśród ograniczeń jakich podczas pandemii doświadczyły zarówno firmy oferujące produkty luksusowe (oraz pozostałe firmy nieoferujące produktów luksusowych), jak i klienci można wyróżnić:

- szereg administracyjnych i prawnych ograniczeń prowadzenia działalności gospodarczej,
- zmniejszenie mobilności ludzi,
- przeniesienie sprzedaży do strefy online (sklepy stacjonarne przez długi czas nie mogły prowadzić sprzedaży lub była ona bardzo ograniczona).

Rynek dóbr luksusowych mimo chwilowego zahamowania poradził sobie bardzo dobrze z kryzysem wywołanym pandemią, a już w roku 2021 wartość wszystkich segmentów w większym lub mniejszym stopniu zaczęła rosnąć i stopniowo wracać do rangi sprzed pandemii. Prognozy dotyczące przyszłości tego rynku w Polsce są generalnie pozytywne, jednakże sytuacja związana z wojną w Ukrainie oraz możliwość ponownego wprowadzenia obostrzeń w gospodarce w przypadku ewentualnego pogorszenia sytuacji epidemicznej w Polsce obarczają je pewną dozą ryzyka.

Każdego roku w Polsce rośnie liczebność poszczególnych grup klientów dóbr luksusowych, tj.: osób dobrze zarabiających, osób zamożnych, osób bogatych oraz osób bardzo bogatych (zob. tabela 2.3). Czynnikiem, które mają na to największy wpływ są m.in.: rosnące zarobki, wzrost przeciętnego wynagrodzenia oraz zwiększający się majątek Polaków. Wzrost liczby osób reprezentujących wymienione grupy jest związany

³² Wybuch pandemii COVID-19 w Polsce datowany jest na marzec 2020 roku.

również ze zjawiskiem polaryzacji dochodów, które jest powszechne w krajach rozwiniętych gospodarczo³³. Można więc stwierdzić, że rynek dóbr luksusowych w Polsce jest rynkiem bardzo perspektywnym, ponieważ wraz ze wzrostem liczebności grupy potencjalnych nabywców dóbr luksusowych, popyt na te dobra także będzie rósł.

Warto również przytoczyć statystyki dotyczące jeszcze jednego segmentu klientów dóbr luksusowych, którego liczebność w Polsce rośnie w szybkim tempie, tj. segmentu określanego jako HNWI (ang. *high net worth individuals*). W Polsce na koniec 2021 roku mieszkało aż 100,1 tys. osób reprezentujących tę grupę. To o 9,7% w porównaniu do roku poprzedniego. Wśród HNWI w Polsce najwięcej jest osób, które dysponują majątkiem w przedziale 1-5 mln dolarów (nieco ponad 91 tys.). Najmniej liczną grupę stanowią z kolei osoby, których majątek wynosi powyżej 50 mln dolarów (274 osób) (Credit Suisse, 2021, 2022).

Tabela 2.4 Liczebność poszczególnych grup klientów dóbr luksusowych w Polsce w latach 2019-2021

	2019 rok	2020 rok	2021 rok	Wzrost w latach 2019-2021 (w %)
Osoby dobrze zarabiające (dochód powyżej 7,1 tys. zł brutto miesięcznie)	1,684 mln.	1,76 mln.	2,07 mln	22,9
Osoby zamożne (dochód powyżej 20 tys. zł brutto miesięcznie)	265,4 tys.	284 tys.	320,2 tys.	20,6
Osoby bogate (dochód powyżej 50 tys. zł brutto miesięcznie)	69,1 tys.	77,1 tys.	82,8 tys.	19,8
Osoby bardzo bogate (dochód powyżej 83,3 tys. zł brutto miesięcznie)	32,1 tys.	35,4 tys.	37,1 tys.	15,6

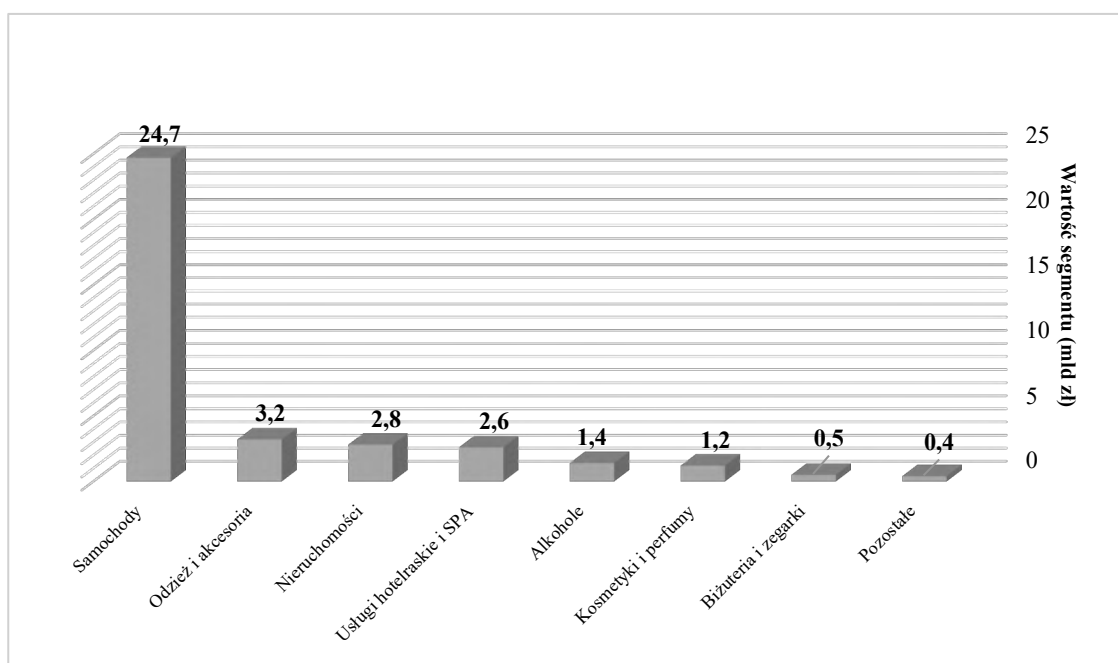
Zródło: opracowanie własne na podstawie KPMG (2019, 2021, 2022, 2023).

³³ Polaryzacja dochodów (inaczej polaryzacja ekonomiczna) ma miejsce m.in. wtedy, gdy biedni ludzie ubożeją, a bogaci stają się coraz bogatsi. Polaryzacja ekonomiczna jest także rozumiana jako zanikanie klasy środkowej, które jest związane ze zmianami dochodów osób reprezentujących tę grupę. W wyniku zmian dochodów klasy środkowej następuje transfer osób ją reprezentujących do klasy osób bogatych lub do klasy osób ubogich. Szerzej na temat zjawiska polaryzacji dochodów zob. np.: Prusek (2017), Panek (2016, 2017), Panek i Zwierzchowski (2017), Schettino i Khan (2020), Aspalter (2023).

Co ciekawe, w 2022 roku zrewidowano dotychczasowe szacunki poziomu bogactwa dla Polski z uwagi na fakt, że szacunki Credit Suisse dotyczące wartości niefinansowych aktywów z poprzednich lat były niezgodne z szacunkami OECD (Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju). W wyniku tych zmian liczby osób określanych mianem HNWI zostały zrewidowane w dół dla wszystkich minionych lat. Według starych szacunków liczba HNWI w Polsce w 2020 roku wynosiła 149 tys., a według zrewidowanych szacunków 91,2 tys (KPMG, 2023). Te dane wskazują na duże rozbieżności w dotychczasowych szacunkach Credit Suisse.

Według KPMG, do kategorii produktów luksusowych zalicza się dobra konsumpcyjne (luksusowa odzież i akcesoria, biżuteria i zegarki, kosmetyki i perfumy, alkohole), samochody luksusowe i premium³⁴, luksusowe nieruchomości, a także usługi hotelarskie i SPA. W publikowanych raportach KPMG wyróżnia także dzieła sztuki, samoloty i helikoptery, jachty oraz jeszcze jedną kategorię określoną jako „pozostałe”, w skład której wchodzi elektronika przenośna, artykuły piśmiennicze i galanteria skórzana (KPMG, 2023). Wykres 2.1 pokazuje strukturę rynku dóbr luksusowych w Polsce w 2022 roku z wyszczególnieniem wartości (w mld zł) wszystkich wyróżnionych segmentów.

Wykres 2.1 Struktura rynku dóbr luksusowych w Polsce w 2022 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie KPMG (2022).

³⁴ Wśród marek samochodów luksusowych wyróżnia się, takie marki jak Maserati, Bentley, Ferrari, Lamborghini, Rolls-Royce, McLaren, Morgan, Aston Martin i Cadillac. Marki samochodów premium to z kolei BMW, Mercedes, Audi, Volvo, Lexus, MINI, Porsche, Alfa Romeo, Land Rover, Cupra, Tesla, Jaguar i DS (KPMG, 2022).

W 2022 roku wartość rynku dóbr luksusowych w Polsce wynosiła 37 mld zł, co daje wzrost o około 18,9% w porównaniu z rokiem poprzednim. Jest to imponujący wynik, ponieważ w wyniku zaistniałego kryzysu gospodarczego związanego z wybuchem pandemii COVID-19 w roku 2020 zanotowano obniżenie wartości rynku dóbr luksusowych o 4,9% (KPMG, 2021, 2023). Stosunkowo niski spadek wartości całego rynku był spowodowany tym, że największy jego segment – samochody luksusowe i premium – okazał się niezwykle odporny na skutki pandemii i zanotował spadek wartości o jedyne 1,6% w stosunku do roku poprzedniego. Rynek nie tylko z powodzeniem nadrobił straty, ale też osiągnął duży wzrost wartości. Na wzrost wartości całego rynku dóbr luksusowych po kryzysie w zdecydowanym stopniu wpłynął segment samochodów luksusowych i premium, który w 2021 roku osiągnął wzrost wartości o 25,3% (do poziomu 20,5 mld zł) i jednocześnie stał się jedynym segmentem, który nie tylko odbudował, ale i przekroczył swoją wartość sprzed pandemii. Według raportu KPMG (2023) wybuch wojny w Ukrainie oraz narastająca inflacja nie wpłynęły w znaczącym stopniu na zachowania nabywców produktów luksusowych na polskim rynku. Rynek produktów luksusowych w Polsce jest obecnie w bardzo dobrej kondycji, a notowania spółek z tego sektora docierają do szczytowych i nieosiągalnych dotychczas wartości. W branży samochodów luksusowych i premium w pierwszych trzech kwartałach 2022 roku notowano liczne wahania kursów. Wartość tego segmentu mimo to wzrosła o ponad 20% osiągając 24,7 mld zł. Prognozy na najbliższe lata nie są jednak obiecujące. Szacuje się, że w ciągu najbliższych pięciu lat nastąpi zahamowanie sprzedaży samochodów luksusowych i premium, a segment doświadczy spadku wartości o około -1,2% (KPMG, 2023).

Drugim największym segmentem rynku produktów luksusowych w Polsce okazały się odzież i akcesoria (wartość 3,2 mld zł), a na trzecim miejscu uplasował się segment luksusowych nieruchomości (wartość ponad 2,8 mld zł). Segmentem, który wyjątkowo dobrze poradził sobie z kryzysem są alkohole luksusowe. Jego wartość obniżyła się tylko o 13,4% w 2020 roku, a niespełna rok później nastąpił jej wzrost aż o 11,4%. W 2022 roku segment alkoholi luksusowych osiągnął wartość na poziomie 1,4 mld zł. Szacuje się, że będzie on jednym z najszybciej rosnących segmentów rynku produktów luksusowych w Polsce i w 2027 roku osiągnie wartość 1,8 mld (wzrost o ponad 28% w stosunku do roku 2022). Prognozy dotyczące całego rynku dóbr luksusowych w Polsce wskazują z kolei, że do 2024 roku osiągnie on wartość 38 mld zł.

Zdecydowanie najmniej korzystna sytuacja obserwowana jest w branży luksusowych usług hotelarskich i SPA. Segment ten do 2020 roku był najszybciej rozwijającym się segmentem rynku produktów luksusowych w Polsce, a mimo to w wyniku kryzysu stracił prawie 70% swojej wartości. Na tak duże załamanie branży hoteli luksusowych wpłynęły m.in. zmniejszona mobilność ludzi, administracyjne ograniczenia prowadzenia działalności hotelarskiej podczas pandemii, a także brak możliwości przeniesienia działalności i sprzedaży do kanałów online (Sala, 2020). Początkowo bardzo optymistycznie prognozowano średnioroczny wzrost wartości tego segmentu o około 28,3% w latach 2020-2025 (KPMG, 2021). Jednakże, rok po wybuchu pandemii (tj. w 2021 roku) segment ten zanotował wzrost wartości o jedyne 13,1% (do poziomu 0,6 mld zł) i wciąż był mniejszy o ponad połowę niż przed wybuchem pandemii. Z kolei w 2022 roku wartość segmentu hoteli luksusowych wzrosła o prawie 46% do poziomu 2,6 mld zł. O wiele większe przyspieszenie wzrostu wartości jest przewidywane na lata 2023-2024. Według prognoz do 2024 roku segment hoteli luksusowych powinien osiągnąć wartość większą niż przed wybuchem pandemii (KPMG, 2023).

Badanie zrealizowane przez KPMG na przełomie stycznia i lutego 2022 roku³⁵ pokazuje, że coraz większe znaczenie w działalności firm oferujących dobra luksusowe w Polsce mają aspekty związane z ESG³⁶ (ang. *Environmental, Social and Governance*). Zrównoważony rozwój nie jest już wyłącznie trendem rynkowym, do którego warto dostosowywać działalność firmy. Stał się bardzo ważnym i wręcz nieodłącznym elementem funkcjonowania firm oferujących produkty luksusowe³⁷ (KPMG, 2022). Dane uzyskane podczas tego badania wskazują na to, że wdrażanie działań z zakresu

³⁵ Badanie zostało zrealizowane wśród prezesów, członków zarządu i menedżerów odpowiedzialnych za marketing w 31. firmach działających na rynku dóbr luksusowych w Polsce. Osoby badane reprezentowały firmy z następujących segmentów rynku dóbr luksusowych: odzież, obuwie i akcesoria, biżuteria i zegarki, kosmetyki i perfumy, dzieła sztuki, usługi hotelarskie i SPA, alkohole, samoloty, samochody, nieruchomości i jachty.

³⁶ W branży dóbr luksusowych najważniejszymi działaniami z zakresu ESG, które wskazały osoby badane są: *i*) ograniczenie emisji własnej CO₂ przez firmy, ponowne wykorzystywanie odpadów w procesie produkcyjnym oraz ograniczenie emisji CO₂ w łańcuchu dostaw (ochrona środowiska), *ii*) działalność charytatywna oraz dbanie o pracowników poprzez wzrost satysfakcji, zaangażowania oraz inkluzji w zatrudnieniu (społeczna odpowiedzialność biznesu), *iii*) przejrzystość podatkowa oraz zapewnienie różnorodności w zarządach i radach nadzorczych (ład korporacyjny). Szerzej na temat wyników i wniosków z badania zob. KPMG (2022).

³⁷ W ciągu ostatnich kilku lat aspekt zrównoważonego rozwoju na rynku dóbr luksusowych cieszy się coraz większym zainteresowaniem badaczy i naukowców. W literaturze opisuje się tzw. zrównoważony luksus, związany z nim zmiany na rynku dóbr luksusowych oraz w zachowaniach konsumentów, a także trendy na przyszłość i potencjalne kierunki badań (zob. np.: Li i Leonas, 2018; Kashav i in., 2020; Kunz, May i Schmidt, 2020; Adıgüzel i Donato, 2021; Osburg i in., 2021; Böhnert, Blaschke i Biewendt, 2022; Bhawrani i Mathews, 2023; Di Leo i in., 2023; López, Rangel-Pérez i Fernández, 2023)

zrównoważonego rozwoju przez firmy oferujące dobra luksusowe będzie miało pozytywny wpływ na popyt na dobra luksusowe oraz na wolumen sprzedaży w Polsce. Przyczyną przewidywanego pozytywnego wpływu wdrażania działań z zakresu zrównoważonego rozwoju na wartość rynku dóbr luksusowych może być m.in. fakt, że konsumenci stają się coraz bardziej świadomi i poszukują produktów, które odznaczają się dłuższą żywotnością i lepszą jakością. Należy także podkreślić, że konsekwencją wdrażania przez firmy działań z zakresu ESG będzie z pewnością wzrost kosztów produkcji i dostarczania produktów. Jednakże, jak wskazują osoby badane, poziom cen produktów luksusowych akceptowalnych przez klientów również ulega powiększeniu. Klienci są gotowi zapłacić wyższą cenę za produkt, który ma lepszą jakość i jest wytworzony w sposób zrównoważony i odpowiedzialny. Ponadto, trend zrównoważonego rozwoju wpływa również na zwiększenie prestiżu produktów luksusowych, co może implikować większe pożądanie tych produktów przez konsumentów bez zważania na większe koszty. W związku z realizowaniem przez firmy oferujące produkty luksusowe działań z zakresu ESG przewiduje się również wzrost rozpoznawalności marek luksusowych, a w perspektywie długoterminowej – zwiększenie lojalności konsumentów (szerzej zob. KPMG, 2022).

Światowy rynek dóbr luksusowych bardzo dobrze poradził sobie z kryzysem wywołanym pandemią COVID-19 i pomimo niepewnych warunków rynkowych osiągnął duży wzrost wartości w 2022 roku. Według raportów opracowanych m.in. przez Deloitte oraz Bain & Company (Bain & Company, 2023; Deloitte, 2022), światowa branża dóbr luksusowych jest gotowa na dalszą dynamiczną ekspansję do 2030 roku nawet jeśli gospodarka na nowo doświadczy niekorzystnych zmian i zawirowań. Obecnie na światowym rynku dóbr luksusowych pojawiło się wiele możliwości rozwoju związanych z postępowaniem w kierunku cyrkularnego modelu ekonomicznego, odpowiedzialnego biznesu i ochrony środowiska. Ponadto, trwająca rewolucja cyfrowa Metaverse³⁸ zapewni

³⁸ Metaverse to jedna z najszybciej rozwijających się technologii przyszłości. Jest to rozszerzona wirtualna rzeczywistość określana jako cyfrowy świat, w którym użytkownicy będą mogli spędzać czas i realizować różne aktywności łącząc się poprzez okulary VR oraz za pomocą rozszerzonej rzeczywistości (AR). Obecnie korzystanie z Internetu jest wyłącznie dwuwymiarowym doznaniem, w którym pośrednikiem pomiędzy użytkownikiem a światem wirtualnym jest ekran komputera. Metaverse oferuje ogromne możliwości – użytkownicy będą mogli dosłownie zanurzyć się w wirtualnym świecie i podejmować aktywności, które obecnie można wykonywać jedynie w realnym świecie. Metaverse w przyszłości umożliwi firmom z różnych branż urozmaicenie oferty produktowej, a także wykreowanie popytu na produkty, których sprzedaż fizyczna nie jest możliwa (szerzej zob. Mystakidis, 2022; Misiura, 2023; Zalan i Barbesino, 2023).

firmom oferującym dobra luksusowe niezrównane możliwości do podejmowania przełomowych i innowacyjnych działań (Jiang, i in., 2023).

Według danych z raportu *Global Power of Luxury Goods 2022* opracowanego przez Deloitte, 100 największych światowych firm produkujących dobra luksusowe wygenerowało przychody w wysokości 305 miliardów USD w roku obrotowym 2021. To aż o 21% więcej w porównaniu do poprzedniego roku (252 mld dolarów) (Deloitte, 2021, 2022). Zarówno europejski, jak i amerykański rynek w 2022 roku odbudował swoją wartość sprzed pandemii. Największy wzrost wartości rynku dóbr luksusowych odnotowały Francja oraz Włochy, a za nimi Turcja, Wielka Brytania i Hiszpania. Rynek rosyjski był w większości nieaktywny z powodu związanego z wojną zawieszenia działalności. Chiny, których udział jest kluczowy dla przyszłości światowego rynku dóbr luksusowych, z powodu licznych obostrzeń związanych z pandemią COVID-19 zanotowały spadek sprzedaży w 2022 roku w porównaniu z rokiem poprzednim. Niemniej, prognozy korzystnie wskazują, że chiński rynek dóbr luksusowych w nadchodzącym roku odbuduje swoją rangę sprzed pandemii. Na światowym rynku dóbr luksusowych zarówno pod względem wzrostu jak i przyszłego potencjału przodują Azja Południowo-Wschodnia i Korea Południowa (Bain & Company, 2021a, 2021b, 2023).

Szacuje się, że grono klientów światowego rynku dóbr luksusowych powiększy się z poziomu 400 mln osób w 2022 roku do aż 500 mln osób w roku 2030. Udział najważniejszych klientów (kupujących najczęściej i najwięcej oraz posiadających największy majątek) w całej grupie klientów dóbr luksusowych na świecie wzrósł z poziomu 35% do 40% w 2022 roku. Szczególnie istotne stanie się wdrażanie przez firmy strategii w zakresie VIC (ang. *very important client*), aby zaspokoić rosnące oczekiwania najważniejszych klientów, którzy pragną unikalnych produktów i niepowtarzalnych doświadczeń (Bain & Company, 2023).

W 2022 roku największy udział w sprzedaży na światowym rynku dóbr luksusowych miały akcesoria, do których zalicza się m.in. torebki oraz drobną galanterię skórzaną. Kategorie, które zanotowały najszybszy wzrost w latach 2021-2022 to przede wszystkim odzież, biżuteria i zegarki (Bain & Company, 2023). Na światowym rynku liderem pod względem sprzedaży dóbr luksusowych niezmiennie od kilku lat pozostaje francuski koncern LVMH, Louis Vuitton Moët Hennessy, do którego należy około 70 marek z różnych kategorii, takich jak m.in.: wina i alkohole, zegarki i biżuteria, ubrania i galanteria skórzana, perfumy i kosmetyki oraz sklepy detaliczne. Koncern w roku obrotowym 2022 odnotował przychody ze sprzedaży dóbr luksusowych na poziomie

ponad 87 mld dolarów, co wskazuje na wzrost o około 23% w stosunku do roku poprzedniego.

Badania wskazują na to, że światowy rynek pozostanie korzystny dla sektora dóbr luksusowych co może skutkować jego wzrostem nawet o 5-7% rocznie do 2030 roku. Prognozy wskazują, że wartość światowego rynku dóbr luksusowych wzrośnie do 595-639 miliardów dolarów do końca obecnej dekady, czyli o ponad 40% w porównaniu z 2022 rokiem, w którym wartość światowego rynku dóbr luksusowych wynosiła 375 mld dolarów. Najważniejsze prognozy dla światowego rynku dóbr luksusowych na najbliższe kilka lat są następujące (Bain & Company, 2023):

1. Chińscy konsumenci ponownie staną się dominującą grupą wśród klientów dóbr luksusowych na świecie i będą dokonywać 38-40% globalnych zakupów na tym rynku do 2030 roku.
2. Chiny kontynentalne wyprzedzą Stany Zjednoczone i Europę do 2030 roku i staną się największym rynkiem dóbr luksusowych na świecie, na którym realizowane będzie 25-27% globalnych zakupów dóbr luksusowych.
3. Młodsze pokolenia (pokolenia Y, Z i Alpha³⁹) do 2030 roku będą stanowić największą grupę nabywców dóbr luksusowych reprezentującą 80% globalnych zakupów.
4. Wiodącymi kanałami sprzedaży produktów luksusowych do 2030 roku staną się kanał online (32-34% udział w rynku) oraz sklepy typu monobrand⁴⁰ (30-32% udział w rynku).
5. Do 2030 roku sprzedaż luksusowych produktów rozszerzy się poza tradycyjny model biznesowy. Rozwój nowych rodzajów działalności będzie napędzany nowymi technologiami oraz trendami związanymi ze zrównoważonym rozwojem. Przychody mogą być generowane m.in. przez:

³⁹ Do pokolenia Y (określanego też jako millenialsi) zalicza się osoby urodzone w latach 1980-1994. Pokolenie Z to z kolei osoby urodzone w latach 1995-2009. Ostatnie i najmłodsze pokolenie Alfa stanowią osoby urodzone w latach 2010-2025.

⁴⁰ Sklepy typu monobrand to sklepy poświęcone produktom jednej marki. W takich sklepach, w przeciwieństwie do sklepów multibrandowych (tj. oferujących produkty różnych marek z określonej kategorii) marki mają możliwość eksponowania wyłącznie swoich produktów bez konieczności rywalizowania o uwagę konsumenta z innymi markami i ich produktami. Sklepy monobrandowe zapewniają klientom ogromne możliwości doświadczania marki. W kontekście sklepów monobrandowych marek luksusowych należy zwrócić szczególną uwagę przede wszystkim na jakość całej ekspozycji, a nie ilość prezentowanych w sklepie produktów. Szerzej na temat możliwości wykorzystania sklepów typu monobrand na rynku produktów luksusowych zob. np.: Donzé, Pouillard i Roberts (2022), Kumagai i Nagasawa (2022).

- metaverse i NFT (przedmioty kolekcjonerskie i inne innowacyjne produkty i usługi),
- wydarzenia wirtualne,
- treści medialne związane z marką (takie jak filmy, muzyka i sztuka),
- używane produkty luksusowe,
- doświadczenia 3.0 (wirtualne sklepy, cyfrowi asystenci zakupów oraz nadzwyczaj luksusowe podróże i miejsca pobytu, tj. luksusowe hotele).

ROZDZIAŁ TRZECI

MARKETING DOŚWIADCZEŃ – WYBRANE ASPEKTY TEORETYCZNE

3.1 Doświadczenie – definicja, poziomy i rodzaje

Doświadczenie towarzyszy kontaktom międzyludzkim oraz kontaktom pomiędzy klientami i firmami od zawsze. Stanowi ono nieodłączny element każdej czynności i aktywności. Jako koncepcja i zjawisko empiryczne doświadczenie nie jest jeszcze dobrze ugruntowane w literaturze z uwagi na mnogość i różnorodność jego definicji w różnych dziedzinach. Zgłębianie istoty doświadczenia warto zatem rozpocząć od zapoznania się z definicjami zamieszczonymi zarówno w polskich, jak i w zagranicznych słownikach. Zdaniem autorki niniejszej dysertacji termin anglojęzyczny *experience* bardziej szczegółowo oddaje istotę doświadczenia niż termin polskojęzyczny „doświadczenie”, ponieważ stanowi kombinację dwóch wymiarów – poznawczego i afektywnego. Doświadczenie (*experience*) definiowane z perspektywy wymiaru poznawczego to wiedza lub umiejętności (oraz proces ich zdobywania), które jednostka uzyskuje z robienia, widzenia lub odczuwania rzeczy bądź zdarzeń mających na nią wpływ, a także przeszłe wydarzenia, wiedza i uczucia, które składają się na czyjeś życie lub charakter. Z perspektywy wymiaru afektywnego doświadczenie należy z kolei rozumieć jako odczuwanie emocji i wrażeń spowodowane byciem w określonej sytuacji (Cambridge Dictionary, 2023; Collins Dictionary, 2023; Oxford English Dictionary, 2023). Na język polski *experience* tłumaczy się jako doświadczenie lub doznanie. Osobno polskojęzyczne definicje tych dwóch terminów nie oddają w pełni istoty omawianego pojęcia. Definicja doświadczenia odnosi się bowiem wyłącznie do wymiaru poznawczego. Doświadczenie w *Słowniku Języka Polskiego* (2023) jest definiowane jako „ogół wiadomości i umiejętności zdobytych na podstawie obserwacji i własnych przeżyć”, „wydarzenie (...), które wpłynęło na czyjeś życie” oraz „wywoływanie lub odtwarzanie zjawiska w sztucznych warunkach”. Doznanie z kolei jest określane jako „uczucie lub wrażenie zmysłowe powstające pod wpływem jakichś przeżyć lub zdarzeń” (Wielki Słownik Języka Polskiego, 2023). W przypadku definicji doznania widoczne jest nawiązanie do wymiaru afektywnego. Dopiero połączenie słownikowych definicji doświadczenia i

doznania daje pełną, dwuwymiarową definicję doświadczenia, która oprócz aspektu zdobywania wiedzy i umiejętności obejmuje bardzo ważny aspekt, jakim jest powstawanie uczuć i wrażeń zmysłowych pod wpływem pewnych przeżyć lub zdarzeń.

Warto dodać, że autorzy Tynan i McKechnie (2009) zwracają uwagę na fakt, że termin doświadczenie jest używany na różne sposoby i ma wiele odmiennych znaczeń – może oddawać sam proces, udział w czynności, afekt, sposób, w jaki myśl lub emocja są odczuwane przez zmysły lub umysł jednostki, a nawet jako wynik w postaci osiągniętych umiejętności lub uczenia się.

W literaturze przedmiotu dotyczącej doświadczeń (zob. np.: Helkkula, 2011; Lemon i Verhoef, 2016; Lipkin, 2016; Jain, Aagja i Bagdare, 2017; Kranzbühler i in., 2018; Mihardjo, Sasmoko i Alamsjah, 2019; Keiningham i in., 2020; Klaus, Kuppelwieser i Heinonen, 2023; Sheth, Jain i Ambika, 2023) brakuje zgody co do definicji doświadczenia. Różni autorzy prezentują odmienne stanowiska co do tego, czym tak naprawdę jest doświadczenie i czego dotyczy. Definicje tego pojęcia różnią się perspektywą postrzegania oraz eksponowanym aspektem. Doświadczenie jest określane jako reakcja na ofertę (zob. np. Meyer i Schwager, 2007) i jednocześnie jako ocena jakości oferty (zob. np. Kumar i in., 2014). Oznacza to, że z jednej strony doświadczenie może być zmienną wynikową, taką jak satysfakcja lub wartość, a z drugiej strony może być niezależną zmienną, która będzie prowadzić np. do satysfakcji. Co więcej, w niektórych opracowaniach doświadczenie jest postrzegane jako cecha produktu, a nie jako reakcja klienta na produkt (zob. np. Pine i Gilmore, 1998), co stoi w opozycji z podejściem, w którym doświadczenie jest definiowane jako wewnętrzna i subiektywna odpowiedź na bezpośredni lub pośredni kontakt klienta z firmą (zob. np.: Addis i Holbrook, 2001; Meyer i Schwager, 2007).

Według innych autorów doświadczenie należy definiować jako: *i*) ofertę ekonomiczną i interakcję między firmą/marką/produktem a klientem (Same i Larimo, 2012), *ii*) przeżycie emocjonalne, które może prowadzić do osobistej zmiany (Tarssanen i Kylänen, 2007), *iii*) niezapomniane wydarzenie (Pine i Gilmore, 1999), *iv*) afektywne wydarzenie, które ma silny wpływ na jednostkę postrzegającą (Pitkänen i Tuohino, 2006), lub *v*) zapadający w pamięć epizod bazujący na bezpośrednim i osobistym uczestnictwie lub obserwacji konsumenta (Baron i Harris, 2003). Sundbo i Sørensen (Sundbo, 2021) podkreślają, że doświadczenie jest czymś, co dzieje się w umyśle jednostki i jest determinowane przez bodźce zewnętrzne oraz opracowywane przez świadomość umysłową, która kształtuje się u jednostek w wyniku wcześniejszych

doświadczeń, potrzeb psychicznych oraz indywidualnych strategii. Doświadczenie jest wyzwalone przez bodźce, które mogą wpływać na wszystkie zmysły. Shaw i Ivens (2005), podobnie jak Gentile, Spiller i Noci (2007) definiują doświadczenie jako wynik interakcji pomiędzy klientem a firmą lub oferowanym przez nią produktem. Podkreślają, że doświadczenie stanowi połączenie działalności firmy, pobudzonych zmysłów i wywoływanych uczuć oraz emocji, które jest intuicyjnie konfrontowane z subiektywnymi oczekiwaniami klientów przez cały czas trwania kontaktu. Subiektywny charakter doświadczenia podkreśla również Schmitt (1999) definiując je jako prywatne wydarzenie, które ma miejsce w odpowiedzi na pewne stymulacje, które mogą być dostarczane za pośrednictwem działań marketingowych realizowanych przez firmy przed i po zakupie produktu. Warto także zaznaczyć, że na doświadczenie składają się nie tylko działania podejmowane przez firmę mające na celu oddziaływanie na zmysły, emocje i intelekt klienta, ale również zaniechanie tych działań (Boguszewicz-Kreft, 2010). We współczesnym świecie doświadczenie może być kreowane zarówno na poziomie *offline* jak i *online*, zarówno przez proste interakcje, takie jak przeglądanie strony internetowej firmy, jak i bardziej złożone doznania związane z fizyczną interakcją z produktami (Heshmati, Saeednia i Badizadeh, 2019).

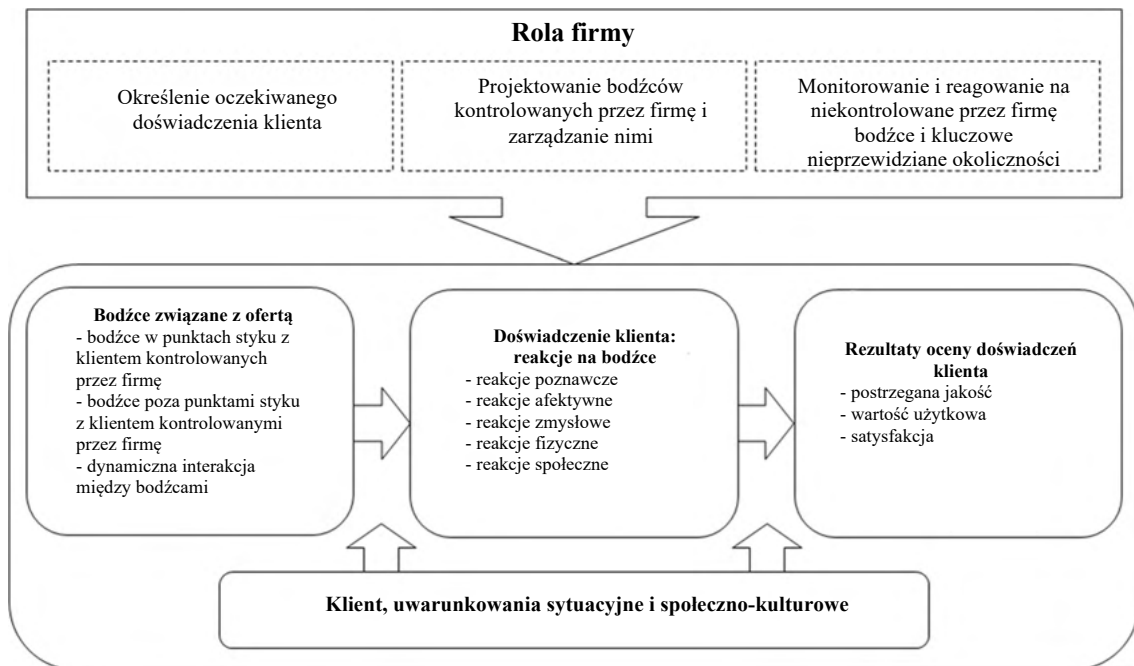
W nowszych opracowaniach podkreśla się, że doświadczenie klienta odgrywa istotną rolę w tworzeniu wartości produktu wpływając na nasilenie intencji zakupu u klienta poprzez zwiększenie u niego zaangażowania umysłowego i percepcji wizualnej (zob. Heinonen, Campbell i Ferguson, 2019; Högberg i in., 2019; Turner i Szymkowiak, 2019; Dieck i Han, 2021). Im więcej elementów zapewniających dodatkowe i ponadprzeciętne korzyści emocjonalne posiada oferta, tym większą wartość przypisuje jej klient. Goodman (2009) proponuje udoskonalenie wartości oferty dla klienta z wykorzystaniem komponentu doświadczeń poprzez zastosowanie pięciu metod kształtowania tzw. zachwycających doświadczeń (ang. *delight experiences*), a są nimi: zwiększenie wartości produktu, zwiększenie wartości transakcji, dostarczenie wartości finansowej, realizowanie proaktywnej komunikacji oraz budowanie emocjonalnych relacji (szerzej zob. Goodman, 2009).

Wskazanie jednej, powszechnie akceptowalnej definicji doświadczenia jest niezwykle trudne. Różnorodność przytoczonych przez autorkę definicji, które stanowią tylko wybraną część dorobku naukowego dotyczącego tego zagadnienia pokazuje brak zgody wśród autorów co do definiowania doświadczenia klienta. Z powyższych definicji wynika, że doświadczenie jest złożonym i wielowymiarowym konstruktem. Może być

trwale lub ulotne, dobre lub złe, przypadkowe lub celowo zaprojektowane. Nośnikami doznań zapewniających doświadczenia są produkty. We współczesnym świecie doświadczenie może być kreowane zarówno na poziomie *offline* jak i *online*. Doświadczenie stanowi wewnętrzną i subiektywną odpowiedź klienta na bezpośrednią lub pośrednią interakcję zachodzącą między nim a firmą na wszystkich etapach ich wzajemnej relacji. Jest sumą doznań, która powstaje w wyniku konfrontacji subiektywnych i indywidualnych oczekiwań konsumentów z czynnikami zewnętrznymi oraz działaniami marketingowymi realizowanymi przez firmę (lub zaniechaniem tych działań) przed, w trakcie i po zakupie. Prowadzi do zaangażowania i zmiany postawy, dlatego też działania firmy powinny być realizowane w sposób holistyczny, tj. powinny koncentrować się na oddziaływaniu na emocje, zmysły, przekonania, intelekt oraz zachowania klienta. Na rysunku 3.1 zaprezentowano konceptualny model doświadczenia klienta, który powstał na podstawie następujących założeń (Becker i Jaakkola, 2020):

- doświadczenie klienta obejmuje niecelowe, spontaniczne odpowiedzi i reakcje klienta na bodźce związane z ofertą podczas wszystkich etapów kontaktu z firmą;
- doświadczenie klienta może oscylować od zwyczajnego do nadzwyczajnego, co reprezentuje intensywność reakcji klienta na bodźce,
- bodźce związane z doświadczeniem klienta znajdują się zarówno w kontrolowanych przez firmę punktach styku, jak i poza nimi, i mogą być postrzegane na wielu poziomach agregacji,
- bodźce związane z doświadczeniem klienta i ich wzajemne powiązania wpływają na doświadczenie klienta w dynamiczny sposób,
- doświadczenie klienta jest subiektywne i specyficzne dla kontekstu, ponieważ reakcje na bodźce związane z ofertą i rezultaty oceny zależą od klienta, sytuacji i uwarunkowań społeczno-kulturowych,
- firmy nie mogą tworzyć doświadczeń klientów, ale mogą monitorować, projektować i zarządzać szeregiem bodźców, które wpływają na te doświadczenia.

Rysunek 3.1 Konceptualny model doświadczenia klienta według Beckera i Jaakkola



Źródło: opracowanie własne na podstawie Becker i Jaakkola (2020).

Rysunek 3.1 przedstawia proces powstawania doświadczenia klienta oraz poszczególne elementy tego procesu. Rola firmy ma bardzo duże znaczenie podczas kształtowania doświadczenia klienta. Po jej stronie leży określenie specyfiki doświadczeń, których może oczekiwać klient, zaprojektowanie bodźców, którymi firma może zarządzać oraz, przede wszystkim, monitorowanie i reagowanie na nieprzewidziane okoliczności i bodźce, które są poza jej kontrolą. W wyniku tego, powstają bodźce związane z daną ofertą w punktach styku z klientem, które są kontrolowane przez firmę oraz poza tymi punktami styku. Dodatkowo mogą pojawiać się dynamiczne reakcje pomiędzy poszczególnymi bodźcami o charakterze pozytywnie wpływającym na kształtowane doświadczenia, lub mające na nie negatywny wpływ. W wyniku oddziaływania różnego rodzaju bodźców kształtuje się doświadczenie klienta, które stanowią reakcje poznawcze, afektywne, zmysłowe, fizyczne oraz społeczne. Warto podkreślić, że dużą rolę w kształtowaniu doświadczenia klienta odgrywają także uwarunkowania sytuacyjne i społeczno-kulturowe oraz subiektywne cechy klienta. Rezultatem oddziaływania wymienionych bodźców, czynników zewnętrznych i wewnętrznych oraz pojawiających się oddziaływań i reakcji jest końcowa ocena doświadczenia, na którą składają się postrzegane przez klienta jakość i wartość użytkowa oferty oraz satysfakcja z doświadczenia.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi klasyfikacjami doświadczeń klientów. Autorzy Pine i Gilmore (1998) analizują istotę doświadczenia w oparciu o dwa wymiary: poziom uczestnictwa konsumenta w doświadczeniu oraz więź klienta z doświadczeniem i otoczeniem. Poziom uczestnictwa konsumenta może być pasywny (konsument nie ma wpływu na doświadczenie) lub aktywny (konsument współtworzy doświadczenie). Z kolei więź z doświadczeniem i otoczeniem przejawia się absorbcją (przenikliwa obserwacja i pochłanianie atmosfery doświadczenia) lub immersją (zanurzenie w doświadczeniu – klient staje się częścią doświadczenia). Biorąc pod uwagę oba wymiary autorzy (Pine i Gilmore, 1998) wyszczególnili cztery rodzaje doświadczeń, tj.: *i*) doświadczenia rozrywkowe, np. oglądanie kabaretu, przedstawienia teatralnego w telewizji (konsument pozostaje bierny, ale chłonie wydarzenie poprzez zmysły), *ii*) doświadczenia edukacyjne, np. wysłuchanie referatu na konferencji (konsument aktywnie uczestniczy w wydarzeniu, ale pozostaje obserwatorem i chłonie atmosferę wydarzenia), *iii*) doświadczenia eskapistyczne, np. skok ze spadochronem, przejażdżka sportowym samochodem po profesjonalnym torze (konsument aktywnie uczestniczy w wydarzeniu i całkowicie się w nim zanurza), *iv*) doświadczenia estetyczne, np. oglądanie pięknych widoków, obserwacja zorzy polarnej (konsument pozostaje bierny, ale całkowicie zanurza się w doświadczeniu) (zob. rysunek 3.2).

Rysunek 3.2 Rodzaje doświadczeń według Pinea i Gilmorea

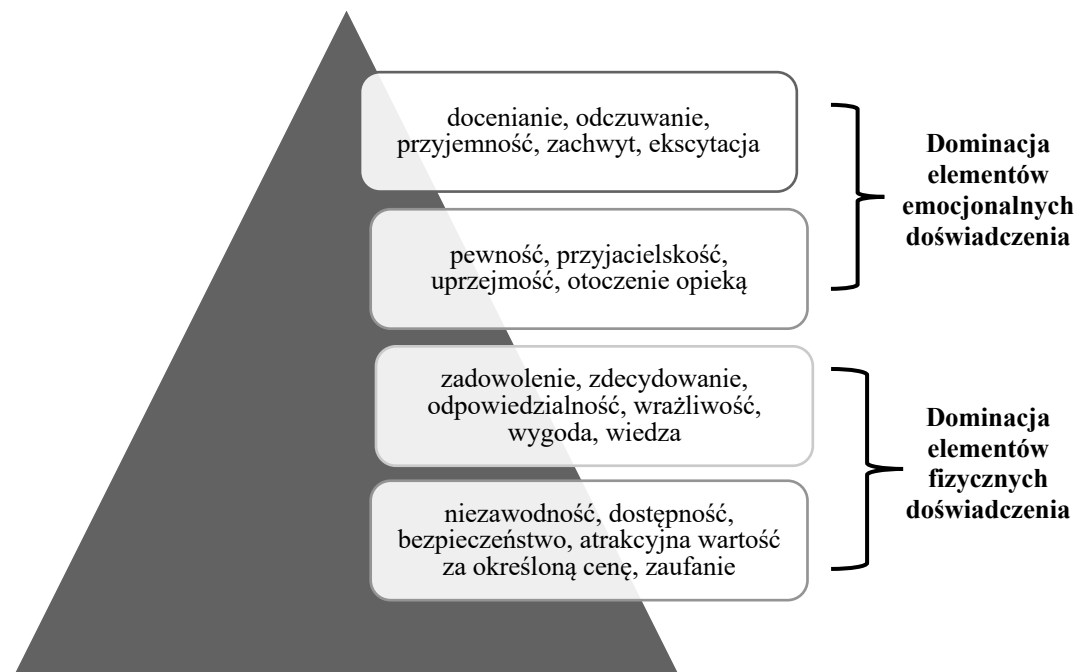
		Poziom uczestnictwa w wydarzeniu	
		pasywny	aktywny
Więź z doświadczeniem i otoczeniem	absorbacja	Doświadczenie rozrywkowe	Doświadczenie edukacyjne
	immersja	Doświadczenie estetyczne	Doświadczenie eskapistyczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pine i Gilmore (1998).

Odmienne podejście do klasyfikowania doświadczeń klientów prezentuje Shaw (2005), który uważa, że doświadczenia w postrzeganiu klienta tworzą hierarchię przypominającą piramidę potrzeb Masłowa. Według tej koncepcji doświadczenia, w

których dominują elementy fizyczne znajdują się na dole piramidy, natomiast te, w których znaczącą rolę odgrywa aspekt emocjonalny znajdują się w górnej części piramidy. Fizyczne elementy doświadczeń są konieczne do zaistnienia pozytywnego doświadczenia, ale nie wywierają istotnego wpływu na jego niezapomniany i wyjątkowy charakter. Na kreowanie niezapomnianych doznań wpływają elementy emocjonalne doświadczenia, które umożliwiają różnicowanie oferty na tle konkurencji (zob. rysunek 3.3). Autor (Shaw, 2005) podkreśla, że tak jak w przypadku piramidy potrzeb Masłowa należy najpierw zadbać o silnie podstawy, tj. elementy fizyczne doświadczenia, a następnie zająć się jego wzbogaceniem o elementy emocjonalne.

Rysunek 3.3 Hierarchia doświadczeń klienta według Shawa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Shaw (2005).

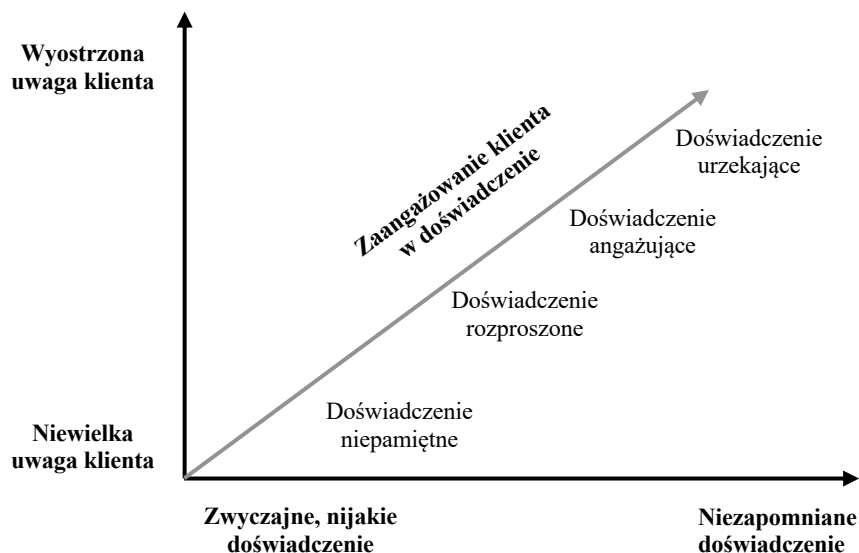
Shaw (2005) twierdzi, że najbardziej korzystną sytuacją dla firmy jest uzyskiwanie pełnego zaangażowania ze strony klientów oraz ich niepodzielnej uwagi podczas kreowania niezapomnianych doświadczeń. Biorąc pod uwagę takie czynniki, jak: stopień zaangażowania klienta w doświadczenie, rodzaj uwagi klienta oraz stopień wyjątkowości doświadczenia autor wyróżnia cztery następujące typy doświadczeń (zob. rysunek 3.4):

- doświadczenia niepamiętne (klient nie zauważa firmy i oferowanych przez nią

produktów z powodu źle dobranych działań lub narzędzi marketingowych i nie trafnej komunikacji realizowanej przez firmę – sytuacja bardzo niekorzystna dla firmy, ponieważ generuje duże koszty, a nie wzbudza zainteresowania klienta),

- doświadczenia rozproszone (klient pomimo tego, że bierze udział w doświadczeniu to praktycznie w ogóle się nie angażuje – taką sytuację można określić mianem zaprzepaszczonej szansy, ponieważ firma posiadając uwagę klienta nie zdołała zachęcić go do kolejnych transakcji, co mogłoby skutkować budowaniem silnej i długotrwałej relacji),
- doświadczenia angażujące (klient poświęca dużą uwagę firmie i oferowanym przez nią produktom, ale nie angażuje się całkowicie w doświadczenie – pojawia się ryzyko zdekonzentrowania klienta i oderwania od danej czynności),
- doświadczenia urzekające (klient jest w pełni skoncentrowany na przeżywanym doznaniu, ignoruje wszystko co dzieje się wokół niego i jest bardzo zaangażowany – najbardziej pożądany stan, do którego można doprowadzić klienta dzięki zapewnieniu mu niezapomnianych doświadczeń).

Rysunek 3.4 Typy doświadczeń klienta według Shawa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Shaw (2005).

3.2 Geneza i istota marketingu doświadczeń

Współczesny rynek jest niezwykle turbulentny. Zmiany zachodzące na rynku obejmują m.in. integrację procesów gospodarczych, transformację systemu gospodarczego, rosnący priorytet rynkowy konsumentów, postępujący rozwój nowych technologii, rosnące zainteresowanie kanałami online oraz pojawianie się nowych narzędzi, form oraz kanałów komunikacji (szerzej zob. np.: Kuzior i Lobanova, 2020; Saini i Garg, 2023). W obliczu dużej i stale rosnącej konkurencji klienci są obecnie bardzo wymagający i wręcz znudzeni tymi samymi technikami, które większość firm stosuje, aby zaistnieć w ich świadomości. Ponadto, zwyczaje zakupowe klientów dynamicznie się zmieniają. Klienci stają się coraz bardziej zorientowani na doświadczenia i wykazują większe zapotrzebowanie na tzw. dodatkową wartość⁴¹, jaką oferują produkty. W takiej sytuacji, jak zauważają liczni autorzy, kierowanie się zasadami tradycyjnego marketingu może okazać się mało skuteczne i nieefektywne (szerzej zob. Diyanova i in., 2019; Bohdanowicz i Dziurski, 2020; Jeon, Yoo i Kim, 2020; Krasnyuk, Yanenko i Nazarova, 2020; Rather, 2020; Tarasova, Matuzenko i Naplekova, 2020; Agzamov, Rakhmatullaeva i Giyazowa, 2021; Pyka, 2021). Firmy działające w różnych branżach muszą więc skoncentrować się na realizowaniu coraz bardziej nieszablonowych i nowoczesnych działań marketingowych oraz na wzbogacaniu produktów o czynniki tworzące wartość dodatkową, która zapewnia klientowi nie tylko zaspokojenie potrzeb związanych z podstawowym przeznaczeniem produktu, ale daje mu także dodatkową satysfakcję z użytkowania. Konieczne jest również budowanie długotrwałych i silnych relacji z klientami, które są bardzo cenne dla firm działających w wymagającym i turbulentnym otoczeniu rynkowym. Działania wpisujące się w budowanie relacji opartych na dialogu i zaufaniu oraz dostarczaniu klientowi dodatkowych wartości (emocjonalnych, zmysłowych, poznawczych, behawioralnych, relacyjnych, społecznych), które dają mu satysfakcję oraz przyczyniają się do kształtowania pozytywnych doświadczeń stanowią filozofię marketingu doświadczeń (zob. Grundey,

⁴¹ Wartość dodatkową produktu mogą stanowić niezapomniane wrażenia związane z jego zakupem oraz późniejszym użytkowaniem, których klient nie jest w stanie doświadczyć podczas zakupu i użytkowania produktów firm konkurencyjnych. Na niezapomniane wrażenia klienta ma wpływ m.in. wystrój miejsca sprzedaży, różnego rodzaju bodźce sensoryczne towarzyszące klientowi podczas zakupu i użytkowania produktu, dodatkowe prezenty, upominki oraz rabaty dla klientów, fachowa obsługa oraz doradztwo pracowników, nietypowy sposób zaprezentowania produktu itp.

2008; Rather i Hollebeek, 2019, 2020; Batat, 2019; Wibisono i Yahya, 2019; Chang, 2020; Urdea i Constantin, 2021).

Marketing doświadczeń jest stosunkowo nową koncepcją, która rozwinęła się pod koniec lat 90. XX wieku w Stanach Zjednoczonych i od ponad dekady stopniowo upowszechnia się w Polsce. Na rozwój marketingu doświadczeń wpłynęły zachodzące w ciągu ostatnich trzydziestu lat trendy natury społecznej i gospodarczej oraz zapoczątkowany w latach 70. XX wieku nurt psychologii ekonomicznej, który rozpowszechnił nowatorskie podejście do definiowania i postrzegania zachowań konsumentów (por. Czopek i in., 2017). Jako ważny czynnik rozwoju marketingu doświadczeń w obszarze społecznym należy wymienić postmodernizm, którego głównie przejawy to: *i*) konsumpcjonizm i związana z nim rytualizacja procesu konsumpcji (wartość użytkowa nie jest już głównym elementem produktu – stanowią go przede wszystkim przeżycia, których poszukuje i pragnie konsument), *ii*) nadrzeczywistość (pragnienie życia w symulacji, które prowadzi do zacierania się granic pomiędzy rzeczywistością a światem wirtualnym) oraz *iii*) odrzucenie przekonań o tym, że produkcja to proces tworzenia wartości, a konsumpcja polega na ich niszczeniu (zob. Berner i Van Tonder, 2003; Mazurek-Łopacińska, 2011; Skorek, 2015; Pietrewicz, 2017; Sala, 2018; Alhassan, 2020; Batat, 2022).

Kolejnym ważnym czynnikiem, tym razem w obszarze gospodarczym, który przyczynił się do rozwoju marketingu doświadczeń jest komodytyzacja (ang. *commoditization*) oferty. W literaturze podkreśla się, że proces ten zachodzi równolegle z masową kustomizacją⁴² (ang. *mass customization*) i jest wynikiem nasilonej rywalizacji pomiędzy firmami. Rezultatem komodytyzacji jest wyrównanie i podniesienie standardów produktów oferowanych przez firmy co skutkuje brakiem możliwości

⁴² Zjawisko kustomizacji polega na odejściu od masowej produkcji poprzez uwzględnienie specyficznych i indywidualnych potrzeb klienta oraz realizację niepowtarzalnych, dedykowanych klientowi jednostkowych produktów na jego indywidualne zamówienie. Inicjatorem nowego produktu staje się klient, który jest również zaangażowany w cały proces projektowania i tworzenia. Dzięki kustomizacji firma ma możliwość wyróżnienia swoich towarów i usług na tle rosnącej liczby ofert konkurencyjnych. Firma dostosowując się do danego klienta angażuje go we współtworzenie w pełni spersonalizowanej oferty, a to może stać się niezapomnianym przeżyciem posiadającym dużą wartość symboliczną (szerzej na ten temat zob. np.: Trzcieliński, 2013; Szymkowiak, 2014; Dziadkiewicz, 2017; Palmatier, Kumar i Harmeling, 2017; Stasiuk-Piekarska, Wyrwicka i Hadaś, 2018; Pallant, Sands i Karpen, 2020). Z kolei strategia masowej kustomizacji umożliwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez oferowanie stosunkowo dużej grupie klientów produktów dostosowanych do ich indywidualnych potrzeb przy poniesieniu kosztów zbliżonych do kosztów poniesionych podczas produkcji masowej. Dzięki temu klient może nabyć spersonalizowany produkt po atrakcyjnej cenie zbliżonej do ceny standardowego produktu. Masowa kustomizacja łączy ze sobą dwie strategie konkurowania: strategię opartą na kosztach oraz strategię opartą na różnicowaniu (Fogliatto, da Silveira i Borenstein, 2012). Szerzej na temat zjawiska masowej kustomizacji zob. np.: Wiechoczek (2018), Qui i in., (2020).

wyróżnienia się na tle konkurencyjnych produktów i zmusza do rywalizowania wyłącznie na poziomie cenowym. Postępująca komodytyzacja sprawia, że firmy tracą możliwość konkurencyjności w konkretnych obszarach, ale jednocześnie motywuje je to do poszukiwania innych, niestandardowych sposobów na wyróżnienie swojej oferty na rynku (szerzej zob. Enke, Geigenmüller i Leisching, 2022). Zarówno postmodernizm, jak i komodytyzacja w połączeniu z dynamicznym rozwojem i zwiększoną dostępnością technologii informacyjnych oraz popularyzacją dwukierunkowej komunikacji pomiędzy firmą a klientem przyczyniły się do powstania nowego, rewolucyjnego typu gospodarki, tj. gospodarki opartej na doświadczeniach (Schmitt, 1999).

W literaturze przedmiotu (zob. Wójcik, 2016; Płaskonka-Pruszk, 2017; Chang, 2018; Dieck, Jung i Rauschnabel, 2018; Gryszel, 2018; Lipski, 2019; Lai, Lu i Liu, 2020; Lee, Jeong i Qu, 2020; Gunter i Kenny, 2021; Chevtchouck, Veloutsou i Paton, 2021; Sundbo, 2021; Borisenko i in., 2022; Hwang i in., 2022; Kastenholz i in., 2022; Şeker i Unur, 2022; Pine II, 2023; White i in., 2023) podkreśla się, że gospodarka oparta na doświadczeniach, nazywana też ekonomią doświadczeń (doznań, przeżyć) (ang. *experience economy*), stanowi jakościowy przełom w gospodarce i w marketingu. Definiuje się ją jako kolejne po gospodarce opartej na usługach stadium rozwoju gospodarczego⁴³, w którym najważniejszą wartością dla klienta jest doświadczenie. Istotą ekonomii doświadczeń nie stanowi jednak wyłącznie zapewnianie klientowi pozytywnych wrażeń związanych z zakupem danego produktu, ale celowe projektowanie i dostarczanie doświadczenia jako niezależnej i kluczowej wartości. W ekonomii doświadczeń, produkt nie jest już tylko produktem, ale doświadczeniem, które niesie ze sobą przeżycia, emocje, wrażenia, wzruszenia, nastrój i atmosferę. Należy podkreślić, że doświadczenia te powinny być warte zapamiętania (ang. *memorable*) oraz dostosowane do indywidualnych potrzeb klienta (ang. *individualized*) (Sundbo i Sørensen, 2013). Majchrzak (2014) podkreśla też, że gospodarka oparta na doświadczeniach to odmienny i innowacyjny sposób myślenia na temat budowania relacji z klientami i kształtowania ich lojalności. Kwintesencję gospodarki opartej na doświadczeniach stanowią założenia zawarte w następujących stwierdzeniach (Schmitt, 1999):

- 1) Konsumenci nabywają nie produkty, ale towarzyszące im doznania i przeżycia.

⁴³ Pine i Gilmore (2011) opracowali ścieżkę rozwoju gospodarczego opierając się na zmieniającym się charakterze wartości ekonomicznej oferowanej nabywcom. Wyróżniając jako przedmiot wymiany kolejno surowce, produkty a następnie doświadczenia autorzy zaprezentowali ewolucję gospodarki zaczynając od agrarnej, poprzez przemysłową, usługową kończąc na obecnej – opartej na doświadczeniach. Szerzej na ten temat zob. Pine i Gilmore (2011).

- 2) Przedsiębiorstwa odwołują się do uczuć i zmysłów, a nie wyłącznie do logiki i racjonalizmu nabywców.
- 3) Efektywność działania nie jest uznawana za najważniejszy miernik sukcesu przedsiębiorstw.
- 4) Konsumenci są traktowani jako porozumiewające się między sobą jednostki, które są zdolne do samostanowienia i tworzą społeczności wokół własnych wartości.

Rewolucja przemysłowa i zachodzące zmiany gospodarcze postawiły przed firmami nowe wyzwania i wymusiły wprowadzenie znacznych zmian w wielu aspektach działalności, a w szczególności w działalności marketingowej. Dotychczas realizowane działania i opracowywane strategie marketingowe musiały ulec modyfikacjom, dzięki którym firmy mogły skuteczniej i efektywniej odpowiadać na potrzeby klientów. W takich okolicznościach powstała nowoczesna koncepcja określana jako marketing doświadczeń (ang. *experience marketing*).

W anglojęzycznej literaturze przedmiotu można zauważyć pewne niejednoznaczności związane z nazewnictwem marketingu doświadczeń. Niektórzy autorzy traktują pojęcia „*experience marketing*” i „*experiential marketing*” jako synonimy i używają ich zamiennie (zob. np. Schmitt, 1999; Pine i Gilmore, 1998, 1999, Pacsi i Szabó, 2018). W istocie, te dwa pojęcia są ze sobą ściśle związane, ale nie należy utożsamiać ich znaczeń i bezrefleksyjnie traktować jako substytutów. Analizowane pojęcia różnią się od siebie już na poziomie części mowy. *Experience* to zarazem rzeczownik, jak i czasownik, a *experiential* to przymiotnik. *Experience* w języku angielskim oznacza doświadczenie, a słowo *experiential* jest tłumaczone jako oparty na doświadczeniu lub prowadzący do doświadczenia (Merriam-Webster Dictionary, 2023). Podejście firmy i działania marketingowe mogą mieć charakter doświadczalny – mogą być oparte na doświadczeniach. Motorem wszystkich działań są natomiast doświadczenia rozumiane jako *experiences*. To na nich opiera się cała strategia firmy i to one stanowią punkt wyjścia wszystkich podejmowanych działań. *Experience* jest więc pojęciem szerszym i stanowi podstawowy obszar rozważań marketingu doświadczeń (Same i Larimo, 2012).

Experience marketing to strategiczny (skoncentrowany na kliencie) i holistyczny marketing znaczących doświadczeń, który służy do zarządzania interakcjami z klientami, ekspozycją oferty w różnorodnych kanałach i współtworzeniu wartości. *Experience marketing* uwzględnia afektywną, poznawczą i konatywną perspektywę doświadczenia

konsumpcyjnego. *Experiential marketing* należy z kolei zdefiniować jako narzędzie planowania marketingowego, które dotyczy działań na poziomie taktycznym i operacyjnym. *Experiential marketing* pozwala odpowiedzieć na pytanie jak realizować marketing doświadczeń i pomaga w sprzedawaniu doznań klientom. Można więc stwierdzić, że *experiential marketing* ma ograniczony zakres i bardziej wykonawczy charakter – może obejmować pojedyncze kampanie marketingowe lub konkretne kanały medialne. Koncentruje się na decyzjach taktycznych związanych z poszczególnymi elementami marketingu-mix, które określają w jaki sposób zostaną wdrożone decyzje strategiczne. *Experiential marketing* pokazuje w jaki sposób menedżerowie mogą planować i tworzyć doświadczenia oraz obejmuje w zasadzie wszystko to, co robią marketerzy (w kontekście realizacji strategii marketingu doświadczeń), czyli np. tworzenie tożsamości marki, projektowanie opakowań, projektowanie wnętrza sklepu, komunikację medialną, czy też projektowanie kanałów online (Same i Larimo, 2012).

Warto w tym miejscu wspomnieć, że doświadczenia skutkują zmianami w postawach i zachowaniu klientów. Postawa składa się z trzech komponentów: poznawczego (rozumienie, interpretacja), afektywnego (uczucia, emocje) oraz konatywnego (intencje, działania). Sekwencja tych trzech elementów może tworzyć znaczące i istotne doświadczenie, które składa się z uczuć, wiedzy i przekonań. Takie doświadczenie może prowadzić do zmian w opiniach, postawach i zachowaniu klienta. Znaczące doświadczenie jest szersze niż konkretne doświadczenie, które składa się głównie z emocji i uczuć. *Experience marketing* (marketing doświadczeń) ma zatem szerszy zakres niż *experiential marketing* (marketing oparty na doświadczeniach). *Experience marketing* ma charakter holistyczny, jego celem jest zrozumienie wartości doświadczeń klientów, a oprócz perspektywy afektywnej obejmuje także perspektywy poznawczą i konatywną (Same i Larimo, 2012).

W literaturze przedmiotu (Baron i Harris, 2003; Schmitt, 2010; Ismail, 2011; Skowronek, 2011; Boguszewicz-Kreft, 2013; Dziewanowska i Kacprzak, 2013; Delińska, 2017; Godovykh i Tasci, 2020; Krawiec, 2020; Nowacki i Kruczek, 2021; Wang, 2021; Zhang i Qu, 2021; Chen, Wang i Li, 2022; Nalluri i Chen, 2022; Przygodzki, 2022; Xi, 2022; Gökhan, 2022; PARP, 2023) marketing doświadczeń jest określany jako sposób myślenia, w którym doświadczenie klienta traktuje się jako centralny punkt całościowej strategii firmy. Głównym celem tej strategii marketingowej jest tworzenie, utrzymywanie, wzbogacanie i pogłębianie silnych relacji pomiędzy firmą i klientami poprzez kreowanie znaczących i niezapomnianych doświadczeń podczas całego procesu

zakupowego. Relacje te powinny być oparte na głębokich emocjach wynikających z ważnych dla klienta przeżyć, które towarzyszą mu na każdym etapie kontaktu z firmą i jej produktami. Znaczące doświadczenia i wynikające z nich silne, głębokie emocje będą z kolei przekładać się na zwiększoną sympatię wobec firmy, zaangażowanie klientów i emocjonalne przywiązanie do firmy i jej oferty. Marketing doświadczeń dąży do realizacji tych samych celów co marketing tradycyjny (np. sprzedaż, zysk, kreowanie pozytywnego wizerunku, budowanie bazy zadowolonych i lojalnych klientów), jednakże do ich realizacji wykorzystuje odmienne narzędzia i realizuje działania w sposób dostosowany do rosnących oczekiwań współczesnych klientów nastawionych na konsumpcję doznań i przeżyć⁴⁴.

Na rysunku 3.5 zaprezentowano konceptualny model marketingu doświadczeń. Centralnym elementem modelu jest interakcja, która zachodzi pomiędzy klientem i firmą. Wynikiem tej interakcji jest doświadczenie. Na specyfikę doświadczenia klienta (doświadczenie może być dobre lub złe, zwyczajne lub niezapomniane, ulotne lub trwałe) mają wpływ następujące elementy (Desmet i Hekkert, 2007; Same i Larimo, 2012):

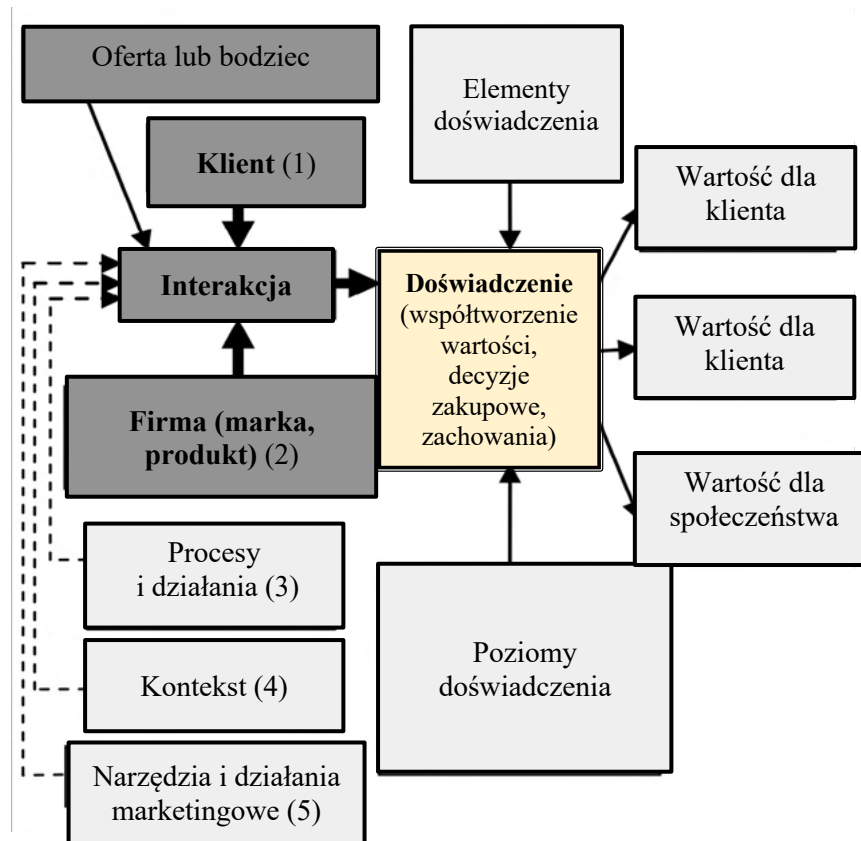
- czynniki wewnętrzne dotyczące klienta, tj. czynniki demograficzne (wiek, zawód, wykształcenie) i ekonomiczne (poziom dochodów), czynniki psychologiczne (motywacje, postrzeganie, postawy, przekonania, osobowość), przeszłe doświadczenia, prowadzony styl życia i posiadana wiedza oraz czynnik zewnętrzny, czyli kultura, w której funkcjonuje klient (1),
- cechy marki lub firmy (2),
- wszystkie działania i procesy dotyczące klienta, takie jak działania fizyczne oraz procesy percepcyjne i poznawcze (postrzeganie, badanie, używanie, zapamiętywanie, porównywanie i rozumienie) (3),
- kontekst, czyli środowisko, w którym zachodzi interakcja (4),
- wykorzystywane przez firmę narzędzia i realizowane działania marketingowe (5).

Na ostateczne doświadczenie składają się elementy doświadczenia (6) oraz trzy poziomy doświadczenia (7): nadawanie znaczenia doświadczeniu, odpowiedź emocjonalna oraz przyjemność estetyczna (Hekkert, 2006). Doświadczenie wpływa z kolei z współtworzenie wartości, decyzje zakupowe i zachowania klientów.

⁴⁴ Działania i instrumenty marketingowe, które mogą być wykorzystywane w ramach marketingu doświadczeń zostały opisane w rozdziale 3.4.

Ostatecznym wynikiem doświadczenia są trzy rodzaje wartości: *i*) wartość dla klienta (wartość sensoryczna, wartość emocjonalna, wartość poznawcza, wartość behawioralna, wartość relacyjna, wartość społeczną oraz wartość informacyjną), *ii*) wartość dla firmy (sprzedaż, zysk, wartość dodana, lojalność klientów) oraz *iii*) wartość dla społeczeństwa (por. Same i Larimo, 2012).

Rysunek 3.5 Konceptualny model marketingu doświadczeń według Same i Larimo



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Same i Larimo (2012).

Schmitt (1999), który jest jednym z prekursorów marketingu doświadczeń wyróżnił cztery kluczowe cechy marketingu doświadczeń konfrontując je z kluczowymi cechami marketingu tradycyjnego. Takie zestawienie umożliwiłoby lepsze zrozumienie istoty marketingu doświadczeń oraz jego przełomowego i nowoczesnego charakteru (zob. tabela 3.1).

Tabela 3.1 Porównanie marketingu tradycyjnego i marketingu doświadczeń

Marketing tradycyjny	Marketing doświadczeń
Koncentracja na cechach i korzyściach funkcjonalnych (klienci dokonują wyborów w oparciu o funkcjonalne cechy produktu, w związku z czym są one postrzegane jako kluczowy element, który odróżnia ofertę firmy od ofert konkurencyjnych).	Koncentracja na doświadczeniach (doświadczenia dostarczają wartości sensorycznych, emocjonalnych, poznawczych, behawioralnych i relacyjnych, które są ważniejsze niż wartości funkcjonalne).
Kategoria produktowa i zakres konkurencji są wąsko zdefiniowane (konkurencja występuje tylko w ramach wąsko zdefiniowanych kategorii produktów, np. zapachy marki Chanel konkurują wyłącznie z zapachami marki Dior, a nie z zapachami takich marek, jak Lancome, czy Yves Saint Laurent).	Koncentracja na konsumpcji jako holistycznym doświadczeniu (koncentracja nie na produkcie, ale na całej sytuacji konsumpcyjnej, rozważanie jakie produkty pasują do danej sytuacji konsumpcyjnej oraz w jaki sposób wszystkie elementy produktu oraz działania marketingowe mogą przyczynić się do spotęgowania doznań w danej sytuacji konsumpcyjnej; określenie szerokiego zakresu konkurencji umożliwia szersze i bardziej otwarte myślenie o możliwościach rynkowych, np. McDonald's konkuruje nie tylko z KFC i Burger King ale również z innymi typami fast foodów oraz miejsc oferujących szybkie przekąski i spędzanie wolnego czasu).
Konsumenci są postrzegani jako racjonalni decydenci (podejmowanie decyzji przez klientów określane jako proste rozwiązywanie problemów, które polega na przemyślanych i uzasadnionych działaniach podejmowanych w celu zaspokojenia konkretnych potrzeb).	Konsumenci są postrzegani jako jednostki, które podejmują decyzje zarówno w sposób racjonalny, jak i emocjonalny (podczas podejmowania decyzji o zakupie klienci dokonując racjonalnych wyborów równie często kierują się emocjami).
Wykorzystywanie ilościowych, analitycznych i werbalnych metod i narzędzi badawczych, np. modele regresji (ang. <i>regression model</i>), mapy pozycjonowania (ang. <i>positioning maps</i>), czy też analizy połączone (np. <i>conjoint analysis</i>).	Wykorzystywanie eklektycznych metod badawczych (stosowanie wieloaspektowych i zróżnicowanych metod i narzędzi badawczych - wysoce analitycznych i ilościowych, takich jak np. okulografia, bardziej intuicyjnych i jakościowych, takich jak techniki <i>brain-focusing</i> stosowane do zrozumienia kreatywnego myślenia oraz tradycyjnych metod werbalnych, takich jak wywiad, czy też grupy fokusowe).

Zródło: opracowanie własne na podstawie Schmitt (1999).

Lanier i Hampton (Lindgreen, Vanhamme i Beverland, 2009) prezentują odmienne podejście do definiowania marketingu doświadczeń i jako jego główne założenia wyróżniają: *i)* symbolikę zasobów, *ii)* anagazujące transakcje oraz *iii)* internacjonalizację wartości. Symbolika zasobów odnosi się do zaspokajania potrzeb klienta poprzez realizowanie działań uwypuklających symboliczne elementy oferty. Istotą anagazujących transakcji jest z kolei stworzenie holistycznej oferty, której wszystkie elementy będą do siebie dopasowane, a ich przepływ będzie pozbawiony zakłóceń i luk, co przyczyni się do utrzymania zaangażowania klienta przez cały czas korzystania z oferty. Ostatnie założenie, czyli internacjonalizacja wartości, polega na wzmacnianiu zinternacjonalizowanej wartości przy jednoczesnym rozumieniu, że klient nie jest tylko biernym odbiorcą oferty, ale podchodzi do korzystania z niej z konkretnymi oczekiwaniami i pragnieniami, takimi jak: osobista łączność klienta z ofertą,

nadzwyczajne i wyjątkowe cechy oferty oraz społeczna łączność doświadczenia, tj. możliwość dzielenia się z innymi ludźmi doznaniem przed, w trakcie i po skorzystaniu z oferty.

Marketing doświadczeń zakłada nowoczesne podejście do realizacji działań marketingowych i skoncentrowane na emocjonalnych potrzebach klientów oraz nieracjonalnych przesłankach ich zachowań. Jak podkreśla się w literaturze (Lindgreen, Vanhamme i Beverland, 2009) do głównych zadań marketingu doświadczeń należą:

- pozycjonowanie oferty oparte na przekazie sensorycznym i emocjonalnym;
- dostarczanie doświadczeń, które będą wartościowe i zapadające w pamięć;
- tworzenie produktów oddziałujących na wszystkie pięć zmysłów klienta (tzw. multisensualność),
- pełne zaspokojenie potrzeb klienta poprzez doświadczenie,
- rozwój produktów oparty na głębszym i lepszym zrozumieniu potrzeb klienta,
- wywoływanie pozytywnych emocji i wrażeń oraz zarządzanie nimi na wszystkich etapach kontaktu klienta z firmą,
- dostarczanie wartości dla klienta poprzez wykorzystanie osobistych interakcji oraz estetyki,
- maksymalizowanie korzyści wynikających z kustomizacji oferty poprzez wykorzystywanie nowych technologii,
- zwiększanie satysfakcji klienta poprzez stymulowanie, emocjonalne angażowanie klientów oraz zapewnienie im rozrywki i edukacji;
- zwiększanie komfortu życia klientów poprzez kreowanie uczucia zadowolenia, przyjemności, szczęścia.

3.3 Zarządzanie doświadczeniami klientów

Za każdym razem, gdy pracownicy firmy wchodzi w interakcję z klientem, firma zdobywa nowe, przydatne informacje na jego temat. Zdobywanie, udostępnianie i analizowanie tych informacji oraz późniejsze działanie na ich podstawie umożliwia lepsze i bardziej efektywne zarządzanie tzw. rentownością klientów. Z perspektywy zarządzania doświadczeniami klientów (ang. *customer experience management*), gdy firma i klient wchodzi w interakcję, to klient dowiaduje się czegoś o firmie. Niesie to ze sobą emocjonalne i oparte na doświadczeniu (ang. *experiential*) korzyści dla klienta i w konsekwencji determinuje jego zachowanie (Mashingaidze, 2014). Wpływanie na

kreowanie pozytywnych i pożądaných doświadczeń klientów jest więc bardzo ważne i wpisuje się w koncepcję, którą w literaturze przedmiotu określa się jako zarządzanie doświadczeniami klientów (zob. Palmer, 2010; Schmitt, 2013; Lemon i Verhoef, 2016; Bolton, 2018; Kuehnl, Jozic i Homburg, 2019; McColl-Kennedy i in., 2019; Holmlund i in., 2020; Makudza, 2020; Rooney, Królikowska i Bruce, 2020; Witell i in., 2020; Wojciechowska, 2020; Urbański i Dziewa, 2022). Zarządzanie doświadczeniami klientów jest definiowane jako zasób wyższego rzędu dotyczący kulturowego⁴⁵ nastawienia do doświadczenia klienta, strategicznych kierunków projektowania doświadczeń i zdolności organizacyjnych do ciągłego doskonalenia doświadczeń w celu osiągnięcia i utrzymania długoterminowej lojalności klientów (Homburg, Jozic i Kuehnl, 2017). Zarządzanie doświadczeniami klientów to projektowanie interakcji z klientami oraz reagowanie na nie w odpowiedni sposób w celu spełnienia lub przekroczenia oczekiwań klientów (Bick, Abratt i Moller, 2010). Zarządzanie doświadczeniami klientów można też określić jako strategię, która koncentruje wszystkie operacje, działania i procesy firmy wokół potrzeb indywidualnego klienta. Poprzez zarządzanie doświadczeniami firmy opracowują holistyczny pakiet elementów i wartości, który umożliwia przyciągnięcie i zatrzymanie klientów, a także zapewnienie im dodatkowej wartości (Clemes, Gan i Zheng, 2019). Zarządzanie doświadczeniami klientów jest postrzegane jako kluczowe źródło m.in. przewagi konkurencyjnej, zwiększenia przychodów oraz udziałów firmy w rynku (Kavitha i Haritha, 2018), a także wzrostu lojalności klientów, co z kolei zmniejsza ryzyko zmiany dostawcy oraz zwiększa wśród klientów chęć promowania firmy (Omeregie i in., 2019).

Zarządzanie doświadczeniami klientów koncentruje się na zarządzaniu wrażeniami i odczuciami klienta na każdym etapie jego kontaktu z firmą i jej produktami. Jak słusznie podkreśla Boguszewicz-Kreft (2013) termin „zarządzanie” należy w tym przypadku traktować bardziej jako skrót myślowy, ponieważ firma nie może sprawować kontroli nad tym, co klient myśli lub czuje. Jednakże, może zarówno kreować, jak i rozpoznawać, oceniać i zarządzać elementami, które będą wpływać na pojawianie się myśli i uczuć u klienta (Carbone, 2004). Ważne jest, aby zasady zarządzania doświadczeniami stały się fundamentalnymi elementami w całej strategii firmy, a także

⁴⁵ W tym kontekście przymiotnik „kulturowy” odnosi się do konkretnego społeczeństwa i jego idei, zwyczajów, przekonań, tradycji i zachowań społecznych (Cambridge Dictionary, 2023).

znajdowały odzwierciedlenie w jej wizji, misji i podstawowych wartościach (Smith i Wheeler, 2002).

Frow i Payne (2007) twierdzą, że w celu kreowania i zarządzania w skuteczny sposób doświadczeniami klientów firma powinna realizować działania obejmujące:

- poddawanie szczegółowej analizie percepcji doświadczenia klienta i identyfikowanie możliwości ulepszeń;
- identyfikowanie możliwości współtworzenia doświadczenia;
- wykorzystywanie narzędzi do mapowania podróży klienta⁴⁶ (ang. *customer journey map*) w celu zrozumienia niedociągnięć w doświadczeniu klienta;
- określanie i zarządzanie punktami styku klienta z firmą,
- wybór odpowiednich wskaźników do pomiaru doświadczenia klienta (np. *Net Promoter Score*, *Customer Satisfaction Score*, *Customer Effort Score*),
- kreowanie spójnego doświadczenia klienta wewnątrz różnorodnych kanałów komunikacji i pomiędzy nimi,
- ustalanie specyfiki wymagań klientów na poszczególnych etapach podróży klienta,
- zapewnienie współpracy pomiędzy wszystkimi pracownikami i działami w firmie,
- zrozumienie ekonomii i pożądaných doświadczeń różnych segmentów klientów,
- zapewnianie spójności w zakresie komunikacji i wszelkich działań marketingowych,
- zwiększanie motywacji pracowników do dostarczania klientom jak najlepszych doświadczeń,
- weryfikację doświadczeń klientów firm konkurencyjnych i dokonywanie analizy porównawczej.

Z uwagi na to, że doświadczenia mają charakter wielowymiarowy firmy mogą mieć trudności z dobraniem odpowiednich działań i narzędzi, które będą wywoływać pożądane reakcje i zapewniać określone doznania. Złożoność doświadczeń nie stanowi

⁴⁶ Podróż klienta (ang. *user journey*) są to wszystkie interakcje, które pojawiają się w trakcie całego procesu zakupowego klienta lub korzystania przez niego z produktów danej firmy. Jest to holistyczne spojrzenie na doświadczenie klienta, które uwzględnia różne kanały komunikacji, emocje odczuwane przez klienta, punkty styku oraz wszystkie etapy, przez które przechodzi klient podczas całej interakcji z firmą i jej produktami. Analiza podróży klienta umożliwia doskonalenie doświadczeń klienta oraz optymalizację działań i niedopracowanych aspektów. Dzięki temu firma może podnieść jakość obsługi klienta, wyeliminować działania, które nie przynoszą oczekiwanych rezultatów, zrozumieć emocje klienta i jego potrzeby, zwiększyć sprzedaż oraz skutecznie wpłynąć na pozyskiwanie nowych klientów (szerzej zob. Følstad i Kvale, 2018; Tueanrat, Papagiannidis i Alamanos, 2021).

jednak problemu w obliczu modułowego podejścia do zarządzania doświadczeniami opracowanego przez Schmitta (1999). Autor ten twierdzi, że w ludzkim mózgu występują obszary funkcjonalne, które odpowiadają za określone rodzaje doświadczeń. Firmy mogą więc w świadomy sposób odwoływać się do wybranych obszarów i poprzez realizowanie odpowiednio dobranych działań stymulować powstawanie doświadczeń w zakresie pięciu modułów, którymi są: moduł sensoryczny (ang. *sense*), moduł emocjonalny (ang. *feel*), moduł intelektualny (ang. *think*), moduł behawioralny (ang. *act*), moduł relacyjny (ang. *relate*) (zob. tabela. 3.2).

Podobne podejście do zarządzania doświadczeniami proponują Gentile, Spiller i Noci (2007). Autorzy wyróżniają sześć wymiarów doświadczenia, na które może wpływać firma poprzez dostarczanie określonych bodźców klientom, tj.: wymiar sensoryczny, emocjonalny, poznawczy, pragmatyczny, wymiar stylu życia oraz wymiar relacyjny. Du Plessis i de Vries (2016) skupiają się z kolei na czterech poziomach doświadczenia – fizycznym, wirtualnym, ludzkim i społecznym. Poziom fizyczny odnosi się do sposobu prezentowania przez organizację oferowanych produktów. Ten poziom obejmuje kwestie związane z cechami fizycznymi oferty, takimi jak zapach, czystość oraz przestronność punktu sprzedaży detalicznej, muzyka w sklepie, miejsce parkingowe i inne. Wirtualne aspekty zarządzania doświadczeniami klientów dotyczą platform internetowych, a dokładniej tego w jakim stopniu owe platformy są przyjazne dla użytkownika, a oferowane korzyści dla klienta są widoczne. Poziomy ludzki i społeczny odnoszą się do potrzeby oferowania niezawodnych produktów wysokiej jakości przez pracowników firmy pojmowanych jako jednostki, które dostarczają produkty (Du Plessis i de Vries, 2016).

W sytuacji, gdy klienci stają się coraz bardziej wymagający należy dołożyć wszelkich starań, aby stymulować powstawanie doświadczeń, które będą pozostawiały po sobie trwałe ślady w pamięci klienta. Pine i Gilmore (2011) sformułowali kilka praktycznych zasad, które mogą skutecznie wspomóc stymulowanie powstawania niezapomnianych oraz niezwykłych doświadczeń. Autorzy twierdzą, że firma powinna w tym celu: *i*) określić motyw przewodni doświadczenia, *ii*) zastosować pozytywne bodźce (wskazówki), *iii*) wyeliminować negatywne bodźce (wskazówki), które mogą zaburzać doznania, *iv*) zapewnić klientowi możliwość zakupu pamiątek, *v*) zadbać o zaangażowanie zmysłowe klienta oraz *vi*) wprowadzić opłaty za doznania.

Tabela 3.2 Modułowe podejście do doświadczeń według Schmitta

Wyszczególnienie	Charakterystyka działań realizowanych w ramach modułu	Cel działań firmy	Efekt działań firmy
Moduł sensoryczny	<ul style="list-style-type: none"> - stosowanie działań wpływających na ludzkie zmysły (wzrok, słuch, węch, smak, dotyk), - stosowanie różnorodności zmysłowej i spójności poznawczej (pięciowymiarowe podejście do zapewniania wrażeń zmysłowych klientom, które zakłada zaangażowanie wszystkich zmysłów klienta jednocześnie), - wypracowanie przez firmę własnego, typowego dla niej stylu działań pobudzających zmysły klientów (minimalizm/ornamentalność, realizm/abstrakcja, dynamika/statyczność, głośność/cichość, siła/słabość) 	<ul style="list-style-type: none"> - wyróżnienie się firmy na tle konkurencji, - motywowanie klientów do spróbowania produktu oraz do jego zakupu, - kreowanie wyjątkowej wartości dla klientów oraz silnej więzi z marką poprzez zrozumienie ich oczekiwań, - wzmocnienie wizerunku marki, - dążenie do osiągnięcia autentyczności sensorycznej (marka jest postrzegana jako prawdziwa i wiarygodna, a realizowane przez nią działania są spójne) 	<ul style="list-style-type: none"> - stworzenie silnego emocjonalnego zaangażowania klienta, - optymalizacja związku pomiędzy percepcją klientów a stanem rzeczywistym, - stworzenie możliwości rozciągnięcia marki (tj. wzbogacenia jej oferty o inne produkty), - ochronę wizerunku marki poprzez prawne zastrzeżenie określonych bodźców sensorycznych charakterystycznych dla niej (np. konkretny kolor, dźwięk, zapach)
Moduł emocjonalny	<ul style="list-style-type: none"> - stosowanie działań odwołujących się do uczuć i emocji klienta, - rozpoznanie jakie działania i elementy oferty wpływają na emocje klienta, jakie emocje są pobudzane poprzez określone bodźce oraz jaki jest wpływ tych emocji na klienta, - bardzo ważna jest znajomość i zrozumienie przez firmę różnych typów odczuć afektywnych (emocje, nastrój, afekt, uczucia) w celu jak najbardziej efektywnego i skutecznego doboru działań, powiązanie różnych elementów oferty z pozytywnymi odczuciami i skojarzeniami klientów oraz łagodzenie i eliminowanie negatywnych emocji, - szkolenie pracowników, którzy mają bezpośredni kontakt z klientami w zakresie zarządzania emocjami 	<ul style="list-style-type: none"> - pozytywne pobudzenie afektywne klientów podczas całego procesu zakupowego, konsumpcji lub użytkowania produktów 	<ul style="list-style-type: none"> - motywowanie klientów do określonego działania, - wstępna oceny oferty przez klienta, która przekłada się na późniejszą ocenę zachodzącą za pomocą procesów poznawczych, - tworzenie postaw i wywieranie wpływu na zachodzące procesy informacyjne, - wywoływanie zadowolenia, silnej i trwałej lojalności oraz chęci udzielania rekomendacji przez klientów
Moduł intelektualny	<ul style="list-style-type: none"> - stymulacja umysłów klientów i odwoływanie się do ludzkiego intelektu w specyficzny sposób, - zrozumienie i umiejętne odwoływanie się do różnych typów myślenia klienta (konwergencyjne i dywergencyjne myślenie*), - stosowanie niejednoznacznych przekazów stymulujących myślenie klientów i zmuszających ich do wysiłku intelektualnego, - realizowanie kampanii odwołujących się do intelektu klientów w myśl zasady: zaskocz-zaintryguj-sprawokuj 	<ul style="list-style-type: none"> - zachęcenie klientów do głębszego intelektualnego zaangażowania i niestandardowego myślenia, które umożliwi spojrzenie na firmę i jej ofertę z innej perspektywy i w bardziej kreatywny sposób 	<ul style="list-style-type: none"> - efektywniejsze przetwarzanie informacji przez klienta, które wpływa na jego emocjonalny stosunek do firmy oraz preferencje wobec określonych produktów

Wyszczególnienie	Charakterystyka działań realizowanych w ramach modułu	Cel działań firmy	Efekt działań firmy
Moduł relacyjny	<ul style="list-style-type: none"> - czerpanie z dorobku psychologii społecznej poprzez uwzględnianie wpływu obecności rzeczywistej, wyobrażonej lub domniemanej innych osób na sposób myślenia i zachowanie danej jednostki, - szczególnie ważne jest kształtowanie osobistej identyfikacji klienta, które może przejawiać się przez określenie przynależności do grupy, a także na zasadzie kontrastu wobec innych grup, - działania realizowane przez firmę powinny obejmować tworzenie nowych lub nawiązywanie do istniejących kategorii społecznych oraz sprawianie, aby klienci identyfikowali się jako członkowie tych kategorii, przekonywanie klientów o tym, że przynależność do danej grupy społecznej wpływa na pojawianie się pozytywnych doświadczeń oraz pokazanie klientom jak mogą wpływać na pojawianie się pozytywnych doświadczeń poprzez zakup i użytkowanie produktów danej firmy 	<ul style="list-style-type: none"> - budowanie związku pomiędzy klientem a społecznym znaczeniem firmy/marki 	<ul style="list-style-type: none"> - pojawianie się doświadczeń typowych dla pozostałych modułów, które są wtórne wobec budowania relacji pomiędzy klientem a społecznym znaczeniem marki, - tworzenie się społeczności wokół firm i marek, - formowanie się klientów w grupy konsumenckie określane jako grupy odniesienia, - określanie przez klientów ich relacji z firmami i markami podobnie do relacji z innymi ludźmi i nadawanie im cech animistycznych (określanie firm i oferowanych przez nie produktów jako nośników ducha przeszłości, przypisywanie markom i firmom ludzkich cech, obdarowywanie firm lub produktów uczuciami np. tęsknotą, miłością, podziwem)
Moduł behawioralny	<ul style="list-style-type: none"> - koncentracja na trzech obszarach, tj.: <i>i</i>) cielesnych doświadczeniach fizycznych klienta (tworzenie właściwych produktów odwołujących się do doznań natury fizycznej, generowanie odpowiednich bodźców, kreowanie pożądanej atmosfery, stosowanie właściwej mowy ciała, zachowań i gestów, zadbanie o otoczenie, w którym znajduje się oferta); <i>ii</i>) stylach życia (tworzenie produktów odzwierciedlających i wzmacniających styl życia klienta, pobudzanie zmian w stylach życia poprzez bezpośrednie apele, wzory i autorytety oraz odwoływanie się do narzuconych jednostce norm społecznych, śledzenie i bieżące monitorowanie obecności firmy w kontekście zmieniających się stylów życia klientów); <i>iii</i>) interakcjach (wybór odpowiedniego sposobu dotarcia do klienta, zapewnienie klientom miejsca, które pozwoli im swobodnie wchodzić w interakcje z innymi ludźmi, ustalenie form kontaktu z klientami w zależności od ich własnych preferencji), - odwoływanie się do racjonalnego sposobu myślenia oraz do motywacji, inspiracji i emocji, 	<ul style="list-style-type: none"> - wzbogacanie życia klientów poprzez zapewnianie doznań natury fizycznej, które pozwalają na odkrywanie alternatywnych stylów życia, interakcji, a nawet odmiennych sposobów wykonywania pewnych czynności 	<ul style="list-style-type: none"> - niezwykle doświadczenia natury fizycznej, - zmiany w stylach życia klientów, - optymalizacja kontaktów z klientami, - pobudzanie wchodzenia w interakcje pomiędzy klientami i innymi ludźmi

Zródło: opracowanie własne na podstawie: Schmitt (1999).

* Konwergencyjne myślenie jest skupione, analityczne i szczegółowe. Polega na gromadzeniu i organizowaniu faktów w odpowiedniej kolejności, co w konsekwencji prowadzi do opracowania najlepszego i oczekiwanego rozwiązania problemu. Dywergencyjne myślenie jest z kolei spontaniczne, wolne i wyobrażeniowe. Zakłada się w nim wiele punktów widzenia i wiele możliwości rozwiązania problemu bez obawy o to, czy wybrane rozwiązanie będzie poprawne i logiczne. Prowadzi do opracowania niestandardowych i niezwykłych rozwiązań problemu (por. Kopalinski, 2007).

Pierwszym i najbardziej istotnym krokiem na drodze inscenizowania niezapomnianego doświadczenia jest zdefiniowanie motywu przewodniego doświadczenia, który będzie wyznaczał kierunek, w którym powinny zmierzać działania firmy. Motyw przewodni ma na celu kreowanie określonych i pożądaných przez firmę wyobrażeń i oczekiwań, które zostaną spełnione podczas bezpośredniego kontaktu klienta z firmą i jej pracownikami. Powinien być zwięzły, wiarygodny, wymowny i ograniczony do konkretów – zbyt wiele szczegółów może spowodować przeładowanie i znaczne obniżenie efektywności oddziaływania motywu przewodniego. Inspirację w poszukiwaniu motywu przewodniego mogą stanowić takie obszary, jak: historia, religia, moda, sztuka, polityka, kultura masowa, psychologia, filozofia i świat natury (Schmitt i Simson, 1999). Należy pamiętać, że podczas tworzenia motywu przewodniego należy kierować się wyobraźnią, kreatywnością i własnym przekonaniem co do słuszności wdrażania danego motywu. Każde doświadczenie posiada motyw przewodni – wcześniej zdefiniowany lub pojawiający się spontanicznie. Jeśli firma świadomie chce sprawować kontrolę nad rozwojem motywu przewodniego, warto, aby był on dokładnie przemyślany i zaplanowany (Pine i Gilmore, 2011).

Kolejnym ważnym elementem kreowania wyjątkowych doświadczeń jest umiejętność firmy polegająca na zapewnianiu klientowi pozytywnych bodźców zwanych także pozytywnymi wskazówkami. Pozytywne wskazówki towarzyszą klientowi podczas całego doświadczenia. Są określane jako różnorodne sygnały znajdujące się w otoczeniu klienta, z którymi klient wchodzi w interakcje (Dziewanowska i Kacprzak, 2013). Powinny one wspierać motyw przewodni i wywierać wpływ na wrażenia klientów w zakresie następujących obszarów (Schmitt i Simson, 1999):

- czas (tradycyjne, współczesne lub futurystyczne przedstawienie motywu),
- przestrzeń (przypisanie motywu do określonego miejsca – miasto/wieś, wschód/zachód, północ/południe, dom/miejsce pracy, wewnątrz/na zewnątrz),
- technologia (przedstawienie technik i metod wytwarzania – produkowane maszynowo/wytwarzane ręcznie, naturalne/sztuczne),
- autentyczność (użycie oryginału/imitacji),
- wyrafinowanie (przedstawienie motywu w wyrafinowanych/niewyrafinowanych luksusowych/tanich aspektach),
- skala (przedstawienie motywu jako dużego lub małego).

W literaturze przedmiotu wyróżnia się także wskazówki funkcjonalne, mechaniczne i ludzkie (szerzej zob. Berry i Carbone, 2007) oraz informatyczne, kulturowe i związane z formą (szerzej zob. Shaw, Dibeehi i Walden, 2010).

Równie ważne co zapewnienie pozytywnych wskazówek jest eliminowanie wskazówek o charakterze negatywnym. Takie wskazówki rozpraszają i pomniejszają doznania. Mogą natychmiastowo zburzyć pozytywne doznanie wspierane przez nawet doskonale zaprojektowane pozytywne wskazówki. Ich obecność może wynikać z zewnętrznych wymogów (np. przepisów prawa) oraz z niedopatrzenia lub zaniedbania firmy. Negatywne wskazówki dzieli się na takie, które: *i)* pojawiają się zbyt często, *ii)* pojawiają się w niepożądanym miejscu, czasie, formie lub *iii)* nie pojawiają się wcale (szerzej zob. Pine i Gilmore, 2011).

Jako kolejny istotny element wspomagający kreowanie wyjątkowych doświadczeń klientów autorzy (Pine i Gilmore, 2011) wyróżnili możliwość zakupu pamiątek przez klientów. Ludzie bardzo często decydują się na zakup pamiątek, które z reguły służą utrwaleniu lub przypomnieniu określonego wyjątkowego przeżycia. Pamiątki charakteryzuje głównie wartość symboliczna, ponieważ ich wartość funkcjonalna, czy też ekonomiczna są raczej znikome (koszt materiałów użytych do wyprodukowania pamiątki oraz nakład pracy do tego potrzebny są nieadekwatne do ceny, którą klient jest gotów zapłacić). Pamiątki pełnią głównie dwie funkcje (por. Pine i Gilmore, 2011):

- przypominającą (pomagają w kolekcjonowaniu i przypominaniu przeżyć),
- społeczną (umożliwiają zaspokojenie potrzeby pokazania innym swoich doświadczeń wzbudzając zaciekawienie oraz niekiedy nawet zazdrość u innych ludzi).

Wytwarzanie pamiątek nie jest bardzo kosztowne i wymagające, a może skutecznie wspomóc zaspokojenie potrzeb klienta i stymulować powstawanie niezapomnianych doświadczeń.

Powstawanie niezapomnianego i wyjątkowego doświadczenia powinno być stymulowane doznaniem angażującymi zmysły klienta. Im więcej zmysłów jest zaangażowanych podczas danego doświadczenia, tym silniejsze stają się przeżycia klienta. Należy jednak pamiętać, że aby osiągnąć pożądany efekt, trzeba realizować działania w sposób przemyślany i wyważony. Zbyt nachalna stymulacja zmysłów może doprowadzić do osiągnięcia skutku odwrotnego do zamierzonego. Zaangażowanie jak największej liczby zmysłów w odpowiedni sposób może stymulować, wzbogacać i wzmacniać doznania klientów. Firma może realizować działania stymulujące

następujące zmysły klienta: wzrok, słuch, smak, węch i dotyk (Pine i Gilmore, 2011) (szerzej na ten temat zob. podrozdział 3.4).

Wprowadzanie opłat za doznania mogłoby wydawać się zaskakujące i wręcz niepoprawne. Jednakże, wejście w erę gospodarki doświadczeń niesie za sobą konieczność zmiany sposobu myślenia – klient płaci za doznania i doświadczenia, a nie produkty, które są jedynie ich nośnikami. Firmy z pewnością powinny skupić się na kreowaniu jak najlepszych stymulantów doznań, aby klienci chętnie za doświadczenia płacili. Takie działanie może stymulować aktywność i zaangażowanie klientów, a także pozytywnie wpływać na budowanie z nimi długotrwałych relacji. Pine i Gilmore (2011) wyróżniają następujące typy opłat za doznania:

- opłata za wejście na wydarzenie, np. na koncert, do kina, na mecz, na targi handlowe,
- opłata za wydarzenie, w którym uczestniczy klient, np. udział w konkursie, udział w konferencji,
- opłata za określony czas korzystania z oferty, np. opłata za Internet, telefon, telewizję kablową,
- opłata inicjacyjna (ponoszona w momencie dołączenia do danego doświadczenia), np. w klubie,
- opłata za możliwość wejścia, uczestniczenia, spędzania czasu, przynależności lub członkostwa, np. próbne członkostwo, wejście za kulisy koncertu, okres testowy,
- opłata członkowska (uiszczana w zamian za bycie członkiem grupy), np. forum, liga, klub.

Dziewanowska i Kacprzak (2013) zdefiniowały poszczególne etapy zarządzania doświadczeniem klienta. Według nich powstawanie zapamiętywanych, wyjątkowych oraz wyróżniających się na rynku doświadczeń to skomplikowany proces, którym należy zarządzać w odpowiedni sposób realizując kolejno następujące kroki zaprezentowane w tabeli 3.3.

W ramach omawianego procesu zarządzania doświadczeniem klienta należy wyróżnić trzy główne etapy: etap projektowania doświadczenia, etap wdrażania doświadczenia oraz etap monitorowania i doskonalenia doświadczenia. Na pierwszym etapie, tj. na etapie projektowania doświadczenia, firma powinna w pierwszej kolejności szczegółowo przeanalizować swoje wewnętrzne możliwości i zasoby. Następnie należy dokonać oceny potrzeb, oczekiwań i priorytetów klientów dotyczących doświadczeń oraz określić sposoby ich zaspokojenia. Ten podetap jest niezwykle istotny, ponieważ

prawidłowe rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klientów będzie warunkowało późniejsze sukcesy firmy w kontekście kształtowania jak najbardziej trafnych i pożądaných przez klientów doświadczeń. Znając swoje wewnętrzne możliwości i zasoby oraz mając wiedzę na temat potrzeb, oczekiwań i priorytetów klientów firma może rozpocząć proces projektowania doświadczenia.

Projektowanie doświadczenia powinno obejmować kolejno: *i*) powołanie kompetentnego zespołu projektowego, *ii*) określenie motywu przewodniego doświadczenia na potrzeby pracowników (tak, aby mogli oni w jak największym stopniu pozytywnie przyczynić się do kreowania doświadczenia), *iii*) stworzenie motywu przewodniego i narracji doświadczenia dla klienta, *iv*) zaprojektowanie pozytywnych wskazówek, eliminację wskazówek negatywnych oraz przegląd wskazówek neutralnych, *v*) określenie, które zmysły klienta będą angażowane w ramach doświadczenia (im większa liczba zaangażowanych zmysłów, tym lepiej), *vi*) zaprojektowanie pamiątek utrwalających doświadczenie, *vii*) wskazanie najważniejszych obszarów wdrożenia doświadczenia oraz *viii*) zaprojektowanie strategii komunikacji marketingowej z rynkiem bazującej na doświadczeniu.

Tabela 3.3 Proces zarządzania doświadczeniem klienta według Dziewanowskiej i Kacprzak

Etap zarządzania doświadczeniem klienta	Podetap zarządzania doświadczeniem klienta	Działania realizowane przez firmę
1. Projektowanie doświadczenia	1.1 Analiza wewnętrznych możliwości i zasobów firmy	
	1.2 Ocena potrzeb, oczekiwań i priorytetów klientów dotyczących doświadczeń i określenie sposobów ich zaspokojenia	
	1.3 Proces projektowania doświadczenia	<ul style="list-style-type: none"> a) Stworzenie zespołu projektowego b) Wwiercenie się w rdzeń doświadczenia (określenie motywu doświadczenia na potrzeby pracowników) c) Stworzenie motywu przewodniego i narracji doświadczenia (opisujące przebieg doświadczenia z punktu widzenia klienta) d) Zaprojektowanie wyróżniających pozytywnych wskazówek, dokonanie przeglądu wskazówek neutralnych oraz eliminacja wskazówek negatywnych e) Angażowanie wszystkich zmysłów klienta (wzroku słuchu, dotyku, smaku i węchu) f) Zaprojektowanie pamiątek utrwalających doświadczenie g) Wskazanie priorytetowych obszarów wdrożenia doświadczenia h) Zaprojektowanie komunikacji z rynkiem bazującej na doświadczeniu

2. Wdrażanie doświadczenia	2.1 Koordynacja działań w ramach wszystkich działów firmy	
	2.2 Przygotowanie menedżerów do zarządzania doświadczeniem	<ul style="list-style-type: none"> a) Określenie zasobów firmy w kontekście możliwości i ograniczeń związanych z wdrożeniem działań z zakresu zarządzania doświadczeniem b) Edukowanie wszystkich pracowników organizacji zaangażowanych w kreowanie doświadczenia w celu zrozumienia przez nich istoty doświadczenia c) Przygotowanie zespołu pracowników do objęcia określonych ról w procesie kreowania doświadczenia d) Realizowanie projektów związanych z fizycznymi aspektami doświadczenia e) Prowadzenie nieustannej dwustronnej komunikacji z klientami, pracownikami i innymi jednostkami zaangażowanymi w doświadczenie oraz wyznaczenie obszarów odpowiedzialności poszczególnych jednostek
3. Monitorowanie i doskonalenie doświadczenia	3.1 Pomiar doświadczeń klientów	
	3.2 Ciągłe wdrażanie innowacji w zakresie kreowania doświadczeń (wprowadzanie przełomowych nowości, modyfikowanie dotychczasowych procesów i produktów w celu wzbogacenia doświadczeń, realizowanie innowacyjnych działań marketingowych)	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Dziewanowska i Kacprzak (2013).

Na drugim etapie, czyli na etapie wdrażania doświadczenia, firma powinna skoncentrować się na odpowiedniej koordynacji działań i obowiązków w ramach wszystkich działów firmy oraz przygotować wyznaczone wcześniej osoby do zarządzania doświadczeniem. Do obowiązków pracowników zarządzających doświadczeniem należy przede wszystkim określić możliwości i ewentualnych ograniczeń firmy związanych z wdrożeniem zaplanowanych działań z zakresu zarządzania doświadczeniem, powołanie zespołu pracowników do objęcia określonych ról w procesie kreowania doświadczenia oraz wyznaczenie obszarów odpowiedzialności poszczególnych pracowników. Równie ważne jest edukowanie tych pracowników, w celu zrozumienia przez nich istoty doświadczenia, co przyczyni się do świadczenia obsługi klienta na najwyższym poziomie. Należy pamiętać także o prowadzeniu dwustronnej komunikacji z klientami, pracownikami i innymi jednostkami zaangażowanymi w doświadczenie w celu zidentyfikowania mocnych i słabych stron doświadczenia oraz określenia obszarów ewentualnych ulepszeń lub modyfikacji.

Monitorowanie oraz doskonalenie doświadczenia to ostatni etap zarządzania doświadczeniem. Głównymi działaniami, które firma podejmuje na tym etapie są pomiar

doświadczeń klientów⁴⁷ oraz ciągle wdrażanie innowacji w zakresie kreowanych doświadczeń poprzez np. wprowadzanie nowości, realizowanie nieszablonowych i innowacyjnych działań marketingowych oraz modyfikowanie procesów i produktów w celu wzbogacenia doświadczenia i jeszcze lepszego dostosowania go do potrzeb i oczekiwań klientów.

3.4 Działania i narzędzia wykorzystywane w marketingu doświadczeń

Fundamentem firmy, która chce realizować działania skoncentrowane na stymulowaniu i kreowaniu pozytywnych doświadczeń klientów jest przede wszystkim odpowiednio zaplanowana i zrealizowana strategia marketingowa. Istnieje szeroki zakres działań i narzędzi, które firmy mogą wykorzystywać w celu realizowania założeń zaplanowanych w ramach strategii marketingu doświadczeń. Wśród nich można wyróżnić m.in.: działania i narzędzia z zakresu marketingu sensorycznego, marketingu relacji, marketingu internetowego, a także marketing szeptany, event marketing, sponsoring, reklamę ambientową oraz grywalizację.

Marketing sensoryczny jest ściśle powiązany z marketingiem doświadczeń (zob. Krishna, 2010; Gołębiowska, 2014; Wörfel, Frentz i Tautu, 2022; Zha i in., 2022). Realizowanie działań wpływających na zmysły klienta jest kluczowe w kreowaniu doświadczeń i wpisuje się w cele działań firmy z zakresu sensorycznego modułu doświadczenia (zob. podrozdział 3.3). Marketing sensoryczny określany również jako marketing pięciu zmysłów jest stosunkowo nową koncepcją marketingową, która koncentruje się na integrowaniu działań pobudzających wszystkie pięć zmysłów klienta (wzroku, węchu, smaku, dotyku i słuchu) (zob. Hultén, 2011; Erenkol, 2015; Pabian, 2019; Spence, 2022; Shahid i in., 2022; Yana Salluca i in., 2022; Huang, Xu i Jiang, 2023; Szakál i in., 2023; Wang, 2023). Podstawowym celem marketingu sensorycznego jest wzbogacenie procesu percepcji produktu o elementy wywołujące pozytywne emocje i nakłaniające klienta do zakupu (Grzybowska-Brzezińska i Rudzewicz, 2013). Innymi słowy, marketing sensoryczny opiera się na zarządzaniu bodźcami sensorycznymi w celu wywołania pożądanых przez firmę reakcji emocjonalnych i behawioralnych u klienta

⁴⁷ W tym celu można zastosować metodę zaproponowaną przez autorów Shawa i Ivensa (2005), która składa się z sześciu cyklicznie powtarzających się etapów: i) określenie części składowej doświadczenia (elementu, sub-elementu lub standardu zachowania i działania), który będzie przedmiotem badań, ii) ustalenie (poprzez np. wywiady, grupy fokusowe lub zwykłe rozmowy) co jest ważne dla klienta i czego klient poszukuje w doświadczeniu, iii) dobranie odpowiednich metod pomiaru, iv) ustalenie sposobu prezentacji zebranych informacji, v) ustalenie sposobu przekazania klientom rezultatów badania, vi) przegląd całego procesu pomiaru doświadczenia oraz weryfikacja jego stosowności i skuteczności.

(Hulten, Broweus i van Dijk, 2011; Skowronek, 2011; Kim i in., 2021). Ważne jest przede wszystkim skoncentrowanie się na emocjach klienta, które odgrywają istotną rolę w kreowaniu doświadczeń. Głównym atrybutem marketingu sensorycznego jest multisensoryczność, tj. połączenie pięciu obszarów oddziaływania (obrazu, dźwięku, smaku, dotyku i zapachu), co umożliwi inscenizowanie wyjątkowych i holistycznych doświadczeń klienta. Kluczowe jest, aby stosując efekt synergii oddziaływać na jak największą liczbę zmysłów klienta jednocześnie, co prowadzi do intensyfikowania jego doznań i odczuwanych emocji (Boguszewicz-Kreft, 2013).

Realizacja strategii sensorycznego oddziaływania na klienta skupia się przede wszystkim na realizowaniu skoordynowanych i spójnych działań zapewniających wyjątkowe doznania i stymulujących wszystkie zmysły. W tabeli 3.4 zaprezentowano różne sposoby oddziaływania na poszczególne zmysły klienta.

Tabela 3.4 Sposoby oddziaływania na zmysły klienta

Wyszczególnienie	Charakterystyka	Sposoby oddziaływania
Zmysł wzroku	<ul style="list-style-type: none"> - ocena wzrokowa jest pierwszą i jednocześnie najważniejszą oceną dokonywaną przez klienta, - aż 7 na 10 informacji z otoczenia jest rejestrowanych poprzez zmysł wzroku co czyni go najpotężniejszym i najważniejszym ze zmysłów, - wzrok odpowiedzialny jest za możliwość oceniania odległości od ludzi i przedmiotów, obserwowania ich ruchu, rozróżniania natężenia światła oraz intensywności barw, - za pomocą wzroku klienci oceniają wystrój pomieszczenia, design produktów, kolorystykę opakowań itd., 	<ul style="list-style-type: none"> - aranżacja przestrzeni sklepowych i eksponowanie produktów w sposób atrakcyjny i skutecznie zachęcający do ich nabycia (ang. <i>visual merchandising</i>), - wygląd zewnętrzny budynku sklepu i wystrój wnętrza, - wybór odpowiedniego oświetlenia, - wybór kolorów spójnych z identyfikacją wizualną firmy i charakterystyką oferowanych przez nią produktów,
Zmysł słuchu	<ul style="list-style-type: none"> - słuch jest bardzo wrażliwym zmysłem i oddziałuje na człowieka w bardzo wysokim stopniu (niemal tak silnie jak zmysł wzroku), - ponad 65% zmian w nastroju człowieka dokonuje się pod wpływem dźwięków odbieranych z otoczenia, - słuch umożliwia człowiekowi odbieranie dużej ilości bodźców i informacji z otoczenia oraz umożliwia komunikację z otoczeniem, które może za jego pośrednictwem otrzymać informacje o emocjach, wykonywanych czynnościach i przekonaniach danej jednostki, 	<ul style="list-style-type: none"> - realizowanie działań z zakresu audiomarketingu (wykorzystywanie krótkich melodii reklamowych czyli tzw. dżingli, dźwiękowego logo firmy, głosu ludzkiego, określonego rodzaju muzyki w zależności od efektu, jaki firma chce osiągnąć) w celu stworzenia określonej atmosfery w miejscu sprzedaży i zarządzania zachowaniami nabywczyimi klientów
Zmysł węchu	<ul style="list-style-type: none"> - węch jest najstarszym ludzkim zmysłem, - komunikaty zapachowe docierają do ludzkiego mózgu znacznie szybciej niż komunikaty kierowane za pośrednictwem pozostałych zmysłów, - bodźce zapachowe poprawiają samopoczucie i pamięć oraz wpływają na ludzkie zachowania i podejmowane decyzje, - zmysł węchu jest znacznie silniej powiązany z pamięcią niż wzrok, słuch oraz dotyk, - bodźce zapachowe są w stanie przywoływać emocjonalne wspomnienia (jest to związane z pamięcią węchową) oraz pobudzają wyobraźnię, 	<ul style="list-style-type: none"> - realizowanie działań z zakresu aromamarketingu (stworzenie kompozycji zapachowej charakterystycznej dla firmy tzw. logo zapachowe, zastosowanie różnego rodzaju aromatów w miejscach sprzedaży, a także na targach, pokazach czy wystawach, wzmocnienie naturalnie wydzielanego zapachu sprzedawanych produktów, podkreślenie za pomocą zapachu ważnej cechy lub funkcji produktu) w celu stworzenia przyjemnej atmosfery w miejscu sprzedaży i zarządzania zachowaniami nabywczyimi klientów,

Zmysł smaku	<ul style="list-style-type: none"> - smak jest określany jako bliski zmysł, dlatego że nie można używać go na odległość, - smak jest jednym z najsilniejszych zmysłów, - smak może pomóc we wzmacnianiu tożsamości firmy, wyróżnianiu się wśród konkurencji oraz w budowaniu pozytywnych relacji z klientami, - firmy stosunkowo rzadko realizują działania mające na celu stymulację zmysłu smaku, - smak jest kwestią bardzo indywidualną – doznania smakowe mogą różnić się w bardzo dużym stopniu u poszczególnych osób, - na doznania smakowe mają wpływ pozostałe zmysły: zapach, dotyk, słuch i wzrok – bez nich doznanie smakowe jest o wiele słabsze, 	<ul style="list-style-type: none"> - realizowanie działań z zakresu marketingu smaku (ang. <i>taste marketing</i>) poprzez np. degustacje, poczęstunki w miejscach sprzedaży, upominki w postaci dobrej jakości słodyczy dołączanych do kupowanych produktów.
Zmysł dotyku	<ul style="list-style-type: none"> - zmysł dotyku umożliwia kontakt fizyczny człowieka z otaczającym go światem, - poprzez zmysł dotyku człowiek może odczuwać temperaturę, fakturę powierzchni, kształt, wagę oraz miękkość przedmiotów, - doznania w zakresie zmysłu dotyku pogłębiają i dopełniają interakcje pomiędzy firmą i klientem, 	<ul style="list-style-type: none"> - fizyczna dostępność produktów w miejscach sprzedaży i możliwość ich dotykania przez klientów, - wzbogacenie usług o walory dotykowe (np. miękkie i wygodne łóżko w salonie kosmetycznym).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lindstrom (2005, 2009), Hill (2010), Andruszkiewicz (2011), Ciechomski (2016), Sławińska (2016), Liu i in., (2022), Ranaweera (2022), Khalil, Chatterjee i Cheng (2023), Liu, Kaikati i Mark (2023), Papu i in. (2023).

Kolejnym bardzo ważnym elementem budowania doświadczeń klientów jest wykorzystywanie działań i narzędzi z zakresu marketingu relacji. W literaturze przedmiotu (zob. Otto, 2004; Fatuła, 2008; Gilboa, Seger-Guttmann i Mimran, 2019; Drapińska 2020; Das i in., 2022; Sakharam i in., 2022; Adom, Tettey i Acheampong, 2023; Hidayat i Idrus, 2023; Jochins i Allen, 2023; Mora Cortez, Johnston i Ehret, 2023; Svotwa i in., 2023) podkreśla się, że celem marketingu relacji⁴⁸ jest budowanie silnych i trwałych relacji pomiędzy firmą i klientem co stanowi również jeden z najważniejszych celów marketingu doświadczeń. Jako element nadrzędny stawia się w tym przypadku budowanie trwałej więzi z klientem, a nie finalizację transakcji. Koncepcja marketingu relacji zakłada zmianę podejścia do klienta z tradycyjnego paradygmatu marketingu 4P (ang. *product, place, price, promotion*) w kierunku zorientowanego na kliencie paradygmatu 4C (ang. *customer, cost, communication, convinience*), a nawet koncepcji 5I (ang. *identification, individualization, interaction, integration, integrity*) (Peppers i Rogers, 1997; zob. też: Biesiada, 2022). Marketing relacji koncentruje się przede wszystkim na poznaniu indywidualnego klienta, tworzeniu indywidualnych ofert kierowanych do pojedynczych klientów oraz dialogu z klientem. Jako czynnik zadowolenia klienta traktuje wolumen sprzedaży i koncentruje się przede wszystkim na długotrwałej współpracy z klientem, a nie na incydentalnych kontaktach (zob. Roland, 2020; Żabiński, 2020)

⁴⁸ Marketing relacji jest również określany jako marketing powiązań, marketing relacyjny, marketing związków oraz marketing więzi (zob. Kwiatek, 2007).

Idea marketingu relacji zakłada budowanie relacji nie tylko z klientami firmy, ale również odnosi się do budowania relacji wewnątrz firmy oraz z innymi interesariuszami, takimi jak dostawcy i pośrednicy (zob. Jasiak, 2013; Pfajfar i in., 2022). W marketingu relacji ważna jest współpraca wszystkich działów w firmie, aby w jak najbardziej efektywny i spójny sposób budować wartość dla klienta (Pizło, 2008). Berry (2002) wyróżnił pięć głównych strategii, które należy stosować w ramach marketingu relacji, a są nimi:

- rozwijanie rdzenia produktu (ang. *core service strategy*) – poprawa jakości oferowanych produktów oraz dopasowywanie ich do potrzeb klientów, przyciąganie nowych klientów oraz budowanie i utrzymywanie silnych i długotrwałych relacji z klientami, którzy stanowią główną grupę docelową,
- dostosowywanie produktu do oczekiwań klientów indywidualnych (ang. *relationship customization*) – ciągłe rozpoznawanie potrzeb i wymagań klientów indywidualnych i dostosowywanie do nich oferty,
- wzbogacanie rdzenia produktu o dodatkową wartość (ang. *service augmentation*) – oferowanie dodatkowych usług wyróżniających się na tle konkurencji oraz posiadających dodatkowe wartości, które będą sprzyjały kształtowaniu się lojalności klientów,
- cenowe stymulowanie lojalności klientów (ang. *relationship pricing*) – kształtowanie cen (np. oferowanie niższych cen dla nowych klientów lub dla klientów stałych i najważniejszych dla firmy) w celu podtrzymywania relacji z klientami i zwiększania ich lojalności wobec firmy,
- realizowanie działań marketingowych wobec pracowników (ang. *internal marketing*) – pracownicy są traktowani jako klienci wewnętrzni, a firma realizuje działania marketingowe w celu wzmacniania ich zaangażowania i satysfakcji, co z kolei prowadzi do większej wydajności i efektywności pracy oraz podniesienia jakości produktów.

Kolejnym rodzajem w ramach omawiania działań i narzędzi, które mogą być wykorzystywane do realizacji założeń strategii marketingu doświadczeń jest marketing szeptany (ang. *word-of-mouth*) w literaturze przedmiotu jest definiowany jako kanał interpersonalnej komunikacji, w którym podmioty dzielą się swoimi opiniami na temat firm lub oferowanych przez nie produktów (zob. Rosen, 2000; Gildin, 2003; Kozinets i in., 2010; Ngoma, Ntale i Wright, 2019; Chen i Yuan, 2020; Wijaya i in., 2021; Nguyen, 2022; Mukhopadhyay, Pandey i Rishi, 2023). Podmiotami w tym przypadku są

najczęściej przyjaciele, rodzina, znajomi, sąsiedzi a prowadzona między nimi komunikacja ma charakter nieformalny (Kotler, 1994). Przekazywanie informacji pomiędzy podmiotami w ramach marketingu szeptanego odbywa się na zasadzie bezpośredniego kontaktu, tj. podczas rozmowy twarzą w twarz, a także drogą telefoniczną lub przez Internet (Jóźwiakowski, 2015). Chęć angażowania się w marketing szeptany przez klientów jest warunkowana przede wszystkim stopniem odczuwanej przez nich satysfakcji z kontaktów z firmą oraz z użytkowanych produktów. Im wyższy poziom satysfakcji, tym lepsza opinia o firmie i oferowanych przez nią produktach i większa chęć dzielenia się tą opinią (Kowalik i Klimecka-Tatar, 2019). Należy jednak pamiętać, że opinie głoszone przez klientów mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne. Negatywne opinie mają zdecydowanie większą moc niż opinie pozytywne, a badania wskazują (zob. np. Rosen, 2003; Tkaczyk, 2007), że klienci zdecydowanie częściej dzielą się swoim niezadowoleniem, aniżeli pozytywnymi odczuciami. Zadaniem firmy jest więc przede wszystkim wzmacnianie opinii pozytywnych poprzez dbanie o zadowolenie klienta i budowanie z nim relacji oraz eliminowanie i osłabianie opinii negatywnych.

Marketing szeptany z pewnością odgrywa ważną rolę w kreowaniu doświadczeń klientów. Klienci, którzy spotykają się z pozytywnymi opiniami ze strony innych klientów umacniają się w przekonaniu, że produkty, z których korzystają są dobrym wyborem. Są dumni, że korzystają z oferty firmy, która dba o swoich klientów i ich zadowolenie. Ponadto mają poczucie przynależności do pewnej grupy społecznej, w ramach której mogą dzielić się swoimi przeżyciami i opiniami. To wszystko powoduje pojawianie się określonych uczuć i emocji wśród klientów i stymuluje kształtowanie pozytywnych doświadczeń.

Z uwagi na różne sposoby przekazywania informacji w ramach marketingu szeptanego można wyróżnić np.: pocztę pantoflową, marketing wirusowy, działania społeczności wirtualnych, *brand blogging*, *product seeding*, *trendsetting* oraz marketing społecznie zaangażowany (Gawrońska, 2013).

Poczta pantoflowa jest najbardziej popularnym i jednocześnie najbardziej nieokielznanym i pozostającym poza kontrolą firmy sposobem przekazywania informacji w ramach marketingu szeptanego. Polega ona na tzw. komunikacji „z ust do ust” i ma plotkarski charakter. Klienci w nieformalnych sytuacjach dzielą się swoimi opiniami na temat określonych produktów z rodziną lub znajomymi, a oni przekazują te informacje dalej i w ten sposób powstają plotki na temat firmy i jej produktów, które mogą mieć charakter pozytywny lub negatywny (Balter i Butman, 2006). Firma może wzmacniać pozytywną

pocztę pantoflową np. poprzez odpowiednio realizowane działania reklamowe, a także wyciszać jej negatywną formę, np. poprzez realizowanie przyjaznej klientom polityki zarządzania reklamacjami (Józwiakowski, 2015).

Bardzo skuteczną i jednocześnie niewymagającą praktycznie żadnych nakładów finansowych ze strony firmy formą marketingu szeptanego jest marketing wirusowy. Polega on na inicjowaniu przez firmę sytuacji, w których klienci będą udostępniać pomiędzy sobą związane z nią informacje (np. atrakcyjne i przykuwające uwagę publikacje w social mediach lub zabawne filmy). Jak sama nazwa wskazuje, takie informacje będą rozchodziły się jak wirus (tj. szybko i do dużej liczby osób) wpływając korzystnie na pozycjonowanie firmy i budowanie jej świadomości (Duque-Hurtado i in., 2020). Wśród nośników marketingu wirusowego należy wyróżnić portale społecznościowe, komunikatory internetowe oraz pocztę e-mail (zob. Tu i Neumann, 2022; Purwanto, 2023).

Kolejną formą marketingu szeptanego są działania społeczności wirtualnych związane z zamieszczaniem pozytywnych komentarzy i opinii o firmie i oferowanych przez nią produktach, a także inicjowaniem dyskusji na ich temat na forach internetowych lub portalach służących do dzielenia się opiniami (Hernández-Soto, Gutiérrez-Ortega i Rubia-Avi, 2021). Firma może wspierać te działania monitorując prowadzone przez ludzi dyskusje i udzielając odpowiedzi na zadawane pytania (zob. też: Borawska-Kalbarczyk, 2022; Kocój, Laberschek, Kopec i Plebańczyk, 2022).

Stosunkowo nową techniką marketingową wyróżnianą w ramach marketingu szeptanego jest *brand blogging*, który obejmuje działania zorientowane na tworzeniu blogów dotyczących określonych produktów. Na tych blogach użytkownicy mogą dzielić się swoimi opiniami na temat różnorodnych produktów, porównywać je z ofertami konkurencyjnymi oraz publikować relacje z ich testowania. Popularni blogerzy mogą skutecznie przyczynić się do zwiększenia świadomości produktu oraz budowania jego pozytywnego wizerunku (zob. Bačík i Horváth, 2016; Cheun, Vazquez i Conway, 2019).

Kolejną popularną techniką stosowaną w ramach marketingu szeptanego jest *product seeding*. *Product seeding* polega na udostępnianiu produktów lub ich próbek do testowania osobom opiniotwórczym, czyli tzw. liderom opinii (influencerom, blogerom, vlogerom). Liderzy opinii poprzez zamieszczane recenzje na temat produktu mogą zwiększyć jego rozpoznawalność i popularność. Ponadto, takie osoby są darzone dość dużym zaufaniem ze strony użytkowników co może wpłynąć na większą gotowość ludzi do zakupienia produktu oraz sprawić, że jeszcze przed zakupem będą oni pozytywnie

nastawieni i przekonani, że produkt jest wart zakupu (zob. Nejad, Amini i Babakus, 2015; Cui i in., 2018; Carey, 2023).

Stosunkowo nową techniką wyróżnianą w ramach marketingu szeptanego jest *trendsetting*, który polega na kreowaniu mody lub trendu społecznego na określone produkty. W tym celu firma może podejmować współpracę z osobami wpływowymi, takimi jak celebryci, influencerzy lub ambasadorzy marek, którzy poprzez użytkowanie produktu i pokazywanie go innym użytkownikom sprawiają, że stanie się on popularny i chętnie kupowany (Lee i Workman, 2020). Trendsetterzy (w taki sposób określa się osoby kreujące trendy) w skuteczny sposób mogą kreować zachowania zakupowe innych osób i wpływać na ich decyzje zakupowe oraz opinie o produktach (zob. Cramer, 2018; Slocum, 2022).

Ostatnim narzędziem stosowanym w ramach marketingu szeptanego jest marketing społecznie zaangażowany czyli *cause related marketing* (CRM). CRM stanowi połączenie realizacji celów ekonomicznych firmy wraz z celami społecznymi w ramach określonych przedsięwzięć (Szewczyk, 2017). Polega na angażowaniu się firmy we wspieranie określonych celów społecznych, np. poprzez przeznaczenie określonej kwoty ze sprzedaży danego produktu na wybrany cel społeczny lub sponsorowanie wydarzeń społecznych i charytatywnych. Realizowanie takich działań poprawia wizerunek i przyczynia się do wzmocnienia pozycji firmy na rynku, a także stymuluje powstawanie pozytywnych opinii na jej temat (zob. Bhatti, Galan-Ladero i Galera-Casquet, 2023; Kim J. i Kim M., 2023; Terblanche, Boshoff i Human-Van Eck, 2023).

Kolejną, ważną formą marketingu wykorzystywaną podczas kreowania doświadczeń klientów jest marketing internetowy. Marketing internetowy (e-marketing) to różnego rodzaju działania oraz narzędzia marketingowe, których celem jest opracowywanie strategii dotyczących wprowadzania nowych produktów na rynek, ich promocji oraz budowania pozytywnego wizerunku firmy przy wykorzystaniu Internetu (zob. Taherdoost i Jalaliyoon, 2014; Lasi, 2021; Rana, Bhat i Rani, 2022; Yuan, 2022; Amiri, Kushwaha i Singh, 2023; Butenko i in., 2023; Fayvishenko i in., 2023). Obecnie, gdy większość ludzi korzysta z Internetu, realizowanie przez firmy działań z zakresu e-marketingu jest niezbędne. Ponadto, marketing internetowy niesie ze sobą wiele korzyści, wśród których warto wyróżnić (Wojcik i Katulska, 2022):

- możliwość dotarcia do bardzo dużej liczby klientów,
- personalizacja komunikatów marketingowych,
- wchodzenie w interakcje z odbiorcami,

- możliwość realizowania dwukierunkowej komunikacji z odbiorcami,
- poszerzenie wiedzy na temat grupy docelowej,
- kreowanie i dopasowanie działań do określonej grupy docelowej,
- możliwość zmierzenia skuteczności działań w celu wprowadzenia zmian lub usprawnień,
- kreowanie pozytywnego wizerunku firmy i jej produktów,
- kreowanie doświadczeń klientów zarówno przed jak i w trakcie korzystania z określonych produktów.

Marketing internetowy oferuje wiele możliwości i obejmuje szereg różnorodnych działań i narzędzi, które firma może wykorzystywać, aby osiągnąć określone cele marketingowe (zob. rysunek 3.6). Warto, aby działania z zakresu marketingu internetowego nie ograniczały się do jednego kanału, ale obejmowały zintegrowaną komunikację prowadzoną za pośrednictwem wielu kanałów. Dzięki temu istnieje większe prawdopodobieństwo dotarcia do potencjalnych klientów (Frost i Strauss, 2016). Należy jednak pamiętać, aby wszystkie działania były spójne (nie tylko ze sobą, a także z innymi realizowanymi działaniami np. z zakresu marketingu tradycyjnego), odpowiednio zaplanowane i wdrażane. Należy również regularnie analizować podejmowane działania pod kątem ich efektywności i skuteczności. Umożliwi to jak najlepsze dopasowanie działań do określonej grupy docelowej oraz określenie obszarów wymagających modyfikacji (zob. Szulc, 2014; Štefko, Fedorko i Bačík, 2015; Labanauskaitė, Fiore i Stašys, 2020; Matwiejczyk, 2020; Priansa i Suryawardani, 2020; Bader i in., 2022).

W kreowaniu doświadczeń klientów dużą rolę odgrywa także event marketing. Event marketing jest definiowany w literaturze jako narzędzie wspomagające z zakresu komunikacji marketingowej, którego istota leży w realizacji określonych celów firmy wobec otoczenia zewnętrznego (klientów, decydentów, kontrahentów, środowisk opiniotwórczych) oraz wewnętrznego (pracowników) poprzez organizację różnego rodzaju wydarzeń (zob. Gupta, 2003; Peszko, 2010; Celuch, 2015; Marczak, 2015; Khotimah i in., 2016; Setiawan, Wibisono i Purwandegra, 2022; Wang i in., 2023).

Event marketing jest wykorzystywany głównie w działaniach z zakresu (Kalinowska-Żeleźnik, 2015):

- reklamy (organizowanie bankietów i przyjęć, podejmowanie delegacji kontrahentów i opłacanie jej pobytu, organizacja pokazów reklamy, organizacja specjalistycznych seminariów, udział w targach i wystawach),

- promocji sprzedaży (organizowanie spotkań dla pośredników firmy oraz szkoleń i spotkań dla personelu sprzedażowego pośredników),
- public relations (udział firmy w targach i wystawach, organizowanie spotkań i imprez specjalnych (np. sympozjów, konferencji, seminariów, przyjęć, koktajli, konkursów, spotkań z ludźmi biznesu, spotkań klientami lub ekspertami), sponsoring, organizowanie dni otwartych w firmie dla klientów lub dziennikarzy, zajęć warsztatowych dla pracowników, otwartych festynów rodzinnych dla mieszkańców, wydarzeń mających cel charytatywny, a także konkursów dla społeczności lokalnej).

Rysunek 3.6 Działania i narzędzia z zakresu marketingu internetowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Wojcik i Katulska, 2022).

* Szerzej na temat poszczególnych działań i narzędzi marketingu internetowego zob. np.: Patrutiu-Baltes (2016), Costa-Sánchez (2017), Hollebeek i Macky (2019), Isoraite (2019), Holland (2020), Marzec i Trzósło (2021), Vrontis i in. (2021), Li, Larimo i Leonidou (2021), Lewandowski (2023).

W języku angielskim słowo *event* jest określane jako wszystko co się wydarza, a zwłaszcza coś ważnego lub niezwykłego (Cambridge Dictionary, 2023). Wydarzenie jest doświadczeniem w swej istocie⁴⁹. Warto więc zwrócić uwagę na organizowanie różnego rodzaju wydarzeń, w których mogą brać udział zarówno obecni jak i potencjalni klienci, w celu zapewnienia im niesamowitych i niezapomnianych doświadczeń. Sprzyja to

⁴⁹ Szerzej na temat istoty wydarzeń i ich typologii zob. np.: Tassiopoulos (2005); Jaworowicz i Jaworowicz (2016); Allen, Harris i Jago (2022); Buhalis (2022).

zarówno umacnianiu relacji z obecnymi klientami, jak i nawiązywaniu relacji z nowymi klientami oraz stymulowaniu powstawania zadowolenia i w konsekwencji lojalności klientów. Ponadto, wydarzenia mogą stanowić okazje do rozmów pomiędzy klientami, wymiany spostrzeżeń, nawiązywania znajomości oraz łączenia się w grupy społeczne. W literaturze podkreśla się, że nie należy zapominać o organizowaniu wydarzeń dla kontrahentów i pracowników, którzy są niezwykle ważni w procesie kreowania doświadczeń klientów, a odpowiednio docenieni i zmotywowani będą bardziej zaangażowani i efektywni w tym kontekście (Buhalis, 2022).

Wykorzystywanie event marketingu w komunikacji marketingowej firmy niesie ze sobą również wiele innych korzyści, wśród których należy wyróżnić (zob. Preston, 2012; Olejniczak, 2013):

- pobudzenie rozwoju biznesu,
- wsparcie pozostałych działań i narzędzi wykorzystywanych do komunikacji z otoczeniem,
- zwiększenie sprzedaży,
- wspomaganie działań promocyjnych realizowanych podczas wprowadzania nowego produktu na rynek,
- wspomaganie promocji firmy podczas wchodzenia na nowy rynek,
- pozyskiwanie nowych klientów,
- zwiększenie świadomości firmy i jej produktów wśród potencjalnych klientów,
- polepszenie rentowności firmy,
- zwiększenie udziału w rynku,
- wzmocnienie lub poprawa wizerunku firmy,
- zwiększenie lojalności klientów.

Wśród niestandardowych i nowoczesnych narzędzi wykorzystywanych w kształtowaniu doświadczeń klientów należy wyróżnić grywalizację (ang. *gamification*) określaną również jako gamifikację lub gryfikację. Grywalizacja polega na świadomym i celowym wykorzystywaniu różnych mechanizmów zaczerpniętych z gier i technik projektowania gier w celu zwiększenia zaangażowania klientów, zwiększenia ich lojalności, motywowania do działania, pobudzania do nauki, modyfikowania zachowań i przyzwyczajajeń oraz rozwiązywania problemów (zob. Wawer, 2014; Winnicka-Wejs i Gabriel, 2018; Koivisto i Hamari 2019; Xi i Hamari, 2019; Skrzypek E. i Skrzypek A., 2019; Tatnall, 2020; Szachta, 2022; Xi i in., 2023; Thomas i in., 2023).

Zastosowanie grywalizacji może przyczyniać się również do zwiększenia atrakcyjności czynności, które powszechnie są uznawane przez klientów jako nieciekawe i nudne (Smolarek i Kania, 2017) oraz włączeniu elementu zabawy do czynności, które do tej pory nie zapewniały klientom przyjemności (Du Vall, 2018). Implementowanie przez firmy grywalizacji do swoich strategii marketingowych może być doskonałym sposobem na kreowanie wyjątkowych doświadczeń klientów poprzez wywoływanie emocji, zaskoczenie, pobudzenie do działania, powiew świeżości w relacji z firmą, rozwiązywanie problemów oraz przerwanie monotonii. Każdy projekt grywalizacyjny powinien obejmować następujące etapy (Jakubczak i Jakubiec, 2017):

- projektowanie przebiegu gry i zasad ogólnych (poziom dynamiki),
- ustalenie fundamentalnych aspektów gry, tj.: nagród, rodzaju wyzwań, kryteriów wygranej (poziom mechaniki),
- ustalenie osiągnięć, awatarów, odznaczeń, rankingów, poziomów, punktów, szczegółów rozgrywki drużynowej (poziom szczegółowych ustaleń).

Skuteczna grywalizacja posiada trzy bardzo ważne filary:

- *fun* (zabawa, dostarczanie rozrywki zapewniającej przyjemność, zadowolenie),
- *friends* (dzielenie rozrywki ze znajomymi, zapraszanie do zabawy nowo poznanych osób),
- *feedback* (sprzężenie zwrotne dotyczące działań uczestników gry).

W przypadku grywalizacji bardzo ważna jest znajomość grupy docelowej oraz dopasowanie idei i celu działań do specyfiki firmy i jej produktów. Każdy klient jest inny i czerpie przyjemność oraz zaangażowanie z innych źródeł. Należy dopasować i zaprojektować działania w taki sposób, aby wywołać zadowolenie u różnych typów graczy (klientów) i zachęcić ich do działania⁵⁰.

Kolejnym oryginalnym i kreatywnym narzędziem komunikacji marketingowej mającym zastosowanie w kreowaniu doświadczeń klientów jest reklama ambientowa. Współcześnie, w natłoku standardowych i powtarzających się działań reklamowych, klienci poszukują dodatkowej wartości w działaniach marketingowych firm. Firmy z kolei poszukują coraz bardziej nowoczesnych form komunikacji marketingowej w celu

⁵⁰ W literaturze przedmiotu funkcjonują różne typologie graczy. Bartle (Wirtz, 2023) biorąc pod uwagę sposób działania, źródła zainteresowania oraz wewnętrzne motywacje wyróżnia cztery sylwetki graczy, tj: *i*) zdobywca (ang. *achiever*), *ii*) odkrywca (ang. *explorer*), *iii*) społecznik (ang. *socializer*), oraz *iv*) zabójca (ang. *killer*) (szerzej zob. Kowalik, 2023; Wirtz, 2023). Według innej klasyfikacji uczestników gier dzieli się na podstawie celów, którymi się kierują. Sobiecka i Sobiecki (2015) wyróżniają cztery typy graczy, którzy angażują się w gry, aby: *i*) rywalizować (ang. *compete*), *ii*) odkrywać (ang. *explore*), *iii*) współpracować (ang. *collaborate*), oraz *iv*) wyrażać siebie (ang. *express*).

wyróżnienia się wśród konkurencji i zaistnienia w świadomości odbiorców. Reklama ambientowa jest niezwykle skutecznym działaniem reklamowym, które stanowi odpowiedź na rosnące oczekiwania i potrzeby klientów oraz firm (zob. Dołhasz, 2009; Deluga, 2015; Singh, 2015; Banaszak A. i Banaszak S., 2020; Sorrentino, 2020).

Reklama ambientowa jest definiowana jako nowoczesne działanie marketingowe, które odznacza się jednorazowością, indywidualnością, niestandardowością i niszowością. Jako kluczowe kwestie w reklamie ambientowej określa się kreatywność, nowatorstwo i dopasowanie czasowe (Hutter, 2015). Do najważniejszych czynników wyróżniających reklamą ambientową na tle tradycyjnej reklamy zalicza się (Wojciechowski, 2014):

- miejsce (realizowanie reklamy w niezwykłej i nieoczekiwanej lokalizacji),
- forma (zastosowanie niekonwencjonalnych metod realizacji reklamy),
- czas (pierwszy przejaw realizacji reklamy).

W przypadku reklamy ambientowej istotne wydaje się być stwierdzenie, że otaczający klientów świat jest sceną dla reklamy. W związku z tym wszystko co otacza klienta, bez żadnych ograniczeń, może być wykorzystane jako nośnik przekazu reklamy. Reklama powinna być realizowana w nieoczekiwanych, zaskakujących miejscach, posiadać formę nieznaną dotychczas klientom, przyciągać uwagę, wywoływać wyjątkowe i niespodziewane emocje i doznania oraz wzbogacić całościowe doświadczenia klienta związane z daną firmą (Yan, Rashid i Mohamed, 2017). Ponadto, realizowanie reklamy ambientowej sprzyja budowaniu więzi z potencjalnymi klientami, głębszym i dłuższym interakcjom z odbiorcami, wywołuje szum medialny, ociepla wizerunek (zob. Ozer, Oyman i Ugurhan, 2020; Wilson, 2022). Wśród charakterystycznych cech reklamy ambientowej, które są ważne w stymulowaniu powstawania niezwykłych i wyjątkowych doświadczeń klientów należy wyróżnić (Mikosz, 2020):

- kładzenie nacisku na wykorzystywanie w reklamie elementów, takich jak humor, zaskoczenie, kreatywność, pomysłowość oraz zaangażowanie odbiorców,
- realizowanie komunikacji opierającej się na niepełnym i metaforycznym przekazie, co sprzyja pobudzeniu zainteresowania odbiorców, zwiększeniu ich chęci do podjęcia poznawczego wysiłku w celu odszyfrowania i przetworzenia przekazu,
- budowanie u klientów poczucia przynależności do wspólnoty poprzez położenie większego nacisku na liderów opinii oraz grupy odniesienia, stymulowanie

klientów do angażowania się w przekaz z ust do ust przy jednoczesnym realizowaniu działań z zakresu marketingu szeptanego,

- kierowanie komunikatów do ściśle określonej grupy docelowej (głównie do osób poniżej 30 roku życia reprezentujących generację X), której przedstawiciele są bardzo wymagający i odporni na różnego rodzaju działania marketingowe,

Ostatnim omawianym w tym podrozdziale narzędziem marketingowym mającym zastosowanie w kreowaniu doświadczeń klientów jest sponsoring. Sponsoring jest definiowany jako forma promocji, która polega na przekazywaniu środków finansowych i rzeczowych przez firmy lub osoby prywatne (tj. sponsorów) na rzecz innych podmiotów – osób prywatnych lub instytucji (tj. sponsorowanych) w celu osiągnięcia obopólnych korzyści (Penc, 1997). Jest on umową partnerską, w której sponsor zapewnia podmiotowi sponsorowanemu określone środki (finansowe lub niefinansowe) potrzebne do realizacji jego celów, a w zamian otrzymuje możliwość wykorzystania pozytywnego wizerunku sponsorowanego do wywoływania pozytywnych skojarzeń związanych ze swoją firmą (lub ich podtrzymywania) oraz zwiększenia świadomości istnienia firmy wśród odbiorców (zob. Mikołajczyk, 2008; Salamon, 2019; Tchórz, Cierniak-Emerych i Borowska, 2019; Demirel, 2020; Seehusen i in., 2021) .

Biorąc pod uwagę przedmiot sponsoringu najczęściej wyróżnia się następujące obszary jego zastosowania (Gózdź, 2009):

- sport (wspieranie imprez sportowych, drużyn sportowych lub indywidualnych sportowców),
- kultura i sztuka (wspieranie twórców, artystów, instytucji kulturalnych, takich jak teatry, kina czy też muzea oraz imprez kulturalnych, wśród których można wyróżnić wystawy, festiwale i koncerty),
- ekologia (zaangażowanie w ochronę środowiska naturalnego, ochronę siedlisk gatunków zagrożonych wyginięciem, ochronę naturalnych siedlisk zwierząt, utrzymywanie zwierząt w ZOO),
- sfera społeczna (wspieranie różnego rodzaju placówek społecznych, np. domów dziecka, domów opieki społecznej, a także angażowanie się w akcje charytatywne),
- ochrona zdrowia (wspieranie szpitali, przychodni oraz edukacji w zakresie ochrony zdrowia),

- oświata (wspieranie szkół, przedszkoli),
- nauka (sponsorowanie badań naukowych, ekspedycji naukowych, konferencji, sympozjów oraz publikacji).

Firmy powinny angażować się we wspieranie inicjatyw spójnych ze specyfiką prowadzonej przez nie działalności. Dzięki wspieraniu określonych inicjatyw skojarzenia związane z podmiotem sponsorowanym (wizerunek, reprezentowane wartości, misja) są projektowane na sponsora. Ponadto, angażowanie się w sponsoring niesie ze sobą wiele korzyści, wśród których można wyróżnić (zob. Séguin i Bodet, 2017, Demirel, Fink i MacKelvey, 2018):

- wysoką skuteczność dotarcia przekazu do odbiorcy (w przypadku imprez kulturalnych lub sportowych logo sponsora widnieje na banerach reklamowych eksponowanych podczas wydarzenia, a także na plakatach i reklamach o nim informujących),
- budowanie pozytywnego, prospołecznego wizerunku sponsora,
- zwiększenie prestiżu sponsora w oczach odbiorców,
- zwiększenie świadomości firmy (sponsora) wśród odbiorców,
- stymulowanie kreowania doświadczeń odbiorców poprzez wywoływanie emocji i pozytywnych skojarzeń.

ROZDZIAŁ CZWARTY

METODYKA BADAŃ

4.1 Cel i przedmiot badań

Głównym celem rozprawy doktorskiej jest identyfikacja i ocena działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń wykorzystywanych przez hotele luksusowe do budowania lojalności klientów oraz rozpoznanie zależności, jakie występują pomiędzy tymi działaniami a zachowaniami lojalnościowymi klientów.

Realizacja zaproponowanego celu głównego pracy wymaga zdefiniowania celów szczegółowych. Są nimi:

CS1: Identyfikacja działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń wykorzystywanych przez hotele luksusowe do budowania lojalności klientów.

CS2: Ocena zależności występujących pomiędzy działaniami i instrumentami z zakresu marketingu doświadczeń stosowanymi do budowania lojalności klientów hoteli luksusowych a zachowaniami lojalnościowymi tych klientów.

Wyróżniono następujące cele dodatkowe, które również posłużyły realizacji celu głównego niniejszej rozprawy doktorskiej. Były to:

CD1: Ocena skuteczności działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń wykorzystywanych w budowaniu lojalności klientów hoteli luksusowych w opinii przedstawicieli hoteli luksusowych.

CD2: Rozpoznanie dobrych praktyk z zakresu marketingu doświadczeń realizowanych przez hotele luksusowe w kształtowaniu lojalności klientów.

CD3: Opracowanie modelu kształtowania lojalności klientów z wykorzystaniem działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń na rynku hoteli luksusowych.

Realizacja celów pracy wymagała przeprowadzenia badań empirycznych dających odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

P1: Jakie działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń są wykorzystywane przez hotele luksusowe do budowania lojalności klientów?

P2: Które działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń odznaczają się najwyższą skutecznością w procesie budowania lojalności klientów hoteli luksusowych?

P3: Czy występują zależności pomiędzy działaniami i instrumentami z zakresu marketingu doświadczeń stosowanymi przez hotele luksusowe do budowania lojalności klientów a zachowaniami lojalnościowymi tych klientów? Jaki jest kierunek i siła tych zależności?

P4: Jakie działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń stanowią dobre praktyki, które mogłyby stanowić inspirację dla innych hoteli luksusowych w budowaniu lojalności klientów?

4.2 Procedura badań empirycznych

Udzielenie odpowiedzi na postawione wyżej pytania badawcze i tym samym realizację celu głównego niniejszej dysertacji umożliwiło zastosowanie triangulacji metod badawczych: *i*) analizy literatury przedmiotu oraz wszelkich dostępnych materiałów, tj. raportów, stron internetowych badanych podmiotów, materiałów prasowych; *ii*) metod badania ilościowego oraz *iii*) metod badania jakościowego. Jak podkreślają Glinka i Czakon (2021) ten rodzaj triangulacji, tj. zastosowanie metod mieszanych (metod badania wtórnego i pierwotnego oraz metod badań ilościowych i jakościowych) umożliwia badaczowi pełniejsze i bardziej wszechstronne poznanie badanej problematyki.

Postępowanie badawcze składało się z trzech etapów. Pierwszym etapem było zbadanie dostępnych źródeł wtórnych, w ramach którego posłużono się metodą przeglądu literatury. Czakon (2011, 2016) podkreśla, że przeprowadzenie przeglądu literatury stanowi kluczowy element pracy każdego naukowca, a prowadzenie badań naukowych powinno rozpocząć się przede wszystkim od rozpoznania istniejącego stanu literatury oraz wyników badań przeprowadzonych dotychczas przez innych badaczy. Przegląd literatury to innymi słowy analiza dostępnej literatury oraz wyników badań, które są dla badacza istotne z perspektywy określonego przez niego problemu badawczego. Pozwala on określić nie tylko dotychczasowe osiągnięcia innych badaczy, ale również luki badawcze, które są podstawą i uzasadnieniem dla podjęcia nowych badań. W ramach niniejszej dysertacji przeprowadzono przegląd literatury dotyczącej luksusu, budowania lojalności klientów oraz marketingu doświadczeń jako osobnych obszarów. Zapoznano się również z dotychczas przeprowadzonymi badaniami nad problematyką kształtowania lojalności klientów produktów luksusowych przy wykorzystaniu działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń. Analizie poddano zasoby zagranicznych baz publikacji, takie jak Wiley, Emerald Insight, Web of Science, Scopus®, ScienceDirect

oraz SpringerOpen, a także polskie bazy, tj. BazEkon i CeON. Analizowano zarówno najnowsze publikacje z lat 2020-2023, jak i publikacje starsze, które stanowią podstawę i punkt wyjścia do nowszych rozważań. Przeprowadzony przegląd literatury umożliwił usystematyzowanie wiedzy teoretycznej dotyczącej obszarów opisywanych w niniejszej dysertacji oraz ujednoczenie merytoryczne pojęć „lojalność”, „hotel luksusowy” oraz „marketing doświadczeń”. Umożliwiło to w pierwszej kolejności zaprojektowanie narzędzi badawczych, a następnie przeprowadzenie badania jakościowego (zob. podrozdział 4.2.1) oraz badania ilościowego (zob. podrozdział 4.2.2) i sformułowanie wniosków w części empirycznej pracy.

Badanie jakościowe z wykorzystaniem metody studium przypadków⁵¹ (ang. *case study*) stanowiło drugi etap postępowania badawczego realizowanego przez autorkę pracy. W ramach tej metody przeprowadzono niestandardyzowane indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami wybranych hoteli luksusowych działających w Polsce. Dokonano także analizy dostępnych źródeł wtórnych, tj. materiałów prasowych dotyczących badanych hoteli, a także ich stron internetowych oraz kanałów na portalach społecznościowych, takich jak Facebook i Instagram. Celem analizy przypadków było przede wszystkim rozpoznanie działań z zakresu marketingu doświadczeń wykorzystywanych przez wybrane hotele luksusowe w procesie kształtowania i wzmacniania lojalności klientów.

Trzeci etap postępowania badawczego obejmował realizację badania o charakterze ilościowym. Badanie zostało zrealizowane z wykorzystaniem metody ankiety internetowej. W jego ramach pomiarowi poddano klientów hoteli luksusowych. Celem tego badania była identyfikacja zachowań lojalnościowych przejawianych przez klientów tego typu hoteli, a także rozpoznanie działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń stosowanych przez hotele luksusowe działające na polskim rynku, które w największym stopniu sprzyjają podejmowaniu zachowań lojalnościowych przez klientów tych hoteli.

⁵¹ Metoda studium przypadków posiada wiele alternatywnych nazw, tj. np.: metoda badania przypadków, analiza przypadków, badanie przypadków, *case study*, czy też opis przypadków, które mogą być stosowane zamiennie.

4.2.1 Procedura realizacji studiów przypadku wybranych hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce

Jak wspomniano w podrozdziale 4.2, w ramach badania jakościowego wykorzystano metodę analizy przypadku (studium przypadku). Metoda ta jest określana jako „empiryczne wnioskowanie, które dotyczy współczesnego zjawiska w jego naturalnym kontekście, zwłaszcza gdy granica pomiędzy przypadkiem, a jego kontekstem nie może zostać jednoznacznie określona” (Wójcik, 2013, s. 17). Według Dula i Haka (2008) studium przypadku to badanie, w którym wybierany jest jeden przypadek lub niewielka liczba przypadków osadzonych w ich rzeczywistym kontekście, a uzyskane z tych przypadków wyniki są analizowane w jakościowy sposób. Creswell (2007) dodatkowo podkreśla, że w ramach metody studium przypadku badacz eksploruje jeden lub kilka przypadków poprzez szczegółowe i dogłębne gromadzenie danych z wielu źródeł, a następnie przygotowuje opis przypadku⁵². Studium przypadku jest stosowane dla zagadnień badawczych o charakterze opisowym dając odpowiedzi na pytania: co, kto, gdzie i w jaki sposób. Według Yina (2014) użycie metody studium przypadku jest zasadne także w badaniach mających charakter odkrywczy, w przypadku których kluczowe jest znalezienie odpowiedzi na pytania: jak i dlaczego występuje dane zjawisko. Czakon (2011) dodatkowo podkreśla, że analiza przypadków pozwala wyjaśnić zjawiska, które dotychczas zostały rozpoznane i opisane w niewielkim stopniu. Atrakcyjne dla badacza jest to, że w ramach metody studium przypadku może wykorzystywać różnorodne techniki i narzędzia gromadzenia oraz analizy danych (por. Wójcik, 2013) Zastosowanie metody studium przypadku w badaniach empirycznych realizowanych na potrzeby niniejszej dysertacji zdaniem autorki jest jak najbardziej zasadne, ponieważ umożliwia ona szczegółowe rozpoznanie i opisanie obszarów, którym dotychczas poświęcono niewiele uwagi w literaturze naukowej.

Badaniem objęto cztery działające w Polsce hotele luksusowe (zob. tabela 4.1). Dobór podmiotów do badania miał charakter celowy. Hotele te musiały spełnić następujące kryteria doboru: *i*) przynależność hotelu do kategorii obiektów 5-gwiazdkowych, *ii*) obecność cech wskazujących na ponadprzeciętny, luksusowy charakter danego hotelu na tle innych hoteli 5-gwiazdkowych funkcjonujących w Polsce (prestiżowa lokalizacja, dziedzictwo i związana z nim historia obiektu, poziom

⁵² Szerzej na temat metody studium przypadku zob. np.: Eisenhardt (1989), Pizlo (2009), Wójcik (2013), Harrison i in. (2017), Rashid i in. (2019), Jaroszevska (2020), Nilmanat i Kuriawan (2021).

świadczonych usług, wysokiej jakości wyposażenie hotelu, wysoka cena świadczonych usług). Do próby badawczej wybrano dwa hotele miejskie oraz dwa hotele uzdrowskowe, które na podstawie wymienionych kryteriów, są jednymi z najbardziej prestiżowych hoteli reprezentujących segment hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce. Wybranie hoteli o odmiennym specyfice miało na celu umożliwienie wskazania potencjalnych różnic związanych z charakterystyką badanych obiektów.

Tabela 4.1 Zestawienie hoteli luksusowych objętych badaniem jakościowym

Nazwa hotelu	Kategoria	Lokalizacja	Strona WWW	Respondent
Hotel Raffles Europejski	hotel miejski	Warszawa	https://www.europejski.pl/pl/	Kierownik ds. Marketingu i PR
Hotel Monopol	hotel miejski	Katowice	https://monopolkatowice.hotel.com.pl/hotel-monopol-katowice	Dyrektor hotelu
Hotel SPA Dr Irena Eris	hotel uzdrowskowy	Polanica Zdrój	https://www.drirenaerisspa.pl/polanica-zdroj	Kierownik Działu Relacji z Gośćmi
Hotel Manor House SPA	hotel uzdrowskowy	Chlewiska	https://www.manorhouse.pl/	Dyrektor ds. Marketingu

Źródło: opracowanie własne.

Na potrzeby realizacji studium przypadku zastosowano metodę niestandardyzowanych indywidualnych wywiadów pogłębionych (ang. *individual in-depth interviews – IDIs*), które podobnie jak wywiady grupowe, są metodą badawczą wykorzystywaną w obszarze badań jakościowych. Indywidualne wywiady pogłębione służą podobnym celom co wywiady grupowe oraz dostarczają podobnych, pogłębionych informacji dotyczących interesującej badacza tematyki. Jednakże, w przypadku indywidualnych wywiadów pogłębionych można zaobserwować pełniejsze zaangażowanie badacza w rozmowę z respondentem, badacz ma więcej czasu na pozyskanie wielu szczegółowych informacji od jednej osoby badanej, a stopień koncentracji na problemie badawczym jest większy niż w przypadku wywiadów grupowych. Pogłębione wywiady indywidualne stosuje się zwłaszcza wtedy, gdy: *i*) dyskusja w grupie nie sprzyja tematyce badania, *ii*) grupowa dyskusja mogłaby w niekorzystny sposób wpłynąć na wiarygodność uzyskanych wyników, *i/lub iii*) bardzo

ważne jest pozyskanie pogłębionych i szczegółowych informacji od pojedynczej osoby na temat osobistej interpretacji pewnych zjawisk, procesów (Escher, 2011, 2020).

Indywidualne niestandardyzowane wywiady pogłębione przybierają formę rozmowy i są prowadzone w oparciu o niewystandardyzowany instrument pomiarowy nazywany scenariuszem wywiadu. Dzięki temu, że instrument jest niewystandardyzowany istnieje możliwość jego modyfikacji zarówno podczas pomiaru z daną osobą badaną, jak i pomiędzy kolejnymi pomiarami realizowanymi z innymi osobami badanymi. Co więcej, przebieg wywiadu może być dynamicznie modyfikowany, np. w zależności od cech danego respondenta, udzielanych przez niego odpowiedzi, czy też pojawienia się potrzeby wprowadzenia do rozmowy wątków i kwestii, które nie zostały uwzględnione podczas projektowania instrumentu pomiarowego, a wyłoniły się w trakcie wywiadu i badacz uznał je za istotne z punktu widzenia badanej problematyki. Dzięki temu ryzyko nieuwzględnienia wątków, które są ważne z punktu widzenia celu badania ulega obniżeniu. Ponadto, omawiana metoda pozwala badaczowi na uzyskanie dużej ilości istotnych informacji z uwagi na fakt, że istnieje możliwość stworzenia atmosfery rozmowy opierającej się otwartości i zaufaniu, co ma bezpośredni wpływ na chęć osoby badanej do szczerego dzielenia się swoimi przemyśleniami i opiniami (zob. np.: Nicińska, 2000; Kvale, 2010; Shovkat i Parveen, 2017, Roller 2020).

Dobór respondentów do badania miał charakter celowy. Osoby te musiały spełnić następujące kryteria doboru: *i*) piastowanie stanowiska kierowniczego w dziale marketingu i/lub obsługi klienta w danym hotelu luksusowym oraz *ii*) specyfika pracy związana z budowaniem relacji z klientami i/lub marketingiem danego hotelu luksusowego.

Przedstawiciele wybranych hoteli luksusowych zaproszono do wzięcia udziału w badaniu drogą telefoniczną. Podczas rozmowy przedstawiono osobę przeprowadzającą badanie, wskazano temat badania, krótko opisano jego cel oraz orientacyjny czas potrzebny na zrealizowanie wywiadu (około 30 minut). Zapewniono również o tym, że wszelkie informacje pozyskane w wyniku badania zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych związanych z realizacją niniejszej dysertacji. Terminy wywiadów zostały uzgodnione z respondentami drogą telefoniczną lub mailową.

Wywiady zostały przeprowadzone w oparciu o opracowany scenariusz wywiadu (zob. załącznik 1). Zawierał on ramowy zapis kluczowych wątków do dyskusji wraz z pytaniami pomocniczymi. Wspomniane wątki mogły być na bieżąco modyfikowane i/lub uzupełniane podczas wywiadu z poszczególnymi badanymi w zależności od przebiegu

rozmowy i pojawiających się interesujących kwestii z punktu widzenia badanej problematyki. Scenariusz wywiadu koncentrował się przede wszystkim na następujących zagadnieniach:

- typy klientów obsługiwanych przez hotele luksusowe;
- działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń realizowane przez hotele luksusowe;
- rola pracowników poszczególnych działów w kreowaniu wyjątkowych i niezapomnianych doświadczeń klientów hoteli luksusowych;
- rola poszczególnych działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń w procesie kształtowania lojalności klientów hoteli luksusowych;
- ocena skuteczności poszczególnych działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń wykorzystywanych przez hotele luksusowe w procesie kształtowania lojalności klientów w opinii przedstawicieli hoteli luksusowych;
- znaczenie klientów lojalnych dla hoteli luksusowych i specyfika ich obsługi;
- interpretacja przez przedstawicieli hoteli luksusowych pojęcia „marketing doświadczeń”.

Wywiady zostały przeprowadzone przez autorkę niniejszej dysertacji drogą telefoniczną w okresie czerwiec – sierpień 2023 roku po uzgodnieniu z respondentami najbardziej dogodnych dla nich terminów. Każdy z przeprowadzonych wywiadów został nagrany. Z zebranego materiału empirycznego sporządzono transkrypcje, które poddano kodowaniu. Zastosowano kodowanie ręczne z wykorzystaniem kodów opisowych. Kodowanie uzyskanego materiału zostało przeprowadzone w oparciu o technikę dedukcyjną, tj. na podstawie stworzonej wcześniej księgi kodów i indukcyjną – poprzez tworzenie nowych kodów wyłaniających się z wypowiedzi badanych w trakcie kodowania. Kody przypisane wypowiedziom badanych wykorzystane były do klasyfikacji zebranego materiału do konkretnych kategorii tematycznych. W celu ograniczenia subiektywizmu, porządkowanie oraz kodowanie zebranego materiału realizowały w sposób niezależny dwie osoby – autorka pracy i jej opiekun naukowy. W końcowej fazie każdego etapu efekty pracy obu osób były konfrontowane w celu wypracowania ostatecznej ich wersji⁵³.

⁵³ W dalszej części pracy przy prezentacji wyników badania każdy hotel luksusowy został oznaczony odpowiednim symbolem: HL_A; HL_B; HL_C; HL_D (kolejność losowa).

Dodatkowo, na potrzeby realizacji studium przypadku, została przeprowadzona analiza dostępnych źródeł wtórnych dotyczących badanych hoteli luksusowych. Analizie poddano strony internetowe oraz kanały w serwisach społecznościowych badanych hoteli (Instagram oraz Facebook), a także dostępne materiały prasowe.

4.2.2 Procedura realizacji badania ankietowego klientów hoteli luksusowych

Informacje od klientów hoteli luksusowych, dotyczące działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń wspierających kształtowanie ich lojalności w odniesieniu do funkcjonujących na polskim rynku hoteli luksusowych zostały pozyskane w drodze badania ankietowego, które zrealizowano w okresie 27 września 2023 – 30 listopada 2023 roku (64 dni). W badaniu wykorzystano metodę ankiety internetowej, w ramach której zastosowano wystandaryzowany instrument pomiarowy w postaci kwestionariusza ankiety. Cechą standaryzowanych instrumentów pomiarowych jest przede wszystkim niezmiennosc ich formy oraz treści w zależności od jednostki poddanej pomiarowi (Escher, 2020). Oznacza to, że każda osoba badana otrzymuje identyczny instrument pomiarowy, który jest przygotowywany według ściśle określonych reguł, co zapewnia większą jednorodność i porównywalność zebranych danych (Żelazo, 2013). Zastosowano metodę ankiety internetowej, ponieważ charakteryzują ją takie cechy jak: łatwiejsze dotarcie do grupy docelowej niż w przypadku innych metod, brak wpływu ankietera na reakcje i odpowiedzi respondentów, bogatsza zawartość przekazywanej treści, większa elastyczność pomiarów, a także wygoda respondenta w wyborze czasu i miejsca udziału w badaniu (Kaczmarczyk, 2018). Ponadto, biorąc pod uwagę tematykę badania, jego cel, charakterystykę jednostek dobranych do badania oraz możliwość dotarcia do nich, metoda ta, pomimo pewnych mankamentów, takich jak m.in. pośredni charakter pomiaru i stosunkowo niski odsetek odpowiedzi, okazała się najbardziej adekwatną do zastosowania w niniejszym badaniu⁵⁴.

Kluczowy element badanej problematyki stanowiły działania i instrumenty marketingowe z zakresu marketingu doświadczeń, wspierające kształtowanie lojalności klientów hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce. Wspomniane działania i

⁵⁴ Szerzej o specyfice ankiety internetowej zob. np.: Evans i Mathur (2005), Grysa (2006), Siuda (2016), Nayak i Narayan (2019), Braun i in. (2020).

instrumenty marketingowe z zakresu marketingu doświadczeń analizowano w czterech wyróżnionych obszarach, tj.:

- marketing relacji,
- oferta,
- komunikacja,
- marketing sensoryczny.

W badaniu uwzględniono także dodatkowy, piąty obszar, który dotyczył zachowań lojalnościowych klientów. Obszar ten nie jest bezpośrednio związany z instrumentami i działaniami wspierającymi kształtowanie lojalności klientów, ale nawiązuje do bardzo ważnego aspektu problematyki poruszanej w niniejszej dysertacji, którym jest przejawianie zachowań lojalnościowych przez klientów. Należy zaznaczyć, że lojalność klientów jest pojęciem wielowymiarowym i złożonym i ewoluującym w czasie. Jest warunkowana wieloma czynnikami, które mogą wpływać na zmianę jej charakteru. Na kształtowanie i charakter lojalności mają wpływ m.in. takie czynniki, jak: rodzaj rynku, rodzaj produktu, czy też specyfika klienta (por. rozdział 1). Klienci produktów luksusowych są bardziej wymagający, mają odmiennie oczekiwania dotyczące kupowanych produktów, a ponadto kierują nimi inne motywy zakupowe niż w przypadku klientów kupujących dobra, które nie są klasyfikowane jako dobra luksusowe (por. rozdział 2). Lojalność będzie więc przejawiać się w odmienny sposób w przypadku klientów nabywających produkty luksusowe oraz klientów nabywających produkty powszechne, które są nabywane regularnie i często bez większego namysłu. Co więcej, w przypadku usług hoteli luksusowych, gdzie szczególną rolę odgrywają doświadczenia klienta⁵⁵, lojalność będzie przejawiać się odmiennymi zachowaniami klienta w porównaniu do innych kategorii produktów luksusowych. Z usług hoteli luksusowych klienci korzystają relatywnie rzadko – najczęściej kilka razy w roku. Ponadto, celem pobytu w hotelu luksusowym jest często chęć przeżywania nowych, nieosiągniętych dotąd doświadczeń. Klienci hoteli luksusowych pragną zatem doświadczać różnych form luksusu i odwiedzać nowe inspirujące ich miejsca. Mogą regularnie odwiedzać jeden lub kilka ulubionych hoteli i jednocześnie korzystać z usług innych obiektów w poszukiwaniu niespotykanych wcześniej doznań i emocji. Takie wnioski autorka pracy

⁵⁵ Usługi luksusowe są specyficzną kategorią produktów luksusowych. Jedną z kluczowych ich cech jest brak przeniesienia własności. Klient nie nabywa produktu materialnego, a jedynie doświadczenie, które stanowi najważniejszy element usługi. Usługa luksusowa jest dostarczana z zamiarem zdobycia doświadczenia przez klienta oraz oferuje konsumpcję opartą na doświadczeniu, tj. działania, z którymi klient styka się osobiście, i które przeżywa. Szerzej na temat usług luksusowych zob. podrozdział 2.2.

sformułowała zarówno na podstawie przeprowadzonej analizy literatury polskiej oraz zagranicznej, jak i w wyniku wywiadów z przedstawicielami hoteli luksusowych, zrealizowanych w ramach badania jakościowego. W związku z tym, w przypadku klientów hoteli luksusowych, korzystanie z oferty tylko jednego obiektu nie zostało uwzględnione jako jeden z kluczowych przejawów ich lojalności. Lojalność klientów hoteli luksusowych, zdaniem autorki, może przejawiać się chęcią rekomendowania usług hotelu innym osobom oraz gotowością do udostępniania pozytywnych opinii na temat hotelu w Internecie. W proces świadczenia usług hoteli luksusowych zaangażowanych jest wiele osób i pomimo, że usługi te powinny odznaczać się wysoką jakością i najwyższym poziomem świadczenia, to pojawianie się drobnych błędów i niedociągnięć jest często nieuniknione. W związku z tym, jako kolejny przejaw lojalności klientów hoteli luksusowych należy wyróżnić gotowość do wybaczenia hotelowi drobnych błędów i niedociągnięć. Ponadto, z uwagi na fakt, że usługi hoteli luksusowych charakteryzują się bardzo wysoką ceną, to gotowość klienta do zapłacenia wyższej ceny za pobyt w hotelu, z którego oferty jest ogólnie zadowolony również można uznać za silny przejaw jego lojalności.

W nawiązaniu do wyżej wymienionych obszarów, w kwestionariuszu ankietowym wprowadzono skalę pomiarową, złożoną z pięciu bloków stwierdzeń. W trakcie pomiaru respondenci byli proszeni o ustosunkowanie się nich, wybierając określoną kategorię odpowiedzi na 5-stopniowej skali Likerta od „1–*Całkowicie się nie zgadzam*”, poprzez „2–*Nie zgadzam się*”, „3–*Nie mam zdania*”, „4–*Nie zgadzam się*” do „5– *Całkowicie się nie zgadzam*”. Na końcu kwestionariusza znajdował się zestaw pytań metryczkowych, które umożliwiły opis osób badanych ze względu na wyróżnione cechy. Pięć wspomnianych obszarów, wraz z przypisanymi do nich stwierdzeniami oraz metryczkę zaprezentowano w Załączniku 2. do niniejszej pracy. Zarówno wyróżnione obszary, jak i przypisane do nich stwierdzenia zostały zaproponowane w oparciu o badania literaturowe oraz wyniki badania jakościowego, które zostało opisane w części 4.2.1.

Formułując poszczególne stwierdzenia zawarte w kwestionariuszu ankiety uwzględniono również opinie respondentów zebrane podczas badania pilotażowego, które zostało zrealizowane przed rozpoczęciem opisywanego badania właściwego. Badanie pilotażowe zostało przeprowadzone na celowo dobranej próbie dwudziestu respondentów, którzy spełnili kryteria doboru zastosowane przy doborze próby w

przypadku badania właściwego⁵⁶. Respondenci, którzy brali udział w badaniu pilotażowym byli klientami hoteli luksusowych, z których przedstawicielami autorka przeprowadzała indywidualne niestandardyzowane pogłębione wywiady na potrzeby opisywanego w podrozdziale 4.2.1 badania jakościowego. Badanie pilotażowe posłużyło przede wszystkim sprawdzeniu poprawności metody zbierania danych wybranej do badania ilościowego oraz wyeliminowaniu ewentualnych błędów ze skonstruowanego na potrzeby badania instrumentu pomiarowego. Umożliwiło także poznanie reakcji respondentów na zaproponowaną problematykę badawczą, poznanie ich ocen odnośnie do treści i jednoznaczności sformułowanych w kwestionariuszu stwierdzeń i pytań oraz przyjętego sposobu wyskalowania odpowiedzi. Informacje zwrotne uzyskane w wyniku zrealizowanego badania pilotażowego pozwoliły autorce na doprecyzowanie wybranych sformułowań oraz zastosowanych kategorii skal.

Instrument pomiarowy do badania w postaci kwestionariusza ankietowego został przygotowany w płatnej wersji aplikacji oferowanej przez portal ProfiTest.pl. Kwestionariusz był dostępny pod wygenerowanym adresem strony internetowej: www.profitest.pl/s/54959/Z6tVjBB8. Przed udostępnieniem respondentom linku do kwestionariusza, sprawdzono: *i*) poprawność jego działania w ramach różnych systemów operacyjnych i przeglądarek internetowych oraz *ii*) szybkość otwierania się kwestionariusza na różnych rodzajach sprzętu (telefon, tablet, komputer). Z uwagi na to, że kwestionariusz ankietowy zaproponowany w opisywanym badaniu był stosunkowo krótki, zdecydowano o zamieszczeniu w nim wskaźnika zaawansowania wypełnienia w postaci procentowej⁵⁷. Zadbano również o to, aby respondent miał możliwość swobodnego przechodzenia i powrotu do pytań (w przypadku omawianego kwestionariusza rolę takich pytań pełniły zaproponowane stwierdzenia)⁵⁸.

Na początku kwestionariusza ankietowego wskazano temat badania oraz krótko opisano jego cel. Przedstawiono także osobę prowadzącą badanie. Podano orientacyjny

⁵⁶ Na temat kryteriów doboru respondentów do badania właściwego autorka pisze w dalszej części tego podrozdziału.

⁵⁷ W literaturze przedmiotu podkreśla się, że w przypadku krótkich kwestionariuszy ankietowych umieszczenie wskaźnika zaawansowania wypełnienia może działać na respondenta motywująco i zachęcać go do wypełnienia całego kwestionariusza. W przypadku długich kwestionariuszy obserwuje się zjawisko odwrotne – respondent już na samym początku może zniechęcić się do wypełnienia kwestionariusza w całości, co prawdopodobnie będzie skutkowało jego porzuceniem (zob. Grysa, 2006).

⁵⁸ Respondent nie posiadając możliwości swobodnego przechodzenia i powrotu do pytań może się zniechęcić do dalszego uczestniczenia w badaniu i tym samym zrezygnować z niego porzucając kwestionariusz (por. Grysa, 2006).

czas potrzebny respondentowi na udzielenie odpowiedzi na wszystkie pytania zawarte w kwestionariuszu oraz wprowadzono zapewnienie o anonimowości.

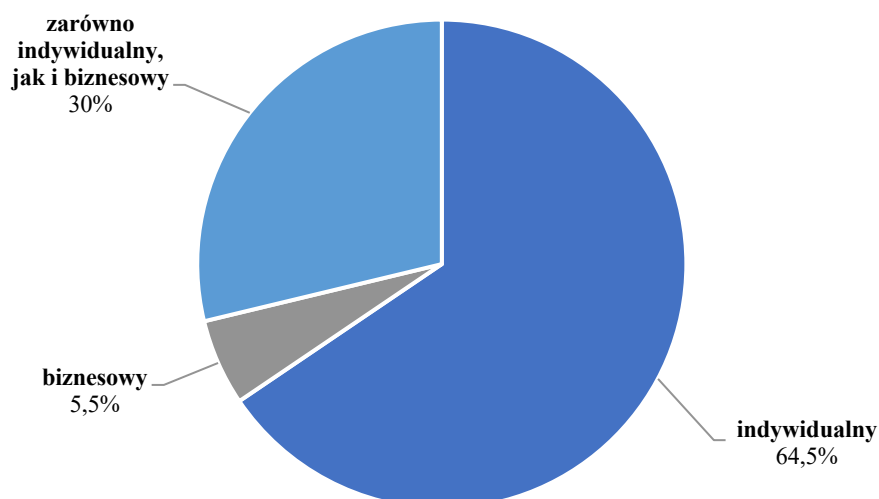
Dobór próby do badania ilościowego miał charakter celowy i wynikał bezpośrednio z założonych celów badania. Kluczowym kryterium doboru respondentów, czyli klientów hoteli luksusowych, był fakt korzystania obecnie i/lub w przeszłości z usług hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce.

Zaproszenie do wzięcia udziału w badaniu kierowano przede wszystkim do klientów hoteli luksusowych, których przedstawiciele brali udział w badaniu jakościowym. Wspomnianych przedstawicieli poproszono o przekazanie linka kwestionariusza ankiety klientom hotelu. Ponadto, skierowano prośbę bezpośrednio do przedstawicieli hoteli luksusowych działających w Polsce. Kontaktując się mailowo lub telefonicznie z przedstawicielami hoteli luksusowych zajmującymi się marketingiem, sprzedażą lub obsługą klienta, przedstawiano najważniejsze informacje o temacie badania, jego celu, czasie potrzebnym respondentowi na udzielenie odpowiedzi na wszystkie pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety oraz zapewniono o anonimowości realizowanego badania. Następnie, jeśli rozmówca wyraził zgodę na udostępnienie klientom hotelu zaproszenia do wzięcia udziału w badaniu, na wskazany przez rozmówcę adres mailowy przesyłano link do kwestionariusza wraz z wszystkimi informacjami na temat prowadzonego badania. Informacje zachęcające do wzięcia udziału w badaniu wraz z linkiem do kwestionariusza ankietowego zamieszczono także na stronach internetowych portalu społecznościowego Facebook tj. „Hotele luksusowe”, „Luksusowe podróże XXI wieku, najlepsze hotele”, „Hotelarze i Turystyka”, „*Unique hotels in Poland* – Wyjątkowe hotele w Polsce”, „Fani luksusu – *Fans of luxury*”. W ogłoszeniu przedstawiono kluczowe informacje o prowadzonym badaniu oraz dokładnie wskazano do kogo jest ono kierowane.

Łącznie, w badaniu ankietowym wzięło udział 699 osób. Z tej liczby, 120 respondentów nie ustosunkowało się w pełni do wszystkich zaproponowanych w kwestionariuszu stwierdzeń wyróżnionych w ramach analizowanych obszarów. Najczęściej respondenci, o których mowa wyrazili swoją opinię jedynie w odniesieniu do co najwyżej kilku stwierdzeń (zwykle od 1 do 3) wyróżnionych w ramach obszaru dotyczącego zachowań lojalnościowych klientów znajdujących się w początkowej części kwestionariusza, po czym przerywali udział w badaniu. Można domniemywać, że w ich opinii nie byli oni adresatami badania. Z uwagi na niekompletność danych pozyskanych od tych osób, autorka zdecydowała o nieuwzględnianiu ich w dalszej analizie.

Ostatecznie w zrealizowanym badaniu pozyskano dane od 579 osób spełniających opisane wcześniej kryterium doboru. Były to osoby reprezentujące różne typy klientów hoteli luksusowych. Najliczniej reprezentowaną grupę w badanej próbie stanowili klienci indywidualni (64,5%). Osoby, które zadeklarowały, że korzystają z usług hoteli luksusowych zarówno w celach prywatnych, jak i biznesowych stanowiły 30% wszystkich respondentów. Najmniej liczną grupę stanowiły osoby reprezentujące wyłącznie klientów biznesowych (5,5%) (zob. wykres 4.1).

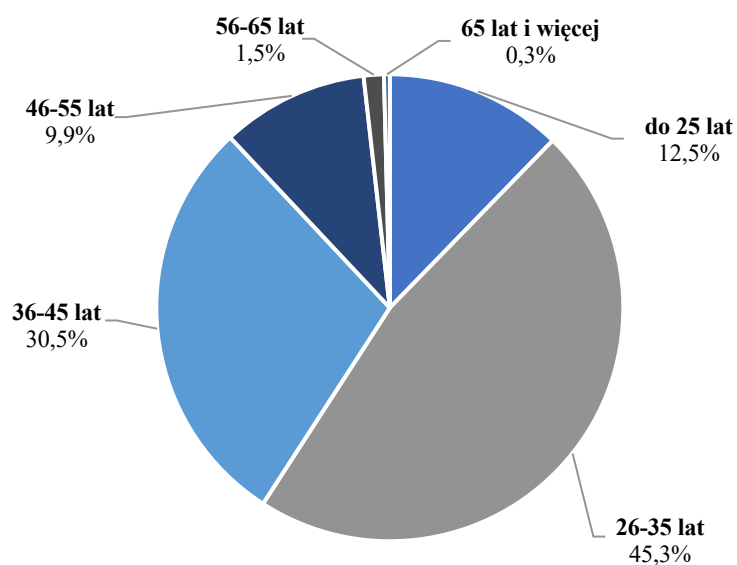
Wykres 4.1 Struktura respondentów ze względu na reprezentowany typ klienta hotelu luksusowego (n=579)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

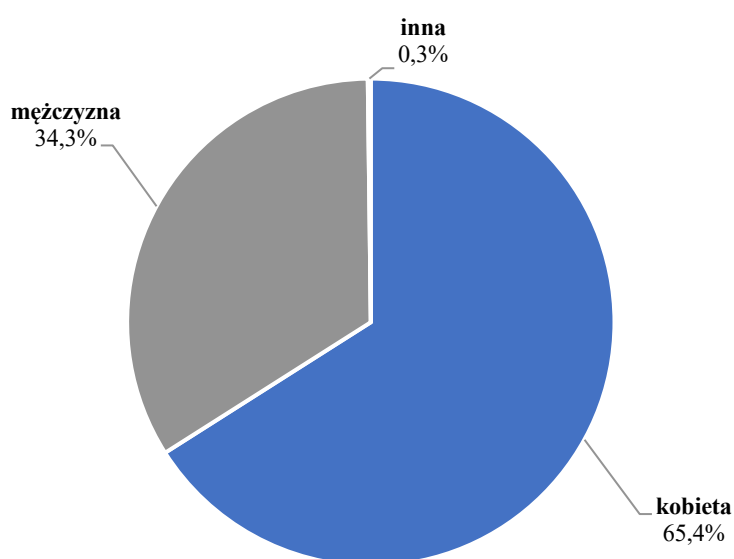
Wśród respondentów dominowały osoby w przedziale wiekowym 26-35 lat (45,3%) oraz 36-45 lat (30,5%). Najmniej liczną grupę stanowiły osoby w przedziałach wiekowych 56-65 lat (1,5%) i 66 lat i więcej (0,3%). Udział kobiet w badanej grupie wynosił 65,4% i był prawie dwukrotnie większy od udziału mężczyzn (34,3%) (zob. wykres 4.2 i wykres 4.3).

Wykres 4.2 Struktura respondentów ze względu na wiek (n=579)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

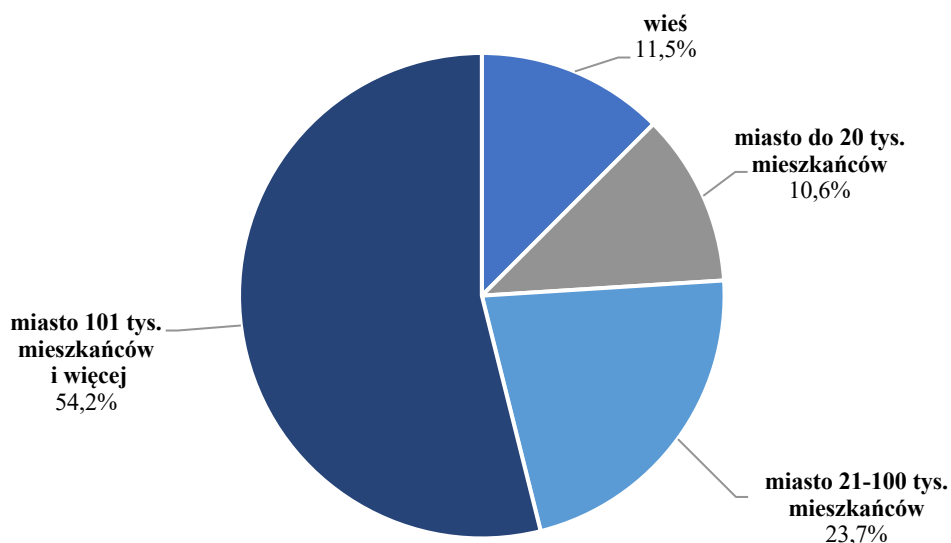
Wykres 4.3 Struktura respondentów ze względu na płeć (n=579)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Największy odsetek respondentów stanowiły osoby mieszkające w miastach o liczbie mieszkańców 101 tys. i więcej (54,2%), a następnie osoby mieszkające w miastach o liczbie mieszkańców w przedziale 21-100 tys. (23,7%). Porównywalny udział w badanej próbie miały osoby zamieszkujące wsie (11,5%) oraz miasta o liczbie mieszkańców do 20 tys. (10,6%) (zob. wykres 4.4).

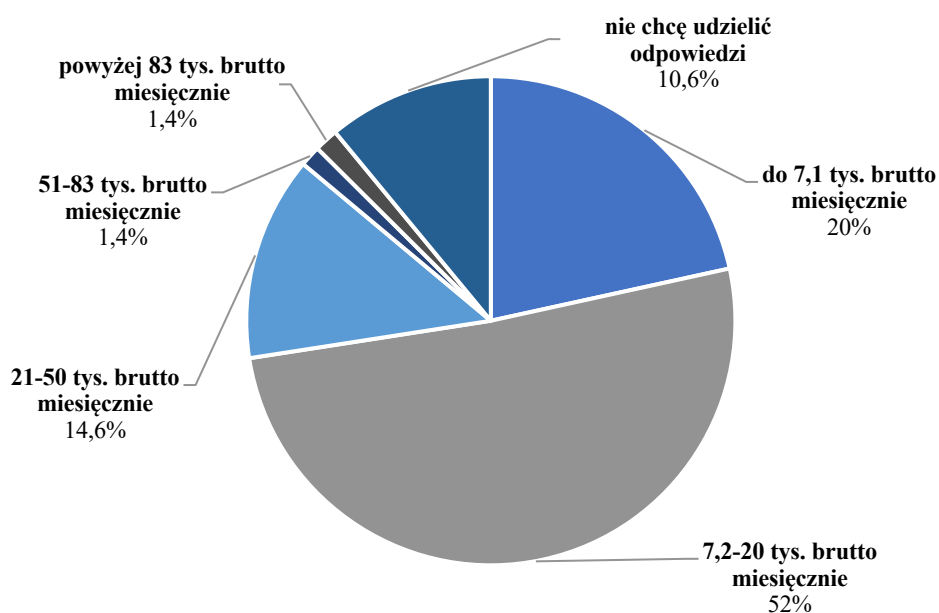
Wykres 4.4 Struktura respondentów ze względu na miejsce zamieszkania (n=579)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Osoby, które wzięły udział w badaniu głównie osiągały dochody w wysokości 7,2-20 tys. zł brutto miesięcznie (52%), przy braku odpowiedzi na poziomie 10,6%. Najmniej liczną grupę stanowiły osoby zarabiające 51-83 tys. zł brutto miesięcznie (1,4%) oraz powyżej 83 tys. zł brutto miesięcznie (1,4%). Co ciekawe, 20% osób badanych zadeklarowało, że osiąga dochody do 7,1 tys. zł brutto miesięcznie. Według klasyfikacji stworzonej przez KPMG do grupy klientów zamożnych i nabywających produkty luksusowe zalicza się osoby, które zarabiają powyżej 7,1 tys. zł brutto miesięcznie (por. rozdział 3). Można więc domniemywać, że osoby, które wzięły udział w badaniu i zadeklarowały dochody na poziomie do 7,1 tys. zł brutto miesięcznie stanowią grupę osób aspirujących do luksusu (por. rozdział 3), tj. osób, które nie osiągają wystarczająco dużych dochodów, aby kwalifikować się jako klienci zamożni nabywający produkty luksusowe, ale pragną przynależeć do tej grupy i np. gromadzą oszczędności w celu zakupu pobytu w hotelu luksusowym (zob. wykres 4.5).

Wykres 4.5 Struktura respondentów ze względu na wysokość osiągniętych dochodów (n=579)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Jak wynika z odpowiedzi osób badanych, średnia częstotliwość korzystania przez nich z usług hoteli luksusowych wynosi 4 razy w ciągu roku. Najczęściej respondenci deklarowali, że korzystają z usług takich hoteli 2 razy w roku (36% wszystkich odpowiedzi).

Rzetelność instrumentu pomiarowego

W celu określenia rzetelności instrumentu pomiarowego⁵⁹ w postaci kwestionariusza ankiety wykorzystano współczynnik *alfa-Cronbacha*. Współczynnik ten przyjmuje wartości z przedziału [0;1], a jego interpretacja jest bardzo prosta – im większa wartość współczynnika, tym większa rzetelność skali. Jeżeli wszystkie pozycje kształtujące daną skalę wykazują idealną rzetelność i mierzą ten sam konstrukt badawczy, to współczynnik *alfa-Cronbacha* przyjmuje wartość 1. Przyjmuje się, że wartość współczynnika *alfa-Cronbacha* na poziomie 0,65 – 0,8 jest wystarczająca i pozwala uznać instrument pomiarowy za rzetelny (Green, Lissitz i Mulaik., 1977; Spector, 1992, Ursachi, Horodnic i Zait, 2015). W literaturze można spotkać się również z odmiennymi

⁵⁹ Rzetelność instrumentu pomiarowego oznacza, że w sposób wiarygodny, wartościowy oraz wolny od błędów pomiaru mierzy on dane zjawisko (por. Czakon, 2019). Szerzej na temat oceny rzetelności instrumentu pomiarowego zob. np.: Fronczyk (2009), Czakon (2014, 2016, 2019), Czakon, Klimas i Mariani (2020), Sułkowski, Lenart-Gansinies i Kolasińska-Morawska (2021).

stanowiskami odnośnie do wartości współczynnika *alfa-Cronbacha*, która będzie wystarczająca do uznania rzetelności instrumentu pomiarowego. Na przykład Dyduch (cyt. za: Czakon, 2016) podkreśla, że w badaniach eksploracyjnych, czyli takich, które dopiero rozpoznają dane zjawisko (bez wątpienia do takich należą badania dotyczące kształtowania lojalności klientów hoteli luksusowych przy wykorzystaniu działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń), można przyjąć, że wystarczający poziom współczynnika rzetelności dla tzw. „umiarkowanie szerokich pojęć” to 0,6, a nawet 0,55 (Powell, 1995; Haffer, 2011).

Wartości współczynnika *alfa-Cronbacha* wyznaczono oddzielnie dla wszystkich obszarów podlegających badaniu, tj. dla:

- marketingu relacji [obszar I – 9 zmiennych diagnostycznych],
- oferty [obszar II – 8 zmiennych diagnostycznych],
- komunikacji [obszar III – 5 zmiennych diagnostycznych],
- marketingu sensorycznego [obszar IV – 5 zmiennych diagnostycznych],
- zachowań lojalnościowych klienta [obszar V – 4 zmienne diagnostyczne].

Uzyskane wartości współczynnika *alfa-Cronbacha* dla poszczególnych obszarów prezentuje tabela 4.2.

Tabela 4.2 Współczynniki *alfa-Cronbacha* testujące rzetelność kwestionariusza ankiety

Wyszczególnienie	Współczynnik <i>alfa-Cronbacha</i>
I. Obszar: Marketing relacji	0,766
II. Obszar: Oferta	0,745
III. Obszar: Komunikacja	0,645
IV. Obszar: Marketing sensoryczny	0,816
V. Obszar: Zachowania lojalnościowe klienta	0,559

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Dla wszystkich obszarów uzyskano satysfakcjonujące wskaźniki współczynnika *alfa-Cronbacha*, co należy zinterpretować jako wystarczająco wysoką rzetelność zaproponowanych skal. Sprawdzono również, jak poszczególne zmienne diagnostyczne (tj. pozycje skali) wpływają na ogólny współczynnik *alfa-Cronbacha* wyznaczony dla każdego z obszarów. Pozwoliło to ostatecznie wyeliminować pozycje skali, które nie wpływają pozytywnie na wartość współczynnika (zob. tabela 4.3).

Tabela 4.3 Współczynniki alfa-Cronbacha testujące rzetelność kwestionariusza ankiety po usunięciu poszczególnych pozycji (zmiennych diagnostycznych)

Wyszczególnienie	Współczynnik alfa-Cronbacha po usunięciu pozycji
I. Obszar: Marketing relacji [alfa-Cronbacha = 0,766]	
1. Profesjonalna obsługa klienta jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego.	0,754
2. Indywidualne, spersonalizowane podejście do klienta jest dla mnie istotnym czynnikiem decydującym o wyborze oferty danego hotelu luksusowego.	0,738
3. Fakt, że podczas pobytu w hotelu czuję się rozpoznawany/a jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do wyboru oferty danego hotelu luksusowego.	0,761
4. Rodzinna atmosfera panująca w hotelu jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego.	0,750
5. Szybkie i fachowe rozwiązywanie pojawiających się problemów jest dla mnie istotnym czynnikiem zachęcającym do wyboru oferty danego hotelu luksusowego.	0,753
6. Zaangażowanie wszystkich pracowników do budowania relacji z klientem jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego.	0,736
7. Fakt, że stali goście są traktowani w wyjątkowy sposób (np. otrzymują spersonalizowane prezenty, są zapraszani na zamknięte wydarzenia) jest dla mnie ważnym czynnikiem, który zachęca do wyboru oferty danego hotelu luksusowego.	0,735
8. Fakt, że pracownicy hotelu wykazują zainteresowanie wrażeniami i spostrzeżeniami klienta związanymi z pobytem jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego.	0,722
9. Zainteresowanie i opieka nad klientem po zakończonym pobycie (poprzez np. wiadomości lub telefony z podziękowaniem za pobyt, przesyłanie informacji o ofertach, które mogłyby się spodobać konkretnemu klientowi w przyszłości) jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego.	0,748
II. Obszar: Oferta [alfa-Cronbacha = 0,745]	
1. Fakt, że w hotelu przygotowywane są upominki powitalne dla klientów (tj. listy powitalne i prezenty w pokojach) jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do wyboru oferty danego hotelu luksusowego.	0,732
2. Bogata oferta SPA jest dla mnie istotnym czynnikiem decydującym o odwiedzeniu danego hotelu luksusowego.	0,697
3. Fakt, że hotel posiada w swojej ofercie usługi, które nie są dostępne w innych hotelach jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego.	0,685
4. Fakt, że hotel oferuje dodatkowe atrakcje dla klientów (nie dostępne w innych hotelach) jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego.	0,690
5. Lokalizacja hotelu jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego.	0,745
6. Fakt, że hotel posiada długą i bogatą historię jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego.	0,751
7. Luksusowy wystrój i bogate wyposażenie hotelu są dla mnie ważnymi czynnikami zachęcającymi do odwiedzenia danego hotelu luksusowego.	0,714

8. Fakt, że hotel prowadzi swoją działalność z poszanowaniem środowiska naturalnego jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego.	0,730
III. Obszar: Komunikacja [alfa-Cronbacha = 0,645*]	
1. Atrakcyjnie zaprojektowana strona internetowa hotelu jest dla mnie ważnym czynnikiem decydującym o wyborze oferty danego hotelu luksusowego.	0,532
2. Wyróżniający się sposób prowadzenia komunikacji w mediach społecznościowych jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do skorzystania z oferty danego hotelu luksusowego.	0,516
3. Fakt, że hotel angażuje się we wspieranie inicjatyw społecznych i/lub charytatywnych jest dla mnie ważnym czynnikiem decydującym o wyborze oferty danego hotelu luksusowego.	0,601
4. Opinie influencerów (youtuberów, blogerów, ambasadorów marki itp.) stanowią dla mnie ważny czynnik zachęcający do odwiedzenia danego hotelu luksusowego.	0,664
5. Fakt, że inni klienci rozpowszechniają pozytywne opinie na temat danego hotelu luksusowego jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do wyboru jego oferty.	0,680
IV. Obszar: Marketing sensoryczny [alfa-Cronbacha = 0,816**]	
1. Obecność w przestrzeniach wspólnych oraz pokojach hotelowych unikalnych kompozycji zapachowych, dostosowanych do specyfiki miejsca jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do wyboru oferty danego hotelu luksusowego.	0,766
2. Obecność muzyki dostosowanej do klimatu i specyfiki hotelu jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do ponownego wyboru oferty danego hotelu luksusowego.	0,756
3. Wykorzystanie najwyższej jakości materiałów do wystroju i wyposażenia hotelu jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do wyboru oferty danego hotelu luksusowego.	0,772
4. Atrakcyjne zaplecze kulinarne jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego.	0,829
5. Fakt, że hotel jest w stanie zapewnić doświadczenia angażujące wiele zmysłów jednocześnie (tj. węch, słuch, wzrok, smak, dotyk) jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do wyboru oferty danego hotelu luksusowego.	0,763
V. Obszar: Zachowania lojalnościowe klienta [alfa-Cronbacha = 0,559]	
1. Rekomenduję hotel luksusowy, z którego oferty jestem zadowolony/a innym osobom.	0,429
2. Chętnie udostępniam pozytywne opinie w Internecie na temat hotelu luksusowego, z którego oferty jestem zadowolony/a.	0,494
3. Jestem w stanie wybaczyć drobne błędy i niedociągnięcia hotelowi luksusowemu, z którego oferty jestem ogólnie zadowolony/a.	0,533
4. Jestem gotowy/a zapłacić więcej za pobyt w hotelu luksusowym, z którego oferty jestem zadowolony/a.	0,497

Zródło: obliczenia własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Pogrubieniem oraz niebieskim cieniowaniem oznaczono w tabeli zmienne diagnostyczne, które zaniżały ogólną wartość współczynnika *alfa-Cronbacha* wyznaczonego dla całego obszaru.

* Wartość *alfa-Cronbacha* (dla całego obszaru) = 0,645 uzyskano w pierwszej iteracji. W ostatniej iteracji, po wyeliminowaniu zmiennych diagnostycznych, które zaniżały ogólną wartość współczynnika *alfa-Cronbacha* dla całego obszaru uzyskano wartość *alfa-Cronbacha* = 0,680.

** Wartość *alfa-Cronbacha* (dla całego obszaru) = 0,816 uzyskano w pierwszej iteracji. W ostatniej iteracji, po wyeliminowaniu zmiennych diagnostycznych, które zaniżały ogólną wartość współczynnika *alfa-Cronbacha* dla całego obszaru uzyskano wartość *alfa-Cronbacha* = 0,829.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że niemal wszystkie zmienne diagnostyczne wpływały pozytywnie na wartość ogólnego współczynnika *alfa-Cronbacha* wyznaczonego dla poszczególnych obszarów (por. tabela 4.3). Wyjątki stanowią obszar III – komunikacja oraz obszar IV – marketing sensoryczny. W obszarze III – komunikacja, dwie pozycje skali – stwierdzenie nr 4 [*Opinie influencerów (youtuberów, blogerów, ambassadorów marki itp.) stanowią dla mnie ważny czynnik zachęcający do odwiedzenia danego hotelu luksusowego*] oraz stwierdzenie nr 5 [*Fakt, że inni klienci rozpowszechniają pozytywne opinie na temat danego hotelu luksusowego jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do wyboru jego oferty*] zaniżyły ogólną wartość współczynnika *alfa-Cronbacha* wyznaczonego dla całego obszaru. Z kolei, w obszarze IV – marketing sensoryczny, jedna pozycja skali – stwierdzenie nr 4 [*Atrakcyjne zaplecze kulinarne jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego*] zaniżyło ogólną wartość współczynnika *alfa-Cronbacha* wyznaczonego dla całego obszaru. Usunięcie tych pozycji wpłynęło korzystnie na wartość współczynnika, w związku z czym w dalszej analizie zostały one pominięte.

ROZDZIAŁ PIĄTY

DZIAŁANIA I INSTRUMENTY Z ZAKRESU MARKETINGU DOŚWIADCZEŃ WYKORZYSTYWANE PRZEZ HOTELE LUKSUSOWE DO BUDOWANIA LOJALNOŚCI KLIENTÓW

5.1 Rynek hoteli luksusowych w Polsce

Luksus jest pojęciem różnie definiowanym z uwagi na to, że charakteryzują go cechy, takie jak względność i silna subiektywność (por. rozdział 2). Brakuje także mierzalnych kryteriów, na podstawie których można by określić, jakie hotele kwalifikują się do kategorii hoteli luksusowych. W konsekwencji brakuje również jednoznacznej definicji hotelu luksusowego. Z uwagi na to trudno wprost stwierdzić, ile hoteli luksusowych funkcjonuje na polskim rynku. Według firmy konsultingowej KPMG, która każdego roku publikuje raport dotyczący rynku dóbr luksusowych w Polsce, do hoteli luksusowych należy zaliczyć hotele 5-gwiazdkowe (KPMG, 2023). Jest to stwierdzenie ogólne, które wymaga doprecyzowania, ponieważ polskie przepisy kategoryzacji hoteli polegające na przyznawaniu im określonej liczby gwiazdek są bardzo ogólne, a granice pomiędzy poszczególnymi kategoriami w wielu przypadkach się zacierają. Gwiazdki (na skali od 1 do 5) przydziela, na podstawie przepisów zawartych w Ustawie (Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy, 2004), marszałek województwa korzystając z opinii specjalnej komisji, w której skład wchodzi specjaliści z branży hotelarskiej, przedstawiciele Sanepidu i straży pożarnej oraz nadzór budowlany (Triverna Blog, 2014). Według tych przepisów hotel 5-gwiazdkowy to obiekt o najwyższym możliwym standardzie (w ramach kategorii określonych we wspomnianej wyżej ustawie). Warto jednak podkreślić, iż w niewielkim stopniu różni się on od hotelu 4-gwiazdkowego. Różnice polegają m. in. na tym, że w hotelach 5-gwiazdkowych pokoje są nieco większe, a ich wyposażenie obejmuje dodatkowo np. płaszcz kąpielowy, wagę, sejf, czy też telefon. Nie są to jednak atrybuty, dzięki którym hotel może być uznawany jako ekskluzywny, wyjątkowy i wyróżniający się na tle obiektów konkurencyjnych. W związku z tym, fakt, że dany hotel należy do kategorii hoteli 5-gwiazdkowych, nie powinien być jedynym kryterium warunkującym zakwalifikowanie go do kategorii hoteli luksusowych.

Hotel luksusowy powinien charakteryzować się materialnymi cechami, takimi jak najwyższa jakość użytych materiałów, najwyższej klasy sprzęt technologiczny oraz wyposażenie pokoi na najwyższym poziomie z dbałością o każdy detal. Fundament luksusowej usługi hotelowej stanowi także wiele innych, często abstrakcyjnych elementów, które nie mają związku jedynie z fizycznymi cechami obiektu hotelowego. Luksusowa usługa hotelowa powinna odznaczać się elitarnością, ekstrawagancją, niepowtarzalnością, ekskluzywnością, pewnego rodzaju przepychem i przede wszystkim – wyjątkowymi, niezapomnianymi, autentycznymi i rzadko dostępnymi doświadczeniami oraz najwyższej klasy obsługą klienta, która jest w stanie przewyższyć oczekiwania nawet najbardziej wymagających gości. Cechy luksusowej usługi hotelowej powinny sprawiać, że goście będą chcieli wybrać ją spośród innych usług świadczonych na podobnym poziomie i dodatkowo – zapłacić za to dużo większe pieniądze (zob. Weber, 2017; Sala, 2020; Shin i Jeong, 2022).

Opracowanie jednej, powszechnie akceptowalnej definicji hotelu luksusowego jest bardzo trudne z uwagi na szereg czynników, od których zależy sposób postrzegania i kategoryzowania obiektów hotelowych. Na potrzeby niniejszej pracy autorka na podstawie zgromadzonej dotychczas wiedzy teoretycznej i znajomości obowiązujących przepisów dotyczących kategoryzacji hoteli przyjmuje następującą definicję hotelu luksusowego: Hotel luksusowy to 5-gwiazdkowy obiekt wchodzący w skład infrastruktury turystycznej danego kraju, który odznacza się prestiżową lokalizacją, dziedzictwem i łączącą się z nim historią obiektu, najwyższej jakości wyposażeniem i obsługą klienta, a także obecnością apartamentów flagowych⁶⁰ oraz bogatym programem z zakresu usług odnowy biologicznej i SPA. Oprócz szerokiego zakresu usług podstawowych hotel luksusowy oferuje niezwykle i rzadkie usługi dodatkowe, a cała oferta jest wysoce spersonalizowana i zorientowana na zapewnianie klientom niezapomnianych i wyjątkowych doświadczeń. Oferta usługowa hotelu luksusowego jest skierowana do najbardziej zamożnych klientów.

Jak wspomniano wcześniej, luksus jest pojęciem względnym i subiektywnym. Luksus może być pojmowany różnie, w zależności od kultury, czy też sytuacji ekonomicznej panującej w danym państwie. Nie powinno się więc porównywać hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce z hotelami luksusowymi funkcjonującymi np. w Zjednoczonych Emiratach Arabskich, z uwagi na odmienne standardy obowiązujące w

⁶⁰ Apartament flagowy to apartament najdroższy, największy oraz najbardziej wyjątkowy i luksusowy w porównaniu do pozostałych pokoi znajdujących się w danym hotelu.

obu tych destynacjach. Polski rynek hoteli luksusowych jest stosunkowo słabo rozwinięty i jeszcze bardzo daleko mu do dobrze rozwiniętego światowego rynku hoteli luksusowych (szerzej zob. Sala, 2020).

W 2022 r. światowy rynek hoteli luksusowych osiągnął wartość przychodów na poziomie 128,5 mld dolarów. Według prognoz jego wartość ma wzrosnąć ze 140 mld dolarów w 2023 roku do 293,6 mld dolarów w 2030 roku. Luksusowych hoteli przybywa nie tylko w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych, ale również w Chinach, Azji Południowo-Wschodniej, Ameryce Południowej oraz Afryce (szerzej zob. Fortune Business Insights, 2022; Mordor Intelligence, 2023). Na światowym rynku hoteli luksusowych kluczową rolę odgrywają luksusowe marki sieciowe oraz tzw. marki niezależne. Do największych luksusowych marek sieciowych można zaliczyć sieci hotelarskie, takie jak Marriott International, AccorHotels, Hilton oraz InterContinental Hotels Group. Wśród niezależnych hotelarskich marek luksusowych wyróżnia się natomiast m.in. Four Seasons, Kempinski, The Peninsula Hotels, Mandarin Oriental The Hotel Group, Aman oraz Rosewood Hotels & Resorts. Niektóre z międzynarodowych korporacji, takie jak AccorHotels, Marriott International, Radisson Hotel Group, Raffles Hotels & Resort, czy też Best Western Hotels & Resorts inwestują w hotele luksusowe w Polsce. Koncentrują się na największych polskich miastach, w których perspektywa rozwoju jest bardzo atrakcyjna. Najbardziej obiecujące rynki, które budzą zainteresowanie zagranicznych inwestorów to Warszawa, Trójmiasto, Kraków oraz Wrocław (Sala, 2020).

Według raportu KPMG w 2022 roku wartość rynku hoteli luksusowych w Polsce wynosiła 2,6 mld zł, co wskazuje na prawie 50%-owy wzrost wartości w stosunku do roku poprzedniego. Jest to bardzo dobry wynik, który napawa optymizmem. Prognozy wskazują, że do 2027 roku rynek hoteli luksusowych w Polsce będzie zwiększał swoją wartość o prawie 12% r/r, a do 2024 roku osiągnie wartość wyższą niż przed wybuchem pandemii COVID-19⁶¹.

W 2022 roku w Polsce było 87 hoteli 5-gwiazdkowych (o 7 więcej w stosunku do roku poprzedniego) i stanowiły one 3,4% wszystkich obiektów hotelowych w kraju.

⁶¹ Po wybuchu pandemii COVID-19 w marcu 2020 roku polski rynek hoteli luksusowych ucierpiał najbardziej ze wszystkich kategorii rynku dóbr luksusowych z uwagi na szereg administracyjnych obostrzeń nałożonych na branżę hotelarską w tym okresie (wśród obostrzeń należy wyróżnić przede wszystkim ograniczoną mobilność ludzi oraz brak możliwości prowadzenia działalności hoteli związanej z przyjmowaniem i obsługą gości). Wartość rynku hoteli luksusowych zmniejszyła się w tym okresie o prawie 70% (KPMG, 2022).

Najwięcej hoteli 5-gwiazdkowych znajdowało się w powiecie miasta Kraków (16 obiektów) oraz w powiecie miasta stołecznego Warszawa (14 obiektów) (KPMG, 2022, 2023). Większość hoteli 5-gwiazdkowych w Polsce to obiekty najwyższej klasy, spełniające warunki pod względem wyposażenia oraz zgodności z polskimi przepisami kategoryzacyjnymi (Weber, 2018). Istnieje jednakże niewielka grupa hoteli, które zasługują na miano luksusowych, ponieważ wyróżniają się na tle innych 5-gwiazdkowych obiektów wyjątkowymi cechami przesądzającymi o ich luksusowym charakterze. Hotele 5-gwiazdkowe funkcjonujące w Polsce można podzielić na kilka grup wg różnych kryteriów podziału: hotele uzdrowskie oraz hotele miejskie, hotele biznesowe oraz hotele skierowane głównie do klientów indywidualnych, hotele należące do firm rodzinnych oraz hotele należące do korporacji, hotele z kapitałem polskim oraz hotele z kapitałem zagranicznym. Na szczególne uznanie zasługują obiekty wyróżnione w tabeli 5.1.

Każdy z hoteli wyróżnionych w tabeli 5.1 spełnia wszystkie wymienione przez autorkę kryteria, które warunkują przynależność do grupy hoteli luksusowych. Hotele te znajdują się w prestiżowych i atrakcyjnych lokalizacjach, posiadają bogatą historię i dziedzictwo, a ich wnętrza są zaprojektowane z dbałością o najmniejsze detale i z wykorzystaniem najwyższej jakości materiałów. Każdy z tych hoteli posiada też minimum jeden flagowy apartament oraz bogate centrum SPA i/lub odnowy biologicznej. Hotele te oprócz podstawowych usług oferują także szereg wyjątkowych usług dodatkowych⁶², których celem jest wzbogacenie pobytu gości o niezapomniane i wyjątkowe doświadczenia. Jednocześnie oferują one indywidualne podejście do klienta oraz wysoce spersonalizowaną obsługę.

⁶² Przykłady wyjątkowych usług dodatkowych zostały zaprezentowane w dalszej części tego rozdziału.

Tabela 5.1 Zestawienie najbardziej prestiżowych hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce

Nazwa hotelu	Lokalizacja	Strona WWW
Hotel Raffles Europejski	Warszawa	https://www.europejski.pl/pl/
Hotel SPA Dr Irena Eris	Polanica Zdrój	https://www.drirenaerisspa.pl/polanica-zdroj
Hotele należące do sieci Likus Hotele i Restauracje:		
Hotel Copernicus	Kraków	https://copernicus.hotel.com.pl/hotel-copernicus
Hotel Monopol	Katowice	https://monopolkatowice.hotel.com.pl/hotel-monopol-katowice
Hotel Monopol	Wrocław	https://monopolwroclaw.hotel.com.pl/hotel-monopol-wroclaw
Hotel Pod Różą	Kraków	https://podroza.hotel.com.pl/hotel-pod-roza
Hotel Stary	Kraków	https://stary.hotel.com.pl/hotel-stary
Hotel Warszawa	Warszawa	https://warszawa.hotel.com.pl/hotel-warszawa
Hotel Grand	Łódź	https://grand.hotel.com.pl/grand-hotel
Hotel Manor House SPA	Chlewiska	https://www.manorhouse.pl/
Hotel Seidorf	Sosnówek	https://www.seidorf.pl/
Hotel Nobu	Warszawa	https://warsaw.nobuhotels.com/pl/
Hotel Bristol	Warszawa	https://www.hotelbristolwarsaw.pl/
H15 Boutique Hotel	Warszawa	https://www.hotelh15boutique.pl/
H15 Luxury Palace Hotel	Kraków	https://hotelh15palace.pl/
Hotel Altus Palace	Wrocław	https://www.hotelaltuspalace.pl/
Hotel The Bridge	Wrocław	https://thebridgewroclaw.pl/
Heron Live Hotel	Gródek nad Dunajcem	https://heron-hotel.com/hotel

Zródło: opracowanie własne.

5.2 Marketing doświadczeń w budowaniu lojalności klientów hotelu luksusowego

5.2.1 Studium przypadku 1. – Hotel Raffles Europejski w Warszawie

Hotel luksusowy Raffles Europejski o standardzie pięciu gwiazdek znajduje się w centrum Warszawy i jest położony na Trakcie Królewskim (zob. fotografia 5.1). Hotel reprezentuje kategorię hoteli miejskich. Obiekt posiada bardzo długą i bogatą historię. Został zbudowany etapami w latach 1855-1877 z inicjatywy Aleksandra Przezdzieckiego – polskiego hrabiego i historyka okresu międzypowstaniowe, który chciał wprowadzić

do Warszawy standardy hotelowe z Europy Zachodniej. Budynek powstał w miejscu, w którym wcześniej znajdował się dwór, a następnie barokowy pałac, który później został przekształcony w hotel. Hotel został zaprojektowany przez dwóch cenionych wówczas architektów włoskiego pochodzenia – Henryka i Leandra Macronich. Gościło w nim wiele ważnych osobistości, nie tylko z polski, ale również ze świata. Do hotelu przybywali artyści, biznesmeni oraz intelektualiści, którzy byli zachwyceni jego niepowtarzalnym otoczeniem i wyjątkową atmosferą. Budynek hotelu bardzo ucierpiał podczas Powstania Warszawskiego. W 2013 roku rozpoczęły się prace mające na celu jego przebudowę. Po zakończonym w 2018 roku remoncie hotel wznowił swoją działalność pod legendarną i luksusową marką hotelową założoną w Singapurze. Hotel stał się wówczas nie tylko wizytówką Warszawy, ale również całej Polski.

Fotografia 5.1 Hotel Raffles Europejski w Warszawie



Źródło: Raffles Europejski Warsaw, <https://www.raffles.com/warsaw/>, dostęp: 28.10.2023.

W budynku hotelu obecnie znajduje się 106 luksusowych pokoi i apartamentów wyposażonych w meble projektowane na specjalne zamówienie oraz liczne dzieła sztuki. W hotelu znajdują się również butik mark luksusowych, takich jak Hermès oraz Aston Martin, restauracje i bary, centrum grillowe, specjalne pomieszczenie dla koneserów cygar i wytwornych trunków oraz cukiernia. Dla gości chcących zorganizować prywatne przyjęcie z dala od zgiełku miasta hotel oferuje specjalnie zaprojektowaną w tym celu przestrzeń. Oprócz tego w obiekcie znajduje się sala balowa, w której organizowane są

również różnego rodzaju spotkania towarzyskie – od wesel, po mniejsze, bardziej kameralne przyjęcia. W hotelu znajduje się ekskluzywna strefa SPA, w której goście mogą skorzystać z nowoczesnego krytego basenu oraz z zabiegów inspirowanych tradycjami azjatyckimi, bliskowschodnimi i europejskimi. Wizytówką hotelu jest znajdująca się w nim kolekcja sztuki, którą stanowi zbiór około 500 dzieł autorstwa ponad 120 artystów należących do wielu pokoleń.

Hotel Raffles Europejski otrzymał wiele nagród i wyróżnień. W 2019 roku zwyciężył w kategorii City Slicker w ramach prestiżowej nagrody Big Sleep Awards przyznawanej przez National Geographic Traveler. Hotel był jedynym polskim obiektem w tym zestawieniu. W 2021 roku został wyróżniony w plebiscycie Condé Nast Traveler w kategorii Traveler Readers' Choice w dwóch zestawieniach: 45 Najlepszych Hoteli w Europie (hotel uzyskał 12 miejsce) oraz 20 Najlepszych Hoteli w Europie (hotel uzyskał 5 miejsce). Do pozostałych nagród i wyróżnień, które otrzymał hotel należą: Travelers' Choice Award 2020 (Tripadvisor), Sharecare Health Security VERIFIED™ 2021 (Forbes Travel Guid), The Best New Hotels in the World 2020 (Town & Country Hotel Awards USA), Luxury Historical Hotel SPA 2019 (World Luxury Spa and Restaurant Awards) oraz Michellin Guide (Main Cities in Euope 2020).

Opisywany hotel nie kieruje swojej oferty do jednej, wyraźnie określonej grupy docelowej klientów. Jak podkreśla badana przedstawicielka hotelu, wynika to głównie ze specyfiki rynku hoteli luksusowych w Polsce:

- *„Przyznam, że hotel nie ma tak naprawdę takiego jednego, konkretnego profilu gościa. Wydaje mi się, że to jest tak naprawdę specyfika naszego kraju i też ilości takich hoteli, które znajdują się, czy to na terenie Warszawy, czy też na terenie Polski. Jednak, jeżeli chodzi o segment luksusowych hoteli, to jest to nisza [w Polsce – dopisek badacza], szczególnie takich hoteli przynależących chociażby do sieci, które nawet pozycjonują się jako ultraluksusowe. Tak naprawdę ta grupa gości jest bardzo różnorodna i nie można określić, że zdecydowanie będzie tutaj przewaga jednej z nich” [HL_A].*

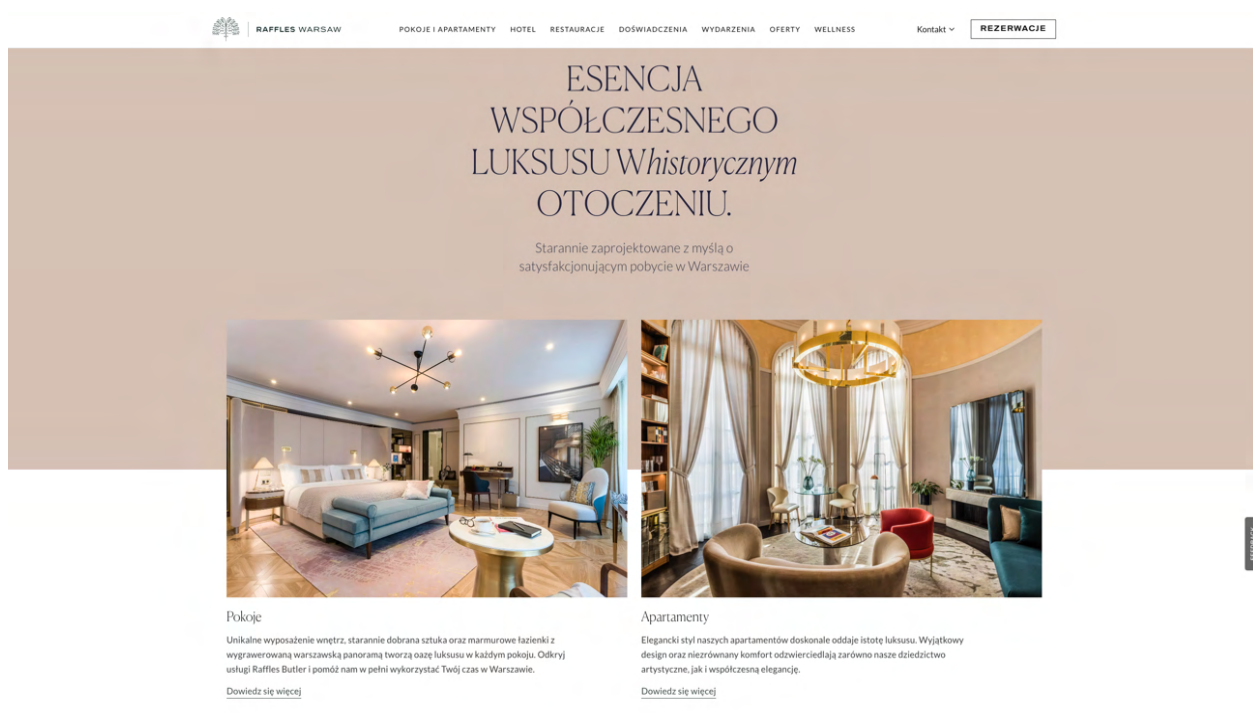
Rynek hoteli luksusowych w Polsce stanowi niszę skierowaną do zróżnicowanych grup gości, z których bardzo trudno wyodrębnić jeden dominujący segment. Wśród klientów hotelu można więc wyróżnić klientów podróżujących biznesowo, klientów indywidualnych, pary oraz grupy zorganizowane. Najmniejszy odsetek klientów w przypadku badanego hotelu stanowią rodziny z dziećmi z uwagi na to, że oferta hotelu nie jest konstruowana z nastawieniem na tego typu klientów.

W hotelu pierwsze doświadczenia gości są kształtowane już na etapie kontaktu klienta ze stroną internetową oraz kanałami w mediach społecznościowych (Instagram oraz Facebook). Przedstawicielka badanego hotelu podkreśla:

- „Doświadczenia klienta w naszym przypadku są kreowane tak naprawdę od pierwszego kontaktu z gościem, a nawet chociażby od momentu kształtowania pierwszych wrażeń i budowania chęci pobytu w hotelu, którą ktoś ma już poprzez kontakt z naszą stroną internetową, czy kanałami w mediach społecznościowych. To jest tak naprawdę ten pierwszy kontakt” [HL_A].

Klienci przed odwiedzeniem hotelu mogą obejrzeć „...wysokiej jakości, wyjątkowe i dopracowane fotografie...” [HL_A] ukazujące luksusowe wnętrza zaczynając od przestrzeni wspólnych, SPA, restauracji, a kończąc na urządzonych z dbałością o najmniejsze detale pokojach i apartamentach (zob. fotografia 5.2). W mediach społecznościowych takich fotografii jest o wiele więcej i oprócz podstawowych, wizualnych aspektów hotelu, ukazują one dodatkowo migawki z życia codziennego toczącego się w obiekcie, organizowane eventy oraz sylwetki pracowników, którzy dbają o to, aby każdy element pobytu był dopracowany tak, aby nie tylko sprostać, ale i przekroczyć oczekiwania gości i stworzyć niezwykle wspomnienia (zob. fotografia 5.3 i fotografia 5.4).

Fotografia 5.2 Strona internetowa hotelu Raffles Europejski w Warszawie



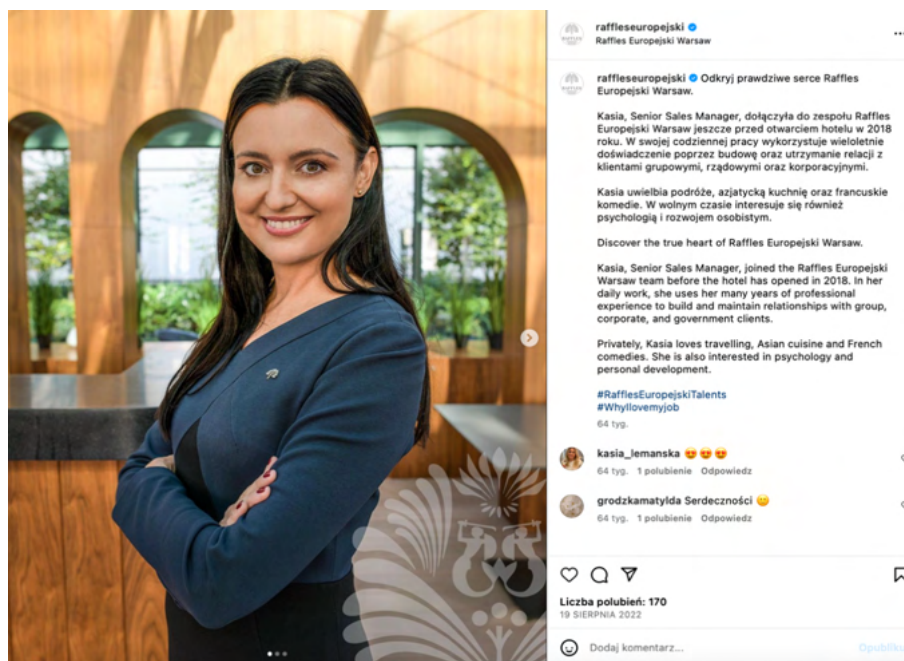
The screenshot shows the website for Raffles Warsaw. At the top, there is a navigation bar with the Raffles logo and the text 'RAFFLES WARSAW'. To the right of the logo are links for 'POKOJE I APARTAMENTY', 'HOTEL', 'RESTAURACJE', 'DOŚWIADCZENIA', 'WYDARZENIA', 'OFERTY', 'WELLNESS', and 'Kontakt'. A 'REZERWACJE' button is also visible. The main content area features a large heading: 'ESENCJA WSPÓŁCZESNEGO LUKSUSU Whistorycznym OTOCZENIU.' Below this is a sub-heading: 'Starannie zaprojektowane z myślą o satysfakcjonującym pobycie w Warszawie.' There are two main image blocks. The first is titled 'Pokoje' and shows a modern hotel room with a bed, a desk, and a chair. The second is titled 'Apartamenty' and shows a spacious living area with a large sofa, a coffee table, and a chandelier. Below each image block is a short description and a 'Dowiedz się więcej' link.

Pokoje
Unikalne wyposażenie wnętrza, starannie dobrana sztuka oraz marmurowe łazienki z wygrawerowaną warszawską panoramą tworzą oazę luksusu w każdym pokoju. Odkryj usługi Raffles Butler i pomóż nam w pełni wykorzystać Twój czas w Warszawie.
[Dowiedz się więcej](#)

Apartamenty
Elegancki styl naszych apartamentów doskonale oddaje istotę luksusu. Wyjątkowy design oraz niezrównany komfort odzwierciedlają zarówno nasze dziedzictwo artystyczne, jak i współczesną elegancję.
[Dowiedz się więcej](#)

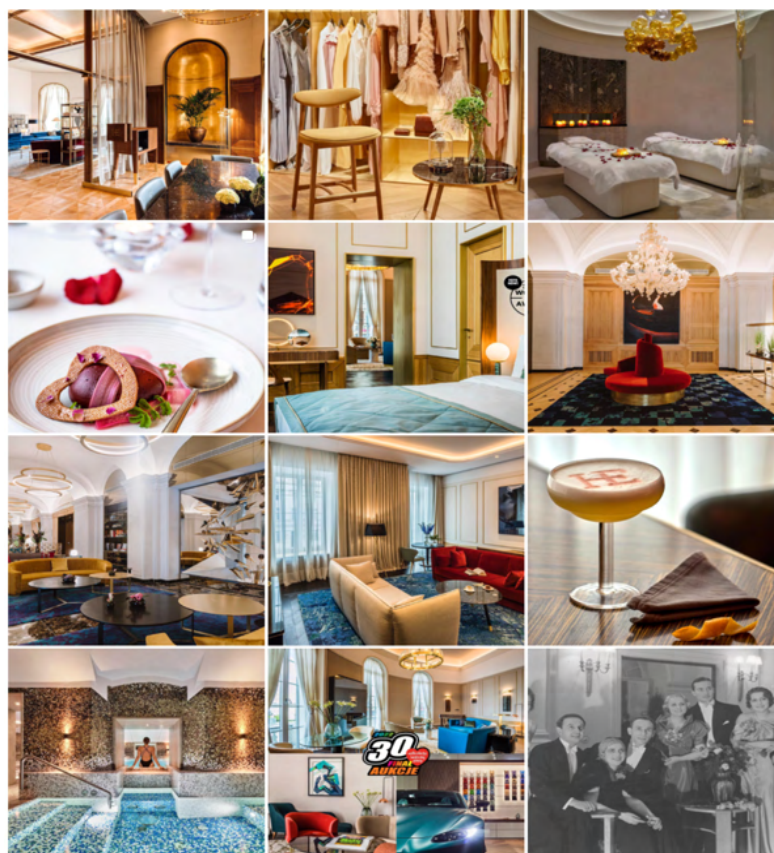
Źródło: Raffles Europejski Warsaw, <https://www.raffles.com/pl/warsaw/rooms-and-suites/>, dostęp: 28.10.2023.

Fotografia 5.3 Wpis przedstawiający sylwetkę pracownika hotelu Raffles Europejski na portalu Instagram



Źródło: Raffles Europejski Warsaw [@raffleseuropejski], <https://www.instagram.com/raffleseuropejski/>, dostęp: 28.10.2023.

Fotografia 5.4 Siatka zdjęć z profilu hotelu Raffles Europejski na portalu Instagram



Źródło: Raffles Europejski Warsaw [@raffleseuropejski], <https://www.instagram.com/raffleseuropejski/>, dostęp: 28.10.2023.

Dzięki temu klient jeszcze przed podjęciem decyzji o skorzystaniu z oferty hotelu może ukształtować pierwsze wyobrażenia na temat tego, jak będzie wyglądał jego pobyt i czego może podczas niego doświadczyć. Bardzo ciekawym zabiegiem jest zamieszczanie na portalu społecznościowym Instagram zdjęć historycznych ukazujących np. ważne osobistości, które gościły w hotelu kilkadziesiąt lat wcześniej i po wielu latach odwiedziły go ponownie (zob. fotografia 5.5). Koresponduje to z jedną z ważniejszych cech hotelu luksusowego, którą jest dziedzictwo i łącząca się z nim wyjątkowa historia obiektu. Dodatkowo pobyt ważnych i cenionych, a przy tym znanych osób buduje atmosferę obiektu wpisującą się w kreowanie poczucia ekskluzywności.

Fotografia 5.5 Goście hotelu Raffles Europejski kiedyś i dziś



Objaśnienie: fotografie przedstawiają Panią Elizabeth Bellak (po lewej) goszczącą w Hotelu Raffles Europejski w 1945 roku oraz w 2020 roku.

Źródło: *Raffles Europejski Warsaw* [*@raffleseuropejski*], https://www.instagram.com/p/B9CN2vRp0BG/?utm_source=ig_web_copy_link&igshid=MzRIODBiNWFIZA==, dostęp: 28.10.2023.

Jak deklaruje badana przedstawicielka opisywanego hotelu, kluczowym elementem podczas kształtowania doświadczeń klientów jest indywidualne i spersonalizowane podejście do gości. W tym przypadku istotne są kwalifikacje i zaangażowanie pracowników, którzy mają bezpośredni kontakt z pojedynczym klientem. Pracownicy hotelu na etapie zakładania rezerwacji oraz podczas całego pobytu gościa w hotelu muszą rejestrować wszystko, co mówi i na co zwraca uwagę. Nawet najmniejsze detale, które z perspektywy gościa mogą wydawać się nieistotne, dla hotelu stanowią doskonałą wskazówkę do tego, jak ulepszyć doświadczenia gościa oraz czym go ewentualnie zaskoczyć. Stworzenie opisu profilu gościa, który będzie zawierał informacje na temat jego potrzeb, preferencji oraz upodobań w przypadku hotelu

luksusowego jest działaniem niezbędnym w kontekście kreowania wyjątkowych doświadczeń klientów. Przedstawicielka hotelu z dumą podkreśla:

- *„Szczególnie tutaj, w naszym hotelu, możemy pochwalić się tym, że oferta zawsze jest adresowana do gościa bardzo personalnie i już tak naprawdę od pierwszego kontaktu wszystkie rzeczy, o których wspomina [gość – dopisek badacza], które wydają się być nieistotne, później są oczywiście wykorzystywane żeby przyspieszyć ten proces [proces rezerwacji i przygotowania pobytu – dopisek badacza], żeby pamiętać o pewnych rzeczach, o których gość nawet przypadkowo wspomniał. [...] Takie indywidualne, spersonalizowane podejście jest najważniejsze. Tak naprawdę myślę, że to jest ten klucz” [HL_A].*

Należy podkreślić, że w badanym hotelu w budowanie doświadczeń klientów zaangażowani są nie tylko pracownicy, którzy mają bezpośredni kontakt z gościem. W tym przypadku ważna jest również praca osób, z którymi gość nie ma styczności podczas pobytu w hotelu. Bardzo często *„... cała praca i tak naprawdę wszystkie etapy powstawania doświadczeń, tj. kreowania i tworzenia, przebiegają czasami tak, że gość nawet nie wie ile osób jest zaangażowanych w ten proces. [...] Tutaj mogłabym tak z ręką na sercu przyrzec, że każdy pracownik przyczynia się, chociaż nawet w najmniejszym stopniu, właśnie do budowania tych doświadczeń” [HL_A].*

Działaniami, jakie hotel realizuje w celu zapewnienia klientom wysoce spersonalizowanych, wyjątkowych doświadczeń są różnego rodzaju niespodzianki dla gości, które czekają na nich w pokojach i apartamentach. Przedstawicielka hotelu przytacza następujące przykłady takich działań i tym samym podkreśla, że stanowią one jedynie niewielki ułamek tego, co hotel jest w stanie przygotować dla gości:

- *„... może to być na przykład książka pamiątkowa ze zdjęciami z poprzednich pobytów, ulubiony magazyn lub książka, którą gość czytał podczas poprzedniego pobytu [...] produkcja misia dla konkretnego dziecka który jest konkretnym zwierzątkiem z wyszytymi na przykład inicjałami, [...] personalizacja pralin przy użyciu techniki odręcznego pisma specjalnym cukierniczym tuszem ...” [HL_A].*

Takie działania stanowią idealny przykład profesjonalnego podejścia do budowania i intensyfikowania doświadczeń gości. Wpływają one na kształtowanie wyjątkowych doświadczeń tak naprawdę od samego początku pobytu. Gość udając się pierwszy raz do swojego apartamentu widzi ekskluzywne i zachwycające wnętrza, a dodatkowo otrzymuje spersonalizowane czekoladki lub szampana ze swoimi inicjałami.

Wywołuje to u niego bez wątpienia miłe zaskoczenie i pozytywne emocje, które są bardzo ważne w kształtowaniu niezapomnianych doświadczeń.

W badanym hotelu luksusowym do kształtowania wyjątkowych doświadczeń klientów wykorzystywane są różnego rodzaju działania z zakresu marketingu sensorycznego. Specjalnie dobrana muzyka towarzyszy gościom podczas całego pobytu. Klimat tej muzyki jest zależny od pory dnia oraz od przestrzeni hotelowej. Inny rodzaj muzyki jest odtwarzany w restauracji, jeszcze inny w pokojach hotelowych, SPA, czy też na siłowni. Kolejnym, ważniejszym [w opinii przedstawicielki hotelu] od muzyki elementem oddziaływania na zmysły gości jest zapach. W całym obiekcie unosi się stworzona specjalnie dla tego hotelu kompozycja zapachowa. Badana przedstawicielka opisywanego hotelu podkreśla, że goście zwracają uwagę na ten zapach, komplementują go i podkreślają, że idealnie koresponduje z klimatem hotelu. Ponadto, stali goście utożsamiają zapach z hotelem – stanowi on pewnego rodzaju wizytówkę hotelu. W kontekście oddziaływania na zmysł węchu klienta, w hotelowym SPA wiele zabiegów jest personalizowanych pod kątem zapachu. Klient może skomponować swoją własną mieszankę zapachową, która będzie towarzyszyć relaksującym zabiegom. Stali klienci mają swoje ulubione mieszanki zapachowe, o których pracownicy SPA pamiętają i wykorzystują je podczas ponownych wizyt [HL_A]. Dodatkowo w SPA do dyspozycji gości znajduje się apartament VIP, w którym przeprowadzane są zabiegi dla par pragnących dzielić się doświadczeniem wspólnego relaksu.

W badanym hotelu luksusowe doświadczenia gości są kreowane również na poziomie kulinarnym. W głównej restauracji goście mogą skosztować posiłków przygotowanych przez światowej klasy szefów kuchni. Wnętrze tego miejsca zostało zaprojektowane przez hiszpańskiego projektanta wnętrz z dbałością o najmniejsze detale nawiązujące do narodowego dziedzictwa Polski (zob. fotografia 5.6). W hotelu znajduje się także kameralny salon, który jest opisywany jako sanktuarium dla miłośników cygar i koneserów wysokiej klasy alkoholi (zob. fotografia 5.7). Klimat tego miejsca pozwala na doświadczanie różnego rodzaju smaków i aromatów wysokoprocentowych trunków i cygar w relaksującej atmosferze. Hotelowa cukiernia, celebrując ponad stuletnie dziedzictwo, oferuje wypieki i ciasta uważane za najlepsze w całej Warszawie, a dodatkowo zapewnia gościom rytuał parzenia najwyższej jakości herbat z całego świata. W hotelowym barze goście mogą skosztować luksusowych alkoholi, zarówno polskich jak i światowych, łącznie z autorskim koktajlem, którego receptura została opracowana w siostrzanym hotelu w Singapurze.

Badany hotel w kontekście kreowania rzadkich i niezapomnianych doświadczeń wyróżnia się na tle konkurencyjnych hoteli stałą obecnością opiekuna kolekcji sztuki hotelowej, tj. Art Collection Managera. Jest to osoba, która odpowiada za znajdującą się w hotelu kolekcję sztuki i opowiada o niej gościom hotelowym lub gościom odwiedzającym wyłącznie restaurację lub SPA, którzy są zainteresowani sztuką. Art Collection Manager jest obecny w hotelu każdego dnia i oferuje gościom rozmowy przy kawie lub herbacie oraz prywatne spacerki, podczas których opowiada o hotelowej sztuce i bardzo często pokazuje to, do czego goście nie mają dostępu podczas jednej wizyty – oprowadza ich po pokojach i apartamentach, które nie są zajęte przez innych gości w danym dniu. Opiekun kolekcji sztuki hotelowej odznacza się również doskonałą znajomością mapy obiektów kultury Warszawy oraz posiada uprawnienia przewodnika do oprowadzania gości po Warszawie.

Goście mogą się z nim udać na wycieczkę po Warszawie, aby poznać miasto z innej, artystycznej perspektywy. Jak podkreśla przedstawicielka hotelu, obecność Art Collection Managera bardzo często jest elementem decydującym o wyborze przez gości właśnie tego hotelu:

- „Przyznam, że duża ilość osób, która wybiera ten hotel jest tą sztuką zdecydowanie bardziej zainteresowana i z tego powodu też decyduje się na taki pobyt” [HL_A].

Fotografia 5.6 Restauracja Europejski Grill



Źródło: Raffles Europejski Warsaw, <https://www.raffles.com/pl/warsaw/dining/europejski-grill/>, dostęp: 28.10.2023.

Fotografia 5.7 Salon „Humidor” dla miłośników cygar i alkoholi



Źródło: Raffles Europejski Warsaw, <https://www.raffles.com/pl/warsaw/dining/humidor/>, dostęp: 28.10.2023.

Z przeprowadzonego badania wynika, że hotel angażuje się również we wspieranie inicjatyw społecznych, co stanowi ważny element wpływający na kreowanie doświadczeń klientów. Najważniejszą dla hotelu inicjatywą jest wspieranie młodych artystów i polskiej sztuki na lokalnym rynku. Sztuka jest obecna w całym hotelu i stanowi jego wizytówkę. Obrazy artystów wielu pokoleń znajdują się w przestrzeni wspólnej, we wszystkich pokojach i apartamentach oraz w restauracjach. Nawet w hotelowym SPA znajduje się mozaika z płytek autorstwa znanej polskiej malarki, która uosabia subtelny luksus relaksu. Jak podkreśla przedstawicielka hotelu:

- *„Był to zamysł tak naprawdę przy otwarciu hotelu, aby stworzyć kolekcję sztuki hotelu, która odzwierciedla poczucie ducha narodowego i to co działo się z polską sztuką w czasie, kiedy hotel podlegał renowacji. Aktualnie ta sztuka, która znajduje się w hotelu tak naprawdę jest jego takim duchem i życiem, o którym staramy się bardzo dużo mówić, ale nie tylko mówić. Zapraszamy również gości, czy też studentów szkół artystycznych, czy pracowników instytucji kulturalnych, żeby ich edukować, żeby zapraszać ich do rozmowy, żeby ich inspirować”* [HL_A].

Hotel wspiera polskich artystów pomagając im również np. w organizacji wernisaży. W tym celu udostępnia przestrzeń i inne niezbędne rzeczy (np. sprzęty technologiczne, przekąski i napoje dla gości), a wszystko to dzieje się na specjalnych warunkach, „... *zupełnie innych niż taka współpraca, której normalnie podjęlibyśmy się komercyjnie*” [HL_A]. Działalność społeczna hotelu związana ze wspieraniem lokalnej sztuki wiąże się także z działalnością charytatywną. Hotel we współpracy z najstarszym domem aukcyjnym w Warszawie po wybuchu wojny w Ukrainie przeprowadził licytację sztuki, która „... *pozwoiliła zbierać naprawdę ogromne środki na wsparcie dzieci mieszkających w Ukrainie*” [HL_A]. Przedstawicielka hotelu podkreśla, że dwie wyżej opisane inicjatywy społeczno-charytatywne, w które angażuje się hotel są obecnie (tj. w 2023 roku) priorytetowe. Wspieranie inicjatyw społecznych jest ważnym elementem kształtowania doświadczeń klientów hotelu luksusowego, ponieważ wpływa na budowanie pozytywnego wizerunku hotelu i wywołuje pozytywne emocje wśród obecnych oraz potencjalnych klientów. Ponadto, w przypadku badanego hotelu wspierane inicjatywy są ściśle związane ze sztuką, która stanowi nieodłączny element tożsamości hotelu. Ukazuje to spójność kreowanego wizerunku hotelu z realizowanymi działaniami społecznymi i marketingowymi.

Jak deklaruje badana przedstawicielka opisywanego hotelu, w celu budowania długotrwałych, opartych na lojalności relacji w badanym hotelu praktykuje się spersonalizowane i „*aktywne podejście do gościa*” [HL_A]. Polega ono na przydzielaniu powracającym do hotelu gościom konkretnych pracowników, którzy są z nimi w stałym kontakcie i planują każdy ich pobyt. Dzięki temu budowana jest stała relacja pomiędzy gościem a pracownikiem, oraz za jego pośrednictwem również z hotelem. Gość ma świadomość, że z każdym pytaniem może zwrócić się do konkretnej osoby, którą już zna, i z którą ma pewnego rodzaju przyjacielską, opartą na zaufaniu relację. Przedstawicielka badanego hotelu podkreśla, że: „... *to przypisywanie właśnie konkretnych osób opiekujących się naszymi gośćmi daje takie poczucie przywiązania z miejscem i tej chęci powrotu do czegoś, co już jest znajome i do kogoś, kto już pewną relację właśnie zbudował*” [HL_A].

Warto zaznaczyć, że budowanie relacji z klientami jest jednym z ważniejszych filarów marketingu doświadczeń. Istotą opisanego działania jest indywidualne podejście do gościa oraz kształtowanie spersonalizowanej oferty podczas każdego jego pobytu. Dzięki temu gość czuje się wyjątkowo i prestiżowo, co stanowi jeden z wielu motywów zakupowych klientów produktów luksusowych.

Badana przedstawicielka hotelu potwierdza, że działania skoncentrowane na kreowaniu wyjątkowych doświadczeń klientów hotelu są kluczowe w procesie kształtowania ich lojalności. Dobrze obrazuje to wypowiedź badanej przedstawicielki hotelu:

- *„Myślę, że [...] to jest tak naprawdę klucz do budowania tej lojalności, ponieważ gość który doświadcza, który tak naprawdę kojarzy już sobie pewne emocje – bardzo pozytywne emocje często wynikające z takich doświadczeń, czuje się już pewniej wiedząc, że przyjeżdżając tutaj kolejny raz również będzie mógł się spodziewać czegoś podobnego [...], to buduje też większe zaufanie, że [gość – dopisek badacza] troszkę wie czego się spodziewać, bo jeżeli było to na takim poziomie podczas ostatniej wizyty, to prawdopodobnie również będzie w przyszłości, więc to zaufanie jest zdecydowanie większe. Wybierając tak naprawdę to miejsce na przyszły pobyt często to jest naturalne, że kierujemy się nawet nie intuicją, a właśnie tym zaufaniem i tą chęcią po prostu wybrania takiej pewniejszej i bardziej pozytywnie kojarzącej się opcji” [HL_A].*

Ponadto, w przypadku stałych, lojalnych klientów, oprócz omówionych wcześniej działań z zakresu marketingu doświadczeń, hotel realizuje dodatkowe działania zarezerwowane wyłącznie dla tej wyjątkowej grupy.

W badanym hotelu bardzo ważne jest wyjątkowe traktowanie stałych gości na poziomie relacji pracownik-gość. Sylwetki osób, które regularnie odwiedzają hotel są znane nie tylko pracownikom operacyjnym, ale również pracownikom administracyjnym. Każdy pracownik, niezależnie od tego czy ma bezpośredni kontakt z gościem przypadkowo, czy z uwagi na specyfikę swojego stanowiska pracy, zwraca się do gościa po nazwisku [HL_A]. Wpływa to w dużym stopniu na kształtowanie jego doświadczeń, ponieważ dzięki takiemu traktowaniu gość ma poczucie, że jest wszystkim dobrze znany i może czuć się w hotelu jak w domu. Dodatkowo, przy okazji ważnych wydarzeń dla hotelu, takich jak na przykład okrągłe urodziny, hotel zaprasza stałych gości do wspólnego świętowania. Jest to ogromne wyróżnienie, które pokazuje skalę zaangażowania hotelu w budowanie trwałych relacji ze stałymi gośćmi. Dzięki temu stali goście mogą czuć się wyróżnieni i wyjątkowi na tle innych gości odwiedzających hotel.

Podczas prowadzenia badania zidentyfikowano inny istotny poznawczo wątek związany z budowaniem lojalności klientów przy wykorzystaniu działań z zakresu marketingu doświadczeń. W badanym hotelu wobec stałych klientów realizowane są odmienne i bardziej wyjątkowe działania zorientowane na budowaniu luksusowych

doświadczeń. Sprzyja temu długotrwała znajomość stałych gości, ich potrzeb oraz preferencji. Dzięki temu hotel ma możliwość realizacji dużo bardziej kreatywnych, szerszych i niestandardowych działań. Jak ujęła to przedstawicielka hotelu:

- *„Myślę, że tak [że wobec stałych gości realizowane są bardziej wyjątkowe, odmienne działania z zakresu marketingu doświadczeń – dopisek badacza], ponieważ budowanie takiej relacji i znajomość tego gościa taka bardziej długotrwała też pozwala tak naprawdę na wylapanie większej ilości informacji na temat jego preferencji, na temat jego potrzeb i to zdecydowanie pozwala na dużo bardziej kreatywne i szersze działania. Więc na pewno działa to na korzyść”*
[HL_A].

W badanym hotelu goście są na bieżąco pytani przez pracowników hotelu o wrażenia związane z pobytem. Ważne jednak, aby takie pytanie było bardzo subtelne i nienachalne. Nadgorliwa opieka nad klientem może odstraszyć i wzbudzić irytację. Istotne jest więc odpowiednie przygotowanie pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem, aby umieli podejść do tego w wyważony sposób. Badana przedstawicielka hotelu podkreśla, że najbardziej zauważanym i pozytywnie komentowanym przez gości aspektem związanym z budowaniem przez hotel wyjątkowych doświadczeń jest pierwszy kontakt z hotelem oraz pierwsze wrażenie po wejściu do pokoju lub apartamentu. Goście zwracają szczególną uwagę na niespodzianki, które czekają na nich w pokojach. Wzbudza to u nich wiele pozytywnych emocji, które podczas całego pobytu są intensyfikowane kolejnymi luksusowymi doświadczeniami. Wzbudzanie pozytywnego zaskoczenia oraz pozytywnych emocji to klucz w kształtowaniu wyjątkowych, zapadających w pamięć doświadczeń.

Podsumowując, w badanym hotelu luksusowym realizowanych jest wiele różnorodnych działań mających na celu kształtowanie wyjątkowych doświadczeń klientów. Pierwsze doświadczenia budowane są na etapie strony internetowej i mediów społecznościowych, co jest obecnie niezwykle istotne z uwagi na fakt, że większość ludzi posiada profile w mediach społecznościowych i przed odwiedzeniem hotelu zapoznaje się z jego ofertą w Internecie. Budowanie doświadczeń w badanym hotelu skoncentrowane jest na oddziaływaniu na wszystkie zmysły klienta, a także na oferowaniu klientom rzadkich i niezwykłych usług niedostępnych w hotelach konkurencyjnych. Niezwykle ważne jest także spersonalizowane podejście do klienta, które w przypadku badanego hotelu znajduje swoje odzwierciedlenie również w procesie budowania lojalności klientów. Działania skoncentrowane na zapewnianiu klientom

wyjatkowych doświadczeń związanych z pobytem są kluczowe w procesie kształtowania z nimi długotrwałych, silnych i opartych na lojalności relacji. Należy także zaznaczyć, że aspekty, z którymi goście mają styczność w pierwszej kolejności podczas pobytu, czyli wystrój hotelu i apartamentów oraz powitalne niespodzianki pozostawiane w pokojach są najczęściej komentowane przez gości.

5.2.2 Studium przypadku 2. – Hotel SPA Dr Irena Eris w Polanicy Zdrój

Hotel luksusowy Dr Irena Eris w Polanicy Zdrój o standardzie pięciu gwiazdek znajduje się w Kotlinie Kłodzkiej i jest położony na 4-hektarowej działce w pobliżu parku zdrojowego, lasów i tras spacerowych (zob. fotografia 5.8).

Fotografia 5.8 Hotel SPA Dr Irena Eris w Polanicy Zdrój



Źródło: Dr Irena Eris Hotel SPA Polanica Zdrój, <https://www.drirenaerisspa.pl/polanica-zdroj>, dostęp: 28.10.2023.

Hotel reprezentuje kategorię hoteli uzdrowiskowych. Należy do sieci luksusowych, uzdrowiskowych hoteli, których wizytówką jest luksusowa marka kosmetyczna założona przez współwłaścicielkę przedsiębiorstwa. Budynek hotelu pod względem architektonicznym nawiązuje stylem do budownictwa uzdrowiskowego w klimacie art deco. Autorem projektu budynku jest studio Atelier 3 Girtler and Girtler, które zaprojektowało również pozostałe hotele należące do tej sieci. Hotel luksusowy Dr

Irena Eris jest rozpoznawalny przede wszystkim z uwagi na markę osobistą współwłaścicielki, która odniosła wielki sukces na polskim i zagranicznym rynku oraz jest uznawana za jedną z najbardziej wpływowych kobiet polskiego biznesu.

Budynek hotelu, w którym obecnie znajduje się 85 luksusowych pokoi i apartamentów dzieli się na trzy części: *i*) część hotelową z pokojami, restauracjami i salami konferencyjnymi, *ii*) centrum SPA, w którym znajdują się baseny, jacuzzi, kompleks saun, misa lodowa, studnia chłodząca, a także sala do squasha, sala fitness oraz sala cardio, *iii*) instytut kosmetyczny, w którym oferowane są autorskie zabiegi kosmetyczne, masaże, kuracje SPA oraz zabiegi z zakresu medycyny estetycznej. W hotelu znajdują się dwie wykwintne restauracje, w których goście mogą skosztować tradycyjnych smaków i lokalnych produktów w nowoczesnej odsłonie zaproponowanej przez szefa kuchni. Dodatkowo do dyspozycji gości w hotelu są kawiarnia oraz klimatyczny klub towarzyski, w którym goście mogą pograć w kręgle lub bilard. W hotelu znajdują się około 250m² powierzchni konferencyjnej, w której można zorganizować spotkania i konferencje biznesowe.

Hotel SPA Dr Irena Eris jest laureatem wielu nagród i wyróżnień. W 2020 i 2021 roku otrzymał Certyfikat Jakości Trip Advisor Traveller's Choice przyznawany hotelom oferującym usługi na najwyższym poziomie. W latach 2020, 2021 oraz 2022 hotel otrzymał nagrodę Traveller Review Awards, która jest przyznawana firmom na podstawie opinii wystawianych przez użytkowników na portalu Booking.pl. Hotel zwyciężył również w rankingu KAYAK Travel Awards 2020 w kategorii Najlepszy Luksusowy Hotel. Warto zaznaczyć, że wszystkie restauracje hotelowe znajdują się w przewodniku kulinarnym Gault&Millau i otrzymały symbole czapek kucharskich.

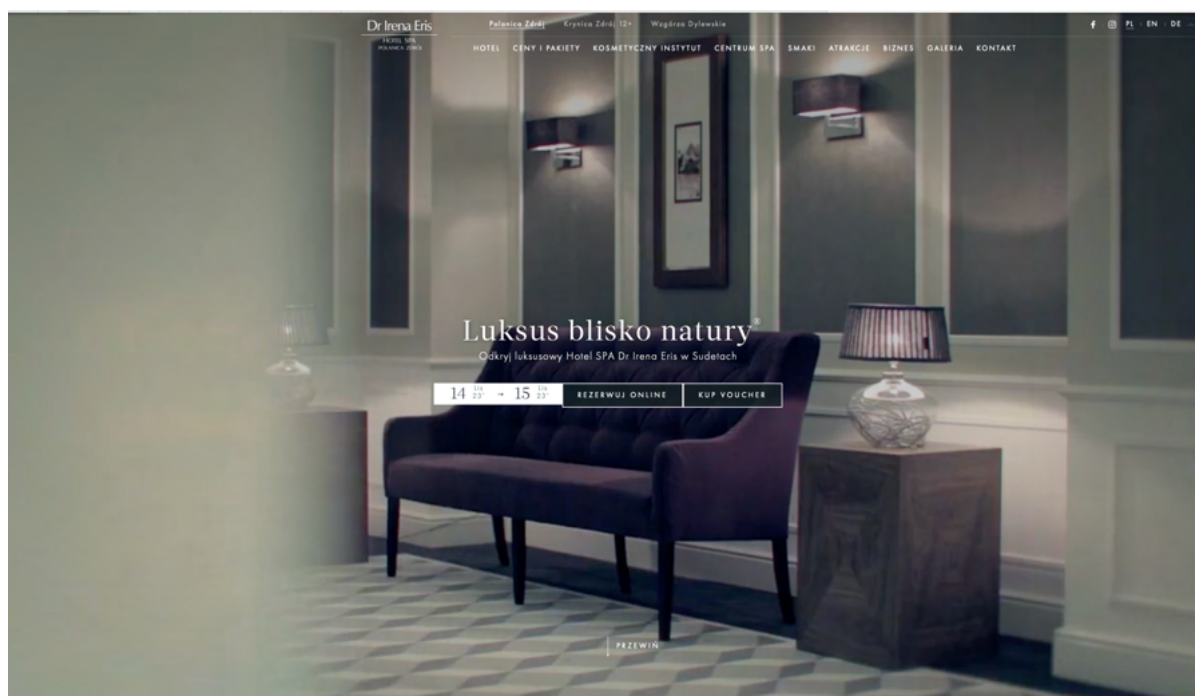
Z uwagi na to, że hotel oferuje spokojny wypoczynek w błogiej atmosferze, grupę docelową stanowią przede wszystkim goście indywidualni, wśród których można wyróżnić osoby młode, pary, a także w dużej mierze osoby starsze. Zdecydowanie mniejszą grupę klientów stanowią rodziny z dziećmi. Hotel jest otwarty na pobyty większych grup, jednak ogranicza je do minimum, aby nie zakłócać spokojnego wypoczynku najważniejszej grupie klientów, tj. klientom indywidualnym. Jak podkreśla przedstawicielka hotelu:

- *„Nam zależy na gościach indywidualnych. [...] Ogólnie rzecz biorąc zauważyliśmy, że dużo osób przyjeżdża spędzić aktywnie czas [...] [goście – dopisek badacza] wykupują na przykład zajęcia z trenerami, gdzie tam biegają, [...] mają sportowe pasje. Kotlina Kłodzka też tym bardziej pasuje im pod*

względem turystycznym jak i również sportowo-wypoczynkowym. My też jako hotel mamy w sumie taki charakter uzdrowiskowy — tu chodzi o ten spokój, o ciszę i właśnie taki kontakt z naturą ...” [HL_B].

W badanym hotelu pierwsze doświadczenia klientów kształtowane są podczas kontaktu ze stroną internetową. Na stronie hotelu zamieszczone są wysokiej jakości fotografie oraz filmy ukazujące minimalistyczne i jednocześnie luksusowe wnętrza pokoi, przestrzeni wspólnych, a także otoczenia hotelu. Ponadto, znajduje się na niej wiele szczegółowych informacji, które umożliwiają klientom jak najlepsze poznanie oferty jeszcze przed skontaktowaniem się z obsługą hotelu (zob. fotografia 5.9).

Fotografia 5.9 Strona internetowa Hotelu SPA Dr Irena Eris w Polanicy Zdrój



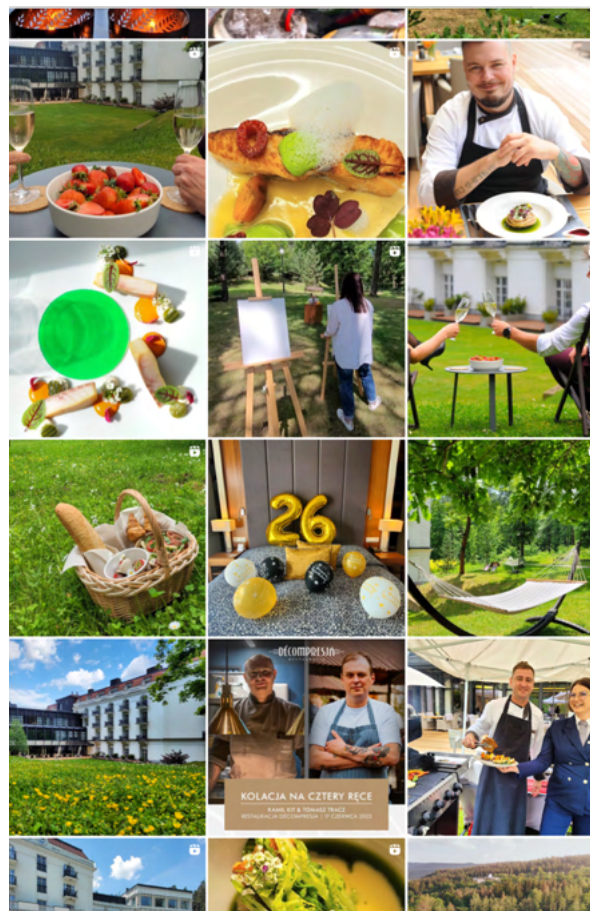
Źródło: Dr Irena Eris Hotel SPA Polanica Zdrój, <https://www.drirenaerisspa.pl/polanica-zdroj>, dostęp: 28.10.2023.

Co ciekawe, po wejściu na stronę internetową w głośnikach komputera lub telefonu zaczyna wybrzmiewać śpiew ptaków, który goście mogą usłyszeć również w hotelowym lobby i innych przestrzeniach wspólnych. Jak podkreśla przedstawicielka hotelu: „... nasze motto, nasza wizja to „Luksus blisko natury” i tego się trzymamy. [...] w każdym naszym hotelu zamiast muzyki w holu i wszystkich przestrzeniach wspólnych odtwarzamy po prostu dźwięk śpiewu ptaków. [...] to buduje nastroje gości jeszcze przed przyjazdem do nas i potem są pozytywnie zaskoczeni, że to ten sam dźwięk, który słyszeli na naszej stronie” [HL_B]. Jest to celowo zaplanowane i wdrożone działanie z zakresu

marketingu sensorycznego, które wpływa na kształtowanie pierwszych doświadczeń klienta. Klient podczas przeglądania strony internetowej otrzymuje przekaz dźwiękowy, który podkreśla klimat panujący w hotelu, a po przyjeździe jest witany tym samym dźwiękiem, co, tak jak powiedziała przedstawicielka hotelu, wywołuje pozytywne zaskoczenie i tym samym pozytywne emocje. Jest to przykład dobrze przemyślanych i spójnych z wizją hotelu działań marketingowych, które zorientowane są w tym przypadku na wzmocnienie pozytywnych doświadczeń sensorycznych klienta.

Badany hotel realizuje zróżnicowaną komunikację w mediach społecznościowych. Na portalach społecznościowych, takich jak Instagram oraz Facebook odbiorcy mogą obejrzeć nie tylko doskonale wykadrowane zdjęcia przedstawiające luksusowe aspekty hotelu. Zdecydowanie więcej zdjęć i opisów przedstawia codzienność panującą w hotelu oraz pracę różnych osób zza kulis (zob. fotografia 5.10 i fotografia 5.11).

Fotografia 5.10 Siatka zdjęć z profilu Hotelu SPA Dr Irena Eris w Polanicy Zdrój na portalu Instagram



Źródło: Hotel SPA Dr Irena Eris w Polanicy Zdrój [[@hotelspadrirenaerispolanica](https://www.instagram.com/hotelspadrirenaerispolanica/)], <https://www.instagram.com/hotelspadrirenaerispolanica/>, dostęp: 28.10.2023.

Czyni to hotel bardziej dostępnym i przyjaznym. Dzięki takim treściom zaciera się granica pomiędzy potencjalnym klientem a hotelem, która zazwyczaj pojawia się w komunikacji marketingowej marek luksusowych. W tym przypadku hotel chce być otwarty dla ludzi i pomimo swojego luksusowego charakteru, kreuje rodzinną, przyjazną atmosferę. Może to pozytywnie wpłynąć na kształtowanie doświadczeń osób oczekujących właśnie takiej atmosfery w hotelu, w którym planują pobyt. W syntetyczny sposób opisała to przedstawicielka hotelu:

- „... jakby nie patrzeć, jesteśmy luksusowym hotelem w stylu art deco i niektórych może czasami to odstraszyć, bądź delikatnie troszeczkę speszyć. Natomiast, jak już ktoś się wczuje w ten hotel, w naszą komunikację i zrozumie jak to wszystko wspaniale ze sobą współgra, no to wtedy poczuje się po prostu jak w domu. Taka rodzinna atmosfera też jest jednak ważna – bardzo, bardzo ważna. W tym temacie po prostu chcemy żeby goście czuli się u nas jak w domu – tak, jakbyśmy sami chcieli być tutaj powitani, zaopiekowani” [HL_B].

Fotografia 5.11 Zrzut ekranu z profilu Hotelu SPA Dr Irena Eris w Polanicy Zdrój na portalu Facebook



Źródło: Hotel SPA Dr Irena Eris Polanica Zdrój, <https://www.facebook.com/HotelSpaDrIrenaErisPolanicaZdroj>, dostęp: 28.10.2023.

Zdrój,

W badanym hotelu kształtowanie niezapomnianych doświadczeń klientów związanych z pobytem koncentruje się przede wszystkim na tworzeniu spersonalizowanej oferty, dostosowanej do wszelkich oczekiwań klientów. W tym przypadku bardzo ważne są umiejętności osób pracujących w recepcji hotelu, które z reguły mają pierwszy kontakt z gościem. Ważne jest przede wszystkim zainteresowanie się gościem i tym, w jakim celu do hotelu przyjeżdża, jak chce spędzić czas, na czym mu szczególnie zależy. Te wszystkie informacje są niezbędne do stworzenia spersonalizowanej oferty, która sprosta oczekiwaniom gościa, a być może nawet je przewyższy. Często goście podczas pierwszej rozmowy telefonicznej z pracownikiem recepcji hotelu wspominają o różnych rzeczach, które z ich perspektywy wydają się nieistotne, a dla pracowników hotelu stanowią doskonałe wskazówki do tego jak pobyt ulepszyć i urozmaicić, żeby pozytywnie zaskoczyć gościa i sprawić, że poczuje się wyjątkowy i doceniony. Trafnie ujęła to przedstawicielka hotelu:

- *Zależy nam na tym, że jeżeli goście do nas na przykład dzwonią i chcą dokonać rezerwacji, przede wszystkim pytamy czego od nas oczekują [...]. Istotne jest spersonalizowane stworzenie oferty. Staramy się tę relację budować też żeby goście wiedzieli, że to nie jest kolejny dla nas telefon, który odbieramy w ciągu dnia, tylko po prostu interesujemy się faktycznie jak chcą spędzić czas [...]. Nawet goście często nie zdają sobie na przykład sprawy z tego, że w trakcie rozmowy już przychodzą nam jakieś pomysły. Przypuścimy, że goście dzwonią z informacją, że dostali voucher od swoich dzieci i chcą spędzić u nas rocznicę ślubu. Wtedy już wiemy żeby jakieś wino przygotować w pokoju, albo czekoladki, albo nawet życzenia z okazji tej rocznicy. [...] To wszystko wynika z tego, że po prostu z tymi gośćmi rozmawiamy. Gdybyśmy z gośćmi nie rozmawiali i tylko odebrali telefon na zasadzie - Pan robi rezerwację od dzisiaj do jutra, na pobyt ze śniadaniem i tyle - to byśmy takich rzeczy po prostu nie wiedzieli” [HL_B].*

Ważnym elementem kreowania niezapomnianych doświadczeń w hotelu jest traktowanie gości w sposób wyjątkowy. Ważne jest, aby goście po przybyciu do hotelu czuli się bezpiecznie oraz, aby wiedzieli, że z każdym, nawet pozornie niemożliwym do rozwiązania problemem, mogą się zwrócić do pracowników hotelu. Często zdarza się tak, że goście dopiero po przyjeździe do hotelu informują pracowników o tym, że mają bardzo restrykcyjną dietę albo, że z powodu nagłej kontuzji potrzebują specjalnych udogodnień w pokoju. Wtedy hotel, pomimo pojawiających się trudności, powinien działać niezwłocznie, aby te oczekiwania spełnić lub zaoferować gościom coś specjalnego w

zamian. Jest to niezwykle ważne, ponieważ nawet w sytuacji, gdy hotel nie jest w stanie spełnić konkretnej, często bardzo specyficznej potrzeby gościa, proponuje mu coś innego, np. *„darmowy zabieg, zaproszenie na deser, rabat na kolejny pobyt”* [HL_B]. Dzięki temu gość nie zostaje z niczym i wie, że hotelowi zależy na tym, aby mimo wszystko był zadowolony.

W hotelu zwraca się szczególną uwagę na jak najlepsze przygotowanie wszystkich pracowników do kształtowania doświadczeń gości. Co ciekawe, pobyt gościa – od momentu przyjazdu i zameldowania, aż do momentu wyjazdu – jest określany mianem *„podróży klienta”* [HL_B]. Pracownicy hotelu są szkoleni na temat tego, jakie są poszczególne etapy tej podróży i w jaki sposób mogą wpłynąć na zapewnianie klientom wyjątkowych doświadczeń we wszystkich punktach styku. Podczas budowania doświadczeń klientów ważna jest więc intensywna praca recepcji na samym początku podróży gościa oraz działania kelnerów, pokojowych, pracowników SPA, czy też animatorów w późniejszych jej etapach. Przedstawicielka hotelu ujęła to w następujący sposób:

- *„My to nazywamy taką podróżą klienta, która odbywa się tutaj u nas w hotelu [...] i każdy z nas ma na tę podróż bardzo duży wpływ. Z samego początku wiadomo, że recepcja tutaj działa bardzo intensywnie, ale potem np. pani kelnerka, która obsługuje gości przy śniadaniu, zapamięta na przykład kawę, którą goście zamawiali poprzedniego dnia i wtedy goście też się cieszą, że zostało to zapamiętane; pani pokojowa, która wie, że goście wolą bardziej wodę gazowaną a nie niegazowaną, albo że wolą podwójną porcję czekoladek przy serwisie wieczornym, albo pracownicy z centrum SPA, którzy pamiętają ulubione zabiegi gości i ich ulubione trasy do biegania, albo ciocia hotelowa, która pamięta imiona wszystkich dzieci”* [HL_B].

Analizując realizowane przez badany hotel działania, których celem jest zapewnienie klientom wyjątkowych doświadczeń, warto zwrócić uwagę na fakt, że brakuje w tym przypadku działań z zakresu aromamarketingu. Jeśli chodzi o hotelowe centrum SPA, to tam rzeczywiście istnieje możliwość wybrania przez gości różnych kompozycji zapachowych wykorzystywanych podczas zabiegów. Zostały także opracowane specjalne zapachy dedykowane konkretnym zabiegom. Po skorzystaniu z zabiegów w SPA goście mają możliwość zakupu kosmetyków stworzonych na takiej samej gamie zapachowej, co sprzyja przedłużaniu doświadczeń i intensyfikowaniu ich nawet po zakończeniu pobytu [HL_B]. Zdaniem autorki niniejszej pracy, doskonałym

działaniem byłoby opracowanie charakterystycznego dla hotelu zapachu, który stanowiłby tzw. logo zapachowe i byłby obecny w przestrzeniach wspólnych obiektu. Taki zapach powinien być spójny z klimatem hotelu i jego misją. W tym przypadku mógłby to być zapach lasu, świeżych kwiatów lub porannej rosy. Połączenie oryginalnego, opracowanego wyłącznie dla hotelu zapachu i odtwarzanego w nim śpiewu ptaków stanowiłoby multisensoryczny przekaz, który angażując jednocześnie różne zmysły klienta, prowadziłby do intensyfikowania jego doznań i odczuwanych emocji.

W kontekście zapewniania wielozmysłowych doświadczeń należy zwrócić uwagę na ofertę kulinarną badanego hotelu luksusowego. W głównej restauracji goście mogą skosztować dań stworzonych w oparciu o najwyższej jakości sezonowe produkty kupowane od lokalnych dostawców. Szef kuchni serwuje klientom kuchnię, która odznacza się skandynawskim minimalizmem, świeżością i często zaskakującymi, nieoczywistymi połączeniami. W hotelu znajduje się jeszcze jedna, bardziej kameralna restauracja, w której szef kuchni w swoich daniach nawiązuje do okresu międzywojennego – do zróżnicowanej i eklektycznej kuchni tamtych czasów. Zgodnie z obietnicą hotelu, w tej restauracji czas zaczyna płynąć wolniej, co sprawia, że goście mogą się zrelaksować i osiągnąć stan równowagi [HL_B]. Celem tego miejsca jest kreowanie niezwykłych doświadczeń klientów opartych na luksusowym relaksie i celebracji posiłków w harmonii i spokoju. W związku z tym, do opisywanej restauracji hotel nie zaprasza gości z dziećmi poniżej 12 roku życia.

Hotel dba o zapewnianie gościom niezapomnianych doświadczeń poprzez organizowanie różnego rodzaju eventów. Wśród nich należy wyróżnić m.in. „*Szampański Weekend, czyli tak jak sama nazwa wskazuje – weekend z degustacją szampana, który jest przeprowadzany na świeżym powietrzu w błogiej atmosferze*” [HL_B]. Jak podkreśla przedstawicielka hotelu, „*jest to luksusowy chillout dla gości – degustacja najlepszej klasy szampana w otoczeniu natury*”. Co więcej, w hotelu przygotowywane są również atrakcje dla gości, którzy chcą bardziej aktywnie spędzić swój pobyt: „*Mamy program animacji. Jest on bardzo bogaty bo robimy różnego rodzaju warsztaty dla dorosłych i dla dzieci*” [HL_B]. W hotelowym klubie dla gości organizowane są również różnego rodzaju koncerty, np. koncerty muzyki jazzowej lub klasycznej [HL_B]. Bardzo ciekawym kulinarnym doświadczeniem jest organizowana w restauracji „*Kolacja na cztery ręce*” (zob. fotografia 5.12). Polega ona na tym, że szef kuchni zaprasza znanych gości, którzy w danym czasie przebywają w hotelu i gotuje razem z nimi na oczach innych gości [HL_B]. W hotelu „*robimy też takie mocno*

samochodowe weekendy - mieliśmy kiedyś weekend z Bentleyem, z Maserati, z Ferrari. To są też takie marki luksusowe aut, które nas interesują i gościom się to bardzo podoba” [HL_B] (zob. fotografia 5.13).

Fotografia 5.12 Kolacja na Cztery Ręce w Hotelu SPA Dr Irena Eris w Polanicy Zdrój

Kolacja Na Cztery Ręce

11 OF NOVEMBER 2023



Kamil Kit – Szef Kuchni Restauracji Décompresja i Marcin Sołtys – Szef Kuchni Restauracji FILIPA 18, FOOD-WINE-ART w Krakowie, zapraszają na Kolację Na Cztery Ręce. Wybitny duet dnia 11 listopada przygotuje na Państwa oczach pięciodaniowe menu degustacyjne inspirowane kuchnią lat 20-tych i 30-tych w nowoczesnym wydaniu. Zapraszamy w niecodzienną podróż niezapomnianych doznań kulinarnych.

Źródło: Dr Irena Eris Hotel SPA Polanica Zdrój, <https://www.drirenaerisspa.pl/en/polanica-zdroj/details-of-attractions?NewsID=63121>, dostęp: 28.10.2023.

Hotel organizuje również *Tasty Stories*, czyli wyprawy, podczas których goście wraz z szefami kuchni hotelowych restauracji odwiedzają lokalnych producentów i dostawców. Zwieńczeniem tych wypraw są wykwintne kolacje „pełne smaków i smakowitych opowieści” [HL_B]. Organizowanie tego typu wydarzeń jest niezwykle ważne w budowaniu wyjątkowych doświadczeń klientów, ponieważ wydarzenia są w swojej istocie doświadczeniami. Ponadto, gość ma poczucie, że na wysoką cenę jego pobytu składa się nie tylko nocleg i śniadanie, ale również dodatkowe doświadczenia, które sprawiają, że może poczuć się wyjątkowo i luksusowo. Doskonale zsyntetyzowała to badana przedstawicielka opisywanego hotelu:

- „Zdajemy sobie sprawę z tego też, że goście oczekują od luksusowego hotelu efektu wow i organizowanie takich wydarzeń może wspomóc zaspokajanie tych oczekiwań” [HL_B].

Fotografia 5.13 Weekend z Maserati w Hotelu SPA Dr Irena Eris w Polanicy Zdrój

Weekend z Maserati

← WRÓĆ DO LISTY



Szczegóły oferty

Połącz odpoczynek w luksusowych wnętrzach naszego Hotelu SPA Dr Irena Eris z atrakcjami prestiżowej firmy motoryzacyjnej Maserati.

Zrelaksuj się w Centrum SPA z widokiem na las, a wieczorem oddaj się kulinarnym doznaniom w Restauracji Art Déco.

WŁAŚCIWOŚCI

📅 min. 2 noce

🍴 Śniadanie i kolacja

📅 Oferta ważna do 15.10.2023

Źródło: Dr Irena Eris Hotel SPA Polanica Zdrój, <https://www.drirenaerisspa.pl/polanica-zdroj/ceny-i-pakiety/weekend-z-maserati>, dostęp: 28.10.2023.

Badany hotel angażuje się w organizację oraz wspieranie różnego rodzaju inicjatyw społecznych i charytatywnych. Cele tych inicjatyw są spójne z misją i wizją hotelu oraz pozostałymi realizowanymi działaniami: „Staramy się lokalnie pracować przy różnych festiwalach, na przykład festiwalu muzyki chopinowskiej, czy innych festiwalach tutaj w Polanicy” [HL_B]. Z uwagi na to, że wizytówką hotelu jest przede wszystkim luksusowa marka kosmetyczna stworzona przez właścicielkę hotelu, to „współpracujemy też kosmetycznie na przykład przy festiwalu filmowym w Gdyni” [HL_B]. Hotel angażuje się także we wspieranie lokalnych regat oraz organizuje turnieje

golfowe na Wzgórzach Dylewskich [HL_B]. W kontekście inicjatyw charytatywnych, hotel angażuje się głównie we wspieranie Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy poprzez wystawianie na licytację pobytu w hotelu. Jak podkreśla badana przedstawicielka hotelu: „zawsze co roku jest licytacja pobytu w naszym hotelu – to jest taka najbardziej rozpoznawalna nasza akcja” [HL_B]. Zaangażowanie hotelu we wspieranie lokalnych i krajowych inicjatyw społecznych i charytatywnych pozytywnie wpływa na kształtowanie się jego wizerunku i wywołuje pozytywne emocje i skojarzenia u obecnych oraz potencjalnych klientów.

Z przeprowadzonego badania wynika, że w kształtowaniu lojalności klientów hotelu luksusowego B kluczową rolę odgrywa nie tylko indywidualne podejście do klienta i „*wysłuchiwanie go na miejscu, podczas pobytu*” [HL_B], ale przede wszystkim pamiętanie o nim później, gdy już opuści hotel. Po zakończonym pobycie, do gościa wysyłane są kwestionariusze ankiety zawierające pytania dotyczące jego pobytu. Dodatkowo, pracownicy hotelu dzwonią do gości, aby porozmawiać o ich wrażeniach i odczuciach związanych z pobytem oraz o tym, co hotel mógłby dodatkowo zrobić następnym razem, aby jak najbardziej umilić im kolejne pobyty. Przypominanie o pobycie w hotelu, z którego gość był zadowolony i dodatkowo wykazywanie zainteresowania jego opinią i odczuciami skutecznie wpływa na wzmocnienie jego pozytywnych doświadczeń. Hotel dzięki temu zbiera również cenne informacje na temat gości, dzięki którym możliwe jest tworzenie spersonalizowanych ofert, dopasowanych do ich oczekiwań, a nawet przewyższających te oczekiwania.

Pracownicy hotelu znają stałych klientów do tego stopnia, że w sytuacji gdy pojawi się w hotelu jakaś nowa oferta (np. pakiet albo ciekawe wydarzenie), wiedzą, którzy goście mogą być nią zainteresowani i informują ich o tym. Efektem takiego działania jest kreowanie potrzeb klientów – pracownicy hotelu informując gościa o wyjątkowej ofercie, która jest idealnie dopasowana do jego preferencji, wywołują potrzebę skorzystania z tej oferty, mimo że w innych okolicznościach klient mógłby nie być nią zainteresowany. Jak podkreśla przedstawicielka hotelu:

- „*To też jest jakiś sposób na przedłużenie tego pobytu – mimo tego, że już gość wyjechał, to my dalej o nim myślimy. Również przy każdej sposobności kreowania jakiejś nowej oferty - też myślimy o tym czego goście oczekują [...], gdy wprowadzamy jakąś nową ofertę i wiemy, że konkretni goście byliby nią zainteresowani, to wysyłamy im taką informację, żeby wiedzieli że o nich pamiętamy i zachęcamy, żeby przyjechali ponownie*” [HL_B].

Przedstawicielka hotelu podkreśla, że stali goście również sami chętnie dzwonią lub piszą do hotelu z podziękowaniem za wspaniały pobyt. Tacy goście chętnie opowiadają o swoich doświadczeniach, o tym co zwróciło ich szczególną uwagę. Bardzo często oczekują jedynie zwykłej, niezobowiązującej rozmowy, ponieważ czują się związani z hotelem i jego pracownikami [HL_B].

Badany hotel posiada swój własny program lojalnościowy, tj. Klub Przyjaciół. Uczestnictwo w programie zapewnia gościom szereg dodatkowych korzyści, takich jak np. najkorzystniejsze cenowo, spersonalizowane oferty dostępne wyłącznie dla członków Klubu, pierwszeństwo w rezerwacji wyjątkowych wydarzeń i ofert w hotelu oraz specjalne bony podarunkowe, które goście mogą zrealizować w hotelu podczas kolejnych pobytów. Programy lojalnościowe są niezwykle ważne w przypadku klientów hoteli luksusowych, ponieważ dołączając do takiego klubu mają oni poczucie przynależności do elitarnej grupy jaką są stali, wyjątkowo traktowani klienci danego hotelu luksusowego.

W kształtowaniu lojalności klientów kluczowe jest więc interesowanie się nimi nie tylko podczas pobytu, ale również po jego zakończeniu. Prawdziwa, trwała relacja nie kończy się po opuszczeniu hotelu przez klienta – ona trwa dalej i działania jakie hotel podejmie na tym etapie często mogą się okazać równie istotne jak to, co hotel robi dla klienta podczas jego pobytu. Przedstawicielka hotelu opisała to w następujący sposób:

- *„To, że na przykład zadbamy o nich [o gości – dopisek badacza] na miejscu i wszystko będzie w porządku, to jest jedna część, ale później w zasadzie podróż tych gości się nie kończy, bo jeszcze zostaje taki jakby feedback, który w momencie kiedy goście wyjeżdżają powinien być przekazywany i zbierany. [...] Relacja, taka długotrwała, tak naprawdę zaczyna się od telefonu bądź na przykład od maila – od takiego pierwszego kontaktu i potem ona tak naprawdę nigdy nie wygasa, bo cały czas ten kontakt się powtarza. Mamy dużo gości stałych, takich że wracają cały czas, ponieważ czują się z nami związani, czują się w hotelu jak w domu”* [HL_B].

Warto zaznaczyć, że w badanym hotelu stali goście traktowani są wyjątkowo. Hotel stara się wzbogacić ich doświadczenia poprzez pokazanie im swojej wdzięczności za zaufanie i chęć powrotu. W związku z tym dla stałych gości w hotelu przygotowywane są spersonalizowane listy powitalne, butelka ulubionego szampana, ulubione czekoladki, tzw. *upgrade* pokoju, tj. jego ulepszenie, o szczególnie ważne dla danego gościa elementy. Nawet drobne gesty mogą wywołać w tym przypadku pozytywne emocje i

utwierdzić gościa w przekonaniu, że podjął dobrą decyzję o zaangażowaniu się w relację z hotelem.

W hotelu działania zorientowane na kształtowanie wyjątkowych doświadczeń klientów są bardzo ważne w procesie budowania ich lojalności. Dobrze obrazuje to wypowiedź przedstawicielki hotelu:

- *„Wszystko, co możemy zrobić na miejscu, przy każdym kontakcie z gościem, w zasadzie ma duży wpływ na to, jak goście nas postrzegają i czy chcą do nas wracać. Więc im więcej robimy pozytywnych rzeczy, takich które ich zaskakują i wywołują pozytywne emocje, to tym bardziej możemy wpływać na tę ich lojalność”* [HL_B].

Goście są na bieżąco pytani o opinie na temat pobytu przez wszystkich pracowników hotelu – przez kelnerów w restauracjach, przez pracowników SPA oraz recepcji. Informacja zwrotna jest gromadzona na bieżąco. Jak zauważa przedstawicielka hotelu: *„bardzo ważna czasami może być krótka rozmowa z gośćmi, na przykład jak gdzieś przechodzą. Też pytamy jak minął spacer albo przejażdżka rowerowa przy okazji, jak ich spotkamy na terenie hotelu”* [HL_B]. Co więcej *„po pracy też zaczynamy z nimi rozmawiać, jeśli wykazują taką chęć i czasami się okazuje, że w tym czasie możemy dowiedzieć się czegoś ważnego i możemy w czymś pomóc”* [HL_B]. Prowadzenie z gośćmi luźnych, niezobowiązujących rozmów sprzyja kształtowaniu relacji i sprawia, że goście czują przyjacielski kontakt, że *„mogą taką normalną rozmowę z nami przeprowadzić, a nie jak klient z usługodawcą”* [HL_B]. W badanym hotelu luksusowym budowanie rodzinnej atmosfery jest bardzo ważne i sprzyja w dużym stopniu intensyfikowaniu pozytywnych doświadczeń gości. Podczas rozmów z pracownikami goście zwracają szczególną uwagę na oczywiste aspekty takie jak kuchnia hotelowa, zabiegi w SPA, luksusowy wystrój, a przede wszystkim podkreślają jakość serwisu i obsługi klienta. Jak ujęła to przedstawicielka hotelu:

- *„Gościom najbardziej podoba się jeżeli ktoś [z pracowników – dopisek badacza] właśnie o czymś pamięta, ktoś pamięta imię gościa, ktoś inny pamięta po prostu prośby, a wspomniane jakieś szczególne życzenia gości są zrealizowane w sposób, którego oni oczekują, a nawet jeszcze lepszy. Także to jest takie najważniejsze wówczas dla nich, że czują się rozpoznawalni, że nie są kolejnym gościem hotelowym, kolejnym numerem rezerwacji, ale są konkretną osobą”* [HL_B].

Podsumowując, w hotelu luksusowym Dr Irena Eris w Polanicy Zdrój realizowanych jest wiele działań skoncentrowanych na zapewnianiu klientom

wyjątkowych doświadczeń. Pierwsze doświadczenia klienta kształtowane są na poziomie strony internetowej i kanałów w mediach społecznościowych hotelu. W budowaniu wyjątkowych doświadczeń klientów wykorzystywane są różnorodne działania z zakresu marketingu oraz event marketingu. Mocną stroną hotelu jest rozbudowana strefa odnowy biologicznej i SPA, a także instytut kosmetyczny, który stanowi swoistą wizytówkę tego miejsca. W badanym hotelu bardzo ważne jest spersonalizowane i wyjątkowe traktowanie klientów, a także budowanie z nimi długotrwałych relacji. W hotelu panuje rodzinna, przyjazna atmosfera, która sprzyja temu, że goście czują się w nim jak w domu. Warto zaznaczyć, że w przypadku tego hotelu, działania skoncentrowane na zapewnianiu klientom wyjątkowych doświadczeń związanych z pobytem odgrywają bardzo ważną rolę w procesie kształtowania ich lojalności.

5.2.3. Studium przypadku 3. – Hotel Monopol w Katowicach

Hotel luksusowy Monopol to pięciogwiazdkowy hotel położony w centrum Katowic (zob. fotografia 5.14). Hotel reprezentuje kategorię miejskich hoteli biznesowych. Obiekt posiada bardzo długą i bogatą historię, która rozpoczęła się ponad 110 lat temu. Został zbudowany w 1903 roku z inicjatywy Arnolda Lustiga – właściciela jednej z najświetniejszych w tamtym czasie, katowickich kawiarni. Budynek hotelu zaprojektował Ludwik Goldstein – znany architekt, którego budowle zdobią do dzisiaj wiele miast Górnego Śląska. W 1904 roku hotel zdobył medal i nagrodę ufundowaną przez Księcia Pszczyńskiego. W połowie lat 30. XX wieku hotel był najdroższym tego typu obiektem w Katowicach, a prawdziwej sławy i prestiżu przyniosło mu wesele światowych sław tamtego okresu – znanego śpiewaka Jana Kiepury i węgierskiej gwiazdy filmowej Marty Eggerth – zorganizowane w 1936 roku. W przeszłości w hotelu zatrzymywało się wiele znanych osobistości i co ciekawe, jeden z apartamentów hotelowych jest poświęcony w sposób szczególny pamięci cenionego polskiego kompozytora Karola Szymanowskiego. Po zakończeniu II wojny światowej, pod koniec lat 40. XX wieku budynek zaczęto wykorzystywać do celów biurowych, a w połowie lat 80. XX wieku został on ostatecznie zamknięty. W 2001 roku budynek został wykupiony przez braci Wiesława, Tadeusza i Leszka Likusów, których firma realizuje ważną z perspektywy historyczno-kulturowej misję – skup oraz nadawanie blasku i dawnej świetności znajdującym się w Polsce obiektom o wielkiej wartości historyczno-kulturowej. Warto wspomnieć, że podczas prac konserwatorskich odkryto elementy zewnętrzne budynku oraz mozaikę podłogową przy

repcji, które zostały zachowane w idealnym stanie i wymagały jedynie delikatnego odświeżenia. Hotel został odrestaurowany i ponownie otwarty w 2003 roku. Na nowo zaczęły do niego przyjeżdżać światowe sławy, takie jak piłkarskie reprezentacje Anglii i Portugalii, z Davidem Beckhamem i Cristiano Ronaldo na czele oraz znane rockowe zespoły, takie jak Deep Purple czy Genesis. Hotel na stałe współpracuje z Narodową Orkiestrą Symfoniczną Polskiego Radia oraz Filharmonią Śląską, w związku z czym przedstawiciele tych instytucji są jego stałymi bywalcami.

Fotografia 5.14 Hotel Monopol w Katowicach



Źródło: Hotel Monopol Katowice. Likus Hotele i Restauracje, <https://monopolkatowice.hotel.com.pl/hotel-monopol-katowice>, dostęp: 28.10.2023.

W budynku hotelu znajduje się obecnie się 108 pokoi i apartamentów indywidualnie zaprojektowanych z najwyższą starannością o każdy szczegół. Podłogi w łazienkach są podgrzewane. Wszystkie łazienki wyłożone są marmurem lub innym rodzajem kamienia sprowadzonego z zagranicy na specjalne zamówienie oraz wyposażone w elegancką, włoską armaturę. W hotelu znajdują się restauracja, kawiarnia, VIP Room oraz specjalne pomieszczenie do palenia cygar. Dla gości, którzy chcą zorganizować konferencję lub spotkanie biznesowe hotel oferuje 3 specjalnie przygotowane sale konferencyjne. W hotelu organizowane są również różnego rodzaju eventy rodzinne, takie jak np. wesela, chrzty, urodziny. Obiekt wyposażony jest w

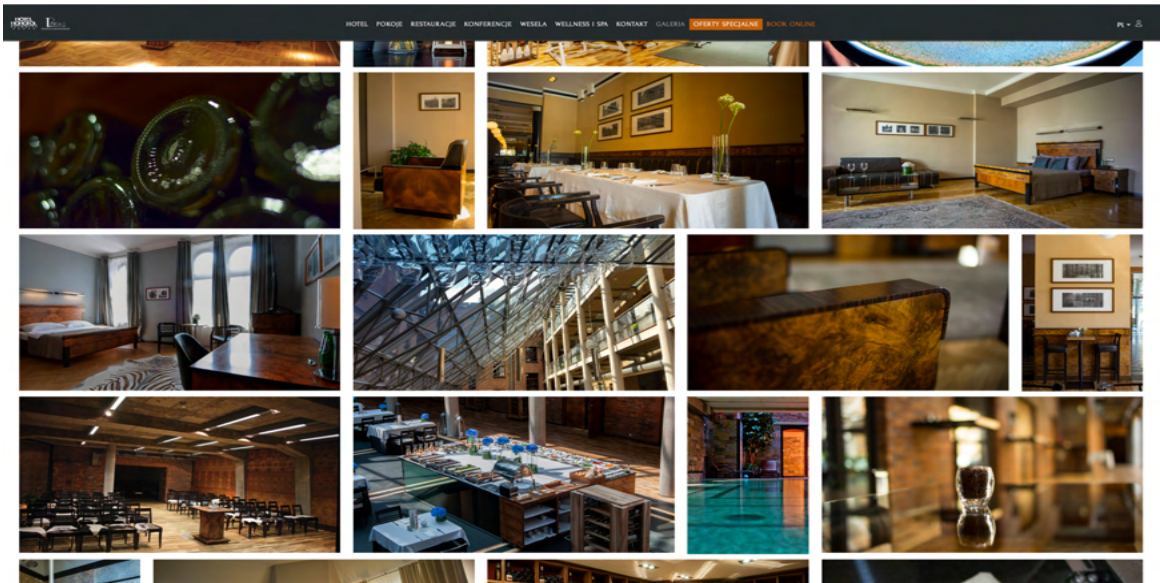
luksusowe SPA, w którym goście mogą skorzystać z basenu, sauny suchej, łaźni parowej oraz siłowni wyposażonej w najwyższej jakości sprzęt. Ponadto hotelowe SPA posiada bogatą ofertę masażu i zabiegów kosmetycznych.

Oferta badanego hotelu kierowana jest do dwóch grup klientów. Pierwszą i jednocześnie główną grupę docelową stanowią goście biznesowi odwiedzający hotel w tygodniu, od poniedziałku do czwartku. Druga, nieco mniejsza grupa, to goście indywidualni, którzy planują swoje pobyty w hotelu głównie w weekendy, od piątku do niedzieli. Wśród gości indywidualnych dominują pary i rodziny z dziećmi [HL_C].

Należy podkreślić, że pierwsze doświadczenia potencjalnych oraz obecnych klientów, podobnie jak w przypadku innych badanych hoteli, są kreowane na poziomie Internetu. Strona internetowa hotelu jest bardzo elegancka i intuicyjna. Znajdują się na niej wszystkie niezbędne informacje na temat hotelu i różnego rodzaju udogodnień, z którymi klienci mogą zapoznać się przed zaplanowaniem pobytu. Ponadto, szczególną uwagę zwracają wysokiej jakości fotografie prezentujące wnętrza pokoi i apartamentów, przestrzenie wspólne, restauracje i kawiarnie oraz hotelowe SPA (zob. fotografia 5.15). Komunikacja w mediach społecznościowych badanego hotelu luksusowego jest prowadzona w bardzo ciekawy sposób. Na portalach społecznościowych, takich jak Instagram oraz Facebook zamieszczane są nietypowo wykadrowane zdjęcia, które przedstawiają jedynie drobne elementy wnętrza, zarysy, detale (zob. fotografia 5.16 i fotografia 5.17). Klimat tych zdjęć jest tajemniczy, minimalistyczny oraz elegancki. Taki rodzaj komunikacji doskonale pasuje do badanego obiektu i jego specyfiki. Pokazywane na zdjęciach szczegóły i detale luksusowych wnętrz pobudzają wyobraźnię odbiorcy i wzbudzają w nim chęć, a wręcz pożądanie zobaczenia i doświadczenia czegoś więcej. Wpływa to na kreowanie pierwszych emocji i skojarzeń na temat tego miejsca oraz ukazuje jedynie przedsmak tego, czego klient może doświadczyć podczas pobytu. Badany przedstawiciel opisywanego hotelu ujął to następująco:

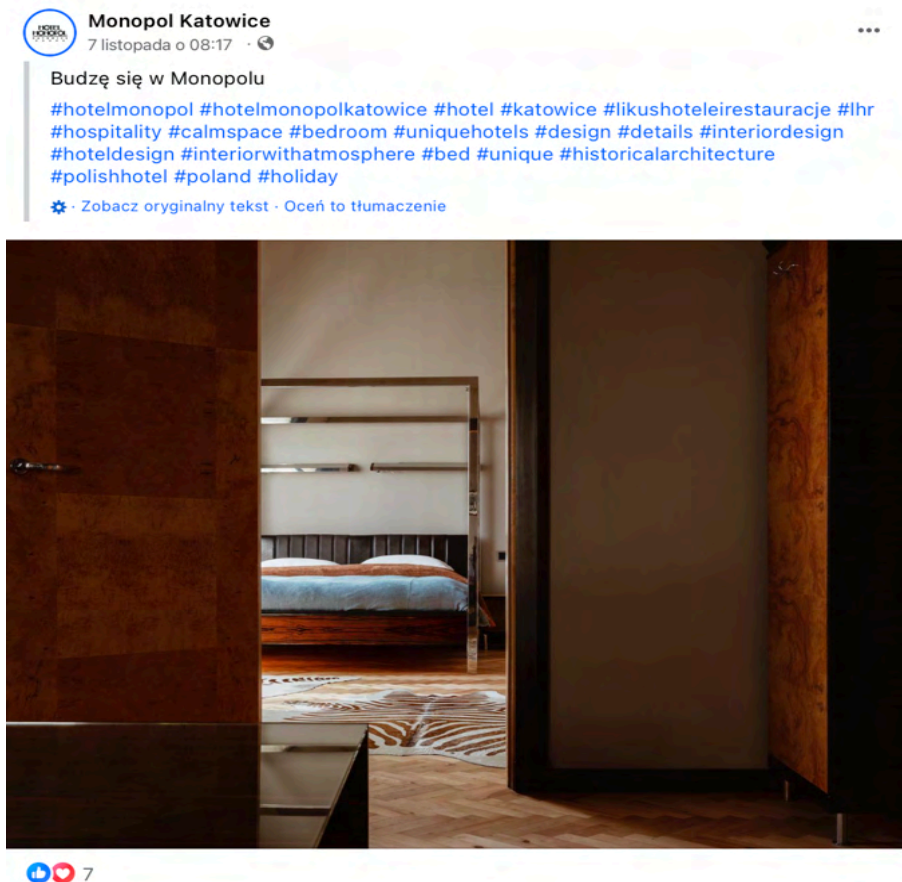
- „*W mediach społecznościowych pokazujemy detale, ale nie odslaniamy się w 100 procentach. Takie znaki zapytania zostawiamy tymi zdjęciami – tak, żeby zachęcić i zaciekawić. To jest dla odbiorcy taka forma luksusowej tajemniczości, która na pewno bardzo przyciąga*” [HL_C].

Fotografia 5.15 Strona internetowa Hotelu Monopol w Katowicach



Źródło: Hotel Monopol Katowice. Likus Hotele i Restauracje, <https://monopolkatowice.hotel.com.pl/hotel-monopol-katowice/galeria>, dostęp: 28.10.2023.

Fotografia 5.16 Przykładowy wpis na profilu Hotelu Monopol w Katowicach na portalu Facebook



Źródło: Hotel Monopol Katowice, https://www.facebook.com/MonopolKatowice/?locale=pl_PL, dostęp: 28.10.2023.

Kreowanie niezapomnianych doświadczeń klientów związanych z pobytem w badanym hotelu rozpoczyna się od powitania gościa w wyjątkowy sposób – od „*pierwszego wrażenia, jakie gość będzie miał po wejściu do pokoju*” [HL_C]. Na każdego gościa w pokoju hotelowym czekają różnego rodzaju niespodzianki, takie jak „*listy powitalne, prezenty w pokojach typu czekoladki, które robimy tutaj na miejscu, wino, świeże kwiaty*” [HL_C]. Na kształtowanie pierwszych wrażeń i doznań gości wpływa też wystrój hotelu oraz pokoi i apartamentów. W hotelu dba się o to „*żeby we wszystkich częściach ogólnodostępnych były świeże kwiaty, dużo zieleni, tak żeby goście czuli się tutaj po prostu dobrze*” [HL_C]. Pokoje urządzone są w myśl minimalistycznego luksusu – wnętrza są eleganckie w swojej prostocie i zaaranżowane z dbałością o każdy szczegół. Uwagę zwracają najwyższej jakości materiały. Jak podkreśla przedstawiciel opisywanego hotelu:

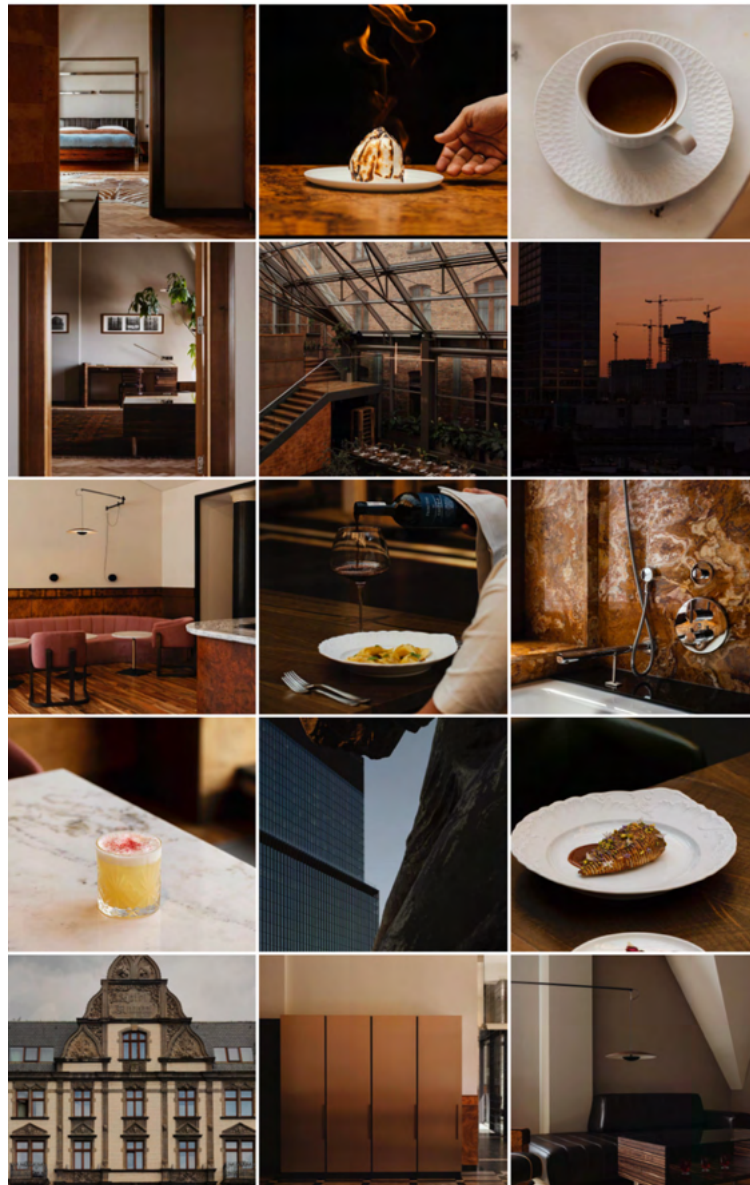
- „*To jest hotel stylizowany na epokę w której funkcjonował [początek XX wieku – dopisek badacza] [...] W takie meble, w takie dodatki wyposażone są pokoje. I co nas odróżnia od jakichś tam sieciowych hoteli to na pewno jakość, jakość użytych materiałów. To są ręcznie robione dywany, zasłony, francuskie kosmetyki. To są te rzeczy, którymi staramy się jakoś odróżniać od konkurencji. Każda łazienka jest inna. To są zawsze kamienie, to nie są jakieś proste kafelki. Wszystkie łazienki są pokryte kamieniami włoskimi i kamieniami z różnych innych części świata*” [HL_C].

W badanym hotelu szczególną uwagę zwraca się na to, aby w zapewnianie wyjątkowych doświadczeń klientów byli zaangażowani wszyscy pracownicy. Zostały nawet opracowane specjalne procedury dotyczące obsługi klienta, które obowiązują w każdym dziale – począwszy od działu recepcji, a skończywszy na działach administracyjnych, których pracownicy mają z reguły najmniej bezpośredniego kontaktu z gościem. Kluczowe jest odpowiednie przygotowanie i przeszkolenie pracowników do pracy z klientem, tak aby umieli z nim rozmawiać, pomagać w rozwiązywaniu różnego rodzaju problemów i umilać pobyt na wszystkich jego etapach. Przedstawiciel hotelu podkreśla:

- „*Jest podkreślane to jak tutaj [pracownicy – dopisek badacza] mają się obchodzić właśnie z klientem, żeby jak najlepiej ten pobyt wspominał. To są procedury dotyczące funkcjonowania w każdym dziale, który tutaj jest – procedury dotyczące obsługi gości zarówno w recepcji, jak i w restauracji. Każda osoba jest odpowiedzialna za kreowanie tych doświadczeń i każdy stara się uczestniczyć w*

tym. Staramy się funkcjonować w taki sposób po prostu, że osoba odpowiedzialna za dany dział towarzyszy gościom, czy to przyjeżdżającym do hotelu, czy wchodzącym do restauracji. Staramy się być bardzo rozpoznawalni. Tak naprawdę to jest kilka osób oprócz mnie - są 3/4 osoby, które są odpowiedzialne za poszczególne zespoły. My staramy się w taki sposób zarządzać hotelem, żeby goście przyjeżdżający tutaj wiedzieli, że to są te konkretne osoby, i że z tymi osobami oni mieli kontakt. Goście mogą porozmawiać zarówno z kierownikiem recepcji, menadżerem restauracji, jak i nawet z szefem kuchni, który do restauracji wychodzi, przedstawia się, czy rozmawia czasami z gośćmi” [HL_C].

Fotografia 5.17 Siatka zdjęć z profilu Hotelu Monopol w Katowicach na portalu Instagram



Źródło: Hotel Monopol Katowice [@hotelmonopol_katowice], https://www.instagram.com/hotelmonopol_katowice/, dostęp: 28.10.2023.

W badanym hotelu ważne jest więc kreowanie rodzinnej atmosfery i budowanie relacji z gośćmi. Ważne jest, aby mimo luksusowego charakteru hotelu, goście czuli się w nim swobodnie. Rozmowa z gościem to klucz do rozpoznania jego potrzeb, oczekiwań i preferencji. Dzięki temu możliwe jest tworzenie spersonalizowanej oferty i szybkie reagowanie na różnego rodzaju prośby i oczekiwania.

Analizując realizowane przez badany hotel działania skoncentrowane na kreowaniu wyjątkowych doświadczeń klientów autorka podczas przeprowadzanego badania zidentyfikowała, że brakuje w tym przypadku działań z zakresu marketingu sensorycznego. W kontekście muzyki odtwarzanej w hotelu, *„to jest raczej muzyka jazzowa, relaksacyjna, delikatna. Tutaj nie ma takiej ostrej muzyki. Raczej staramy się, aby goście się tutaj uspokajali”* [HL_C]. Hotel Monopol nie posiada niestety swojej własnej kompozycji zapachowej, która mogłaby unosić się w przestrzeniach wspólnych hotelu i towarzyszyć gościom podczas pobytu. Jest to minus, ponieważ oddziaływanie na jak największą liczbę zmysłów klienta jest kluczowe w kształtowaniu niezapomnianych, wyjątkowych doświadczeń. Opracowanie charakterystycznego dla hotelu zapachu, który byłby obecny w częściach wspólnych oraz w kosmetykach używanych podczas zabiegów w SPA i sprzedawanych później klientom skutecznie wpłynęłoby na intensyfikowanie i późniejsze przypominanie doznań związanych z pobytem.

Warto podkreślić, że badany hotel nie angażuje się we wspieranie inicjatyw społecznych oraz charytatywnych. W hotelu nie są również organizowane specjalne eventy dla gości, w których uczestnictwo mogłoby sprzyjać kształtowaniu dodatkowych, niezapomnianych doświadczeń związanych z pobytem [HL_C].

Na wyróżnienie z pewnością zasługuje kulinarna strona hotelu. Wystrój hotelowej restauracji to połączenie tradycji Śląska z nowoczesną architekturą. Restauracja mieści się na dawnym podwórku, jest pokryta szklanym dachem, a jej największy wizualny atut to stalowa konstrukcja połączona ze starymi, ceglanyimi murami (zob. fotografia 5.18). Oprócz uczty dla oka, goście mogą w tym miejscu doświadczyć propozycji kulinarnych od włoskich mistrzów kuchni i polskich kucharzy szkolących się na Półwyspie Apenińskim, którzy o każdej porze roku opracowują inne menu sezonowe. W ofercie restauracji znajduje się również ogromny wybór najlepszych włoskich win.

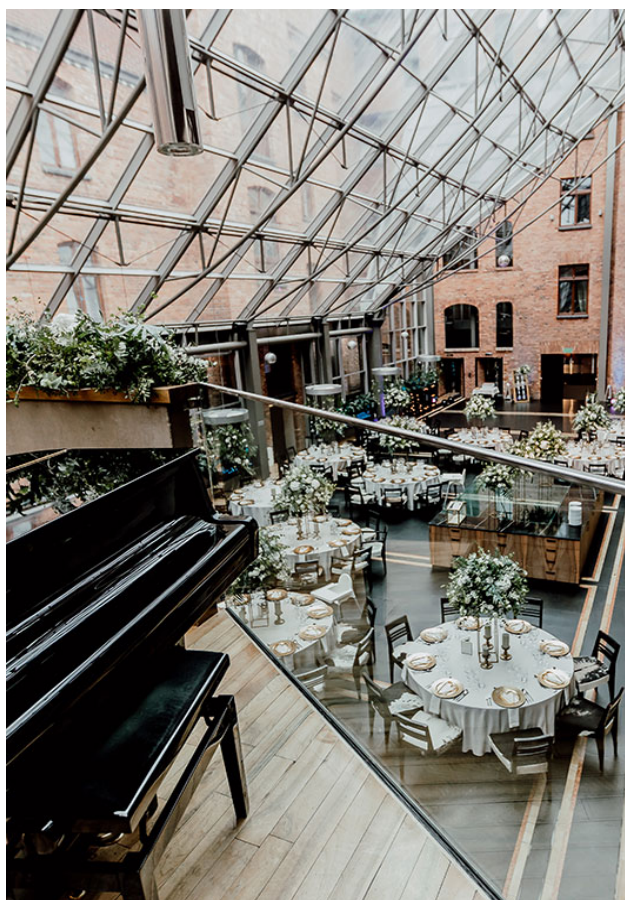
Wielozmysłowym doświadczeniem jest również wizyta w kameralnej sali – VIP roomie, w której goście mogą skosztować specjałów hotelowej restauracji w otoczeniu ponad 7000 butelek win z różnych stron świata. Urozmaiceniem tego doświadczenia może być również degustacja win oraz najwyższej jakości dominikańskich cygar. Goście

mogą przedłużyć swoje doświadczenia kupując w hotelowym sklepie online wina, które szczególnie im smakowały podczas degustacji.

W trakcie realizowanego przez autorkę badania zidentyfikowano, że w hotelu Monopol w kształtowaniu długotrwałych, opartych na lojalności relacji najważniejsze jest indywidualne, spersonalizowane podejście do klienta i traktowanie go w wyjątkowy sposób. Działania skoncentrowane na zapewnianiu klientom niezapomnianych i wyjątkowych doświadczeń są kluczowe w tym procesie. Klient przyjeżdżając do hotelu ma świadomość, że nie jest anonimowy – że nie jest kolejnym numerem rezerwacji. W hotelu zwraca się dużą uwagę na to, aby goście czuli się rozpoznawalni. Badany przedstawiciel hotelu z dumą podkreśla, że jest to coś co odróżnia zarządzany przez niego hotel luksusowy od innych obiektów:

- *„Ja staram się naprawdę tym odróżniać od jakichś tam innych hoteli. Gość, który tutaj przyjeżdża nie jest anonimowy, tylko ma konkretne imię i nazwisko – jest przez nas rozpoznawalny” [HL_C].*

Fotografia 5.18 Restauracja Monopol Katowice



Źródło: Hotel Monopol Katowice. Likus Hotele i Restauracje, <https://monopolkatowice.hotel.com.pl/hotel-monopol-katowice/restauracje/restauracja-monopol-katowice>, dostęp: 28.10.2023.

Co więcej, sam dyrektor hotelu bardzo angażuje się w kształtowanie wyjątkowych doświadczeń gości związanych z ich pobytem. Przy każdej możliwej okazji rozmawia z gośćmi, a nawet udaje się z nimi na kawę do hotelowej kawiarni. Dzięki temu goście mają poczucie, że w hotelu panuje rodzinna atmosfera, że każdy pracownik – niezależnie od stanowiska, jakie zajmuje w hotelu – interesuje się tym co goście mają do powiedzenia, jak się czują. Sprzyja to budowaniu trwałych relacji. Goście kojarzą hotel już nie tylko z pięknymi apartamentami i doskonałą kuchnią, ale przede wszystkim z konkretnymi ludźmi, z którymi nawiązali relacje. Jak ujął to przedstawiciel hotelu:

- *„Ja też nie mam problemu z tym, żeby wyjść z biura i przywitać się z gościem, który jest na śniadaniu w restauracji. Ja też jestem tutaj, wśród gości rozpoznawalny. Nie jestem zamknięty w biurze i też chcę, żeby goście, którzy tutaj przyjeżdżają albo przychodzą tylko do restauracji, wiedzieli że dyrektor jest taką osobą, z którą oczywiście można się przywitać i porozmawiać. Ja też pytam o to jak się czują, czy czują się u nas dobrze, dlaczego się tak czują, co im się najbardziej podoba, a co by zmienili. Jestem po prostu człowiekiem. Traktuję moje stanowisko bardzo poważnie i jako dyrektor chcę uczestniczyć w życiu hotelu i budować relacje z gośćmi. Jestem tutaj dla nich” [HL_C].*

Dodatkowo, w kontekście wykorzystywania działań zorientowanych na kształtowanie wyjątkowych i niezapomnianych doświadczeń klientów, spersonalizowane i indywidualne traktowanie klienta jest kluczowe w budowaniu jego lojalności. Jak zsyntetyzował to przedstawiciel hotelu:

- *„Myślę że indywidualne podejście jest najważniejsze. Tak jak rozmawiamy – u nas każdy gość ma imię i nazwisko, a nie jest po prostu kolejną osobą na liście albo numerem rezerwacji” [HL_C].*

Podczas realizowanego przez autorkę badania zidentyfikowano istotny poznawczo wątek związany z kształtowaniem lojalności klientów hoteli luksusowych. Badany przedstawiciel opisywanego hotelu podkreśla, że w hotelach należących do firm rodzinnych zarządza się relacjami z klientami w zupełnie inny sposób. W takich hotelach klienci są nie tyle klientami, co gośćmi – są traktowani indywidualnie, wyjątkowo, są rozpoznawalni, a hotel podejmuje wszelkie działania, aby czuli się podczas pobytu swobodnie – tak jak w domu. W hotelach sieciowych anonimowość klientów jest zdecydowanie większa. Jest to bardzo ciekawy wątek, który warto dogłębniej zbadać. Przedstawiciel badanego hotelu luksusowego ujął to w następujący sposób:

- „*Mam też wrażenie, że w dużych obiektach czy sieciówkach goście bywają anonimowi i są traktowani hurtowo. Prowadzę tutaj zupełnie inną politykę. Daję pracownikom dużo wolności – wszyscy mogą rozmawiać z gośćmi i oczywiście ja sam też z tymi gośćmi rozmawiam. Wizerunek hotelu buduje na tym, że goście przyjeżdżają do nas i naprawdę mogą się czuć dobrze, mogą czuć się jak w domu*” [HL_C].

Sieć hoteli luksusowych Likus Hotele i Restauracje, do której należy badany hotel posiada bardzo ciekawy program partnerski zarówno dla gości indywidualnych, jak i dla gości biznesowych. Goście indywidualni mogą dołączyć do programu lojalnościowego, w którym za każdą dokonaną rezerwację przyznawane są punkty. Zbierane przez klientów punkty w przyszłości mogą być wykorzystane do opłacenia kolejnych pobytów – nawet do 95% wartości całej rezerwacji. Goście biznesowi również mogą czerpać duże korzyści z przynależności do programu partnerskiego. Mogą zbierać punkty, podobnie jak goście indywidualni, a także otrzymywać specjalne zniżki i najlepsze stawki korporacyjne. Ponadto pracownicy firm współpracujących z hotelem i należących do programu partnerskiego mogą otrzymywać specjalne zniżki na rezerwacje indywidualne [HL_C].

W badanym hotelu stali goście są traktowani w wyjątkowy sposób. Jak podkreśla przedstawiciel hotelu, są oni „*w cudzysłowie, wychwytywani z poziomu działu rezerwacji*” [HL_C]. Takim gościom proponowane są specjalne, indywidualne stawki. Stali goście są rozpoznawalni w hotelu. Pracownicy bardzo dobrze ich znają – wiedzą jakie pokoje lubią, jakie zabiegi w SPA preferują, co szczególnie przypadło im do gustu w restauracji. Dzięki temu mogą przygotować spersonalizowany pobyt z uwzględnieniem wszystkich potrzeb i preferencji gościa. Dodatkowo dla stałych gości przygotowywane są specjalne prezenty w pokojach i apartamentach. Oprócz standardowych pakietów powitalnych (takich jak listy powitalne, czekoladki, świeże kwiaty), na takiego gościa w pokoju czeka zazwyczaj specjalne przywitanie w postaci jego ulubionego wina lub szampana, bonu do restauracji, czy też bonu do SPA. Jak podkreśla przedstawiciel hotelu:

- „*Jeśli wiemy, że gość ponownie wraca do hotelu to stosujemy bardzo prosty zabieg, żeby jakoś tego gościa wyróżnić i dać mu wprost do zrozumienia, że jest rozpoznawalny w hotelu i że pamiętamy o nim. Dla takiego gościa przygotowujemy coś specjalnego w pokoju, np. szampana, czekoladki, specjalne, spersonalizowane przywitanie, bon do restauracji. W taki sposób chcemy go uhonorować i wyróżnić*” [HL_C].

W hotelu Monopol kierownik recepcji jest osobą, która zajmuje się śledzeniem opinii klientów zamieszczanych w Internecie i odpowiadaniem na nie. Kierownik recepcji „czuwa zarówno nad pozytywnymi opiniami, jak i nad negatywnymi, bo takie też się pojawiają. Nie ma co ukrywać i mówić, że nasz hotel nigdy nie otrzymał negatywnej opinii. Ludzie są różni i bywają też tacy, którym coś bardzo się nie spodoba, nie spełni oczekiwań i piszą o tym w Internecie. Moim zdaniem takie opinie też są ważne i cenne dla nas, bo wiemy na co zwrócić uwagę i co możemy ulepszyć. Ważne jest szybkie i odpowiednie reagowanie na takie negatywne opinie, ale także docenianie tych pozytywnych” [HL_C]. Ponadto, sam dyrektor angażuje się w odpowiadanie na opinie „najwyższego kalibru” [HL_C] i rozwiązywanie ewentualnych nieporozumień i problemów. Podczas pobytu w badanym hotelu goście są także pytani o wrażenia. Podczas każdego kontaktu z gościem pracownicy starają się w delikatny, nienachalny sposób pytać czy wszystko jest w porządku, czy gość życzy sobie czegoś jeszcze, czy coś szczególnego mogą dla niego zrobić [HL_C]. Takie pytania są bardzo ważne, ponieważ może się zdarzyć, że pojawi się nagle potrzeba u gościa – potrzeba czegoś szczególnego, o czym gość z własnej inicjatywy nie wspomniał. Hotel zaspokajając tę potrzebę wpływa na intensyfikowanie zadowolenia gościa z pobytu, wywoływanie u niego pozytywnych emocji i tym samym na kształtowanie niezapomnianego doświadczenia.

Badany przedstawiciel opisywanego hotelu potwierdza, że podczas pobytu goście zwracają szczególną uwagę na wystrój hotelu i pokoi oraz jakość posiłków w restauracji. Goście dostrzegają również urozmaicenia, które hotel wprowadził po przeprowadzonych z nimi rozmowach. Jak podkreśla przedstawiciel hotelu:

- „Goście zwracają nam uwagę, że coś dodatkowego przydałoby się np. na śniadaniach. [...] Ja oczywiście wtedy analizuję te spostrzeżenia i jakichś zmian dokonujemy. Sprawdzamy jak to funkcjonuje, czy goście z tego korzystają” [HL_C].

Dzięki takim działaniom hotelu, klienci mają świadomość, że ich zdanie jest ważne, i że hotel faktycznie wdraża ich propozycje. Bardzo często te propozycje mogą okazać się trafne i przydatne. Goście z pewnością czują się wyjątkowi i wyróżnieni widząc, że od ostatniego pobytu zostało wdrożone w hotelu coś, na co zwrócili pracownikom uwagę. Mają poczucie sprawczości, co wpływa na odczuwanie przez nich satysfakcji i pozytywnych emocji, a w konsekwencji na wzbogacanie ich doświadczeń związanych z pobytem w hotelu.

Podsumowując, w hotelu luksusowym Monopol w Katowicach niezwykle ważne jest wysoce spersonalizowane traktowanie klientów oraz budowanie rodzinnej atmosfery.

Hotel dodatkowo realizuje bardzo ciekawą i niestandardową komunikację w mediach społecznościowych, która pozytywnie wpływa na kształtowanie pierwszych doświadczeń klientów jeszcze przed przybyciem do hotelu. Zamieszczanie w mediach społecznościowych tajemniczych i nieoczywistych zdjęć oraz opisów z pewnością wyróżnia hotel na tle pozostałych badanych hoteli. Na kształtowanie niezapomnianych doświadczeń klientów wpływa także luksusowy wystrój hotelu oraz pokoi i apartamentów, a także doskonała kuchnia i wysoki poziom obsługi klienta. W hotelu działania skoncentrowane na zapewnianiu klientom wyjątkowych i niezapomnianych doświadczeń są kluczowe w procesie kształtowania ich lojalności. Stali, lojalni goście są traktowani w wyjątkowy sposób – otrzymują specjalne, indywidualne oferty, rabaty cenowe oraz dodatkowe prezenty podczas pobytu w hotelu. Szczególnym uznaniem ze strony gości darzony jest wyjątkowy wystrój hotelu oraz spersonalizowana obsługa podczas pobytu oraz możliwość nawiązywania dobrych relacji z ulubionymi pracownikami, z którymi goście pozostają w stałym kontakcie.

5.2.4 Studium przypadku 4. – Hotel Manor House w Chlewiskach

Hotel luksusowy Manor House o standardzie pięciu gwiazdek należy do kompleksu budynków mieszczących się na ponad 10-hektarowym terenie w Chlewiskach (zob. fotografia 5.19). Hotel reprezentuje kategorię butikowych hoteli uzdrowiskowych. Charakteryzuje się bardzo długą i bogatą historią. Budynek obecnego hotelu należy do jednej z najstarszych rezydencji ziemiańskich w Polsce. Na miejscu obecnego pałacu hotelowego w 1121 roku pierwsi właściciele zbudowali kościół, a następnie w 1135 roku – dwór rycerski. W XV wieku na miejscu dworu rycerskiego wzniesiono murowany zamek. Obecny budynek hotelu, a poprawniej pałac, zbudowano w XVIII wieku na zamku, z którego do dzisiaj zachowały się gotyckie piwnice. W dawnych piwnicach dworskich znajduje się muzeum, w którym odwiedzający mogą zobaczyć posągi bogów i bożków słowiańskich. Na terenie hotelu znajduje się zabytkowa, 100-metrowa stajnia utrzymana w stylu XVIII-wiecznych angielskich stajni. Termy Zamkowe wraz ze stajnią tworzą jeden budynek powstały w 2007 roku. Znajdują się w nim dodatkowe pokoje dla gości oraz strefa SPA. Przypałacowy park stanowi jeden z najcenniejszych zabytkowych parków w Polsce. Na jego terenie znajdują się trzy ścieżki tematyczne (historyczna, przyrodnicza, rekreacyjna), zabytkowe budynki, zabytkowe drzewa liczące nawet 300 lat,

relikty przeszłości, Witalna Wioska oraz miejsca mocy i medytacji. W otoczeniu pałacu znajduje się także lądowisko dla śmigłowców oraz stajnia ze spa dla koni.

Fotografia 5.19 Hotel Manor House SPA w Chlewiskach



Źródło: Hotel Manor House, <https://monopolkatowice.hotel.com.pl/hotel-monopol-katowice/restauracje/restauracja-monopol-katowice>, dostęp: 28.10.2023.

W głównym budynku hotelu znajduje się 18 luksusowych pokoi i apartamentów urządzonych w nowoczesnym stylu z poszanowaniem wieloletniej tradycji. Na terenie obiektu goście mogą korzystać z siłowni wewnętrznej i zewnętrznej oraz stołów do gry w bilard. Strefa SPA znajduje się w budynku XV-wiecznej stajni. W tym samym budynku mieści się także hotelowa restauracja, która dzieli się na główną salę restauracyjną, karczmę z barem oraz salę biesiadną. Goście mają również możliwość zorganizowania plenerowego ślubu na terenie hotelowego parku. Hotel posiada duże zaplecze konferencyjne, które obejmuje aż 9 klimatyzowanych sal o różnej wielkości, zaopatrzonych w nowoczesny sprzęt konferencyjny.

Hotel Manor House SPA otrzymał wiele nagród i wyróżnień. W 2023 roku został wybrany jako najlepszy hotel spa w Polsce i otrzymał tytuł Best SPA Hotel 2023 w głosowaniu internetowym i eksperckim. Obiekt znajduje się również na pierwszym miejscu w rankingu 100 Best SPA Hotels in Poland. W 2023 roku wygrał też w kategorii Najlepszy Hotel SPA dla dorosłych. W latach 2018, 2020 i 2022 hotel otrzymał nagrodę Najlepszy Holistyczny Hotel SPA w Polsce. Jako jeden z dwóch hoteli w Polsce, obiekt otrzymał Znak Jakości ECARF potwierdzający szczególną troskę o potrzeby osób, które

zmagają się z alergiami. W 2019 roku hotel znalazł się w katalogu polecanych miejsc w magazynie Forbes oraz zwyciężył w europejskiej edycji Luxury Travel SPA Awards 2018 w kategorii Holistic Luxury Hotel of the Year. Hotel posiada również znak jakości V-Vege przyznawany firmom, które oferują usługi najwyższej jakości zgodnie ze stylem życia wegan i wegetarian.

W badanym hotelu oferta jest kierowana przede wszystkim do klientów indywidualnych. Ponadto hotel jako pierwszy w Polsce ogłosił, że jest tzw. hotelem bez dzieci. Jak wyjaśnia przedstawicielka hotelu:

- *„Jesteśmy hotelem bez dzieci. Gościmy osoby powyżej 12 roku życia. Co więcej, byliśmy pierwszym hotelem w Polsce, który oficjalnie ogłosił, że jest hotelem bez dzieci. Fala krytyki się na nas przez to wylała, ale zrobiliśmy to na prośbę naszych gości, którzy do nas przyjeżdżali i nie żalujemy. Cieszymy się z tego, że możemy w ten sposób zapewnić im ciszę, spokój i relaks”* [HL_D].

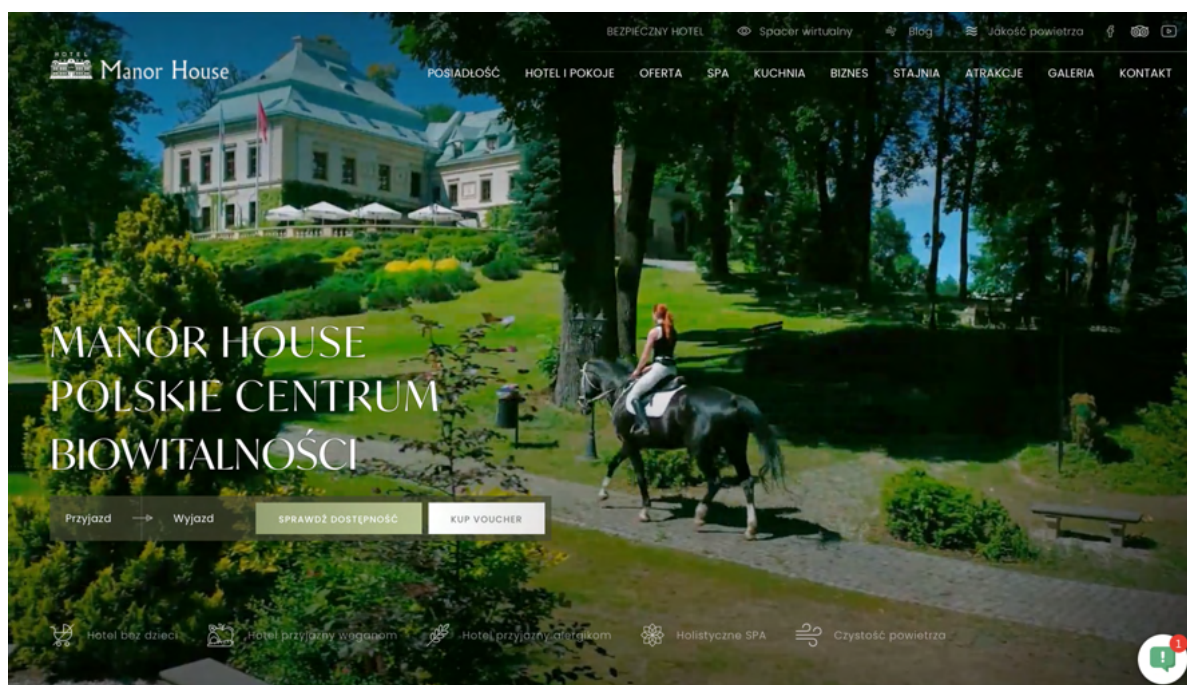
Hotel oferuje również pobyty dla klientów biznesowych, jednakże na ściśle określonych zasadach. Goście biznesowi i goście indywidualni *„to są dwie różne grupy rządzące się zupełnie innymi prawami. Grupy, mimo że przyjeżdżają na szkolenie, to chcą skorzystać przy okazji z jakiegoś wspólnego wieczoru – wyszumieć się, wyszaleć, urwać się od pracy i połączyć czas szkolenia z czasem na rozrywkę. Z kolei gość indywidualny zupełnie ma inny cel – przyjeżdża do nas się zrelaksować i odpocząć”* [HL_D]. W związku z tym, pobyty dla gości biznesowych rozumianych jako większe grupy są organizowane od poniedziałku do piątku – hotel nie przyjmuje grup w weekendy. W hotelu nie organizuje się również typowych wesel – są organizowane jedynie eleganckie przyjęcia, które kończą się maksymalnie przed północą. Weekendy są przeznaczone wyłącznie dla gości indywidualnych. Celem hotelu jest zapewnienie im ciszy, spokoju i relaksu na najwyższym poziomie. Przedstawicielka hotelu z dumą podkreśla:

- *„To była i jest jedna z metod na pogodzenie tych grup, czyli gości biznesowych z gośćmi indywidualnymi. To stało się naszym najważniejszym celem i z determinacją i bez kompromisów do tego dążyliśmy. Wszystko po to, żeby nie zakłócać spokoju, relaksu i wypoczynku gości indywidualnych”* [HL_D].

W badanym hotelu pierwsze doświadczenia klientów kształtowane są na poziomie strony internetowej (zob. fotografia 5.20). Strona jest bardzo rozbudowana i urozmaicona w szereg zakładek, pod którymi goście mogą znaleźć dosłownie wszystkie informacje na temat hotelu i jego oferty. Ponadto odbiorcy mogą zobaczyć na niej fotografie przedstawiające hotel oraz cały otaczający go teren wraz ze wszystkimi atrakcjami i

historycznymi elementami. Bardzo ciekawym elementem, który w największym stopniu wpływa na kształtowanie pierwszych doświadczeń klientów jest wirtualny spacer po hotelu. Dzięki temu goście mogą krok po kroku zapoznać się z całym terenem otaczającym hotel jeszcze przed jego odwiedzeniem. Strona internetowa stanowi mocną stronę hotelu, ponieważ przedstawia jego ofertę w bardzo zachęcający i obrazowy sposób. Dodatkowo klient przed dokonaniem rezerwacji nie musi w zasadzie kontaktować się bezpośrednio z hotelem w celu otrzymania szczegółowych informacji na temat oferty, ponieważ wszystkie, nawet najmniejsze szczegóły związane z pobytem zostały opisane w poszczególnych zakładkach.

Fotografia 5.20 Strona internetowa Hotelu Manor House SPA w Chlewickach

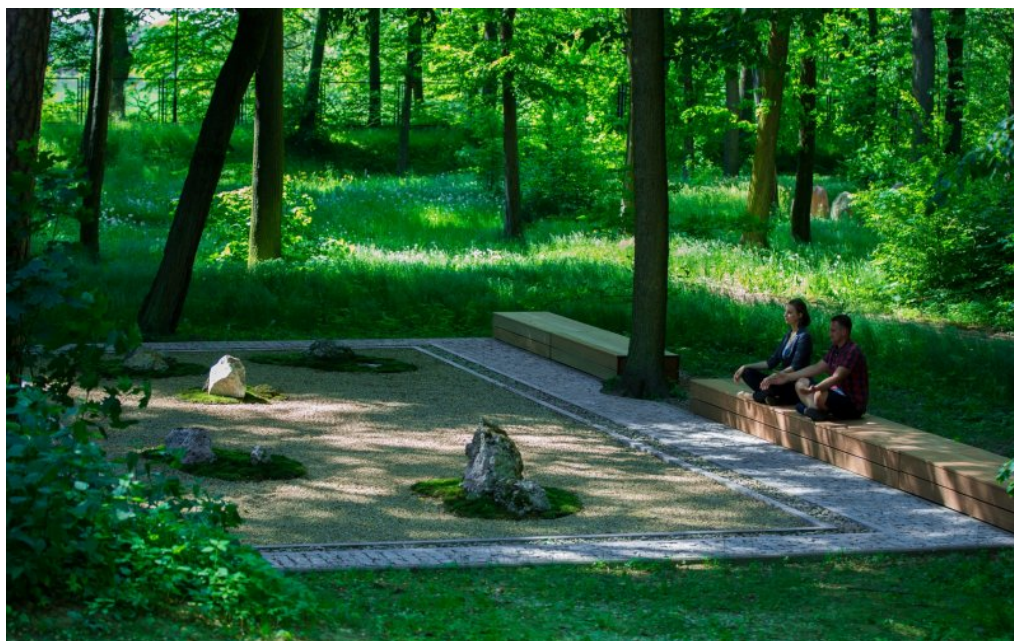


Źródło: Hotel Manor House, <https://www.manorhouse.pl>, dostęp: 28.10.2023.

W kontekście kształtowania niezapomnianych doświadczeń klientów hotel Manor House zdecydowanie wyróżnia się na tle opisywanych w tym rozdziale hoteli. Największy nacisk kładzie się w nim na zapewnianie wyjątkowych doświadczeń związanych ze SPA, odnową biologiczną oraz nowatorskimi, niestandardowymi doznaniem. Dla klientów została stworzona bardzo szeroka oferta terapii i zabiegów, z której każdy może wybrać coś dla siebie. Goście mogą skorzystać z autorskich programów z zakresu alchemii zdrowia, z biowitalnego SPA oraz z różnorodnych zabiegów „dla ciała i ducha” [HL_D]. Jak zaznacza przedstawicielka hotelu „od wielu lat jesteśmy prekursorami w organizacji pakietów pobytowych SPA, w ramach których

oferujemy np. koncerty na gongi, misy i kamertony z mantrowaniem w basenie bezchlorowym, koncerty na kamertony w takim sensie, że nie jest to koncert, na który się idzie galowo w smokingu tylko relaksacyjnie leży się na matach i ma to zdrowotny wpływ, a także wiele innych zabiegów” [HL_D]. W hotelu organizowane jest również nocne saunowanie, weekendy z jogą, a także rytuały harmonizacji czakr, holoterpia, terapia multifalowa. Hotel jest miejscem, które wyznaje filozofię życia w zgodzie z naturą. W otoczeniu hoteli znajdują się również „miejsca mocy, z których goście mogą czerpać dobroczynną energię Ziemi i Kosmosu, piramida Horusa, która ma rdzeń szklany wypełniony kryształem górskim. Mamy też ogród Zen, który jest miniaturą ogrodu w Kioto [japońskim miasteczku – dopisek badacza], ogród medytacji i energetyczny labirynt, który jest kopią labiryntu w Katedrze w Chartes we Francji” [HL_D] (zob. fotografia 5.21 i fotografia 5.22).

Fotografia 5.21 Ogród Zen w Hotelu Manor House SPA w Chlewiskach



Źródło: Hotel Manor House, <https://www.manorhouse.pl/atracje/ogrod-zen>, dostęp: 28.10.2023.

Warto zaznaczyć, że badany hotel jest jedynym w Polsce miejscem, które oferuje tego typu doznania dla gości. Wpływa to bez wątpienia na kształtowanie niezapomnianych, rzadkich i wyjątkowych doświadczeń związanych z pobytem. Co prawda, pojawiają się obiekty, które próbują naśladować badany hotel i wprowadzać podobne udogodnienia, ale zgodnie ze słowami przedstawicielki „to jest miejsce wyjątkowe, jedyne w swoim rodzaju. Mogą nas naśladować, ale to my byliśmy pierwsi, to jest nasza duma, nasze dziedzictwo” [HL_D]. Ponadto, zdaniem autorki niniejszej

dysertacji, fakt, że inne hotele działające w Polsce wzorują się na badanym hotelu świadczy jedynie o tym, że jego oferta jest wyjątkowa i warta naśladowania.

Fotografia 5.22 Energetyczny labirynt w Hotelu Manor House SPA w Chlewiskach



Źródło: Hotel Manor House, <https://www.manorhouse.pl/atracje/energetyczny-labirynt>, dostęp: 28.10.2023.

Czymś, co zdecydowanie wyróżnia hotel luksusowy wśród konkurencji jest pensjonat dla koni. Goście mogą przyjechać do hotelu z własnym koniem, który otrzyma swój boks i najlepszą opiekę. Ponadto dla koni została przygotowana specjalna oferta terapii z zakresu odnowy biologicznej (zob. fotografia 5.23). W hotelu nie tylko goście mogą doświadczyć relaksu i odpoczynku, ale również ich zwierzęta. Jest to nietypowy i ciekawy sposób wpływania na kształtowanie rzadkich i wyjątkowych doświadczeń.

Warto podkreślić, że badany hotel pozycjonuje się jako obiekt przyjazny alergikom – znajdują się w nim dwa specjalnie przygotowane pokoje, w których osoby zmagające się z różnego rodzaju alergiami mogą czuć się bezpiecznie. Dodatkowo hotel jest miejscem przyjaznym weganom, które oferuje odznaczające się wysoką jakością potrawy i produkty, a także promuje wegański styl życia. Takie działania wpływają bardzo pozytywnie na kształtowanie wyjątkowych doświadczeń gości mających nietypowe, niszowe wymagania i potrzeby. Jest to z pewnością kolejny element, który wyróżnia badany hotel na tle konkurencji.

Hotel realizuje bardzo ciekawe działania z zakresu marketingu sensorycznego, które wpływają na kształtowanie multizmysłowych doświadczeń gości. W całym obiekcie unoszą się różne zapachy i pod tym względem jest on podzielony na kilka stref – strefę gastronomiczną, strefę SPA, część mieszkalną (pokoje, apartamenty, sale konferencyjne) oraz strefę przestrzeni wspólnych. W każdej strefie dominuje inny rodzaj zapachu i „wiadomo, że wszystkie zapachy się lekko przenikają, ale co ważne – nie kłóć

się ze sobą. Na przykład w strefie przestrzeni wspólnych dominują nuty słodko-korzenne, w restauracji bardziej świeże, leśne zapachy. To wszystko jest doskonale przemyślane i idealnie ze sobą współgra” [HL_D].

Fotografia 5.23 SPA dla koni w Hotelu Manor House SPA w Chlewiskach



Źródło: Hotel Manor House, <https://www.manorhouse.pl/stajnia/odnowa-biologiczna-dla-koni>, dostęp: 28.10.2023.

Oprócz oddziaływania na zmysł węchu, w hotelu bardzo intensywnie oddziałuje się również na zmysł słuchu gości. W każdej ze stref hotelu emitowana jest inna muzyka lub inne dźwięki, w zależności od specyfiki danej przestrzeni. Jednakże, co bez wątpienia wyróżnia hotel na tle innych hoteli luksusowych, w łazienkach, które znajdują się w pokojach emitowana jest relaksacyjna muzyka, która pozytywnie oddziałuje na zdrowie człowieka. W każdej łazience znajduje się przycisk, który umożliwia gościom wyłączenie muzyki w dowolnym momencie [HL_D]. Co więcej, w ofercie SPA znajdują się różnego rodzaju koncerty na gongi, misy i kamertony, w przypadku których wykazano pozytywne oddziaływanie na zdrowie i samopoczucie człowieka. Bez wątpienia jest to bardzo trafne i spójne ze specyfiką tego miejsca działanie, ponieważ klient może doświadczać multizmysłowych i jednocześnie zdrowotnych bodźców podczas całego pobytu, nawet po powrocie do pokoju hotelowego. Przedstawicielka hotelu wyróżnia jeszcze jedną, nietypową atrakcję, która jest multisensorycznym doświadczeniem:

- „W wyznaczonych pokojach, a jest ich gdzieś około kilkunastu, znajdują się wanny dla dwojga, w których goście sami mogą sobie przygotować wspólne kąpiele w mleku, w piwie. Nie muszą iść do SPA, do gabinetów, tylko we własnym pokoju mogą sobie przygotować taki romantyczny i relaksujący zabieg. Oczywiście muszą nas wcześniej poinformować, abyśmy dostarczyli im wszelkich niezbędnych rzeczy. [...] Goście bardzo sobie to chwalą. To jest z pewnością takie wyjątkowe i ogólnie niezapomniane doświadczenie” [HL_D].

Oferta hotelowego SPA i centrum odnowy biologicznej jest tak szeroka, że każdy może znaleźć coś dla siebie. Hotel, w przeciwieństwie do pozostałych badanych hoteli, nie skupia się ściśle na tworzeniu spersonalizowanej oferty dostosowanej do danego, konkretnego gościa. W badanym hotelu stawia się na urozmaicenie i poszerzenie oferty tak, aby każdy klient znalazł coś wyjątkowego dla siebie. Takie podejście nie jest błędne, mimo iż powszechnie podkreśla się że indywidualne, spersonalizowane traktowanie klienta jest najważniejsze. W tym przypadku klient otrzymuje tak szeroki zakres możliwości, że sam może zaplanować wyjątkowy, dopasowany do swoich potrzeb i preferencji pobyt.

W badanym hotelu w kształtowaniu niezapomnianych i wyjątkowych doświadczeń klientów ważną rolę odgrywa zaplecze kulinarne. W restauracji hotelowej, w celu zaspokojenia różnorodnych, nawet nietypowych preferencji gości, serwowane są zarówno tradycyjne dania kuchni polskiej, jak i dania wegańskie oraz dania opracowane według zdrowej diety, w przypadku której łączone są różne style odżywiania się. Co ciekawe, sezonowo w restauracji dostępne jest menu degustacyjne, a znajdujące się w nim potrawy bazują na produktach pozyskanych „... od matki natury, czyli po prostu z lasu. To są nietypowe produkty, np. liście klonu, liście paproci, sól sosnowa. Goście podkreślają, że jest to jednocześnie coś dziwnego, ale też zaskakującego i że nigdy nie mieli okazji doświadczyć takich smaków” [HL_D]. Ponadto, w ofercie znajduje się szeroki wybór win, które zostały specjalnie wyselekcjonowane i dopasowane do wszystkich dań opracowanych przez szefa kuchni.

W hotelu Manor House organizowane są eventy dla gości, których celem jest zapewnienie im dodatkowych atrakcji podczas pobytu. W ramach pakietu wakacyjnego, w każdy czwartek w hotelu organizowana jest dla gości gra integracyjna z zagadkami pt. „Ucieczka z lochów” [HL_D]. Innymi, niepłatnymi dodatkowo wydarzeniami, w których goście mogą brać udział w ramach pobytu w hotelu są weekendy w Witalnej Wiosce.

Podczas nich w otoczeniu natury goście mogą doświadczać biowitalnych kąpeli oraz korzystać ze strefy saun w otoczeniu relaksującej muzyki połączonej ze śpiewem ptaków.

Zarówno goście hotelowi, jak i klienci z zewnątrz mogą obejrzeć obiekty historyczne znajdujące się na terenie hotelu oraz zabytkowe drzewa, a w lochach hotelu wysłuchać 12-minutowego słuchowiska, podczas którego opowiadane są miejscowe legendy. Przedstawicielka hotelu podkreśla, że słuchowisko w lochach jest również doskonałym przykładem multisensorycznego oddziaływania na gościa, ponieważ *„to jest takie widowisko, gdzie tak naprawdę angażowane są wszystkie zmysły – mamy tutaj dźwięk, specjalne światła, dym, różne zapachy i inne angażujące bodźce”* [HL_D].

Autorka podczas przeprowadzanego badania zidentyfikowała, że hotel Manor House nie angażuje się we wspieranie jakichkolwiek inicjatyw społecznych lub charytatywnych [HL_C].

Warto podkreślić, że w przypadku badanego hotelu zwraca się szczególną uwagę na przygotowanie wszystkich pracowników do wyjątkowego traktowania klientów. Każdy pracownik, niezależnie od tego w jakim dziale pracuje, jest bardzo zaangażowany w swoją pracę, doskonale zna historie miejsca i całą ofertę hotelu. Pracownicy muszą posiadać wysoce rozwinięte umiejętności personalne, aby wiedzieć w jaki sposób obchodzić się z różnymi gośćmi – *„na przykład podczas zabiegów w SPA jedni goście milczą i chcą się zrelaksować, a inni zadają setki pytań, ponieważ mają przyjemność rozmowy z drugą osobą. Wtedy pracownik SPA, mimo że jego praca polega zupełnie na czym innym, musi umieć opowiedzieć o naszym miejscu, o atrakcjach dodatkowych, o szlakach, o różnego rodzaju ciekawostkach – no o wszystkim”* [HL_D]. W hotelu Manor House goście bardzo cenią sobie doskonałe przygotowanie wszystkich pracowników i często to podkreślają w rozmowach z nimi. Co więcej, bywa też tak, że są wręcz zaskoczeni tym, że kelner w restauracji potrafi opowiedzieć im o zabiegach dostępnych z zakresu alchemii zdrowia i do nich zachęcić. Jak podkreśla przedstawicielka hotelu, w kształtowanie wyjątkowych doświadczeń klientów zaangażowani są *„wszyscy pracownicy hotelu, którzy mają z klientem bezpośredni kontakt. Tutaj nie ma wyjątków i każdy musi, a co najważniejsze – chce być dobrze przygotowany do swojej pracy”* [HL_D].

W kontekście kształtowania długotrwałych, opartych na lojalności relacji najważniejsze jest spełnianie wszystkich oczekiwań klientów, a nawet ich przewyższanie. Bardzo często goście po przybyciu do hotelu nie są świadomi tego, z jak wielu udogodnień mogą skorzystać. Dodatkowych usług, które są nietypowe i zaskakujące, jest bardzo dużo i niemożliwe jest doświadczenie ich wszystkich podczas jednego pobytu.

Doskonała jakość obsługi klienta i świadczenie usług opracowanych z dbałością o każdy, najmniejszy szczegół sprawia, że goście chcą odwiedzić hotel ponownie. Badana przedstawicielka hotelu ujęła to następująco:

- *„My nie musimy podejmować jakichś dodatkowych, bardzo wymyślnych działań, żeby tę lojalność budować. Wystarczy, że cała oferta, wszystkie usługi są na najwyższym poziomie. Goście raz skorzystają z naszego SPA, raz pójdą na koncert na gongi i misy, raz zjedzą w restauracji i już wiedzą, że wrócą do nas ponownie, żeby spróbować innych rzeczy. I wracają, my to widzimy i wtedy ich doceniamy i dziękujemy za zaufanie” [HL_D].*

W badanym hotelu stali goście traktowani są w wyjątkowy sposób. Co ciekawe, przyznawanie rabatów cenowych, w przeciwieństwie do pozostałych badanych hoteli, w hotelu Manor House nie jest praktykowane. Przedstawicielka hotelu podkreśla:

- *„To nie jest nasza metoda, żeby pracować na rabatach. Dziś klient hotelu jest nauczony zupełnie innego zachowania niż kiedyś. Niektórzy klienci wręcz oczekują tych rabatów, uważają, że tak powinno być. Kiedyś jak wchodziło się do Orbisu – to był dawniej hotel państwowy, była tam określona cena za pokój i recepcjonista, jak dostał przykaz od dyrektora, że w weekend jest tylu turystów i nie wolno nawet 5% rabatu dać, to tam żaden [recepcjonista – dopisek badacza] by się nie podłożył. A dziś? Dziś większość hoteli jest w rękach prywatnych i zgodnie z polityką jaką prowadzi zarząd takie rabaty mogą stosować – albo dostają jakieś przedziały i widelki i informacyjne, w których sytuacjach można dać rabat, a w których nie można. My zdecydowanie tak nie pracujemy i nie zgadzamy się z tym” [HL_D].*

Jest to bardzo cenny poznawczo wątek, ponieważ z jednej strony przyznawanie rabatów cenowych może być sposobem na docenienie stałego klienta i wyróżnienie go w pewien sposób. Jednakże, z drugiej strony, hotel luksusowy może prezentować również taką strategię, ponieważ *„hotele luksusowe rządzą się swoimi prawami”* i *„dobry, luksusowy hotel nie musi dawać rabatów, żeby mieć gości”* [HL_D]. Klienci hoteli luksusowych są specyficzną grupą. Są to osoby bogate, które posiadają pozycję i prestiż społeczny i dla nich cena odgrywa drugorzędną rolę. Co więcej, fakt, że wydają na pobyt w hotelu dużą sumę pieniędzy wyróżnia ich na tle innych klientów. Dla takich klientów ważne jest to, aby byli traktowani w wyjątkowy sposób, aby byli mile widziani, doceniani oraz rozpoznawalni wśród pracowników. Rabaty cenowe mogą okazać się skuteczne w przypadku osób aspirujących do luksusu, ale biorąc pod uwagę grupę klientów hoteli

luksusowych – z pewnością nie będą one głównym elementem przekonującym o wyborze danego hotelu spośród konkurencji. W takim przypadku zarząd hotelu musi zdecydować do jakich klientów ma być kierowana oferta hotelu – czy do prawdziwych klientów dóbr luksusowych, czy też do osób aspirujących do luksusu.

W badanym hotelu dla stałych gości przygotowywane są tzw. „wkładki do pokoju” [HL_D], czyli dodatkowe prezenty, których celem jest przypominanie gościom o tym, że są dla hotelu bardzo ważni. Takie prezenty sprawiają, że goście czują się docenieni i mile zaskoczeni po przybyciu do hotelu. Dzięki temu odczuwają pozytywne emocje, które intensyfikują kształtowanie pozytywnych doświadczeń związanych w pobytem. Ważne jest również wyjątkowe traktowanie gości poprzez pamiętanie o ich zwyczajach i preferencjach. Jak podkreśla przedstawicielka hotelu, takie spersonalizowane podejście jest bardzo ważne i w tym przypadku najbardziej mogą wykazać się pracownicy, którzy mają dłuższy staż pracy w hotelu:

- „*W przypadku stałych gości znane są nam ich jakieś tam specyficzne potrzeby, bo proszę uwierzyć, takich jest bardzo dużo. Znamy ich zwyczaje, wiemy jakie zabiegi lubią, co robią w wolnym czasie, co lubią jeść. Tutaj szczególnie mowa o starszych, dłużej pracujących pracownikach, którzy są również zapamiętywani przez stałych gości i goście często po przybyciu do hotelu pytają na przykład o konkretną kelnerkę albo pracownika SPA*” [HL_D].

Realizowanie działań skoncentrowanych na zapewnianiu klientom wyjątkowych i niezapomnianych doświadczeń jest bardzo ważne w procesie kształtowania ich lojalności. Jak podkreśla przedstawicielka hotelu:

- „*W dzisiejszych czasach klient sam umie się upomnieć i dopytać o rabat lub o pokój z wyższym standardem. Tak więc, po to, żeby on wracał warto robić gest w jego stronę. Warto wyjść przed jego oczekiwania, zanim się one pojawią i już coś mu dać, coś zaproponować, wpłynąć na to żeby czuł się wyjątkowo i żeby cały pobyt był jednym, wielkim, wyjątkowym doświadczeniem*” [HL_D].

W badanym hotelu opinie klientów zamieszczane w Internecie są na bieżąco śledzone i „95-98% z nich otrzymuje odpowiedź” [HL_D]. Także podczas pobytu pracownicy dużo rozmawiają z gośćmi. Dzięki temu mogą zgromadzić wiele cennych informacji na temat tego co goście myślą o hotelu, jak się w nim czują, co im się podoba, a co ich zdaniem wymaga ulepszenia. Gościom, którzy czują się związani z hotelem i jego pracownikami również zależy na tym, aby hotelowi wiodło się dobrze, więc z chęcią dzielą się swoimi spostrzeżeniami.

Podczas pobytu goście najczęściej zwracają uwagę na nowatorskie i niestandardowe zabiegi zdrowotne, których mogą doświadczyć podczas pobytu. Jest to dla nich wyjątkowy element, który wyróżnia hotel Manor House i bardzo często stanowi czynnik decydujący o wyborze tego miejsca spośród innych, konkurencyjnych hoteli [HL_D]. Gościom bardzo podoba się również zabytkowy park i całe otoczenie hotelu. Zapewnia im to możliwość odizolowania się od miejskiego zgiełku i odpoczynku na łonie natury, wśród zieleni, parków i tras spacerowo-rowerowych.

Podsumowując, hotel luksusowy Manor House bez wątpienia wyróżnia się na tle pozostałych badanych hoteli. Jego mocną stroną jest bardzo rozbudowana strefa SPA i oferta niestandardowych, niszowych zabiegów. Badany hotel jest hotelem bez dzieci, co ma znaczący pozytywny wpływ na zapewnianie klientom wyjątkowych doznań w ciszy, spokoju i atmosferze relaksu. Hotel realizuje wiele różnorodnych działań mających na celu zapewnienie wyjątkowych, rzadkich i niezapomnianych doświadczeń klientom. Większość tych działań to autorskie pomysły badanego hotelu. Niewątpliwym atutem hotelu stanowi rozbudowane zaplecze wypoczynkowo-rekreacyjne, które zapewnia gościom szereg możliwości spędzania wypoczynku w bardziej lub mniej aktywny sposób. W celu kształtowania długotrwałych, opartych na lojalności relacji z gośćmi hotel dostarcza im najwyższej jakości usługi i stara się spełniać oraz przewyższać wszystkie ich oczekiwania. W hotelu stali goście traktowani są w wyjątkowy sposób. Otrzymują oni od hotelu różnego rodzaju prezenty i dodatkowe ulepszenia w pokojach. Hotel nie praktykuje działań związanych ze stosowaniem rabatów cenowych. W badanym hotelu działania skoncentrowane są głównie na zapewnianiu klientom wyjątkowych doświadczeń związanych z pobytem, co jest z pewnością niezwykle ważne w procesie budowania ich lojalności.

5.3 Wnioski z przeprowadzonych badań – analiza porównawcza

Opisywane w tej części dysertacji badanie umożliwiło sformułowanie kluczowych wniosków dotyczących realizowanych przez badane hotele luksusowe działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń wspierających kształtowanie lojalności klientów. W kształtowaniu lojalności klientów badane hotele wykorzystują różnorodne działania i instrumenty, których celem jest zapewnianie klientom niezapomnianych i wyjątkowych doświadczeń. Są to przede wszystkim działania z zakresu marketingu relacji, marketingu sensorycznego, a także w mniejszym stopniu – marketingu

internetowego. W badanych hotelach ważną rolę w budowaniu lojalności klientów, poprzez zapewnianie im wyjątkowych i niezapomnianych doświadczeń związanych z pobytem, odgrywają działania i instrumenty z zakresu marketingu-mix w ramach trzech głównych obszarów: produktu (oferty), dystrybucji (a precyzyjniej lokalizacji) oraz komunikacji/promocji.

We wszystkich badanych hotelach pierwsze doświadczenia klientów są kształtowane na poziomie strony internetowej i kanałów w mediach społecznościowych. Strony internetowe hoteli zostały stworzone tak, aby w jak najlepszym świetle pokazać klientowi wszystkie mocne strony obiektu i elementy, które go wyróżniają. Z reguły na stronach internetowych badanych hoteli znajdują się bardzo szczegółowe informacje na temat oferty usługowej oraz doskonałej jakości fotografie przedstawiające różne detale obiektu. Dodatkowym atutem, w przypadku hoteli Raffles Europejski oraz Manor House SPA, jest możliwość odbycia wirtualnego spaceru po hotelu za pośrednictwem strony internetowej. Wpływa to na kształtowanie pierwszych wrażeń i emocji związanych z danym miejscem. Komunikacja w mediach społecznościowych jest prowadzona w odmienny sposób w przypadku badanych hoteli. Każdy z hoteli realizuje swoją komunikację tak, aby wpływać w różny sposób na kształtowanie pierwszych doświadczeń klientów. W przypadku hotelu luksusowego Monopol są to tajemnicze zdjęcia przedstawiające detale hotelu. Celem tego działania jest pobudzenie wyobraźni odbiorcy i wzbudzenie pożądanego zobaczenia czegoś więcej. Hotel luksusowy Raffles Europejski zamieszcza fotografie przedstawiające luksusowe, pełne przepychu wnętrza, a także fotografie poszczególnych pracowników hotelu oraz szczegółowe opisy ich sylwetek. Jest to bardzo ciekawy zabieg, który ociepla wizerunek hotelu luksusowego i wpływa na kształtowanie pierwszych wyobrażeń na temat obiektu i obsługi klienta. W przypadku hoteli luksusowych Hotel SPA Dr Irena Eris oraz Manor House SPA działania w mediach społecznościowych koncentrują się na prezentacji strony rekreacyjno-uzdrowiskowej obiektów. Zamieszczane są w nich fotografie przedstawiające otoczenie hotelu oraz kadry z hotelowych restauracji i SPA, których celem jest zaprezentowanie głównych atutów obiektu. Klienci, którym zależy na tym typie odpoczynku mogą zwizualizować sobie relaks w danym obiekcie, a także ukształtować pierwsze oczekiwania odnośnie do przyszłych doświadczeń.

Zrealizowane studia przypadków potwierdziły, że w przypadku hotelu Raffles Europejski, hotelu SPA Dr Irena Eris i hotelu Monopol w kształtowaniu doświadczeń klientów kluczową rolę odgrywa opracowywanie wysoce spersonalizowanej oferty

dostosowanej do indywidualnych potrzeb, preferencji i oczekiwań każdego klienta. Klienci hoteli luksusowych są specyficzną grupą, która od hotelu oczekuje nie tylko tzw. „*bed and breakfast*” (tj. śniadanie i nocleg). Ich oczekiwania są wyższe, bardziej wysublimowane. Są oni gotowi zapłacić za usługę wysoką cenę, ale oczekują w zamian wyjątkowego traktowania. Ważne jest więc, aby nie tylko zaspokajać potrzeby klientów, ale przede wszystkim wychodzić ponad nie – oferować coś, co może pozytywnie zaskoczyć nawet najbardziej wymagającego klienta i wpłynąć pozytywnie na kształtowanie jego doświadczeń. W przypadku hotelu Manor House, aspekt wysoce spersonalizowanego podejścia do klienta nie jest podkreślany w tak dużym stopniu. W tym hotelu najważniejsze jest kreowanie bardzo szerokiej, różnorodnej oferty, z której każdy może wybrać coś dla siebie. Kluczowe jest nie tyle indywidualne traktowanie każdego klienta, co oferowanie zróżnicowanych usług najwyższej jakości, co wpływa na kształtowanie wyjątkowych i niezapomnianych doświadczeń klienta związanych z pobytem.

Bardzo ważnym aspektem w kontekście kształtowania wyjątkowych doświadczeń klientów jest oferowanie rzadkich, wyróżniających dany obiekt usług. Jest to szczególnie widoczne w przypadku hotelu luksusowego Raffles Europejski oraz hotelu luksusowego Manor House SPA. W obu tych miejscach oferowane są usługi niedostępne w żadnym z czterech opisywanych obiektów, które są w stanie zaspokoić nawet najbardziej niszowe potrzeby i oczekiwania klientów. Co więcej, klienci często przybywają do hoteli specjalnie po to, aby skorzystać z tych usług i doświadczyć czegoś mało powszechnego oraz niezapomnianego.

W każdym z badanych hoteli praktykuje się pozostawianie dla klientów niespodzianek w pokojach w postaci bukietu kwiatów, butelki dobrego wina, czekoladek, listu powitalnego. W przypadku hotelu luksusowego Raffles Europejski są to dodatkowo bardzo spersonalizowane prezenty, przygotowane specjalnie dla konkretnego gościa. Takie działanie wpływa na kształtowanie pozytywnych doświadczeń klienta od początku pobytu w hotelu z uwagi na to, że wywołuje pozytywne emocje oraz sprawia, że gość czuje się traktowany w wyjątkowy, indywidualny sposób.

Kolejnym ważnym aspektem w kontekście kształtowania wyjątkowych doświadczeń klientów jest wykorzystywanie przez badane hotele działań i instrumentów z zakresu marketingu sensorycznego. W tym przypadku, oprócz oddziaływania na zmysł wzroku klienta poprzez luksusowe wnętrza stworzone z dbałością o najmniejsze szczegóły, hotele koncentrują się na stymulowaniu zmysłów węchu, słuchu oraz smaku.

Każdy hotel jest podzielony na strefy, w których w zależności od specyfiki są emitowane określone kompozycje zapachowe i odtwarzana jest odpowiednio dobrana muzyka. W hotelu Raffles Europejski opracowana została specjalna, charakterystyczna dla obiektu kompozycja zapachowa, która znajduje się również w sprzedawanych w SPA kosmetykach. Dzięki temu klienci nawet po opuszczeniu hotelu mogą potęgować swoje doznania, a używanie kosmetyków w domu za każdym razem będzie przypominało im o wyjątkowym pobycie w hotelu luksusowym. W hotelu Dr Irena Eris praktykowane jest kształtowanie pierwszych doświadczeń przed odwiedzeniem hotelu i intensyfikowanie ich podczas pobytu. Klienci odwiedzający stronę internetową hotelu usłyszą te same dźwięki śpiewu ptaków, które emitowane są we wspólnych przestrzeniach hotelu. Dźwięki są spójne ze specyfiką hotelu i jego wizją, co dodatkowo potęguje całościowe doświadczenia klienta. W badanych hotelach doskonała kuchnia jest standardem, który musi zostać spełniony. Nie stanowi ona elementu wyróżniającego w kontekście kształtowania niezapomnianych doświadczeń gości. Restauracje w badanych hotelach luksusowych są prowadzone przez najlepszych szefów kuchni, a nienaganna obsługa klienta w połączeniu z doskonałymi potrawami mają na celu kształtowanie multizmysłowych doświadczeń klientów. Zrealizowane studia przypadków potwierdziły, że w przypadku badanych hoteli eventy organizowane dla gości z uwagi na swoją specyfikę są bardzo ważne w kształtowaniu wyjątkowych doświadczeń klientów. Event sam w sobie jest przeżyciem, doświadczeniem, przez co może pozytywnie wpłynąć na kreowanie ogólnego doświadczenia klienta związanego z pobytem. W szczególny sposób, w tym kontekście wyróżniają się hotel Dr Irena Eris oraz hotel Manor House. Zdaniem autorki, specyfika tych obiektów stwarza większe możliwości w kontekście organizacji różnych atrakcji dodatkowych. W hotelu Raffles Europejski organizowane eventy związane są głównie ze sztuką, która stanowi najważniejszy element wyróżniający obiekt. Warto podkreślić, że angażowanie się w działalność społeczno-charytatywną nie jest mocną stroną badanych hoteli. Jedynie hotel Raffles Europejski i hotel Dr Irena Eris angażują się w tego typu działania, których zakres, mimo wszystko nie jest zbyt szeroki. Angażowanie się we wspieranie inicjatyw społeczno-charytatywnych wpływa w pozytywny sposób na kształtowanie wizerunku hotelu i tym samym na kształtowanie u klientów pozytywnych emocji, które są kluczowe w kreowaniu wyjątkowych i niezapomnianych doświadczeń.

W wyniku przeprowadzonych badań zidentyfikowano liczne różnice w podejściu poszczególnych badanych hoteli luksusowych do kształtowania niezapomnianych

doświadczeń klientów. Różnice wynikają przede wszystkim ze specyfiki danego hotelu (inne działania realizowane są w hotelach miejskich, a inne w uzdrowiskowych) oraz ze sposobu zarządzania obiektem (w inny sposób zarządzane są hotele rodzinne z kapitałem polskim oraz inaczej te, które należą do międzynarodowych korporacji).

Zrealizowane badanie pozwoliło zidentyfikować także zarówno wiele mocnych stron, którymi odznaczają się badane hotele luksusowe w kontekście kształtowania niezapomnianych doświadczeń klientów, jak i słabe strony, na które także warto zwrócić uwagę (zob. tabela 5.2).

W przypadku hoteli miejskich, tj. hotelu Raffles Europejski i hotelu Monopol zidentyfikowano, że oferta spa w tych obiektach nie jest urozmaicona. W hotelu Raffles Europejski znajduje się jedynie duży basen wraz z sauną i łaźnią parową oraz standardowa oferta zabiegów i masaży. W hotelu Monopol dodatkowo znajduje się siłownia, jednak oferta zabiegów i masaży jest bardzo uboga. Z pewnością wynika to ze specyfiki tych hoteli – są to hotele miejskie, które goście odwiedzają w innym celu niż korzystanie z szerokiej oferty spa. Ponadto warto wspomnieć iż w przypadku tych hoteli istnieją pewne ograniczenia techniczne, które uniemożliwiają rozbudowanie oferty spa o dodatkowe przestrzenie. Jednakże, z uwagi na to, że są to hotele luksusowe, oferta spa mogłaby zostać urozmaicona o dodatkowe zabiegi, jacuzzi lub np. wanny przeznaczone do kąpieli solankowych lub innych zdrowotnych rytuałów. Nie są to aspekty trudne do zrealizowania, a mogą korzystnie wpłynąć na urozmaicenie doświadczeń gości związanych z pobytem w hotelu.

W przypadku hotelu Dr Irena Eris i hotelu Monopol zidentyfikowano brak rzadkich i wyróżniających na tle konkurencji usług dodatkowych. Takie usługi nie są elementem niezbędnym, ale pozytywnie wpływają na intensyfikowanie i kształtowanie niezapomnianych doświadczeń gości. Oferowanie wyszukanych, nietypowych usług dodatkowych może pozytywnie wpłynąć na pozyskiwanie klientów należących do niszy, której potrzeby i oczekiwania nie zostały zaspokojone przez inne hotele. Tacy klienci poczują się z pewnością dostrzeżeni i wyjątkowo potraktowani, co odgrywa dużą rolę w kształtowaniu ich wyjątkowych doświadczeń. Elementem, na który warto zwrócić uwagę jest brak zaangażowania hotelu Monopol oraz hotelu Manor House we wspieranie inicjatyw społecznych. Nie jest to aspekt niezbędny w przypadku działalności hotelu luksusowego. Jednakże, z uwagi na fakt, że takie hotele posiadają zdecydowanie większe możliwości finansowe niż inne, które nie są klasyfikowane jako hotele luksusowe, wspieranie lokalnych inicjatyw społecznych i charytatywnych bez wątpienia wpłynęłoby

korzystnie na budowanie pozytywnego wizerunku hotelu. Takie działania spotykają się często również z aprobatą i uznaniem klientów oraz wywołują u nich pozytywne emocje, co wpływa korzystnie na kształtowanie pozytywnych doświadczeń, a także lojalności (zob. Cwalina i Leoniak, 2019; Sikora, 2019).

Warto zaznaczyć, że w przypadku wszystkich badanych hoteli w kształtowanie wyjątkowych i niezapomnianych doświadczeń klientów angażowani są wszyscy pracownicy. Niezależnie od zajmowanego stanowiska każdy pracownik musi wiedzieć o hotelu wszystko i musi potrafić odpowiedzieć na każde pytanie gościa. Pracownicy są specjalnie przygotowywani do pracy z gośćmi poprzez uczestnictwo w różnego rodzaju szkoleniach. Praktykowany jest również mentoring przez bardziej doświadczonych kolegów i koleżanki. Co więcej, z przeprowadzonych wywiadów wynika, że w trzech hotelach, tj. Monopol, Raffles Europejski oraz Dr Irena Eris pracownicy nawiązują mniej lub bardziej trwałe prywatne relacje z niektórymi gośćmi. Tacy goście kojarzą hotel już nie tylko z noclegiem, ale przede wszystkim z konkretnymi osobami, z którymi nawiązali przyjacielskie relacje.

Tabela 5.2 Mocne i słabe strony w kształtowaniu niezapomnianych i wyjątkowych doświadczeń klientów w badanych hotelach – analiza porównawcza

	Mocne strony
Hotel Raffles Europejski	<ul style="list-style-type: none"> – wysoce spersonalizowane i indywidualne traktowanie każdego gościa, – przygotowywanie spersonalizowanych prezentów dla gości, – oferowanie rzadkich i wyjątkowych usług dodatkowych (np. obecność Art Collection Managera w hotelu), – oddziaływanie na wiele zmysłów klienta, tj. na wzrok, węch, smak oraz słuch (dodatkowy atut stanowi emitowanie specjalnie przygotowanej dla hotelu kompozycji zapachowej), – organizowanie eventów dla gości, które są spójne z tożsamością i motywem przewodnim hotelu, – przygotowywanie i angażowanie wszystkich pracowników hotelu w zapewnianie niezapomnianych i wyjątkowych doświadczeń klientów, – możliwość odbycia przez gościa wirtualnego spaceru po hotelu za pośrednictwem strony internetowej, – doskonała lokalizacja, – bogata historia i związane z nią dziedzictwo, – luksusowe wnętrza zaprojektowane z dbałością o każdy szczegół,
Hotel Dr Irena Eris	<ul style="list-style-type: none"> – wysoce spersonalizowane i indywidualne traktowanie każdego gościa (budowanie rodzinnej i przyjaznej atmosfery w hotelu), – przygotowywanie upominków powitalnych dla gości (dodatkowe urozmaicenia w przypadku ważnych okoliczności, np. urodzin gościa, obchodzonej rocznicy, świętowania zaręczyn), – bogata oferta z zakresu SPA oraz odnowy biologicznej, – przygotowywanie i angażowanie wszystkich pracowników hotelu w zapewnianie niezapomnianych i wyjątkowych doświadczeń klientów,

	<ul style="list-style-type: none"> – szeroki zakres usług dodatkowych, z których goście mogą skorzystać w ramach pobytu, – organizowanie różnego rodzaju eventów dla gości, – doskonała lokalizacja, – dziedzictwo, – luksusowe wnętrze zaprojektowane z dbałością o każdy szczegół,
Hotel Monopol	<ul style="list-style-type: none"> – wysoce spersonalizowane i indywidualne traktowanie każdego gościa (budowanie rodzinnej i przyjaznej atmosfery w hotelu), – przygotowywanie upominków powitalnych dla gości, – przygotowywanie i angażowanie wszystkich pracowników hotelu w zapewnianie niezapomnianych i wyjątkowych doświadczeń klientów, – wyróżniający sposób prowadzenia komunikacji w mediach społecznościowych, – doskonała lokalizacja, – bogata historia i związane z nią dziedzictwo, – luksusowe wnętrze zaprojektowane z dbałością o każdy szczegół,
Hotel Manor House	<ul style="list-style-type: none"> – przygotowywanie upominków powitalnych dla gości, – bardzo bogata oferta z zakresu spa oraz odnowy biologicznej, – szeroki zakres rzadkich i wyjątkowych usług dodatkowych (np. hotel ze spa dla koni, nowatorskie zabiegi z zakresu alchemii zdrowia i odnowy biologicznej), – oddziaływanie na wiele zmysłów klienta, tj. na wzrok, węch, smak oraz słuch (dodatkowy atut stanowi emitowanie specjalnie przygotowanych dla hotelu kompozycji zapachowych, odtwarzanie muzyki o właściwościach zdrowotnych w łazienkach gości), – organizowanie eventów zapewniających gościom dodatkową rozrywkę (np. weekend z Witalną Wioską, gra „Ucieczka z lochów”), – przygotowywanie i angażowanie wszystkich pracowników hotelu w zapewnianie niezapomnianych i wyjątkowych doświadczeń klientów, – możliwość odbycia przez gościa wirtualnego spaceru po hotelu za pośrednictwem strony internetowej, – doskonała lokalizacja, – bogata historia i związane z nią dziedzictwo, – luksusowe wnętrze zaprojektowane z dbałością o każdy szczegół, – oferta hotelu skierowana do klientów dorosłych,
	Słabe strony
Hotel Raffles Europejski	<ul style="list-style-type: none"> – słabo urozmaicona oferta spa,
Hotel Dr Irena Eris	<ul style="list-style-type: none"> – brak wyróżniających usług dodatkowych,
Hotel Monopol	<ul style="list-style-type: none"> – brak wyróżniających usług dodatkowych, – słabo urozmaicona oferta spa, – brak zaangażowania w organizowanie eventów dla gości, – brak zaangażowania we wspieranie inicjatyw społecznych i charytatywnych, – niewielki stopień multisensorycznego oddziaływania na gościa (w hotelu odtwarzana jest niczym niewyróżniająca się muzyka i eleganckie, ale powszechne zapachy),
Hotel Manor House	<ul style="list-style-type: none"> – brak wysoce spersonalizowanego i indywidualnego podejścia do każdego gościa, – brak zaangażowania we wspieranie inicjatyw społecznych i charytatywnych.

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

W wyniku przeprowadzonego badania zidentyfikowano, że działania zorientowane na kreowanie wyjątkowych i niezapomnianych doświadczeń klientów są kluczowe w procesie kształtowania ich lojalności. Przedstawiciele badanych hoteli zgodnie podkreślają, że działaniami najważniejszymi i jednocześnie najbardziej skutecznymi są, w ich opinii, indywidualne traktowanie gości i budowanie z nimi długotrwałych i silnych relacji. Stanowi to bardzo ważny poznawczo wątek, ponieważ istotą zarówno marketingu doświadczeń, jak i kształtowania lojalności klientów jest budowanie, utrzymywanie i pielęgnowanie relacji z klientami oraz traktowanie ich w wyjątkowy, indywidualny sposób. Wykorzystywanie działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń może skutecznie wpłynąć na kształtowanie lojalności klientów hoteli luksusowych, którzy mają dodatkowo bardzo wysokie wymagania i odmienne oczekiwania w porównaniu do klientów korzystających z usług innych hoteli, nieklasyfikowanych jako luksusowe. Ponadto, doświadczanie czegoś wyjątkowego i niezapomnianego jest związane z odczuwaniem przez klienta silnych, pozytywnych emocji i ma wpływ na pojawianie się uczucia zadowolenia z obsługi i usług hotelu luksusowego, z którego oferty korzysta. To z kolei stanowi element niezbędny w kształtowaniu się jego lojalności wobec hotelu. Z opinii badanych przedstawicieli hoteli luksusowych wynika, że niektóre działania z zakresu marketingu doświadczeń realizowane przez hotele cieszą się szczególnie pozytywnym odbiorem i goście częściej zwracają na nie swoją uwagę. Oprócz oczywistych aspektów, takich jak lokalizacja i wystrój hotelu oraz zaplecze kulinarne, klienci pozytywnie komentują np. doskonałą obsługę klienta, czekające w pokojach niespodzianki oraz wysoce spersonalizowane i wyjątkowe podejście personelu do każdego gościa. Pozytywnym odbiorem cieszą się również nietypowe i rzadkie usługi dodatkowe oferowane w hotelu Raffles Europejski oraz hotelu Manor House SPA.

Na rysunku 5.1 zaprezentowano w sposób syntetyczny kluczowe działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń, które są wykorzystywane przez badane hotele luksusowe do kształtowania lojalności klientów.

Rysunek 5.1 Działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń wykorzystywane w budowaniu lojalności klientów hoteli luksusowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

Działaniem sprzyjającym wzmocnieniu lojalności klientów jest traktowanie stałych gości hotelowych w wyjątkowy sposób. Stali goście w hotelach Dr Irena Eris, Monopol oraz Manor House otrzymują dodatkowe, spersonalizowane prezenty, pracownicy hotelu są z nimi w stałym kontakcie oraz przygotowywane są dla nich specjalne oferty pobytu i liczne udogodnienia. W hotelu Raffles Europejski dodatkowo stali goście otrzymują specjalne zaproszenia na zamknięte imprezy. Tacy goście stają się członkami prestiżowej grupy, do której nie każdy może należeć. Stanowi to kolejny, istotny poznawczo wątek ze względu na fakt, że takie wyjątkowe traktowanie jest możliwe wyłącznie dzięki temu, że hotel doskonale zna swoich stałych gości, ich potrzeby, oczekiwania i preferencje, a dzięki temu ma możliwość realizacji bardziej kreatywnych, szerszych i niestandardowych działań. Traktowanie stałych gości w ten sposób sprawia, że czują się oni docenieni i wyróżnieni podczas każdego pobytu w danym hotelu, i w wyniku tego nie odczuwają potrzeby zmiany. W tym przypadku, ponownie bardzo ważne okazuje się budowanie i pielęgnowanie relacji z klientami.

W kontekście przeprowadzonego badania jakościowego warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden istotny poznawczo wątek. Nie wszyscy przedstawiciele badanych hoteli spotkali się z pojęciem marketingu doświadczeń. Co więcej, żadna z badanych osób nie

potrafiła zdefiniować tego pojęcia. Poproszeni o wyjaśnienie własnymi słowami czym w ich opinii jest marketing doświadczeń udzielali następujących odpowiedzi:

- *„Podejrzewam, że jest to powiązane też ze storytellingiem [...]. Moim zdaniem, to byłoby opisywanie pewnie czegoś na podstawie własnych doświadczeń. Dlatego też, nam zależy żeby nasi pracownicy wiedzieli więcej o naszej marce, o naszym hotelu, po to żeby też goście mogli zrozumieć, że te doświadczenia, które oni przeżyją jak będą na miejscu są bardzo realne i bardzo namacalne. Chcemy, aby goście czuli, że my wiemy o czym mówimy” [HL_B],*
- *„Może on się jakoś tam wiąże z tym co ja pani mówię, o takim traktowaniu indywidualnie każdego gościa, żeby się czuł wyjątkowo tutaj, żeby nie był anonimowy. Może to jest też takie zwracanie uwagi na różne prośby i potrzeby gości, jak np. komentując, że woleliby coś inaczej, że przy następnym pobycie woleliby pokój na przykład na lewą stronę, więc może to jest pewnego rodzaju odpowiedź na to o czym pani teraz mówi” [HL_C],*
- *„Myślę, że jest to tak naprawdę kreowanie pewnego obrazu, ale nie obrazu na temat produktu, a na temat tego jak dana osoba się poczuje korzystając właśnie z danej usługi, czy z danego produktu – jakie emocje będą jej towarzyszyć, jak będzie się czuć w momencie kiedy będzie z niej korzystać, jak to wpłynie na budowanie swojej tożsamości, czy też swojej percepcji sposobu spędzania czasu. Bardziej chodzi właśnie o zachęcanie kogoś do wykreowania pewnej wizji tego poczucia, które będzie mu towarzyszyć w trakcie lub po skorzystaniu z tej usługi” [HL_A].*

Żadna z przytoczonych wypowiedzi nie koresponduje nawet w niewielkim stopniu z faktyczną definicją marketingu doświadczeń. Wśród przedstawicieli badanych hoteli świadomość na temat marketingu doświadczeń jest stosunkowo niska. W związku z tym w żadnym z tych hoteli nie została opracowana odrębna strategia marketingu doświadczeń, pomimo tego, że w obiektach konsekwentnie realizowane są działania skoncentrowane na kształtowaniu niezapomnianych i wyjątkowych doświadczeń klientów. Te działania realizowane są bardziej w sposób intuicyjny w ramach ogólnych strategii marketingowych badanych hoteli, aniżeli świadomie, jako działania z zakresu marketingu doświadczeń.

ROZDZIAŁ SZÓSTY

DZIAŁANIA I INSTRUMENTY Z ZAKRESU MARKETINGU DOŚWIADCZEŃ WYKORZYSTYWANE W BUDOWANIU LOJALNOŚCI KLIENTÓW A ZACHOWANIA LOJALNOŚCIOWE KLIENTÓW HOTELI LUKSUSOWYCH – WNIOSKI Z BADANIA ANKIETOWEGO

6.1 Działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń wykorzystywane przez hotele luksusowe do budowania lojalności klientów

Podstawą, przeprowadzonego w części empirycznej pracy, wnioskowania na temat znaczenia i wpływu działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń na lojalność klientów hoteli luksusowych są wyniki badania ankietowego, które autorka zrealizowała w okresie wrzesień – listopad 2023 roku. Procedura realizacji badania została przedstawiona w podrozdziale 4.2.2 niniejszej dysertacji. W zrealizowanym badaniu pozyskano kompletne dane od 579 respondentów (klientów hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce). W dalszej części pracy dokonano analizy opartej o dane pochodzące z tej właśnie próby badawczej.

Analizie poddano wyniki uzyskane w każdym z pięciu badanych obszarów, tj.: I. – Marketing relacji; II. – Oferta; III. – Komunikacja; IV. – Marketing sensoryczny oraz V. – Zachowania lojalnościowe klienta. Dla każdego obszaru współczynnik *alfa-Cronbacha* był na satysfakcjonującym poziomie, co uprawniało do dalszej interpretacji wyników odnoszących się do wszystkich wyróżnionych obszarów.

Przyjęto interpretację, że udzielenie przez respondenta odpowiedzi „5 – całkowicie się zgadzam” świadczy o bardzo wysokiej zgodności opinii respondenta z zaproponowanym stwierdzeniem i tym samym bardzo wysokim wpływie zmiennej na decyzję o wyborze oferty danego hotelu. Udzielenie odpowiedzi „4 – zgadzam się” świadczy o zgodności opinii respondenta z zaproponowanym stwierdzeniem oraz istotnym wpływie zmiennej na decyzję o wyborze oferty danego hotelu. Odpowiedź „3 – nie mam zdania” świadczy o trudności z udzieleniem odpowiedzi. Z kolei, udzielenie odpowiedzi „2 – nie zgadzam się” interpretowano jako brak zgodności opinii respondenta z zaproponowanym stwierdzeniem i jednocześnie jako brak wpływu zmiennej na decyzję

o wyborze oferty danego hotelu. Odpowiedź „1 – całkowicie się nie zgadzam” świadczy o całkowitym braku zgodności opinii respondenta z zaproponowanym stwierdzeniem oraz zdecydowanym braku wpływu zmiennej na decyzję o wyborze oferty danego hotelu.

6.1.1 Obszar I. – Marketing relacji

W ramach Obszaru I. – Marketing relacji, analizie poddano dziewięć zmiennych diagnostycznych. Dotyczyły one działań i instrumentów z zakresu marketingu relacji realizowanych przez hotele luksusowe w celu kształtowania niezapomnianych doświadczeń klientów i tym samym budowania ich lojalności. Respondenci byli poproszeni o to, aby w ramach przyjętej skali, ocenili, w jakim stopniu działania i instrumenty z zakresu marketingu relacji wykorzystywane przez hotele luksusowe wpływają na ich chęć i gotowość do skorzystania z oferty danego hotelu luksusowego. Wyniki badania ankietowego w odniesieniu do omawianego konstruktów przedstawiono zbiorczo na wykresie 6.1.

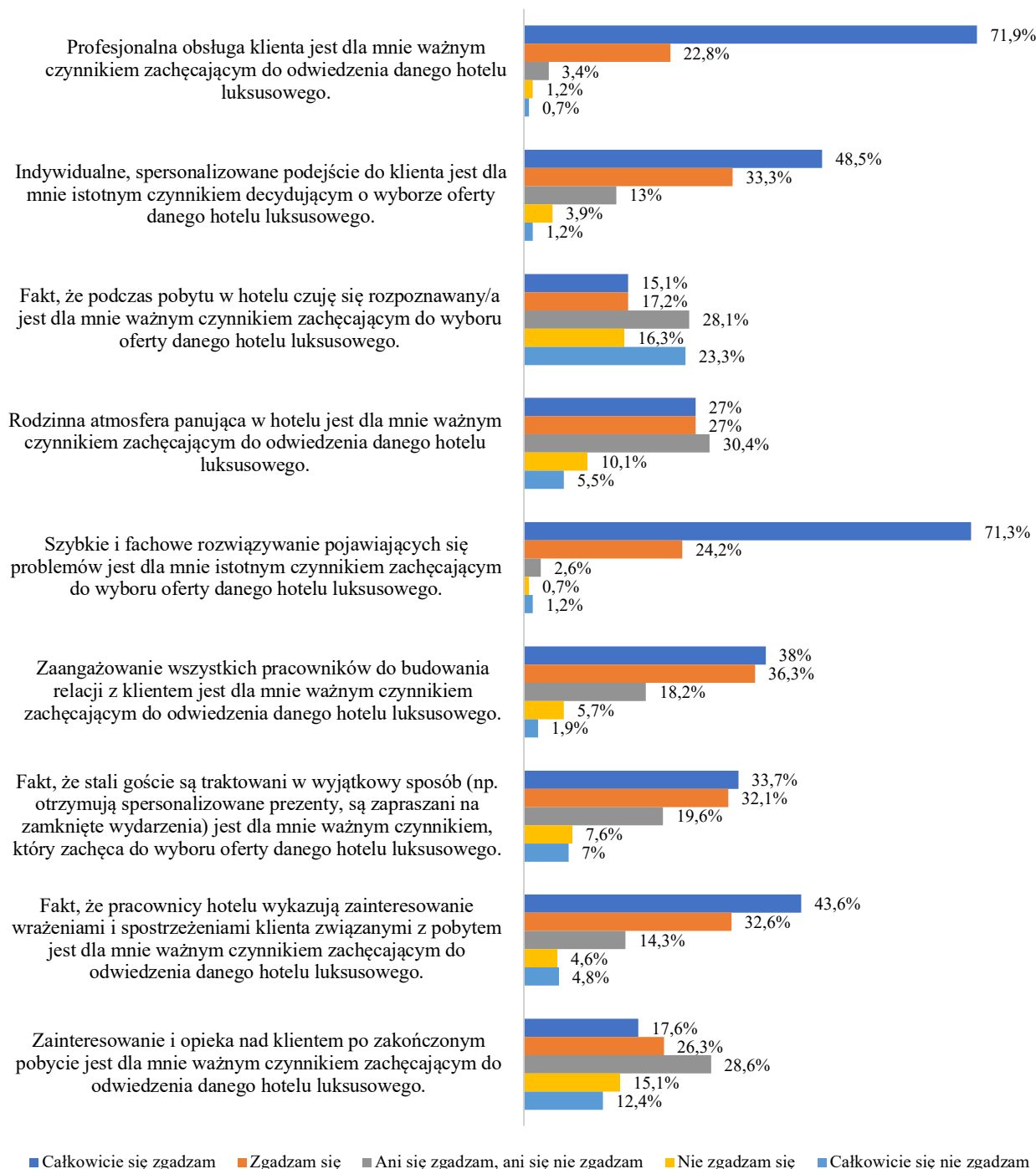
Uzyskane wyniki wskazują, że bardzo ważnym czynnikiem zachęcającym klientów do odwiedzenia hotelu luksusowego jest profesjonalna obsługa klienta – łącznie 94,7% respondentów określiło, że profesjonalna obsługa klienta stanowi dla nich ważny czynnik decydujący o wyborze oferty danego hotelu luksusowego (w tym odsetek odpowiedzi całkowicie się zgadzam wyniósł aż 71,9%). Jedynie 3,4% respondentów odpowiedziało, że nie posiada zdania, a niespełna 2% osób badanych stwierdziło, że profesjonalna obsługa klienta nie stanowi w ich opinii ważnego czynnika zachęcającego do odwiedzenia hotelu luksusowego.

Zdecydowana większość osób badanych, tj. 81,8% przyznaje, że przy wyborze oferty danego hotelu luksusowego bardzo ważnym lub ważnym czynnikiem jest dla nich traktowanie klienta w indywidualny i spersonalizowany sposób (48,5% wskazań odpowiedzi „całkowicie się zgadzam” oraz 33,3% wskazań odpowiedzi „zgadzam się”). Jedynie 5,1% respondentów określiło, że czynnik ten nie wpływa na ich decyzję o wyborze oferty danego hotelu luksusowego, a 13% miało trudności z jednoznacznym określeniem, czy traktowanie klienta w indywidualny i spersonalizowany sposób jest dla nich ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu.

W ramach kolejnego stwierdzenia w obszarze marketingu relacji respondenci mieli określić czy fakt, że podczas pobytu w hotelu czują się rozpoznawani stanowi dla nich ważny czynnik decydujący o wyborze oferty hotelu. Z tym stwierdzeniem zgodziło

się jedynie 32,3% osób badanych. Trudności z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi miało aż 28,1% respondentów, a 39,6% z nich określiło, że ten czynnik nie jest dla nich ważny w przypadku podejmowania decyzji o wyborze oferty hotelu luksusowego.

Wykres 6.1 Rozkład odpowiedzi respondentów w ramach Obszaru I. – Marketing relacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Ankietowani zostali poproszeni również o określenie, czy rodzinna atmosfera panująca w hotelu jest ważnym czynnikiem zachęcającym ich do odwiedzenia danego obiektu. Ponad połowa badanych, tj. 54% zgodziła się z tym stwierdzeniem. Dla 15,6% ankietowanych rodzinna atmosfera panująca w hotelu nie stanowi ważnego czynnika, który mógłby zachęcać ich do odwiedzenia danego hotelu luksusowego. Spośród biorących udział w badaniu 30,4% miało trudności z jednoznacznym określeniem swojego stanowiska odnośnie do omawianego stwierdzenia.

W odniesieniu do kolejnego stwierdzenia, aż 95,5% ankietowanych określiło, że szybkie i fachowe rozwiązywanie pojawiających się problemów podczas ich pobytu w hotelu stanowi bardzo ważny czynnik zachęcający do jego odwiedzenia (71,3% wskazań odpowiedzi „całkowicie się zgadzam” i 24,2% wskazań odpowiedzi „zgadzam się” – zob. wykres 6.1). Jedynie niespełna 2% osób badanych nie zgodziło się z tym stwierdzeniem, a 2,6% miało trudności z jednoznacznym określeniem swojego stanowiska.

Kolejna zmienna diagnostyczna, tj. zaangażowanie wszystkich pracowników hotelu do budowania relacji z klientem także wpisuje się w obszar marketingu relacji. Z przeprowadzonego badania wynika, że dla ponad 74% badanych jest to ważny czynnik zachęcający do odwiedzenia danego hotelu luksusowego. Relatywnie niewielka część osób badanych, tj. 14,6% nie zgodziła się ze stwierdzeniem, że zaangażowanie wszystkich pracowników do kształtowania relacji z klientem stanowi dla nich ważny czynnik zachęcający do odwiedzenia danego hotelu luksusowego, a 19,6% z nich miało trudności z jednoznacznym ustosunkowaniem się do tego stwierdzenia.

Wyniki uzyskane z przeprowadzonego badania ukazują również, że w opinii osób badanych ważnym czynnikiem zachęcającym do wyboru oferty danego hotelu luksusowego jest fakt, że stali goście są w nim traktowani w wyjątkowy sposób. Wyjątkowe traktowanie może przejawiać się m.in. przygotowaniem przez pracowników hotelu spersonalizowanych prezentów dla gości lub zapraszaniem ich na zamknięte wydarzenia. Łącznie 66% ankietowanych wybierając odpowiedź „5 – całkowicie się zgadzam” oraz odpowiedź „4 – zgadzam się” przyznało, że fakt, że stali goście są traktowani w hotelu w wyjątkowy sposób stanowi ważny czynnik wpływający na ich decyzje. Jedynie 14,6% osób badanych uznało, że wyjątkowe traktowanie stałych gości nie zachęca ich do wyboru oferty danego hotelu, a 19,6% z nich miało trudności z jednoznacznym określeniem swojego stanowiska.

Osoby badane zostały poproszone również o określenie, czy fakt, że pracownicy hotelu wykazują zainteresowanie wrażeniami i spostrzeżeniami klienta związanymi z

pobytem jest dla nich ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu. Nieco ponad 76,2% z nich uznało, że jest to bardzo ważny lub ważny czynnik, który mógłby zachęcić do skorzystania z oferty danego hotelu luksusowego. Niewiele ponad 14% ankietowanych nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi, a 9,4% określiło, że nie jest to ważny czynnik wpływający na ich decyzje o odwiedzeniu danego hotelu.

Ostatnia zmienna diagnostyczna analizowana w ramach Obszaru I. Marketing relacji dotyczyła zainteresowania klientem po zakończonym pobycie. Obejmuje ona m.in. takie działania, jak: wysyłanie wiadomości lub telefonowanie do klientów z podziękowaniem za pobyt oraz przesyłanie informacji o ofertach, które mogłyby być atrakcyjne dla klienta w przyszłości. W przypadku tej zmiennej odpowiedzi respondentów były bardzo zróżnicowane. Niemal 44% osób badanych określiło, że zainteresowanie klientem po zakończonym pobycie stanowi ważny czynnik zachęcający ich do odwiedzenia danego hotelu luksusowego. Ponad 27% ankietowanych określiło z kolei, że ten czynnik nie ma znaczenia podczas podejmowania decyzji o wyborze hotelu. Stosunkowo duży odsetek, tj. 28,6% osób badanych miało trudności z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi.

Podsumowując, działania i instrumenty realizowane przez hotele luksusowe w ramach marketingu relacji w zdecydowanej większości stanowią bardzo ważne czynniki wspierające kształtowanie lojalności klientów. Szczególnie ważne w tym przypadku okazały się takie czynniki, jak: profesjonalna obsługa klienta, indywidualne i spersonalizowane podejście do klienta, szybkie i fachowe rozwiązywanie problemów pojawiających się podczas pobytu, zaangażowanie wszystkich pracowników do budowania relacji z klientami oraz zainteresowanie pracowników wrażeniami i spostrzeżeniami klientów związanymi z pobytem. Co ciekawe, czynniki, które osoby badane (klienci hoteli luksusowych) ocenili jako najważniejsze, tj. profesjonalna obsługa klienta, szybkie i fachowe rozwiązywanie pojawiających się problemów oraz indywidualne i spersonalizowane podejście do klienta, w ramach badania jakościowego (por. podrozdział 5.3) również zostały wyróżnione jako najważniejsze działania wspierające kształtowanie lojalności klientów. Czynnikiem, który na podstawie ocen osób badanych w najmniejszym stopniu wpływa na decyzję o odwiedzeniu danego hotelu luksusowego jest fakt, że podczas pobytu w hotelu goście czują się rozpoznawani. Mniej istotnymi czynnikami według ankietowanych okazały się także rodzinna atmosfera panująca w hotelu oraz zainteresowanie i opieka nad klientami po zakończonym pobycie. Warto w tym miejscu wspomnieć, że w ramach wywiadów przeprowadzonych z

przedstawicielami hoteli luksusowych, zainteresowanie i opieka nad klientami po zakończonym pobycie zostały z kolei wskazane jako jedne z kluczowych działań podejmowanych w celu kształtowania i podtrzymywania lojalności klientów.

6.1.2 Obszar II. – Oferta

W ramach Obszaru II. – Oferta analizie poddano osiem zmiennych diagnostycznych. Dotyczyły one różnych aspektów związanych z ofertą hoteli luksusowych. Respondenci byli poproszeni o to, aby w zakresie przyjętej skali, ocenić w jakim stopniu poszczególne elementy oferty hotelu luksusowego wpływają na ich chęć i gotowość do odwiedzenia danego obiektu. Wyniki badania ankietowego w odniesieniu do omawianego konstruktów przedstawiono zbiorczo na wykresie 6.2.

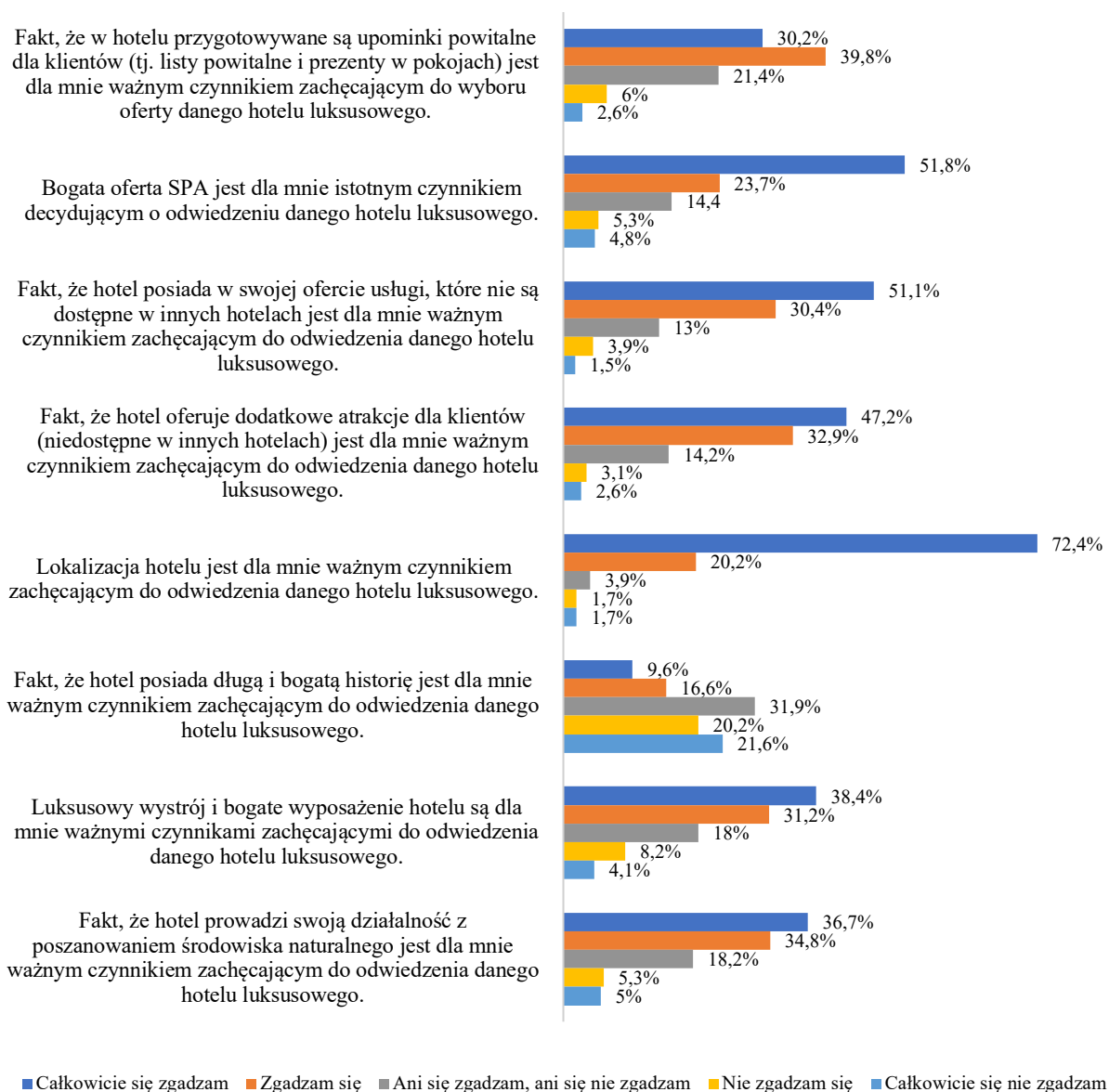
Pierwszą zmienną diagnostyczną analizowaną w ramach niniejszego obszaru było przygotowywanie przez obsługę hotelu upominków powitalnych dla gości w ich pokojach. Wśród upominków powitalnych można wyróżnić np. spersonalizowane listy powitalne lub różnego rodzaju prezenty dla gości. Niespełna 70% ankietowanych przyznało, że ten czynnik w bardzo dużym lub dużym stopniu zachęca ich do skorzystania z oferty danego hotelu luksusowego. Jedynie 8,6% osób badanych zaznaczyło, że upominki powitalne dla gości nie stanowią dla nich istotnego czynnika zachęcającego do skorzystania z oferty danego hotelu, a nieco ponad 20% z nich miało trudności z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi.

Ważnym czynnikiem decydującym o wyborze oferty danego hotelu luksusowego w opinii osób badanych jest bogata oferta SPA. Wyniki uzyskane z przeprowadzonego badania wskazują, że 75,5% ankietowanych zgodziło się z tym stwierdzeniem (aż 51,8% osób badanych wybrało odpowiedź „5 – całkowicie się zgadzam”, a 23,7% udzieliło odpowiedzi „4 – zgadzam się” – zob. wykres 6.2). Jedynie niewiele ponad 10% osób badanych uznało, że bogata oferta SPA nie jest istotnym czynnikiem zachęcającym ich do odwiedzenia danego hotelu luksusowego, a 14% z nich miało trudności z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi.

Osoby badane zostały poproszone również o określenie, czy fakt, że dany hotel posiada w swojej ofercie usługi, które nie są dostępne w innych hotelach stanowi ważny czynnik zachęcający do skorzystania z jego oferty. Nieco ponad 81% respondentów przyznało, że obecność w ofercie danego hotelu wyjątkowych usług, które nie są dostępne w innych hotelach stanowi ważny czynnik zachęcający ich do skorzystania z jego oferty.

Stosunkowo niewielki odsetek osób badanych (jedynie 5,4% - zob. wykres 6.2) określiło, że ten element oferty nie stanowi istotnego czynnika, który decydowałby o wyborze oferty danego hotelu. W przypadku tego stwierdzenia 13% ankietowanych miało trudności z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi.

Wykres 6.2 Rozkład odpowiedzi respondentów w ramach Obszaru II. – Oferta



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Odnośnie do kolejnej zmiennej diagnostycznej respondenci byli poproszeni o określenie, czy fakt, że dany hotel posiada w swojej ofercie dodatkowe atrakcje, które nie są dostępne w innych hotelach stanowi dla nich ważny czynnik zachęcający do skorzystania z usług hotelu. Podobnie, jak w przypadku wcześniej opisywanej zmiennej

z tego obszaru („Fakt, że hotel posiada w swojej ofercie usługi, które nie są dostępne w innych hotelach jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego” – zob. wykres 6.2), tu również nieco ponad 81% osób badanych przyznało, że dodatkowe atrakcje, które nie są dostępne w innych hotelach są ważnym elementem oferty zachęcającym ich do odwiedzenia danego hotelu (47,2% wskazań odpowiedzi „5 – całkowicie się zgadzam” oraz 32,9% wskazań „4 – zgadzam się” – zob. wykres 6.2). Jedynie 5,7% osób badanych uznało, że dodatkowe atrakcje oferowane przez dany hotel nie stanowią dla nich ważnego elementu wpływającego na decyzję o skorzystaniu z oferty hotelu, a 14,2% miało trudności z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi.

Kolejne stwierdzenie, w ramach omawianego obszaru, dotyczyło lokalizacji hotelu. Łącznie aż 92,6% ankietowanych przyznało, że lokalizacja jest ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego (w tym aż 72,4% wskazań odpowiedzi „5 – całkowicie się zgadzam – zob. wykres 6.2). Tylko 3,4% osób badanych określiło, że nie zgadza się z tym stwierdzeniem, a 3,9% nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi.

W ramach następnego stwierdzenia poproszono osoby badane o określenie, czy fakt, że hotel posiada długą i bogatą historię stanowi dla nich ważny czynnik zachęcający do jego odwiedzenia. Wyniki zrealizowanego badania ukazują, że jedynie 26,2% respondentów zgodziło się z tym stwierdzeniem. Niespełna 42% osób badanych określiło, że długa i bogata historia hotelu nie stanowi dla nich ważnego czynnika, który decydowałby o odwiedzeniu danego obiektu. Stosunkowo duży odsetek, bo 31,9% ankietowanych miało trudności z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi. Można domniemywać, że nie potrafili oni jednoznacznie stwierdzić, czy długa i bogata historia hotelu luksusowego wpływa na ich decyzje.

Z przeprowadzonego badania wynika, że luksusowy wystrój i bogate wyposażenie hotelu są dla osób badanych ważnymi czynnikami zachęcającymi do odwiedzenia danego hotelu (38,4% wskazań odpowiedzi „5 – całkowicie się zgadzam” oraz 31,% wskazań odpowiedzi „4 – zgadzam się” – zob. wykres 6.2). Nieco ponad 12% osób badanych nie zgodziło się z tym, że luksusowy wystrój i bogate wyposażenie hotelu stanowi ważny czynnik wpływający na ich decyzje, a 18% z nich nie ustosunkowało się w jednoznaczny sposób do tego stwierdzenia.

Ostatnie sformułowanie, do którego respondenci mieli się odnieść w badaniu dotyczyło aspektów środowiskowych prowadzenia działalności hotelu. Co ciekawe,

aż 71,5% ankietowanych określiło, że prowadzenie działalności hotelu z poszanowaniem środowiska naturalnego stanowi dla nich bardzo ważny lub ważny czynnik zachęcający do skorzystania z jego oferty. Jest to bardzo budujący wynik, który może świadczyć m.in. o stale rosnącej świadomości nabywców luksusowych usług hotelowych dotyczącej konieczności dbania o środowisko naturalne oraz ich chęci do angażowania się w proekologiczne inicjatywy. Jedynie 10,3% osób badanych uznało, że czynnik ten nie jest istotny podczas podejmowania przez nich decyzji o odwiedzeniu danego hotelu luksusowego, a nieco ponad 18% z nich miało trudności z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi.

Podsumowując, oferta stanowi ważny czynnik zachęcający klientów do odwiedzania hoteli luksusowych i wspierający kształtowanie ich lojalności. Aspekty oferty hotelu, które na bazie ocen osób badanych okazały się być czynnikami mającymi największy wpływ na podejmowane przez nich decyzje to: bogata oferta SPA; usługi, które nie są dostępne w innych hotelach; dodatkowe atrakcje dla gości oraz lokalizacja hotelu. Spośród wymienionych wyżej czynników szczególnie istotnym elementem oferty, który zachęca do odwiedzenia danego hotelu luksusowego jest jego lokalizacja (łącznie 96,4% osób badanych w przypadku tej zmiennej wybrało odpowiedź „5 – całkowicie się zgadzam” oraz „4 – zgadzam się” – zob. wykres 6.2). Jako ważne czynniki decydujące o wyborze oferty danego hotelu ankietowani uznali również luksusowy wystrój hotelu, a także fakt, że w hotelu przygotowywane są upominki powitalne dla gości oraz, co ciekawe, prowadzenie działalności hotelu z poszanowaniem środowiska naturalnego. Najmniej istotnym elementem oferty, który wpływa na podejmowanie decyzji o odwiedzeniu danego hotelu w opinii osób badanych jest długa i bogata historia hotelu.

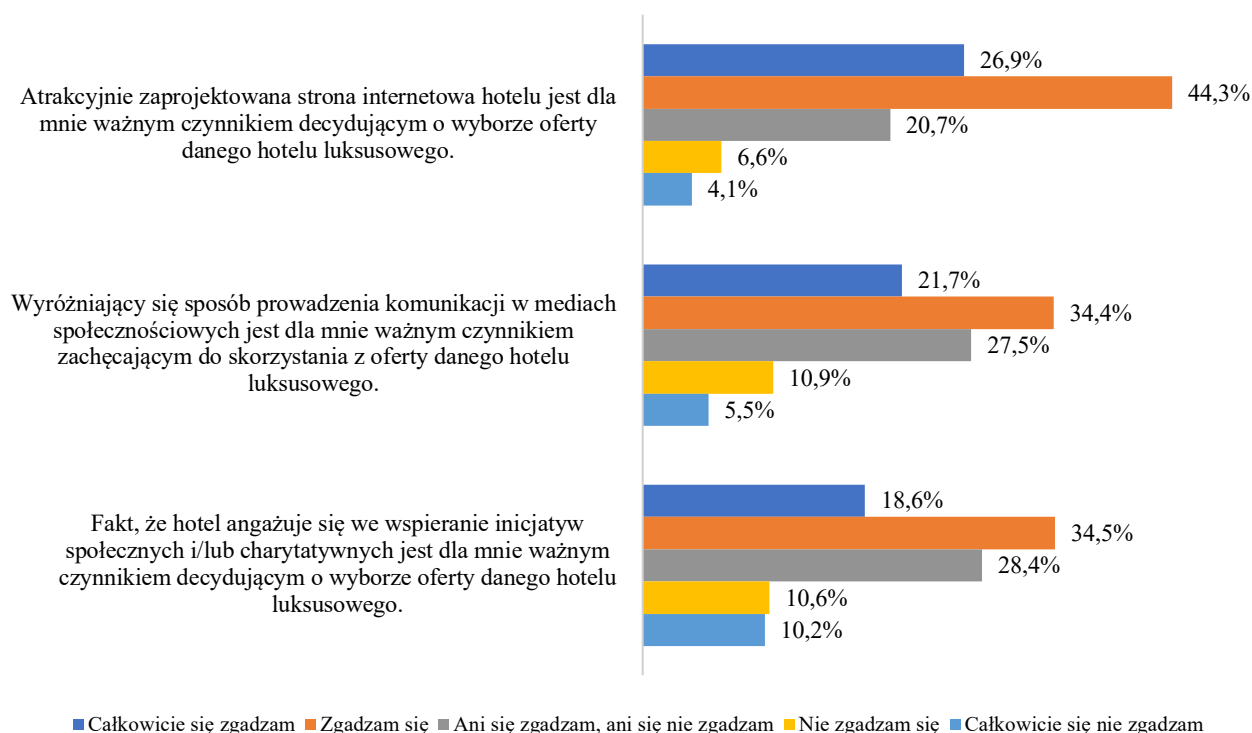
Warto w tym miejscu zaznaczyć, że w ramach przeprowadzonego przez autorkę badania jakościowego (por. podrozdział 5.3) przedstawiciele hoteli luksusowych zgodnie podkreślali, że dodatkowe usługi, które nie są dostępne w innych hotelach stanowią, ich zdaniem, element wyróżniający hotel na tle konkurencji i zapewniający przewagę na rynku. Ponadto, podkreślali, że w reprezentowanych przez nich hotelach szczególny nacisk kładziony jest na nienaganny i wysoce luksusowy wystrój. Ten aspekt oferty hotelu był również wysoko oceniany przez respondentów badania ankietowego, co oznacza, że stanowi on ważny czynnik wpływający na ich decyzje. Przedstawiciele hoteli luksusowych, którzy byli respondentami w badaniu jakościowym, wśród najważniejszych aspektów oferty nie wyróżnili lokalizacji hotelu, która na podstawie

ocen respondentów biorących udział w opisywanym w tym rozdziale badaniu, została zidentyfikowana jako bardzo ważny czynnik wpływający na ich decyzje i wybory. Zaskakującym jest również fakt, że w przypadku badania jakościowego, reprezentanci hoteli nie wspominali o tym, że ważnym elementem oferty hotelu jest prowadzenie jego działalności z poszanowaniem środowiska naturalnego, co dla respondentów w badaniu ilościowym stanowiło jeden z ważniejszych czynników wpływających na ich decyzje o wyborze oferty danego hotelu.

6.1.3 Obszar III. – Komunikacja

W ramach Obszaru III. – Komunikacja, analizie poddano trzy zmienne diagnostyczne. Zmienne w ramach tego obszaru dotyczyły działań i instrumentów z zakresu komunikacji realizowanych przez hotele luksusowe. Respondenci byli poproszeni o to, aby w zakresie przyjętej skali, ocenić w jakim stopniu owe działania i instrumenty wpływają na ich chęć i gotowość do skorzystania z oferty danego hotelu. Wyniki badania ankietowego w odniesieniu do omawianego konstruktów przedstawiono zbiorczo na wykresie 6.3.

Wykres 6.3 Rozkład odpowiedzi respondentów w ramach Obszaru III. – Komunikacja



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

W odniesieniu do pierwszego sformułowania respondenci byli poproszeni o określenie, czy w ich opinii atrakcyjnie zaprojektowana strona internetowa hotelu stanowi ważny czynnik zachęcający do skorzystania z jego oferty. Łącznie nieco ponad 71% ankietowanych zgodziło się z tym stwierdzeniem wybierając odpowiedź „5 – całkowicie się zgadzam” (26,9% wskazań) oraz odpowiedź „4 – zgadzam się” (44,3% wskazań). Jedynie 10,1% osób badanych nie uznało, że atrakcyjnie zaprojektowana strona internetowa stanowi ważny czynnik, który może wpływać na podejmowanie decyzji o wyborze oferty danego hotelu luksusowego. Niespełna 21% ankietowanych miało natomiast trudności z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi.

W ramach kolejnego sformułowania poproszono osoby badane, aby określiły czy wyróżniający się sposób prowadzenia komunikacji w mediach społecznościowych jest dla nich ważnym czynnikiem zachęcającym do skorzystania z oferty danego hotelu luksusowego. Łącznie nieco ponad 51% ankietowanych (respondenci wybierający odpowiedzi „5 - całkowicie się zgadzam” oraz „4 - zgadzam się”) zgodziło się z tym stwierdzeniem uznając tym samym, że ten aspekt omawianego obszaru stanowi dla nich ważny czynnik wpływający na decyzję o odwiedzeniu danego hotelu. Niespełna 28% respondentów miało trudności z ustosunkowaniem się do tego stwierdzenia w sposób jednoznaczny, a 16,4% z nich zaznaczyło odpowiedzi „1 – całkowicie się nie zgadzam (5,5% wskazań) oraz „2 – nie zgadzam się” (10,9% wskazań), co wskazuje na fakt, że dla tej grupy wyróżniający się sposób prowadzenia komunikacji w mediach społecznościowych nie jest ważnym czynnikiem zachęcającym do skorzystania z oferty danego hotelu luksusowego.

Ostatnie stwierdzenie dotyczyło wspierania przez hotel inicjatyw społecznych i charytatywnych jako działań wpisujących się w omawiany obszar. Łącznie ponad 53% ankietowanych przyznało, że wspieranie przez hotel inicjatyw społecznych i charytatywnych stanowi dla nich ważny lub bardzo ważny czynnik zachęcający do skorzystania z oferty danego hotelu. Niespełna 21% z nich nie zgodziło się z tym stwierdzeniem, a stosunkowo duża grupa respondentów, która stanowiła 28,4% badanej próby zaznaczyła odpowiedź „3 – nie mam zdania” co świadczy o pojawieniu się wśród nich trudności z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi.

Podsumowując, w porównaniu do wcześniej omawianych obszarów, respondenci stosunkowo nisko oceniali działania z zakresu komunikacji w kontekście ich istotności w procesie podejmowania decyzji o skorzystaniu z oferty danego hotelu luksusowego. Można zatem stwierdzić, że w przypadku osób badanych te działania mogą okazać się

mniej skuteczne w procesie kształtowania ich lojalności. Najwyżej ocenianym aspektem komunikacji była atrakcyjnie zaprojektowana strona internetowa. Warto w tym miejscu nadmienić, że w przypadku przeprowadzonego przez autorkę badania jakościowego, osoby biorące udział w pogłębionym wywiadzie (przedstawiciele hoteli luksusowych) określili stronę internetową jako ważny czynnik sprzyjający kształtowaniu pierwszych doświadczeń klientów oraz wspierający budowanie ich lojalności. Osoby te podkreślały również, że w reprezentowanych przez nich hotelach w sposób szczególny dba się o atrakcyjny wygląd strony internetowej oraz o to, aby była ona intuicyjna i ukazywała luksusowy charakter hotelu oraz umożliwiała gościom jak najlepsze zapoznanie się z ofertą hotelu jeszcze przed jego odwiedzeniem. Zaskakującym jest, że tylko niewiele ponad połowa ankietowanych klientów hoteli luksusowych uznała wyróżniający się sposób prowadzenia komunikacji w mediach społecznościowych jako ważny czynnik zachęcający ich do odwiedzenia danego hotelu. Ten wniosek jawi się jako będący niejako w opozycji do wniosku wyciągniętego na podstawie badania jakościowego, w przypadku którego osoby badane niemal zgodnie przyznały, że ten aspekt jest, ich zdaniem, obecnie szczególnie ważny w kontekście kształtowania i wspierania lojalności klientów hoteli luksusowych. Bardzo podobnie ankietowani klienci hoteli luksusowych ustosunkowali się do aspektów prospołecznych działalności hoteli luksusowych. Można domniemywać, że respondenci badania ankietowego mieli trudności z ustosunkowaniem się do tego aspektu, ponieważ hotele luksusowe nadal w niewielkim stopniu angażują się w działania społeczne i charytatywne (lub nie angażują się w nie w ogóle) i nie jest to obszar, który wpływa na ich przewagę konkurencyjną. W tym kierunku warto byłoby pogłębić badania, ponieważ takich wniosków dostarczyło jedynie badanie jakościowe zrealizowane w ramach niniejszej pracy na celowo dobranej próbie badawczej. Warto w tym miejscu podkreślić, iż taki wybór próby badawczej nie uprawnia do uogólniania wniosków na całą populację hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce.

6.1.4 Obszar IV. – Marketing sensoryczny

W ramach Obszaru IV. – Marketing sensoryczny analizie poddano cztery zmienne diagnostyczne. Zmienne diagnostyczne (stwierdzenia), w ramach tego obszaru dotyczyły działań i instrumentów z zakresu marketingu sensorycznego wykorzystywanych przez hotele luksusowe. Respondenci byli poproszeni o to, aby w zakresie przyjętej skali, ocenić w jakim stopniu owe działania i instrumenty wpływają na ich chęć i gotowość do

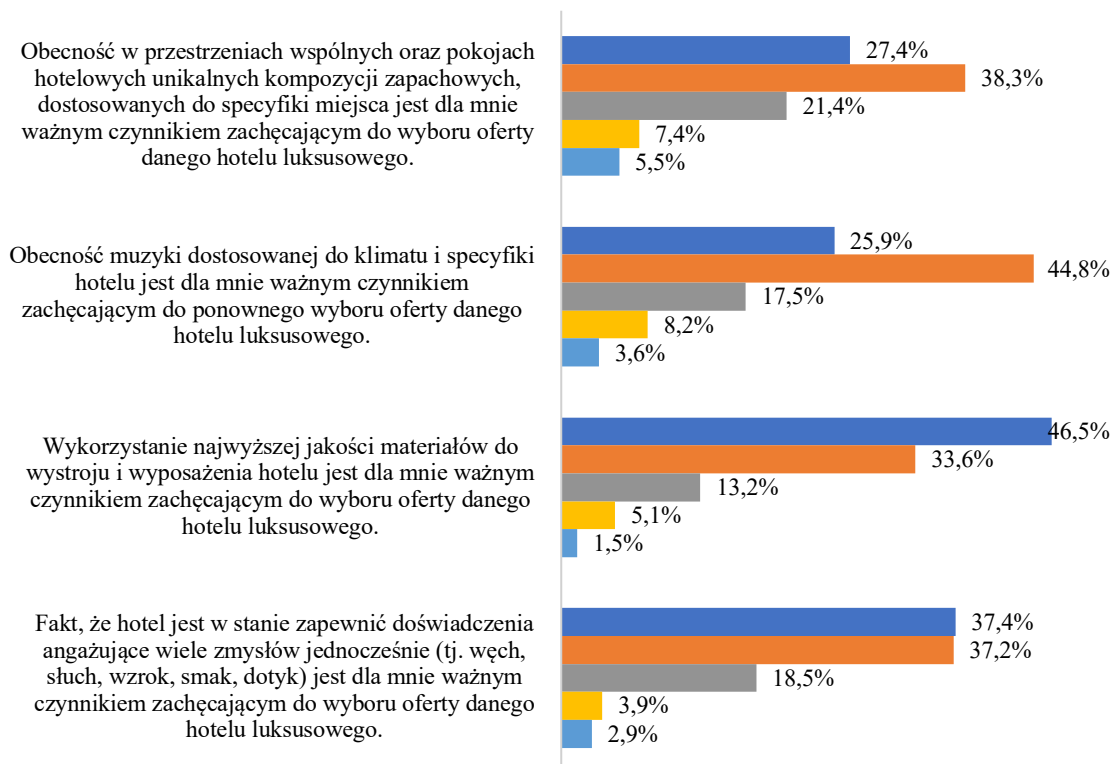
skorzystania z oferty danego hotelu. Wyniki badania ankietowego w odniesieniu do omawianego konstruktów przedstawiono zbiorczo na wykresie 6.4.

W ramach pierwszego stwierdzenia zaproponowanego w tym obszarze, ankietowani zostali poproszeni o określenie, czy obecność w przestrzeniach wspólnych oraz pokojach hotelowych unikalnych kompozycji zapachowych, dostosowanych do specyfiki miejsca stanowi dla nich ważny czynnik zachęcający do odwiedzenia danego hotelu luksusowego. Niespełna 66% osób badanych zgodziło się z tym stwierdzeniem zaznaczając odpowiedź „5 – całkowicie się zgadzam” (27,4% wskazań – zob. wykres 6.4) oraz odpowiedź „4 – zgadzam się” (zob. wykres 6.4). Stosunkowo niewielki odsetek – 12,9% z nich uznało, że unikalne kompozycje zapachowe obecne w przestrzeniach wspólnych obiektu oraz w pokojach hotelowych nie stanowią ważnego czynnika zachęcającego do skorzystania z oferty danego hotelu. Z kolei nieco ponad 21,4% ankietowanych miało trudności z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi.

W ramach kolejnego sformułowania, respondenci byli poproszeni o określenie, czy obecność muzyki dostosowanej do klimatu i specyfiki hotelu luksusowego stanowi ważny czynnik zachęcający do jego odwiedzenia. Łącznie 70,4% osób badanych uznało ten czynnik za ważny w procesie podejmowania przez nich decyzji o odwiedzeniu danego hotelu. Jedynie 11,8% osób badanych przyznało, że obecność muzyki dostosowanej do klimatu i specyfiki hotelu luksusowego nie stanowi ważnego czynnika wpływającego na ich decyzje, a 17,5% z nich miało trudności z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi.

Badani byli poproszeni również o określenie, czy wykorzystywanie najwyższej jakości materiałów do wystroju i wyposażenia hotelu jest dla nich ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego. Ten aspekt respondenci oceniali najwyżej. Nieco ponad 80% z nich zgodziło się z tym stwierdzeniem, że wykorzystywanie najwyższej jakości materiałów do wystroju i wyposażenia hotelu jest dla nich ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego, wybierając odpowiedź „5 – całkowicie się zgadzam” (46,5% wskazań) oraz odpowiedź „4 – zgadzam się” (33,6% wskazań). Jedynie 6,6% ankietowanych oceniło ten czynnik jako nieistotny w procesie podejmowania decyzji o skorzystaniu z oferty danego hotelu, a 13,2% miało trudności z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi.

Wykres 6.4 Rozkład odpowiedzi respondentów w ramach Obszaru IV. – Marketing sensoryczny



■ Całkowicie się zgadzam ■ Zgadzam się ■ Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam ■ Nie zgadzam się ■ Całkowicie się nie zgadzam

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Istotnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego, w opinii osób badanych, jest również fakt, że hotel jest w stanie zapewnić doświadczenia angażujące wiele zmysłów jednocześnie, czyli tzw. doświadczenia multizmysłowe lub multisensoryczne. Łącznie aż 74,6% ankietowanych, wybierając odpowiedź „5 – całkowicie się, a jedynie 6,8% z nich uznało multizmysłowe doświadczenia jako nieistotny czynnik w procesie podejmowania decyzji o wyborze oferty hotelu luksusowego. Nieco ponad 18% respondentów miało trudności z ustosunkowaniem się do tego stwierdzenia.

Podsumowując, działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń realizowane przez hotele luksusowe są bez wątpienia ważne w procesie kształtowania i podtrzymywania lojalności klientów. Szczególnie ważnym czynnikiem okazała się dbałość o estetykę hotelu, w szczególności wykorzystywanie najwyższej jakości materiałów do wystroju i wyposażenia wnętrz. Należy w tym miejscu podkreślić, że

przedstawiciele hoteli luksusowych, którzy byli respondentami w badaniu jakościowym również podkreślali, że najwyższa jakość wszystkich materiałów, sprzętów, mebli i innych elementów wystroju i wyposażenia hotelu jest kluczowa. Niedopuszczalne są nawet najmniejsze uchybienia w tym obszarze. Wpływa to na kreowanie doświadczeń klientów i skojarzeń z danym miejscem i w konsekwencji przekłada się na budowanie ich lojalności. Respondenci badania ankietowego wysoko oceniali także możliwość multisensorycznego doświadczenia, co bardzo pozytywnie wpływa na kształtowanie lojalności klientów, o ile owe doświadczenia mają pozytywny charakter. Pozostałe elementy z zakresu marketingu sensorycznego, tj. obecność unikalnych kompozycji zapachowych w hotelu oraz muzyki dostosowanej do specyfiki danego miejsca ankietowani także ocenili wysoko, uznając tym samym, że są one ważnymi czynnikami zachęcającymi ich do skorzystania z oferty danego hotelu.

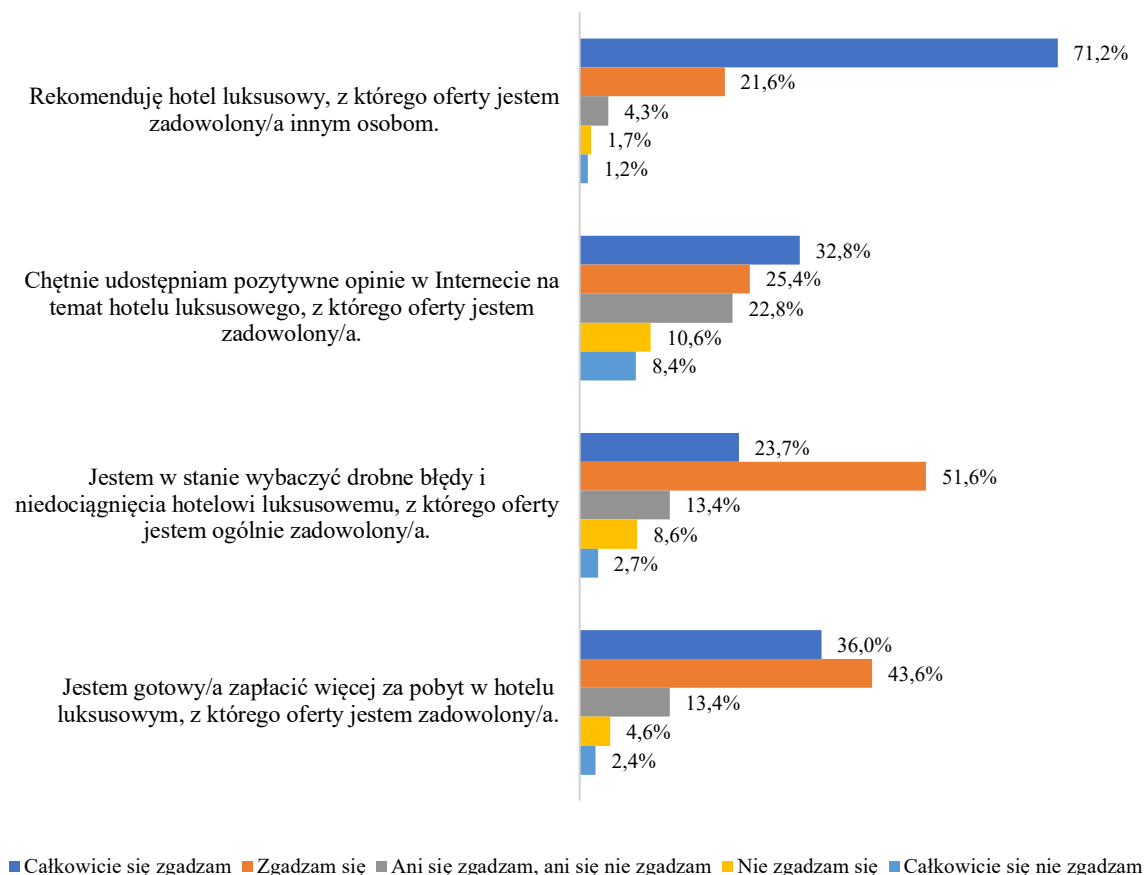
6.2 Obszar V. – Zachowania lojalnościowe klientów

Ostatni obszar, który podlegał badaniu dotyczył zachowań lojalnościowych klientów hoteli luksusowych. W ramach tego obszaru analizie poddano cztery zmienne diagnostyczne, które dotyczyły różnych przejawów lojalności klientów hoteli luksusowych zidentyfikowanych w wyniku zrealizowanego przeglądu literatury oraz przeprowadzonego przez autorkę badania jakościowego. Respondenci byli poproszeni o to, aby w zakresie przyjętej skali, ocenić w jakim stopniu owe działania są przez nich podejmowane. Wyniki badania ankietowego w odniesieniu do omawianego konstruktów przedstawiono zbiorczo na wykresie 6.5.

Niespełna łącznie 93% osób badanych przyznało, że zgadza się ze stwierdzeniem, iż rekomendują hotel luksusowy, z którego oferty są zadowoleni (71,2% wskazań odpowiedzi „5 – całkowicie się zgadzam” oraz 21,6% wskazań odpowiedzi „4 – zgadzam się”). Jedyne 2,9% ankietowanych uznało, że nie podejmuje takich działań, a 4,3% z nich miało trudności z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi. Jest to wynik, który może napawać duży optymizmem, ponieważ dzięki rekomendacjom zadowolonych klientów hotel może pozyskać nowych klientów bez większego wysiłku. Fakt, że klienci chętnie i bezinteresownie chcą rekomendować usługi hotelu innym, potencjalnym klientom świadczy o ich silnej lojalności. Należy więc uznać, że w przypadku klientów hoteli luksusowych rekomendowanie usług oferowanych przez hotele luksusowe innym

potencjalnym klientom stanowi jeden z najważniejszych przejawów zachowań lojalnościowych.

Wykres 6.5 Rozkład odpowiedzi respondentów w ramach Obszaru V. – Zachowania lojalnościowe klientów



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

W przypadku kolejnego stwierdzenia jedynie łącznie 58,2% ankietowanych przyznało, że chętnie udostępnia pozytywne opinie w Internecie na temat hotelu luksusowego, z którego oferty są zadowoleni (32,8% wskazań odpowiedzi „5 – całkowicie się zgadzam” oraz 25,4% wskazań odpowiedzi „4 – zgadzam się”). Aż 22,8% osób badanych zaznaczyło odpowiedź „3 – ani się zgadzam, ani się nie zgadzam”, co świadczy o pojawieniu się w tej grupie trudności z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi. Łącznie 19% respondentów (wybierając odpowiedź „2 – nie zgadzam się” oraz „1 – całkowicie się nie zgadzam”) nie zgodziło się z tym stwierdzeniem, co oznacza, że omawiane działanie nie jest podejmowane przez osoby należące do tej grupy respondentów. Taki rozkład odpowiedzi może wynikać m.in. z tego, że często klienci

produktów luksusowych nie mają potrzeby obnoszenia się ze swoim statusem materialnym w Internecie. Niechętnie udostępniają oni swoje opinie publicznie w sieci, gdzie mają wirtualny kontakt głównie z obcymi im ludźmi o nieznanym statusie społeczno-materialnym.

W odniesieniu do kolejnego sformułowania, respondenci byli poproszeni o określenie czy są w stanie wybaczyć drobne błędy i niedociągnięcia hotelowi luksusowemu, z którego oferty są ogólnie zadowoleni. Łącznie nieco ponad 77% ankietowanych zgodziło się z tym stwierdzeniem udzielając odpowiedzi „5 – całkowicie się zgadzam” (23,7% wskazań) oraz „4 – zgadzam się” (51,6% wskazań). Spośród osób badanych 3,4% miało trudności z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi, a 11,3% z nich uznało, że nie jest w stanie wybaczyć drobnych błędów i niedociągnięć hotelowi, nawet jeśli świadczone w nim usługi powodują u nich ogólne zadowolenie. Należy stwierdzić, że jest to relatywnie dobry wynik, ponieważ w przypadku hoteli luksusowych, tak jak wcześniej wspomniano, jakość świadczonych usług powinna być zawsze na najwyższym poziomie. Jednakże, jak wynika z przeprowadzonego badania, klienci lojalni nie mają problemu z zaakceptowaniem incydentalnych zaniedbań hoteli luksusowych, co można uznać za przejaw świadczący o silnej lojalności. Takie zachowanie wskazuje na to, że klienci wykazują zrozumienie wobec usługodawcy i mają świadomość, że nawet w przypadku usług, których proces świadczenia z założenia powinien być dopracowany pod każdym względem, mogą zdarzyć się uchybienia.

Ostatnie stwierdzenie, w ramach omawianego obszaru, dotyczyło gotowości klientów do zapłacenia wyższej ceny za usługi hotelu, z którego oferty są ogólnie zadowoleni. Łącznie aż 79,6% ankietowanych zgodziło się z tym stwierdzeniem (wybierając odpowiedź „5 – całkowicie się zgadzam” – 36% wskazań oraz „4 – zgadzam się” – 43,6% wskazań), w związku z czym można stwierdzić, że dla lojalnych klientów hoteli luksusowych pieniądze odgrywają drugorzędną rolę w sytuacji, gdy hotel zaspokaja ich potrzeby i spełnia ich oczekiwania. W odniesieniu do tego stwierdzenia jedynie 7% ankietowanych uznało, że nie zapłaciłoby więcej za pobyt w hotelu, z którego oferty są ogólnie zadowoleni, a 13,4% z nich miało trudności z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi.

6.3 Wpływ działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń na zachowania lojalnościowe klientów – ocena na podstawie modelu logitowego

W wyniku przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu oraz zrealizowanego badania jakościowego (indywidualnych wywiadów pogłębionych) zidentyfikowano różnorodne działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń wykorzystywane przez hotele luksusowe do budowania i wzmacniania lojalności klientów. Przeprowadzone badanie ilościowe (badanie ankietowe) umożliwiło z kolei rozpoznanie, które z tych działań i instrumentów, na podstawie ocen respondentów (klientów hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce), okazały się być czynnikami mającymi największy wpływ na podejmowane przez nich decyzje o wyborze oferty danego hotelu luksusowego. Celem tej części pracy jest określenie, czy występują zależności pomiędzy działaniami i instrumentami z zakresu marketingu doświadczeń wykorzystywanymi przez hotele luksusowe do budowania lojalności klientów a zachowaniami lojalnościowymi tych klientów oraz jaki jest kierunek i siła tych zależności.

6.3.1 Model regresji logistycznej – istota

Do określenia tego, czy istnieją zależności (oraz jaka jest ich siła i kierunek) między działaniami i instrumentami z zakresu marketingu doświadczeń stosowanymi przez hotele luksusowe do budowania lojalności klientów a zachowaniami lojalnościowymi tych klientów wykorzystano model regresji logistycznej (nazywany też modelem logitowym). Umożliwiło to udzielenie odpowiedzi na pytanie badawcze P3 i tym samym realizację celu głównego niniejszej dysertacji. Model logitowy oszacowano w programie R Studio.

Modelowanie z wykorzystaniem regresji logistycznej jest użyteczne w konstrukcji modeli behawioralnych wykorzystywanych w praktyce biznesowej, m.in. w: finansach, marketingu lub szerzej w zarządzaniu. W przypadku regresji logistycznej przyjmuje się, że jakościowa zmienna zależna (objaśniana) jest dychotomiczna, co oznacza, że przyjmuje wyłącznie dwie wartości związane z wystąpieniem lub niewystąpieniem danego zdarzenia losowego, tj. $Y_i = 0$ lub 1 dla wszystkich $i=1, \dots, n$. Może zaistnieć sytuacja, w której wynik danego procesu obserwacji będzie świadczyć o występowaniu (1) lub braku występowania (0) danej cechy czy zjawiska. Z kolei zmienne objaśniające w tym modelu mogą być zarówno zmiennymi jakościowymi, jak i ilościowymi i przyjmują oznaczenia $X_1, X_2, X_3, \dots, X_k$, co ukazuje równanie (1).

Zastosowanie modelu logitowego pozwala określić zarówno siłę, jak i kierunek zależności pomiędzy czynnikiem jakościowym lub ilościowym a zmienną objaśnianą. Warunkiem koniecznym do zastosowania modelu regresji logitowej jest, po pierwsze, dychotomiczna zmienna zależna oraz, po drugie, duża liczebność próby, która powinna być większa od $(k+1) \times 10$, gdzie k jest liczbą zmiennych niezależnych (Stanisz, 2000). Charakterystyka przeprowadzonego w niniejszej dysertacji badania ilościowego sprzyja zastosowaniu modelu regresji logistycznej do określenia, czy i w jaki sposób poszczególne działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń, które są realizowane przez hotele luksusowe do kształtowania lojalności klientów wpływają na kształtowanie lojalności klientów. Ponadto, zastosowanie tego typu modelu może umożliwić sformułowanie pierwszych wniosków i hipotez, które mogą być podstawą weryfikacji w kolejnych badaniach.

Model regresji logistycznej przyjmuje następującą postać (Frątczak, 2019):

$$\ln\left(\frac{p}{1-p}\right) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_k X_k + \epsilon \quad (1)$$

gdzie p oznacza prawdopodobieństwo wystąpienia danego zdarzenia, a $1-p$ oznacza prawdopodobieństwo niewystąpienia danego zdarzenia. Przedmiotem estymacji w modelu logitowym są parametry $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$, które są elementami wektora β . Parametry te szacuje się z reguły metodą największej wiarygodności (Gruszczyński, 2012). W modelu tym jako X_1, X_2, \dots, X_k oznaczone zostały zmienne objaśniające, natomiast ϵ to błąd losowy.

Jak pisze Amemyia (1985) estymatory metody największej wiarygodności mają asymptotyczny rozkład normalny. W związku z tym test istotności dla pojedynczego parametru wykorzystuje statystykę z o rozkładzie $N(0,1)$. Zwyczajowo w tablicy wyników podawane są wartości statystyki z oraz empiryczny poziom istotności ($P > |z|$), przy którym odrzuca się hipotezę o nieistotności parametru.

Istotność całego modelu można zweryfikować za pomocą testu ilorazu wiarygodności. W przypadku tego testu hipoteza zerowa wskazuje, że wszystkie parametry przy zmiennych równają się 0, a więc prawdziwy jest tylko model z wyrazem wolnym (Gruszczyński, 2012, s. 82-83). Statystyka ta ma postać:

$$LR = 2 (\ln L_{UR} - \ln L_R) \quad (2)$$

gdzie L oznacza wartość funkcji wiarygodności: L_{UR} dla pełnego modelu, a L_R dla modelu zawierającego tylko wyraz wolny. Statystyka LR ma rozkład chi-kwadrat, w którym liczba stopni swobody jest równa liczbie wszystkich zmiennych objaśniających.

Jak podaje Gruszczyński (2012), jakość dopasowania modelu zmiennej zerojedynkowej do danych empirycznych można ocenić na podstawie współczynników determinacji R^2 . Jednym ze współczynników, który najczęściej jest wykorzystywany do oceny modelu regresji logistycznej jest pseudo- R^2 McFaddena, który opiera się na porównaniu modelu pełnego z modelem zredukowanym tylko do wyrazu wolnego (Frątczak, 2019). Oblicza się go zgodnie z następującym wzorem:

$$McFaddenR^2 = 1 - \frac{\ln LUR}{\ln LR} \quad (3)$$

gdzie $\ln LUR$ oznacza logarytm funkcji wiarygodności modelu pełnego, a $\ln LR$ to logarytm funkcji wiarygodności modelu tylko z wyrazem wolnym. Im większa jest różnica pomiędzy $\ln LUR$ a $\ln LR$, tym więcej informacji do modelu wnoszą badane zmienne objaśniające. Wartość miernika $McFaddenR^2$ mieści się w przedziale $[0,1]$. W sytuacji, gdy nie ma różnicy pomiędzy modelem pełnym a modelem tylko z wyrazem wolnym, czyli kiedy parametry przy zmiennych objaśniających są równe 0, R^2 wynosi 0. Jeśli model idealnie prognozuje zmienną objaśnianą, wówczas R^2 jest równe 1. Jednakże, jak podkreśla Gruszczyński (2012) zazwyczaj wartości R^2 McFaddena są częściej bliższe 0 niż 1.

W celu interpretacji wyników oszacowania modelu logitowego wykorzystać można np. iloraz szans (Gruszczyński, 2012). Szansa to stosunek p do $1 - p$, czyli stosunek prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia do prawdopodobieństwa niewystąpienia zdarzenia. W tym przypadku szansę oznacza się jako:

$$\frac{p_i}{1 - p_i} = \exp(x_i'\beta) = \exp(\beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki}) = \Omega(x_i) \quad (4)$$

wówczas iloraz szans ze zmienną X_{mi} zwiększoną o jednostkę oraz iloraz szans bez tego zwiększenia równa się:

$$\frac{\Omega(x_i^m, X_{mi+1})}{\Omega(x_i^m, X_{mi})} = \exp(\beta_m) \quad (5)$$

gdzie X_{mi} oznacza wektor x_i bez zmiennej X_{mi} .

Zgodnie z tym co pisze Gruszczynski (2012) wzór (5) należy interpretować w następujący sposób:

- wzrost wartości X_{mi} o jednostkę, wiąże się, *ceteris paribus*, z $\exp(\beta_m)$ -krotną zmianą ilorazu szans,
- w przypadku $\exp(\beta_m) > 1$ następuje wzrost ilorazu szans,
- w przypadku $\exp(\beta_m) < 1$ następuje spadek ilorazu szans.

6.3.2 Zmienne

W przypadku modelu logitowego zmienna zależna (objaśniana) musi być zmienną dychotomiczną, tj. taką, która przyjmuje tylko dwie wartości $Y_i = 1$ lub $Y_i = 0$.

W przypadku modelu logitowego dla lojalności klientów zmienna ta wygląda następująco:

$$Y_i = \begin{cases} 1, \text{ klient lojalny} \\ 0, \text{ klient nielojalny} \end{cases}$$

W pierwszej kolejności należało tę zmienną zdefiniować. W tym celu obliczono średnią wartość sum odpowiedzi udzielonych przez respondentów w ramach czterech zmiennych diagnostycznych z obszaru dotyczącego zachowań lojalnościowych klientów. Wyniosła ona 16,1434. Przyjęto, że za klientów lojalnych uznaje się tych respondentów, w przypadku których suma odpowiedzi udzielonych w ramach czterech zmiennych diagnostycznych z obszaru dotyczącego zachowań lojalnościowych klientów przekroczyła próg, który stanowiła opisana wyżej średnia. Osoby badane, w przypadku których suma odpowiedzi udzielonych w ramach zmiennych diagnostycznych z omawianego obszaru nie przekroczyła tego progu, zostały wówczas uznane za klientów nielojalnych. Wyniki wskazują, że w badanej próbie jest 296 klientów lojalnych oraz 283 klientów nielojalnych. Po dokonaniu obliczeń możliwe stało się zakodowanie zero-jedynkowej zmiennej celu.

Następnie przeprowadzono kodowanie zmiennych nominalnych dotyczących charakterystyk klienta, tj.: wiek, płeć, dochód, miejsce zamieszkania oraz typ klienta, wykorzystując metodę *dummy coding*, która polega na kodowaniu zmiennych nominalnych (tj. jakościowych) na dane liczbowe przyjmujące wartości 0 i 1. W wyniku

tego powstają tzw. *dummy variables*, czyli zmienne fikcyjne, które są powszechnie używane w analizie regresji do reprezentowania zmiennych kategoriowych, które mają więcej niż dwa poziomy.

W tabeli 6.1 zaprezentowano opisy wszystkich zmiennych modelu. Model obejmuje następujące zmienne:

- zmienną objaśnianą, która została oznaczona jako lojalty,
- zmienne objaśniające oznaczone od X_1 do X_{42} (zmienne od X_1 do X_9 dotyczą działań i instrumentów z zakresu obszaru marketingu relacji, zmienne od X_{10} do X_{17} dotyczą poszczególnych elementów oferty, zmienne od X_{18} do X_{20} dotyczą działań i instrumentów z zakresu komunikacji, zmienne od X_{21} do X_{24} dotyczą działań i instrumentów z zakresu marketingu sensorycznego, a zmienne od X_{25} do X_{42} dotyczą charakterystyk klienta).

Tabela 6.1 Charakterystyka zmiennych modelu logitowego

Kategoria	Opis zmiennej	Oznaczenie zmiennej
Zmienna objaśniana		
Główna	lojalność klienta	loyalty
Zmienne objaśniające		
Marketing relacji	profesjonalna obsługa klienta	X_1
	indywidualne, spersonalizowane podejście do klienta	X_2
	zapewnianie klientowi poczucia bycia rozpoznawanym	X_3
	rodzinna atmosfera panująca w hotelu	X_4
	szybkie i fachowe rozwiązywanie problemów	X_5
	zaangażowanie wszystkich pracowników do budowania relacji z klientem	X_6
	traktowanie stałych gości w wyjątkowy sposób	X_7
	wykazywanie przez pracowników zainteresowania wrażeniami i spostrzeżeniami klienta związanymi z pobytem	X_8
	zainteresowanie i opieka nad klientem po zakończonym pobycie	X_9
Oferta	upominki powitalne dla klientów	X_{10}
	bogata oferta SPA	X_{11}
	usługi, które nie są dostępne w innych hotelach	X_{12}
	dodatkowe atrakcje dla klientów (nie dostępne w innych hotelach)	X_{13}
	lokalizacja hotelu	X_{14}
	długa i bogata historia hotelu	X_{15}

	luksusowy wystrój i bogate wyposażenie hotelu	X_{16}
	prowadzenie działalności hotelu z poszanowaniem środowiska naturalnego	X_{17}
Komunikacja	atrakcyjnie zaprojektowana strona internetowa	X_{18}
	wyróżniający się sposób prowadzenia komunikacji w mediach społecznościowych	X_{19}
	wspieranie inicjatyw społecznych i/lub charytatywnych	X_{20}
Marketing sensoryczny	unikalne kompozycje zapachowe obecne w przestrzeniach wspólnych oraz pokojach hotelowych	X_{21}
	muzyka dostosowana do klimatu i specyfiki hotelu	X_{22}
	wykorzystanie najwyższej jakości materiałów do wystroju i wyposażenia hotelu	X_{23}
	zapewnianie doświadczeń angażujących wiele zmysłów jednocześnie (tj. węch, słuch, wzrok, smak, dotyk)	X_{24}
Charakterystyki klienta*	pleć – kobieta	X_{25}
	pleć – mężczyzna	X_{26}
	pleć – nie chcę podawać	X_{27}
	wiek – 26-35 lat	X_{28}
	wiek – 36-45 lat	X_{29}
	wiek – 46-55 lat	X_{30}
	wiek – 56-65 lat	X_{31}
	wiek > 66 lat	X_{32}
	miejsce zamieszkania – wieś	X_{33}
	miejsce zamieszkania – miasto 21-100 tys. mieszkańców	X_{34}
	miejsce zamieszkania – miasto do 20 tys. mieszkańców	X_{35}
	typ klienta – indywidualny	X_{36}
	typ klienta – mieszany	X_{37}
	dochody – 7,2-20 tys. brutto miesięcznie	X_{38}
	dochody – 21-50 tys. brutto miesięcznie	X_{39}
dochody – 51-83 tys. brutto miesięcznie	X_{40}	
dochody > 83 tys. brutto miesięcznie	X_{41}	
dochody – nie chcę podawać	X_{42}	

* zmienne fikcyjne (ang. *dummy variables*) po zakodowaniu zmiennych nominalnych, tj. wiek, pleć, dochód, typ klienta metodą *dummy coding*.

Źródło: opracowanie własne.

6.3.3 Wyniki

W pierwszej kolejności oszacowany został pełny model logitowy (zob. tabela 6.2), w którym uwzględniono wszystkie zmienne objaśniające opisane w tabeli 6.1. W celu wyeliminowania z modelu zmiennych nieistotnych statystycznie zastosowano procedurę *backward selection*, która polega na usuwaniu w każdym kroku jednej zmiennej wpływającej w największym stopniu na minimalizację kryterium informacyjnego AIC⁶³ (ang. *Akaike Information Criterion*). Dla modelu pełnego uzyskano wartość współczynnika AIC wynoszącą 745,71.

Tabela 6.2 Wyniki estymacji pełnego modelu logitowego dla lojalności

loyalty	β	SE	z	Istotność	P > z	[Przedział ufności 95%]	
X_1	-22.2073	882.7447	-0.0252		0.9799	NA	156.2684
X_2	0.6685	0.2253	2.9670	***	0.0030	0.2359	1.1200
X_3	0.2050	0.1398	1.4665		0.1425	-0.0683	0.4226
X_4	-0.0426	0.0806	-0.5283		0.5973	-0.2014	0.1149
X_5	0.1073	0.1060	1.0123		0.3114	-0.1001	0.3162
X_6	0.3520	0.2061	1.7075	*	0.0877	-0.0456	0.7635
X_7	0.0158	0.1215	0.1301		0.8965	-0.2237	0.2538
X_8	-0.0749	0.0998	-0.7508		0.4527	-0.2721	0.1199
X_9	0.2559	0.1176	2.1759	**	0.0296	0.0269	0.4889
X_{10}	0.1500	0.0954	1.5729		0.1157	-0.0368	0.3377
X_{11}	0.0698	0.1187	0.5878		0.5566	-0.1628	0.3036
X_{12}	-0.0437	0.1165	-0.3748		0.7078	-0.2250	0.1841
X_{13}	0.0415	0.2037	0.2035		0.8387	-0.3584	0.4420
X_{14}	0.2461	0.1925	1.2784		0.2011	-0.1295	0.5460
X_{15}	0.1192	0.1510	0.7896		0.4297	-0.1789	0.4155
X_{16}	0.0075	0.0886	0.0851		0.9322	-0.1305	0.1812
X_{17}	0.1071	0.1126	0.9511		0.3416	-0.1135	0.3289
X_{18}	0.1383	0.1130	1.2245		0.2208	-0.0821	0.3618
X_{19}	-0.2355	0.1227	-1.9200	*	0.0549	-0.4786	0.0035
X_{20}	0.0519	0.1159	0.4482		0.6540	-0.1752	0.2801
X_{21}	13.1873	882.7437	0.0149		0.9881	-166.3725	NA
X_{22}	12.7951	882.7437	0.0145		0.9884	-166.7320	NA
X_{23}	0.1488	1248.3883	0.0001		0.9999	-9.5859	10.0199
X_{24}	-0.2262	1.5774	-0.1434		0.8859	-3.6789	2.2418
X_{25}	0.0039	0.3297	0.0117		0.9907	-0.6439	0.6521
X_{26}	0.3165	0.3514	0.9005		0.3679	-0.3725	1.0084

⁶³ Kryterium informacyjne AIC (ang. *Akaike Information Criterion*) jest to zaproponowane przez Hirotugu Akaikego kryterium wyboru pomiędzy modelami statystycznymi o różnej liczbie predyktorów. Jest to miara wydajności modelu, której można używać do porównywania modeli regresji. Kryterium informacyjne AIC nie dostarcza miary dopasowania modelu do danych, ale może być użyteczne do pomiaru i testu względnej mocy predykcyjnej testowanych modeli. Dany zestaw modeli statystycznych może zwracać różne miary AIC, ale pożądanym i lepszym jest ten z wyraźnie mniejszą miarą AIC. Na podstawie tej miary można wybrać najbardziej oszczędny i informatywny model statystyczny (Piłatowska, 2009).

X_{27}	0.5294	0.4461	1.1866		0.2354	-0.3418	1.4114
X_{28}	-0.3178	0.4555	-0.6977		0.4854	-1.2145	0.5796
X_{29}	0.4651	0.3336	1.3940		0.1633	-0.1841	1.1275
X_{30}	0.2118	0.2466	0.8591		0.3903	-0.2706	0.6974
X_{31}	0.2923	0.3369	0.8678		0.3855	-0.3650	0.9596
X_{32}	1.2781	0.8754	1.4599		0.1443	-0.4096	2.6473
X_{33}	-0.1023	0.3873	-0.2641		0.7917	-0.8638	0.6574
X_{34}	-0.1585	0.8561	-0.1851		0.8531	-1.4951	1.5427
X_{35}	-0.1759	0.4700	-0.3743		0.7082	-1.0986	0.7526
X_{36}	0.0090	0.8544	0.0105		0.9916	-1.6417	1.7943
X_{37}	-0.1541	0.2798	-0.5508		0.5818	-0.7059	0.3931
X_{38}	0.1488	1248.3883	0.0001		0.9999	-9.5859	10.0199
X_{39}	12.7951	882.7437	0.0145		0.9884	-166.7320	NA
X_{40}	13.1873	882.7437	0.0149		0.9881	-166.3725	NA
X_{41}	-1.1645	0.3906	-2.9812	***	0.0029	-1.9436	-0.4081
X_{42}	-0.2262	1.5774	-0.1434		0.8859	-3.6789	2.2418
Stała	-22.2073	882.7447	-0.0252		0.9799	NA	156.2684

* Istotne na poziomie 0,1

** Istotne na poziomie 0,05

*** Istotne na poziomie 0,01.

Źródło: opracowanie własne.

W modelu pełnym oszacowania parametrów przyjmują zarówno wartości dodatnie, jak i ujemne (zob. tabela 6.2). Oznacza to, że wpływ zmiennych objaśniających uwzględnionych w modelu głównym na zmienną zależną powoduje wzrost lub spadek szans na występowanie zachowań lojalnościowych klientów hoteli luksusowych.

W modelu tym wiele zmiennych okazało się nieistotnych statystycznie i z uwagi na to, nie zostały one uwzględnione przy ocenie modelu ostatecznego dla zmiennej endogenicznej *loyalty*. Zmienne, które okazały się istotne statystycznie to:

X_1 – profesjonalna obsługa klienta,

X_4 – rodzinna atmosfera panująca w hotelu,

X_5 – szybkie i fachowe rozwiązywanie problemów,

X_8 – wykazywanie przez pracowników zainteresowania wrażeniami i spostrzeżeniami klienta związanymi z pobytem,

X_9 – zainteresowanie i opieka nad klientem po zakończonym pobycie,

X_{13} – dodatkowe atrakcje dla klientów (niedostępne w innych hotelach),

X_{16} – luksusowy wystrój i bogate wyposażenie hotelu,

X_{18} – atrakcyjnie zaprojektowana strona internetowa,

X_{21} – unikalne kompozycje zapachowe obecne w przestrzeniach wspólnych oraz pokojach hotelowych,

X_{24} – zapewnianie doświadczeń angażujących wiele zmysłów jednocześnie (tj. węch, słuch, wzrok, smak, dotyk).

6.3.4 Ostateczna postać modelu logitowego dla lojalności

W tabeli 6.3 zaprezentowano ostateczny model logitowy, w którym uwzględniono wyłącznie zmienne, które okazały się istotne statystycznie. Po wyeliminowaniu zmiennych nieistotnych statystycznie wartość współczynnika AIC dla modelu wyniosła 710,5.

Ponadto, zweryfikowano istotność modelu ostatecznego wykorzystując test ilorazu wiarygodności. Otrzymano wartość LR $\chi^2(10)$ wynoszącą 113,87, zatem model jako całość jest istotny statystycznie ($P > |z| < 0.05$).

Jakość dopasowania modelu zmiennej zerojedynkowej do danych empirycznych oceniono na podstawie współczynnika pseudo- R^2 McFaddena. Otrzymano wartość współczynnika na poziomie 0,1419. Jeśli model idealnie prognozowałby zmienną objaśnianą wartość współczynnika byłaby równa 1. Jednakże, jak wspomniano w podrozdziale 4.3, wartości pseudo- R^2 McFaddena są częściej bliższe 0 niż 1 (Gruszczyński, 2012).

Interpretację uzyskanego modelu przeprowadzono na podstawie ilorazów szans. W badaniu przyjęto poziom istotności $\alpha = 10\%$. W tabeli 6.3 przedstawiono procentowe zmiany ilorazów szans dla każdego współczynnika β wykorzystując formułę $100\% * (\exp(\beta) - 1)$, których wartości zamieszczono w kolumnie tabeli oznaczonej jako „Siła”.

Tabela 6.3 Wyniki estymacji ostatecznego modelu logitowego dla lojalności

loyalty	β	$\exp(\beta)$	SE	Z	Istotność	$P > z $	[Przedział ufności 95%]		Kierunek	Siła
X_1	0.8197	2.2698	0.1937	4.2313	***	0.0000	0.4496	1.2101	Wzrost	127%
X_4	0.1560	1.1688	0.0877	1.7791	*	0.0752	-0.0154	0.3289	Wzrost	17%
X_5	0.3806	1.4631	0.1853	2.0537	**	0.0400	0.0251	0.7524	Wzrost	46%
X_8	0.2217	1.2481	0.1072	2.0689	**	0.0386	0.0131	0.4341	Wzrost	25%
X_9	0.1606	1.1742	0.0853	1.8816	*	0.0599	-0.0066	0.3285	Wzrost	17%
X_{13}	0.2815	1.3251	0.1115	2.5240	**	0.0116	0.0650	0.5030	Wzrost	33%
X_{16}	0.1417	1.1522	0.0966	1.4678		0.1422	-0.0471	0.3323	Wzrost	15%
X_{18}	-0.2093	0.8111	0.1023	-2.0457	**	0.0408	-0.4120	-0.0102	Spadek	-19%
X_{21}	-0.2223	0.8006	0.1071	-2.0748	**	0.0380	-0.4352	-0.0144	Spadek	-20%
X_{24}	0.2952	1.3433	0.1239	2.3835	**	0.0172	0.0544	0.5409	Wzrost	34%
Stała	-8.8494	0.0001	1.1406	-7.7588	***	0.0000	-11.1727	-6.6983		
N	579									
pseudo- R^2	0,1592									
LR $\chi^2(9)$	127,75									
kryterium AIC	696,62									

Źródło: opracowanie własne.

* Istotne na poziomie 0,1; ** Istotne na poziomie 0,05; *** Istotne na poziomie ,01

Interpretując procentowe zmiany ilorazów szans przy *i*-tej zmiennej, przy założeniu *ceteris paribus*, tj. pozostałych zmiennych modelu niezmiennych, uzyskano następujące informacje:

- wyższa ocena profesjonalnej obsługi klienta (o jednostkę⁶⁴) powoduje wzrost ilorazu szans na lojalność klienta o 127%,
- wyższa ocena rodzinnej atmosfery panującej w hotelu (o jednostkę) powoduje wzrost ilorazu szans na lojalność klienta o 17%,
- wyższa ocena szybkiego i profesjonalnego rozwiązywania pojawiających się problemów (o jednostkę) powoduje wzrost ilorazu szans na lojalność klienta o 46%,
- wyższa ocena wykazywania przez pracowników zainteresowania wrażeniami i spostrzeżeniami klienta związanymi z pobytem w hotelu (o jednostkę) powoduje wzrost ilorazu szans na lojalność klienta o 25%,
- wyższa ocena zainteresowania i opieki nad klientem po zakończonym pobycie (o jednostkę) powoduje wzrost ilorazu szans na lojalność klienta o 17%,
- wyższa ocena dodatkowych atrakcji dla klientów, które są niedostępne w innych hotelach (o jednostkę) powoduje wzrost ilorazu szans na lojalność klienta o 33%,
- wyższa ocena luksusowego wystroju i bogatego wyposażenia hotelu (o jednostkę) powoduje wzrost ilorazu szans na lojalność klienta o 15%,
- wyższa ocena atrakcyjnie zaprojektowanej strony internetowej hotelu (o jednostkę) powoduje spadek ilorazu szans na lojalność klienta o 19%,
- wyższa ocena unikalnych kompozycji zapachowych obecnych w przestrzeniach wspólnych oraz pokojach hotelowych (o jednostkę) powoduje spadek ilorazu szans na lojalność klienta o 20%,
- wyższa ocena zapewniania doświadczeń angażujących wiele zmysłów jednocześnie, tj. węchu, słuchu, wzroku, smaku i dotyku (o jednostkę) powoduje wzrost ilorazu szans na lojalność klienta o 34%.

⁶⁴ Zwiększenie oceny o jednostkę oznacza udzielenie odpowiedzi wyżej lokowanej o jeden poziom w zaproponowanej 5-stopniowej skali Likerta wykorzystanej w badaniu ankietowym.

6.3.5 Wnioski

Najwięcej istotnych statystycznie czynników, które wpływają na kształtowanie się lojalności klientów zostało zidentyfikowanych w obszarze dotyczącym marketingu relacji. Czynnikiem, który ma bardzo silny wpływ na kształtowanie lojalności klientów jest profesjonalna obsługa klienta. Wyniki badania ilościowego i przeprowadzone analizy potwierdzają, że klienci hoteli luksusowych ocenili ją jako ważny aspekt, który wywiera pozytywny wpływ na dokonywane przez nich wybory dotyczące skorzystania z oferty danego hotelu luksusowego. Należałoby więc zwrócić na to szczególną uwagę przy planowaniu strategii działania hoteli luksusowych. Kadra zarządzająca powinna skupić się na wprowadzeniu, np. systemów szkoleń dla pracowników, które skutecznie podniosłyby ich kwalifikacje w zakresie obsługi klientów. Ponadto, niezwykle ważna może okazać się również optymalizacja procesów rekrutacji nowych pracowników w celu zatrudniania wyłącznie tych, którzy posiadają wysokie kwalifikacje i predyspozycje do pracy z bardzo wymagającymi klientami.

Kolejnym ważnym czynnikiem zwiększającym szanse na lojalność klientów okazało się szybkie i profesjonalne rozwiązywanie pojawiających się problemów. Celem każdego hotelu luksusowego powinno być zapewnienie klientowi jak najlepszych doświadczeń podczas całego pobytu. Jednakże, czasem zdarza się, że podczas pobytu mogą pojawić się pewne problemy i niedociągnięcia wynikające zarówno z usterek technicznych, takich jak różnego rodzaju awarie, jak i takich, które związane są z czynnikiem ludzkim. Nie zawsze możliwe staje się uniknięcie problemowych sytuacji, ale można wpłynąć na minimalizowanie ryzyka ich występowania, a także na skuteczne i szybkie działanie w przypadku, gdy już się one pojawią. Bez wątpienia należałoby zadbać w tym przypadku o najwyższej jakości sprzęt, który minimalizowałby ryzyko występowania problemów technicznych oraz taki, który skutecznie wspomagałby ich rozwiązywanie. Ponadto, w tym kontekście ogromną rolę odgrywają pracownicy, którzy powinni posiadać wiedzę na temat tego, jak rozmawiać z klientem w kryzysowych sytuacjach, jak minimalizować jego frustrację oraz jak zrekompensować nieprzyjemne doświadczenia podczas pobytu. Kluczowe jest w tym przypadku szybkie i zdecydowane działanie, które pozwoli klientowi skupić uwagę nie na problemie, który się pojawił, ale na szybkim i skutecznym jego rozwiązaniu.

Istotnym czynnikiem mającym pozytywny wpływ na kształtowanie lojalności klientów okazała się rodzinna atmosfera panująca w hotelu. Jest to bardzo interesujące,

ponieważ podczas analizy wyników badania ilościowego rodzinna atmosfera panująca w hotelu była oceniana jako ważny czynnik wpływający na decyzję o odwiedzeniu danego hotelu przez 54% ankietowanych (zob. tabela 6.1). W porównaniu do innych czynników wyróżnionych w ramach obszaru „marketing relacji” nie była to wysoka ocena. Jednakże, z analizy wykorzystującej model logitowy wynika, że kształtowanie rodzinnej atmosfery panującej w hotelu może pozytywnie wpłynąć na zachowania lojalnościowe klientów. Można przypuszczać, że rodzinna atmosfera panująca w hotelu nie jest dla klienta ważnym czynnikiem w momencie podejmowania decyzji o wyborze danego hotelu, ponieważ na tym etapie nie wytworzyła się jeszcze dość silna, emocjonalna relacja klienta z obiektem, czyli hotelem. Natomiast, w kontekście lojalności, kiedy można już mówić o istnieniu bardziej trwałej i głębokiej relacji klienta z hotelem, rodzinna i przyjazna atmosfera może pozytywnie wpływać na stymulowanie i pogłębianie tej relacji poprzez oddziaływanie na emocje i postawę klienta. W tym kontekście należałoby skupić się przede wszystkim na tym, aby zapewnić klientom poczucie luzu i swobody, pomimo luksusowego charakteru miejsca. Dużą rolę w tym zakresie odgrywa sposób pracy i stosunek pracowników, którzy powinni mieć przyjazne i serdeczne nastawienie do klientów. Należy przede wszystkim podchodzić do każdego gościa indywidualnie. Kształtowanie rodzinnej atmosfery mogą wspomóc rozmowy pracowników z gośćmi, a także zapamiętywanie przez obsługę hotelu ulubionych potraw gości lub zabiegów w SPA. Dla stałych gości, których wymagania są już dobrze znane obsłudze hotelu, pracownicy mogą przygotowywać spersonalizowane upominki w pokojach lub listy powitalne, które od samego początku pobytu dają szansę na wykreowanie ciepłej i przyjaznej atmosfery.

Kolejnymi czynnikami z zakresu marketingu relacji, które okazały się istotne statystycznie są: wykazywanie przez pracowników hotelu zainteresowania wrażeniami i spostrzeżeniami klienta związanymi z pobytem oraz zainteresowanie i opieka nad klientem po zakończonym pobycie. Czynniki te odnoszą się do podobnych kwestii, z uwagi na to, że dotyczą zainteresowania klientem i jego spostrzeżeniami na różnych etapach procesu korzystania z usługi oraz bezpośrednio po nim. W tym kontekście ponownie uwidacznia się bardzo ważna rola pracowników hotelu, którzy mają bezpośredni kontakt z gośćmi. Zainteresowanie spostrzeżeniami i wrażeniami klientów pozytywnie wpływa na kształtowanie lojalności klientów, ponieważ dzięki zgromadzonym informacjom pracownicy mogą zidentyfikować preferencje i potrzeby klientów, a także aspekty usługi wymagające poprawy, z których klienci nie byli

zadowoleni. Dzięki temu, w przyszłości, pracownicy będą mieli świadomość na co zwrócić szczególną uwagę i czego unikać, aby zmaksymalizować pozytywne doświadczenia danych klientów. Zaangażowanie pracowników, które będzie przejawiać się zainteresowaniem klientem podczas pobytu i po jego zakończeniu może pozytywnie wpłynąć na gotowość klienta do ponownego wyboru danego hotelu w przyszłości, a także na jego chęć do głoszenia pozytywnych rekomendacji i zachęcania innych, potencjalnych klientów do skorzystania z usług danego hotelu.

W obszarze oferty istotne statystycznie okazały się dwa czynniki. Pierwszy z nich to dodatkowe atrakcje dla klientów, które nie są dostępne w innych hotelach. Zwiększenie liczby takich atrakcji w hotelu wpływa na intensyfikację zachowań lojalnościowych klientów. Dodatkowe atrakcje stanowią ważne urozmaicenie oferty i stwarzają gościom wiele różnych możliwości spędzania czasu podczas pobytu w hotelu. Dodatkowo fakt, że są one niedostępne w innych hotelach wpływa na zwiększenie przewagi konkurencyjnej danego hotelu i stanowi czynnik wyróżniający go na tle innych hoteli luksusowych. Może okazać się również tak, że dany hotel jako jedyny na rynku oferuje nietypową usługę zaspokajając tym samym potrzeby niszowych klientów, którzy dzięki temu mogą pozostać jego stałymi i wiernymi klientami. Ważne jest, aby dodatkowe atrakcje korespondowały z klimatem hotelu oraz wymaganiami grupy docelowej. Będą one wówczas korzystnie wpływać na dokonywane przez klientów wybory.

Drugim istotnym elementem oferty, który przekłada się na budowanie lojalności klientów jest luksusowy wystrój i bogate wyposażenie hotelu. Przedstawiciele hoteli luksusowych, którzy byli respondentami w zrealizowanym przez autorkę badaniu jakościowym także podkreślali, że w hotelu luksusowym należy zwracać szczególną uwagę na to, aby wystrój i wyposażenie hotelu były dopracowane z dbałością o najmniejsze szczegóły, a wykorzystane w tym celu materiały miały najwyższą, niekwestionowaną jakość. Zamożni klienci wybierają hotele luksusowe, aby doświadczać luksusu na każdym kroku, a aspekty wizualne wpływają na kształtowanie się pierwszych wrażeń klientów. Luksusowy wystrój i bogate wyposażenie hotelu stanowią nierozłączny element luksusowej usługi hotelowej, a ponadto wpływają na kształtowanie doświadczeń klientów, które determinują ich kolejne wybory usług hotelowych. Klient, mający świadomość, że zapłacił wysoką cenę za pobyt w hotelu luksusowym, który od samego początku spełnił wszystkie jego oczekiwania, a nawet je przewyższył, będzie rekomendował ten hotel innym, potencjalnym klientom, a także chętnie powróci do niego w przyszłości.

W zakresie komunikacji statystycznie istotny okazał się jeden czynnik, który powoduje spadek szans na lojalność klientów, a jest nim atrakcyjnie zaprojektowana strona internetowa hotelu. Wynik ten jest nieco zaskakujący, ponieważ przeprowadzona we wcześniejszej części tego rozdziału analiza wyników badania ilościowego wskazuje, że ów czynnik, na bazie ocen respondentów (klientów hoteli luksusowych), można było określić jako mający duży wpływ na podejmowane przez nich decyzje o wyborze oferty danego hotelu. Klienci w celu zapoznania się z ofertą hotelu przeważnie odwiedzają jego stronę internetową. Na stronie internetowej mogą obejrzeć zdjęcia hotelu, a także poczytać o oferowanych w nim usługach, serwowanych potrawach itp. Atrakcyjnie zaprojektowana strona internetowa może okazać się czynnikiem skutecznie wpływającym na podejmowane przez klienta decyzje o skorzystaniu z oferty danego hotelu. Jednakże, jak wynika z przeprowadzonej analizy statystycznej, nie oddziałuje ona pozytywnie na kształtowanie się zachowań lojalnościowych klientów. Można przypuszczać, że w przypadku klientów hoteli luksusowych, działania z zakresu komunikacji realizowane w Internecie nie przekładają się na ich lojalność, ponieważ są one skierowane do bardzo dużej grupy odbiorców. Wśród tych odbiorców znajdują się nie tylko klienci produktów luksusowych, ale również klienci, którzy nie należą do tej elitarnej grupy. Masowy charakter komunikacji w Internecie może uniemożliwiać zapewnienie klientom hoteli luksusowych poczucia wyjątkowości i przynależności do niewielkiej, elitarnej grupy nabywców i przez to również nie musi sprzyjać budowaniu z nimi relacji. W związku z tym hotele luksusowe powinny raczej unikać włączania do swoich strategii budowania lojalności klienta działań z zakresu masowej komunikacji w Internecie i skupić się raczej na kierowaniu spersonalizowanych działań do potencjalnych (prawdopodobnych) nabywców, aby zachęcić ich do skorzystania ze swojej oferty.

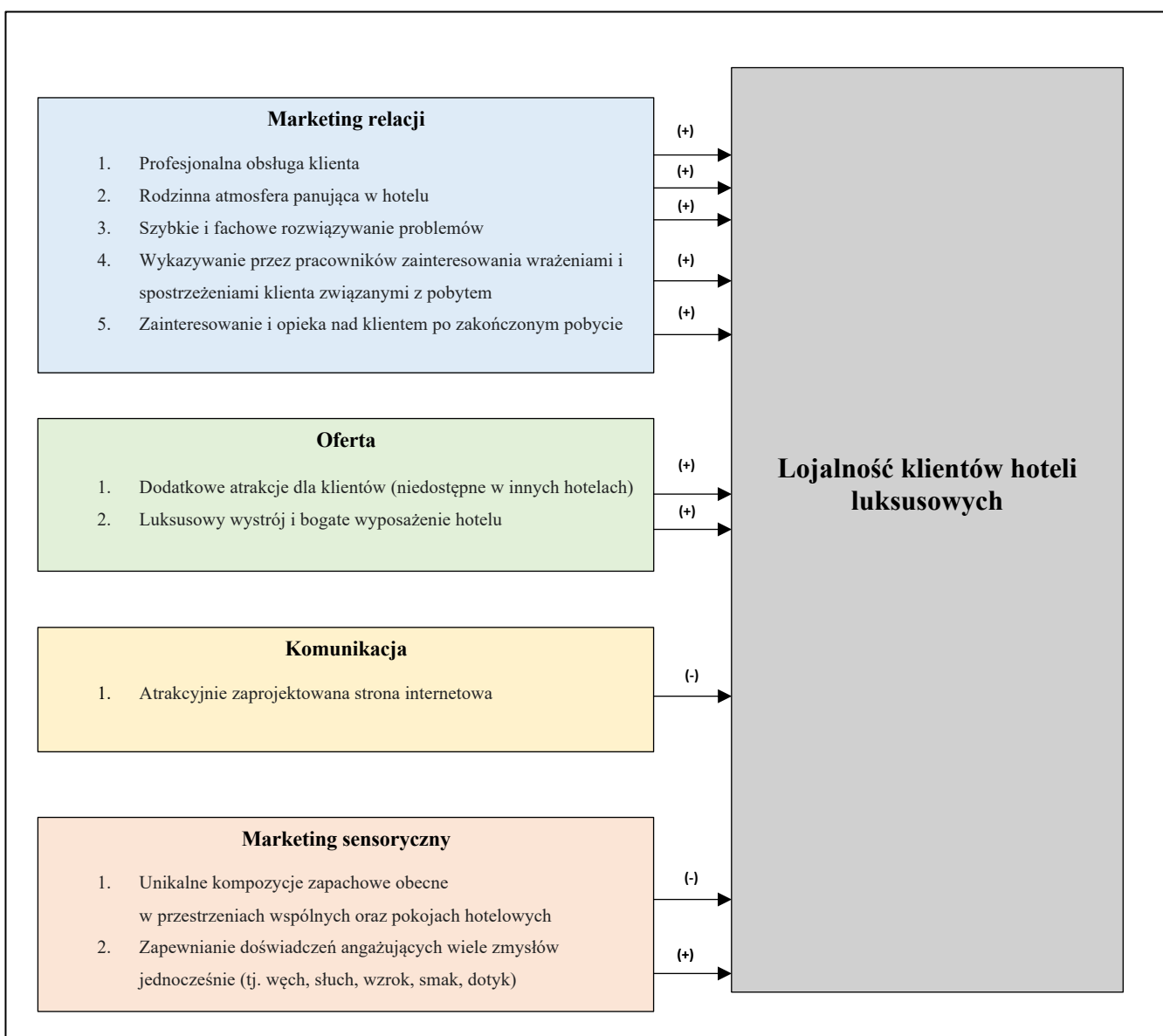
Ostatnimi czynnikami, które okazały się istotne statystycznie są czynniki z zakresu marketingu sensorycznego. Pierwszy z nich to unikalne kompozycje zapachowe obecne w przestrzeniach wspólnych oraz pokojach hotelowych. Wyższa ocena tego czynnika powoduje tu spadek szans na lojalność klientów. Można przypuszczać, że specjalnie dobierane przez hotele kompozycje zapachowe są dla wielu badanych klientów nieodpowiednie lub zbyt intensywnie. Warto ten wynik bezpośrednio skonfrontować z wynikiem dotyczącym drugiego czynnika z obszaru marketingu sensorycznego, który również okazał się istotny statystycznie. Zapewnianie klientom doświadczeń angażujących wiele zmysłów jednocześnie, tj. węchu, słuchu, wzroku smaku i dotyku wpływa z kolei pozytywnie na kształtowanie się lojalności klientów. Można więc

stwierdzić, że działania z zakresu aromamarketingu samodzielnie nie przekładają się na wzrost lojalności klientów hoteli luksusowych, natomiast kiedy dochodzi do równoczesnej realizacji działań angażujących różne zmysły klienta, zwiększa się szansa na kształtowanie jego lojalności. W związku z tym, w hotelach luksusowych powinno się koncentrować na realizacji działań i wykorzystywaniu instrumentów obejmujących wszystkie obszary marketingu sensorycznego, w taki sposób, aby zapewnić klientom różnorodne doznania i tym samym zintensyfikować ich pozytywne doświadczenia.

Wnioski płynące z analizy przeprowadzonej w tej części pracy są istotne z punktu widzenia problemu badawczego niniejszej dysertacji. Zarówno marketing relacji, jak i marketing sensoryczny to dwa najważniejsze obszary wpisujące się w istotę marketingu doświadczeń. Można więc stwierdzić, że koncepcja marketingu doświadczeń odgrywa ważną rolę w kształtowaniu lojalności klientów. Ponadto poszczególne elementy oferty hotelu także wywierają pozytywny wpływ na kształtowanie się lojalności klientów. Hotele luksusowe powinny koncentrować się przede wszystkim na włączaniu wyróżnionych w tej części pracy czynników z zakresu różnych obszarów marketingu doświadczeń, które zwiększają szansę na lojalność klientów do strategii marketingowych. Można przypuszczać, że skutkować to będzie zwiększeniem lojalności klientów, a co za tym idzie, pozyskiwaniem nowych klientów oraz intensyfikacją przewagi konkurencyjnej na rynku usług hoteli luksusowych.

Podsumowanie powyższych rozważań stanowi rysunek 6.1 prezentujący w sposób graficzny model determinant lojalności klientów hoteli luksusowych, wpisujących się w marketing doświadczeń.

Rysunek 6.1 Model determinant lojalności klientów hoteli luksusowych



Źródło: opracowanie własne.

DYSKUSJA WYNIKÓW

Głównym celem niniejszej rozprawy doktorskiej była identyfikacja i ocena działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń wykorzystywanych przez hotele luksusowe do budowania lojalności klientów oraz rozpoznanie zależności, jakie występują pomiędzy tymi działaniami i instrumentami a zachowaniami lojalnościowymi klientów. Celowi głównemu pracy podporządkowano cele szczegółowe oraz cele dodatkowe, których realizację umożliwiło udzielenie odpowiedzi na wyszczególnione pytania badawcze.

Aby móc udzielić odpowiedzi na postawione w pracy pytania badawcze zrealizowano dwa badania – jedno o charakterze jakościowym (analiza przypadków czterech wybranych hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce, w ramach której przeprowadzono niestandardyzowane indywidualne wywiady pogłębione z ich przedstawicielami oraz dokonano analizy dostępnych na temat tych hoteli źródeł wtórnych) oraz drugie o charakterze ilościowym (badanie ankietowe wśród klientów hoteli luksusowych). Głównym celem badania jakościowego była identyfikacja działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń wykorzystywanych przez hotele luksusowe w celu kształtowania i wzmacniania lojalności klientów oraz rozpoznanie tych działań i instrumentów, które według przedstawicieli hoteli luksusowych są najbardziej skuteczne w procesie budowania lojalności klientów. Z kolei głównym celem badania ilościowego była ocena zależności, jakie występują pomiędzy działaniami i instrumentami z zakresu marketingu doświadczeń stosowanymi przez hotele luksusowe do budowania lojalności klientów a zachowaniami lojalnościowymi tych klientów.

Wyniki badania jakościowego wskazują, że różnego rodzaju działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń stanowią ważny aspekt ich działalności i odgrywają istotną rolę w procesie kształtowania lojalności klientów. Wśród działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń wykorzystywanych przez hotele luksusowe można wyróżnić te, które wpisują się w obszary: marketingu relacji, marketingu sensorycznego, komunikacji oraz oferty.

W kontekście marketingu relacji w badanych hotelach szczególny nacisk kładziony jest na profesjonalną obsługę klientów; indywidualne i spersonalizowane traktowanie każdego z nich; budowanie z klientami długotrwałych i silnych relacji (w proces ten zaangażowani są wszyscy pracownicy hotelu); wykazywanie zainteresowania wrażeniami i spostrzeżeniami klienta; opiekę nad klientem podczas pobytu w hotelu oraz

po jego zakończeniu; kreowanie rodzinnej atmosfery panującej w hotelu oraz traktowanie stałych gości w wyjątkowy sposób. W przypadku badanych hoteli priorytet stanowią potrzeby i oczekiwania klientów. Zaspokajanie tych potrzeb, a nawet przewyższanie oczekiwań odnośnie do poziomu ich zaspokojenia, może wpływać na budowanie silnych, opartych na zaangażowaniu i zaufaniu relacji z klientami. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że budowanie silnych i długotrwałych relacji pomiędzy firmą i klientem stanowi jeden z najważniejszych celów marketingu doświadczeń, a także, co warto podkreślić, istotę lojalności klientów. Działania i instrumenty z zakresu marketingu relacji powinny być zatem uwzględniane zarówno w strategii marketingu doświadczeń opracowywanej dla hotelu, a także w strategii kształtowania lojalności klientów. Co więcej, strategie te powinny być spójne z uwagi na zbieżne cele i założenia.

W zakresie marketingu sensorycznego w badanych hotelach wykorzystuje się różnorodne działania i instrumenty, których celem jest wpływanie na wszystkie zmysły klienta, tj. na zmysł węchu, smaku, wzroku, słuchu i dotyku. W niektórych hotelach obecne są unikalne kompozycje zapachowe w przestrzeniach wspólnych i pokojach hotelowych, a także muzyka dostosowana do klimatu i specyfiki miejsca. Luksusowe wnętrza hoteli dopracowane z dbałością o każdy szczegół oraz najwyższej jakości wyposażenie stymulują zmysły wzroku i słuchu klienta, a kulinarne aspekty usługi zapewniają niezwykle wrażenia angażujące z kolei zmysł smaku. W badanych hotelach ważne jest także koncentrowanie się na kreowaniu doświadczeń multisensorycznych, czyli takich, które angażują wiele zmysłów klienta jednocześnie. Takie działania, jak zauważa Boguszewicz-Kreft (2013), sprzyjają intensyfikacji doznań klienta i odczuwanych przez jego emocji. Realizowanie opisanych wyżej działań i instrumentów jest ważne na każdym etapie budowania lojalności klientów (por. podrozdział 1.5). Te działania wpływają bowiem na emocje klienta oraz kreowanie pozytywnych i niezapomnianych doświadczeń sensorycznych. Z uwagi na to kluczowe jest więc dbanie o zapewnianie spersonalizowanych, nietuzinkowych i godnych zapamiętania doświadczeń, które będą wzmacniać odczuwane przez klientów pozytywne emocje i utrwalac budujące się w ich umysłach skojarzenia na temat hotelu (Mostafa i Kasamani, 2020).

W zakresie oferty jako obszaru, który sprzyja budowaniu lojalności klientów, przedstawiciele badanych hoteli luksusowych wskazywali przede wszystkim luksusowy wystrój i bogate wyposażenie hotelu, szeroki zakres usług dodatkowych, rzadkie i nietypowe usługi wyróżniające dany hotel na tle konkurencji, a także prestiżową

lokalizację hotelu. Jak zauważają Sala (2020) oraz Shin i Jeong (2022) luksusowy wystrój, bogate wyposażenie hotelu oraz prestiżowa lokalizacja stanowią niezbędne elementy luksusowej usługi hotelowej. Rzadkie i nietypowe usługi, a także szeroki zakres usług dodatkowych wpływają bowiem na przewagę konkurencyjną hotelu na rynku oraz wyróżniają go na tle konkurencji. W większości badanych hoteli luksusowych organizowane są również różnego rodzaju eventy dla gości. Jest to ciekawe urozmaicenie oferty, które zapewnia klientom wiele różnych możliwości spędzania czasu podczas pobytu w hotelu. Zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów związanych z ofertą hotelu oraz wychodzenie ponad te oczekiwania wywołuje pozytywne emocje oraz wpływa na kształtowanie wyjątkowych doświadczeń klientów. Co więcej takie działania mogą sprzyjać budowaniu zaufania i zaangażowania klientów hotelu, a także wpływać na odczuwaną przez nich satysfakcję. W literaturze przedmiotu te elementy określane są jako jedne z głównych determinant lojalności klienta (por. podrozdział 1.2). Natomiast, w kontekście komunikacji, wśród działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń realizowane są wyróżniające hotel aktywności na stronach internetowych i w mediach społecznościowych. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że na rynku produktów luksusowych w ciągu ostatnich lat obserwowany jest znaczny wzrost zainteresowania prowadzeniem działań komunikacyjnych w mediach społecznościowych. Tradycyjnie, w przypadku firm oferujących produkty luksusowe, koncentrowano się na realizowaniu komunikacji marketingowej wykorzystując kanały umożliwiające dotarcie do niewielkiej, elitarnej grupy osób, np. luksusowe magazyny. Zastosowanie mediów społecznościowych, które mają charakter masowy i powszechny było wcześniej postrzegane jako zagrożenie dla elitarnego i ekskluzywnego wizerunku tych marek. Obecnie, wraz z rozwojem społeczeństwa cyfrowego i coraz większym udziałem aktywności online w życiu konsumentów, marki luksusowe coraz chętniej wykorzystują potencjał mediów społecznościowych i włączają je do swojej działalności promocyjnej i komunikacji z klientami (Ankiel i Stachowiak, 2016). Dzięki temu mogą wpłynąć na kształtowanie pierwszych doświadczeń potencjalnych klientów, a także wzmacnianie doświadczeń aktualnych klientów.

Spośród szerokiej gamy opisanych wyżej działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń realizowanych przez badane hotele luksusowe, jako najważniejsze i najbardziej skuteczne w kontekście kształtowania lojalności klientów zostały wskazane indywidualne i spersonalizowane podejście do klientów oraz budowanie z nimi silnych i długotrwałych relacji. Należy zaznaczyć, że działania te

zostały określone jako najbardziej skuteczne w opinii przedstawicieli badanych hoteli luksusowych, którzy piastują w nich stanowiska kierownicze. Wnioski te potwierdzają dotychczasowe osiągnięcia innych badaczy. Przeprowadzona przez autorkę pracy analiza literatury przedmiotu nie pozostawia wątpliwości, że istotę kształtowania i podtrzymywania lojalności klientów stanowi zarządzanie relacjami z nimi w odpowiedni sposób. Badania zrealizowane na rynku hoteli luksusowych wskazują, że praktyki z zakresu marketingu relacji mają pozytywny i znaczący wpływ na kształtowanie lojalności klientów w tym sektorze rynku produktów luksusowych (zob. Narteh i in., 2013; Perišić Prodan, Cerović i Ivančić, 2022). Co więcej, badania zrealizowane na różnych rynkach, nie tylko produktów luksusowych, wskazują na to, że zarządzanie relacjami z klientami ma pozytywny i znaczący wpływ na kształtowanie ich lojalności. Na przykład, autorzy Khan i in. (2020) realizując badania wśród małych i średnich przedsiębiorstw działających na pakistańskim rynku dowiedli, że zarządzanie relacjami z klientami ma pozytywny wpływ na lojalność klientów. Wongsansukcharoen (2022) realizując badania w sektorze bankowym dowiódł, że realizowanie założeń marketingu relacji wpływa na zaangażowanie i zaufanie klientów, które z kolei przekładają się na kształtowanie lojalności klientów. Również Jarosz (2021) wysnuła podobne wnioski badając klientów perfumerii. Wyniki przeprowadzonego przez nią badania jasno wskazują na to, że relacje jakie przedsiębiorstwo oferuje swoim klientom mają znaczący wpływ na ich odczucia, chęć podjęcia ponownej decyzji zakupowej oraz na skłonność do polecenia zakupów innym, potencjalnym klientom.

Należy jednocześnie podkreślić, że w badanych hotelach nie stosuje się żadnych narzędzi, które umożliwiałyby analizę skuteczności poszczególnych działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń realizowanych w procesie kształtowania lojalności klientów. Ponadto, w hotelach tych, nie prowadzi się ogólnych statystyk, które usprawniłyby identyfikację różnych typów klientów, tj. klientów potencjalnych, prawdopodobnych oraz lojalnych. Prowadzenie takich statystyk umożliwiłoby dostosowanie konkretnych działań i instrumentów do danych typów klientów, które w zależności od typu klienta, wspomagałyby procesy kształtowania lub wzmacniania lojalności klientów. Braki te wynikają prawdopodobnie z faktu, że w analizowanych hotelach nie są opracowywane osobne strategie dotyczące budowania lojalności klientów. W hotelach tych nie praktykuje się także wyodrębniania strategii marketingu doświadczeń, a koncentruje się jedynie na planowaniu ogólnej strategii marketingowej. Ponadto, w badanych hotelach, zaobserwowano stosunkowo niską

jeszcze świadomość na temat marketingu doświadczeń oraz możliwości wykorzystania go w budowaniu lojalności klientów. Stanowi to istotny poznawczo wątek i jednocześnie potwierdza ustalenia autorki, których dokonano w wyniku analizy danych zebranych podczas wcześniej realizowanych przez nią badań⁶⁵. Zidentyfikowano wówczas, że działania i instrumenty, których celem było zapewnianie klientom hoteli luksusowych niezapomnianych doświadczeń są różnorodne i nowatorskie, ale ich dobór jest raczej intuicyjny. Działania te nie były realizowane w sposób zamierzony jako działania z zakresu marketingu doświadczeń, a bardziej jako działania marketingowe, które odznaczają się pozytywnym odbiorem i skutecznością w budowaniu relacji z klientem.

W wyniku realizacji badania ilościowego wśród klientów hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce zidentyfikowano działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń, które na podstawie ocen klientów okazały się być czynnikami mającymi największy wpływ na podejmowane przez nich decyzje. Uzyskano wyniki częściowo zbieżne z wynikami otrzymanymi w efekcie realizacji badania jakościowego.

Spośród działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń analizowanych w ramach czterech obszarów, tj. marketingu relacji, marketingu sensorycznego, komunikacji i oferty, największy wpływ na podejmowane przez klientów decyzje mają działania z zakresu marketingu relacji, oferty oraz marketingu sensorycznego. Jako stosunkowo najmniej istotne, w kontekście ich wpływu na podejmowane decyzje, klienci oceniali działania i instrumenty z zakresu komunikacji.

Działaniami z zakresu marketingu relacji, które na podstawie ocen respondentów odznaczają się najwyższym wpływem na podejmowane przez nich decyzje są: profesjonalna obsługa klienta; indywidualne i spersonalizowane podejście do klienta; szybkie i fachowe rozwiązywanie pojawiających się problemów; zaangażowanie wszystkich pracowników do budowania relacji z klientem oraz wykazywanie zainteresowania spostrzeżeniami i wrażeniami klienta związanymi z pobytem. Działania te mogą skutecznie wpływać na kształtowanie lojalności klientów, ponieważ sprzyjają kształtowaniu silnych i długotrwałych relacji z klientami. Nadają one również największy priorytet potrzebom i oczekiwaniom klientów, co w konsekwencji ma wpływ na

⁶⁵ Na potrzeby pracy magisterskiej, pt.: *Media społecznościowe jako narzędzie budowania wizerunku marki produktu luksusowego na przykładzie usług branży hotelarskiej i spa* napisanej pod kierunkiem dr hab. Justyny Łapińskiej, prof. UMK (Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń, 2022) autorka zrealizowała indywidualne niestandardowe wywiady pogłębione z przedstawicielami hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce.

odczuwaną przez nich satysfakcję (Biesok i Wyród-Wróbel, 2017), która stanowi jedną z głównych determinant lojalności (por. podrozdział 1.2).

W zakresie oferty, jako czynniki, które mają największy wpływ na decyzje podejmowane przez klientów hoteli luksusowych zidentyfikowano bogatą ofertę SPA; ekskluzywne usługi, które nie są dostępne w innych hotelach; dodatkowe atrakcje dla klientów, niedostępne w innych obiektach; lokalizację hotelu oraz luksusowy wystrój i bogate wyposażenie hotelu. Co ciekawe, klienci w kontekście wpływu różnych czynników na dokonywane przez nich wybory, stosunkowo wysoko oceniali również aspekty prośrodowiskowe prowadzenia działalności hotelu. Wynik ten jest niezwykle budujący i może świadczyć m.in. o stale rosnącej świadomości nabywców usług hoteli luksusowych dotyczącej konieczności dbania o środowisko naturalne oraz ich chęci do wspierania proekologicznych inicjatyw. Wymienione czynniki są ważnymi elementami oferty, które stanowią odpowiedź na te potrzeby i oczekiwania klientów. Zaspokajanie tych potrzeb i oczekiwań sprzyja budowaniu zaufania klientów, ich zaangażowaniu oraz przekłada się ogólnie na zadowolenie z oferty. Jest to niezwykle ważne w przypadku klientów hoteli luksusowych, którzy, jak wspomniano już w niniejszej dysertacji, mają specyficzne potrzeby i oczekiwania, które są często odmienne od potrzeb i oczekiwań innych klientów nabywających produkty tzw. powszechne. Zaufanie, zaangażowanie oraz satysfakcja są określane w literaturze przedmiotu jako główne determinanty lojalności (zob. np.: Abu-Alhaja i in., 2018; Setiawan i in., 2020; Kethan i Basha, 2022; Khraiwish i in., 2022; Liang, 2022; Lina, 2022). W związku z tym podejmowanie działań, które sprzyjają ich występowaniu powinno być kluczowym elementem realizowanych przez hotele luksusowe strategii marketingowych.

W kontekście marketingu sensorycznego także zidentyfikowano wiele czynników, które (na podstawie ocen osób badanych) zostały uznane za istotne w podejmowaniu przez nich decyzji odnośnie do wyboru usługi. Działania i instrumenty, które koncentrują się na zapewnianiu doświadczeń angażujących osobno zmysł węchu (obecność w przestrzeniach wspólnych oraz pokojach hotelowych unikalnych kompozycji zapachowych), zmysł słuchu (obecność muzyki dostosowanej do klimatu i specyfiki hotelu), a także zmysły dotyku i wzroku (wykorzystanie najwyższej jakości materiałów do wystroju i wyposażenia hotelu) okazały się równie ważne, co zapewnianie klientom multisensorycznych doświadczeń angażujących wszystkie zmysły jednocześnie. Stanowi to istotny poznawczo wątek, ponieważ celem marketingu sensorycznego jest zarządzanie różnymi bodźcami wpływającymi na zmysły klienta w

celu wywołania pożądaných reakcji emocjonalnych i behawioralnych, a wspomniana multisensoryczność stanowi jego główny atrybut pozwalający na inscenizowanie wyjątkowych i holistycznych doświadczeń klientów (Kim i in., 2021). Realizowanie działań z zakresu marketingu sensorycznego przyczynia się do kreowania przyjemnych doświadczeń klientów, które prowadzą do pojawiania się przywiązania emocjonalnego klienta do firmy oraz kształtowania głębszych relacji na poziomie klient – firma. Jest to niezwykle ważne w kontekście kształtowania lojalności klienta, ze szczególnym uwzględnieniem lojalności afektywnej, która stanowi jeden z najważniejszych wymiarów ogólnej koncepcji lojalności (Worthington i in., 2008; Michalska-Dudek, 2017).

W ramach ostatniego analizowanego obszaru, tj. komunikacji, poszczególne działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń okazały się mieć mniejszy wpływ na podejmowane przez klientów wybory, w porównaniu do działań i instrumentów z zakresu omawianych wcześniej obszarów. Najwyżej ocenianym przez klientów czynnikiem w kontekście jego istotności w podejmowaniu decyzji o wyborze danego hotelu była atrakcyjnie zaprojektowana strona internetowa. Stanowi to niejako potwierdzenie wniosków, jakie autorka pracy wysnuła w wyniku analizy wyników badania jakościowego. Określono w nim bowiem, że strona internetowa hotelu ma wpływ na kształtowanie pierwszych doświadczeń klientów związanych z danym hotelem. Dostarcza ona bowiem wielu różnych informacji na temat oferty hotelu, a znajdujące się na niej fotografie przedstawiają namiastkę tego, co klient może doświadczyć jeśli zdecyduje się na pobyt w danym hotelu. Przedstawiciele hoteli luksusowych, którzy byli respondentami w badaniu jakościowym, niejednokrotnie podkreślali, że w reprezentowanych przez nich hotelach dba się o to, aby strona internetowa była zaprojektowana w sposób, który mógłby ukazać luksusowy charakter danego hotelu i zachęcić klientów do skorzystania z jego oferty. Pozostałe aspekty z zakresu komunikacji, tj. wyróżniający się sposób komunikacji w mediach społecznościowych oraz zaangażowanie hotelu we wspieranie inicjatyw społecznych lub charytatywnych były oceniane przez klientów nieco niżej. Można więc domniemywać, że w przypadku klientów hoteli luksusowych inne czynniki stanowią główne determinanty ich wyborów, a czynniki z zakresu komunikacji mają w tym kontekście charakter jedynie wspierający lub wpływają na te wybory w mniejszym stopniu.

W celu zbadania siły oraz kierunku wpływu poszczególnych czynników z zakresu marketingu doświadczeń na lojalność klientów oszacowano model regresji logistycznej. W wyniku tej analizy zidentyfikowano istotne statystycznie czynniki, które z różną siłą,

w pozytywny lub negatywny sposób wpływają na zachowania lojalnościowe klientów. Najwięcej czynników istotnych statystycznie zidentyfikowano w obszarze marketingu relacji. Największą siłą wpływu na zwiększenie szans na lojalność klientów odznacza się profesjonalna obsługa klienta. Pozostałymi czynnikami z tego obszaru, które również wpływają na zwiększenie szans na lojalność są kolejno według siły wpływu: szybkie i fachowe rozwiązywanie problemów, wykazywanie przez pracowników zainteresowania wrażenia i spostrzeżeniami klienta związanymi z pobytem, rodzinna atmosfera panująca w hotelu oraz zainteresowanie i opieka nad klientem po zakończonym pobycie. Czynniki, które pozytywnie wpływają na zwiększenie szans na lojalność klientów, z zakresu oferty, są dodatkowe atrakcje dla klientów oraz luksusowy wystrój i bogate wyposażenie hotelu. Z kolei, w zakresie marketingu sensorycznego, pozytywny wpływ na kształtowanie lojalności klientów ma zapewnianie klientom doświadczeń angażujących wiele zmysłów jednocześnie, tj. węchu, słuchu, wzroku, smaku i dotyku, zwanych inaczej doświadczeniami multisensorycznymi. Co więcej, w kontekście marketingu sensorycznego zidentyfikowano negatywny, ale z relatywnie słabą siłą oddziaływania wpływ działań z zakresu aromamarketingu. Można zatem domniemywać, że dla wielu badanych klientów specjalnie dobierane przez hotele zapachy nie są odpowiednie lub być może są zbyt intensywne.

Wyniki te są częściowo spójne z wynikami uzyskanymi przez Cetina i Wallsa (2016), którzy zrealizowali badania wśród klientów i menedżerów hoteli luksusowych w Stambule. Celem badań poczynionych przez tych autorów była identyfikacja kluczowych czynników wpływających na kształtowanie niezapomnianych i wyjątkowych doświadczeń klientów, przy założeniu, że mają one wpływ na konkurencyjność hotelu i kształtowanie lojalności klientów. W badaniu o którym mowa, wyróżniono nieco inne niż w niniejszej pracy obszary, w ramach których należy klasyfikować determinanty doświadczeń klientów. Jednakże, wiele z tych determinant jest zbieżnych z determinantami badanymi przez autorkę. Cetin i Walss (2016) zidentyfikowali, że w przypadku większości gości, główną rolę w kontekście kształtowania wyjątkowych doświadczeń odgrywają interakcje społeczne, rozumiane jako interakcje z personelem (profesjonalizm obsługi, nastawienie personelu do gości, dostosowywanie oferty do klienta) oraz interakcje z innymi gośćmi. Ważnym elementem wspierającym te interakcje społeczne jest tzw. środowisko fizyczne doświadczenia, na które składa się atmosfera panująca w hotelu, przestrzeń, dodatkowe udogodnienia, wnętrza oraz różnego rodzaju znaki, symbole i artefakty. Należy podkreślić, że najskuteczniejsze doświadczenia

powstają, gdy sygnały fizyczne są wzmocnione pożądanymi interakcjami społecznymi (różnicowanie doświadczeń oparte wyłącznie na elementach fizycznych nie jest trwałe i skuteczne, zwłaszcza w przypadku hoteli luksusowych).

Wyniki zrealizowanego przez autorkę badania można skonfrontować również z wynikami badań innych autorów, którzy badali wpływ poszczególnych obszarów marketingu doświadczeń na lojalność klientów. Na przykład Sowier-Kasprzyk (2021) w badaniu, które zrealizowała na grupie respondentów wybranych do badania w sposób celowy przy wykorzystaniu metody ankiety internetowej, zidentyfikowała, że marketing sensoryczny wpływa na decyzje zakupowe i lojalność klientów, jednakże siła tego wpływu nie jest zbyt wysoka. Autorka, o której mowa analizowała oddziaływanie marketingu sensorycznego na każdy ze zmysłów osobno, co wykazało, że doznania smakowe, słuchowe i dotykowe mają znikomy wpływ na zachowania lojalnościowe klientów, natomiast oddziaływanie na zmysł wzorku i węchu może okazać się najbardziej skuteczne w kontekście kształtowania lojalności. Co ciekawe, autorka zidentyfikowała, że oddziaływanie na zmysły klientów ma o wiele większy wpływ na podejmowane przez nich decyzje zakupowe (często jednorazowe), aniżeli na kształtowanie lojalności. Wyniki badań uzyskane przez autorkę niniejszej pracy skłaniają do podobnego wniosku.

Liczne badania przeprowadzone dla różnych rynków (w różnych sektorach, branżach) potwierdzają również, że wykorzystywanie działań i instrumentów z zakresu marketingu relacji ma znaczący (pośredni oraz bezpośredni) wpływ na kształtowanie lojalności klientów (zob. Tonder i Petzer, 2018; Aldainhi i Ali, 2019; Mujahidin i in. 2022). Brakuje jednak badań, które analizowałyby wpływ obecności dodatkowych atrakcji dla klientów oraz luksusowego wystroju i bogatego wyposażenia hotelu na lojalność klientów.

Na podstawie zrealizowanych w niniejszej pracy badań zidentyfikowano działania i instrumenty, które można określić jako dobre praktyki⁶⁶, które mogą stanowić inspirację dla innych hoteli luksusowych w budowaniu lojalności klientów. Wyróżniono wśród nich:

⁶⁶ Dobre praktyki są to różnego rodzaju rozwiązania i sposoby działania, które przewyższają powszechnie stosowane rozwiązania oparte na typowych narzędziach. Mogą one stanowić punkt wyjścia i inspiracje dla rozwijania i wdrażania podobnych rozwiązań przez inne firmy i organizacje w danej branży. Dobre praktyki stanowią najlepsze, sprawdzone w praktyce metody realizacji założonych celów (Brajer-Marczak, 2017). Koncepcja dobrych praktyk zakłada, że odnoszą się one do działań, które zostały sprawdzone pod kątem występowania zależności pomiędzy poszczególnymi działaniami a pozytywnymi rezultatami, które zostały dostrzeżone w efekcie ich realizacji (Brajer-Barczak, 2017).

1. Wprowadzenie do oferty hotelu dodatkowych atrakcji dla klientów, które stanowią ważne jej urozmaicenie i zapewniają klientom szereg różnych możliwości spędzania wolnego czasu. Przykłady ciekawych, dodatkowych atrakcji dla klientów, mogą stanowić: tematyczne weekendy (np. Weekend z Maserati w Hotelu SPA Dr Irena Eris, Weekend w Witalnej Wiosce w Hotelu Manor House), różnego rodzaju eventy dla gości (np. Kolacja na Cztery Ręce w Hotelu Dr SPA Irena Eris, pokazy sztuki w Hotelu Raffles Europejski) lub gry (np. gra „Ucieczka z lochów” w Hotelu Manor House).
2. Obecność wyjątkowych usług dodatkowych niedostępnych w innych hotelach, które mogą stanowić odpowiedź na niszowe potrzeby i oczekiwania klientów, a także wyróżniać hotel na rynku i zapewniać mu przewagę na tle konkurencji. Takie usługi powinny być spójne z misją i wizją danego miejsca, a także z jego specyfiką. Przykłady wyróżniających się usług dodatkowych dostosowanych do klimatu i specyfiki miejsca stanowią np.: SPA dla koni w Hotelu Manor House, obecność Art Collection Managera w Hotelu Raffles Europejski, możliwość zorganizowania w pokoju hotelowym kąpeli w mleku/piwie/leczniczych olejach dla dwojga w Hotelu Manor House, pokoje dla alergików w hotelu Manor House.
3. Realizowanie działań skoncentrowanych na jednoczesnym angażowaniu wielu zmysłów klienta (np. urozmaicenie zabiegów w SPA obecnością pięknych zapachów, nastrojowej muzyki i światła o różnym natężeniu, organizowanie wieczorów muzycznych w restauracjach hotelowych).
4. Traktowanie stałych gości w szczególny sposób poprzez przygotowywanie dla nich spersonalizowanych prezentów w pokojach (np. ulubione wino lub czekoladki, album ze zdjęciami gości z poprzedniego pobytu, spersonalizowane zabawki dla dzieci), zapamiętywanie ulubionych kompozycji zapachowych wykorzystywanych podczas zabiegów SPA (np. w hotelu Raffles Europejski goście mają możliwość stworzenia własnej kompozycji zapachowej olejków, które będą wykorzystywane podczas masaży) oraz zapraszanie tych gości na zamknięte wydarzenia (np. Hotel Raffles Europejski zaprasza swoich stałych gości na okrągłe rocznice, urodziny czy inne tzw. zamknięte eventy).
5. Wykorzystywanie najwyższej jakości materiałów do wyposażenia i wystroju hotelu (np. w Hotelu Monopol w Katowicach w pokojach znajdują się ręcznie szyte firany, a podłogi i ściany w łazienkach wyłożone są marmurowymi płytkami sprowadzanymi z Włoch). Na tych elementach hotele starają się nie oszczędzać,

ponieważ stanowią one podstawę luksusowego i niepowtarzalnego wystroju oraz w dużym stopniu wpływają na wzmacnianie pozytywnych doświadczeń klientów.

6. Przepisywanie opiekunów klientom indywidualnym, którzy czuwają nad podtrzymywaniem i wzmacnianiem relacji z danymi klientami. Tacy opiekunowie wyróżniają się szeroką wiedzą na temat potrzeb i oczekiwań klientów oraz ich szczególnych preferencji. Są oni odpowiedzialni za czuwanie nad rezerwacjami klientów, przygotowywanie dla nich specjalnych udogodnień oraz spersonalizowanych ofert pobytu.

ZAKOŃCZENIE

W związku z nasilającą się konkurencją oraz ewoluującymi potrzebami i oczekiwaniami klientów, firmy powinny realizować działania, które umożliwią im utrzymanie wysokiej pozycji konkurencyjnej na rynku. Szczególnie ważne jest poznanie potrzeb i wymagań klientów oraz odpowiadanie na nie w sposób, który sprawi, że będą oni zadowoleni i pozostaną z firmą na dłużej. Zadowoleni klienci są najlepszymi ambasadorami firm/marek i często stanowią najlepszą drogę dotarcia do innych, potencjalnych klientów. Głoszą oni pozytywne opinie na temat firmy, zachęcają do skorzystania z jej oferty, są niewrażliwi na działania marketingowe konkurencji oraz dokonują regularnych zakupów. Przejawiają więc cechy klientów lojalnych, czyli takich, którzy powinni stanowić kluczowy element zainteresowania każdej organizacji.

Budowanie lojalności klientów jest procesem długookresowym, złożonym i wymagającym zaangażowania różnorodnych zasobów firmy. O lojalność klientów powinny zabiegać wszystkie firmy, w tym również te, które dostarczają na rynek dobra i usługi luksusowe. Kształtowanie lojalności klientów produktów luksusowych jest niezwykle ważne i jednocześnie relatywnie trudne, ponieważ są oni bardziej wymagający, mają odmienne oczekiwania i wymagania dotyczące kupowanych produktów, a ponadto kierują nimi odmienne motywy zakupowe niż w przypadku klientów kupujących produkty, które nie są klasyfikowane jako luksusowe. Na rynku produktów luksusowych o lojalność klientów w szczególny sposób dba się w branży hoteli luksusowych. Usługi luksusowe są bowiem wyjątkową kategorią, w przypadku której zdecydowanie trudniej zbudować grupę lojalnych klientów. Ważne w tym kontekście jest realizowanie nieszablonowych i nowoczesnych działań oraz wykorzystywanie instrumentów marketingowych wzbogacających usługę o dodatkową wartość, która zapewni klientom dodatkową satysfakcję z użytkowania i zaspokoi nie tylko ich potrzeby, ale również pragnienia. Koncepcją, w której priorytet stanowią pragnienia i wybory konsumentów, a głównym celem jest wzbogacanie wartości funkcjonalnych produktu o wyjątkową wartość dodatkową jest marketing doświadczeń.

Marketing doświadczeń oferuje całe spektrum instrumentów i działań, które w niniejszej dysertacji zostały ujęte w cztery główne obszary, tj.: marketing relacji, marketing sensoryczny, ofertę oraz komunikację. Hotele luksusowe funkcjonujące na polskim rynku wykorzystują szeroki zakres działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń do budowania i wzmacniania lojalności klientów.

Głównym celem pracy była identyfikacja i ocena działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń wykorzystywanych przez hotele luksusowe do budowania lojalności klientów oraz rozpoznanie zależności, jakie występują pomiędzy tymi działaniami a zachowaniami lojalnościowymi klientów. Realizacja celu pracy wymagała udzielenia odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

P1: Jakie działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń są wykorzystywane przez hotele luksusowe do budowania lojalności klientów?

P2: Które działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń odznaczają się najwyższą skutecznością w procesie budowania lojalności klientów hoteli luksusowych?

P3: Czy występują zależności pomiędzy działaniami i instrumentami z zakresu marketingu doświadczeń stosowanymi przez hotele luksusowe do budowania lojalności klientów a zachowaniami lojalnościowymi tych klientów? Jaki jest kierunek i siła tych zależności?

P4: Jakie działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń stanowią dobre praktyki, które mogłyby stanowić inspirację dla innych hoteli luksusowych w budowaniu lojalności klientów?

Z przeprowadzonego badania jakościowego (indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce oraz analiza dostępnych źródeł wtórnych dotyczących tych hoteli) wynika, że hotele luksusowe wykorzystują zróżnicowane działania i instrumenty z zakresu wszystkich, wyróżnionych w pracy, obszarów marketingu doświadczeń do budowania i wzmacniania lojalności swoich klientów. Badane hotele angażują się w kształtowanie silnych i długookresowych relacji z klientami oraz zapewnianie im profesjonalnej obsługi na najwyższym poziomie. Dodatkowo ich wysiłki skoncentrowane są na spersonalizowanym i indywidualnym traktowaniu każdego gościa oraz kreowaniu w hotelu rodzinnej, przyjaznej atmosfery. Ważne jest również wyjątkowe traktowanie stałych gości, co sprzyja wzmacnianiu i intensyfikowaniu relacji z nimi. W badanych hotelach duży nacisk kładziony jest na wykorzystywanie działań i instrumentów, których celem jest wpływanie na wszystkie zmysły klienta, tj. węch, smak, wzrok, słuch i dotyk, oraz zapewnianie gościom doświadczeń angażujących wiele zmysłów jednocześnie, zwanych inaczej doświadczeniami multisensorycznymi. W badanych hotelach luksusowych dba się także o dopracowany z dbałością o najmniejsze szczegóły, luksusowy wystrój obiektu oraz jego bogate wyposażenie. Hotele te posiadają w ofercie szeroką gamę dodatkowych atrakcji

dla gości oraz rzadkie i nietypowe usługi, które nie są dostępne w innych obiektach. Ważnym aspektem, który wpływa na kształtowanie doświadczeń klientów i wspiera budowanie ich lojalności jest również komunikacja poprzez strony internetowe i kanały w mediach społecznościowych. Ważne w tym kontekście jest realizowanie działań, które będą kreatywne, wyróżniające się oraz spójne ze specyfiką danego hotelu [odpowiedź na pytanie badawcze P1].

Zrealizowane badania (badanie jakościowe oraz badanie ilościowe) umożliwiły ocenę skuteczności opisanych wyżej działań i instrumentów, zarówno z perspektywy przedstawicieli hoteli luksusowych, jak i klientów tych hoteli. Jako najważniejsze i najbardziej skuteczne działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń, wykorzystywane przez badane hotele luksusowe w procesie kształtowania i wzmacniania lojalności klientów, przedstawiciele tych hoteli wyróżnili indywidualne i spersonalizowane traktowanie każdego klienta oraz budowanie z klientami długotrwałych, opartych na zaufaniu i zaangażowaniu relacji. Co więcej, na podstawie ocen dokonanych przez klientów hoteli luksusowych w badaniu ankietowym, zidentyfikowano działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń, które mają największy wpływ na podejmowane przez nich decyzje, a w konsekwencji również na budowanie i wzmacnianie ich lojalności. Są to działania i instrumenty z zakresu:

1. marketingu relacji (profesjonalna obsługa klienta, indywidualne i spersonalizowane podejście do klienta, szybkie i fachowe rozwiązywanie pojawiających się problemów, zaangażowanie wszystkich pracowników do budowania relacji z klientem oraz wykazywanie zainteresowania spostrzeżeniami i wrażeniami klienta związanymi z pobytem w hotelu);
2. marketingu sensorycznego (obecność wyjątkowych kompozycji zapachowych w przestrzeniach wspólnych oraz pokojach hotelowych, obecność muzyki dostosowanej do klimatu i specyfiki hotelu, wykorzystanie najwyższej jakości materiałów do wystroju i wyposażenia hotelu oraz zapewnianie klientom multisensorycznych doświadczeń);
3. oferty (bogata oferta SPA, usługi, które nie są dostępne w innych hotelach, dodatkowe atrakcje dla klientów, niedostępne w innych hotelach, lokalizacja hotelu, luksusowy wystrój i bogate wyposażenie obiektu oraz prowadzenie działalności z poszanowaniem środowiska naturalnego).

Stosunkowo najmniejsze znaczenie mają w tym kontekście (na podstawie ocen dokonanych przez klientów hoteli) działania i instrumenty z zakresu komunikacji,

spośród których jedynie atrakcyjnie zaprojektowana strona internetowa odgrywa relatywnie ważną rolę w procesie podejmowania przez nich decyzji o skorzystaniu z oferty danego hotelu luksusowego [odpowiedź na pytanie badawcze P2].

W drodze realizacji badania ankietowego i analizy statystycznej zgromadzonych wyników, stosując model regresji logistycznej zidentyfikowano zależności, jakie występują pomiędzy poszczególnymi działaniami i instrumentami z zakresu marketingu doświadczeń, stosowanymi przez hotele luksusowe do budowania lojalności klientów a zachowaniami lojalnościowymi tych klientów. Z przeprowadzonej analizy wynika, że profesjonalna obsługa klienta ma najsilniejszy pozytywny wpływ na lojalność klienta. Dodatkowo, innymi czynnikami z zakresu marketingu relacji, wpływającymi pozytywnie na lojalność klienta (ze zróżnicowaną siłą) są: rodzinna atmosfera panująca w hotelu, szybkie i fachowe rozwiązywanie problemów, wykazywanie przez pracowników zainteresowania wrażeniami i spostrzeżeniami klienta związanymi z pobytem, zainteresowanie i opieka nad klientem po zakończonym pobycie. W zakresie oferty pozytywny wpływ na lojalność klientów mają dodatkowe atrakcje dla klientów (nie dostępne w innych hotelach) oraz luksusowy wystrój i bogate wyposażenie hotelu. Pozytywny wpływ na lojalność klientów ma również zapewnianie im doświadczeń angażujących wiele zmysłów jednocześnie (por. wspomniana wcześniej multisensoryczność). Z kolei relatywnie słabym negatywnym wpływem na lojalność klientów odznacza się atrakcyjnie zaprojektowana strona internetowa hotelu oraz obecność w przestrzeniach wspólnych i pokojach hotelowych unikalnych kompozycji zapachowych, dostosowanych do specyfiki miejsca. Wobec tego, hotele luksusowe w celu kształtowania i wspierania lojalności klientów powinny przede wszystkim koncentrować się na ulepszaniu i rozwijaniu swojej oferty, zaangażowaniu w proces budowania i podtrzymywania silnych pozytywnych relacji z klientami, a także kreowaniu niezapomnianych, multisensorycznych doświadczeń klientów [odpowiedź na pytanie badawcze P3].

Zrealizowane badania (badanie jakościowe oraz badanie ilościowe) umożliwiły, oprócz identyfikacji działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń, które badane hotele wykorzystują do budowania i wzmocnienia lojalności klientów, wyszczególnienie w tym zakresie również dobrych praktyk, które mogą stanowić inspirację dla innych hoteli luksusowych. Bez wątpienia do dobrych praktyk należą oferowanie przez badane hotele dodatkowych atrakcji dla klientów (tematyczne weekendy, gry, eventy dla gości, szeroki zakres nietypowych zabiegów z zakresu odnowy

biologicznej i SPA) oraz wyjątkowych usług, które nie są dostępne w innych hotelach. Co więcej, w badanych hotelach realizowane są kreatywne i dostosowane do specyfiki danego miejsca działania, których celem jest angażowanie jak największej liczby zmysłów klienta jednocześnie. Dobrą praktyką, w kontekście wzmacniania lojalności klientów jest traktowanie stałych gości w wyjątkowy sposób poprzez obdarowywanie ich spersonalizowanymi prezentami oraz zapraszanie na zamknięte wydarzenia. W badanych hotelach, do wystroju i wyposażenia hotelu, wykorzystuje się wyselekcjonowane materiały najwyższej jakości oraz elementy wykonywane na specjalne zamówienie, które wzmacniają doświadczenia sensoryczne klientów. Innym interesującym działaniem, które może być skuteczne w kontekście budowania relacji z klientami jest przypisywanie opiekunów klientom indywidualnym. Do ich zadań należy przede wszystkim planowanie pobytów klientów, a także podtrzymywanie relacji z nimi poprzez stały kontakt i opiekę zarówno podczas pobytu, jak i po jego zakończeniu [odpowiedź na pytanie badawcze P4].

Niniejsza praca poszerza dotychczasową wiedzę na temat lojalności klientów, jej determinant i uwarunkowań, a przede wszystkim różnorodnych działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń, które mogą być wykorzystywane w budowaniu i wzmacnianiu lojalności klientów luksusowych hoteli. Praca stanowi pierwszą w polskim piśmiennictwie próbę podjęcia badań nad problematyką wykorzystywania działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń w celu kształtowania i wzmacniania lojalności klientów hoteli luksusowych. W wyniku badań zrealizowanych na potrzeby niniejszej pracy, nie tylko rozpoznano kluczowe obszary oraz wpisujące się w nie konkretne działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń wykorzystywane przez hotele luksusowe do budowania lojalności klientów, ale przede wszystkim zidentyfikowano zależności, jakie występują pomiędzy tymi działaniami i instrumentami a zachowaniami lojalnościowymi klientów.

Praca oprócz walorów poznawczych ma również znaczenie aplikacyjne. Stanowi ona bowiem źródło informacji dotyczących zróżnicowanych działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń, które hotele luksusowe mogą wykorzystywać w praktyce, do realizacji celów związanych z budowaniem lojalności klientów. Ukazuje również zależności pomiędzy poszczególnymi działaniami i instrumentami z obszaru marketingu doświadczeń a lojalnością klientów, co stanowi ważną wskazówkę dla menadżerów hoteli luksusowych w kontekście najbardziej kluczowych i skutecznych rozwiązań, które mogą implementować w swoich strategiach marketingowych. W pracy

szczegółowo zaprezentowano również samą istotę marketingu doświadczeń oraz szeroki zakres działań i instrumentów, jakie oferuje, co może się przyczynić do zwiększenia świadomości na temat istoty marketingu doświadczeń i możliwości wykorzystywania różnorodnych rozwiązań z jego zakresu wśród osób, które zajmują się marketingiem w hotelach luksusowych. Ważnym, zdaniem autorki, osiągnięciem niniejszej dysertacji jest również opracowane na jej potrzeby narzędzie pomiarowe, tj. kwestionariusz ankiety. Instrument ten może stanowić użyteczne narzędzie do badania zależności, jakie występują pomiędzy działaniami i instrumentami wyróżnionymi w ramach czterech obszarów marketingu doświadczeń (marketing relacji, oferta, komunikacja i marketing sensoryczny), a zachowaniami lojalnościowymi klientów hoteli luksusowych.

Wyniki uzyskane w niniejszej pracy posłużyły nie tylko rozpoznaniu badanego problemu, ale mogą stanowić także inspirację do kontynuacji zaproponowanego w niej kierunku badań. Bez wątpienia, potencjał badawczy tkwi, w tym przypadku, w zastosowaniu bardziej zaawansowanych metod ekonometrycznych, np. modeli równań strukturalnych (SEM). Ciekawe mogłyby być również wyjaśnienie braku powiązań lub występowania powiązań negatywnych pomiędzy poszczególnymi działaniami i instrumentami z zakresu marketingu doświadczeń a zachowaniami lojalnościowymi klientów. Interesujące poznawczo jawi się również zrealizowanie odrębnych badań wśród klientów biznesowych oraz klientów indywidualnych hoteli luksusowych w celu rozpoznania ewentualnych różnic występujących w kontekście kształtowania się lojalności w tych dwóch segmentach. Użytecznych wniosków mogłaby również dostarczyć obserwacja uczestnicząca zjawisk, procesów i interakcji zachodzących w hotelach luksusowych. Taka obserwacja umożliwiłaby identyfikację większej liczby ważnych, z perspektywy nauki oraz praktyki, działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń, które mogą być wykorzystywane w budowaniu lojalności klientów. W kontekście badania usług luksusowych interesujące poznawczo mogłaby być również identyfikacja kluczowych przejawów lojalności klientów dóbr luksusowych (ze szczególnym uwzględnieniem ewentualnych różnic występujących w zależności od rodzaju produktu – dobro lub usługa). Służyć temu mogą np. wywiady eksperckie ze specjalistami zajmującymi się marketingiem produktów/marek luksusowych.

Przeprowadzone na potrzeby niniejszej pracy badania odznaczają się pewnymi ograniczeniami, na które należy zwrócić uwagę. Pierwsze z nich to subiektywizm oceny respondentów biorących udział w badaniu jakościowym i ilościowym. Jak podkreśla Cyfert (2012, s. 90), „uzyskane odpowiedzi zawsze obarczone są pewnym ryzykiem

subiektywizmu dokonanych przez respondentów ocen, które z kolei mogą w większym stopniu odnosić się do opinii respondentów, niż do opisywanej przez nich rzeczywistości”. Mając tego świadomość, autorka starała się dotrzeć do osób, które mają możliwie najlepszą wiedzę w interesującym ją obszarze. W badaniu jakościowym były to najczęściej osoby piastujące stanowiska kierownicze w badanych hotelach, odpowiedzialne za działania w obszarze marketingu. W przypadku badania ilościowego starano się zachęcić do udziału w badaniu osoby, które rzeczywiście korzystają z usług hoteli luksusowych i mają realną podstawę, aby wypowiadać się na ten temat. Pewnym ograniczeniem jest także brak reprezentatywności próby badawczej w przypadku badania ilościowego oraz badania jakościowego. Z uwagi na bardzo ograniczony dostęp do podmiotów badania, w przypadku obu badań realizowanych na potrzeby niniejszej pracy zastosowano celowy dobór jednostek do próby badawczej. W tym miejscu warto zaznaczyć również że, zastosowana w przypadku badania ilościowego metoda ankiety internetowej, pomimo wielu jej zalet posiada również wady, wśród których należy wyróżnić m.in. ryzyko wypełnienia kwestionariusza przez osoby, do których badanie nie jest kierowane. Mimo to, metoda ta wydała się autorce pracy najbardziej adekwatną i skuteczną, chociażby z uwagi na duże trudności/brak możliwości w dotarciu do respondentów w sposób bezpośredni.

Autorka niniejszej pracy dziękuje wszystkim osobom, które wsparły proces badawczy, a w szczególności przedstawicielom kadry kierowniczej badanych hoteli oraz ich klientom. Jednocześnie wyraża nadzieję, iż takie połączenie teorii z praktyką, okaże się wartościowe zarówno dla przedstawicieli świata nauki, jak również biznesu i w efekcie przyczyni się do szerszej dyskusji na temat wykorzystania marketingu doświadczeń w budowaniu lojalności klientów hoteli luksusowych.

BIBLIOGRAFIA

1. Aaker, D. A., (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
2. Abu Auf, M. A., Meddour, H., Saoula, O., Majid, A. H. A. (2018). Consumer Buying Behavior: The Roles of Price, Motivation, Perceived Culture Importance, and Religious Orientation. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12 (4), 186-195. DOI: 10.24052/JBRMR/V12IS04/ART-18.
3. Abu-Alhaija, A. S., Yusof, R. N. R., Hashim, H., Jahar, N. S. (2018). Determinants of Customer Loyalty: A Review and Future Directions. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 12 (7), 106-111. DOI: 10.22587/ajbas.2018.12.7.17.
4. Achmad, G. N., Hudayah, S., Ilmi, Z. (2020). The Influence of Hedonic Value and Utilitarian Value on Brand Trust and Loyalty. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 4 (3), 62-70.
5. Adamowicz, E., Gregorczyk, S., Romanowska, M., Sopińska, A., Wachowiak, P. (2003). *Ekonomia bez tajemnic. Podręcznik. Część I*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
6. Adamska, I. (2002). Proces kształtowania lojalności klientów indywidualnych. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 602, 53-61.
7. Addis, M., Holbrook, M. B. (2001). On the Conceptual Link Between Mass Customisation and Experiential Consumption: An Explosion of Subjectivity. *Journal of Consumer Behavior*, 1 (1), 50-66. DOI: 10.1002/cb.53.
8. Adigüzel, F., Donato, C. (2021). Proud to be Sustainable: Upcycled Versus Recycled Luxury Products. *Journal of Business Research*, 130, 137-146. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.03.033.
9. Adom, K., Tettey, L. N., Acheampong, G. (2023). Understanding Relationship Marketing Strategy in Ghana's Informal Economy: A Case of Micro, Small and Medium Enterprises. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 25 (2), 253-269. DOI: 10.1108/JRME-03-2022-0033.
10. Agarwal, R., Mehrotra, A., Misra, D. (2022). Customer Happiness as a Function of Perceived Loyalty Program Benefits – A Quantile Regression Approach. *Journal of Retailing and Customer Services*, 64, 1-11. DOI: 10.1016/j.jretconser.2021.102770.
11. Agrawal, R., Gaur, S., Narayanan, A. (2012). Determining Customer Loyalty: Review and Model. *The Marketing Review*, 12, 275-289. DOI: 10.1362/146934712X13420906885430.
12. Agzamov, A. T., Rakhmatullaeva, F. M., Giyazowa, N. B. (2021). Marketing Strategy for the Competitiveness of Modern Enterprises. Conference paper: *International Conference on Scientific, Educational & Humanitarian Advancements* (Turkey: Samsun, July 15th), 1-3.
13. Ahmad, R., Buttle, F. A. (2001). Retaining Business Customers through Adaptation and Bonding: A Case Study of HDoX. *Journal of business and Industrial Marketing*, 16 (7), 553-573.
14. Ahmed, S., Al Asheq, A., Ahmed, E., Chowdhury, U.Y., Sufi, T., Mostofa, M.G. (2023). The Intricate Relationships of Consumers' Loyalty and Their Perceptions of Service Quality, Price and Satisfaction in Restaurant Service, *The TQM Journal*, 35 (2), 519-539. DOI: 10.1108/TQM-06-2021-0158.

15. Akin, E. (2012). Literature Review and Discussion on Customer Loyalty and Consciousness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 51, 158-173.
16. Aksamit, O., Bogalecka, D., Krygier, J., Piaścik, E. (2021). Czynniki kształtujące lojalności klientów na przykładzie drogerii. *Acta Universitatis Nicolai Copernici*, 48 (2), 18-27. DOI: 10.12775/AUNC_ZARZ.2021.02.002.
17. Aldaihani, F. M., Ali, N. A. (2019). Impact Of Relationship Marketing on Customers Loyalty of Islamic Banks In The State Of Kuwait. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8 (11), 788-802.
18. Aldrich, N. W. (1997). *Old Money: The Mythology of Wealth in America*. New York: Allworth Press.
19. Ali, B. J., Saleh, P. F., Akoi, S., Abdularahman, A. A., Muhamed, A. S., Noori, H. N., Anwar, G. (2021). Impact of Service Quality on the Customer Satisfaction: Case Study at Online Meeting Platforms. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5 (2), 65-77. DOI: 10.22161/ijebm.5.2.6.
20. Ali, F., Kim, W. G., Li, J., Jeon, H. (2016). Make it Delightful: Customers' Experience, Satisfaction and Loyalty in Malaysian Theme Parks. *Journal of Destination Marketing and Management*, 7, 1-11. DOI: 10.1016/j.jdmm.2016.05.003.
21. Allen, J., Harris, R., Jago, L. (2022). *Festival & Special Event Management Essentials*. Australia: John Wiley & Sons.
22. Allérès, D. (1990). *Luxe, stratégies marketing*. Paris: Economica.
23. Almeida-Santana, A., Moreno-Gil, S. (2018). Understanding Tourism Loyalty: Horizontal vs. Destination Loyalty. *Tourism Management*, 65, 245-255. DOI: 10.1016/j.tourman.2017.10.011.
24. Alzoubi, H. M., Ahmed, G., Alshurideh, M. T. (2022). An Empirical Investigation of the Impact of Product Quality Dimensions on Improving the Order-Winners and Customer Satisfaction. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 13 (2), 169-186. DOI: 10.1504/IJPQM.2021.10037887.
25. Amemyia, T. (1985). *Advanced Econometrics*. Cambridge: Harvard University Press.
26. Amiri, A. M., Kushwaha, B. P., Singh, R. (2023). Visualisation of Global Research Trends and Future Research Directions of Digital Marketing in Small and Medium Enterprises Using Bibliometric Analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30 (3), 621-641. DOI: 10.1108/JSBED-04-2022-0206.
27. Anderson, C., Hildreth, J. A. D., Howland, L. (2015). Is The Desire for Status a Fundamental Human Motive? A Review of the Empirical Literature. *Psychological Bulletin*, 141 (3), 574-601. DOI: 10.1037/a0038781.
28. Andik, S. D. S., Rachma, A. F. (2022). The Impact of Brand Awareness, Brand Association, and Perceived Quality towards Brand Loyalty (A case study of New Product). Conference Paper: *E3S Web of Conferences – 2nd International Conference on Applied Sciences 2021*, 348, 1-6. DOI: 10.1051/e3sconf/202234800035.
29. Andronic, A. G. (2021). Consumer Behavior in Purchasing Luxury Goods During Economic Crises. *SEA – Praactical Application of Science*, 9 (25), 9-14.
30. Andruszkiewicz K. (2011). Aromamarketing w budowaniu wartości dla klienta. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki finansowe i Ubezpieczenia*, 47, 253-271.
31. Anh, T., Ta Thi Yen, Nguyen Thi Thuy Trang. (2022). Impact of E-Commerce Service Quality on Customer Loyalty: A Case of Vietnam. *Journal of Social Sciences and Management Studies*, 1 (1), 59–64.

32. Ankiel, M., Stachowiak, M. (2016). Działania komunikacyjne marek luksusowych w mediach społecznościowych a zachowania konsumentów, *Handel wewnętrzny*, 3 (362), 7-8.
33. Ansari, A., Riasi, A. (2016). Modelling and Evaluating Customer Loyalty Using Neural Networks: Evidence from Startup Insurance Companies. *Future Business Journal*, 2 (1), 15-30. DOI: 10.1016/j.fbj.2016.04.001.
34. Arnould, E., Price, L., Zinkhan, G. (2004). *Consumers (2nd Edition)*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
35. Aspalter, C. (2023). Back to the Future: Income Polarization, Mass Povertization and Simple Ways out of It (s. 143-151). W: C. Aspalter (red.), *Ten Worlds of Welfare Capitalism*. Singapore: Springer. DOI: 10.1007/978-981-19-7863-0_6.
36. Assimos, B. M., Pinto, M. de R., Leite, R. S., de Andrade, M. L. (2019). Conspicuous Consumption and its Relation to Brand Consciousness, Status Consumption and Self-Expression. *Brazilian Business Review*, 16 (4), 350-368. DOI: 10.15728/bbr.2019.16.4.3.
37. Avci, İ. (2022). The Effect of Conspicuous Consumption Behavior On Wasteful Consumption Behavior: The Intermediary Role Of Hedonic Consumption Behavior. *Journal of Economy Culture and Society*, 65, 1-19. DOI: 10.26650/JECS2021-875642.
38. Bader, D. M., Aityassine, F. L., Khalayleh, M. A., Al- Quran, A. Z. (2022). The Impact of E-marketing on Marketing Performance as Perceived by Customers in Jordan. *Information Sciences Letters*, 11 (6), 1897-1903. DOI: 10.18576/isl/110605.
39. Bagwell, L. M., Bernheim, B.D. (1996). Veblen Effects in a Theory of Conspicuous Consumption. *American Economic Review*, 86 (3), 349-373.
40. Balter, D., Butman, J. (2006). *Poczta pantoflowa. Sztuka marketingu szeptanego*. Gliwice: Onepress.
41. Banaszak, A., Banaszak, S. (2020). Ambient Marketing. *Przegląd Piekarski i Cukierniczy*, 68 (04), 44-45.
42. Banister, E., Roper, S., & Potavanich, T. (2020). Consumers' practices of everyday luxury. *Journal of Business Research*, 116 (5), 458-466. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.12.003.
43. Bardhi, F., Eckhardt, G. M., Samsioe, E. (2020). Liquid luxury (s. 22-42). W: F. Morhart, K. Wilcox, S. Czellar (red.), *Research Handbook on Luxury Branding*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. DOI: 10.4337/9781786436351.
44. Baron, S., Harris, K. (2003). *Services Marketing. Text and Cases*. Great Britain: Palgrave Macmillan.
45. Barrera, G. A., Ponce, H. R. (2021). Personality Traits Influencing Young Adults' Conspicuous Consumption. *International Journal of Consumer Studies*, 45 (3), 335-349. DOI: 10.1111/ijcs.12623.
46. Batat, W. (2019). *Experiential marketing. Consumer Behavior, Customer Experience and The 7Es*. New York: Routledge.
47. Batat, W. (2022). *Strategies for the Digital Customer Experience. Connecting Customers with Brands in the Phygital Age. New Horizons in Marketing series*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
48. Batat, W. (2023). The Pursuit of Luxury or Luxuries? A Framework of the Past, Present, and Future of Luxury Research. *Consumption Markets & Culture*, 26 (2), 103-116. DOI: 10.1080/10253866.2023.2185233.
49. Batat, W., De Kerviler, G. (2020). How Can the Art of Living (Art De Vivre) Make the French Luxury Industry Unique and Competitive? *Marché & Organisations*, 37 (1), 15-32. DOI: 10.3917/maorg.037.0015.

50. Bearden, W. O., Etzel, M. J. (1982). Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions. *Journal of Consumer Research*, 9 (2), 183-194.
51. Becker, L., Jaakkola, E. (2020). Customer Experience: Fundamental Premises and Implications for Research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630-648. DOI: 10.1007/s11747-019-00718-x.
52. Bednarska-Olejniczak, D. (2010). Private Banking - marketing, jakość, sprzedaż. Warszawa: CeDeWu.
53. Begg, D., Fisher, S., Dornbush, R. (2007). *Ekonomia. Mikroekonomia (t. I)*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
54. Benson, E. (2022). Investigating the Determinants of Customer Loyalty to Banks. *World Scientific News*, 167, 16-27.
55. Berger, J. A., Ward, M. (2010). Subtle Signals of Inconspicuous Consumption. *Journal of Consumer Research*, 37 (4), 555-569. DOI: 10.1086/655445.
56. Berner, A., Van Tonder, C. L. (2003). The Postmodern Consumer: Implications of Changing Customer Expectations for Organisation Development in Service Organisations. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29 (3), 1-10. DOI: 10.4102/sajip.v29i3.117.
57. Berry, C. J. (1994). *The Idea of Luxury. A Conceptual and Historical Investigation*. Cambridge: Cambridge University Press.
58. Berry, L. L. (2002). Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1, 59-77. DOI: 10.1300/J366v01n01_05.
59. Berry, L. L., Carbone, L. P. (2007). Build Loyalty through Experience Management. *Quality Progress*, 40 (9), 26-32.
60. Berthon, P., Pitt, L., Parent, M., Berthon, J. (2009). Aesthetics and Ephemerality: Observing and Preserving the Luxury Brand. *California Management Review*, 52 (1), 45-66. DOI: 10.1525/cmr.2009.52.1.45.
61. Bharwani, S., Mathews, D. (2023). Sustainable Luxury: From an Oxymoron to a Tautology – The Case of the Indian Luxury Hospitality Industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, (w druku). DOI: 10.1108/WHATT-01-2023-0013.
62. Bhattacharya, A., Morgan, N. A., Rego, L. L. (2022). Examining Why and When Market Share Drives Firm Profit. *Journal of Marketing*, 86 (4), 73-94. DOI: 10.1177/00222429211031922.
63. Bhatti, H. Y., Galan-Ladero, M. M., Galera-Casquet, C. (2023). Cause-related Marketing: A Systematic Review of the Literature. *International Review on public and Nonprofit Marketing*, 20 (1), 25-64. DOI: 10.1007/s12208-021-00326-y.
64. Bick, G., Abratt, R., Moller, D. (2010). Customer Service Expectations in Retail Banking in Africa. *South African Journal of Business Management*, 41 (2), 13-28. DOI: 10.4102/sajbm.v41i2.515.
65. Biesiada, M. (2022). Wpływ zastosowania koncepcji marketingu relacji w przedsiębiorstwie sportowym na poziom wyników sprzedaży jego produktów. *Academic Review of Business and Economics*, 3 (2), 1-18. DOI: 10.22367/arbe.2022.03.01.
66. Biesok, G., Wyród-Wróbel, J. (2017). Satysfakcja klienta – poprzedniki i następniki w modelach. *Marketing i Rynek*, 7, 67-77.
67. Bilgihan, A. (2016). Gen Y Customer Loyalty in Online Shopping: An Integrated Model of Trust, User Experience and Branding. *Computers in Human Behavior*, 61, 103-113. DOI: 10.1016/j.chb.2016.03.014.
68. Bleier, A., De Keyser, A., Verleye, K. (2017). Customer Engagement Through Personalization and Customization (s. 75-94). W: R. Palmatier, V. Kumar, C. Harmeling

- (red.), *Customer Engagement Marketing*. Cham: Palgrave Macmillan. DOI: 10.1007/978-3-319-61985-9_4.
69. Bloomfield, M., Borstork, S., Carta, S., Manlow, V. (2022). *Crafting Luxury: Craftmanship, Manufacture, Technology, and the Retail Environment*. United Kingdom: Intellect Ltd.
 70. Bobălcă, C. (2013). Study Of Customers' Loyalty: Dimensions and Facets. *Management and Marketing Journal*, 1, 104-114.
 71. Bodet, G. (2008). Customer Satisfaction and Loyalty in Service: Two Concepts, Four Constructs, Several Relationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15 (3), 156-162. DOI: 10.1016/j.jretconser.2007.11.004.
 72. Boguszewicz-Kreft, M. (2010). Doświadczenie – nowy paradygmat marketingu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 145, 130-140.
 73. Boguszewicz-Kreft, M. (2013). *Marketing doświadczeń. Jak poruszyć zmysły, zaangażować emocje, zdobyć lojalność klientów?* Warszawa: CeDeWu.
 74. Bohdańczyk-Kupka, D. (2014). Luksus I dobra luksusowe. *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 176, 97-108.
 75. Bohdanowicz, L., Dziurski, P. (2020). *Innowacje i marketing we współczesnych organizacjach. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza.
 76. Böhnert, A., Blaschke, F., Biewendt, M. (2022). Impact of Sustainability on the Strategic Direction of Luxury Companies. *European Journal of Marketing and Economics*, 6 (1), 69–82.
 77. Bolton, R. N. (2018). Customer Experience Challenges: Bringing Together Digital, Physical and Social Realms. *Journal of Service Management*, 29 (5), 776-808. DOI: 10.1108/JOSM-04-2018-0113.
 78. Borawska-Kalbarczyk, K. (2022). Relacje – kształcenie – (po)rozumienie: budowanie wirtualnych społeczności uczących się nie tylko w dobie pandemii. *Kultura i Edukacja*, 1 (135), 11-32.
 79. Borisenko, I. V., Degtyaryova, T. V., Nagay, N. G., Eliseeva, O. V., Mysova, O. S. (2022). Experience Economy as a Driver of the Development of Local Intra-regional Tourism (By the Example of Rostov Region, Russia) (s. 327-333). W: E. G. Popkova (red.), *Business 4.0 as a Subject of the Digital Economy*. Advances in Science, Technology & Innovation. Cham: Springer. DOI: 10.1007/978-3-030-90324-4_53.
 80. Borkowski, J. (2003). *Podstawy psychologii społecznej*. Warszawa: Elipsa.
 81. Brajer-Marczak, R. (2017). Dobre praktyki w doskonaleniu procesów biznesowych. *Studia Informatica Pomerania*, 1 (43). 15-25. DOI: 10.18276/si.2017.43-02.
 82. Braun, V., Clarke, V., Boulton, E., Davey, L., McEvoy, C. (2020). The Online Survey as a Qualitative Research Tool. *International Journal of Social Research Methodology*, 24 (6), 641-654. DOI: 10.1080/13645579.2020.1805550
 83. Bronner, F., de Hoog, R. (2019). Comparing Conspicuous Consumption Across Different Experiential Products: Culture and Leisure, *International Journal of Market Research*, 61 (4), 430-446. DOI: 10.1177/1470785318799898.
 84. Brown, T. J., Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61 (1), 68–84. DOI: 10.2307/1252190.
 85. Brzozowska, M. I., Goszczyńska-Łukasik, M. (2002). W poszukiwaniu grupy docelowej. *Marketing w Praktyce*, 6, 10-13.
 86. Budianto, A. (2019). Customer Loyalty: Quality of Service. *Journal of Management Review*, 3 (1), 299-305. DOI: 10.25157/jmr.v3i1.1808.

87. Burnham, T. A., Frels, J. K., Mahajan, V. (2003). Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2 (31), 109-126. DOI: 10.1177/0092070302250897.
88. Butenko, N., Mykhaylovykh, O., Bincheva, P., Lyndyuk, A., Luchnikova, T. (2023). The Role of Internet Marketing in the Strategy of Forming Entrepreneurial Activity. *Economic Affairs (New Delhi)*, 68 (1), 73-82. DOI: 10.46852/0424-2513.1s.2023.9.
89. Bylok, F. (2016). Konsumpcja hedonistyczna a konsumpcja etyczna. Czy potrzebna jest społecznie odpowiedzialna konsumpcja? *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, 43 (3), 39-56. DOI: 10.18276/sip.2016.43/3-04.
90. Byrska, J. M. (2022). *Cnoty mniejsze w świecie konsumpcji. Skonsumowana przyjaźń, zaufanie, życzliwość, szacunek oraz gniew i chciwość*. Kraków: Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie Wydawnictwo Naukowe.
91. Cabigiosu, A. (2020). *Digitalization in the Luxury Fashion Industry*. Cham: Palgrave Macmillan.
92. Cappellieri, A., Tenuta, L., Testa, S. (2020). Jewellery Between Product and Experience: Luxury in the Twenty-First Century (s. 1-23). W: M. A. Gardetti, I. Coste-Manière (red.), *Sustainable Luxury and Craftsmanship*. Singapore: Springer. DOI: 10.1007/978-981-15-3769-1_1.
93. Caraivan, L. (2022). Some Observations on the Evolution of Luxury. *Quaestus*, 21, 216-224.
94. Carbone, L. P. (2004). *Clued In. How to Keep Customers Coming Back Again and Again*. New Jersey: Prentice Hall.
95. Casidy, R., Wymer, W. (2016). A Risk Worth Taking: Perceived Risk as Moderator of Satisfaction, Loyalty, and Willingness-to-pay Premium Price. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 32 (C), 189-197. DOI: 10.1016/j.jretconser.2016.06.014.
96. Castaldo, S., Grosso, M., Mallarini, E., Rindone, M. (2016) The Missing Path to Gain Customers loyalty in Pharmacy Retail: the Role of the Store in Developing Satisfaction and Trust. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 12 (5), 699-712. DOI: 10.1016/j.sapharm.2015.10.001.
97. Celuch, K. (2015). *Leksykon przemysłu spotkań*. Warszawa: Meeting Planner.
98. Cetin, G., Walls, A. (2016). Understanding the Customer Experiences from the Perspective of Guests and Hotel Managers: Empirical Findings from Luxury Hotels in Istanbul, Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25 (4), 395-424. DOI: 10.1080/19368623.2015.1034395.
99. Chang, S. (2018). Experience Economy in Hospitality and Tourism: Gain and Loss Values for Service and Experience. *Tourism Management*, 64, 55-63. DOI: 10.1016/j.tourman.2017.08.004.
100. Chang, W.-J. (2020). Experiential Marketing, Brand Image and Brand Loyalty: A Case Study of Starbucks. *British Food Journal*, 123 (1), 209-223. DOI: 10.1108/BFJ-01-2020-0014.
101. Chen, H., Wang, Y., Li, N. (2022). Research on the Relationship of Consumption Emotion, Experiential Marketing, and Revisit Intention in Cultural Tourism Cities: A Case Study. *Frontiers in Psychology*, 13, 894376. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.894376.
102. Chen, J., Gao, J., Liu, Z., Luo, Y., Chen, M., Bu, L. (2022). Luxury in Emerging Markets: An Investigation of the Role of Subjective Social Class and Conspicuous Consumption. *Sustainability*, 14 (4), 2096. DOI: 10.3390/su14042096.

103. Chen, z., Yuan, M. (2020). Psychology of Word of Mouth Marketing. *Current Opinion in Psychology*, 31, 7-10. DOI: 10.1016/j.copsyc.2019.06.026.
104. Chenavaz, R. Y., Eyan, A. (2021). Advertising, Goodwill, and the Veblen Effect. *European Journal of Operational Research*, 289 (1), 676-682. DOI: 10.1016/j.ejor.2020.07.043.
105. Cheung, J., Vazquez, D., Conway, T. (2019). Personalised and Participative Branding Through Fashion Blogging (s. 59-81). W: R. Boardman, M. Blazquez, C. E. Henninger, D. Ryding (red.), *Social Commerce*. Cham: Palgrave Macmillan. DOI: 10.1007/978-3-030-03617-1_4.
106. Chevalier, M., Mazzalovo, G. (2015). *Management et marketing du luxe*. Paris: Dunod.
107. Chevtchouk, Y., Veloutsou, C., Paton, R. A. (2021). The Experience - Economy Revisited: An Interdisciplinary Perspective and Research Agenda. *Journal of Product and Brand Management*, 30 (8), 1288-1324. DOI: 10.1108/JPBM-06-2019-2406.
108. Christodoulides, G., Michaelidou, N., Li, C.H. (2009). Measuring Perceived Brand Luxury: An Evaluation of the BLI Scale. *Journal of Brand Management*, 16 (5/6), 395–405.
109. Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (1991). *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Oxford: Butterworth Heinemann.
110. Cichosz, M. (2003). Lojalność klienta wobec firmy. *Marketing i Rynek*, 8, 8-13.
111. Ciechomski, W. (2016). Rola marketingu sensorycznego w kreowaniu zachowań konsumentów. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 17 (4), 73-86.
112. Clemes, M. D., Gan, C., Zheng, L. Y. (2019). Customer Switching Behavior in the New Zealand Banking Industry. *Banks and Bank Systems*, 2 (4), 50-62.
113. Costa-Sánchez, C. (2017). Online Video Marketing Strategies. Typology by Business Sector. *Communication & Society*, 30 (1), 17-38. DOI: 10.15581/003.30.35793.
114. Costabile, M. (2000). A Dynamic Model of Customer Loyalty. 16th Annual IMP Conference in Bath, United Kingdom.
115. Cramer, T. (2018). E Content: Trendsetting: Products. *EContent*, 41 (2), 31-32.
116. Creswell J.W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design; Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.
117. Cristini, H., Kauppinen-Räsänen, H., Barthod-Prothade, M., Woodside, A. (2017). Toward a General Theory of Luxury: Advancing from Workbench Definitions and Theoretical Transformations. *Journal of Business Research*, 70, 101–107. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.07.001.
118. Cui, F., Hu, H.-H., Cui, W.-T., Xie, Y. (2018). Seeding Strategies for New Product Launch: The Role of Negative Word-of-Mouth. *PLoS ONE*, 13 (11). DOI: 10.1371/journal.pone.0206736.
119. Cunningham, R.M. (1956). Brand Loyalty – What, Where, How Much. *Harvard Business Review*, 34, 116-128.
120. Curasi, C. F., Kennedy, K. N. (2002). From Prisoners to Apostles: A Typology of Repeat Buyers and Loyal Customers in Service Business. *The Journal of Service Marketing*, 16 (4), 322-341. DOI: 10.1108/08876040210433220.
121. Currid-Halkett, E. (2017). *The Sum of Small Things: A Theory of the Aspirational Class*. New Jersey: Princeton University Press. DOI: 10.2307/j.ctvc77hb4.
122. Cwalina, W., Leoniak, K. J. (2019). Społeczna odpowiedzialność biznesu jako strategia kształtowania pozytywnego wizerunku i reputacji hotelu. *Folia Turistica*, 53, 57-78. DOI: 10.5604/01.3001.0013.7484.

123. Cyfert, Sz. (2012). *Granice organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
124. Czakon W. (2014). Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu, *Organizacja i Kierowanie*, 1 (161), 51–62.
125. Czakon W. (2019). Walidacja narzędzia pomiarowego w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 4 (952), 3–10.
126. Czakon, W. (2011). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. *Przegląd Organizacji*, 3 (854), 57-61. DOI: 10.33141/po.2011.03.13.
127. Czakon, W. (2016). Metodyka systematycznego przeglądu literatury (s. 119-140). W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Wydanie III. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
128. Czakon, W. (2016). W kierunku rozwoju badań ilościowych w naukach o zarządzaniu, *Organizacja i Kierowanie*, 3 (173), 41–52.
129. Czakon, W., Klimas, P., Mariani, M. (2020). Behavioral Antecedents od Coopetition: A Synthesis and Measurement Scale. *Long Range Planning*, 53 (1), 1-15. DOI: 10.1016/j.lrp.2019.03.001.
130. Czopek, M., Kudzia, R., Borczyk, P., Derecznik, B. (2017). Marketing doświadczeń. *Zeszyty Naukowe Uczelni Jana Wyżykowskiego. Studia z Nauk Społecznych*, 10, 77-92.
131. Damanik, J., Yusuf, M. (2021). Effects of Perceived Value, Expectation, Visitor Management, and Visitor Satisfaction on Revisit Intention to Borobudur Temple, Indonesia. *Journal of Heritage Tourism*, 17 (5), 1-16. DOI: 10.1080/1743873X.2021.1950164.
132. Das, K., Mungra, Y., Sharma, A., Satish, K. (2022). Past, Present and Future of Research in Relationship Marketing - a Machine Learning Perspective. *Marketing Intelligence and Planning*, 40 (6), 693-709. DOI: 10.1108/MIP-11-2021-0393.
133. Day, G. S. (1969). A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty. *Journal of Advertising Research*, 9, 29-35.
134. De Barnier, V., Rodina, I., Valette-Florence, P. (2006). Which Luxury Perceptions Affect Most Consumer Purchase Behavior? A Cross Cultural Exploratory Study in France, the United Kingdom and Russia. Paper of *International Marketing Trends Conference in Paris*.
135. De Chernatony, L., McDonald, M., Wallace, E. (2010). *Creating Powerful Brands (4th Edition)*. United Kingdom: Taylor & Francis.
136. Delińska, L. (2017). Koncepcja marketingu doświadczeń w nowych mediach. *Zarządzanie i Finanse*, 15 (1), 81-94.
137. Deluga, W. (2015). Abient marketing jako innowacyjna forma komunikacji z klientem. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 866 (39), 121-132. DOI: 18276/pzfm.2015.39-10.
138. Dembińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J. (2004). *Zarządzanie relacjami z klientem*. Warszawa: Difin.
139. Demirel, A. (2020). CSR in Sport Sponsorship Consumers' Perceptions of a Sponsoring Brand's CSR. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 21 (2), 371-388. DOI: 10.1108/IJSMS-09-2019-0108.
140. Demirel, A., Fink, J., McKelvey, S. (2018). An Examination of Employees' Response to Sponsorship: The Role of Team Identification. *Sport Marketing Quarterly*, 27 (2), 67-81.
141. Denoue, M., Saykiewicz, J. N. (2009). Brand Loyalty as a Tool of Competitive Advantage. *Master of Business Administration*, 1, 36-45.

142. Desmet, P., Hekkert, P. (2007). Framework of Product Experience. *International Journal of Design*, 1 (1), 57–66.
143. Di Leo, A., Sfodera, F., Cucari, N., Mattia, G. i Dezi, L. (2023). Sustainability Reporting Practices: An Explorative Analysis of Luxury Fashion Brands. *Management Decision*, 61 (5), 1274-1297. DOI: 10.1108/MD-02-2022-0142.
144. Dick, A. S., Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2, 99-113.
145. Dieck, M. C. T., Han, D.-I., D. (2021). The Role of Immersive Technology in Customer Experience Management. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 30 (2), 1-12. DOI: 10.1080/10696679.2021.1891939.
146. Dieck, M. C., Jung, T. H., Rauschnabel, P. A. (2018). Determining Visitor Engagement Through Augmented Reality at Science Festivals: An Experience Economy Perspective. *Computers in Human Behavior*, 82, 44-53. DOI: 10.1016/j.chb.2017.12.043.
147. Dion, D., Arnould, E. (2011). Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma through Art and Magic. *Journal of Retailing*, 87 (4), 502-520. DOI: 10.1016/j.jretai.2011.09.001.
148. Dixit, S.K., Kotur, A.S. (2022). Conclusion: Way Forward for the Hospitality and Tourism Luxury (s. 533-538). W: A. S. Kotur, S. K. Dixit (red.) *The Emerald Handbook of Luxury Management for Hospitality and Tourism*. Bigley: Emerald Publishing Limited. DOI: 10.1108/978-1-83982-900-020211027.
149. Diyanova, S. N., Guba, E. N., Guseva, M. V., Popova, T. S. (2019). Strategies and Innovations in Modern Trade Marketing. *International Journal of Economics & Business Administration*, 7 (1), 494-500.
150. Dołhasz, M. (2009). Reklama ambientowa: nowa forma komunikacji marketingowej przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 559 (42), 422-428.
151. Dominique-Ferreira, S., Gomes, H., Brito, P.Q., Prentice, C. (2023). Exploring the Role of Emotional Intelligence and Artificial Intelligence on Luxury Value and Customer-Based Outcomes (s. 543-554). W: A. Mesquita, A. Abreu, J. V. Carvalho, C. H. P. de Mello (red.), *Perspectives and Trends in Education and Technology. Smart Innovation, Systems and Technologies*, 320. Singapore: Springer. DOI: 10.1007/978-981-19-6585-2_48.
152. Donzé, P.-Y., Pouillard, V., Roberts, J. (2022). *Oxford Handbook of Luxury Business*. Great Britain: Oxford University Press.
153. Donzé, P.-Y., Wubs, B. (2019). Storytelling and the making of a Global Luxury Fashion Brand: Christian Dior. *International Journal of Fashion Studies*, 6 (1), 83-102. DOI: 10.1386/inf.6.1.83_1.
154. Drapińska, A. (2020). *Marketing relacji we współczesnym świecie*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
155. Dryl, W. (2013). Wpływ kryzysu na zachowania zakupowe polskich konsumentów dóbr luksusowych. *Problemy Zarządzania*, 11 (1), 157-170. DOI: 10.7172/1644-9584.40.10.
156. Dryl, W. (2014). Kiedy zaczyna się luksus? Względność pojęcia produktu luksusowego. *Marketing i Rynek*, 8, 378-385.
157. Dryl, W., Gil, L. D. A., Dryl, T. (2017). The Use of Facebook as a Means of Marketing Communication for Luxury Brands. *Torun Business Review*, 16 (1), 63-74.
158. Du Plessis, L., de Vries, M. (2016). Towards a Holistic Customer Experience Management Framework for Enterprises. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27 (3), 23-36. DOI: 10.7166/27-3-1624.

159. Du Vall, M. (2018). Grywalizacja jako klucz do zwiększenia zaangażowania młodego pokolenia w działania społeczne. *Państwo i Społeczeństwo*, 18 (1), 85-100.
160. Dubois, B. (1991). Qu'est-ce le Luxe? Une Analyse Exploratoire de Visuels Publicitaires, *Revue Française du Marketing*, 2-3, 55-64.
161. Dubois, B., Laurent, G., Czellar, S. (2001). Consumer Rapport to Luxury: Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes. *HEC Research Papers Series 736*, HEC Paris.
162. Dubois, B., Paternault, C. (1997). Does Luxury Have a Home Country? An Investigation of Country Images in Europe. *Marketing & Research Today*, 25 (2), 79-85.
163. Dubois, D., Jung, S., Ordabayeva, N. (2021). The Psychology of Luxury Consumption. *Current Opinion in Psychology*, 39, 82-87. DOI: 10.1016/j.copsyc.2020.07.011.
164. Dudek, H., Koszela, G., Landmesser, J. (2012). Wpływ sytuacji domowej na strukturę wydatków gospodarstw domowych. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 97, 237-247.
165. Dul, J., Hak, T. (2008) *Case Study Methodology in Business Research*. Oxford: Elsevier Ltd.
166. Duong, V. C., Sung, B. (2020). Examining the Role of Luxury Elements on Social Media Engagement. *Journal of Global Fashion Marketing*, 12 (2), 103-119. DOI: 10.1080/20932685.2020.1853585.
167. Duque-Hurtado, P., Toro-Cardona, A., Ramírez- Ramírez, D., Carvajal-Henao, M. (2022). Marketing Viral: Aplicación y tendencias. *Clío América*, 14 (27), 1-15. DOI: 10.21676/23897848.3759.
168. Düssel, M. (2009). *Marketing w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo BC Edukacja.
169. Dyhdalewicz, A. (2011). Wybór metod ustalania cen w przedsiębiorstwach handlowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 625 (32), 127-140.
170. Dziadkiewicz, A. (2017). Personalizacja a kastomizacja w marketingu. *Zarządzanie i Finanse*, 15 (1), 95-108.
171. Dziewanowska, K. (2010). Determinanty zachowań lojalnościowych nabywców. *Studia i Materiały – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego*, 1, 21-30.
172. Dziewanowska, K. (2012). *Relacje i lojalność klientów w marketingu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
173. Dziewanowska, K., Kacprzak, A. (2013). *Marketing doświadczeń*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
174. Dzingirai, M., Tshuma, N., Sikomwe, S. (2023). Determinants of Customer Loyalty in the Zimbabwean Microfinance Sector. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering*, 8 (2), 36-51. DOI: 10.4018/IJAMSE.2021070103.
175. East, R., Lomax, W., Gendall, P. (2005). Customer Loyalty: Singular, Additive or Interactive? *Australasian Marketing Journal*, 13 (2), 10-26. DOI: 10.1016/S1441-3582(05)70074-4.
176. Eastman, J. K., Iyer, R., Babin, B. (2022). Luxury Not for the Masses: Measuring Inconspicuous Luxury Motivations. *Journal of Business Research*, 145, 509-523. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.03.022.
177. Eckhardt, G.M., Belk, R.W., Wilson, J.A. (2015). The Rise of Inconspicuous Consumption. *Journal of Marketing Management*, 31, 807-826. DOI: 10.1080/0267257X.2014.989890.

178. Priansa, D. J., Suryawardani, B. (2020). Effects of E-Marketing and Social Media Marketing on E-commerce Shopping Decisions. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 20 (1), 76-82. DOI: 10.25124/jmi.v20i1.2800.
179. Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theory from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 547-548.
180. Erenkol, A. D. (2015). Sensory Marketing. *Journal of Administrative Sciences and Policy Studies*, 3 (1), 1-26. DOI: 10.15640/jasps.v3n1al.
181. Ergün, K. (2021). Snob Effect, Bandwagon Effect and Financial Behavior: A Comparative Study among Spanish and Turkish Students. *Turkish Studies – Economics, Finance, Politics*, 16 (2), 811-822.
182. Eris, H. (2022). The Relationship Among Perceived Value, Patient Loyalty and Patient Satisfaction in the Hospitals. *International Journal of Health Sciences*, 6 (S7), 47374–47389.
183. Escher, I. (2011). Badania marketingowe (s. 95-144). W: A. Andruszkiewicz (red.), *Marketing. Podręcznik akademicki*. Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora.
184. Escher, I. (2020). *Wprowadzenie do badań marketingowych*. Toruń: Katedra Zachowań Organizacyjnych i Marketingu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, 1-53. DOI: 10.13140/RG.2.2.14595.66082/2.
185. Evans, J. R., Mathur, A. (2005). The Value of Online Surveys. *Internet Research*, 15 (2), 195-219. DOI: 10.1108/10662240510590360.
186. Falkowski, A., Stachewicz, E. (1999). Lojalność wobec marki w aspekcie zachowań konsumenckich: Procedura operacjonalizacji pojęcia. *Czasopismo Psychologiczne*, 5 (4), 291-302.
187. Falkowski, A., Tyszka, T. (2006). *Psychologia zachowań konsumenckich*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
188. Farley, J. U. (1964). Why Does “Brand Loyalty” Vary over Products? *Journal of marketing Research*, 4, 9-14.
189. Fassnacht, M., Dahm, J.-M. (2018). The Veblen Effect and (In)conspicuous Consumption – A State of the Art Article. *Luxury Research Journal*, 1 (4), 343-371. DOI: 10.1504/LRJ.2018.090989.
190. Fassnacht, M., Dahm, J.-M., (2021). Growing Luxury Brands by Increasing the Price: Does the Veblen Effect Exist? *Luxury Research Journal*, 2 (1/2), 99-139. DOI: 10.1504/LRJ.2021.116292.
191. Fayvishenko, D., Mitchuk, O., Lorvi, I., Konopliannykova, M., Chernobrovkina, S., Sytnyk, O. (2023). Communication Strategies of Brand Management and Online Marketing of Digital Products. *Economic Affairs (New Delhi)*, 68 (1), 289-298. DOI: 10.46852/0424-2513.1s.2023.31.
192. Fedotova, I., Kryvoruchko, O., Shynkarenko, V. (2019). Theoretical Aspects of Determining the Types of Customer Loyalty. *SHS Web of Conferences*, 67 (4), 1-6. DOI: 10.1051/shsconf/20196704004.
193. Fibich, G., Gaviious, A. Lowengart, O. (2005). The Dynamics of Price Elasticity of Demand in the Presence of Reference Price Effects. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, 66–78. DOI: doi:10.1177/0092070304267108.
194. Filho, C. G. da C., de Mesquity, J. M. C., de Rezende, D. C. (2023). Status Consumption in Emerging Markets: Evidence from Brazil. *Latin American Business Review*, 24 (1), 81-103. DOI: 10.1080/10978526.2022.2031203.

195. Fogliatto, F. S., da Silveira, G., Borenstein, D. (2012). The Mass Customization: An Updated Review of the Literature. *International Journal of Product Economics*, 138 (1), 14-25. DOI: 10.1016/j.ijpe.2012.03.002.
196. Følstad, A., Kvale, K. (2018). Customer Journeys: A Systematic Literature Review. *Journal of Service Theory and Practice*, 28 (2), 196-227. DOI: 10.1108/JSTP-11-2014-0261.
197. Fonfara, K. (2004). *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
198. Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*, 60 (4), 7-18. DOI: 10.2307/1251898.
199. Fournier, S., Yao, J. L. (1997). Reviving Brand Loyalty: A Reconceptualization within the Framework of Consumer-brand Relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 14, 451-472. DOI: 10.1016/S0167-8116(97)00021-9.
200. Fraering, M., Minor, M. S. (2013). Beyond Loyalty: Customer Satisfaction, Loyalty, and Fortitude. *Journal of Services Marketing*, 27 (4), 334-344. DOI: 10.1108/08876041311330807.
201. Frątczak, E. (red.) (2019). *Modelowanie dla biznesu. Regresja logistyczna, regresja Poissona, survival data minin, CRM, credit scoring*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
202. Frost, R. D., Strauss, J. (2016). *E-Marketing*. Great Britain: Routledge.
203. Frow, P., Payne, A. (2007). Towards the "Perfect" Customer Experience. *Journal of Brand Management*, 15 (2), 89-101. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2550120.
204. Furtak, R. (2003). *Marketing partnerski na rynku usług*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
205. Ganesh, J., Arnold, M. J., Reynolds, K. E. (2000). Understanding the Consumer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers. *Journal of Marketing*, 64 (3), 65-87. DOI: 10.1509/jmkg.64.3.65.18028.
206. Garbarski, L., Rutkowski, I. (2001). *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
207. García-Salirrosas, E. E., Millones-Liza, D. Y., Esponda-Pérez, J. A., Acevedo-Duque, Á., Müller-Pérez, J., Díaz, L. C. S. (2022). Factors Influencing Loyalty to Health Food Brands: An Analysis from the Value Perceived by the Peruvian Consumer. *Sustainability*, 14 (17), 10529. DOI: 10.3390/su141710529.
208. Gardjan, K., Kurek, M., Sowa, B., Zabrowarny, S. (2004). *Ekonomia. Podręcznik uczelniany nr 77. Przemysł: Wyższa Szkoła Administracji i Zarządzania w Przemysłu*.
209. Gawrońska, M. (2013). Marketing szeptany jako nowoczesna forma promocji. *Rynek – Społeczeństwo – Kultura*, 2, 30-35.
210. Gębarowski, M., Siemieniako, D. (2014). Wykorzystanie marketingu doświadczeń na rynku nieruchomości handlowych w budowie lojalności klientów (s. 275-285). W: E. Gołębowska (red.), *Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych*. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
211. Gefen, D. (2000). E-commerce: the role of familiarity and trust. *Omega*, 28 (6), 725-737.
212. Gentile, C., Spiller, N., Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. *European Management Journal*, 25 (5), 395-410. DOI: 10.1016/j.emj.2007.08.005.

213. Getz, D. (2022). Event Management (s. 144-147). W: D. Buhalis (red.), *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing*. Cheltenham: Edward Elgar. DOI: 10.4337/9781800377486.event.management.
214. Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., Lozano-Quillis, J. A. (2020). Customer Relationship Management: Digital Transformation and Sustainable Business Model Innovation. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*, 33 (1), 1-18. DOI: 10.1080/1331677X.2019.1676283.
215. Gilboa, S., Seger-Guttmann, T., Mimran, O. (2019). The Unique Role of Relationship Marketing in Small Businesses' Customer Experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 152-164. DOI: 10.1016/j.jretconser.2019.06.004.
216. Gildin, S. Z. (2003). Understanding the Power of Word-of-Mouth. *Revista de Administração Mackenzie*, 4 (1), 92-106. DOI: 10.1590/1678-69712003/administracao.v4n1p92-106.
217. Glinka, B., Czakon, W. (2021). *Podstawy badań jakościowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
218. Godovykh, M., Tasci, A. D. A. (2020). Customer Experience in Tourism: A review of Definitions, Components, and Measurements. *Tourism Management Perspectives*, 35, 1-10. DOI: 10.1016/j.tmp.2020.100694.
219. Goenka, S., Thomas, M. (2020). The Malleable Morality of Conspicuous Consumption. *Journal of Personality and Social Psychology*, 118 (3), 562–583. DOI: 10.1037/pspp0000237.
220. Gołąb-Andrzejak, E., Badzińska, E. (2015). Satysfakcja klientów jako źródło sukcesu organizacji – studium przypadku. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketing*, 41 (1), 81-91.
221. Goldstein, G. A., Carpenter, G. S. (2022). Legitimately Luxurious: Creating Authentic Luxury Brands. *Business Horizons*, 65 (5), 631-642. DOI: 10.1016/j.bushor.2021.09.002.
222. Gontur, S., Gadi, P. D., Bagobiri, E. (2022). Service Quality and Customer Loyalty: The Mediating Effect of Customer Brand Identification in the Nigerian Hospitality Industry. *International Journal of Marketing & Human Resource Research*, 3 (1), 38-51. DOI: 10.47747/ijmhrr.v3i1.474.
223. Goodman, J. A. (2009). *Strategic Customer Service: Managing the Customer Experience to Increase Positive Word of Mouth, Build Loyalty and Maximize Profits*. New York: AMACOM.
224. Gordon, I. H. (1998). *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want to Keep them Forever*. Canada: John Wiley & Sons.
225. Gostkowski, M., Gajowniczek, K., Jałowiecki, P. (). Elastyczność dochodowa popytu na poszczególne grupy dóbr konsumpcyjnych w Polsce w latach 1999-2008. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 16 (3), 87-91.
226. Góźdź, A. (2009). Sponsoring – czyżby 5 element promocji-mix?. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce*, 7, 35-38.
227. Green, S. B., Lissitz, R. W., Mulaik, S. A. (1977). Limitations of coefficient alpha as an index of test unidimensionality. *Educational and Psychological Measurement*, 37 (4), 827–838. DOI: 10.1177/001316447703700403.
228. Grego-Planer, D., Liczmańska, K., Petrykowska, J. (2013). Korzyści wynikające z budowania trwałych relacji z klientami w firmach usługowych. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 10 (59), 256-267.

229. Griffin, J. (2002). *Customer Loyalty: How to Earn it, How to Keep it*. San Francisco: Jossey-Bass.
230. Griskevicius, V., Tybur, J. M., Sundie, J. M., Cialdini, R. B., Miller, G. F., Kenrick, D. T. (2007). Blatant Benevolence and Conspicuous Consumption: When Romantic Motives Elicit Strategic Costly Signals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93 (1), 85-102. DOI: 10.1037/0022-3514.93.1.85.
231. Grudney, D. (2008). Experiential Marketing vs. Traditional Marketing: Creating Rational and Emotional Liaisons with Consumers. *Romanian Economic Journal*, 11 (29), 133-151.
232. Gruszczyński, T. (red.) (2012). *Mikroekonometria. Modele i metody analizy danych indywidualnych* (wyd. 2, rozszerzone). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business.
233. Gryszel, P. (2018). Ekonomia doświadczeń w kształtowaniu konkurencyjności regionów turystycznych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 4 (976), 23-38. DOI: 10.15678/ZNUEK.2018.0976.0402.
234. Grzybowska-Brzezińska, M., Rudzewicz, A. (2013). Wpływ marketingu sensorycznego na decyzje konsumentów (znaczenie zmysłów). *Handel Wewnętrzny*, 6 (347), 68-79.
235. Gulbicka, B., Kwasek, M. (2006). Wpływ dochodów na spożycie żywności – przesłanki dla polityki żywnościowej. *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej*, 1, 19-33.
236. Gunter, G., Kenny, R. (2021). Using Design Thinking and Formative Assessment to Create an Experience Economy in Online Classrooms. *Journal of Formative Design in Learning*, 5 (2), 79-88. DOI: 10.1007/s41686-021-00059-5.
237. Gupta, S. (2003). Event Marketing: Issues and Challenges. *IIMB Management Review*, 15 (2), 87-96.
238. Gurzki, H. (2020). *The Creation of the Extraordinary. Perspectives on Luxury*. Deutschland: Springer Gabler.
239. Gustatz, M., Heine, K. (2018). Is Luxury Expensive? *Journal of Brand Management*, 25, 411-423. DOI: 10.1057/s41262-018-0089-1.
240. Gutsatz, M. (1996). Le Luxe: Représentations et Compétences. *Décisions Marketing*, 9, 25-33.
241. Guzzetti, A., Crespi, R., Belvedere, V. (2021). "Please Don't Buy!": Consumers Attitude to Alternative Luxury Consumption. *Strategic Change*, 30 (1), 67-78. DOI: 10.1002/jsc.2390.
242. Hackett, L. J. (2020). Diversity and Democratization of Dior in Australia: Social Factors in Fashion Modification in the 1940s-50s. *Journal of European Popular Culture*, 11 (1), 21-35. DOI: 10.1386/jepc_00010_1.
243. Haffer, R. (2011). *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstwem. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
244. Hagtvedt, H. (2020). Art and Aesthetics (s. 171-189). W: F. Morhat, K. Wilcox, S. Czellar (red.), *Research Handbook on Luxury Branding*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. DOI: 10.4337/9781786436351.
245. Halwani, L. (2019). Making Sense of Heritage Luxury Brands: Consumer Perceptions Across Different Age Groups. *Qualitative Market Research*, 22 (3), 301-324. DOI: 10.1108/QMR-08-2017-0118.
246. Halwani, L. (2021). Heritage Luxury Brands: Insight into Consumer Motivations Across Different Age Groups. *Qualitative Market Research*, 24 (2), 161-179. DOI: 10.1108/QMR-07-2019-0092.
247. Halwani, L. (2021). The Rise of Inconspicuous Consumption: Insight into the Luxury Context. *Luxury Research Journal*, 2 (1/2), 48-69. DOI: 10.1504/LRJ.2021.10039162.

248. Hamulczuk, M. (red.) (2015). *Struktury rynku i kierunki ich zmian w łańcuchu marketingowym żywności w Polsce i na świecie*. Warszawa: Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy.
249. Han, H., Meng, B., Kim, W. (2017). Bike-traveling as a Growing Phenomenon: Role of Attributes, Value, Satisfaction, Desire, and Gender in Developing Loyalty. *Tourism Management*, 59, 91-103. DOI: 10.1016/j.tourman.2016.07.013.
250. Han, J., Nunes, J. C., Drèze, X. (2010). Signaling Status with Luxury Goods: The Role of Brand Prominence. *Journal of Marketing*, 74 (4), 15-30. DOI: 10.1509/jmkg.74.4.15.
251. Han, S.-L., Kim, K. (2020). Role of Consumption Values in the Luxury Brand Experience: Moderating Effects of Category and the Generation Gap. *Journal of Retailing and Consumer Service*, 57, 102249, DOI: 10.1016/j.jretconser.2020.102249.
252. Harary, F., Lipstein, B. (1962). The Dynamics of Brand Loyalty: A Markovian Approach. *Operations Research*, 10 (1), 19–40.
253. Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., Mills, J. (2017). Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations. *Forum: Qualitative Social Research*, 18 (1), art. 19. DOI: 10.17169/fqs-18.1.2655.
254. Härtel, C. E. J., Russell-Bennett, R. (2010). Heart Versus Mind: The Functions of Emotional and Cognitive Loyalty. *Australasian Marketing Journal*, 18 (1), 1-7. DOI: 10.1016/j.ausmj.2009.10.003.
255. Heine, K. (2012). *The Concept of Luxury Brands* (2nd ed.). Berlin: Technische Universität.
256. Heine, K., Phan, M. (2011). Trading-up mass-market goods to luxury products, *Australasian Marketing Journal*, 19 (2), 108–114. DOI: 10.1016/j.ausmj.2011.03.001.
257. Heinonen, K., Campbell, C., Ferguson, S. L. (2019). Strategies for Creating Value Through Individual and Collective Customer Experiences. *Business Horizons*, 62 (1), 95-104. DOI: 10.1016/j.bushor.2018.09.002.
258. Hekkert, P. (2006). Design Aesthetics: Principles of Pleasure in Product Design. *Psychology Science*, 48 (2), 157–172.
259. Helkkula, A. (2011). Characterising the Concept of Service Experience. *Journal of Service Management*, 15 (1), 59–75. DOI: 10.1108/09564231111136872.
260. Heo, C.Y., Lee, S. (2016). Examination of Student Loyalty in Tourism and Hospitality Programs: A Comparison Between the United States and Hong Kong. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 18, 69-80. DOI: 10.1016/j.jhlste.2016.03.003.
261. Hernández-Soto, R., Gutiérrez-Ortega, M., Rubia-Avi, B. (2021). Key factors in Knowledge Sharing Behavior in Virtual Communities of Practice: A Systematic Review. *Education in the Knowledge Society*, 22, 2-14. DOI: 10.14201/eks.22715.
262. Heshmati, E., Saeednia, H., Badizadeh, A. (2019). Designing a Customer-Experience-Management Model for the Bankign-Services Sector. *Journal of Islamic Marketing*, 10 (3), 790-810. DOI: 10.1108/JIMA-10-2018-0200.
263. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 2, 164-174.
264. Hidayat, K., Idrus, M. I. (2023). The Effect of Relationship Marketing Towards Switching Barrier, Customer Satisfaction, and Customer Trust on Bank Customers. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12 (1), 29. DOI: 10.1186/s13731-023-00270-7.
265. Hill D. (2010). *Emocjonika*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.

266. Hill, N., Alexander, J. (2003). *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
267. Ho, F. N., Wong, J. (2022). Disassociation from the Common Herd: Conceptualizing (In)conspicuous Consumption as Luxury Consumer Maturity. *Consumption Markets & Culture*, 26 (3), 1–16. DOI: 10.1080/10253866.2022.2066655.
268. Ho, F. N., Wong, J., Brodowsky, G. (2023). Does Masstige Offer the Prestige of Luxury Without the Social Costs? Status and Warmth Perceptions from Masstige and Luxury Signals. *Journal of Business Research*, 155 (A), 113382. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.113382.
269. Högberg, J., Ramberg, M. O., Gustafsson, A., Wästlund, E. (2019). Creating Brand Engagement Through In-store Gamified Customer Experiences. *Journal of Retailing and Customer Services*, 50, 122-130. DOI: 10.1016/j.jretconser.2019.05.006.
270. Hollebeek, L. D., Macky, K. (2019). Digital Content Marketing's Role in Fostering Consumer Engagement, Trust, and Value: Framework, Fundamental Propositions, and Implications. *Journal of Interactive Marketing*, 45 (1), 27-41. DOI: 10.1016/j.intmar.2018.07.003.
271. Hollingshead, S. J., Davis, C. G., Wohl, M. J. A. (2022). The Customer-Brand Relationship in the Gambling Industry: Positive Play Predicts Attitudinal and Behavioral Loyalty. *International Gambling Studies*. DOI: 10.1080/14459795.2022.2086992.
272. Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Ornendes, F. V., Zaki, M. (2020). Customer Experience Management in the Age of Big Data Analytics: A Strategic Framework. *Journal of Business Research*, 116, 356-365. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.01.022.
273. Holmqvist, J., Diaz Ruiz, C., Peñaloza, L. (2020), Moments of Luxury: Hedonic Escapism as a Luxury Experience. *Journal of Business Research*, 116, 503-513. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.10.015.
274. Homburg, C., Jozić, D., Kuehnl, C. (2017). Customer Experience Management: Toward Implementing an Evolving Marketing Concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45 (3), 377-401. DOI: 10.1007/s11747-015-0460-7.
275. Huang, A., Dawes, J., Lockshin, L., Greenacre, L. (2017). Consumer Response to Price Changes in Higher-Priced Brands. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 1–10. DOI: 10.1016/j.jretconser.2017.06.009.
276. Huang, J., Xu, F., Jiang, Y. (2023). I Want to Remember: Preference for Visual Intensity in Sentimental Purchases. *Psychology and Marketing*, 40 (7), 1361-1371. DOI: 10.1002/mar.21819.
277. Huggard, E., Lonergan, P., Overdiek, A. (2022). New Luxury Ideologies: A Shift from Building Cultural to Social Capital. *Fashion Theory*, 1-25. DOI: 10.1080/1362704X.2022.2117008.
278. Hughes, J. E. (2022). Demand for Rarity: Evidence from a Collectible Good. *The Journal of Industrial Economics*. 70 (1), 147-167. DOI: 10.1111/joie.12262.
279. Hultén, B. (2011). Sensory Marketing: The Multi-sensory Brand Experience Concept. *European Business Review*, 23 (3), 256-273. DOI: 10.1108/09555341111130245.
280. Husic, M., Cicic, M. (2009). Luxury Consumption Factors. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 13 (2), 231-245. DOI: 10.1108/13612020910957734.
281. Hutter, K. (2015). Unusual Location and Unexpected Execution in Advertising: A Content Analysis and Test of Effectiveness in Ambient Advertisements. *Journal of Marketing Communications*, 21 (1), 33-47. DOI: 10.1080/13527266.2014.970823.

282. Hwang, J., Abbas, J., Joo, K., Choo, S.-W., Hyun, S. S. (2022). The Effects of Types of Service Providers on Experience Economy, Brand Attitude, and Brand Loyalty in the Restaurant Industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (6). DOI: 10.3390/ijerph19063430.
283. Iftikhar, H., Shah, P., Luximon, Y. (2019). Exploring the Balance Between Utilitarian and Hedonic Values of Wearable Products (s. 407-416). W: R. S. Goonetilleke, W. Karwowski (red.), Proceedings of the AHFE 2019. International Conference on Physical Ergonomics and Human Factors (USA: Washington, 24-28 July). *Advances in Physical Ergonomics and Human Factors. Advances in Intelligent Systems and Computing*, 967. Cham: Springer. DOI: 10.1007/978-3-030-20142-5_41.
284. Iqani, M. (2022). “One Day You’ll Buy a Rolex from Me”: Reflexivity and Researcher Decoding Positions in Luxury Research. *Consumption Markets & Culture*, 26, 155-167. DOI: 10.1080/10253866.2022.2094920.
285. Iqbal, A., Hasan, M. A., Bukhari, S. F., Ramish, M. S. (2023). Determinants of Customer Satisfaction: The Moderating Role of Switching Cost towards Customer Loyalty in B2B Packaged Food Retail Setting. *Journal of Education and Social Studies*, 4 (1), 1–15. DOI: 10.52223/jess.20234101.
286. Irfan, M., Hariani, M. (2022). Role of Product Quality, Price and Product Technology Innovation to Increase Customer Loyalty. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1 (1), 6–10.
287. Ismail, A. R. (2011). Experience Marketing: An Empirical Investigation. *Journal of Relationship Management*, 10 (3), 167-201. DOI: 10.1080/15332667.2011.599703.
288. Išoraitė, M. (2016). Customer Loyalty Theoretical Aspects. *Ecoforum*, 2 (9), 292-299.
289. Išoraitė, M. (2019) Remarketing Features. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 3 (6), 48-51.
290. Iwańska-Knopp, K., Szymczak, A. (2018). Wartość dla klienta jako determinanta lojalności na rynku pasażerskich usług lotniczych. *Handel Wewnętrzny*, 4 (1), 136-144.
291. Iwińska-Knop, K. i Sawicka, J. (2016). Marketing sensoryczny w sieciach handlowych — perspektywa klienta (s. 211-222). W: M. Sławińska (red.), *Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
292. Jacobsen, D., Olsson, M., Sjövall, A. (2004). *The Creation of Customer Loyalty - A Qualitative Research of the Bank Sector*. Kristianstad University. Department of Business Studies.
293. Jain, R., Aagja, J., Bagdare, S. (2017). Customer Experience: A Review and Research Agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27 (3), 642–662. DOI: 10.1108/JSTP-03-2015-0064.
294. Jakubczak, A., Jakubiec, M. (2017). Zarządzanie małym przedsiębiorstwem handlowym na współczesnym rynku – analiza przypadku. *Marketing i Rynek*, 7, 255-268.
295. Jankowski, J., Zajenkowski, M. (2009). Metody szacowania rzetelności pomiaru testem (s. 679-686). W: K. Fronczyk (red.), *Psychometria – podstawowe zagadnienia*. Warszawa: Wydawnictwo Vizja Press & IT.
296. Jarecka, U. (2013). *Luksus w szarej codzienności. Społeczno-moralne konteksty konsumpcji*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.
297. Jarosz, A. (2021). Znaczenie pozytywnych relacji z klientami dla ich satysfakcji i lojalności na przykładzie sieci Sephora. *Acta Universitatis Nicolai Copernici*, 48 (2), 59-74. DOI: 10.12775/AUNC_ZARZ.2021.02.005.

298. Jarosz, A. (2022). Znaczenie pozytywnych relacji z klientami dla ich satysfakcji i lojalności na przykładzie sieci Sephora. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, 48 (2), 59-74. DOI: 10.12775/AUNC_ZARZ.2021.02.005.
299. Jaroszevska, A. (2020). Studium przypadku w badaniach glottodydaktycznych. *Neofilolog*, 54 (2), 245–268. DOI: 10.14746/n.2020.54.2.4.
300. Jasiak, M. (2013). Marketing relacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 905, 91-103.
301. Jaworowicz, M., Jaworowicz, P. (2016). *Event marketing w zintegrowanej komunikacji marketingowej*. Warszawa: Difin.
302. Jenneboer, L., Herrando, C., Constantinides, E. (2022). The Impact of Chatbots on Customer Loyalty: A Systematic Literature Review. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17 (1), 212-229. DOI: 10.3390/jtaer17010011.
303. Jeon, H. M., Yoo, S. R., Kim, S. H. (2020). The Relationships among Experience, Delight, and Recollection for Revisit Intention in Chocolate Exposition. *Sustainability*, 12 (20), 1-15. DOI: 10.3390/su12208644.
304. Jiang, H., Zhang, Y. (2016). An Investigation of Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty in China's Airline Market. *Journal of Air Transport Management*, 57, 80-88. DOI: 10.1016/j.jairtraman.2016.07.008.
305. Jiang, L., Zhou, W., Ren, Z., Yang, Z. (2021). Make the Apps Stand Out: Discoverability and Perceived Value are Vital for Adoption. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 16 (4), 494-513. DOI: 10.1108/JRIM-03-2021-0076.
306. Jiang, Q., Kim, M., Ko, E., Kim, K. H. (2023). The Metaverse Experience in Luxury Brands. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, w druku. DOI: <https://doi.org/10.1108/APJML-09-2022-0752>.
307. Jo, H. (2022). Key Factors Influencing Loyalty and Satisfaction Toward ERP: Mediating Role of Flow. *Journal of the Knowledge Economy*. DOI: 10.1007/s13132-022-00981-4.
308. John, J. (2011). An Analysis on the Customer Loyalty in Telecom Sector: Special Reference to Bharath Sanchar Nigam Limited, India. *African Journal of Marketing Management*, 3 (1), 1-5.
309. Johnson, C. M., Tariq, A., Baker, T. L. (2018). From Gucci to Green Bags: Conspicuous Consumption as a Signal for Pro-Social Behavior. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 26 (4), 339-356. DOI: 10.1080/10696679.2018.1487769.
310. Jones, T. O., Sesser, W. E. Jr. (1995). Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, 73 (6), 88-99.
311. Joudeh, J. M. M., Dandis, A. (2018). Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty in an Internet Service Providers. *International Journal of Business and Management*, 13 (8), 108-120. DOI: 10.5539/ijbm.v13n8p108.
312. Józwiakowski, P. (2015). Marketing szeptany jako nieformalna komunikacja międzyludzka. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 3, 36-46.
313. Kaczmarczyk, S. (2013). Zastosowanie badań marketingowych do pozycjonowania produktów. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 32, 79-93.
314. Kaczmarczyk, S. (2018). Zalety i wady metod zbierania danych przez internet w badaniach marketingowych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 129, 187-200.
315. Kakar, A., Kakar, A. K. (2020). Is Social Value Relevant for Online Shoppers? (s. SAD/46-51). W: B. Lukas, O. C. Ferrell (red.), *Proceedings of the American Marketing*

- Association Winter Academic Conference (*California: San Diego, 14*). *Consumers -16 February and Firms in a Global World*, 31. United States of America: American Marketing Association.
316. Kalinowska-Żeleźnik, A. (2009). Event marketing jako forma komunikacji marketingowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 559 (42), 429-436.
317. Kalita, W., Kurek, M., Sowa, B., Piczak, L. (2014). *Ekonomia. Wybrane zagadnienia mikro i makroekonomii*. Przemysł: Wyższa Szkoła Administracji i Zarządzania w Przemysłu.
318. Kall, J. (2001). *Silna marka: istota i kreowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
319. Kania, K., Smolarek, M. (2017). Analiza rozwoju gamifikacji biznesowej na przykładzie przedsięwzięć realizowanych w Polsce. *Informatyka Ekonomiczna*, 2 (44), 60-71.
320. Kapferer, J. (1997). Managing Luxury Brands. *The Journal of Brand Management*, 4 (4), 251–260. DOI: 10.1057/BM.1997.4
321. Kapferer, J. (1998). Why are we Seduced by Luxury Brands? *The Journal of Brand Management*, 6 (1), 44–49. DOI: 10.1057/BM.1998.43
322. Kapferer, J.-N., Valette-Florence, P. (2022). Assessing Levers of Guilt in Luxury Consumption: An International Perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 31 (3), 351-367. DOI: 10.1108/JPBM-11-2020-3239.
323. Kapferer, J., Bastien, V. (2009). The Specificity of Luxury Management: Turning Marketing Upside Down. *Journal of Brand Management*, 16 (5), 311-322. DOI: 10.1057/bm.2008.51.
324. Kapferer, J., Laurent, G. (2016). Where Do Consumers Think Luxury Begins? A Study of Perceived Minimum Price for 21 Luxury Goods in 7 Countries. *Journal of Business Research*, 69 (1), 332-340.
325. Kastanakis, M. N., Balabanis, G. (2012). Between The Mass and The Class: Antecedents of the “Bandwagon” Luxury Consumption Behavior. *Journal of Business Research*, 65 (10), 1399-1407. DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.10.005.
326. Kastenholz, E., Cuhna, D., Eltxigerra, A., Carvalho, M., Silva, I. (2022). The Experience Economy in a Wine Destination—Analysing Visitor Reviews. *Sustainability*, 14 (15), 1-19. DOI: 10.3390/su14159308.
327. Kasztalska, A. (2017). The Economic Theory of Luxury Goods. *International Marketing and Management of Innovations: International Scientific E-Journal*, 2, 77-87.
328. Kauppinen-Räsänen, H., Gummerus, J., von Koskull, C., Cristini, H. (2019). The New Wave of Luxury: The Meaning and Value of Luxury to the Contemporary Consumer. *Qualitative Market Research*, 22 (3), 229-249. DOI: 10.1108/QMR-03-2016-0025.
329. Kaur, P.Chen, S., Dhir, A., Rajala, R. (2019). Attitudinal and Behavioral Loyalty Toward Virtual Goods. *Journal of Computer Information Systems*, 61 (2), 1-12. DOI: 10.1080/08874417.2019.1568844.
330. Kavitha, S., Haritha, P. (2018). A Study on Customer Experience and its Relationship with Repurchase Intention Among Telecom Subscribers in Coimbatore District. *International Journal of Management Studies*, 5 (3), 83-91. DOI: 10.18843/ijms/v5i3(3)/11.
331. Kawa, A., Pierański, B., Zdrenka, W. (2020). Postrzeganie wartości oferty sprzedawców internetowych przez nabywców — wyniki badań z wykorzystaniem FGI. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 5, 2-9. DOI: 10.33226/1231-2037.2020.5.1.

332. Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R., Kearney, T. (2020). Customer Experience Driven Business Model Innovation. *Journal of Business Research*, 116 (C), 431-440. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.08.003.
333. Keiningham, T., Frennea, C. M., Aksoy, L., Buoye, A., Mittal, V. (2015). A Five-Component Customer Commitment Model: Implications for Repurchase Intentions in Goods and Services Industries. *Journal of Service Research*, 18 (4), 433–450.
334. Keisidou, E., Sarigiannidis, L., Maditinos, D. I., Thalassinou, E. I. (2013). Customer Satisfaction, Loyalty and Financial Performance. *International Journal of Bank Marketing*, 31 (4), 259-288. DOI: 10.1108/IJBM-11-2012-0114.
335. Kemp, S. (1998). Perceiving luxury and necessity. *Journal of Economic Psychology*, 19 (5), 591-606.
336. Keskin, G., Bozdağ Ateş, A. (2022). A Conceptual Overview of the Diderot Effect and Snobism in Consumption. *Proceedings of the International Scientific Conference "Bridge 2022"*, (9-10 December), 95-100.
337. Kessous, A., Valette-Florence, P. (2019). "From Prada to Nada": Consumers and Their Luxury Products: A Contrast Between Second-Hand and First-Hand Luxury Products. *Journal of Business Research*, 102, 313-327. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.02.033.
338. Kethan, M., Basha, S. M. (2022). Relationship of Ethical Sales Behaviour with Customer Loyalty, Trust and Commitment: A Study with Special Reference to Retail Store in Mysore City. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1 (7), 1365-1376. DOI: 10.55927/eajmr.v1i7.874.
339. Khalil, S., Chatterjee, P., Cheng, J. M.-S. (2023). Red Matte and Glossy Blue: How Color and Reflectance Drive Consumer Indulgence. *European Journal of Marketing*, 57 (2), 426-452. DOI: 10.1108/EJM-10-2021-0771.
340. Khan, B. M. (2009). Consumers and Their Brands: Deciphering Dimensions of Loyalty. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 2 (1), 84-92.
341. Khan, M. T. (2013). Customers Loyalty: Concept & Definition (A Review). *International Journal of Information, Business and Management*, 5, 168-191.
342. Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., Yang, S. (2020). The Impact of Customer Relationship Management and Company Reputation on Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction, *Journal of Relationship Marketing*, 21 (1), 1-26. DOI: 10.1080/15332667.2020.1840904.
343. Khotimah, K., Sucherly, Sari, D., Kaltum, U. (2016). Event Marketing and Experiential Marketing towards the Formation of Net Marketing Contribution Margin (NMCM) (Study at PT. Garuda Indonesia, TBK). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 219, 431-439. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.05.017.
344. Khraiwish, A., Al-Gasawneh, J., Joudeh, J., Nusairat, N., Alabdi, Y. (2022). The Differential Impacts of Customer Commitment Dimensions on Loyalty in the Banking Sector in Jordan: Moderating the Effect of E-service Quality. *International Journal of Data and Network Science*, 6 (2), 315-324.
345. Kilian, K. (2009). Experiential Marketing and Brand Experiences: A Conceptual Framework (s. 25-44). W: A. Lindgreen, J. Vanhamme, M. B. Beverland (red.), *Memorable Customer Experiences: A Research Anthology*. Great Britain: Routledge.
346. Kilian, K., Hacopian, A. (2023). Staging Luxury Brands Multisensually at the Point of Sale (s. 281-301). W: G. Mau, M. Schweizer, C. Orient (red.), *Multisensory in Stationary Retail*. Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-38227-8_19.

347. Kim, J., Kim, M. (2023). Using Personalization for Cause-related Marketing Beyond Compassion Fade on Social Media. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 17 (2), 299-316. DOI: 10.1108/JRIM-10-2021-0242.
348. Kim, M., Kim, J.-H., Park, M., Yoo, J. (2021). The Roles of Sensory Perceptions and Mental Imagery in Consumer Decision-making. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102517. DOI: 10.1016/j.jretconser.2021.102517.
349. Kiszkiel, Ł. (2020). *Spoleczne "piętno" luksusu. Rywalizacja o pozycję w hierarchii społecznej*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
350. Klaus, P., Kuppelwieser, V. G., Heinone, K. (2023). Quantifying the Influence of Customer Experience on Consumer Share-of-Category. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73 (C). DOI: 10.1016/j.jretconser.2023.103375.
351. Klimas, P. (2020). Skale pomiaru: konstrukcja i walidacja skal nowych versus weryfikacja i adaptacja skal replikowanych (s. 123-160). W: Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gasiniec i K. Kolasińska-Morawska (red.), *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
352. Klimczak, B. (2006). *Mikroekonomia*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.
353. Ko, E., Costello, J.P., Taylor, C.R. (2019). What Is a Luxury Brand? A New Definition and Review of the Literature. *Journal of Business Research*, 99, 405-413.
354. Kochaniak, E. (2016). iPhone jako przykład dobra luksusowego – analiza wielkości sprzedaży i cen w latach 2010-2014. *Współczesna Gospodarka*, 7 (1), 1-8.
355. Koivisto, J., Hamari, J. (2019). The Rise of Motivational Information Systems: A Review of Gamification Research, *International Journal of Information Management*, 45, 191-210.
356. Kolasińska, E. (2020). Konsumpcja dóbr luksusowych w Chinach. *Nowa Polityka Wschodnia*, 4 (27), 62-76. DOI: 10.15804/npw20202704.
357. Kopaliński, W. (2007). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza RYTM.
358. Korneta, P. A., Lotko, A. (2021). Determinanty i modele zachowań konsumenta. Wnioski z przeglądu literatury. *Marketing i Rynek*, 9, 3-13. DOI: 10.33226/1231-7853.2021.9.1.
359. Korzeniowska-Marciniak, M. (2001). *Międzynarodowy rynek dzieł sztuki*, Kraków: Universitas.
360. Kotler, P., Keller, K. (2009). *Marketing Management (13th Edition)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall publisher.
361. Kotler, P. (1999). *Marketing – Analiza, Planowanie, Wdrażanie i Kontrola*. Warszawa: Felberg SJA.
362. Kover, A. J., James, W. L., Mathur, A. (2022). Subtle Luxuries: Motivations for Consumption (s. 227-238). W: F. Pantoja, S. Wu (red.), *From Micro to Macro: Dealing with Uncertainties in the Global Marketplace. AMSAC 2020. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science Annual Conference*. Cham: Springer. DOI: 10.1007/978-3-030-89883-0_63.
363. Kowalik, K., Klimecka-Tatar, D. (2019). Determinanty zarządzania jakością cyfrowej usługi pocztowej – wybrane problemy. *Quality Production Improvement*, 2 (11), 83-93.
364. Kozinets, R. V., De Valck, K., Wojnicki, A. C., Wilner, S. J. S. (2010). Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities. *Journal of Marketing*, 74 (2), 71-89. DOI: 10.1509/jm.74.2.71.
365. Kranzbühler, A.-M., Kleijnen, M. H. P., Morgan, R. E., Teerling, M. (2018). The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and

- Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20, 433-456. DOI: 10.1111/ijmr.12140.
366. Krasnyuk, I., Yanenko, M., Nazarova, E. (2020). Conceptual and Strategic Framework for the Digitalization of Modern Retail as Part of Innovative Marketing. Conference paper: *E3S Web Conference. Topical Problems of Green Architecture, Civil and Environmental Engineering 2019*, 164, 1-6. DOI: 10.1051/e3sconf/202016409006.
367. Krawiec, W. (2020). *Zarządzanie wartością dla klienta a marketing doświadczeń w instytucjach kultury. Działania współczesnego teatru i filharmonii*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
368. Kreuzer, M., Cado, V., Raïes, K. (2020). Moments of Care: How Interpersonal Interactions Contribute to Luxury Experiences of Healthcare Consumers. *Journal of Business Research*, 116 (5), 482-490. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.11.033
369. Krishna, A. (2010). *Sensory Marketing. Research on the Sensuality of Products*. New York: Routledge.
370. Krueger, R. A., Casey, M. A. (2000). *Focus Groups. A Practical Guide for Applied Research* (3rd Edition). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
371. Kryczka, M. (2021). Satysfakcja kluczem do lojalności klientów salonów kosmetycznych. *Aesthetic Cosmetology and Medicine*, 10 (6), 287-292. DOI: 10.52336/acm.2021.10.6.04.
372. Kuehnl, C., Jozic, D., Homburg, C. (2019). Effective Customer Journey Design: Consumers' Conception, Measurement, and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 551–568. DOI: 10.1007/s11747-018-00625-7.
373. Kumagai, K., Nagasawa, S. (2022). Hedonic Shopping Experience, Subjective Well-being, and Brand Luxury: A Comparative Discussion of Physical Stores and E-retailers. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 34 (9), 1908-1825. DOI: 10.1108/APJML-04-2021-0256.
374. Kumar, B., Bagozzi, R. P., Manrai, A. K., Manrai, L. A. (2022). Conspicuous consumption: A Meta-analytic Review of its Antecedents, Consequences, and Moderators. *Journal of Retailing*, 98 (3), 471-485. DOI: 10.1016/j.jretai.2021.10.003.
375. Kumar, V., Bohling, T. R., Ladda, R. N. (2003). Antecedents and Consequences of Relationship Intention: Implications for Transaction and Relationship Marketing. *Industrial Marketing Management*, 32, 667 – 676.
376. Kumar, V., Umashankar, N., Kim, K. H., Bhagwat, Y. (2014). Assessing the Influence of Economic and Customer Experience Factors on Service Purchase Behaviors. *Marketing Science*, 33 (5), 673– 692. DOI: 10.1287/mksc.2014.0862.
377. Kunz, J., May, S., Schmidt, H. J. (2020). Sustainable Luxury: Current Status and Perspectives for Future Research. *Business Research*, 13, 541-601. DOI: 10.1007/s40685-020-00111-3.
378. Kurek, M., Kalita, W., Piczak, L., Sowa, B. (2015). *Mechanizmy Gospodarki Rynkowej: Repetytorium*. Przemysł: Wyższa Szkoła Administracji i Zarządzania w Przemysłu.
379. Kurzemska, A., Gorzula, S. (2019). Badania marketingowe a praktyka biznesowa. *Marketing w Praktyce*, 1, 32-34.
380. Kusdibyo, L. (2021). Tourist Loyalty to Hot Springs Destination: The Role of Tourist Motivation, Destination Image, and Tourist Satisfaction. *Leisure/Loisir*, 46 (3), 381-408. DOI: 10.1080/14927713.2021.1986420.
381. Kusumasondjaja, S. (2019). Exploring the Role of Visual Aesthetics and Presentation Modality in Luxury Fashion Brand Communication on Instagram. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 24 (1), 15-31. DOI: 10.1108/JFMM-02-2019-0019.

382. Kuzior, A., Lobanova, A. (2020). Tools of Information and Communication Technologies in Ecological Marketing under Conditions of Sustainable Development in Industrial Regions (Through Examples of Poland and Ukraine). *Journal of Risk and Financial Management*, 13 (10), 1-20. DOI: 10.3390/jrfm13100238.
383. Kvale, S. (2010). *Prowadzenie wywiadów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
384. Kwiatek, P. (2007). *Programy lojalnościowe. Budowa i funkcjonowanie*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.
385. Labanauskaitė, D., Fiore, M., Stašys, R. (2020). Use of E-marketing Tools as Communication Management in the Tourism Industry. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100652. DOI: 10.1016/j.tmp.2020.100652.
386. LaBarbera, P. A., Hirschmann, E. C., Sheth, J. N. (1988). *The Nouveaux Riches: Conspicuous Consumption and the Issue of Self-Fulfillment. Research in Consumer Behavior*. London: Routledge.
387. Lai, I. K. W., Lu, D., Liu, Y. (2020). Experience Economy in Ethnic Cuisine: A Case of Chengdu Cuisine. *British Food Journal*, 122 (6), 1801-1817. DOI: 10.1108/BFJ-08-2018-0517.
388. Lanier, C. D. (2009). Experiential Marketing: Understanding the Logic of Memorable Customer Experiences (s. 9-23). W: A. Lindgreen, J. Vanhamme, M. B. Beverland (red.), *Memorable Customer Experiences: A Research Anthology*. Great Britain: Routledge.
389. Lasi, M. B. A. (2021). The Relationship between E- Marketing Mix Strategy and Integrated Marketing Communication: A Conceptual Framework. *International Journal of Economics and Management Systems*, 6, 167-184.
390. Leban, M., Seo, Y., Voyer, B. G. (2020). Transformational Effects of Social Media Lurking Practices on Luxury Consumption. *Journal of Business Research*, 116 (5), 514-521. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.010.
391. Lee, M., Bae, J., Ko, D.-M. (2021). The Effect of Materialism on Conspicuous Vs Inconspicuous Luxury Consumption: Focused on Need for Uniqueness, Self-Monitoring and Self-Constraint. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33 (3), 869-887. DOI: 10.1108/APJML-12-2019-0689.
392. Lee, S.-H., Workman, J. E. (2021). Trendsetting and Gender Matter: Brand Loyalty, Perceived Quality, and Word-of-Mouth. *Journal of Global Fashion Marketing*, 12 (1), 16-31. DOI: 10.1080/20932685.2020.1835523.
393. Lee, S., Jeong, E., Qu, K. (2020). Exploring Theme Park Visitors' Experience on Satisfaction and Revisit Intention: A Utilization of Experience Economy Model. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 21 (4), 474-497. DOI: 10.1080/1528008X.2019.1691702
394. Lee, W.O., Wong, L. S. (2016). Determinants of Mobile Commerce Customer Loyalty in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 60-67. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.05.400.
395. Łęgowski, S. (2017). Budowanie relacji z klientem jako determinanta lojalności i satysfakcji konsumenta na rynku telefonii komórkowej. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 328, 93-105.
396. Leibenstein, H. (1950). Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand. *The Quarterly Journal of Economics*, 64 (2), 183-207. DOI: 10.2307/1882692.
397. Lemon, K. N., Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80 (6), 69-96. DOI: 10.1509/jm.15.0420.

398. Lewandowski, D. (2023). Search Engine Optimization (SEO) (s. 175-190). W: D. Lewandowski (red.), *Understanding Search Engines*. Cham: Springer. DOI: 10.1007/978-3-031-22789-9_9.
399. Li, F., Larimo, J., Leonidou, L. C. (2021). Social Media Marketing Strategy: Definition, Conceptualization, Taxonomy, Validation, and Future Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 51-70. DOI: 10.1007/s11747-020-00733-3.
400. Li, J., Leonas, K.K. (2019). Trends of Sustainable Development Among Luxury Industry (s. 107-126). W: M. Gardetti, S. Muthu (red.), *Sustainable Luxury. Environmental Footprints and Eco-design of Products and Processes*. Singapore: Springer. DOI: 10.1007/978-981-13-0623-5_6.
401. Liang, B. (2022). How Brand Experience, Satisfaction, Trust, and Commitment Affect Loyalty: A Reexamination and Reconciliation. *Italian Journal of Marketing*, 2, 203-231. DOI: 10.1007/s43039-021-00042-9.
402. Lina, R. (2022). Improving Product Quality and Satisfaction as Fundamental Strategies in Strengthening Customer Loyalty. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi dan Bisnis*, 2 (1), 19–26. DOI: 10.37481/jmbev.v2i1.245.
403. Lindstrom, M. (2005). *Brand Sense. Build Powerful Brands Through Touch, Taste, Smell, Sight and Sound*. New York: Free Press.
404. Lindstrom, M. (2009). *Brand sense – marka pięciu zmysłów*. Gliwice: Helion.
405. Lipkin, M. (2016). Customer Experience Formation in Today’s Service Landscape. *Journal of Service Management*, 27 (5), 678–703. DOI: 10.1108/JOSM-06-2015-0180.
406. Lipski, A. (2019). Ekonomia doświadczeń w warunkach estetyzacji rzeczywistości. *Śląskie Studia Historyczno-Teologiczne*, 52 (2), 411-428.
407. Lisek-Michalska, J. (2013). *Badania fokusowe. Problemy metodologiczne i etyczne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
408. Liu, C.-R., Wang, Y.-C., Kuo, T. M., Chen, H., Tsui, C.-H. (2022). Memorable Dining Experiences with Five Senses: Conceptualization and Scale Development. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 53, 198-207. DOI: 10.1016/j.jhtm.2022.11.001.
409. Liu, S., Kaikati, A. M., Arnold, M. J. (2023). To Touch or not to Touch: Examining the Role of Choice Set Size. *Psychology and Marketing*, 40 (3), 567-578. DOI: 10.1002/mar.21754.
410. Liu, S., Perry, P., Moore, C., Warnaby, G. (2016). The Standardization-Localization Dilemma of Brand Communications for Luxury Fashion Retailers’ Internationalization into China. *Journal of Business Research*, 69 (1), 357-364. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.08.008.
411. Lombard, M. (1989). *Produits de Luxe - Les Clés du Succès*. Paris: Economica.
412. López, B., Rangel-Pérez, C., Fernández, M. (2023). Sustainable Strategies in the Luxury Business to Increase Efficiency in Reducing Carbon Footprint. *Journal of Business Research*, 157, 113607. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.113607.
413. Łotocki, Ł. (2005). Fokusowe wywiady grupowe jako metoda badawcza w polityce społecznej na przykładzie badań nad migracjami międzynarodowymi, *Problemy Polityki Społecznej*, 8, 161-176.
414. Luarn, P., Lin, H. (2003). A Customer Loyalty Model for e-Service Context. *Journal of Electronic Commerce Research*, 4, 156-167.
415. Lubis, A., Dalimunthe, R., Absah, Y., Fawzee, B. K. (2020). The Influence of Customer Relationship Management (CRM) Indicators on Consumer Loyalty of Shaira Based Banking System. *Journal of Management and Marketing Review*, 5 (1), 84-92. DOI: 10.35609/jmmr.2020.5.1(8).

416. Luhmann, N. (2017). *Trust and Power*. New Jersey: John Wiley & Sons.
417. Lunt, P. K., Livingstone, S. M. (1992). *Mass Consumption and Personal Identity*, Buckingham: Open University Press.
418. Luther, I. (2022). Illuminating Organizational Processes Behind the Rising Phenomenon of Industry Commoditization (s. 391-412). W: M. Enke, A. Geigenmüller, A. Leischnig (red.), *Commodity Marketing. Management for Professionals*. Cham: Springer. DOI: 10.1007/978-3-030-90657-3_21.
419. Madun, A., Kamarulzaman, Y., Abdullah, N. (2022). The Mediating Role of Consumer Satisfaction in Enhancing Loyalty Towards Malaysian Halal-Certified Food and Beverages. *Online Journal of Islamic Management and Finance*, 2 (1), 1-20.
420. Majchrzak, M. (2014). Ekonomia doświadczeń a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 1, 27-35.
421. Majumdar, A. (2005). A Model for Customer Loyalty for Retail Stores inside Shopping Malls: An Indian Perspective. *Journal of Service Research, Special Issue*, 47-64.
422. Makudza, F. (2020). Augmenting Customer Loyalty Through Customer Experience Management in the Banking Industry. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 28 (3), 191-203. DOI: 10.1108/JABES-01-2020-0007.
423. Mankiw, N. G. (1998). *Principles of Economics*. United States of America: The Dryden Press.
424. Mansurali, A., Harish, V., Swamynathan, R. (2023). Industry 5.0 – The Co-creator in Marketing (s. 5-15). W: A. Saini, V. Garg (red.), *Transformation for Sustainable Business Management Practices: Exploring the Spectrum of Industry 5.0*. Bingley: Emerald Publishing Limited. DOI: 10.1108/978-1-80262-277-520231002.
425. Marciniak, B. (2018). Psychologiczne koszty ponoszone przez nabywców. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 350, 19-30.
426. Marcos, A.M.B.d.F., Coelho, A.F.d.M. (2022). Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Value: Holistic Determinants of Loyalty and Word-of-Mouth in Services. *The TQM Journal*, 34 (5), 957-978. DOI: 10.1108/TQM-10-2020-0236.
427. Marczak, M. (2015). Eventy – jako produkty turystyki kulturowej na przykładzie miasta Kołobrzeg. *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej*, 1 (19), 103-120.
428. Marks, K. (1951). *Kapitał – Krytyka ekonomii politycznej. Tom pierwszy – Księga I – Proces wytwarzania kapitału*. Warszawa: Książka i Wiedza.
429. Marques, M. I., Alcântara, A. A., Guerreiro e Carreira, G., Heitor, J. (2023). Customer Loyalty in Hospitality: Can the Quality Perception Be a Key Factor? (s. 103-117). W: J. C. de O. Matias, C. M. O. Pimentel, J. C. G. dos Reis, J. M. C. M. das Dores, G. Santos (red.) *Springer Proceedings in Business and Economics. Quality Innovation and Sustainability*. Portugalia: Springer. DOI: 10.1007/978-3-031-12914-8_9.
430. Martinez-Lira, G., Reimann, M. (2022). Updates on the Connection Between Customer Relationship Management and Commoditization (s. 215-236). W: M. Enke, A. Geigenmüller, A. Leischnig (red.), *Commodity Marketing. Management for Professionals*. Cham: Springer. DOI: 10.1007/978-3-030-90657-3_12.
431. Marzec, K., Trzósło, T. (2021). *Marketing internetowy w Google*. Gliwice: Helion.
432. Mashingaidze, S. (2014). Customer Experience Management: New Game Strategy for Competitiveness. *Journal of Governance and Regulation*, 3 (1), 52-60. DOI: 10.22495/jgr_v3_i3_p6.

433. Maslow, A. (2009). *Motywacja i osobowość*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.
434. Matsuyama, K. (2019). Engel's Law in the Global Economy: Demand-Induced Patterns of Structural Change, Innovation, and Trade. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 87 (2), 497-528. DOI: 10.3982/ECTA13765.
435. Matwiejczyk, A. (2020). Media społecznościowe jako narzędzie marketingu internetowego na przykładzie Netflixa. *Akademia Zarządzania*, 4 (2), 170-186.
436. Matzler, K., Sauerwein, E. (2002). The Factor Structure of Customer Satisfaction: An Empirical Test of the Importance Grid and the Penalty-Reward-Contrast Analysis. *International Journal of Service Industry Management*, 13 (4), 314-332. DOI: 10.1108/09564230210445078.
437. Mazurek-Łopacińska, K. (2003). *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
438. Mazurek-Łopacińska, K. (2011). Postmodernistyczna kultura konsumpcyjna w kształtowaniu popytu i stylów życia współczesnego konsumenta. *Konsumpcja i Rozwój*, 1, 47-57.
439. McColl-Kennedy, J. R., Zaki, M., Lemon, K. N., Urmetzer, F., Neely, A. (2019). Gaining Customer Experience Insights that Matter. *Journal of Service Research*, 22 (1), 8-26. DOI: 10.1177/1094670518812182.
440. McCollough, J. (2019). The Impact of Consumers' Time Constraint and Conspicuous Consumption Behaviour on the Throwaway Society. *International Journal of Consumer Studies*, 44 (1), 33-43. DOI: 10.1111/ijcs.12545.
441. McKercher, B., Denizci-Guillet, B., Ng, E. (2012). Rethinking Loyalty. *Annals of Tourism Research*, 39 (2), 708-734. DOI: 10.1016/j.annals.2011.08.005.
442. McMullan, R., Gilmore, A. (2008). Customer Loyalty: An Empirical Study. *European Journal of Marketing*, 42 (9/10), 1084-1094. DOI: 10/1108.03090560810891154.
443. Mehrabi, S., Zahedi, R. (2016). Value Based Segmentation of Luxury Consumption: Behavior among Iranian Employed Women.
444. Mendonça, M. (2019). Understanding Luxury: A Philosophical Perspective (s. 13-28). W: I. Cantista, T. Sádaba (red.), *Understanding Luxury Fashion*. Cham: Palgrave Macmillan. DOI: 10.1007/978-3-030-25654-8_2.
445. Meyer, C., Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85 (2), 116-126.
446. Michalska-Dudek, I. (2013). Pojęcie, rodzaje I motywy lojalności klientów przedsiębiorstw turystycznych (s. 191-202). W: A. Rapacz (red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Gospodarka turystyczna w regionie. Rynek turystyczny – współczesne trendy, problemy i perspektywy jego rozwoju*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
447. Michalska-Dudek, I. (2017). *Kształtowanie lojalności klientów biur podróży*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
448. Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F. (2019). The Influence of Digital Customer Experience and Electronic Word of Mouth on Brand Image and Supply Chain Sustainable Performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 7, 691-702. DOI: 10.5267/j.uscm.2019.4.001.
449. Mikołajczyk, A. (2008). Sponsoring sportowy w europejskich klubach piłkarskich. *Studia Gdańskie. Wizje i Rzeczywistość*, 5, 245-258.
450. Mikosz, J. (2020). Charakterystyka polskiej niestandardowej reklamy prasowej. *Обрії з психології*, 1 (8), 235-257.

451. Miler-Zawodniak, A. (2012). Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji. *Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, 4, 101-116.
452. Mirowski, K. (2012). Cel: złoty klient. *Marketing w Praktyce*, 10, 19-21.
453. Miszczak, M. (2016). Budowanie zaufania w relacjach z klientami poprzez komunikowanie praktyk CSR. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 283, 99-109.
454. Mohammadhosein, N., Zakaria, N. H. (2012). CRM Benefits for Customers: Literature Review (2005-2012). *International Journal of Engineering Research and Applications*, 2 (6), 1578-1586.
455. Mora Cortez, R., Johnston, W. J., Ehret, M. (2023). "Good Times–Bad Times" – Relationship Marketing Through Business Cycles. *Journal of Business Research*, 165, 114063. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114063.
456. Morgan, D. L., Spanish, M. T. (1984). Focus Groups: A New Tool for Qualitative Research. *Qualitative Sociology*, 7, 253-270.
457. Morgan, R. M., Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38. DOI: 10.2307/1252308.
458. Morris, R.J., Martin, C.L. (2000), Beanie Babies: A Case Study in the Engineering of a High-Involvement/Relationshipprone Brand. *Journal of Product and Brand Management*, 9 (2), 78-96.
459. Mortelmans, D. (2005). Sign Value in Processes of Distinction: The Concept of Luxury. *Semiotica*, 157, 497-520. DOI: 10.1515/semi.2005.2005.157.1-4.497.
460. Mostafa, R., Kasami, T. (2020). Brand Experience and Brand Loyalty: Is it a Matter of Emotions? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33 (4), 1033-1051. DOI: 10.1108/APJML-11-2019-0669.
461. Mróz-Gorgoń, B. (2013). Marketing doznań a działania instytucji kultury w Polsce (s. 63-78). W: M. Boguszewicz-Kreft (red.), *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku. Trendy i wyzwania współczesnego marketingu*. Warszawa: CeDeWu.
462. Mujahidin, M., Yusuf, M., Ardianto, R., Sutagana, N. T., Sampe, F. (2022). The Effect of Relationship Marketing and Relationship Quality on Customer Loyalty (Bank Muamalat Indonesia). *Technium Social Sciences Journal*, 38 (1), 312-323. DOI: 10.47577/tssj.v38i1.7766.
463. Mukhopadhyay, S., Pandey, R., Rishi, B. (2023). Electronic Word of Mouth (eWOM) Research – A Comparative Bibliometric Analysis and Future Research Insight. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6 (2), 404-424. DOI: 10.1108/JHTI-07-2021-0174.
464. Mystakidis, S. (2022). Metaverse. *Encyclopedia*, 2 (1), 486-497. DOI: 10.3390/encyclopedia2010031.
465. Naini, N. F., Santoso, S., Adriani, T. S., Claudia, U. G., Nurfadillah (2022). The Effect of Product Quality, Service Quality, Customer Satisfaction on Customer Loyalty. *Journal of Consumer Sciences*, 7 (1), 34-50. DOI: 10.29244/jcs.7.1.34-50.
466. Nalluri, V., Chen, L.-S. (2022). Exploring the Relationship Among Experience Marketing, Customer Loyalty on Purchase Intention - A Case Study of Banking Sector. Conference paper: *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management* (Kuala Lumpur, December 7-10), 1149-1153. DOI: 10.1109/IEEM55944.2022.9989805.
467. Narteh, B., Agbemabiese, G. C., Kodua, P., Braimah, M. (2013). Relationship Marketing and Customer Loyalty: Evidence from the Ghanaian Luxury Hotel Industry. *Journal of*

- Hospitality Marketing & Management*, 22 (4), 407-436. DOI: 10.1080/19368623.2012.660564.
468. Närvänen, E., Kuusela, H., Paavola, H., Sirola, N. (2020). A Meaning-based Framework for Customer Loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48 (8), 825-843. DOI: 10.1108/IJRDM-05-2019-0153.
469. Nath, V., Batra, B. (2019). Decoding the Millennial Luxury Consumer. *Think India*, 22 (4), 8558-8574.
470. Nave, G., Nadler, A., Dubois, D., Zava, D., Camerer, C., Plassmann, H. (2018). Single-Dose Testosterone Administration Increases Men's Preference for Status Goods. *Nature Communications*, 9 (1), 1-8. DOI: 10.1038/s41467-018-04923-0.
471. Nayak, M. S. D. P., Narayan, K. A. (2019). Strengths and Weaknesses of Online Surveys. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 24 (5), 31-38. DOI: 10.9790/0837-2405053138.
472. Neave, L., Tzemou, E., Fastoso, F. (2020). Seeking Attention Versus Seeking Approval: How Conspicuous Consumption Differs Between Grandiose and Vulnerable Narcissists. *Psychology and Marketing*, 37 (3), 418-427. DOI: 10.1002/mar.21308.
473. Nejad, M. G., Amini, M., Babakus, E. (2015). Success Factors in Product Seeding: The Role of Homophily. *Journal of Retailing*, 91 (1), 68-88. DOI: 10.1016/j.jretai.2014.11.002.
474. Newerli-Guz, J. (2013). Konsument produktów luksusowych – wybrane zagadnienia. *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 32, 229-235.
475. Newman, P., Milgate, M., Eatwell, J. (1994). *The New Palgrave Dictionary of Money & Finance*. London: Macmillan Press.
476. Ngoma, M., Ntale, P. D., Wright, L. T. (2019). Word of Mouth Communication: A Mediator of Relationship Marketing and Customer Loyalty. *Cogent Business & Management*, 6 (1), 1-20. DOI: 10.1080/23311975.2019.1580123.
477. Nguyen, H. T. T. (2022). The power of Word-of-Mouth Marketing (WOMM): Our Early Encounter. *OSF Preprints, Center for Open Science*. DOI: 10.31219/osf.io/evp5d.
478. Nicińska, M. (2000). Indywidualne wywiady pogłębione i zogniskowane wywiady grupowe – analiza porównawcza. *ASK*, 8, 39-50.
479. Niemczyk, J., Stańczyk-Hugiet, E. (2014). Klient w strategii organizacji biznesowej. *Nauki o Zarządzaniu*, 19, 33-43. DOI: 10.15611/noz.2014.2.02.
480. Nieżurawski L., Pawłowska B., Witkowska J. (2010). *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
481. Nilmanat, K., Kurniawan, T. (2020). The Quest in Case Study Research. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*, 25 (1), 1–6.
482. Nowacki, M., Kruczek, Z. (2021). Experience Marketing at Polish Museums and Visitor Attractions: The Co-creation of Visitor Experiences, Emotions and Satisfaction. *Museum Management and Curatorship*, 36 (1), 62-81. DOI: 10.1080/09647775.2020.1730228.
483. Nunan, D., Birks, D. F., Malhotra, N. K. (2020). *Marketing Research: Applied Insight*. London: Pearson Education.
484. Oe, H., Sunpakit, P., Yamaoka, Y., Liang, Y. (2018). An Exploratory Study of Thai Consumers' Perceptions of "Conspicuousness": A Case of Luxury Handbags. *Journal of Consumer Marketing*, 35 (6), 601-612. DOI: 10.1108/JCM-01-2017-2058.
485. Olajide, S. E., Lizam, M., Olajide, E. B. (2016). Understanding The Conceptual Definitions of Cost Price, Worth and Value. *IOSR Journal of Humanities and Social Sciences*, 21 (9), 53-57. DOI: 10.9790/0837-2109015357.

486. Olejniczak-Szuster, K. (2018). Budowanie relacji z klientami opartych na zaufaniu jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. *Handel Wewnętrzny*, 4 (375), 71-80.
487. Olejniczak, A. (2012). Event marketing jako jedna z form innowacji marketingowych w instytucjach naukowych i badawczych. *Prace Instytutu Rolnictwa*, 4 (225), 145-157.
488. Olejniczuk-Merta, A. (2012). Kult młodości - moda czy długofalowa zmiana stylu życia. *Marketing i Rynek*, 8, 2-8.
489. Olejnik, A. (2013). Monopol – charakterystyka zjawisk. Analiza transakcji wykupu T-Mobile USA przez AT&T (s. 96-106). W: P. Urbanek (red.), *Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw, regionów, gospodarek*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. DOI: 10.18778/7525-961-2.08.
490. Olesen, K., Bathula, H. (2022). A Meta-analysis of the Determinants of Patient Satisfaction and Loyalty. *Health Marketing Quarterly*, 39 (2), 191-210. DOI: 10.1080/07359683.2022.2050000.
491. Oliver, R. L. (1999). Where Customer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
492. Oluwajana, D., Adeshola, I., Olowu, G. (2021). Do the Customer Relationship Benefits Influence Expectation of Continuity? Adoption of Social Customer Relationship Management to Promote Eco-friendly Products. *Journal of Public Affairs*, 22 (1), 1-12. DOI: 10.1002/pa.2701.
493. Omoregie, O. K., Addae, J. A., Coffie, S., Offori, K. S. (2019). Factors Influencing Consumer Loyalty: Evidence from the Ghanaian Retail Banking Industry. *International Journal of Bank Marketing*, 37 (3), 798-820. DOI: 10.1108/IJBM-04-2018-0099.
494. Osburg, V.S., Davies, I., Yoganathan, V., McLeay, F. (2021). Perspectives, Opportunities and Tensions in Ethical and Sustainable Luxury: Introduction to the Thematic Symposium. *Journal of Business Ethics*, 169, 201–210. DOI: 10.1007/s10551-020-04487-4.
495. Ostrowska, I. (2010). Model kształtowania lojalności klientów w stosunku do marki na podstawie wybranych produktów konsumpcyjnych. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
496. Ostrowska, I. (2011). Potrzeby i aspiracje jako czynniki inspirujące zachowania nabywców (s. 41-66). W: G. Rosa, J. Perenc (red.), *Zachowania nabywców*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
497. Otffinowski, J. (1999). Po szczeblach drabiny lojalności: Akademia pod Kreską. *Marketing Serwis*, 6, 33-34.
498. Otterbring, T., Ringler, C., Sirianni, N. J., Gustafsson, A. (2018). The Abercrombie & Fitch Effect: The Impact of Physical Dominance on Male Customers' Status-Signaling Consumption. *Journal of Marketing Research*, 55 (1), 69-79. DOI: 10.1509/jmr.15.0247.
499. Otto, J. (2004). *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.
500. Ozer, S., Oyman, M., Ugurhan, Y. Z. C. (2020). The Surprise Effect of Ambient Ad on the Path Leading to Purchase: Testing the Role of Attitude Toward the Brand. *Journal of Marketing Communications*, 26 (6), 615-635. DOI: 10.1080/13527266.2018.1555544.
501. Pabian, A. M. (2019). Marketing zmysłów jako koncepcja multisensorycznego oddziaływania na konsumentów. *Marketing i Rynek*, 26 (7), 31-40. DOI: 10.33226/1231-7853.2019.7.3.

502. Pacsi, D., Szabó, Z. (2018). Experiential marketing, Interactivity and Gamification – Differences and Similarities Among the World-trends. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 4 (30), 115-136. DOI: 10.14611/minib.30.12.2018.16.
503. Paek, W., Ryu, H., Jun, S. (2021). Heritage-Based Value of a Corporate Brand: Antecedents and Effects on the Firm's Financial Value. *Journal of Product & Brand Management*, 30 (7), 1062-1073. DOI: 10.1108/JPBM-06-2019-2431.
504. Pałasz, M. (2022). Etnografia wirtualna: badanie społeczności wirtualnych w zarządzaniu (s. 139-153). W: E. Kocój, M. Laberschek, K. Kopeć, K. Plebańczyk (red.), *Metodologia badań w sektorze kultury i mediów*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
505. Pallant, J., Sands, S., Karpen, I. (2020). Product Customization: A Profile of Consumer Demand. *Journal of Retailing Customer Services*, 54 (2). DOI: 10.1016/j.jretconser.2019.102030.
506. Palmer, A. (2010). Customer Experience Management: A Critical Review of an Emerging Idea. *Journal of Services Marketing*, 24 (3), 196-208. DOI: 10.1108/08876041011040604.
507. Panek, T. (2016). *Polaryzacja ekonomiczna w Polsce i w Unii Europejskiej*. Zeszyty Naukowe – Instytut Statystyki i Demografii 48. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
508. Panek, T. (2017). Polaryzacja ekonomiczna w Polsce. *Wiadomości Statystyczne. Polski Statystyk*, 1, 41-61.
509. Panek, T., Zwierzchowski, J. (2017). *Czy w Polsce zachodzi polaryzacja ekonomiczna?* Zeszyty Naukowe – Instytut Statystyki i Demografii 49. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
510. Pang, P. (2022). Brand Exclusivity, Privacy, and the Perception of Luxury in the 'Physiognomy Mystery' Events. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 11 (2), 119-128. DOI: 10.1177/22779779221102197.
511. Papu, U. L., Popkowski Leszczyc, P. T. L., Pappu, R., Ashkanasy, N. M. (2023). Motivational Differences in Need for Smell. *European Journal of Marketing*, 57 (2), 505-532. DOI: 10.1108/EJM-07-2020-0503.
512. Park, J., Back, S. Y., Kim, D. (2022). Masstige Consumption Values and its Effect on Consumer Behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67, 102943. DOI: 10.1016/j.jretconser.2022.102943.
513. Patrutiu-Baltes, L. (2016). Inbound Marketing - The Most Important Digital Marketing Strategy. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series: Economic Sciences*, 9 (58), 61-68.
514. Pawłowski K. (2013). Kustomizacja produktu głównym kryterium sytuacyjnego doboru współczesnych metod zarządzania (s. 227-242). W: S. Trzeciński (red.), *Wybrane problemy zarządzania: teraźniejszość i przyszłość*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
515. Payne, A., Christopher, M., Clark, M., Peck, H. (1999). *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
516. Penc, J. (1997). *Leksykon biznesu*. Warszawa: Placet.
517. Peng, N., Chen, A., Hung, K.-P. (2020). Dining at Luxury Restaurants When Traveling Abroad: Incorporating Destination Attitude into a Luxury Consumption Value Model. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 37 (5), 562-576. DOI: 10.1080/10548408.2019.1568352.

518. Pepall, L., Reiff, J. (2016). The “Veblen” Effect, Targeted Advertising and Consumer Welfare. *Economics Letters*, 145, 218-220. DOI: 10.1016/j.econlet.2016.06.024.
519. Peppers, D., Rogers, M. (1997). *Enterprise One-to-One: Tools for Building Unbreakable Customer Relationships in the Interactive Age*. London: Piatkus.
520. Pereira, B., Teah, K., Sung, B., Teah, M. (2019). Building Blocks of the Luxury Jewellery Industry: Conversations With a CEO. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 31 (4), 817-829. DOI: 10.1108/APJML-10-2018-0415.
521. Pérez, D. C., Le Masson, P., Weil, B., Araud, A., Chaperon, V. (2020). Creative Heritage: Overcoming Tensions Between Innovation and Tradition in the Luxury Industry. *Creativity and Innovation Management*, 29 (S1), 140-151. DOI: 10.1111/caim.12378.
522. Perišić Prodan, M., Cerović, M., Ivančić, I. (2022). The Impact of Relationship Marketing On Customer Satisfaction And Loyalty In Luxury Hotels. *Economic Thought and Practice*, 31 (1), 189-210. DOI: 10.17818/EMIP/2022/1.9.
523. Peszko, K. (2010). Event marketing jako efektywne narzędzie komunikacji marketingowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 136, 164-172.
524. Pettersen-Sobczyk, M. (2015). Lojalność i satysfakcja klientów jako czynniki sukcesu oraz narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw bankowych na rynku finansowym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 74, 619-629. DOI: 10.18276/frfu.2015.74/2-54.
525. Pfajfar, G., Shoham, A., Małecka, A., Zalaznik, M. (2022). Value of Corporate Social Responsibility for Multiple Stakeholders and Social Impact – Relationship Marketing Perspective. *Journal of Business Research*, 143, 46-61. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.01.051.
526. Phau, I., Prendergast, G. (2000). Consuming Luxury Brands: The Relevance of the “Rarity Principle”. *Journal of Brand Management*, 8, 122-138. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2540013.
527. Pick, D. (2022). Price Knowledge and Price Expectations: Their Role for Customer Relationship Marketing of Telecommunications Providers (s. 119-140). W: M. Enke, A. Geigenmüller, A. Leisching (red.), *Comodity Marketing. Management for Professionals*. Cham: Springer. DOI: 10.1007/978-3-030-90657-3_7.
528. Pietrewicz, L. (2017). Niepewność, postmodernizm i wzrost gospodarczy. *Humanities and Social Sciences*, 22 (24), 233-246.
529. Piłatowska, M. (2009). Prognozy kombinowane z wykorzystaniem wag Akaike’a. *Acta Universitatis Nicolai Copernici Ekonomia*, 39 (389), 51-62. DOI: 10.12775/AUNC_ECON.2009.025.
530. Pine II, B. J. (2023). Exploring the Future of the Experience Economy. *Strategy and Leadership*, 51 (1), 31-34. DOI: 10.1108/SL-10-2022-0101.
531. Pine II, B. J., Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review* (July-August Issue), 97-105.
532. Pine II, B. J., Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
533. Pine II, B. J., Gilmore, J. H. (2013). The experience Economy: Past, Present and Future (s. 21-44). W: J. Sundbo, F. Sørensen (red.), *Handbook on the Experience Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
534. Pine II, J. B., Gilmore, J. H. (2011). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business Review Press.

535. Pitkänen, K. Tuohino, A. (2006). Wintry Experiences in Eastern Finland: The Representations of Experiences in Travel Brochures (s. 164-185). W. M. Kylänen (red.), *Articles of Experiences 2*. Finland: Lapland University Press.
536. Pizło, W. (2008). Marketing relacji – koncepcja i kierunki rozwoju. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 69, 89-98.
537. Pizło, W. (2009). Studium przypadku jak metoda badawcza w naukach ekonomicznych. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 11 (5), 246-251.
538. Płażyk, K. (2015). Funkcjonowanie rynku dóbr luksusowych w Polsce. *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 231, 80-100.
539. Plichta, J. (2008). Marketing transakcyjny a marketing relacyjny – uwarunkowania zmian orientacji rynkowej firm (s. 251-262). W: D. Fatuła (red.), *Zarządzanie rozwojem ekonomicznym: wybrane aspekty*. Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.
540. Podolny, J. M. (2010). *Status Signals: A Sociological Study od Market Competition*. New Jersey: Princeton University Press.
541. Polat, İ., Seyrek, İ. H. (2022). The Impact of Hedonic and Utilitarian Values on Airline App Users' Recommendation Behavior and Repurchase Intention. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 21 (1), 419-430. DOI: 10.21547/jss.993435
542. Powell, T. C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 16 (1), 15-37. DOI: 10.1002/smj.4250160105.
543. Pozharliev, R., Verbeke, W. J., Van Strien, J. W., Bagozzi, R. P. (2015). Merely Being with You Increases My Attention to Luxury Products: Using EEG to Understand Consumers' Emotional Experience with Luxury Branded Products. *Journal of Marketing Research*, 52, 546-558. DOI: 10.1509/jmr.13.0560.
544. Prakoeswa, C. R. S., Hidayah, N., Dewi, A. (2022). A Systematic Review on Hospital's Patient Satisfaction and Loyalty in Indonesia. *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences*, 10 (F), 655–664. DOI: 10.3889/oamjms.2022.10100.
545. Preston, D. (2012). *Event Marketing: How to Successfully Promote Events, Festivals, Conventions, and Expositions, 2nd Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons.
546. Priansa, D. J., Suryawardani, B. (2020).
547. Próchniak, M. (2017). Struktura rynku (s. 281-340). W: I. Zawiślińska (red.), *Ekonomia: wybrane zagadnienia z mikro- i makroekonomii*. Warszawa: Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. Zarząd Główny. Instytut Certyfikacji Zawodowej Księgowych.
548. Prusek, A. (2017). Neoliberalna polaryzacja dochodowo-majątkowa i jej konsekwencje dla rozwoju ekonomicznego i społecznego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 489, 328-337.
549. Przybyła, J. (2022). CRM i CEM jako filozofie funkcjonowania przedsiębiorstw nastawionych na budowanie wartości i długoterminowe działanie na rynku (s. 148-169). W: H. Mruk, A. Sawicki (red.) *Marketing. Koncepcje i Doświadczenia*. Pelplin: Wydawnictwo Bernardinum.
550. Przybylska, K. (2010). Jakość produktu i wartość marki jako determinanty lojalności klienta. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 815, 125-142.
551. Purohit, S., Radia, K. N. (2022). Conceptualizing Masstige Buying Behavior: A Mixed-Method Approach. *Journal of Business Research*, 142, 886-898. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.01.023.

552. Purwanto, A. (2023). The Role of Buzz and Viral Marketing on SMEs Online Shop Marketing Performance: CB-SEM AMOS Analysis. *International Journal of Social and Management Studies*, 4 (3), 1-7.
553. Pyka, J. (2020). *Zarządzanie i marketing na globalnym rynku. Wybrane zagadnienia*. Katowice: Arterior.
554. Qi, Y., Mao, Z., Zhang, M., Guo, H. (2020). Manufacturing Practices and Servitization: The Role of Mass Customization and Product Innovation Capabilities. *International Journal of Production Economics*, 228. DOI: 10.1016/j.ijpe.2020.107747.
555. Quoquab, F., Yasin, N. M., Dardak, R. A. (2014). A Qualitative Inquiry of Multi-Brand Loyalty: Some Propositions and Implications for Mobile Phone Service Providers. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 26 (2), 250-271. DOI: 10.1108/APJML-02-2013-0023.
556. Raciniewska, A. (2013). Luksus w czasie kryzysu. *Kultura współczesna*, 4 (79), 29-42.
557. Rahadi, R. A. (2012). Factors Related to Repeat Consumption Behaviour: A Case Study in Traditional Market in Bandung and Surrounding Region. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 36, 529-539. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.03.058.
558. Ramya, N., Ali, S.M. (2016). Factors Affecting Consumer Buying Behavior. *International Journal of Applied Research*, 2, 76-80.
559. Rana, A., Bhat, A. K., Rani, L. (2022). E-Marketing Mix Variables to Create Online Brand Equity in the Indian Context. *International Journal of e-Business Research*, 18 (1), 1-25. DOI: 10.4018/IJEER.309394.
560. Ranaweera, A. T. (2022). When Consumers Touch: A Conceptual Model of Consumer Haptic Perception. *Spanish Journal of Marketing – ESIC*, 26 (1), 23-43. DOI: 10.1108/SJME-08-2021-0152.
561. Ranfagni, S., Ozuem, W. (2022). Luxury and Sustainability: Technological Pathways and Potential Opportunities. *Sustainability*, 14 (9), 5209. DOI: 10.3390/su14095209.
562. Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., Waseem, A. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1-13. DOI: 10.1177/1609406919862424.
563. Ratajczak, P. (2009). Produkt jako nośnik wartości. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 42, 271-278.
564. Ratajski, R. (2007). Klient jako najważniejsza wartość firmy usługowej. *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej*, 11, 61-73.
565. Rather, R. A. (2020). Customer Experience and Engagement in Tourism Destinations: The Experiential Marketing Perspective. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 37 (1), 15-32. DOI: 10.1080/10548408.2019.1686101.
566. Rather, R. A., Hollebeck, L. (2019). Exploring and Validating Social Identification and Social Exchange-based Drivers of Hospitality Customer Loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31 (49), 1432–1451. DOI: 10.1108/IJCHM-10-2017-0627.
567. Rather, R., Hollebeck, L. (2020). Experiential Marketing for Tourism Destinations (s. 271-282). W: s. Dixit (red.), *Routledge Handbook of Tourism Experience Management and Marketing*, Great Britain: Routledge.
568. Rathi, R., Garg, R., Kataria, A., Chhikara, R. (2022). Evolution of Luxury Marketing Landscape: A Bibliometric Analysis and Future Directions. *Journal of Brand Management*, 29, 241–257. DOI: 10.1057/s41262-022-00273-x.
569. Rawski, M. (2006). Stosowanie pozycjonowania produktu przez przedsiębiorstwa. *Marketing i Rynek*, 11, 24-29.

570. Redmeier, J., Kreuzer, M. (2022). Me Versus Me: The Role of Luxury Brand Managers in Times of Co-Creation. *Journal of Business Research*, 145, 240-252. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.02.085.
571. Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty Effect*. Boston: Harvard Business School Press.
572. Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 81 (12), 46-54.
573. Reichheld, F. F., Earlsasser, W. E. Jr. (September-October 1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 68 (5), 105-111.
574. Reinartz, W., Kumar, V. (2003). Błędy w zarządzaniu lojalnością klientów. *Harvard Business Review Polska*, 1, 76-89.
575. Rekowski, M. (2011). *Mikroekonomia*. Poznań: Contact.
576. Riechheld, F. F., Markey, R. G., Hopton, C. (2000). Customer Loyalty – Applying the Traditional Rules of Business for Online Success. *European Business Journal*, 4, 173-179.
577. Riley, J., Nicewicz, K. (2023). Is Relationship Marketing Still Relevant? A Concept Analysis: An Abstract (s. 361-362). W: B. Jochims, J. Allen (red.), *Optimistic Marketing in Challenging Times: Serving Ever-Shifting Customer Needs*. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science Annual Conference (USA – Monterey, May 25-27). Cham: Springer. DOI: 10.1007/978-3-031-24687-6_151.
578. Rodrigues, C., Eklund, A. A., Berndt, A., Sandberg, S. (2022). Co-creation of Multi-sensory Brand Experiences: A Manufacturer Perspective (s. 138-152). W: S. Markovic, R. Gyard-Jones, S. von Wallpach, A. Lindgreen (red.), *Research Handbook on Brand Co-Creation: Theory, Practice and Ethical Implications*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. DOI: 10.4337/9781839105425.
579. Rodrigues, P., Borges, A. P. (2021). New Luxury vs. Old Luxury: What Is the Definition of Luxury Brand? (s. 45-64). W: P. Rodrigues, A. P. Borges (red.) *Building Consumer-Brand Relationship in Luxury Brand Management*. Hershey, PA: IGI Global.
580. Rogoziński, K. (red.) (2006). *Zarządzanie relacjami w usługach*. Warszawa: Diffin.
581. Roland, T. R. (2020). The Future of Marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 37 (1), 15-26. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2019.08.002.
582. Rooney, T., Krolikowska, E., Bruce, H. (2020). Rethinking Relationship Marketing as Consumer Led and Technology Driven: Propositions for Research and Practice. *Journal of Relationship Marketing*, 19 (2), 1-16. DOI: 10.1080/15332667.2020.1717276.
583. Roper, S., Caruana, R., Medway, D., Murphy, P. (2013). Constructing Luxury Brands: Exploring the Role of Consumer Discourse. *European Journal of Marketing*, 47, 375–400. DOI: 10.1108/03090561311297382
584. Rosel, E. (2003). *Fama. Anatomia marketingu szeptanego*. Poznań: Media Rodzina.
585. Rosen, E. (2000). *The Anatomy of Buzz: How to Create Word-of-Mouth Marketing*. New York: Doubleday.
586. Rosenbaum, M. S., Ramirez, G. C., Campbell, P. K. (2021). The Product is Me: Hyper-Personalized Consumer Goods as Unconventional Luxury. *Journal of Business Research*, 129, 446-454. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.05.017.
587. Rosendo-Rios, V., Shukla, P. (2023). The Effects of Masstige on Loss of Scarcity and Behavioral Intentions for Traditional Luxury Consumers. *Journal of Business Research*, 156, 113490. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.113490.

588. Ross, W. T., Anderson, E., Weitz, B. (1997). Performance in Principal-Agent Dyads: The Causes and Consequences of Perceived Asymmetry of Commitment to the Relationship. *Management Science*, 43 (5), 680-704.
589. Roux, E., Tafani, E., Vigneron, F. (2017). Value Associated with Luxury Brand Consumption and the Role of Gender. *Journal of Business Research*, 71, 102-113. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.10.012.
590. Roy, S. K., Gruner, R. L., Guo, J. (2020). Exploring Customer Experience, Commitment, and Engagement Behaviors. *Journal of Strategic Marketing*, 30 (1), 1-24. DOI: 10.1080/0965254X.2019.1642937.
591. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie (Dz. U., 2017, poz. 2166).
592. Runde-Thiele, S., Russell-Bennett, R. (2001). A Brand for All Seasons? A Discussion of Brand Loyalty Approaches and Their Applicability for Different Markets. *Journal of Product & Brand Management*, 10 (1), 25-37. DOI: 10.1108/10610420110382803.
593. Russell-Bennett, R., McCool-Kennedy, J. R. (2007). Involvement, Satisfaction and Brand Loyalty in Small Business Services Setting. *Journal of Business Research*, 60 (12), 1253-1260. DOI: 10.1016/j.jbusres.2007.05.001.
594. Sahin, O., Nasir, S. (2022). The Effects of Status Consumption and Conspicuous Consumption on Perceived Symbolic Status. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30 (1), 68-85. DOI: 10.1080/10696679.2021.1888649.
595. Saini, S., Singh, J. (2020). A Link Between Attitudinal and Behavioral Loyalty of Service Customers. *Business Perspectives and Research*, 8 (2), 205-215. DOI: 10.1177/2278533719887452.
596. Sakharam, K. U., Tyagi, V., Dodiya, S. B., Patel, C. R., Sharma, J. (2022). Relationship Marketing and Customer Satisfaction: An Empirical Study. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13, 6738-6748. DOI: 10.47750/pnr.2022.13.S09.803.
597. Sala, J. (2020). Hotele luksusowe – istota, rola i paradygmaty rozwoju na rynku turystycznym. *Marketing i Rynek*, 27 (1), 3-13.
598. Sala, K. (2018). *Postmodernistyczne zachowania konsumentów na rynku turystycznym w Polsce*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego.
599. Salamon J. (2019). Trend na rynku pracy – wizerunek sportowców i sponsoring. *Rynek-Spoleczeństwo-Kultura*, 2 (33), 65-67.
600. Salem, S. F., Chaichi, K. (2018). Investigating Causes and Consequences of Purchase Intention of Luxury Fashion. *Management Science Letters*, 8 (12), 1259-1272. DOI: 10.5267/j.msl.2018.10.001.
601. Sambo, E., Ukpata, I. S., Atiga, M. M., Fumba, J. (2022). Impact of Product Quality on Customer Satisfaction and Loyalty. *Nigerian Academy of Management Journal*, 17 (2), 145–155.
602. Same, S., Larimo, J. (2012). Marketing Theory: Experience Marketing and Experiential Marketing. Conference paper: 7th International Scientific Conference “Business and Management 2012” (Lithuania: Vilnius, May 10-12), 480-487. DOI: 10.3846/bm.2012.063.
603. Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. (1992). *Economics (wyd. 14)*, New York: McGraw Hill.
604. Sanchez, E., Van Oostendorp, H., Fijnheer, J. D., Lavoué, E. (2020). Gamification (s. 816-827). W: A. Tatnall (red.), *Encyclopedia of Education and Information Technologies*. Cham: Springer. DOI: 10.1007/978-3-030-10576-1_38.

605. Saraswati, E. (2022). Market Orientation, Service Quality on Customer Satisfaction and Loyalty: Study on Sharia Banking in Indonesia. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 2 (1), 26-42. DOI: 10.52970/grmapb.v2i1.157.
606. Sari, N. P., Artha, B., Hadi, A. S. (2023). Brand Loyalty: A Literature Review. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 7 (1), 66-75.
607. Savitha, S., Sathyanarayan, K. (2014). Taxonomy of Luxury Brand Value. *Research Explorer*, 3 (8), 86.
608. Schettino, F., Khan, H. A. (2020). Income Polarization In the USA: What Happened to the Middle Class in the Last Few Decades? *Structural Change and Economic Dynamics*, 53, 149-161. DOI: 10.1016/j.strueco.2019.12.003.
609. Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15, 53-67. DOI: 10.1362/026725799784870496.
610. Schmitt, B. (2010). Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights. *Foundations and Trends in Marketing*, 5 (2), 55-112. DOI: 10.1561/17000000027.
611. Schmitt, B.H. (2013). Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. New York: Wiley.
612. Schrage, D. (2012). The Domestication of Luxury in Social Theory. *Social Change Review*, 10 (2), 177-193. DOI: 10.2478/scr-2013-0017.
613. Schulz, M. (2011). Wpływ satysfakcji na lojalność klientów na rynku B2B. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 72, 107-116.
614. Schwarz, T. (2020). E-Mail-Marketing (s. 1-22). W: H. Holland (red.), *Digitales Dialogmarketing*. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-28973-7_18-1.
615. Seehusen, D. A., Rogers, T. S., Al Achkar, M., Chang, T. (2021). Coaching, Mentoring and Sponsoring as Career Development Tools. *Family Medicine & Primary Care Review*, 53 (3), 175-180. DOI: 10.22454/FamMed.2021.341047.
616. Séguin, B., Bodet, G. (2017). *Routledge Handbook of Sport Event Management*. Great Britain: Routledge. DOI: 10.4324/9780203798386-16.
617. Şeker, F., Unur, K. (2022). The Experience Economy Analysis of Distinct Destinations. *Journal of Multidisciplinary Academic Tourism*, 7 (2), 31-43.
618. Sekuła, Z. (2010). *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
619. Semaan, R. W., Lindsay, V., Williams, P., Ashill, N. (2019). The Influence of Gender Roles in the Drivers of Luxury Consumption for Women: Insights from the Gulf Region. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 165-175. DOI: 10.1016/j.jretconser.2019.06.006.
620. Septianto, F., Seo, Y., Errmann, A. C. (2021). Distinct Effects of Pride and Gratitude Appeals on Sustainable Luxury Brands. *Journal of Business Ethics*, 169 (2), 211-224. DOI: 10.1007/s10551-020-04484-7.
621. Serraf, G. (1991). Le produit deluxe: somptuaire ou ostentatoire? *Revue Française du Marketing*, 132-133, 7-16.
622. Setiawan, E. B., Wati, S., Wardana, A., Ikhsan, R. B. (2020). Building Trust Through Customer Satisfaction in the Airline Industry in Indonesia: Service Quality and Price fairness Contribution. *Management Science Letters*, 10, 1095-1102.
623. Setiawan, R., Wibisono, D., Purwanegara, M. S. (2022). Defining Event Marketing as Engagement-Driven Marketing Communication. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 24 (2), 151-177. DOI: 10.22146/gamaijb.63788.

624. Shahid, S., Paul, J., Gilal, F. G., Ansari, S. (2022). The Role of Sensory Marketing and Brand Experience in Building Emotional Attachment and Brand Loyalty in Luxury Retail Stores. *Psychology & Marketing*, 39 (7), 1398-1412. DOI: 10.1002/mar.21661.
625. Sharma, A., Soni, M., Borah, S. B., Haque, T. (2022). From Silos to Synergies: A Systematic Review of Luxury in Marketing Research. *Journal of Business Research*, 139, 893-907. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.09.007.
626. Shaw, C. (2005). *Revolutionize Your Customer Experience*. New York: Palgrave Macmillan.
627. Shaw, C., Dibeehi, Q., Walden, S. (2010). *Customer Experience: Future Trends and Insights*. New York: Palgrave Macmillan.
628. Shaw, C., Ivens, J. (2005). *Building Great Customer Experience*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
629. Sheth, J. N. (1968). A Factor Analytical Model of Brand Loyalty. *Journal of Marketing Research*, 4, 395-404.
630. Sheth, J. N., Jain, V., Ambika, A. (2023). The Growing Importance of Customer-Centric Support Services for Improving Customer Experience. *Journal of Business Research*, 164. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113943.
631. Sheth, J. N., Park, W. C. (1974). A Theory of Multidimensional Brand Loyalty. *Advances in Consumer Research*, 1, 449-459.
632. Shin, H. H., Jeong, M. (2022). Redefining Luxury Service with Technology Implementation: The Impact of Technology on Guest Satisfaction and Loyalty in a Luxury Hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34 (4), 1491-1514. DOI: 10.1108/IJCHM-06-2021-0798.
633. Shukla, P. (2022). *Luxury Value Perceptions: A Cross-Cultural Perspective*. Finland: Aalto Publication Series.
634. Shukla, P., Rosendo-Rios, V., Trott, S. (2022). Managing the Challenge of Luxury Democratization: A Multicountry Analysis. *Journal of International Marketing*, 30 (4), 44-59. DOI: 10.1177/1069031X221126925.
635. Shukla, P., Rosendo-Rios, V., Khalifa, D. (2022). Is Luxury Democratization Impactful? Its Moderating Effect Between Value Perceptions and Consumer Purchase Intentions. *Journal of Business Research*, 139, 782-793. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.10.030.
636. Siemieniako, D. (2007). Proces identyfikacji i kwalifikacji lojalnych klientów w organizacji (s. 67-73). W: S. Makarski (red.), *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
637. Siemieniako, D., Urban, W. (2006). Typy lojalnych klientów na podstawie cech więzi lojalności. *Marketing i Rynek*, 1, 7-12.
638. Sikora, E. (2019). Społeczna odpowiedzialność biznesu jako element budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Journal of Management and Finance*, 17 (1), 49-59.
639. Sikora, T. (2010). Rynek dóbr luksusowych na świecie. *Marketing i Rynek*, 5, 2-8.
640. Sikora, T. (2011). Zarys marketingu marek luksusowych (s. 311-343). W: M. K. Witek-Hajduk (red.) *Zarządzanie silną marką*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
641. Sikora, T. (2012). *Zachowanie nabywców produktów luksusowych*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza.
642. Silverstein, M. J., Fiske, N. (2003). *Luxury for the Masses*. *Harvard Business Review*, 81 (4), 48-57.

643. Singh, E., Doval, J. (2019). What Drives Consumers to Pay High Premium Price for Luxury Brand While Rejecting High-Quality Non-Luxury Brands. *Amity Management Analyst*, 9 (1), 30-48.
644. Singh, S. (2015). Ambient Advertising: Analyzing its Effectiveness Using an Anti-smoking Advertisement. *Indian Journal of Marketing*, 45 (8), 28-36. DOI: 10.17010/ijom/2015/v45/i8/79916.
645. Siuda, P. (2006). Kwestionariusze internetowe – nowe narzędzie badawcze nauk społecznych (s. 265-277). W: K. Grysa (red.), *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Zeszyty Naukowe – Wyższa Szkoła Handlowa im. Bolesława Markowskiego w Kielcach*. Kielce: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej im. Bolesława Markowskiego.
646. Siuda, P. (2016). *Metody badań online*. Gdańsk: Wydawnictwo Naukowe Katedra.
647. Skorek, M. (2015). Postmodernistyczny konsument a społeczność wokół marki. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 38, 161-169. DOI: 10.18276/pzfm.2015.38-15.
648. Skowron, Ł. (2010). Satysfakcja i lojalność klienta – kwestie decyzyjne i metody pomiaru (s. 75-100). W: M. Brzozowska-Woś (red.), *Marketing. Ujęcie relacyjne*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
649. Skowron, S., Skowron, Ł. (2012). *Lojalność klienta a rozwój organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Difin S. A.
650. Skowronek, I. (2011). Marketing doświadczeń jako wyznacznik wizerunku i wartości przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia*, 46, 209-224.
651. Skowronek, I. (2011). Oddziaływanie zapachem jako forma marketingu sensorycznego. *Marketing i Rynek*, 1, 6–11.
652. Skrzypek, E., Skrzypek, A. (2019). Uwarunkowania i konsekwencje innowacyjności organizacji w gospodarce współdzielenia (s. 25-44). W: M. Cisek (red.), *Innowacje i cyfryzacja gospodarki*. Siedlce: Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach.
653. Slaton, K., Hurst, J. L. (2022). What does Luxury Really Mean to Millennial Consumers? *International Journal of Consumer Studies*, 47 (1), 736-750. DOI: 10.1111/ijcs.12866.
654. Slocum, K. (2022). Trends, Trendsetting, and Shifting Trends in Caribbean Anthropology. *Journal of Latin American and Caribbean Anthropology*, 27 (3), 465-469. DOI: 10.1111/jlca.12616.
655. Smith, J. B., Colgate, M. (2007). Customer Value Creation: A Practical Framework. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 15, 7-23.
656. Smith, S., Wheeler, J. (2002). *Managing the Customer Experience*. London: Prentice Hall.
657. Smyczek, S. (2001). *Lojalność konsumentów na rynku: Wybrane zagadnienia*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
658. Sobiecka J., Sobiecki P., Gamifikacja jako nowe narzędzie marketingu relacji - próba klasyfikacji odbiorców komunikatu. *Handel Wewnętrzny*, 1 (354), 261-271.
659. Sogo, K., Matsubayashi, N. (2021). Dynamic Production and Pricing Decisions in the Presence of the Snob Effect. *International Transactions in Operational Research*, 28 (6), 3330-3363. DOI: 10.1111/itor.12961.
660. Soleimani, M. (2022). Buyers' Trust and Mistrust in E-commerce Platforms: A Synthesizing Literature Review. *Information Systems and e-Business Management*, 20, 57-78. DOI: 10.1007/s10257-021-00545-0.

661. Solomon, M., Bamossy, G. J., Askegaard, S., Hogg, M. K. (2006). *Consumer Behaviour: A European Perspective (3rd Edition)*. London: Prentice Hall.
662. Song, H. (2022). Analysis of Chengdu Luxury Market Based on Big Data Analysis. *Frontiers in Business. Economics and Management*, 6 (3), 245–248. DOI: 10.54097/fbem.v6i3.3629.
663. Sorrentino, M. (2020). How Ambient Advertising is Uniquely Placed to Make Audiences Think. *Westminster Papers in Communication and Culture*, 15 (2). 95-111. DOI: 10.16997/wpcc.346.
664. Sowier-Kasprzyk, I. (2022). Wpływ marketing sensorycznego na lojalność oraz decyzje zakupowe klientów. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 3, 73-85. DOI: 10.5604/01.3001.0016.0318.
665. Spector, P. E. (1992). *Summated rating scale construction*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
666. Spence, C. (2022). Experimental Atmosphericity: A Multi-sensory Perspective. *Qualitative Market Research*, 25 (5), 662-673. DOI: 10.1108/QMR-04-2022-0070.
667. Stachowiak, M. (2017). Zachowania konsumentów na rynku luksusowej odzieży i akcesoriów. *Handel Wewnętrzny*, 1 (366), 340-353.
668. Stanisław, A. (2000). *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny. Tom 2: Modele liniowe i nieliniowe*. Kraków: Wydawnictwo SyaySoft Polska.
669. Stanisław, T. (1993). *Funkcje jednej zmiennej w badaniach ekonomicznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
670. Stanley, T. J. (1989). *Selling to Affluent*. Homewood: Business One Irwin.
671. Stasiuk-Piekarska, A. K., Wyrwicka, M. K., Hadaś, Ł. (2018). Kustomizacja jako czynnik ryzyka organizacyjnego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, 78, 187-200.
672. Štefko, R., Fedorko, R., Bačík, R. (2015). The Role of E-marketing Tools in Constructing the Image of a Higher Education Institution. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 172, 431-438. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.01.1220.
673. Stępień, B. (2017). In Search of Apprehending Customers' Value Perception. *International Journal of Management and Economics*, 53 (1), 99-117.
674. Stępień, B. (2019). *Wartość luksusu. Perspektywa konsumenta i przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
675. Stępień, B., Lima, A. P., Sagbansua, L., Hinner, M. B. (2016). Comparing Consumers' Value Perception of Luxury Goods: Is National Culture a Sufficiently Explanatory Factor? *Economic and Business Review*, 2 (16), 74-93.
676. Stodulny, P. (2007). *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*. Warszawa: CeDeWu.
677. Storbacka, K., Strandvik, T., Gronroos, C. (1994). Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Consumer Marketing*, 5 (5), 21-38. DOI: 10.1108/09564239410074358.
678. Studzińska, E. (2015). Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie (s. 195-215). W: T. Borys, P. Rogala, P. Skowron (red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 376. Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
679. Subawa, N. S., Widhiastini, N. W., Pika, P. A. T. P., Suryawati, P. I. (2022). Hedonism on the Behavior of Consumer Society as a Global Cultural Transformation. *International*

- Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 7 (2), 59-70. DOI: 10.21744/irjmis.v7n2.878.
680. Sudbury-Riley, L., Hunter-Jones, P., Al-Abdin, A., Lewin, D., Spence, R. (2020). Conceptualizing Experiential Luxury in Palliative Care: Pathographies of Liminal Space, Cathedral, and Community. *Journal of Business Research*, 116, 446-457. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.12.004.
681. Sudoł, S., Szymczak, J., Haffer, M. (2000). *Marketingowe testowanie produktów*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
682. Sudolska, A. (2011). Zarządzanie doświadczeniami klientów jako kluczowy czynnik w procesie budowania ich lojalności. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 72, 275-284.
683. Sulistyandari, S., Kusumah, A., Nofirda, F. A. (2022). Determinant Factors Toward Bank Syariah Indonesia (BSI) Customer Loyalty: An Empirical Approach. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (2), 96-106. DOI: 10.54099/aijbs.v2i2.335.
684. Sundbo, J. (2021). *Advanced Introduction to the Experience Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
685. Suttikun, C., Meeprom, S. (2021). Examining the Effect of Perceived Quality of Authentic Souvenir Product, Perceived Value, and Satisfaction on Customer Loyalty. *Cogent Business & Management*, 8 (1), 1-19. DOI:10.1080/23311975.2021.1976468.
686. Suwarno, B., Prassetyan, A., Abbas, M. (2023). Customer-Based Brand Equity, Company Reputation and Product Quality Effect on Customer Loyalty: Air Conditioner Retail Market in Medan. *International Journal of Science, Technology & Management*, 4 (1), 44-53. DOI: 10.46729/ijstm.v4i1.697.
687. Sivotwa, T. D., Makanyeza, C., Roberts-Lombard, M., Jaiyeoba, O. O. (2023). A Relationship Marketing Perspective on Delight, its Antecedents and Outcomes in a Banking Context. *European Business Review*, 35 (3), 306-336. DOI: 10.1108/EBR-09-2022-0170.
688. Sweeney, J. C., Soutar, G. N. (2001). Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale. *Journal of Retailing*, 77, 203-220.
689. Szachta, K. (2022). Grywalizacja w strategiach marketingowych na przykładzie rynku e-commerce. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 16, 149-159. DOI: 10.26366/PTE.ZG.2022.224.
690. Szakál, D., Cao, X., Fehér, O., Gere, A. (2023). How do Ethnically Congruent Music and Meal Drive Food Choices? *Current Research in Food Science*, 6, 100508. DOI: 10.1016/j.crfs.2023.100508.
691. Szczepańska, K., Gawron, P. P. (2011). Changes in Approach to Customer Loyalty. *Contemporary Economics*, 5 (1), 60-69. DOI: 10.5709/ce.1897-9254.5.
692. Szewczyk, M. (2017). Odpowiedzialny marketing, czyli marketing społecznie zaangażowany. *Gospodarka w Praktyce i Teorii*, 2 (47), 77-88.
693. Sznajder, M., Adameczyk, G. (2003). Ocena metod wyznaczania współczynników elastyczności dochodowej popytu. *Acta Scientiarum Polnorum. Oeconomia*, 2 (1), 25-41.
694. Szulc, R. (2014). Komunikacja marketingowa w kanałach alternatywnych – konieczne czy opcjonalne działania współczesnych przedsiębiorstw?. *Marketing i Rynek*, 11, 81-90.
695. Szwałca, D. (2009). Analiza motywów lojalności klienta w kontekście budowania relacji partnerskich. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 41, 157-164.
696. Szwałca, D. (2009). Pozycjonowanie marki na rynku globalnym – możliwości i ograniczenia. *Ekonomia i Zarządzanie*, 1, 44-59.

697. Szymkowiak, A. (2014). E-kastomizacja produktów – wykorzystanie narzędzi online w e-commerce. *Marketing i Rynek*, 8, 933-938.
698. Taghipourian, M. J., Bakhsh, M. M. (2015). Loyalty: From Single-Stage Loyalty to Four-Stage Loyalty. *International Journal of New Technology and Research*, 1 (6), 48-51.
699. Taherdoost, H., Jalaliyoon, N. (2014). Marketing vs E-Marketing. *International Journal of Academic Research*, 3 (4), 335-340.
700. Tannady, H., Purnamaningsih, P. (2023). Determinant Factors Customer Satisfaction and its Implication on Customer Loyalty: From the Perspective of Customers of Vespa. *International Journal of Science, Technology & Management*, 4 (2), 434-438. DOI: 10.46729/ijstm.v4i2.786.
701. Taplin, I. M. (2019). How Luxury Brands Maintain their Luster? *Global Business and Organizational Excellence*, 39 (1), 6-13. DOI: 10.1002/joe.21977.
702. Taplin, I. M. (2020). *The Evolution of Luxury*. Great Britain: Routledge.
703. Tarasova, E. E., Matuzenko, E. V., Naplekova, Y. A. (2020). Modern Marketing Instruments for the Company's Market Promotion. *Journal of Research on Trade, Management and Economic Development*, 7 (1), 7-19.
704. Tarka, P., Harnish, R. J., Babaev, J. (2022). Hedonism, Hedonistic Shopping Experiences and Compulsive Buying Tendency: A Demographics-Based Model Approach. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 31 (2), 197-222. DOI: 10.1080/10696679.2022.2026791.
705. Tarssanen, S., Kylänen, M. (2007). A Theoretical Model for Producing Experiences – A Touristic Perspective (s. 134-154). W: M. Kylänen (red.), *Articles on Experiences 2*. Finland: Lapland University Press.
706. Tassiopoulos, D. (2005). *Event Management. A Professional and Developmental Approach*. Claremont: Juta.
707. Tchórz, A., Cierniak-Emerych, A., Borowska, M. (2019). Sponsoring sportowy – optyka sponsorów i kibiców. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 20 (6/2), 243-256.
708. Terblanche, N. S., Boshoff, C., Human-Van Eck, D. (2023). The Influence of Cause-related Marketing Campaign Structural Elements on Consumers' Cognitive and Affective Attitudes and Purchase Intention. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 20 (1), 193-223. DOI: 10.1007/s12208-022-00338-2.
709. Teślawski, M. (2012). *Lojalność konsumenta. Jak budować trwałe relacje z klientem*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
710. Thomas, N. J., Baral, R., Crocco, O. S., Mohanan, S. (2023). A Framework for Gamification in the Metaverse Era: How Designers Envision Gameful Experience. *Technological Forecasting and Social Change*, 193, Article 122544. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122544.
711. Thomas, T. A., Thomas, T. (2021). Inconspicuous Consumption of Luxury Products: A Literature Review. *Journal of Tianjin University Science and Technology*, 54 (10), 522-531. DOI: 10.17605/OSF.IO/Z28YD.
712. Thomsen, T. U., Holmqvist, J., von Wallpach, S., Hemetsberger, A., Belk, R. W. (2020). Conceptualizing Unconventional Luxury. *Journal of Business Research*, 116 (1), 441-445. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.01.058.
713. Thornton, S.C. (2022). Differentiating the Indifferent: Dealing with Commoditization Paradox Through Innovation (s. 265-279). W: M. Enke, A. Geigenmüller, A. Leischnig (red.), *Commodity Marketing. Management for Professionals*. Cham: Springer. DOI: 10.1007/978-3-030-90657-3_15.

714. Tjahjadi, D., Limakrisna, N. (2022). Model OF Customer Satisfaction for Improving Customer Lolalty. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3 (4), 657-667. DOI: 10.31933/dijms.v3i4.1134.
715. Tkaczyk J. (2007). *Word-of-mouth w służbie marketingu*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
716. Todea, S., Davidescu, A., Pop, N. A., Stamule, T. (2022). Determinants of Student Loyalty in Higher Education: A Structural Equation Approach for the Bucharest University of Economic Studies, Romania. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (9), 1-19. DOI: 10.3390/ijerph19095527.
717. Tomczyk, P. (2012). Klient jako źródło wartości przedsiębiorstwa (s. 59-78). W: T. Pakulska (red.), *Przedsiębiorstwo a otoczenie*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
718. Tomczyk, P. (2013). Zarządzanie wartością klienta. Od koncepcji do wyników przedsiębiorstwa (s. 199-224). W: K. Poznańska, K. Kraj (red.), *Ekonomia, finanse, zarządzanie*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Handlowej w Warszawie.
719. Tremblay, V. J., Tremblay, C. H. (2012). *New Perspective on Industrial Organization with Contributions from Behavioral Economics and Game Theory*. New York: Springer.
720. Trigg, A. B. (2001). Veblen, Bourdieu, and Conspicuous Consumption. *Journal of Economic Issues*, 35 (1), 99-115. DOI: 10.1080/00213624.2001.11506342.
721. Trippner-Hrabi, J., Chądzyński, J., Przygodzki, Z. (2022). Marketing usług publicznych w jednostkach samorządu terytorialnego (s. 207-217). W: Z. Przygodzki (red.), *EkoMiasto#Zarządzanie. Zrównoważony, inteligentny, partycypacyjny rozwój miasta*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. DOI: 10.18778/7969-721-2.10.
722. Tsai, S. P. (2005). Impact of Personal Orientation on Luxury-Brand Purchase Value: An International Investigation. *International Journal of Market Research*, 47, 429-454.
723. Tu, S., Neumann, S. (2022). *A Viral Marketing-Based Model for Opinion Dynamics in Online Social Networks*. In Proceedings of the ACM Web Conference (April, 2022), 1570-1578.
724. Tueanrat, Y., Papagiannidis, S., Alamanos, E. (2021). Going on a Journey: A Review of the Customer Journey Literature. *Journal of Business Research*, 125, 336-353. DOI: 1016/j.jbusres.2020.12.028.
725. Turner, J. J., Szymkowiak, A. (2019). An Analysis into Early Customer Experiences of Self-Service Checkouts: Lessons for Improved Usability. *Engineering Management in Production and Services*, 11 (1), 36-50. DOI: 10.2478/emj-2019-0003.
726. Turunen, L. L. M., Cervellon, M. C., Carey, L. D. (2020). Selling Second-Hand Luxury: Empowerment and Enactment of Social Roles. *Journal of Business Research*, 116, 474-481. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.11.059.
727. Tynan, C., McKechnie, S., Chhuon, C. (2010). Co-creating Value for Luxury Brands. *Journal of Business Research*, 63 (11), 1156-1163. DOI: 10.1016/j.jbusres.2009.10.012.
728. Tynan, C., McKechnie, S. (2009). Experience Marketing: A Review and Reassessment, *Journal of Marketing Management*, 25 (5-6), 501-517. DOI: 10.1362/026725709X461821.
729. Ullah, I., Raza, B., Malik, A. K., Imran, M., Islam, S. U., Kim, S. W. (2019). A Churn Prediction Model Using Random Forest: Analysis od Machine Learning Techniques for Churn Prediction and Factor Identification in Telecom Sector. *IEEE Access*, 7, 60134-60149. DOI: 10.1109/ACCESS.2019.2914999.
730. Ünal, S., Deniz, E., Akin, N. (2019). Determining the Factors that Influence the Intention to Purchase Luxury Fashion Brands of Young Consumers. *Ege Academic Review*, 19 (2), 221-236. DOI: 10.21121/eab.511806.

731. Uncles, M. D., Kwok, S. (2013). Designing Research with In-Built Differentiated Replication. *Journal of Business Research*, 66 (9), 1398-1405. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.05.005.
732. Urban, W., Siemieniako, D. (2006). Budowanie lojalności klientów w usługach z intensywnym kontaktem osobistym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 5, 218-222.
733. Urban, W., Siemieniako, D. (2008). *Lojalność klientów. Modele, motywy i pomiar*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
734. Urbański, A., Dziwiało, L. (2022). *Tworzenie doświadczeń klientów*. Gliwice: Helion.
735. Urdea, A.-M., Constantin, C. P. (2021). Experts' Perspective of Experiential Marketing Strategy: Implementation Steps, Benefits and Challenges. *Journal of Risk and Financial Management*, 14 (10), 1-15. DOI: 10.3390/jrfm14100502.
736. Ursachi, G., Horodnic, I. A., Zait, S. (2015). How Reliable are Measurement Scales? External Factors with Indirect Influence on Reliability Estimators. *Procedia in Economics and Finance*, 20, 679-686. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00123-9.
737. Van der Berg, S. (2020). Aesthetic Hedonism and its Critics. *Philosophy Compass*, 15 (1), e12645. DOI: <https://doi.org/10.1111/phc3.12645>.
738. Van Tonder, E., Petzer, D. J. (2018). The Interrelationships Between Relationship Marketing Constructs and Customer Engagement Dimensions. *The Service Industries Journal*, 38 (1), 1-26. DOI: 10.1080/02642069.2018.1425398.
739. Veal, A. J. (2016). Leisure, Income Inequality, and the Veblen Effect: Cross-National Analysis of Leisure Time and Sport and Cultural Activity. *Leisure Studies*, 35 (2), 215-240. DOI: <https://doi.org/10.1080/02614367.2015.1036104>.
740. Velasco, C., Spence, C. (2018). Multisensory Premiumness (s. 257-286). W: C. Velasco, C. Spence (red.), *Multisensory Packaging*. Cham: Palgrave Macmillan. DOI: 10.1007/978-3-319-94977-2_10.
741. Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics, and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85 (1), 31-41. DOI: 10.1016/j.jretai.2008.11.001.
742. Vickers, J. S., Renand, F. (2003). The Marketing of Luxury Goods: An Exploratory Study - Three Conceptual Dimensions. *The Marketing Review*, 3 (4), 459-478.
743. Vigneron, F., Johnson, L. (1999). A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior. *Academy of Marketing Science Review*, 2 (1), 1-15.
744. Vigneron, F., Johnson, L.W. (2004). Measuring Perceptions of Brand Luxury. *Brand Management*, 11 (6), 484-506. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2540194.
745. Vivek, S. D., Beatty, S. E., Morgan, R. M. (2012). Consumer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase. *Journal Marketing Theory and Practice*, 20 (2), 122-146.
746. von Pezold, J., Tse, T. (2022). Luxury Consumption and the Temporal-Spatial Subjectivity of Hong Kong Men. *Consumption Markets & Culture*, 26 (2), 117-138. DOI: 10.1080/10253866.2022.2120868.
747. Von Wallpach, S., Hemetsberger, A., Thomsen, T. U., Belk, R. W. (2020). Moments of Luxury – A Qualitative Account of the Experiential Essence of Luxury. *Journal of Business Research*, 116, 491-502. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.10.060.
748. Vrontis, D., Makrides, A., Christofi, M., Thrassou, A. (2021). Social Media Influencer Marketing: A Systematic Review, Integrative Framework and Future Research Agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 45 (4), 617-644. DOI: 10.1111/ijcs.12647.

749. Walaszczyk, L., Karaś, A. (2022). Kształtowanie relacji z klientem na przykładzie przedsiębiorstwa monopolistycznego Totalizator Sportowy. *Przedsiębiorczość – Edukacja* 18 (2), 132-146. DOI: 10.24917/20833296.182.8.
750. Walters, T., Carr, N. (2019). Changing Patterns of Conspicuous Consumption: Media Representations of Luxury in Second Homes. *Journal of Consumer Culture*, 19 (3), 295-315. DOI: 10.1177/1469540517717778.
751. Wang, B., Close Scheinbaum, A., Li, S., Krishen, A. S. (2023). How Affective Evaluation and Tourist Type Impact Event Marketing Outcomes: Field Studies in Experiential Marketing. *Journal of Advertising*, 52 (1), 133-144. DOI: 10.1080/00913367.2021.1909516.
752. Wang, X., Wang, T., Lai, G. (2017). Selling to Customers with Both Veblen and Network Effects. *Operations Research Letters*, 45 (1), 25-29. DOI: 10.1016/j.orl.2016.11.002.
753. Wang, Y. (2022). A Conceptual Framework of Contemporary Luxury Consumption. *International Journal of Research in Marketing*, 39 (3), 788–803. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2021.10.010.
754. Wang, Y., Griskevicius, V. (2014). Conspicuous Consumption, Relationships, and Rivals: Women's Luxury Products as Signals to Other Women. *Journal of Consumer Research*, 40, 834-854. DOI: 10.1086/673256.
755. Wang, Z. (2021). Experiential Marketing: Will it Affect Customer Citizenship Behavior? An Empirical Study of Multiple Mediation Model in Thailand. *Journal of Community Psychology*, 49 (6), 1767-1786. DOI: 10.1002/jcop.22550.
756. Wang, Z., Yuan, R., Luo, J., Liu, M. J. (2022). Redefining “Masstige” Luxury Consumption in the Post-COVID Era. *Journal of Business Research*, 143, 239-254. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.01.057.
757. Wawer, M. (2014). Grywalizacja w edukacji i szkoleniu pracowników. *Edukacja – Technika – Informatyka*, 1, 249-254.
758. White, J. T., Orr, A., Jackson, C., Hickie, J., Richardson, R. (2023). The Experience Economy in UK City Centres: A Multidimensional and Interconnected Response to the ‘Death of the High Street’? *Urban Studies*, 1-20. DOI: 10.1177/00420980221143043.
759. Wibisono, N., Yahya, E. S. (2019). The Role of Experiential Marketing Towards Satisfaction and Re-intention to Visit a Tourist Destination. *Journal of Tourism & Sports Management*, 1 (1), 1–14.
760. Wiechoczek, J. (2018). Koncepcja masowej kastomizacji w kreowaniu wartości dla nabywców produktów wybieralnych. *Handel Wewnętrzny*, 4 (375), 116-126.
761. Wiedmann, K. -P., Hennings, N., Siebels, A. (2007). Measuring Consumers’ Luxury Value Perception: A Cross-cultural Framework. *Academy of Marketing Science Review*, 7 (7), 1-21.
762. Wiedmann, K. -P., Hennings, N., Siebels, A. (2009). Value-based Segmentation of Luxury Consumption Behaviour. *Psychology and Marketing*, 26 (7), 625-651. DOI: 10.1002/mar.20292.
763. Wiedmann, K.-P., Haase, J., Labenz, F., Hennings, N. (2021). Multisensory Marketing in the Luxury Hotel Industry: Effects on Brand Experience and Customer Perceived Value. *Luxury Research Journal*, 2 (1-2), 1-21. DOI: 10.1504/LRJ.2021.116271.
764. Wiesing, L. (2019). *A Philosophy of Luxury*. Great Britian: Routledge.
765. Wijaya, O. Y. A., Sulistiyani, Pudjowati, J., Kartikawati, T. S., Kurnish, N., Purwanto, A. (2021). The Role of Social Media Marketing, Entertainment, Customization, Trendiness, Interaction and Word-of-Mouth on Purchase Intention: An Empirical Study

- from Indonesian Smartphone Consumers. *International Journal of Data and Network Science*, 5, 231-238. DOI: 10.5267/j.ijdns.2021.6.011.
766. Wilmańska-Sosnowska, S. (2004). Lojalność klienta jako wyzwanie współczesnego marketingu. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 179, 215-223.
767. Wilson, R. T. (2022). Out-of-home Advertising: A Bibliometric Review. *International Journal of Advertising*, 52 (1), 1-21. DOI: 10.1080/00913367.2022.2064378.
768. Winnicka-Wejs, A., Gabriel, M. (2018). Grywalizacja jako innowacyjna metoda stosowana w praktyce organizacji. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 362, 217-229.
769. Wirtz, J., Holmqvist, J., Fritze, M. P. (2020). Luxury services. *Journal of Service Management*, 31 (4), 665-691. DOI: 10.1108/JOSM-11-2019-0342.
770. Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O., Burton, J. (2020). Characterizing Customer Experience Management in Business Markets. *Journal of Business Research*, 116, 420-430. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.08.050.
771. Włodarczyk-Śpiwak, K. (2003). *Czynniki determinujące strukturę konsumpcji młodych gospodarstw domowych*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
772. Wojciechowska, K. (2020). *Customer Experience Management. Moc pozytywnych doświadczeń na ścieżce twojego klienta*. Gliwice: OnePress.
773. Wojciechowski, Ł (2014). Ambient jako nowy język marketingowej komunikacji i oryginalne wykorzystanie przestrzeni miejskiej. *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia Poetica*, 2, 134-146.
774. Wójcik, M. (2016). Ekonomia doświadczeń a usługi informacyjne. *Bibliotheca Nostra. Śląski Kwartalnik Naukowy*, 2 (44), 101-111.
775. Wójcik, P. (2013). Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu. *E-mentor*, 1 (48), 17-22.
776. Wojnarowska, H. (2009). Rodzaje lojalności klientów i ich implikacje dla działań marketingowych przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 823, 93-112.
777. Wong, A., Chung, Y., Zaichowsky, J. L. (1999). Understanding Luxury Brands in Hong Kong. *European Advances in Consumer Research*, 4, 310-316.
778. Wongsansukcharoen, J. (2022). Effect of Community Relationship Management, Relationship Marketing Orientation, Customer Engagement, and Brand Trust on Brand Loyalty: The Case of a Commercial Bank in Thailand. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4, 1-10. DOI: 10.1016/j.jretconser.2021.102826.
779. Wörfel, P., Frentz, F., Tautu, C. (2022). Marketing Comes to its Senses: A Bibliometric Review and Integrated Framework of Sensory Experience in Marketing. *European Journal of Marketing*, 56 (3), 704-737. DOI: 10.1108/EJM-07-2020-0510.
780. Worthington, S., Hartel, Ch., Russell-Bennett, R. (2009). A Tri-dimensional Approach for Auditing Customer Loyalty. *Journal of Brand Management*, 17 (4), 243-253. DOI: 10.1057/bm.2009.24.
781. Wu, P.H., Lin, C.P. (2016). Learning to Foresee the Effects of Social Identity Complexity and Need for Social Approval on Technology Brand Loyalty. *Technological Forecasting and Social Change*, 111, 188-197. DOI: 10.1016/j.techfore.2016.06.028.
782. Wu, Z., Luo, J., Schroeder, J. E., Borgerson, J. L. (2017). Forms of Inconspicuous Consumption: What Drives Inconspicuous Luxury Consumption in China? *Marketing Theory*, 17 (4), 491-516. DOI: 10.1177/1470593117710983.

783. Wulandari, A., Febrina, P. C., Chandra, Y. U. (2022). The Determinant Factors on Satisfaction, Loyalty, and Intention while Using Mobile Banking: A Systematic Literature Review. *Proceedings of the 12th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (Turkey: Istanbul, March 7-10), 3251-3261.
784. Xi, N., Hamari, J. (2019). Does Gamification Satisfy Needs? A Study on the Relationship Between Gamification Features and Intrinsic Need Satisfaction. *International Journal of Information Management*, 46, 210-221. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.12.002.
785. Xi, N., Morschheuser, B., Hamari, J., Legaki, N.-Z. (2023). Introduction to the Minitrack on Gamification. *Proceedings of the 56th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1105-1105.
786. Xi, W. (2022). Analyzing the Relationship between Hotel Brand Image, Service Quality, Experience Marketing, and Customer Satisfaction under the Environment of Social Network. *Journal of Environmental and Public Health*, 2S, 1-9. DOI: 10.1155/2022/1064712.
787. Xu, L., Mehta, R. (2022). Technology Devalues Luxury? Exploring Consumer Responses to AI-Designed Luxury Products. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50, 1135–1152. DOI: 10.1007/s11747-022-00854-x.
788. Yağmur, Y., Demirel, A. (2022). The New Phenomenon of Authentic Experience in the Tourism Industry (s. 218-240). W: A. Gökhan (red.), *Handbook of Research on Interdisciplinary Reflections of Contemporary Experiential Marketing Practices*. Pennsylvania: IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-6684-4380-4.ch011.
789. Yan, R. L. S., Rashid, R. A., Mohamed, S. B. (2017). A Systematic Review of Unconventional Advertising Strategies for Business Proliferation. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15 (15), 545-551.
790. Yana Salluca, M., Adco Valeriano, D. Y., Alanoca Gutiérrez, R., Adco Valeriano, H. (2022). Sensory Marketing and its Impact on Consumer Decision Making. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27 (8), 1263-1279. DOI: 10.52080/rvgluz.27.8.34.
791. Yang, Z., Peterson, R. T. (2004). Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs. *Psychology and Marketing*, 21 (10), 799-822. DOI: 10.1002/mar.20030
792. Yeoman, I., McMahon-Beattie, U. (2006). Luxury Markets and Premium Pricing. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 4 (4), 319–328. DOI: 10.1057/palgrave.rpm.5170155.
793. Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods (5th ed.)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
794. Yuan, S. (2022). Classification and Retrieval of Commodity Images Oriented to Internet Marketing. *Traitement du Signal*, 39 (6), 2087-2093. DOI: 10.18280/ts.390621.
795. Żabiński, A. (2020). *Interdyscyplinarna natura współczesnych procesów gospodarczych*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
796. Zagóra-Jonszta, U. (2014). Rozważania wokół wartości – od Marksa do czasów współczesnych. *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 176, 13-21.
797. Zalan, T., Barbesino, P. (2023). Making the Metaverse Real. *Digital Business*, 3 (2), 1-7. DOI: 10.1016/j.digbus.2023.100059/.
798. Zalega T. (2012). *Konsumpcja, Determinanty, Teorie, Modele*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
799. Zalega, T. (2012). *Konsumpcja. Determinanty, teorie i modele*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

800. Żelazo, M. (2013). Kwestionariusz wywiadu jako narzędzie badawcze. *Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, 2 (6), 222-238.
801. Zha, D., Foroudi, P., Melewar, T. C., Jin, Z. (2022). Experiencing the Sense of the Brand: The Mining, Processing and Application of Brand Data Through Sensory Brand Experiences. *Qualitative Market Research*, 25 (2), 205-232. DOI: 10.1108/QMR-09-2021-0118.
802. Zhang, T., & Huang, X. (2022). Viral Marketing: Influencer Marketing Pivots in Tourism-a case study of meme influencer instigated travel interest surge. *Current Issues in Tourism*, 25(4), 508-515.
803. Zhang, Y., Qu, H. (2021). Impact of Experience Marketing of Clothing Stores on Customer Loyalty: An Analysis of Double Mediating Effect Based on Perceived Service Quality and Customer Trust. *Journal of Silk*, 57 (11), 51-57. DOI: 10.3969/j.issn.1001-7003.2020.11.009.
804. Zheng, X., Baskin, E., Peng, S. (2018). Feeling Inferior, Showing Off: The Effect of Nonmaterial Social Comparisons on Conspicuous Consumption. *Journal of Business Research*, 90, 196-205. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.04.041.
805. Zhu, Y. (2023). The Role of Touch, Touchscreens, and Haptic Technology in Interactive Marketing: Evolution from Physical Touch to Digital Touch (s. 867-891). W: C. L. Wang (red.), *The Palgrave Handbook of Interactive Marketing*. Switzerland: Springer.
806. Zimmerman, A. (2010). Skuteczne budowanie relacji z klientem gwarancja sukcesu. W: E. Skrzypek (red.) Klient jako wyznacznik sukcesu organizacji. *Materiały Konferencyjne Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej*, Lublin (6-7 maja).
807. Żuchowski, I. (2007). Segmentacja rynku – ujęcie teoretyczne. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce*, 4, 119-132.

NETOGRAFIA

1. Alhassan, Y. M. (2020). The Concept of Postmodernism and Consumption: An Analysis of Existing Literature. Conference Paper: 3rd International Student Social Science Congresses. Pobrano z: https://www.researchgate.net/publication/346530139_The_Concept_of_Postmodernism_and_Consumption_An_Analysis_of_Existing_Literature/citations (16.05.2023).
2. Areiza-Padilla, J. A., Puertas, M. A. M. (2021). Conspicuous Consumption in Emerging Markets: The Case of Starbucks in Colombia as a Global and Sustainable Brand. *Frontiers in Psychology*, 12. Pobrano z: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.662950/full> (27.04.2023).
3. Bačík, R., Horváth, J. (2016). The Importance and Impact of Blogs on Online Marketing. *Economy & Society & Environment*. Pobrano z: <https://exclusivejournal.sk/files/files/90/23/96/66ab7d30d9144144890565ee9d147956/66ab7d30d9144144890565ee9d147956.pdf> (06.06.2023).
4. Bain & Company (2021). From Surging Recovery to Elegant Advance: The Evolving Future of Luxury. Pobrano z: <https://www.bain.com/insights/from-surging-recovery-to-elegant-advance-the-evolving-future-of-luxury/> (03.05.2023).
5. Bain & Company (2021). The Future of Luxury: Bouncing Back from Covid-19. Pobrano z: <https://www.bain.com/insights/the-future-of-luxury-bouncing-back-from-covid-19/> (03.05.2023).
6. Bain & Company (2023). Renaissance in Uncertainty: Luxury Builds on Its Rebound. Pobrano z: <https://www.bain.com/insights/renaissance-in-uncertainty-luxury-builds-on-its-rebound/> (03.05.2023).
7. Berry, C. J. (2023). The Idea of Luxury: Revisited. Pobrano z: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/20511817.2022.2183542?needAccess=true&role=button> (11.03.2023).
8. Bothwell, C. (2005). Burberry Versus the Chavs. BBC News. Pobrano z: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4381140.stm> (02.03.2023).
9. Cambridge Dictionary (2023). Pobrano z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english> (20.05.2023).
10. Carey, R. (2023). How it Works: Product Seeding and Influencer Marketing. Pobrano z: <https://www.refersion.com/blog/product-seeding/> (06.06.2023).
11. Collins Dictionary (2023). Pobrano z: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/experience> (20.05.2023).
12. Credit Suisse Research Institute (2021). Research Institute. Global Wealth Databook 2021. Pobrano z: <https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/global-wealth-report.html> (02.05.2023).
13. Credit Suisse Research Institute (2022). Global Wealth Report 2022. Leading Perspectives to Navigate the Future. Pobrano z: <https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/global-wealth-report.html> (02.05.2023).
14. Deloitte (2021). Global Powers of Luxury Goods 2021. Breakthrough Luxury. Pobrano z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consumer-business/at-global-powers-of-luxury-goods-2021.pdf> (03.05.2023).
15. Deloitte (2022). Global Powers of Luxury Goods 2022. A New Wave of Enthusiasm in Luxury. Pobrano z:

- <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html> (03.05.2023).
16. Deloitte (2023). Global Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey. Pobrano z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/finance/fashion-luxury-report-2023.pdf> (07.07.2023).
 17. Dhaliwal, A., Singh, D. P., Paul, J. (2020). The Consumer Behavior of Luxury Goods: A Review and Research Agenda. *Journal of Strategic Marketing*, 1-27. Pobrano z: <http://drjustinpaul.com/wp-content/uploads/2022/04/luxury-CB.pdf> (26.04.2023).
 18. Dr Irena Eris Hotel SPA Polanica Zdrój. Pobrano z: <https://www.drirenaerisspa.pl/polanica-zdroj> (28.10.2023).
 19. Dubois, B., Czellar, S. (2002). Prestige Brands or Luxury Brands? An Exploratory Inquiry on Consumer Perceptions. Pobrano z: https://www.academia.edu/79888373/Prestige_brands_or_luxury_brands_An_exploratory_inquiry_on_consumer_perceptions (10.03.2023).
 20. Hotel Manor House (2023). Pobrano z: <https://www.manorhouse.pl> (28.10.2023).
 21. Hotel Monopol Katowice [@hotelmonopol_katowice]. Pobrano z: https://www.instagram.com/hotelmonopol_katowice/ (28.10.2023).
 22. Hotel Monopol Katowice. Likus Hotele i Restauracje. Pobrano z: <https://monopolkatowice.hotel.com.pl/hotel-monopol-katowice> (28.10.2023).
 23. Hotel Monopol Katowice. Pobrano z: https://www.facebook.com/MonopolKatowice/?locale=pl_PL (28.10.2023).
 24. Hotel SPA Dr Irena Eris Polanica Zdrój. Pobrano z: <https://www.facebook.com/HotelSpaDrIrenaErisPolanicaZdroj> (28.10.2023).
 25. Hotel SPA Dr Irena Eris w Polanicy Zdrój [@hotelspadrirenaerispolanica]. Pobrano z: <https://www.instagram.com/hotelspadrirenaerispolanica/> (28.10.2023).
 26. Kowalik, K. (2023). Gamification Vs. Gamer Types: Bartle's Taxonomy Revisited. Pobrano z: <https://elearningindustry.com/gamification-vs-gamer-types-bartles-taxonomy-revisited> (07.06.2023).
 27. KPMG (2019). Rynek dóbr luksusowych w Polsce. Luksus przez pokolenia. Pobrano z: <https://kpmg.com/pl/pl/home/insights/2019/12/raport-kpmg-w-polsce-pt-rynek-dobr-luksusowych-w-polsce-luksus-przez-pokolenia.html> (01.05.2023).
 28. KPMG (2021). Rynek dóbr luksusowych w Polsce. Edycja XI. Pobrano z: <https://kpmg.com/pl/pl/home/campaigns/2021/03/raport-rynek-dobr-luksusowych-w-polsce-edycja-11.html> (01.05.2023).
 29. KPMG (2022). Rynek dóbr luksusowych w Polsce. Luksus w dobie zrównoważonego rozwoju. Pobrano z: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2022/06/pl-Rynek-dobr-luksusowych-w-Polsce-edycja-XII.pdf> (27.04.2023).
 30. KPMG (2023). Rynek dóbr luksusowych w Polsce. Luksus w niepewnych czasach. Pobrano z: <https://kpmg.com/pl/pl/home/insights/2023/05/raport-rynek-dobr-luksusowych-w-polsce-luksus-w-niepewnych-czasach.html> (04.06.2023).
 31. Lopes, J. M., Gomes, S., Durão, M., Pacheco, R. (2022). The Holy Grail of Luxury Tourism: A Holistic Bibliometric Overview. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. Pobrano z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1528008X.2022.2089946> (10.03.2023).
 32. Merriam-Webster Dictionary (2023). Pobrano z: <https://www.merriam-webster.com/dictionary> (22.05.2023).
 33. Misiura, M. (2023). Czym jest metaverse? CrypS. Crypto Society. Pobrano z: <https://cryps.pl/artykul/czym-jest-metaverse/> (10.06.2023).

34. Oxford Learner's Dictionaries (2023). Pobrano z: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english> (20.05.2023).
35. Płaskonka-Pruszek, E. (2017). *Ekonomia doświadczeń a usługi turystyczne. Jak zarządzać produktem turystycznym na przykładzie Zamku Golubskiego w Golubiu-Dobrzyniu.* Pobrano z: <https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-4d078434-e124-4eb1-8d99-2f014e018479/c/Płaskonka-Pruszek.pdf> (15.05.2023).
36. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2023). *Marketing doświadczeń – czym jest i jakie ma znaczenie dla marki?* Pobrano z: <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/84204:marketing-doswiadczen-czym-jest-i-jakie-ma-znaczenie-dla-marki> (22.05.2023).
37. Raffles Europejski Warsaw [@raffleseuropejski]. Pobrano z: https://www.instagram.com/p/B9CN2vRp0BG/?utm_source=ig_web_copy_link&igshid=MzRIODBiNWFIZA== (28.10.2023).
38. Raffles Europejski Warsaw. Pobrano z: <https://www.raffles.com/pl/warsaw> (28.10.2023).
39. Roller, M. R. (2020). *The In-depth Interview Method. 12 Articles on Design & Implementation.* Pobrano z: <https://www.rollerresearch.com/MRR%20WORKING%20PAPERS/IDI%20April%202020-Final.pdf> (28.10.2023).
40. Shovkat, N., Parveen, H. (2017). *In-depth Interview.* Communications Research. Pobrano z: https://www.researchgate.net/publication/319162160_In-depth_Interview (07.11.2023).
41. Słownik Języka Polskiego PWN (2023). Pobrano z: <https://sjp.pwn.pl/slowniki> (20.05.2023).
42. Weber, K. (2017). *Co czyni hotel prawdziwie luksusowym – część I.* Pobrano z: <https://enjoyyourstay.pl/czyni-hotel-prawdziwie-luksusowym-czesc/> (08.11.2023).
43. Weber, K. (2017). *Co czyni hotel prawdziwie luksusowym – część II.* Pobrano z: <https://enjoyyourstay.pl/czyni-hotel-prawdziwie-luksusowym-czesc-ii/> (08.11.2023).
44. Wielki Słownik Języka Polskiego PAN (2023). Pobrano z: <https://wsjp.pl/haslo/podglad/46890/doznanie> (20.05.2023).
45. Wirtz, B. (2023). *The Different Types of Gamers and Bartles Taxonomy of Player Types.* Pobrano z: <https://www.gamedesigning.org/gaming/gamer-types/> (07.06.2023).
46. Wójcik, D., Katulska, I. (2022). *Co to jest marketing internetowy?* Pobrano z: <https://www.eactive.pl/blog-o-seo/co-to-jest-marketing-internetowy/> (06.06.2023).

SPIS TABEL

Tabela 1.1	Czynniki wpływające na satysfakcję klienta.....	26
Tabela 1.2	Czynniki determinujące lojalność klienta według Kwiatka.....	32
Tabela 1.3	Motywy lojalności klienta.....	33
Tabela 1.4	Typy lojalności klienta z postawą pozytywną, obojętną i negatywną.....	38
Tabela 1.5	Poziomy lojalności klienta według Kotlera.....	42
Tabela 1.6	Poziomy lojalnych klientów według Curasi i Kennedy.....	50
Tabela 2.1	Cechy usług luksusowych z perspektywy kluczowych cech usług.....	76
Tabela 2.2	Czynniki determinujące zachowania zakupowe klientów produktów luksusowych.....	79
Tabela 2.3	Klasyfikacja klientów produktów luksusowych według SRI Consulting Business Intelligence.....	82
Tabela 2.4	Liczebność poszczególnych grup klientów dóbr luksusowych w Polsce w latach 2019-2021.....	87
Tabela 3.1	Porównanie marketingu tradycyjnego i marketingu doświadczeń.....	110
Tabela 3.2	Modułowe podejście do doświadczeń według Schmitta.....	115
Tabela 3.3	Proces zarządzania doświadczeniem klienta według Dziewanowskiej i Kacprzak.....	120
Tabela 3.4	Sposoby oddziaływania na zmysły klienta.....	123
Tabela 4.1	Zestawienie hoteli luksusowych objętych badaniem jakościowym.....	140
Tabela 4.2	Współczynniki alfa-Cronbacha testujące rzetelność kwestionariusza ankiety.....	152
Tabela 4.3	Współczynniki alfa-Cronbacha testujące rzetelność kwestionariusza ankiety po usunięciu poszczególnych pozycji (zmiennych diagnostycznych).....	153
Tabela 5.1	Zestawienie najbardziej prestiżowych hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce.....	160

Tabela 5.2	Mocne i słabe strony w kształtowaniu niezapomnianych i wyjątkowych doświadczeń klientów w badanych hotelach – analiza porównawcza.....	213
Tabela 6.1	Charakterystyka zmiennych modelu logitowego.....	239
Tabela 6.2	Wyniki estymacji pełnego modelu logitowego dla lojalności.....	241
Tabela 6.3	Wyniki estymacji ostatecznego modelu logitowego dla lojalności.....	243

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.1	Model dwuwymiarowej lojalności klienta.....	20
Rysunek 1.2	Model trójwymiarowej lojalności klienta.....	22
Rysunek 1.3	Dynamiczny model lojalności według Olivera.....	24
Rysunek 1.4	Model czynników wpływających na kształtowanie lojalności klienta.....	31
Rysunek 1.5	Typologia lojalności klienta według Sindell.....	36
Rysunek 1.6	Piramida lojalności klienta.....	43
Rysunek 1.7	Piramida lojalności klienta w stosunku do marki według Aakera.....	44
Rysunek 1.8	Drabina lojalności klienta.....	47
Rysunek 1.9	Proces kształtowania lojalności klienta.....	56
Rysunek 2.1	Podział względności luksusu według Heine.....	61
Rysunek 2.2	Sześciorozmiarowa koncepcja luksusu według Duboisa, Laurenta i Czellara.....	62
Rysunek 2.3	Piramida luksusu.....	66
Rysunek 2.4	Model postrzegania wartości produktu luksusowego.....	75
Rysunek 2.5	Typy klientów produktów luksusowych według Hana, Nunesa i Drèze.....	83
Rysunek 3.1	Konceptualny model doświadczenia klienta według Beckera i Jaakkola.....	99
Rysunek 3.2	Rodzaje doświadczeń według Pinea i Gilmorea.....	100
Rysunek 3.3	Hierarchia doświadczeń klienta według Shawa.....	101
Rysunek 3.4	Typy doświadczeń klienta według Shawa.....	102

Rysunek 3.5	Konceptualny model marketingu doświadczeń według Same i Larimo.....	109
Rysunek 3.6	Działania i narzędzia z zakresu marketingu internetowego.....	130
Rysunek 5.1	Działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń wykorzystywane w budowaniu lojalności klientów hoteli luksusowych.....	216
Rysunek 6.1	Model determinant lojalności klientów hoteli luksusowych.....	250

SPIS WYKRESÓW

Wykres 2.1	Struktura rynku dóbr luksusowych w Polsce w 2022 roku.....	88
Wykres 4.1	Struktura respondentów ze względu na reprezentowany typ klienta hotelu luksusowego (n=579).....	148
Wykres 4.2	Struktura respondentów ze względu na wiek (n=579).....	149
Wykres 4.3	Struktura respondentów ze względu na płeć (n=579).....	149
Wykres 4.4	Struktura respondentów ze względu na miejsce zamieszkania (n=579).....	150
Wykres 4.5	Struktura respondentów ze względu na wysokość osiąganych dochodów (n=579).....	151
Wykres 6.1	Rozkład odpowiedzi respondentów w ramach Obszaru I. Marketing relacji.....	220
Wykres 6.2	Rozkład odpowiedzi respondentów w ramach Obszaru II. Oferta.....	224
Wykres 6.3	Rozkład odpowiedzi respondentów w ramach Obszaru III. Komunikacja.....	227
Wykres 6.4	Rozkład odpowiedzi respondentów w ramach Obszaru IV. Marketing sensoryczny.....	231
Wykres 6.5	Rozkład odpowiedzi respondentów w ramach Obszaru V. Zachowania lojalnościowe klientów.....	233

SPIS FOTOGRAFII

Fotografia 5.1	Hotel Raffles Europejski w Warszawie.....	161
Fotografia 5.1	Strona internetowa hotelu Raffles Europejski w Warszawie.....	163
Fotografia 5.3	Wpis przedstawiający sylwetkę pracownika hotelu Raffles Europejski na portalu Instagram.....	164
Fotografia 5.4	Siatka zdjęć z profilu hotelu Raffles Europejski na portalu Instagram.....	164
Fotografia 5.5	Goście hotelu Raffles Europejski kiedyś i dziś.....	165
Fotografia 5.6	Restauracja Europejski Grill.....	168
Fotografia 5.7	Salon „Humidor” dla miłośników cygar i alkoholi.....	169
Fotografia 5.8	Hotel SPA Dr Irena Eris w Polanicy Zdrój.....	173
Fotografia 5.9	Strona internetowa Hotelu SPA Dr Irena Eris w Polanicy Zdrój.....	175
Fotografia 5.10	Siatka zdjęć z profilu Hotelu SPA Dr Irena Eris w Polanicy Zdrój na portalu Instagram.....	176
Fotografia 5.11	Zrzut ekranu z profilu Hotelu SPA Dr Irena Eris w Polanicy Zdrój na portalu Facebook.....	177
Fotografia 5.12	Kolacja na Cztery Ręce w Hotelu SPA Dr Irena Eris w Polanicy Zdrój.....	181
Fotografia 5.13	Weekend z Maserati w Hotelu SPA Dr Irena Eris w Polanicy Zdrój.....	182
Fotografia 5.14	Hotel Monopol w Katowicach.....	187
Fotografia 5.15	Strona internetowa Hotelu Monopol w Katowicach.....	189
Fotografia 5.16	Przykładowy wpis na profilu Hotelu Monopol w Katowicach na portalu Facebook.....	189
Fotografia 5.17	Siatka zdjęć z profilu Hotelu Monopol w Katowicach na portalu Instagram.....	191
Fotografia 5.18	Restauracja Monopol Katowice.....	193
Fotografia 5.19	Hotel Manor House SPA w Chlewiskach.....	198
Fotografia 5.20	Strona internetowa Hotelu Manor House SPA w Chlewiskach.....	200
Fotografia 5.21	Ogród Zen w Hotelu Manor House SPA w Chlewiskach.....	201

Fotografia 5.22	Energetyczny labirynt w Hotelu Manor House SPA w Chlewiskach.....	202
Fotografia 5.23	SPA dla koni w Hotelu Manor House SPA w Chlewiskach.....	203

SPIS ZAŁĄCZNIKÓW

Załącznik 1.	Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI) z przedstawicielami hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce na potrzeby realizacji rozprawy doktorskiej pt. „Marketing doświadczeń w budowaniu lojalności klientów hoteli luksusowych.....	326
Załącznik 2.	Kwestionariusz ankiety „Budowanie lojalności klientów hoteli luksusowych” skierowanej do klientów hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce.....	328

SUMMARY

Building customer loyalty is a long-term and complex process. Nowadays, customers are very demanding, and their purchasing habits are constantly changing. They are becoming more experience-oriented and focused on the additional value that products offer. Therefore, companies should implement increasingly modern and unconventional marketing activities to build and strengthen customer loyalty. Experience marketing delivers sensory, emotional, cognitive, behavioral, and relational values to customers, evoking positive feelings, incredible experiences, and emotions, and enriching the functional values of the product.

Luxury hotels operating in the Polish market implement various activities and tools in the field of experience marketing to build and reinforce customer loyalty. The main goal of this doctoral thesis is to identify and evaluate the activities and tools of experience marketing used by luxury hotels to build customer loyalty and recognize the relationships between these activities and tools and customer loyalty behaviors. The author conducted empirical research, including In-Depth Interviews with representatives of luxury hotels and a survey among luxury hotel customers.

As a result of the qualitative research, the author identified the main activities and tools of experience marketing used by luxury hotels to build customer loyalty, which fall into four main areas: relationship marketing, offer, communication, and sensory marketing.

Through a survey of 579 respondents and statistical analysis of the gathered results, using logistic regression, relationships were identified between specific activities and tools of experience marketing employed by luxury hotels to build customer loyalty and customer loyalty behaviors. The analysis revealed that the following factors positively influence customer loyalty (with varying strength): professional customer service, a family-like atmosphere in the hotel, prompt and expert problem resolution, employees showing interest in customer experiences and perceptions related to their stay, post-stay customer interest and care, additional attractions for customers (unavailable in other hotels), luxurious decor and rich hotel amenities, and providing customers with multisensory experiences. Relatively weak negative influences on customer loyalty include a well-designed hotel website and the presence of unique scent compositions in common areas and hotel rooms, tailored to the specific nature of the place. Therefore, in order to shape and support customers loyalty, luxury hotels should primarily focus on

improving and developing their offer, engaging in the process of building and maintaining strong positive relationships with customers, as well as creating unforgettable, multi-sensory customer experiences.

The structure of the doctoral thesis includes an introduction, three theoretical chapters, one methodology chapter, two empirical chapters, a section containing the discussion of research results, and a conclusion. The first chapter focuses on the phenomenon of customer loyalty, exploring its determinants, different types and levels of loyalty, and describing the process of building customer loyalty. The second chapter presents the essence of luxury and luxury products, along with a description of the luxury product customer. The third chapter introduces the essence of experience marketing. The fourth chapter outlines the methodology of the empirical research carried out. The fifth chapter presents the results and conclusions of the qualitative study, showcasing four case studies of selected luxury hotels operating in Poland. The sixth chapter presents the results of the quantitative research and the relationships between the various activities and tools of experience marketing used by luxury hotels to build customer loyalty and customer loyalty behaviors. The conclusion of the dissertation contains a summary of the obtained research results, research limitations, and recommendations for further research in similar areas.

ZAŁĄCZNIK 1

Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI) z przedstawicielami hoteli luksusowych funkcjonujących na terenie Polski na potrzeby realizacji badania w ramach rozprawy doktorskiej pt. „Marketing doświadczeń w budowaniu lojalności klientów hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce”.

Badanie dotyczy kształtowania wyjątkowych doświadczeń klientów hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce.

Tematy do dyskusji i pytania pomocnicze:

- 1. Typy klientów obsługiwanych przez hotel luksusowy** (pytania pomocnicze: *Jakich klientów obsługuje hotel? Jakie typy klientów dominują pośród wszystkich klientów hotelu?*)

Podpowiedź: Wśród klientów hoteli można wyróżnić np.: gości biznesowych, gości indywidualnych, pary, rodziny z dziećmi, grupy.

- 2. Działania realizowane przez hotel w celu zapewnienia klientom wyjątkowych doświadczeń związanych z pobytem** (pytania pomocnicze: *Jakie działania realizuje hotel w celu zapewnienia klientom wyjątkowych i niezapomnianych doświadczeń? Czy takie same działania realizowane są w przypadku wszystkich klientów hotelu? Czym hotel wyróżnia się na tle konkurencji w kontekście budowania wyjątkowych doświadczeń klientów?*)

- 3. Rola pracowników hotelu w kreowaniu wyjątkowych doświadczeń klientów** (pytania pomocnicze: *Jaka jest rola pracowników hotelu w zapewnianiu klientom wyjątkowych doświadczeń? Którzy pracownicy są zaangażowani w tym procesie?*)

Podpowiedź: Pracownicy, którzy mogą być zaangażowani w proces kreowania wyjątkowych doświadczeń klientów to np.: pracownicy recepcji, kucharze, kelnerzy, pracownicy pokojowi, boyowie hotelowi, pracownicy z działu marketingu oraz pozostali pracownicy zajmujący się obsługą klienta.

- 4. Działania i instrumenty z zakresu marketingu doświadczeń wykorzystywane przez hotel w budowaniu lojalności klientów** (pytania pomocnicze: *Jakie działania i instrumenty są wykorzystywane w hotelu do kształtowania długotrwałych, opartych na lojalności relacji z klientami? Czy działania zorientowane na kreowaniu wyjątkowych doświadczeń są istotne w tym procesie? Czy widzi Pan/Pani związek pomiędzy realizowaniem tych działań a budowaniem długotrwałych, opartych na lojalności relacji z klientami? Które działania zapewniające wyjątkowe doświadczenia są Pani/Pana zdaniem najbardziej skuteczne w budowaniu lojalności klientów hotelu? Czy w przypadku wszystkich klientów są to takie same działania?*)
- 5. Klienci lojalni w hotelu** (pytania pomocnicze: *Czy możliwe jest określenie jaki procent klientów hotelu stanowią klienci lojalni, tj. tacy, którzy odwiedzają hotel ponownie, rekomendują usługi hotelu innym, potencjalnym klientom? Czy hotel prowadzi takie statystyki? Czy wobec klientów powracających do hotelu stosowane są inne działania zapewniające wyjątkowe doświadczenia niż w przypadku pozostałych klientów?*)
- 6. Realizowane przez hotel działania z zakresu marketingu doświadczeń w opinii klientów** (pytania pomocnicze: *Czy hotel śledzi opinie klientów? Jeśli tak to w jaki sposób? Czy klienci są pytani o wrażenia związane z pobytem w hotelu? Które działania skoncentrowane na zapewnianiu wyjątkowych doświadczeń realizowane przez hotel są najczęściej dostrzegane i komentowane przez klientów? Które z tych działań cieszą się najbardziej pozytywnym odbiorem?*)
- 7. Marketing doświadczeń zdaniem osób badanych** (pytania pomocnicze: *Czy pojęcie „marketing doświadczeń” jest Pani/Panu znane? Jak Pani/Pan rozumie to pojęcie? Czym marketing doświadczeń jest dla Pani/Pana?*)

ZAŁĄCZNIK 2

Kwestionariusz ankiety „Budowanie lojalności klientów hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce”

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Doktorantka: mgr Katarzyna Sicińska

Promotor rozprawy doktorskiej: dr hab. Justyna Łapińska, prof. UMK

Badanie ankietowe realizowane w ramach rozprawy doktorskiej pt. „Marketing doświadczeń w budowaniu lojalności klientów hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce”

Szanowni Państwo,

jestem doktorantką na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Przygotowuję rozprawę doktorską pod kierunkiem dr hab. Justyny Łapińskiej, prof. UMK. Chciałabym serdecznie zaprosić Państwa do wzięcia udziału w badaniu ankietowym, które jest realizowane w ramach przygotowywanej przeze mnie rozprawy doktorskiej pt. „*Marketing doświadczeń w budowaniu lojalności klientów hoteli luksusowych funkcjonujących w Polsce*”.

Badanie jest prowadzone wśród klientów najbardziej luksusowych i prestiżowych hoteli funkcjonujących w Polsce. Dotyczy znaczenia różnorodnych działań skoncentrowanych na zapewnianiu niezapomnianych i wyjątkowych doświadczeń klientów w procesie kształtowania ich lojalności.

Kwestionariusz jest podzielony na sześć bloków. W blokach 1-5 zostaną Państwo poproszeni o ustosunkowanie się do poszczególnych stwierdzeń na pięciostopniowej skali (od 1 – „Całkowicie się nie zgadzam” do 5 – „Całkowicie się zgadzam”). Stwierdzenia dotyczą zachowań lojalnościowych klientów oraz różnych obszarów działań i instrumentów z zakresu marketingu doświadczeń realizowanych przez hotele luksusowe. Ostatni blok tego kwestionariusza to metryczka.

Wypełnienie kwestionariusza ankiety zajmie maksymalnie 10 minut. Badanie jest w pełni anonimowe, a zgromadzone wyniki (w postaci zagregowanej) zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych.

Proszę o ustosunkowanie się do poniższych stwierdzeń zaznaczając określoną kategorię na skali pięciostopniowej: „Całkowicie się nie zgadzam” (1), "Nie zgadzam się" (2), "Nie mam zdania" (3), "Zgadzam się" (4), „Całkowicie się zgadzam” (5).

Obszar I. Marketing relacji					
	Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie mam zdania	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam
	1	2	3	4	5
I. 1. Profesjonalna obsługa klienta jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. 2. Indywidualne, spersonalizowane podejście do klienta jest dla mnie istotnym czynnikiem decydującym o wyborze oferty danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. 3. Fakt, że podczas pobytu w hotelu czuję się rozpoznawany/a jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do wyboru oferty danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. 4. Rodzinna atmosfera panująca w hotelu jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. 5. Szybkie i fachowe rozwiązywanie pojawiających się problemów jest dla mnie istotnym czynnikiem zachęcającym do wyboru oferty danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. 6. Zaangażowanie wszystkich pracowników do budowania relacji z klientem jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. 7. Fakt, że stali goście są traktowani w wyjątkowy sposób (np. otrzymują spersonalizowane prezenty, są zapraszani na zamknięte wydarzenia) jest dla mnie ważnym czynnikiem, który zachęca do wyboru oferty danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. 8. Fakt, że pracownicy hotelu wykazują zainteresowanie wrażeniami i spostrzeżeniami klienta związanymi z pobytem jest dla mnie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego					
I. 9. Zainteresowanie i opieka nad klientem po zakończonym pobycie (poprzez np. wiadomości lub telefony z podziękowaniem za pobyt, przesyłanie informacji o ofertach, które mogłyby się spodobać konkretnemu klientowi w przyszłości) jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obszar II. Oferta					
	<small>Całkowicie się nie zgadzam</small>	<small>Nie zgadzam się</small>	<small>Nie mam zdania</small>	<small>Zgadzam się</small>	<small>Całkowicie się zgadzam</small>
	1	2	3	4	5
II. 1. Fakt, że w hotelu przygotowywane są upominki powitalne dla klientów (tj. listy powitalne i prezenty w pokojach) jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do wyboru oferty danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II. 2. Bogata oferta SPA jest dla mnie istotnym czynnikiem decydującym o odwiedzeniu danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II. 3. Fakt, że hotel posiada w swojej ofercie usługi, które nie są dostępne w innych hotelach jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II. 4. Fakt, że hotel oferuje dodatkowe atrakcje dla klientów (nie dostępne w innych hotelach) jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II. 5. Lokalizacja hotelu jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II. 6. Fakt, że hotel posiada długą i bogatą historię jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II. 7. Luksusowy wystrój i bogate wyposażenie hotelu są dla mnie ważnymi czynnikami zachęcającymi do odwiedzenia danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II. 8. Fakt, że hotel prowadzi swoją działalność z poszanowaniem środowiska naturalnego jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obszar III. Komunikacja					
	<small>Całkowicie się nie zgadzam</small>	<small>Nie zgadzam się</small>	<small>Nie mam zdania</small>	<small>Zgadzam się</small>	<small>Całkowicie się zgadzam</small>
	1	2	3	4	5
III. 1. Atrakcyjnie zaprojektowana strona internetowa hotelu jest dla mnie ważnym czynnikiem decydującym o wyborze oferty danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. 2. Wyróżniający się sposób prowadzenia komunikacji w mediach społecznościowych jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do skorzystania z oferty danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
III. 3. Fakt, że hotel angażuje się we wspieranie inicjatyw społecznych i/lub charytatywnych jest dla mnie ważnym czynnikiem decydującym o wyborze oferty danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
III. 4. Opinie influencerów (youtuberów, blogerów, ambassadorów marki itp.) stanowią dla mnie ważny czynnik zachęcający do odwiedzenia danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
III. 5. Fakt, że inni klienci rozpowszechniają pozytywne opinie na temat danego hotelu luksusowego jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do wyboru jego oferty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obszar IV. Marketing sensoryczny					
	<small>Całkowicie się nie zgadzam</small>	<small>Nie zgadzam się</small>	<small>Nie mam zdania</small>	<small>Zgadzam się</small>	<small>Całkowicie się zgadzam</small>
	1	2	3	4	5
IV. 1. Obecność w przestrzeniach wspólnych oraz pokojach hotelowych unikalnych kompozycji zapachowych, dostosowanych do specyfiki miejsca jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do wyboru oferty danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IV. 2. Obecność muzyki dostosowanej do klimatu i specyfiki hotelu jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do ponownego wyboru oferty danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IV. 3. Wykorzystanie najwyższej jakości materiałów do wystroju i wyposażenia hotelu jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do wyboru oferty danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IV. 4. Atrakcyjne zaplecze kulinarne jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do odwiedzenia danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IV. 5. Fakt, że hotel jest w stanie zapewnić doświadczenia angażujące wiele zmysłów jednocześnie (tj. węch, słuch, wzrok, smak, dotyk) jest dla mnie ważnym czynnikiem zachęcającym do wyboru oferty danego hotelu luksusowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obszar V. Zachowania lojalnościowe klienta					
	<small>Całkowicie się nie zgadzam</small>	<small>Nie zgadzam się</small>	<small>Nie mam zdania</small>	<small>Zgadzam się</small>	<small>Całkowicie się zgadzam</small>
	1	2	3	4	5
V. 1. Rekomenduję hotel luksusowy, z którego oferty jestem zadowolony/a innym osobom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V. 2. Chętnie udostępniam pozytywne opinie w Internecie na temat hotelu luksusowego, z którego oferty jestem zadowolony/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V. 3. Jestem w stanie wybaczyć drobne błędy i niedociągnięcia hotelowi luksusowemu, z którego oferty jestem ogólnie zadowolony/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V. 4. Jestem gotowy/a zapłacić więcej za pobyt w hotelu luksusowym, z którego oferty jestem zadowolony/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

METRYCZKA:

Płeć:

- kobieta
- mężczyzna
- inna
- nie chcę udzielić odpowiedzi

Wiek:

- do 25 lat
- 26-35 lat
- 36-45 lat
- 46-55 lat
- 56-65 lat
- 66 lat i więcej

Miejsce zamieszkania:

- wieś
- miasto do 20 tys. mieszkańców
- miasto 21-100 tys. mieszkańców
- miasto 101 tys. mieszkańców

Typ klienta hotelu luksusowego, którego

Pan/Pani reprezentuje:

- indywidualny
- biznesowy
- zarówno indywidualny, jak i biznesowy

Wysokość osiągniętych przez

Pana/Panią dochodów:

- do 7,1 tys. brutto miesięcznie
- 7,2-20 tys. brutto miesięcznie
- 21-50 tys. brutto miesięcznie
- 51-83 tys. brutto miesięcznie
- powyżej 83 tys. brutto miesięcznie
- nie chcę udzielić odpowiedzi

Częstotliwość, z jaką Pan/Pani korzysta z usług hoteli luksusowych w roku (proszę podać przybliżoną liczbę pobyków):

.....