

Zbigniew Spyra

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

PROGRAMY LOJALNOŚCIOWE WIELKICH SIECI HANDLOWYCH JAKO NARZĘDZIE KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ – EWOLUCJA I UWARUNKOWANIA SUKCESU RYNKOWEGO

Wprowadzenie

Programy lojalnościowe jako rozwiązanie biznesowe w coraz większym stopniu stają się integralnym instrumentem aktywności marketingowej wielkich sieci handlowych i podstawą budowy ich strategii rynkowych. Klienci postrzegają je głównie jako narzędzie dodatkowych korzyści o różnym charakterze, z kolei sieci handlowe największą wartość w programach lojalnościowych dostrzegają w możliwości pogłębiania wiedzy o klientach, oddziaływania na ich postawy i zachowania zakupowe. Fakt znaczącej penetracji rynku programami lojalnościowymi jako projektami marketingowymi oraz masowego uczestnictwa w nich klientów sprawia, że można je uznać za ważny obszar badań. Celem artykułu jest przedstawienie roli programu lojalnościowego jako narzędzia komunikacji marketingowej w strategiach rynkowych wielkich sieci handlowych. Dokonując omówienia poszczególnych etapów w procesie tworzenia programów lojalnościowych, zwrócono szczególną uwagę na rolę jaką w tym procesie odgrywają wykorzystywane przez sieci handlowe mechanizmy wynagradzania oraz kanały komunikacji z klientami, podkreślając jednocześnie, że stanowią one obszar najbardziej dynamicznych zmian. W artykule sformułowano tezę, zgodnie z którą współczesne programy lojalnościowe istotnie poszerzają możliwości komunikacji sieci handlowych, a o ich konkurencyjności świadczy przede wszystkim bogate spektrum wykorzystywanych kanałów komunikacji oraz umożliwienie uczestnikom komunikowania się z organizatorami programów w najbardziej odpowiadający im sposób.

1. Istota programu lojalnościowego – geneza i kwestie definicyjne

Dzisiejsze programy lojalnościowe realizowane przez firmy z różnych sektorów mają swoje korzenie w działaniach marketingowych prowadzonych przez przedsiębiorców już na przełomie XIX i XX w. Przyjmuje się, że geneza współczesnych programów lojalnościowych sięga 1896 r., kiedy firma Sperry & Hutchinson zaczęła zachęcać swoich klientów do ponownych zakupów, oferując im znaczki Green Stamps w zamian za dokonane zakupy. Zebrane znaczki należało wklejać do zeszytu, a następnie określoną liczbę znaczków można było wymienić na nagrody rzeczowe. Podobny program w 1963 r. wprowadziła sieć Tesco. W latach 70. sieć Sainsbury, aby nie tracić kontaktu ze swoimi klientami w sytuacji, gdy rezygnowali oni z regularnych zakupów zaczęła wysyłać do nich listy¹. Programy lojalnościowe w takim wydaniu służyły przede wszystkim nagradzaniu konsumentów i zachęcaniu ich do ponownych zakupów. Nie dawały jednak organizatorowi możliwości gromadzenia i analizowania danych, co dziś stanowi istotę oraz największą ich wartość. Innowacyjne rozwiązania tego rodzaju pojawiły się dopiero w latach 80. XX w. Zapoczątkowały one intensywny rozwój współczesnych programów lojalnościowych. Pierwsze rozwiązania tego typu zostały wprowadzone przez American Airlines wraz z programem AAdvantage nazwanym jako Frequent Flyer Program (FFP), później od połowy lat 80. XX w. zaczęła je rozwijać także branża hotelarska. W 1983 r. sieć hoteli Marriott była pierwszą, która uruchomiła program „Nagrody dla honorowych gości” (Honored Guest Awards). W połowie lat 90. XX w. został też zapoczątkowany rozwój programów lojalnościowych w detalicznych sieciach handlowych². Przyjmuje się, że pierwszym klasycznym programem lojalnościowym w sektorze handlu detalicznego był rozpoczęty w lutym 1995 r. program Clubcard sieci Tesco. Jest on powszechnie uznawany za jeden z najbardziej przemyślanych i dobrze przygotowanych programów lojalnościowych. Niektóre badania pokazują, że wprowadzenie programu lojalnościowego Clubcard było jednym z zasadniczych czynników (obok ekspansywnej polityki firmy w latach 1994-96 oraz wprowadzenia produktów ekonomicznych opatrzonej marką detalisty)³, które miały wpływ na osiągnięcie spektakularnego sukcesu Tesco na rynku brytyjskim i pokonanie głównego rywala firmę Sainsbury, która nota bene szybko, bo już w czerwcu 1996 r. wprowadziła swój własny program Reward Card bardzo zbli-

¹ Na temat historii programów zob. np. P. Kwiatek: Programy lojalnościowe. Budowa i funkcjonowanie. Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 81 i nast.

² Szerzej na temat ewolucji rozwoju programów lojalnościowych wg branż począwszy od wczesnych lat 80. XX w. zob. V. Kumar: Zarządzanie wartością klienta. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 24-27.

³ Por. R. East, A. Hogg: The Anatomy of Conquest: Tesco Versus Sainsbury. „The Journal of Brand Marketing” 1999, Vol. 5, No. 1.

żony w percepcji rynkowej do programu Clubcard sieci Tesco. Warto podkreślić, że głównymi przesłankami wprowadzenia programu lojalnościowego Clubcard przez Tesco była z jednej strony próba odejścia od koncepcji marketingu masowego w kierunku marketingu zindywidualizowanego, a z drugiej konieczność lepszego zrozumienia potrzeb i zachowań swoich klientów oraz dostosowanie do nich swojej oferty. Umożliwiła to analiza danych zebranych z transakcji⁴. Wydaje się, że na gwałtowny wzrost zainteresowania programami lojalnościowymi, nie tylko wśród sieci handlowych, ale także wśród przedsiębiorstw z innych branż i sektorów, miał, obok ewolucji orientacji marketingowej od marketingu masowego w kierunku marketingu zindywidualizowanego i rozwoju koncepcji teoretycznych nawiązujących do marketingu relacji, głównie dynamiczny rozwój nowych technologii informatycznych.

W literaturze marketingowej funkcjonuje wiele definicji programu lojalnościowego⁵. Brak jest także zgodności w zakresie nazewnictwa. Określa się więc programy lojalnościowe m.in. jako marketingowe programy uczestnictwa, schematy lojalnościowe, programy kontynuacyjne, programy motywacyjne, programy bonusowe, kluby nabywców, programy częstego zakupu, programy nagradzania lojalności klientów czy programy nagradzania częstotliwości zakupów⁶ itd. Część autorów traktuje te pojęcia zamiennie, inni uważają je za różne rodzaje programów. Analiza wielu ujęć definicyjnych kategorii marketingowej, jaką jest program lojalnościowy pozwala wyodrębnić kilka podstawowych elementów charakterystycznych, konstytuujących jego istotę. Tymi kluczowymi, często powtarzającymi się w różnych ujęciach definicyjnych elementami są: konsekwentne komunikowanie się z wybranymi klientami i dwukierunkowy przepływ informacji, rozbudowana i zindywidualizowana komunikacja marketingowa wspierana bogatymi bazami danych, procesowy i długookresowy charakter, strategiczny poziom działań wynikający m.in. z założonego horyzontu czasowego. Ważnymi elementami w definiowaniu programu lojalnościowego jest ponadto fakt, że ma on za zadanie tworzyć zarówno wartość dla klienta, jak i wartość dla samego przedsiębiorstwa. Wartością dla klientów są dodatkowe korzyści o charakterze finansowym, społecznym, emocjonalnym wzbogacające podstawową relację, z kolei wartością dla przedsiębiorstwa jest pogłębianie wiedzy o klientach i możliwość oddziaływania na ich postawy i zachowania zakupowe dotyczące zarówno skali, zakresu, jak i częstotliwości. Biorąc pod uwagę program lojalnościowy, klient jest często postrzegany przez firmy w kategoriach „aktywów”.

⁴ Podobno Terry Hunt, współtwórca programu Tesco Clubcard w Wielkiej Brytanii, gdy zaprezentowano mu już wyniki pilotażowego programu, odpowiedział: „Co mnie przeraża, to fakt, że wiecie więcej o moich klientach po trzech miesiącach, niż ja wiem po 30 latach”.

⁵ Przegląd definicji programu lojalnościowego zob. m.in. P. Kwiatek: Programy..., op. cit., s. 67-76.

⁶ Np. program Clubcard sieci Tesco zgodnie z filozofią sieci został określony jako „podziękowanie dla stałych klientów za ich codzienne zakupy”.

2. Miejsce programu lojalnościowego w zestawie instrumentów komunikacji marketingowej⁷

Natura współczesnych przedsiębiorstw wyraża się w procesach komunikowania się z otoczeniem rynkowym. W klasycznym ujęciu Ch. Filla komunikacja to „[...] zarządzanie dialogiem firmy z jej otoczeniem”⁸. Wydaje się, że w warunkach coraz większej złożoności rynku i niepewności, można przyjąć założenie, iż istotnie wzrasta rola komunikacji marketingowej dla realizacji podstawowych celów przedsiębiorstwa, jakimi są osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i zysku⁹. Swego rodzaju misją komunikacji marketingowej staje się „[...] zapewnienie trwałej obecności rynkowej”¹⁰. Jak podkreśla Ph. Kotler w miarę rozwoju rynku, kreowania nowych marek, wzrostu wolumenu podaży i stopnia dywersyfikacji produktów „[...] nowoczesny marketing wymaga czegoś więcej niż tylko wytworzenia dobrego produktu, ustalenia dla niego ceny oraz zapewnienia dostępności. Firmy muszą się także komunikować ze swoimi obecnymi i potencjalnymi interesariuszami oraz całym społeczeństwem. Każda firma występuje w roli komunikującego i promującego”¹¹. W takiej sytuacji komunikacja marketingowa jako instrument działań na rynku nabiera cech coraz większej aktywności i kreatywności, co zwiększa jej znaczenie w strategii firm. Cała komunikacja z otoczeniem powinna więc być skoordynowana, odbywać się w spo-

⁷ Współcześnie obserwuje się systematyczne zastępowanie terminu „promocja” terminem „komunikacja marketingowa”. Zostało ono zapoczątkowane jeszcze w latach 70. XX w. przez G. Gerkena. Wynika to z faktu „starzenia się reklamy” i ze zmiany z nastawienia promocyjnego (z dominującym przekazem jednokierunkowym) na nastawienie na dialog (z dominującą interakcją, przynoszącą obustronną korzyść, relacją wzajemną, chociaż niekoniecznie symetryczną). Warto jednocześnie podkreślić, że pojawiają się próby formułowania koncepcji zintegrowanej komunikacji marketingowej (IMC-Integrated Marketing Communication), którą D.E. Schultz określił nawet jako nowy paradygmat marketingu. Por. D.E. Schultz, H. Schultz: *IMC – The Next Generation*, McGraw-Hill, New York 2003, s. 20-21, cyt. za: *Współczesny marketing. Strategie*, Red. G. Sobczyk. Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 2008, s. 379. Analizując koncepcję zintegrowanej komunikacji marketingowej Wiktor twierdzi, że stanowi ona „[...] nową jakość w rozważaniach dotyczących roli i uwarunkowań współczesnego marketingu” [J.W. Wiktor: *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2001, s. 58]. Próbę uporządkowania definiowania zintegrowanej komunikacji marketingowej podjął m.in. M. Rydel, który uważa, że „[...] całość zagadnień zintegrowanej komunikacji marketingowej (ZKM) można sprowadzić do trzech płaszczyzn: zarządzania, procesu oraz wykorzystywanych narzędzi [por. M. Rydel: *Zintegrowana komunikacja marketingowa. Nowe podejście – propozycja uporządkowania pojęć*. W: *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica* 179, Łódź 2004, s. 351-359].

⁸ Ch. Fill: *Marketing Communications*. Prentice Hall, London 1999, s.13.

⁹ O wzroście znaczenia komunikacji i programów lojalnościowych w zestawie działań marketingowych świadczą wyniki badań trendów w marketingu, por. B. Serafiński: *Nowe trendy w marketingu*. „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 50 (kwiecień), s. 15.

¹⁰ Por. J.W. Wiktor: *Promocja*. Op. cit., s. 43-49.

¹¹ Ph. Kotler: *Marketing*. Rebis, Poznań 2005, s. 573.

sób zintegrowany zarówno wewnątrz, jak i zewnątrz. Wśród wymiarów integracji komunikacji marketingowej najczęściej wymienia się trzy poziomy¹²: poziom integracji mieszanki działań komunikacyjnych o charakterze wewnętrznym oraz mające charakter zewnętrzny – poziom marketingu mix i poziom korporacji, podkreślając, że wymiar integracji na poziomie korporacji powinien uwzględniać wizję, misję, zasady odpowiedzialności społecznej, kulturę korporacyjną i inne podstawowe założenia strategiczne firmy.

W literaturze przedmiotu komunikacja marketingowa jest rozpatrywana równolegle w dwóch aspektach: czynnościowym i narzędziowym. Interpretowana jest więc zarówno jako proces, zespół działań, poprzez które przedsiębiorstwo komunikuje się z rynkiem, jak również jako zbiór narzędzi, tworzących złożoną kompozycję o określonych właściwościach umożliwiających koordynację i realizację celów oraz funkcji przedsiębiorstwa¹³. Komunikacja marketingowa w realizacji swoich funkcji wykorzystuje zestaw czterech podstawowych instrumentów: reklamę, promocję osobistą, promocję sprzedaży (zwaną także promocją uzupełniającą lub promocją dodatkową) i public relations. Wśród narzędzi komunikacji marketingowej wymienia się także marketing bezpośredni i interaktywny.¹⁴ W strukturze działań z zakresu komunikacji marketingowej wykształcają się coraz to nowe, specyficzne narzędzia do osiągania pożądaných efektów biznesowych w złożonych warunkach rynkowych. Są one odpowiedzią na zauważalny postęp, jaki dokonuje się w praktyce działań komunikacyjnych.¹⁵ Wśród tych nowych narzędzi komunikacyjnych są także narzędzia odnoszące się do kreowania lojalności klientów. Takim specyficznym, złożonym instrumentem komunikacji marketingowej służącym wspieraniu budowania długookresowych, trwałych relacji z klientem, pomagającym nie tyle pozyskać klienta dla jednej transakcji, ile przekształcić go w nabywcę powtarzającego zakupy, jest program

¹² Por. G. Hajduk: Poziomy, płaszczyzny i rodzaje integracji komunikacji marketingowej. W: Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse. Red. B. Pilarczyk, Z. Waśkowski. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2010, s. 27-28. Warto zaznaczyć, że niektórzy autorzy obok ww. wymiarów integracji komunikacji marketingowej wymieniają jeszcze inne, np. tzw. poziom kreatywny, wewnątrzorganizacyjny, międzyorganizacyjny, dotyczący systemu baz danych i informacji czy geograficzny, a także dotyczący docelowego audytorium, por. D. Pickton, B. Hartley: Measuring Integration: An Assessment of the Quality of Integrated Marketing Communications. „International Journal of Advertising” 1998, Vol. 17, s. 447-465.

¹³ Por. Kompendium wiedzy o marketingu. Red. B. Pilarczyk, H. Mruk. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 210; J.W. Wiktor: Promocja. System..., op. cit., s. 60.

¹⁴ Szerzej na temat struktury systemu komunikacji marketingowej zob. np. J.W. Wiktor: Struktura systemu promocji. Próba polemiki z koncepcją Ph. Kotlera. „Marketing i Rynek” 2004, nr 3.

¹⁵ Rozbudowywanie zestawu instrumentów komunikacji marketingowej ma zarówno swoich zwolenników, jak i przeciwników. Warto podkreślić, że jedną z najbardziej rozbudowanych klasyfikacji instrumentów komunikacji marketingowej prezentuje m.in. P.R. Smith i J. Taylor, wymieniając aż 12 elementów, por. P.R. Smith, J. Taylor: Marketing Communications. An Integrated Approach, 4th Edition, Kogan Page, London 2004, s. 8.

lojalnościowy. Idea programów lojalnościowych wywodzi się z promocji sprzedaży ze względu na podobne mechanizmy oddziaływania na konsumentów¹⁶. Trzeba jednak zaznaczyć, że podstawowym celem promocji sprzedaży jest uzyskanie relatywnie szybkich efektów sprzedażowych. Obejmuje więc ona narzędzia tworzące dodatkowe i nadzwyczajne korzyści, głównie o charakterze ekonomicznym, ale także psychologicznym, zwiększające stopień atrakcyjności produktu dla klienta i podnoszące jego skłonności do zakupu. Im dłużej trwa jednak promocja, tym mniejszych efektów można oczekiwać, ponieważ klienci będą mieli mniejszą motywację do działania. W związku z tym promocje sprzedaży mają najczęściej krótki, z góry określony czas trwania. Wydaje się że program lojalnościowy stanowi znacznie bardziej „zaawansowane” narzędzie komunikacji marketingowej i poprzez tworzenie nowych możliwości obejmuje szersze spektrum zagadnień, wpisując się w całościowy system komunikacji firmy. Jego wyróżnikiem jest zapewnienie przedsiębiorstwu możliwości budowania trwałych relacji z klientami, oparcie na zindywidualizowanej komunikacji oraz fakt, że zalicza się go do obszaru działań strategicznych, podczas gdy promocja sprzedaży jest narzędziem działań taktycznych. Wydaje się ponadto, że wprowadzenie daty zakończenia programu w momencie opracowania jego koncepcji, jak to jest w przypadku większości narzędzi promocji sprzedaży, jest zapieczeniem samej idei lojalności¹⁷. W tym kontekście trudno umieścić w jednym szeregu takie narzędzia promocji sprzedaży skierowane do konsumentów, jak: loss leaders¹⁸, obniżki cen, bezpłatne próbki towarów, kupony, oferty refundowane, konkursy, loterie, gry itd. z programem lojalnościowym¹⁹. Warto jednak zauważyć, że w warunkach nasycenia rynku, narastających trudności w sprzedaży, zróżnicowanych działań konkurencji, systematycznie zwiększającej się liczby nowości rynkowych, ale także z częstego myślenia przedsiębiorstw o sukcesie rynkowym w kategoriach krótkookresowych daje się zaobserwować wzrastające znaczenie typowych narzędzi promocji w działalności marketingowej współczesnych przedsiębiorstw handlowych. Tymczasem nadmierne wyko-

¹⁶ Por. np. Kształtowanie lojalności w działaniach marketingowych na wybranych rynkach. Red. K. Śliwińska. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008, s. 20; Ph. Kotler: Kotler o marketingu. Jak tworzyć, zdobywać i dominować na rynkach. Helion, Gliwice 2006, s. 177-178.

¹⁷ W związku z tym nie wydaje się zasadne występujące czasami w literaturze przedmiotu wykorzystywanie kryterium czasu trwania dla wyróżnienia programów lojalnościowych terminowych i bezterminowych.

¹⁸ Produkt oferowany po niższej cenie, przez określony czas, aby zachęcić klientów do przyjsia do sklepu i zakupu innych towarów po normalnej cenie przy okazji dokonywania zakupów kompleksowych.

¹⁹ Taką kwalifikację programu lojalnościowego prezentuje m.in. Szymoniuk, gdzie w strukturze książki z zakresu komunikacji marketingowej znajduje się opis programu lojalnościowego wśród pozostałych instrumentów promocji konsumenckiej. Por. Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody. Red. B. Szymoniuk. PWE, Warszawa 2006, s. 136-149.

rzystywanie praktyk handlowych opartych na krótkookresowych bodźcach stymulujących sprzedaż w długim okresie może być niekorzystne, ponieważ nie tylko nie wykształca postaw lojalności, ale może nawet prowadzić do ich zaniku²⁰.

W literaturze przedmiotu można także spotkać się z ujęciem, które zalicza programy lojalnościowe do instrumentów marketingu bezpośredniego definiowanego jako zespół działań oraz środków bezpośredniego i zindywidualizowanego oddziaływania na nabywców²¹.

Warto wspomnieć także o innym podziale instrumentów komunikacji marketingowej, zgodnie z którym narzędzia communication-mix dzielą się na działania ATL (*above the line*) i BTL (*below the line*). Podział ten jest często wykorzystywany przez praktyków; daje się zauważyć także fakt coraz częstszego posługiwania się tym podziałem przez teoretyków marketingu. W literaturze przedmiotu obserwuje się jednak dość zróżnicowane podejście do tego zagadnienia i nie wypracowano jak dotąd precyzyjnej definicji tych pojęć. Tzw. szerokie definiowanie działań BTL wskazuje, że są to wszystkie działania komunikacyjne, które nie należą do ATL, czyli do działań wykorzystujących mass media²². Tzw. wąskie definiowanie działań BTL utożsamia je z kolei najczęściej z marketingiem bezpośrednim. Wydaje się jednak, że praktyka marketingowa jednoznacznie przyporządkowała do działań ATL działania reklamowe stosowane do kreowania określonego wizerunku firmy, skuteczne w średniej i długiej perspektywie czasowej, a do działań BTL wszelkie działania stosowane w celu uzyskania natychmiastowych efektów, skuteczne w krótkiej perspektywie czasowej²³.

Zgodnie z tym podziałem niektórzy autorzy do działań BTL zaliczają także programy lojalnościowe. Warto jednak zaznaczyć, że akceptując ten podział, trzeba wyraźnie podkreślić, że w zestawie narzędzi BTL programy lojalnościowe „rządzą się swoimi prawami” i warto wyodrębnić je jako oddzielną kategorię narzędzi BTL²⁴. Takie stanowisko może być uzasadnione m.in. tym, że programy lojalnościowe nie mają charakteru działań taktycznych, krótkookresowych, ale stanowią zespół działań długofalowych ze strony inicjatora programu i promują z założenia wielokrotne, regularne zakupy.

²⁰ Por. Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju. Red. J. Szumilak. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 77.

²¹ Por. Kompendium wiedzy o marketingu..., op. cit., s. 233-236.

²² Szersze omówienie pochodzenia określeń ATL i BTL zob. np. A. Kaniewska-Sęba: Promocja below the line (BTL). W: Komunikowanie się w marketingu. Red. H. Mruk. PWE, Warszawa 2004, s. 63-66.

²³ Por. T. Domański, P. Kowalski: Marketing dla menedżerów. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Lódź 2000, s. 274.

²⁴ A. Kaniewska-Sęba: Op. cit., s. 69.

3. Program lojalnościowy sieci handlowych jako instrument oddziaływania na zachowania konsumentów – wybrane aspekty procesu tworzenia i implementacji

Przygotowując program lojalnościowy, przedsiębiorstwa działające w handlu detalicznym muszą podjąć wiele decyzji w różnych obszarach. Wśród elementów procesu kształtowania koncepcji programu lojalnościowego i jego implementacji można wymienić następujące: określenie celów programu, zdefiniowanie i wybór grupy docelowej, ustalenie zestawu korzyści dla uczestników programu, opracowanie strategii komunikacji z adresatami programu, określenie wielkości budżetu i sposobów jego finansowania, opracowanie strategii wdrożenia oraz określenie zasad ewaluacji programu (systematyczne monitorowanie i analizowanie funkcjonowania programu), w tym także wybór wskaźników oceny jego skuteczności i efektywności²⁵.

Pierwszym wyzwaniem w procesie tworzenia programów lojalnościowych jest ustalenie celów biznesowych, które powinny one realizować. Mając bowiem jasno określone cele biznesowe i zdefiniowaną grupę docelową adresatów programu, można projektować odpowiednie mechanizmy nagradzania i komunikowania oraz oceniać ich skuteczność.

Tabela 1

Przykłady definiowania celów programów lojalnościowych

Autor klasyfikacji celów/kryterium	Przykłady celów
W. Reinartz i V. Kumar	budowanie prawdziwej lojalności; modyfikacje zachowań zakupowych; uczenie się i rozwijanie; dopasowanie wartości wymiany;
J.C. Nunes i X. Dreze	zapobieganie odchodzeniu klientów (tworzenie skutecznych barier wyjścia); zdobywanie większego udziału w portfelu, zachęcanie klientów do robienia dodatkowych zakupów, możliwość zebrania danych na temat klientów, ich preferencji i zachowań nabywczych; wypracowywanie zysków (program lojalnościowy może pełnić funkcję centów zysku);
A. Banasiewicz (kryterium: sposób określenia grupy docelowej)	orientacja na wzrost przychodów (najczęściej tzw. masowe programy lojalnościowe); orientacja na wzrost zysków (najczęściej programy kierowane do wyselekcjonowanej grupy docelowej);
G.R. Dowling, M. Uncles (kryterium: charakter działań konkurencyjnych)	cele defensywne, oparte na tworzeniu barier dla odejścia klientów (m.in. zapewnienie ochrony bazy danych klientów przed konkurencją, utrzymanie osiągniętego wolumenu sprzedaży, poziomu marży i zysku); cele ofensywne nastawione na zwiększenie skali zakupów przez klientów (różnicowanie marki, uprzedzenie możliwości wprowadzenia programu przez konkurencję, zwiększenie wielkości związanych ze sprzedażą (poziom marży, zysku, wolumen sprzedaży);

²⁵ Por. P. Kwiatek: Programy lojalnościowe. Op. cit, s.115 i n.; E. Rudawska: Lojalność klientów. PWE, Warszawa 2005, s. 105-106; A. Dejnaka: Budowanie lojalności klientów. Helion, Gliwice 2007, s. 145-149.

cd. tabeli 1

L. O'Malley	nagradzanie najbardziej lojalnych klientów, gromadzenie informacji i tworzenie baz danych klientów, modyfikacja zachowań klientów w celu zwiększenia ich wartości, przeciwdziałanie programom wprowadzonym przez konkurentów;
-------------	---

Źródło: Na podstawie: V. Kumar, W. Reinartz: *Customer Relationship Management: A Databased Approach*. John Wiley & Sons, New York, 2005; J. C. Nunes, X. Dreze: Co zrobić, gdy twój program lojalnościowy nie jest lojalny wobec ciebie? „Harvard Business Review Polska”, marzec 2007, s. 98-102; A. Banasiewicz: Loyalty Program Planning and Analytics. „Journal of Consumer Marketing” 2005, No. 22, s. 333; G.R. Dowling, M. Uncles: Do Customer Loyalty Programs Really Work? „Sloan Management Review” 1997, No. 4, s. 72-73; L. O'Malley: Can Loyalty Schemes Really Build Loyalty? „Marketing Intelligence & Planning” 1998, No. 1, s. 47-55.

Cele programów lojalnościowych można także ujmować dzieląc je na jakościowe, np. kształtowanie, utrzymanie, wzmocnienie lojalności oraz ilościowe, zorientowane np. na wzrost zysków, czy przychodów. Niektórzy autorzy podkreślają, że oczekiwanie, na stworzenie programu lojalnościowego realizującego kilka różnych celów równocześnie jest przejawem braku zdrowego rozsądku²⁶. Zwykle jednak cele programów lojalnościowych przyjmują postać złożonej wiązki celów, wśród których można wyróżnić cel priorytetowy (główny) oraz cele dodatkowe (wspomagające). W dostępnych materiałach dotyczących programów lojalnościowych wielkich sieci handlowych w Polsce (zasady uczestnictwa, regulaminy itd.) trudno znaleźć jasno zdefiniowane cele, jakie stawiają sobie sieci w stosunku do wprowadzanego programu lojalnościowego, tym bardziej warto odnotować fakt, że wśród nielicznych sieci handlowych, które taką próbę podjęły jest np. sieć Leroy Merlin. Określiła ona cel swojego programu lojalnościowego jako „[...] ułatwienie uczestnikom programu relacji z doradcami Leroy Merlin Polska i promocja towarów oferowanych przez sieć”²⁷. Ma on charakter jakościowy, a jego realizacja ma prowadzić m.in. do osiągnięcia stanu określonego jako partnerstwo pomiędzy klientem-uczestnikiem programu a siecią (pracownikami sieci handlowej), zwiększenia efektywności komunikacji i stworzenia platformy do budowania z klientem relacji na płaszczyźnie emocjonalnej. Obserwacje i badania własne autora pozwalają na stwierdzenie, że programy lojalnościowe sieci handlowych służą także do realizacji licznych, innych celów jakościowych oraz wielu celów ilościowych, w tym tak zdefiniowanych, jak np.: wzrost sprzedaży określonych produktów na przykład opatrzonych markami własnymi sieci, wzrost sprzedaży produktów oznaczanych określonymi markami producentów, wzrost rentowności produktów określonych marek, czy też zwiększenie lub utrzymanie udziałów rynkowych itd. Cele te są realizowane poprzez różne działania wykorzystujące techniki bonusowe, punktowe czy rabatowe,

²⁶ Por. J. C. Nunes, X. Dreze: Co zrobić, gdy twój program lojalnościowy nie jest lojalny wobec ciebie? „Harvard Business Review Polska”, marzec 2007, s. 103.

²⁷ Por. <http://www.programdom.leroymerlin.pl>, pkt 1.2. regulaminu programu.

które mają budować lojalność w zachowaniu poprzez powtarzalność zakupów (np. otrzymywanie bonów i kuponów rabatowych w cyklu trzymiesięcznym w sieci Tesco), poprzez próby łączenia lojalności z zyskownością (np. udzielanie rabatu na kuponach przy zakupie tylko produktów wybranych przez sieć, np. Tesco, a także nagradzanie uczestników programu rabatami, ale tylko w sytuacji nabywania wskazanych przez sieć produktów²⁸, np. w sieci Auchan, Carrefour, czy wspieranie sprzedaży marek własnych²⁹, poprzez nagradzanie dodatkowymi punktami za ich zakup, np. Carrefour, Real). Zdecydowana większość podanych przykładowych akcji realizowanych w ramach programów lojalnościowych sieci hipermarketów wpisuje się w działania zorientowane głównie na wzrost przychodów.

Ważnym elementem procesu tworzenia programu lojalnościowego jest określenie jego grupy docelowej. Niektórzy autorzy formułują pogląd, że wyznaczenie grupy klientów, do których ma być kierowany program lojalnościowy stanowi, obok etapu precyzowania celów, strategiczny element jego budowy. Z jednej strony programy lojalnościowe sieci handlowych mogą ukierunkować je na szeroko zdefiniowaną grupę obecnych i przyszłych klientów, a z drugiej koncentrować się wyłącznie na klientach o najwyższej dla firmy wartości, budując np. program VIP³⁰. Z wyróżnionych ze względu na sposób określenia grupy docelowej programów, sieci handlowe wykorzystują głównie tzw. masowe programy lojalnościowe, kierowane do wszystkich nabywców (np. program Skarbonka sieci Auchan, Clubcard sieci Tesco, Rodziynka sieci Carrefour itp.). Mają one na celu wzmocnienie lojalności dotychczasowych klientów, ale także kreowanie lojalności potencjalnych nabywców. W związku z tym programy te charakteryzują się prostymi, w istocie bezwarunkowymi zasadami przystępowania. Uczestnikiem takich programów może być każda osoba pełnoletnia, która jest zobowiązana wypełnić formularz rejestracyjny dostępny np. na stronie internetowej programu albo poprzez infolinię lub w BOK danej sieci handlowej, a w przypadku

²⁸ Np. akcje promocyjne typu „zwrot połowy ceny w punktach” przy zakupie wybranych produktów markowych np. „kawa Tchibo za 18,99, a dostaniesz zwrot w postaci 1000 pkt. programu lojalnościowego”, akcja typu „taniej z kartą”, w ramach której można nabyć określony produkt markowy o 20%-30% taniej niż wynosi jego tzw. cena regularna.

²⁹ Np. okresowo pojawiające się specjalne kupony uprawniające do otrzymania dodatkowych punktów za zakup produktów opatrzonych markami własnymi np. Real Quality w sieci Real w programie Payback.

³⁰ W ostatnim czasie są podejmowane rozważania dotyczące uczciwości praktyk stosowanych w ramach programów lojalnościowych, których efektem jest podział klientów na bardziej i mniej uprzywilejowanych. Odwołuje się tutaj do teorii sprawiedliwości, zgodnie z którą ten podział można rozpatrywać w aspekcie sprawiedliwości dystrybtywnej, proceduralnej oraz relacyjnej. Przyjmuje się, że w przypadku sprawiedliwości dystrybtywnej, odnoszącej się do sposobu nagradzania, programy lojalnościowe w istocie nie łamią tej zasady, chociaż mogą stwarzać wrażenie niesprawiedliwych służących zadowoleniu jednych kosztem innych uczestników. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, w których uczestnicy programów z różnego poziomu mają ze sobą częsty kontakt (np. w sieci Sephora). Por. R. Lacey, J.Z. Sneath: Customer Loyalty Programmes: Are They Fair to Consumers? „Journal of Consumer Marketing” 2006, No. 7.

programów multipartnerskich, u każdego partnera, który uczestniczy w programie. Uczestnik po wypełnieniu formularza rejestracyjnego otrzymuje kartę programu, która jest od razu aktywna. Przystąpienie do programu jest bezpłatne, a dodatkowo niektóre sieci handlowe za przystąpienie „witają” nowych uczestników pakietem powitalnym w postaci kuponów oraz dodatkowych punktów. Niektóre programy lojalnościowe są jednak adresowane tylko do wybranych grup nabywców. Przykładem takiego programu jest np. „Klub Konesera” sieci Alma³¹. Innym interesującym programem lojalnościowym kierowanym do wybranej grupy nabywców jest program sieci sklepów drogerijnych Rossmann. Sieć ta postanowiła swój program lojalnościowy „Rossną!” zaadresować do rodziców i ich nowonarodzonych dzieci. W ramach programu sieć oferuje m.in. serwis doradczy z poradami na temat rozwoju i potrzeb dziecka, specjalnie dedykowane rodzicom wydanie poradnika oraz dedykowane promocje cenowe. Kolejnym typem programów lojalnościowych wyodrębnionych ze względu na grupę docelową, a oferowanym przez sieci handlowe są programy, w ramach których wyodrębnia się dodatkowo wewnętrzne programy dla najlepszych klientów, określane często jako tzw. program VIP. Przykładem takiego programu lojalnościowego jest np. program sieci Sephora. Uczestnicy tego programu są dzieleni na segmenty na podstawie historii zakupów, a nagrody są przyznawane w zależności od historii zakupów i związanej z tym klasyfikacji klienta do określonego segmentu (Sephora White, Black, Gold). Jest to klasyczny przykład programu lojalnościowego mającego charakter wielopoziomowy, w ramach którego każdy kolejny poziom oferuje klientowi dodatkowe korzyści. Na przykład Karta Sephora Gold jest zarezerwowana dla najlepszych klientów sieci, a w mechanizmie nagradzania ma wiele wartości dodanych oraz elementów służących budowie trwałej więzi emocjonalnej pomiędzy siecią a klientem, np. oferty z przedłużoną ważnością, niespodzianki urodzinowe, zaproszenia na bezpłatne lekcje makijażu, oferty premierowe na innowacyjne produkty oraz bezpłatna infolinia przeznaczona wyłącznie dla klientów Gold³².

Kolejnym ważnym etapem w procesie kształtowania programów lojalnościowych sieci handlowych jest opracowanie zestawu korzyści dla uczestników. Podkreśla się często, że odpowiednio skonstruowany system nagradzania uczestników jest istotnym czynnikiem decydującym o powodzeniu programu lojalnościowego. W literaturze przedmiotu można spotkać się z wyróżnieniem

³¹ Klub Konesera jest programem skierowanym do wybranej grupy klientów, którzy wstępując do niego muszą wcześniej spełnić określone kryteria zakupowe. W ten sposób sieć chce skupić się na najważniejszych klientach, wzmocnić ich lojalność poprzez m.in. kierowanie do nich motywujących przekazów marketingowych oraz specjalnie zdefiniowanych promocji. Sieć Alma swoim programem lojalnościowym chce stworzyć markę Premium, otaczając go m.in. unikalnymi nagrodami, które są przygotowane specjalnie dla członków Klubu Konesera w limitowanych edycjach, dostępnymi tylko w Almie, promowanymi dodatkowo rekomendacjami celebrytów, por. www.almamarket.pl/dla-klienta/klub-konesera/artykuly.

³² Por. <http://www.sephora.pl/pl/pid45/karta-klubu-sephora.html>.

wielu elementów, jakie należy wziąć pod uwagę przy konstruowaniu mechanizmów nagradzania w programach lojalnościowych. Zalicza się do nich m.in. jasne zdefiniowanie i zakomunikowanie uczestnikom zasad dotyczących możliwości osiągnięcia korzyści z uczestnictwa w programie, odpowiednie określenie wartości nagród i dostosowanie ich do poszczególnych segmentów klientów³³ czy też zróżnicowanie nagród, tak by odpowiadały różnym potrzebom i możliwościom uczestników³⁴. Następnym istotnym elementem z punktu widzenia kreowania mechanizmów nagradzania w programach lojalnościowych jest badanie postrzegania i znaczenia nagród dla uczestników³⁵ oraz prawdopodobieństwo uzyskania nagrody³⁶. Wiele sieci handlowych wykorzystuje ponadto w mechanizmach nagradzania tzw. efekt wspomaganych postępów mający na celu najpierw wzbudzenie zainteresowania klientów na samym początku wdrażania programu, a następnie stymulowanie ich zaangażowania³⁷. Znaczenie właściwego opracowania katalogu nagród dla uczestników programów wynika z faktu, że dla zdecydowanej większości klientów sieci handlowych w Polsce podstawowym motywem zachowań lojalnościowych, szczególnie powtórnych zakupów, jest przywiązywanie wagi do nagród i pragnienie korzyści po kolejnym zakupie. Strategie nagradzania w programach lojalnościowych opierają się zasadniczo na dwóch wymiarach – tzw. korzyściach twardych i korzyściach miękkich³⁸. Pro-

³³ Badania pokazują, że wartość nagrody nie powinna być ani zbyt niska, ani zbyt wysoka. Niska wartość nagrody zniechęca bowiem do uczestnictwa w programie, zbyt wysoka wartość nagród z kolei jest związana ze zdecydowanie wyższym prawdopodobieństwem odejścia w przyszłości tych uczestników, którzy je otrzymywali i tych, którzy otrzymywali nagrody o niższej wartości. E. Wali-góra-Borejza: Nagradzanie w programach lojalnościowych, <http://www.ireward24.pl>.

³⁴ Niektóre badania pokazują, że uczestnicy programów lojalnościowych nie przeprowadzają kalkulacji, ile powinni wydać pieniędzy u danego organizatora programu, aby zyskać określoną nagrodę, natomiast bardzo istotne jest, aby uczestnik programu odczuwał, że proponowane korzyści mają pewne logiczne powiązania z nim i jego preferencjami, por. B. Karaś: Test sushi, <http://www.marketing news.pl/theme.php?art=131>.

³⁵ Takie badania prowadzi m.in. sieć Spar, która systematycznie monitoruje wśród uczestników programu poziom ich zadowolenia z zaoferowanych w katalogu nagród, a także zbiera informacje na temat zmian, które chcieliby oni wprowadzić w asortymencie, jakości i przeznaczeniu nagród w kolejnych edycjach programu. Potwierdzeniem zasadności prowadzenia takiej polityki są m.in. wyniki badań z zakresu budowania lojalności wśród klientów sieci handlowych realizowanych przez International Service Check, w których sieć SPAR uzyskała wysoki, blisko 80% odsetek pozytywnych odpowiedzi (na podstawie materiałów sieci).

³⁶ Por. E. Wali-góra-Borejza: Nagradzanie w programach..., op.cit.

³⁷ Por. J.C. Nunes, X. Dreze: The Endowed Progress Effect: How Unwarranted Advancement Increases Effort. „Journal of Consumer Research” marzec 2006.

³⁸ Kumar stosuje inny, ale o podobnym charakterze podział nagród i wyróżnia tzw. nagrody pierwszego rzędu i nagrody drugiego rzędu. Zwraca jednak przy tym uwagę, że nagrody pierwszego rzędu są kierowane do wszystkich klientów, natomiast nagrody drugiego rzędu mają charakter selektywny i powinno oferować się tylko wybranym klientom w celu nie tylko podtrzymania ich lojalności w zachowaniu, ale przede wszystkim wzmocnienia lojalności w nastawieniu. V. Kumar: Zarządzanie wartością klienta. Op. cit., s. 90-92.

gramy lojalnościowe sieci handlowych w Polsce to w większości głównie programy oparte na korzyściach twardych o charakterze bodźców materialnych (tzw. Price-Oriented Loyalty Programs). Programy te mają charakter programów punktowych albo są oparte na schemacie rabatowym, albo są hybrydą – programem lojalnościowym punktowo-rabatowym. Badania pokazują, że nie da się zauważyć wyraźnych preferencji wśród uczestników co do systemu lojalnościowego, jedynie w systemie punktowym bardziej preferowana jest wymiana punktów na bony pieniężne niż na nagrody, a w systemie rabatowym uczestnicy wyżej oceniają możliwość korzystania z mniejszych rabatów na cały asortyment sklepu niż ofertę większych rabatów tylko na część asortymentu sklepu³⁹. Istota tych systemów lojalnościowych polega na tym, że ich uczestnicy gromadzą punkty na indywidualnych kontach, a następnie wymieniają je na nagrody rzeczowe z katalogu nagród, bądź otrzymują dodatkowe rabaty przy powtórnych zakupach. W punktowych systemach lojalnościowych sieci handlowych można spotkać bardzo bogaty zestaw możliwości zdobywania punktów, np. tzw. punkty powitalne, przyznawane w momencie przystąpienia do programu, punkty podstawowe, przyznawane w określonej wysokości za daną wielkość zakupu, punkty premiowe i promocyjne przyznawane przy zakupach przekraczających określoną wartość, punkty za zakupy produktów opatrzonych markami własnymi sieci czy też w trakcie trwania określonej promocji,⁴⁰ a w przypadku programów multipartnerskich także punkty partnerskie⁴¹ przyznawane w ramach wymiany świadczonych usług z innymi podmiotami. Przykładem programu punktowego jest np. program Payback czy rozwiązanie funkcjonujące w ramach programu lojalnościowego sieci Decathlon, gdzie 5 punktów zdobywa się za każde wydane 20 PLN, a po zgromadzeniu 250 pkt. uczestnik programu otrzymuje bon o war-

³⁹ Por. Monitor programów lojalnościowych. ARC Rynek i Opinia, Warszawa, sierpień 2011.

⁴⁰ Np. w ramach akcji promocyjnej programu Payback zorganizowanej przy okazji Mistrzostw Europy 2012 w piłce nożnej, pod nazwą „Ustrzel więcej punktów” można było zdobyć np. 5x więcej punktów za zakupy w salonach Empik za minimum 50 zł, czy 500 dodatkowych punktów promocyjnych za zakupy w sieci Jysk za minimum 200 zł itd. Akcja promocyjna trwała od 11.06 do 8.07.2012. Punkty premiowe można z kolei otrzymać np. w ramach programu lojalnościowego sieci Decathlon – dodatkowe 50% punktów przy płatności kartą Alsolia MasterCard. Karta ta jest dedykowaną kartą kredytową, którą sieć Decathlon przygotowała we współpracy z Credit Agricole Bank Polska S.A.

⁴¹ Interesującym rozwiązaniem pozwalającym uzyskiwać punkty podstawowe oraz punkty promocyjne w ramach programu partnerskiego jest serwis internetowy „Punktowiazałka” funkcjonujący w ramach programu Payback. Serwis ten jest dostępny pod domeną www.punktowiazalka.payback.pl. W zamian za nabycie towarów w sklepach internetowych, których asortyment jest prezentowany w „Punktowiazałce” uczestnicy programu otrzymują punkty podstawowe i premiowe. Serwis pomaga wyszukiwać towary oferowane przez wybrane sklepy internetowe według m.in.: nazwy lub modelu produktu, frazy powiązanej z danym produktem, kategorii produktowej, nazwy sklepu czy aktualnych promocji, <http://www.payback.pl>.

tości 20 PLN⁴². Schemat rabatowy polega z kolei na tym, że nagrodą jest określony rabat na wszystkie zakupy w danej sieci handlowej, zwykle jednak po spełnieniu określonych warunków, jakim jest wymóg dokonania jednorazowo lub w określonym czasie zakupów o określonej wartości. Przykładem takiego programu lojalnościowego jest program „Intersport dla aktywnych” sieci Intersport. Po zarejestrowaniu się do programu posiadaczowi karty „Intersport dla aktywnych” (wystarczy dokonanie dowolnego zakupu w sieci) przysługuje 5% rabat na artykuły sportowe, 15% na usługi oraz 5% na imprezy organizowane przez Intersport Polska S.A. Rabat na usługi oraz imprezy jest stały, a rabat na artykuły sportowe jest zmienny w zależności od wartości dokonywanych zakupów w rocznym okresie rozliczeniowym i może osiągnąć wysokość do 10%⁴³. Przykładem programu punktowo-rabatowego jest z kolei program lojalnościowy sieci Sephora. Wyniki niektórych badań sugerują jednak, że programy lojalnościowe powinny ewoluować nie tyle w kierunku wzbogacania katalogu nagród o kolejne nagrody rzeczowe, ale wyróżnika powinny poszukiwać za pomocą rozbudowywania katalogu tzw. korzyści miękkich, czyli wszelkiego rodzaju korzyści niematerialnych, odwołujących się do emocji, w ramach których można wymienić np. wszelkie działania podnoszące prestiż konsumenta, oferujące różnego rodzaju przywileje, a także wykorzystujące element zaskoczenia. Do tych korzyści można zaliczyć także m.in. organizowanie specjalnych wydarzeń dla uczestników czy wspieranie procesów tworzenia społeczności wokół programu czy marki sieci handlowej. Dobrym przykładem takiego programu lojalnościowego sieci handlowej, umiejętnie łączącego w zestawie korzyści zarówno te o charakterze miękkim, jak i twardym jest program DOM sieci Leroy Merlin (por. tab. 2).

Tabela 2

Przykłady korzyści twardych i miękkich oferowanych w ramach programu lojalnościowego DOM sieci Leroy Merlin

Typ korzyści	Charakterystyka
„Na dobry początek”	Rabat powitalny 5% na jednorazowe zakupy w Leroy Merlin, do wykorzystania w ciągu miesiąca od momentu aktywacji konta.
„Realizuj swój plan Punkt po Punkcie”	Prawo do 10% rabatu na całodzienne zakupy po uzbieraniu 1000 punktów (1 pkt = 5 zł wydane na zakupy). W przypadku dodatkowych promocji, przy zakupie objętych nimi produktów, jest zawsze naliczana zwiększona liczba punktów. Punkty są widoczne na koncie dzień po dokonaniu transakcji.

⁴² Warto zauważyć, że program lojalnościowy sieci Decathlon ma wymiar międzynarodowy i występuje w nim możliwość zbierania punktów w ramach tej samej karty stałego klienta nie tylko w Polsce, ale także w sklepach sieci we Francji, w Niemczech, we Włoszech, w Hiszpanii, w Portugalii, w Belgii, w Holandii, w Wielkiej Brytanii oraz w Brazylii, <http://www.decathlon.com.pl/PL/karta-sta-ego-klienta>.

⁴³ Por. regulamin programu <http://www.aktywni.intersport.pl/regulamin>.

cd. tabeli 2

„Nic Ci nie umknie!”	Historia zakupów w Internecie ma ułatwić uczestnikowi dobór produktów, kontrolę wydatków i ewentualne zwroty. W Programie DOM wszystkie zakupy rejestrowane są na Koncie Lojalnościowym w Internecie, co daje takie korzyści, jak m.in.: dostęp do informacji o zakupionych produktach i łatwy dobór identycznych, uproszczona procedura zwrotów – bez konieczności okazania paragonu, większa kontrola wydatków i szybka orientacja w rzeczywistych kosztach inwestycji, łatwość planowania wydatków pod kątem osiągania progów rabatowych i kolejnych rabatów, ocena wszystkich oszczędności poczynionych z tytułu posiadania karty, ułatwienie porównywania poziomu cen w różnych marketach budowlanych.
„Kupujesz taniej, dostajesz szybciej”	Przywilejem dla uczestników programu jest gwarancja transportu jeszcze w dniu zakupu. Warunkiem skorzystania z przywileju jest złożenie zamówienia na produkty dostępne w sklepie do godz. 15:00.
„Wyjątkowe przywileje dla wyjątkowych Klientów”	Dostęp do ofert specjalnych przygotowanych wyłącznie dla uczestników programu typu: dodatkowe promocje, sezonowe upusty, doskonałe warunki kredytowe, profesjonalne prezentacje, ciekawe pokazy, nowinki techniczne itd., uczestnik jest o tych wydarzeniach na bieżąco informowany.
„Inspirująca lektura”	Uczestnik programu ma prawo do nabycia egzemplarza każdego numeru pisma wnętrzarskiego „DOM z pomysłem” tylko za 1 grosz (jest on przekazywany na konto programu dożywiania dzieci Pajacyk, organizowanego przez PAH). Pismo oferuje wiele pomysłów dla domu, ciekawe projekty i wnętrza, praktyczne wskazówki oraz porady ekspertów.

Źródło: Na podstawie materiałów firmy Leroy Merlin oraz www.programdom.leroyermerlin.pl

Reasumując trzeba podkreślić, że korzyści o charakterze miękkim i twarde są oczywiście stosowane równolegle i wzajemnie się uzupełniają. Warto jednak zauważyć, że dla większości Polaków istotnym motywem zachowań lojalnościowych jest pragnienie korzyści głównie w wymiarze materialnym. Potwierdzają to wyniki badań m.in. ARC Rynek i Opinia, a także PMR Research, zgodnie z którymi zarówno w jednym, jak i w drugim badaniu aż 45% uczestników programów lojalnościowych wśród największych korzyści z przystąpienia do nich wskazuje na możliwość uzyskania dodatkowego rabatu lub zniżki na zakup produktów i usług, a 29% na możliwość wymiany zebranych punktów na nagrody rzeczowe. W badaniach tych uczestnicy programów wskazywali także na takie korzyści, jak możliwość wymiany punktów na darmowy produkt lub usługę firmy organizującej program lojalnościowy oraz oszczędność pieniędzy⁴⁴.

W procesie tworzenia programu lojalnościowego ważnym aspektem jest ponadto dokładna kalkulacja kosztów związanych z jego wdrożeniem i zaplanowanie adekwatnych środków finansowych w budżecie marketingowym. Istot-

⁴⁴ Por. ARC Rynek i Opinia, Monitor programów lojalnościowych, Warszawa 2011 r. (badanie zrealizowano w sierpniu 2011 r.) oraz www.research-pmr.com (badanie zrealizowano w kwietniu 2012 r.).

ny jest także sam etap wdrożenia programu, obejmujący decyzje w zakresie m.in. wyboru terminu wprowadzenia czy czasu trwania. Większość programów lojalnościowych sieci handlowych ma charakter programów bezterminowych tzn. że w momencie opracowania koncepcji programu nie określono terminu jego zakończenia. Warto jednak zauważyć, że niektóre sieci handlowe ustalają termin ważności zgromadzonych przez uczestnika punktów, by z jednej strony aktywizować klientów do szybszego ich zdobywania, a z drugiej ograniczyć ryzyko ich nadmiernej akumulacji. W związku z wdrożeniem programu lojalnościowego sieci handlowe opracowują i publikują odpowiednie dokumenty, w tym m.in. regulamin programu określający prawa uczestników, zasady uczestnictwa i warunki przystąpienia do programu, katalog i zasady przyznawania nagród itd. Są one dostępne najczęściej na stronach internetowych sieci bądź programu lojalnościowego. Ostatnim etapem w procesie tworzenia programów lojalnościowych jest określenie procedur systematycznej oceny i pomiaru jego skuteczności i efektywności⁴⁵. Analizy będące wynikiem stałego monitorowania funkcjonowania programu lojalnościowego wzbogacają zasób posiadanych informacji, stają się elementem systemu informacji marketingowej sieci handlowych i umożliwiają podjęcie decyzji dotyczących ewentualnych jego modyfikacji. Trzeba bowiem podkreślić, że modyfikacje w programach lojalnościowych są niezbędne, gdyż ich zadaniem jest podtrzymywanie zainteresowania uczestników. Są one wynikiem zmian w otoczeniu, zmian zachodzących w zachowaniach konsumentów czy chociażby reakcją na zmiany w programach lojalnościowych konkurencyjnych sieci. Ostatnio obserwowanym trendem w modyfikacjach dokonywanych w katalogach nagród jest włączenie do katalogu obok nagród rzeczowych unikalnych nagród o charakterze niematerialnym „typu przeżycia” (np. lot szybowcem, masaż relaksacyjny w programie Payback), a także coraz częściej włączenia do katalogu nagród możliwości przekazywania punktów na cele charytatywne.

4. Komunikacja wielokanałowa z uczestnikami programu jako podstawowy wymiar konkurencyjności współczesnych programów lojalnościowych sieci handlowych

Niezmierzalnym ważnym elementem procesu tworzenia i implementacji programów lojalnościowych jest opracowanie strategii komunikacji z uczestnika-

⁴⁵ Badania takie prowadzi m.in. sieć Tesco, wyniki tych badań w Polsce pokazały np. że koszyk klienta – uczestnika programu ma średnio o 1/3 wyższą wartość niż w przypadku klienta nielojalnego, a 38% klientów Tesco stwierdziło, że pod wpływem programu zaczęła częściej robić zakupy w sieci, por. <http://www.detaldzisiaj.com.pl/article/handel-w-praktyce-przywiazac-i-zatrzymac-klienta>.

mi⁴⁶. Nie da się bowiem stworzyć trwałych relacji z uczestnikami programu bez prowadzenia z nimi prawdziwego dialogu. W programie lojalnościowym komunikacja z uczestnikami powinna mieć charakter ciągły, przez co należy rozumieć taką regularność kontaktów, aby wzmacniała ona poczucie indywidualnego traktowania oraz zaangażowanie uczestnika⁴⁷. Należy podkreślić, że efektem kilku lat funkcjonowania programów lojalnościowych sieci handlowych w Polsce jest ich ciągle rozwijanie i doskonalenie w zakresie tworzenia systemu wiedzy oraz odpowiednich procesów służących zasilaniu go informacjami o klientach⁴⁸, np. szybsza identyfikacja trendów w zachowaniach konsumentów, możliwość stosowania nowych kryteriów segmentacji rynku itd., które są następnie skutecznie wykorzystywane w programach komunikowania z klientem. Wydaje się, że wielkie sieci handlowe funkcjonujące w Polsce realizują już w praktyce podstawowe zasady skutecznej komunikacji z uczestnikami programu, jakimi są spersonalizowana interakcja oraz wykorzystanie zróżnicowanych kanałów komunikacyjnych. Personalizacja kierowanych do uczestników programów komunikatów jest możliwa nie tyle dzięki danym osobowym uzyskanym w trybie rejestracyjnym⁴⁹, ile przede wszystkim na podstawie informacji pochodzących z transakcji, promocji, czy też wszelkiego rodzaju reakcji na zachęty kierowane w ramach akcji marketingu bezpośredniego. Wszechstronna analiza tych danych pozwala na zaprojektowanie coraz bardziej skutecznej komunikacji. Należy zauważyć, że zakres informacji pozyskiwanych w procesie rejestracji jest niewielki, ważnym elementem tego procesu jest jednak fakt, że uczestnicy programu lojalnościowego właśnie najczęściej podczas rejestracji podpisują klauzulę dotyczącą przetwarzania danych

⁴⁶ Wiele firm koncentruje swoje wysiłki w programach lojalnościowych na zapewnieniu atrakcyjności samych nagród. Tymczasem badania pokazują, że wiele programów upada z powodu zaniedbań w zakresie komunikacji. Na fakt, że stali klienci niejednokrotnie bardziej cenią sobie interakcje z firmą niż same nagrody zwrócili w swoich badaniach m.in. D. Bowman i D. Narayandas, cyt. za Nowoczesne sposoby konkurowania w biznesie. Red. H. Mruk. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2008, s. 114-115.

⁴⁷ E. Wałigóra-Borejza: Budowanie lojalności klientów – komunikacja z uczestnikami programów lojalnościowych. „Nowoczesne Zarządzanie”, Magazyn Comarch ERP, czerwiec 2007, nr 2/2011 (16).

⁴⁸ Zob. P. Kwiatek: Struktura efektów kształtowania lojalności konsumentów w programie lojalnościowym. „Handel Wewnętrzny”, czerwiec 2007, numer specjalny, s. 110-112.

⁴⁹ W Polsce zdecydowana większość programów lojalnościowych wymaga podstawowych danych osobowych, takich jak imię, nazwisko, adres, data urodzenia (mają one charakter obligatoryjny), niektóre sieci proszą dodatkowo o podanie informacji o charakterze fakultatywnym np. na temat liczby osób w gospodarstwie domowym, liczby dzieci oraz roku ich urodzenia, dostępu do Internetu (typ łącza internetowego), posiadania samochodu i podanie daty, kiedy kończy się jego ubezpieczenie, stanu cywilnego, a także informacji na temat wykonywanego zawodu, zarobków, posiadania mieszkania bądź domu. Warto zauważyć, że niektóre sieci motywują uczestników programu do podawania jak największej ilości informacji, różnicując ilość przyznanych punktów powitalnych w zależności od ilości podanych informacji w formularzu zgłoszeniowym (np. w sieci Alma uczestnik otrzymuje 25 pkt. powitalnych za podanie tylko podstawowych danych, a za wypełnienie całej ankiety zgłoszeniowej dodatkowe 25 pkt, w programie Payback z kolei za wypełnienie formularza z dodatkowymi danymi osobowymi bierze się udział w losowaniu 1500 pkt.).

osobowych, co później umożliwi komunikację z wykorzystaniem różnych kanałów. Ze względu na zwiększający się stopień interakcyjności z uczestnikami programów lojalnościowych, sieci handlowe jako operatorzy tych programów stawiają na coraz bardziej urozmaiconą komunikację z nimi. W procesie komunikacji z uczestnikami programów wykorzystują przy tym bogaty zestaw kanałów i nośników (por. tab. 3). Zjawisko to można określić mianem komunikacji wielokanałowej (crossmedia). Wynika ono z założeń zintegrowanego systemu komunikacji marketingowej, którego istota wyraża się m.in. w wykorzystywaniu wszystkich dostępnych środków i instrumentów, traktowanych łącznie, ale w różnych układach i konfiguracjach oraz użyciu obok mediów tradycyjnych także mediów dynamicznych, interaktywnych⁵⁰.

Tabela 3

Kanały i nośniki wykorzystywane przez wielkie sieci handlowe w procesie komunikacji z uczestnikami programów lojalnościowych

Kanał/nośnik	Charakterystyka wykorzystania i przykłady
Poczta tradycyjna	<ul style="list-style-type: none"> – głównie do kontaktów z klientami segmentu VIP i Premium do wysyłki katalogów, kolorowych magazynów i biuletynów o charakterze informacyjnym, edukacyjnym, poradnikowym, np. Sephora, Alma; – do wysyłki kuponów rabatowych i promocyjnych w regularnych odstępach czasowych⁵¹, np. sieć Tesco; – sporadycznie do bieżącej korespondencji z klientami; <p>Ze względu na stosunkowo wysokie koszty tego kanału komunikacji, sieci handlowe coraz częściej zastępują go pocztą elektroniczną, informacjami wysyłanymi jako SMS-y, MMS-y. W dobie dominujących mediów elektronicznych wykorzystywanie poczty tradycyjnej np. do wysyłania katalogów nagród może być traktowane jako istotna „wartość wizerunkowa”;</p>
Infolinie (Call Center) oraz usługa telefonii komórkowej SMS/MMS	<ul style="list-style-type: none"> – głównie do obsługi rozmów przychodzących oraz do prowadzenia różnego rodzaju akcji telemarketingowych np. uczestnik programu Payback otrzymuje informacje o programie i partnerach programu, o ilości zebranych punktów, o ofertach specjalnych, a także wybrane personalizowane materiały promocyjne; <p>Zalety: szybkość przekazu, wysoka możliwość koordynacji z innymi kanałami komunikacji, duża skuteczność dotarcia informacji (95% osób czyta wszystkie sms-y) oraz niski koszt;</p> <p>Ograniczenia: postrzeganie telefonu komórkowego przez klientów jako „osobistego” narzędzia komunikacji wymaga takiego zaplanowania</p>

⁵⁰ Syntetyczne ujęcie podstawowych cech zintegrowanego systemu komunikacji marketingowej przedstawia J. Wiktor, zob. J. W. Wiktor: Promocja. System..., op.cit., s. 58-62.

⁵¹ Dobrym przykładem skali wykorzystania poczty jako kanału komunikacji, ale także przykładem segmentacji i personalizacji przekazu jest sieć Tesco, która w ramach brytyjskiego programu na podstawie analiz profili klientów, wykorzystuje m.in. ponad 8 mln wariantów kwartalnych listów do uczestników programu, dane za E. Waliğóra-Borejza: Budowanie lojalności klientów..., op. cit.

cd. tabeli 3

	nia jego wykorzystania, aby uszanować prywatność i uwzględnić w największym stopniu oczekiwania uczestników programu ⁵² (głównie poprzez identyfikację najlepszego czasu przyjścia sms-a oraz eliminowanie nadmiaru komunikatów i niepotrzebnych informacji ⁵³ poprzez dostarczanie spersonalizowanego przekazu, dostarczającego wiedzy ułatwiającej podejmowanie decyzji nabywczych);
Mobilne centra obsługi klienta z ekranami dotykowymi (kioski multimedialne)	<ul style="list-style-type: none"> – uczestnik programu po przeskanowaniu karty lojalnościowej może zapoznać się m.in. z regulaminem programu, przeglądać katalog nagród, sprawdzić ilość punktów, odczytać skierowane do niego promocje w ramach programu „Oferta dla Ciebie”, wydrukować kupon rabatowy o różnych nominałach, a także kupon towarowy uprawniający do odbioru nagród rzeczowych (np. program Payback); – funkcja „regionalizacja akcji”, czyli możliwość zaoferowania klientowi będącemu w danej lokalizacji korzyści w ramach akcji lokalnych (oferta przygotowywana przez program Payback)⁵⁴;
Poczta elektroniczna i strony www	<ul style="list-style-type: none"> – funkcja informacyjna: <ul style="list-style-type: none"> • przesyłanie spersonalizowanych wiadomości w ramach akcji marketingowych i informacyjnych, np. zaproszenia na wyprzedaże, promocje⁵⁵, informowanie o imprezach organizowanych dla uczestników programu; • powiadamianie uczestników programu o wykryciu wad i defektów zakupionych produktów np. w sieci Decathlon; • ewidencja wszystkich zakupów na koncie uczestnika, np. Leroy Merlin, Decathlon; – funkcja wspierająca komunikację dwukierunkową: <ul style="list-style-type: none"> • personalizacja komunikatów marketingowych – strony www niektórych programów są tak projektowane, że po zalogowaniu się uczestnika programu wszystkie komunikaty kierowane do niego są personalizowane (precyzyjne komunikowanie wartości) i dają możliwość zarządzania własnym kontem, np. Payback; • możliwość przesyłania zdefiniowanych wcześniej komunikatów zdarzeniowych, np. życzenia z okazji urodzin; • możliwość swobodnego wyboru przez uczestnika czasu i sposobu zainicjowania kontaktu

⁵² Np. w brytyjskim programie Clubcard sieci Tesco komunikacja SMS-owa jest ściśle określona przez klienta co do pory wysyłania wiadomości promocyjnych i ich częstotliwości (informacja podana w czasie prelekcji Terry’ego Hunta, wygłoszonej podczas kongresu Customer Loyalty Summit, Programy Lojalnościowe & Customer Insight w Krakowie, 15-16 kwietnia 2010 r.).

⁵³ Telefonia komórkowa jako standardowy już kanał komunikacji w programach lojalnościowych jest uznawana jako dość skuteczna, chociaż należy uważać, aby nie „przesadzić” z nadmiarem komunikatów, wyniki niektórych badań dowodzą bowiem, że istnieją przypadki negatywnej reakcji na intensywną komunikację. Por. np. S. Fournier, S. Dobscha, D. Glen Mick: Preventing the Premature Death of Relationship Marketing. „Harvard Business Review” 1997, No. 75, s. 2-8.

⁵⁴ Warto podkreślić, że urządzenia te cieszą się od samego początku funkcjonowania dużym zainteresowaniem wśród uczestników programu Payback, np. w okresie 1.03-31.08 2010 r. tylko w regionie Południe obejmującym hipermarkety Real na znacznym obszarze woj. śląskiego korzystało z nich ponad 100 tys. użytkowników (na podstawie materiałów wewnętrznych sieci Real).

⁵⁵ Np. uczestnicy programu lojalnościowego Rodzinka w sieci Carrefour otrzymują regularne mailingi, które zawierają wykaz produktów specjalnie promowanych w danym okresie (miesiącu) – tzw. katalog hitów oraz kupony na dodatkowe punkty przy zakupie produktów o określonej wartości.

cd. tabeli 3

	<p>– funkcja transakcyjna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • opcja „Twój koszyk” dająca możliwość zamówienia nagrody za zgromadzone punkty, np. Payback; • możliwość aktywowania wirtualnych kuponów – uczestnik programu po aktywacji wybranego wirtualnego kuponu (tzw. eKupon) na stronie www, jeśli zrobi zakupy spełniające warunki z eKuponu i okaże przy kasie kartę programu, to punkty naliczają się automatycznie (program Payback); • dzięki ewidencji zakupów na koncie istnieje możliwość zwrotu lub wymiany zakupionych produktów bez konieczności przedstawiania paragonu kasowego oraz możliwość uzyskania potwierdzenia zakupu w przypadku kradzieży zakupionych artykułów, np. sieć Decathlon; <p>Zalety: obniżenie kosztów komunikacji, kanał pozwala na przeniesienie ciężaru komunikacji „na uczestnika” – uczestnik ma możliwość zamawiania nagród, przeglądania oferty najnowszych promocji, samodzielnego sprawdzenia stanu konta punktowego (wcześniej informowano go o tym poprzez wyciągi w formie drukowanej przesyłane pocztą tradycyjną), przeglądania katalogu nagród (wcześniej katalogi były drukowane i dystrybuowane wśród uczestników programu);</p> <p>Ograniczenia: konieczność stosowania „zasady marketingu przyzwolenia”, czyli uzyskiwanie wcześniejszej zgody klienta na wykorzystanie jego danych do celów marketingowych i możliwości rezygnacji z subskrypcji w każdym momencie;</p>
Portale społecznościowe ⁵⁶	<p>– tworzenie środowiska swobodnej komunikacji dla uczestników programu – dzielenie się informacjami z innymi użytkownikami portalu społecznościowego (uczestnikami programu lojalnościowego) oraz możliwość włączenia się do aktywnego współtworzenia informacji dystrybuowanej przez program.;</p> <p>– zbieranie informacji o uczestniku korzystając z Facebook’owej funkcji „Lubię to”, które następnie można wykorzystać do personalizowania komunikatów promocyjnych, np. Payback;</p> <p>– możliwość wchodzenia w interakcje, motywami może być nie tylko „sympatia” do programu, ale także konkursy, promocje czy ciekawość;</p>
Stanowiska kasowe	<p>– w przypadku zaistnienia określonego wcześniej warunku, kasjer otrzymuje „wytyczne” jak traktować klienta, jaką promocję czy rabat można mu zaproponować;</p> <p>– możliwość drukowania zdefiniowanych wcześniej komunikatów na paragonie, np. punkty za bieżącą transakcją, informacja o saldzie punktowym, zachęta do kolejnych zakupów poprzez wydrukowanie kuponu rabatowego ważnego np. w określonym dniu lub kuponu na dodatkowe punkty, informacja o dodatkowej promocji, np. Payback;</p>
Wydarzenia specjalne (special events)	<p>– specjalne wydarzenia dla wybranych uczestników są okazją do przeżyć o charakterze rekreacyjnym, kulturalnym, sportowym, np. sieć Intersport organizuje dla uczestników swojego programu takie specjalne imprezy sportowe, jak: testy narciarskie, mistrzostwa narciarskie stałych klientów INTERCUP, INTERSOCCER – turniej piłki nożnej dla dzieci i młodzieży, czy INTERRUN – bieg na 5 i 10 km⁵⁷</p>

⁵⁶ Powszechnie przyjmuje się, że należy oczekiwać wzrostu roli portali społecznościowych w ramach programów lojalnościowych, a badania potwierdzają, że wielu uczestników programów wyraża chęć posiadania możliwości kontaktowania się z marką (firmą) za ich pośrednictwem.

⁵⁷ Materiały wewnętrzne firmy Intersport.

W procesie budowania lojalności z klientami ważnym elementem jest ponadto komunikacja prowadzona z nimi bezpośrednio przez personel firmy. Aby pracownicy nie traktowali programu jako „zła koniecznego”, niezbędne jest ich odpowiednie przeszkolenie celem nie tylko edukacji, ale przede wszystkim zaangażowania w projekt⁵⁸.

Podsumowując, utrzymywanie stałej i spersonalizowanej komunikacji z uczestnikami programu jest istotnym elementem efektywności. Sieci handlowe wykorzystują skutecznie zróżnicowane kanały komunikacyjne, przy pomocy których w sposób bezpośredni lub pośredni starają się informować, przypominać i przekonywać uczestników programów lojalnościowych o oferowanych korzyściach, dobierając przy tym najefektywniejsze kanały komunikacji dla poszczególnych segmentów klientów. Można powiedzieć, że sieci handlowe, dzięki wykorzystaniu wielu kanałów komunikacji z uczestnikami programów lojalnościowych, w tym przede wszystkim środowiska wirtualnego, w pełni realizują zasadę „stałej obecności rynkowej”.

Podsumowanie

Programy lojalnościowe sieci handlowych są praktycznym przykładem działań marketingowych wykorzystywanych do budowania lojalności. Dość powszechnie uważa się bowiem, że lojalność klientów przekłada się na realne korzyści dla przedsiębiorstwa⁵⁹. Wykorzystując programy lojalnościowe w pro-

⁵⁸ Dobre rozwiązania o charakterze motywacyjnym w tym obszarze występują w programie Payback skierowanym do pracowników sieci Real w Polsce wzorowane częściowo na programie niemieckim, np. pracownicy zatrudnieni co najmniej 3 miesiące w sieci otrzymują kartę programu, której wyróżnikiem jest system rabatowy, pracownicy mogą także występować o wydanie karty kredytowej Real, w ramach której otrzymują m.in. rabat w wysokości 6% za zakupy w sieci oraz dodatkowo dwa razy więcej punktów w programie, pracownicy zatrudnieni na stanowisku kasjer czy sprzedawca na stoiskach RTV i AGD mogą otrzymywać dodatkowe punkty programu za rekomendację, np. za polecenie karty płatniczej można otrzymać 2000 pkt., dodatkowo pracownicy otrzymują zaproszenia z rabatem w wysokości 12% na specjalne okazje (najczęściej w okresie przedświątecznym). Należy podkreślić, że oferty specjalne dla pracowników są stale rozwijane, np. aby każdy pracownik mógł się zapoznać z nowymi produktami opatrzonymi markami własnymi sieci, „wyrobić” sobie na ich temat opinię i zostać w przyszłości jej ambasadorem zaproponowano pracownikom udział w akcji, w ramach której zaoferowano im 10% zniżki na produkty Real Quality przy okazaniu karty kredytowej Real VIP lub Payback VIP. Dodatkowo otrzymali kupon rabatowy w wysokości 30 zł ważny z kartą VIP programu oraz ankietę do wypełnienia. Można było za udział w takiej akcji uzyskać dodatkowo 4 razy więcej punktów w programie (przykłady zaangażowania pracowników w projekt programu lojalnościowego Payback podano na podstawie wywiadu z pracownikami i materiałów wewnętrznych sieci Real).

⁵⁹ Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że część autorów uważa, że jest to myślenie zbyt uproszczone. Wyniki bowiem niektórych naukowych badań empirycznych sugerują, że zależność pomiędzy lojalnością a zyskownością jest bardziej skomplikowana niż się wydaje. Podkreślają

cesie budowania lojalności swoich klientów sieci handlowe powinny uwzględnić fakt, że jest to działanie długofalowe oraz, że związku z tym w trakcie jego realizacji mogą się pojawić liczne wyzwania, które trudno jest przewidzieć. Umiejętność pokonywania tych wyzwań sprawia, że wśród wielu programów lojalnościowych sieci handlowych można znaleźć takie, które okazały się skuteczne np. program lojalnościowy Clubcard sieci Tesco, czy program Payback, ale też i takie, które są przykładem nieudanych przedsięwzięć, np. program lojalnościowy ABC (Added Bonus Card) sieci Safeway⁶⁰. Wśród tych wyzwań można wymienić np. dużą podatność programów lojalnościowych na naśladownictwo, wynikającą w pewnym stopniu np. z łatwych do kopiowania zestawów oferowanych korzyści, ale także z samych mechanizmów nagradzania uczestników. Wielu autorów twierdzi, że fakt łatwości skopiowania jakiegokolwiek rozwiązania marketingowego, świadczy wręcz o niskiej jego efektywności (skuteczności)⁶¹. Obserwacja rynkowa pokazuje, że rozwiązaniem tego problemu może być np. poszerzenie zakresu działań marketingowych mających na celu zwiększenie skali programu (np. program Payback). Trudną do skopiowania w programie lojalnościowym może być także umiejętność „uczenia się” klientów, wymaga ona bowiem stworzenia systemu wiedzy i odpowiednich procesów w firmie⁶². W literaturze przedmiotu zwraca się także uwagę, że program lojalnościowy może być mniej skuteczny, jeśli dany uczestnik bierze jednocześnie udział w kilku konkurencyjnych programach w danej branży (tzw. multipartytacja, multilojalność). Oznacza to bowiem „podzielenie efektów”, a dodatkowo sytuacja taka nie wspiera identyfikacji klienta z daną siecią (marką)⁶³. W handlu detalicznym jest bardzo trudno osiągnąć sytuację „wyłącznej lojalności”, stąd też występuje silna konkurencja o miano pierwszego sklepu (sieci) wśród klientów⁶⁴. Nie można także lekceważyć coraz częściej pojawiających się obaw

przy tym, że lojalność nie zapewnia automatycznie zyskowności (zależność ta jest w najlepszym razie tylko umiarkowana) oraz to, że bynajmniej lojalni klienci wcale nie muszą być tańsi w obsłudze, a także, że nie są oni skłonni zapłacić wyższej ceny od innych za te same produkty. Por. m.in. W.J. Reinartz, V. Kumar: *The Mismanagement of Customer Loyalty*. „Harvard Business Review” 2002, No. 80 (7), s. 86, wyniki badań zawarte w: G.R. Dowling, M. Uncles: *Do Customer Loyalty Programmes Really Work?* „Sloan Management Review” 1997, Vol. 38, No. 4, s. 71-82 oraz V. Kumar: *Zarządzanie wartością klienta*. Op. cit., s. 23-36.

⁶⁰ Sieć uruchomiła swój program lojalnościowy w 1995 r., wzorując się częściowo na programie sieci Tesco i wycofała się z kontynuacji programu po pięciu latach funkcjonowania, kiedy stwierdzono, że brak jest uzasadnienia wysokiego kosztu programu i nie ma możliwości wykorzystania zgromadzonych danych o klientach do zwiększenia wolumenu sprzedaży. Por. M. Sullivan, D. Adcock: *Marketing w handlu detalicznym*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 349.

⁶¹ Por. np. R. Shaw: *Nowe spojrzenie na marketing*. Studio Emka, Warszawa 2001, s. 81, oraz W. Wrzosek: *Warunki rynkowe a efektywność marketingu*. „Marketing i Rynek” 2003, nr 9, s. 4.

⁶² P. Kwiatek: *Struktura efektów kształtowania...*, op. cit., s. 109-112.

⁶³ P. Kwiatek, E. Rudawska: *Uczestnictwo w konkurencyjnych programach lojalnościowych*. „Marketing i Rynek” 2008, nr 7, s. 14.

⁶⁴ Wyróżnienie kategorii „pierwszego sklepu” proponuje m.in.: R. East, K. Hammond, P. Harris, W. Lomax: *First-Store Loyalty and Retention*. „Journal of Marketing Management” 2000, No. 16.

klientów wiążących się z koniecznością udostępniania danych oraz wyrażenia zgody na ich przetwarzanie do celów marketingowych w związku z uczestnictwem w programie⁶⁵.

Reasumując, należy podkreślić, że z uwagi na fakt, że lojalni klienci na współczesnym rynku mają duże znaczenie dla większości sieci handlowych, programy lojalnościowe powinny się rozwijać. Przed przystąpieniem do projektowania programów menedżerowie sieci muszą jednak pamiętać o konieczności starannego przemyślenia wielu stereotypów i uogólnień, które narosły wokół zjawiska lojalności, oraz że utożsamianie lojalności jedynie z nagradzaniem powtarzalnych zakupów jest zbyt ograniczające i może prowadzić do nadmiernej ekonomizacji relacji, a skuteczności współczesnych programów powinno się poszukiwać przede wszystkim w aktywnej komunikacji odpowiednio budującej i stopniowo wzmacniającej zaangażowanie uczestników.

LOYALTY PROGRAMS OF LARGE RETAIL CHAINS AS A TOOL FOR MARKETING COMMUNICATIONS – THE EVOLUTION AND DETERMINANTS OF MARKET SUCCESS

Summary

Customer loyalty programs are increasingly becoming an integral tool of marketing activity of large retail chains and the basis for building their market strategy. Large retail chains recognize that greatest value in loyalty programs is the possibility of improving knowledge about customers and potential impact on their attitudes and buying behavior. The purpose of this article is to present the role of a loyalty program as a tool for marketing communications in the market strategies of large retail chains. This paper presents the thesis that the competitiveness of today's commercial networks' loyalty programs provide a rich spectrum of communication channels and enable participants to communicate with the organizers of the program in a way that best suits them.

⁶⁵ Np. w Rosji wiele programów lojalnościowych poniosło porażkę z uwagi na to, że znaczna część uczestników traktowała je jako nadmierną próbę ingerencji w ich prywatność. Por. R. Turska: Lojalność – jak budują na świecie. „Marketing w Praktyce” dodatek do nr 3, marzec 2012.