

# programy lojalnościowe

budowa i funkcjonowanie



# programy lojalnościowe

<i>Ch.M. Futrell</i>	NOWOCZESNE TECHNIKI SPRZEDAŻY Metody prezentacji, profesjonalna obsługa, relacje z klientami (podręcznik)
<i>M. Sullivan, D. Adcock</i>	MARKETING W HANDLU DETALICZNYM
<i>P. Cheverton</i>	ZARZĄDZANIE KLUCZOWYMI KLIENTAMI Jak uzyskać status głównego dostawcy
<i>G. Schenk</i>	PROFESJONALNY SPRZEDAWCA Jak budować trwałe więzi z klientami
<i>K. Burnett</i>	RELACJE Z KLUCZOWYMI KLIENTAMI Analiza i zarządzanie
<i>Performance Research Associates</i>	JAK ZAPEWNIĆ ZNAKOMITĄ OBSŁUGĘ KLIENTÓW
<i>M. McDonald, I. Dunbar</i>	SEGMENTACJA RYNKU Przebieg procesu i wykorzystanie wyników
<i>N. Hill, J. Alexander</i>	POMIAR SATYSFAKCJI I LOJALNOŚCI KLIENTÓW
<i>K. Storbacka, J.R. Lehtinen</i>	SZTUKA BUDOWANIA TRWAŁYCH ZWIĄZKÓW Z KLIENTAMI
<i>V. Gee, J. Gee</i>	PROGRAM SZKOLENIA Z ZAKRESU OBSŁUGI KLIENTA Ćwiczenia, formularze, wskazówki dla prowadzącego
<i>J. Magee</i>	PROGRAM SZKOLENIA SPRZEDAWCÓW Ćwiczenia, formularze, wskazówki dla prowadzącego
<i>H. Edwards, D. Day</i>	KREOWANIE MAREK Z PASJĄ
<i>J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan</i>	ZARZĄDZANIE MARKĄ
<i>M. Michalik, B. Pilarczyk, H. Mruk</i>	MARKETING STRATEGICZNY NA RYNKU FARMACEUTYCZNYM
<i>A. Kaniewska-Sęba, G. Leszczyński B. Pilarczyk</i>	BADANIA MARKETINGOWE NA RYNKU BUSINESS-TO-BUSINESS

Pełna oferta wydawnicza jest dostępna na stronie [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

# programy lojalnościowe

budowa i funkcjonowanie

Piotr Kwiatek

Kraków 2007

Recenzent

*Prof. dr hab. Henryk Mruk, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu*

Projekt graficzny okładki i zdjęcie

*Barbara Widlak*

Redaktor

*Wojciech Adamski*

Redaktor techniczny

*Janina Burek*

Korekta

*Magdalena Płucisz*

*Iwona Pisiewicz*

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 2007

All rights reserved.

ISBN 978-83-7526-157-8

Wydane przez:

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Redakcja Wydawnictw Książkowych i Czasopism Prawniczych

01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a

tel. (022) 535 80 00

Redakcja Książek

31-156 Kraków, ul. Zaczysze 7

tel. (012) 630 46 00

e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)

Księgarnia internetowa: [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

Łamanie: *Wojciech Prażuch*

Druk i oprawa: Drukarnia Wydawnictw Naukowych Sp. z o.o.

Łódź, ul. Żwirki 2

*Mojej żonie Annie*



# SPIS TREŚCI

O autorze .....	9
Przedmowa .....	11
<b>1. Lojalność w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....</b>	<b>13</b>
Marketing relacyjny, czyli co i dlaczego? .....	13
Istota lojalności – mity i fakty .....	24
Uwarunkowania lojalności .....	38
Pomiar lojalności .....	57
<b>2. Istota programu lojalnościowego .....</b>	<b>67</b>
Czym jest program lojalnościowy? .....	67
Schemat lojalnościowy i program częstego zakupu .....	78
Historia programów, czyli jedna nazwa i wiele znaczeń .....	81
Rodzaje programów lojalnościowych .....	88
<b>3. Proces budowy programu lojalnościowego .....</b>	<b>114</b>
Proces tworzenia programu .....	114
Cele programu lojalnościowego .....	116
Segmentacja klientów i segmentacja uczestników programu .....	124
Marketing mix programu .....	136
Wiązka korzyści – nie tylko nagrody .....	139
Testowanie .....	148
Zaangażowanie: uczestnictwo w programie .....	150
Koszty programu .....	152
Analiza funkcjonowania programu .....	169
<b>4. Ocena funkcjonowania programu .....</b>	<b>174</b>
Różnice międzybranżowe – implikacje dla programów .....	175
Programy na wybranych rynkach .....	179

---

Funkcjonowanie programów w świetle badań.....	195
Efekty programów – czy programy są lojalnościowe? .....	204
Od czego zależą efekty programu.....	210
Podsumowanie.....	217
Aneks.....	219
<b>Literatura .....</b>	<b>223</b>

## O AUTORZE

**Piotr Kwiatek**, doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Strategii Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Autor i współautor kilkudziesięciu publikacji na temat lojalności nabywców, programów lojalnościowych oraz kontroli marketingowej. Prekursor badań nad skutecznością programów lojalnościowych. Prowadzi blog o lojalności i programach lojalnościowych ([www.lojalni.pl](http://www.lojalni.pl)).

Członek założyciel Global Sales Network – międzynarodowej sieci badaczy zajmujących się zagadnieniami zarządzania sprzedażą.

Współpracuje z firmami z rynku przemysłowego i branży finansowej w zakresie badań i rozwoju działań marketingowych oraz doradztwa.



# PRZEDMOWA

Masowy charakter działań, prowadzonych do lat pięćdziesiątych XX wieku, odzwierciedlał orientację przedsiębiorstw na poszukiwanie ekstensywnych źródeł rozwoju. W zakresie marketingu wyrazem tej orientacji było przede wszystkim skoncentrowanie się na pozyskiwaniu jak największej liczby klientów i osiągnięciu wysokiego udziału w rynku. Zmiany, zachodzące w otoczeniu społeczno-gospodarczym, przejawiające się między innymi w trendach globalizacyjnych czy też w dynamicznym upowszechnianiu się nowoczesnych technologii, a także dojrzałość niektórych rynków skłoniły przedsiębiorstwa do zwrócenia szczególnej uwagi na możliwości rozwoju osiąganego na drodze intensywnej. Firmy zaczęły zwiększać wykorzystywanie posiadanych przez siebie zasobów i podejmować działania ukierunkowane na maksymalizację wartości klientów, z którymi już współpracują.

Współczesny konsument poddawany jest więc oddziaływaniu technik i narzędzi marketingowych, z których, jak się wydaje, coraz większa część ma na celu nie tyle spowodowanie krótkookresowego wzrostu sprzedaży, co zapewnienie przedsiębiorstwu efektów długookresowych, wynikających z posiadania stałych klientów. Megatrendy, jak określił główne tendencje schyłku XX wieku D. Castenow, wpłynęły również na popularyzację stosunkowo młodej koncepcji zarządzania marketingowego opartego na relacjach – wzajemnych powiązaniach i interakcjach pomiędzy podmiotami rynkowymi. Kluczowym elementem tej koncepcji jest zagadnienie trwałości związku czy więzi z klientem, określanej mianem lojalności nabywcy.

Szybkie upowszechnienie się w rzeczywistości gospodarczej koncepcji marketingu opartego na relacjach nie byłoby możliwe bez wyraźnego określenia efektów, jakie może ona przynieść przedsiębiorstwu. W literaturze z zakresu marketingu relacji uwypukla się szczególnie finansowe korzyści wynikające dla przedsiębiorstwa z faktu posiadania lojalnych klientów. Według badań opublikowanych przez F. Reichhelda i W.E. Sasserę stali klienci są bowiem źródłem dodatkowych przychodów przedsiębiorstwa (między innymi ze względu na zwiększający się zakres

dokonywanych przez nich zakupów i mniejszą wrażliwość cenową), a jednocześnie wpływają na obniżenie kosztów funkcjonowania (między innymi dlatego, że przedsiębiorstwo nie ponosi kosztów akwizycji klienta)<sup>1</sup>.

To właśnie wyniki badań dotyczących więzi rynkowych doprowadziły do spopularyzowania dwóch kluczowych dla marketingu XXI wieku pojęć: „lojalności” oraz „wartości”. Jednym z najistotniejszych dla praktyki gospodarczej odkryć było stwierdzenie istnienia pozytywnego związku między długością trwania relacji przedsiębiorstwo – klient a generowanymi zyskami. Oznaczało to między innymi wzrost zainteresowania metodami umożliwiającymi kształtowanie czasu trwania relacji.

W kwestii, którą będziemy się tu zajmować, istotną rolę odgrywa pojęcie „wartości”. W ramach nurtu humanistycznego, szczególnie w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia, znaleźć można wiele publikacji traktujących o kreowaniu wartości z klientem czy też dla klienta. Koncepcja wartości była w swej pierwotnej formie dość odległa od wymagań biznesowych, chociaż bowiem zapewniała możliwość różnicowania oferty przedsiębiorstwa, a zatem mogła stanowić źródło przewagi konkurencyjnej, to pomijała kwantyfikowalne i wyrażone w pieniądzu efekty dla tegoż przedsiębiorstwa (przy założeniu, że dostarczenie odpowiedniej, pożądanej przez klienta wartości musi przełożyć się na lepsze wyniki firmy).

Skomplikowana sieć współzależności obejmujących menedżerów i klientów ich przedsiębiorstw funkcjonuje w swego rodzaju systemie zamkniętym. Menedżer jest przecież członkiem społeczeństwa, a więc podlega wszystkim procesom, jakie w społeczeństwie zachodzą. Parafrazując spostrzeżenia J. Sztumskiego odnośnie do badacza kwestii społecznych, można przyjąć, że menedżer jest „istotą nie tylko zdeterminowaną swoją funkcją i pozycją społeczną wynikającą z tytułu pełnionego zawodu, lecz także człowiekiem przynależnym do różnych grup społecznych”, co sprawia, że „ulega on [...] różnym presjom społecznym”<sup>2</sup>.

Powszechnym błędem popełnianym przez menedżerów jest projekcja ich własnych postaw i oczekiwań na konsumentów; błąd służb marketingowych to dodatkowo zbyt jednostronne – nieuwzględniające jego wartości dla przedsiębiorstwa – działanie zorientowane na kreowanie zadowolenia klienta (należy pamiętać, że zadowolenie klienta nie jest dla przedsiębiorstwa komercyjnego wartością samą w sobie, chociaż w wielu wypadkach stanowi konieczny warunek kreowania wartości, co zostanie przedstawione w rozdziałach 1 i 2).

---

<sup>1</sup> F. Reichheld, W. Sasser, *Zero Defections: Quality Comes to Services*, „Harvard Business Review”, wrzesień–październik 1990, s. 105–111.

<sup>2</sup> Zob.: J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, wyd. 5, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 1999, s. 38.

# LOJALNOŚĆ W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

## Marketing relacyjny, czyli co i dlaczego?

Mówiąc o lojalności, nie można pominąć zagadnienia źródeł jej popularności w praktyce marketingowej. Marketing jako wyraz orientacji rynkowej przedsiębiorstwa jest zjawiskiem dynamicznym, uogólniającym i kategoryzującym zmiany zachodzące w otoczeniu. Dlatego też może być rozpatrywany z punktu widzenia różnicowania się rynku<sup>1</sup>. Marketing masowy, dominujący w pierwszej fazie orientacji marketingowej, charakterystyczny był dla rynku postrzeganego przez przedsiębiorstwo jako jednolity zbiór konsumentów. Głównym przejawem działań marketingowych było wówczas stosowanie reklamy masowej oraz standaryzacja oferty, co stanowiło niewiele bardziej wyszukaną formę organizacji biznesu niż ta, jaką przyjął H. Ford, produkując i promując swój słynny model „T”. Nie sposób wskazać, co było pierwotną przyczyną przejścia od masowego ujęcia rynku do koncepcji marketingu segmentów. Różnicowanie oferty mogło być bowiem albo efektem poszukiwania formy odróżnienia się od konkurencji (aktywna postawa przedsiębiorstwa), albo odpowiedzią na konkretne zapotrzebowanie ze strony rynku (postawa pasywna). Przyjmując pierwszą z hipotez, można przypuszczać, że to niska skuteczność krajowa stosowania jednakowych narzędzi marketingu dla wszystkich grup odbiorców zmusiła producentów do wydzielenia odrębnych segmentów<sup>2</sup>.

Proces rozdrabniania rynku na coraz mniejsze, różniące się między sobą części dał z kolei początek wyodrębnianiu tzw. nisz rynkowych, to jest rynków składających się ze względnie niewielkiej liczby nabywców, mających specyficzne i rzadko

---

<sup>1</sup> J. Otto, *Marketing bezpośredni, czyli jak zaprzyjaźnić się z klientem*, Business Press, Warszawa 1994, s. 14.

<sup>2</sup> Do skuteczności stosowania przez przedsiębiorstwa podobnych instrumentów marketingowych w odniesieniu do programów lojalnościowych wrócimy w dalszej części książki.

spotykane potrzeby<sup>3</sup>. Dalsze poszukiwanie przez przedsiębiorstwa możliwości lepszego i szybszego (niż konkurenci) zaspokajania potrzeb konsumentów oraz trendy dywersyfikacji rynku i jego postępującego rozdrobnienia doprowadziły do powstania koncepcji bezpośredniego kontaktu z indywidualnie traktowanym klientem – czyli *one to one marketing*.

Oznaczało to w istocie powrót do korzeni, do starych dobrych zasad kupieckich. Sprzedawca w osiedlowym sklepie zna swoich klientów z imienia i nazwiska, pamięta ich upodobania, wie niemal wszystko o ich sposobie życia, może więc dostosować swoje usługi do ich indywidualnych potrzeb. Różnica między tradycyjną praktyką a koncepcją *one to one* polega przede wszystkim na skali działalności.

Dzięki nowoczesnym technologiom informacyjnym powstała szansa na prowadzenie marketingu indywidualnego na rynku masowym. Pozwoliło to na urzeczywistnienie rozwijanej od ponad 20 lat na gruncie teoretycznym koncepcji działalności, opartej na relacjach przedsiębiorstwa z różnymi podmiotami. Dynamiczny rozwój technologii umożliwił menedżerom powrót do podstaw orientacji marketingowej, wyrażającej się przede wszystkim prymatem nabywcy w tworzeniu sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Wydaje się, że znaczna popularność, jaką zyskały informatyczne narzędzia wspierające zarządzanie kontaktami z klientami w skali masowej (której odzwierciedlenie stanowi między innymi liczba podmiotów gospodarczych, które je oferują), świadczy o zainteresowaniu takimi rozwiązaniami ze strony przedsiębiorstw. Szybkość obróbki danych oraz spadek kosztów ich przetwarzania i archiwizowania pozwoliły na prowadzenie baz danych bogatych w informacje na temat klientów. Informacje te stanowią jednak fundament działań prowadzonych w ramach marketingu *one to one*. Indywidualizacja podejścia do klienta oraz wspomniana zmiana uwarunkowań, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa, doprowadziły do rozwoju marketingu partnerskiego. Określenie to wywodzi się z angielskiego terminu *relationship marketing*, który w polskiej literaturze przedmiotu tłumaczy się jako „marketing powiązań”, „marketing relacji” lub „marketing relacyjny” albo „marketing związków” lub „marketing więzi”. W naszych rozważaniach będziemy się posługiwać pojęciem „marketing relacyjny” zamiennie z „marketingiem relacji”, ponieważ, jak słusznie zauważa J. Otto, słowo „relacja” zawiera w sobie partnerstwo, a także jest dokładnym tłumaczeniem angielskiego terminu *relationship*<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> A. Kaniewska, G. Leszczyński, *Od segmentacji do indywidualizacji*, [w:] *Strategie marketingowe*, red. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 48.

<sup>4</sup> Por. J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 41.