

Urszula Chra chol

Znaczenie nagradzania w programach lojalnościowych

Problemy Zarzadzania, Finansów i Marketingu 25, 357-366

2012

Artyku l zosta l opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artyku l jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzacej zawarto c polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

mgr URSZULA CHRAĆHOL
Uniwersytet Szczeciński

ZNACZENIE NAGRADZANIA W PROGRAMACH LOJALNOŚCIOWYCH

Streszczenie

Artykuł poświęcony jest tematyce nagradzania i motywowania w programach lojalnościowych. W pierwszej części zaprezentowano ujęcie teoretyczne omawianego zagadnienia, zwrócono uwagę na ważne elementy wchodzące w skład systemu nagradzania. Kolejno przedstawiono wyniki badań prowadzonych na rynku programów lojalnościowych oraz case study nagradzania w wybranych programach lojalnościowych.

Wprowadzenie

Marzeniem każdego przedsiębiorcy, menedżera jest osiągnięcie pełnej lojalności klientów czy też pracowników. W dzisiejszych czasach, kiedy zasoby pieniężne na rynku ulegają zwiększeniu, a tym samym portfel dóbr i usług rozwija się coraz szybciej, klienci stają się coraz bardziej wymagający wobec oferowanych im produktów, a co za tym idzie mogą wybierać w bogatej ofercie. W celu pozyskania lojalności klientów, a tym samym zwiększenia zysków firmy, należy podejść do marketingu lojalnościowego bardzo poważnie. Sposób pozyskania lojalności klienta, a następnie jej utrzymania, stanowi bardzo duże wyzwanie dla przedsiębiorstw. Narzędziem, które wspomaga działania budowania lojalności są programy lojalnościowe, których schemat organizacyjny oraz wachlarz wykorzystanych narzędzi wpływają na ich ocenę w oczach konsumentów oraz decyzję o uczestnictwie w tym przedsięwzięciu.

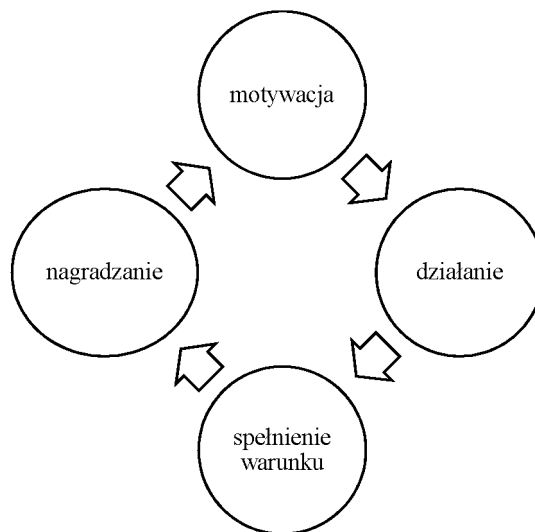
Nagradzanie jest nieodzownym elementem budowy programów lojalnościowych. Nagradza się lojalność i aktywność konsumentów spełniających pewne warunki stawiane przez organizatora programu. Zarówno od częstotliwości zakupów, jak i od poziomu nagrody zależy to, czy klient uzna, że praw-

dopodobieństwo uzyskania nagrody zasługuje na wysiłek ponownego zakupu. Procedury obliczania i odbierania nagrody, a także terminy jej wykorzystania, mają także kluczowe znaczenie¹.

Autorka w artykule skupiła się na zagadnieniu nagradzania w programach lojalnościowych, jednakże nie twierdząc, że jest to najważniejszy i decydujący element budowy programów lojalnościowych.

Ujęcie teoretyczne nagradzania w programach lojalnościowych

Według Andrzeja Łapety, nagradzanie jest procesem przyznawania i przekazywania nagrody za określone zachowania, osiągnięcia lub postawy. Ściśle związane z nim jest motywowanie, rozumiane jako proces zachęcania do podejmowania określonych działań lub szerzej do osiągnięcia określonych celów². Zauważyć należy, że opisywane elementy oddziałują na siebie, doprowadzając do cykliczności pewnego schematu. Najpierw należy uczestnika programu lojalnościowego zmotywować do określonego działania, a następnie, za spełnienie wyznaczonych przez organizatora warunków, nagrodzić. Schemat takiego działania przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Cykliczność motywacji i nagradzania

Źródło: A. Łapeta, *Praktyczny kurs budowania lojalności klientów. Nagradzanie i motywowanie klientów*, ECU Marketing, Kraków 2008, s. 11.

¹ J. Horovitz, *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006, s. 119.

² A. Łapeta, *Praktyczny kurs budowania lojalności klientów. Nagradzanie i motywowanie klientów*, ECU Marketing, Kraków 2008, s. 11.

- L. O'Brien i C. Jones uważają, że na wartość programu składają się³:
- wartość gotówkowa nagród, np. stosunek ceny biletu lotniczego do kwoty wydatków niezbędnych do zebrania dostatecznej liczby punktów,
 - zakres oferty nagród – szerszy asortyment nagród daje klientowi poczucie większej wartości, ponieważ ma możliwość swobodnego wyboru nagrody,
 - psychologiczna wartość nagród – wartość aspiracyjna, czyli to, jaką motywację ma klient do starania się o nagrodę,
 - prawdopodobieństwo otrzymania nagrody w ocenie klientów – klienci wyżej stawiają nagrody, których uzyskanie jest dla nich realne,
 - przejrzystość i zrozumiałość zasad programu – klienci preferują programy, które nie wiążą się z ponoszeniem zbyt wysokich kosztów związanych z czasem poświęconym na zrozumienie zasad programu.

Nagrody są bardzo ważnym, ale nie jedynym elementem, dzięki któremu uczestnicy programów oceniają je i wyrażają chęć uczestnictwa w nich. Autorka zgadza się ze stwierdzeniem powyższych autorów, że uczestnicy przeliczają wartość punktową nagrody do nakładów, jakie muszą ponieść, aby ją uzyskać, oraz, że preferują programy o jasnym i zrozumiałym regulaminie uczestnictwa. Szeroki asortyment nagród pozwala konsumentowi na swobodne zdecydowanie na co chce zbierać punkty, jednak należy pamiętać, że z punktu widzenia organizatora zarządzanie dużym katalogiem nagród może powodować wiele trudności. Duży katalog nagród musi być bardzo często aktualizowany, gdyż zmienność modeli poszczególnych nagród na rynku może być znaczna.

K. Johnson uważa również, że są trzy powody świadczące o wysokiej wartości programu lojalnościowego: wielkość asortymentu dostępnych nagród w katalogu, pewność dostarczenia nagrody i czas oczekiwania na nią oraz ocena prawdopodobieństwa otrzymania nagrody⁴. Autor zwraca też uwagę na inny ważny czynnik dotyczący nagród – ich atrakcyjność, na którą nie wpływa tylko sama nagroda, ale także sposób, w jaki można ją zamówić, czas oczekiwania na nią oraz sposób dostarczenia. Zamawianie nagród może odbywać się w różny sposób w zależności od schematu organizacyjnego przyjętego przez organizatora programu. Możliwe jest zamawianie przez stronę internetową, infolinię, dro-

³ L. O'Brien, Ch. Jones, *Do rewards really create loyalty?*, „Harvard Business Review” 1995, May-June, s. 79.

⁴ K. Johnson, *Loyalty marketing: keeping in contact with the right customers*, „Direct Marketing” 1999, No. 5, s. 36.

gą mailową, za pomocą sms lub przez przedstawiciela handlowego. To samo dotyczy sposobu otrzymania nagrody, który również zależy od organizatora programu. Nagrody najczęściej dostarczane są przez firmę kurierską lub przedstawiciela handlowego firmy organizującej program. Druga forma dostarczania ma także wymiar emocjonalny. Przedstawiciel firmy jest jej reprezentantem i w jej imieniu wręcza zdobytą przez uczestnika nagrodę przekazując gratulacje. Kwestią najważniejszą jest czas oczekiwania na nagrodę. Hipotetycznie uczestnik, który długo zbierał punkty na wymarzoną nagrodę, zamawia ją i czeka np. miesiąc na jej dostarczenie. Zbyt długi czas oczekiwania może wywołać zdemotywowanie uczestnika oraz zniechęcenie go do dalszego udziału w programie.

W literaturze przyjmuje się podział na korzyści twarde (*hard*) i miękkie (*soft*), choć bywa, że są one różnie rozumiane. Twarde korzyści (obniżki cen, punkty wymieniane na nagrody) mają określony, ściśle zdefiniowany koszt dla sponsora programu. Miękkie korzyści są trudniejsze do bezpośredniej wyceny. Mogą to być różnego rodzaju przywileje, jak np. specjalnie dedykowane linie telefoniczne lub dostęp do dodatkowego pakietu usług. Twarde korzyści są łatwiejsze do skopiowania przez konkurencję, gdyż można je obserwować, natomiast miękkie korzyści są trudniejsze w obsłudze i często też droższe⁵.

P. Kwiatek przytacza badania amerykańskich uczonych prowadzone na rynku dóbr konsumpcyjnych częstego zakupu, którzy dowodzą, że obniżki cenowe (nazywane przez nich zachętami natychmiastowymi) powinny znaleźć zastosowanie na rynkach, gdzie inercja konsumentów jest znaczna. Natomiast stosowanie nagród rzeczowych, czyli zachęty odłożonej w czasie, powinno odbywać się na rynkach, gdzie występuje naturalna skłonność konsumentów do poszukiwania nowości. Kwiatek przytacza także badania przeprowadzone wśród klientów jednego z banków w Polsce, którzy preferują nagrody związane z działalnością bazową banku oraz deklarują chęć dłuższego zbierania punktów dla otrzymania lepszej nagrody⁶.

Istotnym elementem związanym z nagrodami jest czas zbierania punktów. Przelicznik punktowy stosowany w programie powinien być dostępny dla znacznej grupy uczestników danego programu, tak aby nie musieli oni kilka lat zbierać punktów na jakąkolwiek nagrodę. Określenie wartości jednego punktu na zbyt wysokim, a tym samym mało dostępnym pułapie dla uczestnika, spowoduje jego niechęć do udziału w przedsięwzięciu. Może również zdarzyć się

⁵ P. Kwiatek, *Programy lojalnościowe, budowa i funkcjonowanie*, Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 139.

⁶ *Ibidem*, s. 142–143.

sytuacja, kiedy np. sklep z materacami ma małe szanse na założenie typowego programu lojalnościowego, gdyż nie jest to rodzaj produktu kupowany z dużą częstotliwością przez jednego konsumenta. Idealnym rozwiązaniem dla tego typu firm jest wstąpienie do programu zrzeszającego wielu partnerów – programu multipartnerskiego. Konsument przez możliwość zbierania punktów w kilku miejscach może bez problemu zbierać punkty na nagrodę.

A. Łapeta przyjmuje, że podział nagród na miękkie i twarde jest niewystarczający, dlatego też proponuje podział, który przedstawiono na rysunku 2.

Nagrody materialne	Nagrody finansowe	Nagrody niematerialne	Nagrody prestiżowe	Kolekcje nagród	Ekwiwalenty nagród	Nagrody zewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> – darmowy produkt własny – drobny prezent – nagroda z katalogu nagród – nagroda z dopłatą klienta – nagroda konkursowa lub z losowania 	<ul style="list-style-type: none"> – rabat na aktualny zakup – rabat na kolejny zakup – zwrot części kosztów zakupu – kupon rabatowy – odroczoną zapłatą – możliwość zakupu w cenie promocyjnej 	<ul style="list-style-type: none"> – udział w losowaniu – dodatkowa usługa – serwis – porada specjalisty – wsparcie marketingowe – wsparcie techniczne 	<ul style="list-style-type: none"> – podziękowania – otrzymanie wyższego statusu – prośba o opinię – zaproszenie do konsultacji – zaproszenie na imprezę – oferta dedykowana – osobisty doradca 	<p>jest to zestawienie nagród, które mają cechy wspólne, to zaś powoduje, że klient, który otrzymał jedną z nagród, będzie zdecydowany na zdobycie kolejnych</p>	<ul style="list-style-type: none"> – punkty – pieczątki – znaczki – punkty dodatkowe – kupony 	<ul style="list-style-type: none"> – uprawnienia do rabatu w zewnętrznej firmie – uprawnienia do nagrody w zewnętrznej firmie – darmowa usługa zewnętrzna

Rys. 2. Ogólne kategorie nagród stosowane w programach lojalnościowych

Źródło: opracowanie na podstawie A. Łapeta, *Praktyczny kurs budowania...*, s. 31–41.

W ostatnich latach na popularności wśród nagród zyskują bony pieniężne lub karty podarunkowe. Karty podarunkowe sprawdzają się jako nagrody we wszystkich konkursach, programach lojalnościowych czy promocjach. Organizator nie musi przechowywać nagród w różnych rozmiarach, kolorach itp. Nie ma problemu z niewykorzystanymi stanami magazynowymi przy zmianie katalogu⁷.

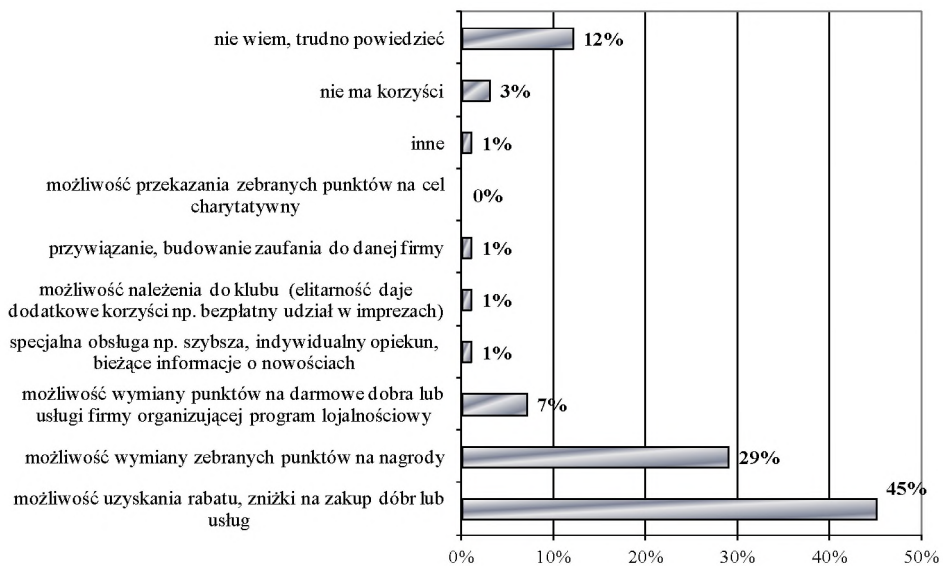
Opisane wyżej rozwiązanie ma zalety, ale także wady. Otrzymane na karcie pieniądze uczestnik programu może wydać na wszystko, np. na zakupy spożywcze. Dla firmy organizującej program nie niesie to za sobą „ładunku” emo-

⁷ G. Głowacki, *Nagrody i zaproszenia*, raport Loyalty Business Overview 2012, Pallad Media, Kraków 2012, s. 62.

cyjonalnego. Wiele firm woli nagrody twarde, uważając, że jeżeli uczestnik zamówi za zebrane punkty czajnik, będzie długo pamiętał, że jest on nagrodą za udział w programie. Natomiast dokonane zakupy w markecie nigdy nie będą kojarzyć się z nagrodą w programie lojalnościowym.

Wyniki badań dotyczące zagadnienie nagradzania w programach lojalnościowych

Jak wskazują wyniki badań przeprowadzone w 2011 roku przez agencję badawczą ARC Rynek i Opinia dla „Monitora programów lojalnościowych”, najczęściej odpowiedzi udzielonych na pytanie o największe korzyści przystąpienia do programu (odpowiedzi spontaniczne) dotyczy zagadnienia nagradzania w programie. Spośród badanych, aż 45% wskazuje, że największą korzyścią z przystąpienia do programu lojalnościowego byłaby możliwość uzyskania rabatu, zniżki na zakup dóbr lub usług (rys. 3). Dla 29% badanych, największą korzyścią byłaby możliwość wymiany zebranych punktów na nagrody. Możliwość wymiany punktów na darmowy towar lub usługę firmy organizującej program lojalnościowy stanowi korzyść dla 7% badanych. Specjalna obsługa czy też możliwość należenia do klubu stanowią wartość dla 1% respondentów.

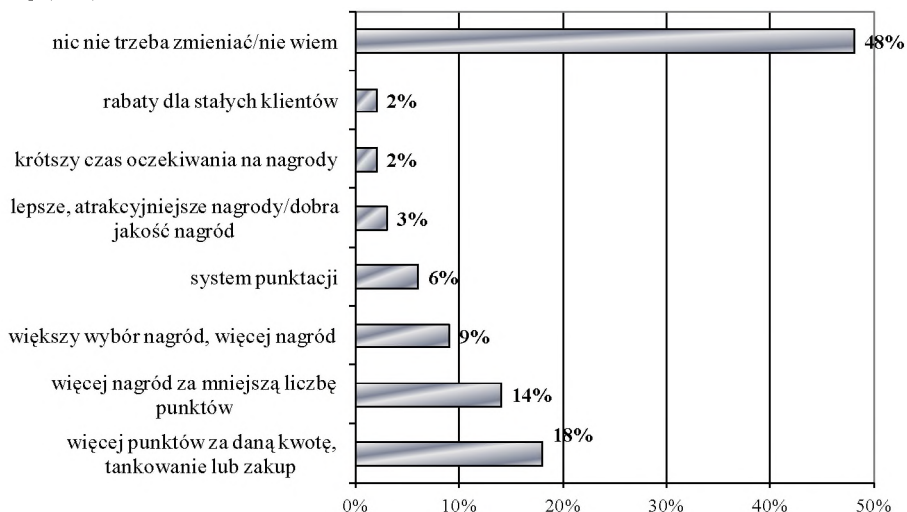


Rys. 3. Największa korzyść z przystąpienia do programu lojalnościowego (odpowiedzi spontaniczne)

Źródło: *Monitor programów lojalnościowych*, ARC Rynek i Opinia, sierpień 2011.

Uzupełnieniem tego zagadnienia mogą być wyniki badań, prowadzonych wśród uczestników programów lojalnościowych stacji benzynowych, w których

zapytano ich o ewentualne zmiany w programach. Dla 18% badanych zwiększenie liczby punktów za nabywany towar stanowiłoby uatrakcyjnienie programu – rysunek 4. Dla 14% respondentów zadowalające byłoby zwiększenie liczby nagród o mniejszej wartości punktowej. Większy wybór nagród spowodowałby dla 9% badanych większe zadowolenie z programu, zaś dla 6% byłyby to zmiany systemu punktowego. Respondenci zwrócili także uwagę na atrakcyjniejsze nagrody i dobrą ich jakość (3%) oraz krótszy czas oczekiwania na nagrodę (2%).



Rys. 4. Propozycje zmian, poprawy w programach sieci stacji benzynowych, mających zwiększyć zadowolenie klientów

Źródło: TNS Pentor, IIIQ 2010, N = 451.

Jak pokazują wyniki przytoczonych badań, zarówno w pierwszym, jak i drugim badaniu respondenci wskazują na kluczowe elementy będące częścią procesu nagradzania, o których wspomniano w ujęciu teoretycznym zagadnienia. Okazuje się, że nagrody i kwestie ich dotyczące w znacznym stopniu mogą zmienić podejście konsumenta do uczestnictwa w programie. Z drugiej strony uczestnicy programów wskazują także na podobne kwestie, które można usprawnić, aby byli oni bardziej zadowoleni z udziału w programie.

Sposoby nagradzania w programach lojalnościowych na przykładach

Linie lotnicze to prekursorzy w dziedzinie programów lojalnościowych. Program firmy Executive Club – British Airways polega na gromadzeniu punktów, które nazywane są milami i zdobywa się je za wylatane mile, a nie za wydane pieniądze. W zależności od liczby zebranych mil, członek klubu otrzymuje

kartę członkowską (kolejno niebieska, srebrna, złota) i wraz z nią pakiet przywilejów. Za uzbierane mile można dokonać rezerwacji biletów, hoteli oraz wynajmu samochodu, podwyższyć klasę podróży. Istnieje też możliwość dopłacenia kwoty pieniędzy za brakujące mile i wymiany ich na darmowe bilety⁸.

W branżach związanych ze sprzedażą wysokich technologii informatycznych czy biurowych często napotkać można programy lojalnościowe, które tematycznie nawiązują do różnych dziedzin aktywnego wypoczynku. Przykładem jest program Cyberbonus–Fujitsu Siemens. Zapewne nie wszyscy sprzedawcy sprzętu IT to urodzeni globtroterzy, jednak tematyka tego typu pasuje do wizerunku sprzedawcy w tej branży: otwartego na wyzwania, poszukującego przygód, chętnego do rywalizacji. Zebrane w programie punkty, nazywane everestami, można wymieniać na nagrody z katalogu. Jednocześnie wszystkie zdobyte everesty sumują się na kontach uczestników, spośród których wyłaniani są laureaci nagrody głównej – wyprawy do Nepalu. Trwającemu programowi towarzyszą liczne niespodzianki oraz konkursy, w których uczestnicy mogą powiększyć stan swoich kont albo zdobyć dodatkowe nagrody. Kontynuując motyw podróży do Nepalu, firma tworzy strukturę nagród, w której poszczególne poziomy kojarzą się z kolejnymi etapami wyprawy. Przykładowe nagrody: „Na szczycie” (karta Sodexho o wartości 600 zł), „Po drodze” (gry sudoku, karty, dart, album „Dotknięcie Himalajów”, iPod shuffle)⁹.

Program Mozaika Przygód–Cersanit trwał od maja do grudnia 2010 roku i skierowany był do sprzedawców produktów Cersanit i Opoczno w tradycyjnym kanale sprzedaży. Nazwa Mozaika Przygód znalazła odzwierciedlenie w nagrodach – zwycięzcy wzięli udział w wyprawie na „śnieżne safari”, a w katalogu nagród znalazły się m.in. lot balonem, nauka nurkowania czy gadzety motoryzacyjne. Po pierwszym kwartale działania programu przeprowadzono akcję „Czas odebrać zegarek” skierowaną do osób zapisanych w programie, ale nieewidencjonujących sprzedaży. Za przesłanie faktur sprzedażowych na kwotę 1000 zł otrzymywali oni nagrodę gwarantowaną – zegarek Timex. W akcji wzięło udział 20% zaproszonych osób. Do stałego udziału w programie udało się zachęcić 76% nagrodzonych zegarkiem, co oznaczało 33% wzrost liczby aktywnych uczestników. „Gorący tydzień komputerowych przygód” był konkursem sms-owym, w którym uczestnik mający najwyższą sprzedaż danego dnia wygrywał netbooka. *Response rate* w tej akcji wyniósł 29%. „Promocja określonych produktów mnożąca punkty” premiowała zaś sprzedaż wybranych

⁸ A. Łapeta, *Praktyczny kurs budowania...* s. 94–96.

⁹ *Ibidem*, s. 99.

produktów zwiększeniem mnożnika punktów uczestnika razy dwa lub razy trzy¹⁰.

Celem program Klubu Absolwentów Uniwersytetu Warszawskiego jest tworzenie warunków dla rozwoju kontaktów między absolwentami różnych kierunków studiów i różnych pokoleń oraz wzmocnienie więzi absolwentów z Alma Mater przez integrowanie ich wokół spraw uczelni. Każdy z członków klubu otrzymuje kartę, która umożliwia korzystanie na preferencyjnych zasadach z usług własnych Uniwersytetu Warszawskiego oraz współpracujących z nim instytucji. Przykładowo są to wydawnictwa, instytucje kultury – teatry, restauracje, hotele, centra sportu i rekreacji¹¹.

Zarządzający Centrum Handlowym Molo w Szczecinie poszukiwali sposobu wzmocnienia lojalności klientów. Przyjęto rozwiązanie polegające na prowadzeniu cyklicznych akcji promocyjnych i relacyjnych skierowanych do grupy lojalnych nabywców, na stałym przekonywaniu ich, że warto być w Molo, bo jest to miejsce, w którym zawsze dzieje się coś ciekawego. Zastosowano oferty o zróżnicowanym charakterze: od typowo relacyjnych (tylko korzyści emocjonalne) do typowo transakcyjnych opartych na kuponach rabatowych. Klienci, którzy podczas akcji promocyjnych w CH podadzą swój e-mail oraz numer telefonu komórkowego, mogą brać udział w dodatkowych konkursach oraz otrzymują niedostępne dla innych oferty. Wynikiem tych wszystkich zabiegów było zwiększenie ruchu w galerii nawet o 50% w wybranych sklepach¹².

Zakończenie

Budowanie trwałych więzi z klientem wymaga od firm ciągłego „uczenia się” zmieniających się potrzeb i preferencji klientów, zmusza do udoskonalania swoich produktów, a także wymaga ciągłego monitorowania satysfakcji klientów z oferowanych dóbr. Głównym zadaniem programów lojalnościowych powinno być nagradzanie stałych i wybranych klientów za pomocą atrakcyjnej i skierowanej tylko do nich oferty. Jednak praktyka pokazuje, że wiele firm przywiązuje większą uwagę do pozyskiwania nowych klientów niż do uzyska-

¹⁰ C. Hurka, *Programy motywacyjne – jak uniknąć najczęstszych błędów?*, raport Loyalty Business Overview 2012, Pallad Media, Kraków 2012, s. 22–23.

¹¹ *Klub Absolwentów Uniwersytetu Warszawskiego*, <http://www.klubabsolwentow.uw.edu.pl/partnerzy.htm>.

¹² T. Burdziński, *Doświadczenie znaczy lojalność*, raport Loyalty Business Overview 2012, Pallad Media, Kraków 2012, s. 16–17.

nia zadowolenia i utrzymania dotychczasowych, co Ph. Kotler nazywa marketingiem neandertalskim¹³.

Przygotowanie odpowiedniego i dobrego programu lojalnościowego powoduje zwiększenie zysków, a tym samym zwiększenie lojalności klientów. Wymaga to jednak dlugego czasu i ciężkiej pracy ze strony firm. Nalezy pami ta c, że program lojalnościowy tworzy się dla uczestników i ich zadowolenia, a nie, że uczestnicy są dla programu. Nalezy także przeprowadza  badania uczestników programu w już funkcjonujących przedsięwzięciach, aby sprawdza  co można jeszcze ulepszy , aby bardziej dopasowa  się do potrzeb klienta. Zagadnienie nagradzania jest jednym z kluczowych elementów programów lojalnościowych i to w dużej mierze od atrakcyjności nagród, przelicznika punktowego oraz czasu oczekiwania na nagrod  zależy powodzenie programu.

THE IMPORTANCE OF REWARDS IN LOYALTY PROGRAMS

Summary

The paper considers the issues of reward and motivation in loyalty programs. In the first part the author has presented a theoretical approach to the issue. The important elements included in the reward system are pointed out. Subsequently the results of research conducted on the market of loyalty programs are presented. The case study of rewarding in some loyalty programs is also presented.

Translated by Urszula Chra chol

¹³ Ph. Kotler, *Kotler o marketingu: Jak kreowa  i opanowywa  rynki*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 28.