

**Beata Tarczydło**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

---

## PROCESOWE PODEJŚCIE W PROJEKTOWANIU I WDRAŻANIU PROGRAMU LOJALNOŚCIOWEGO

---

**Streszczenie:** Celem opracowania jest przedstawienie programu lojalnościowego jako narzędzia przedsiębiorcy, wskazanie koncepcji procesowego podejścia do opracowywania i wdrażania takich przedsięwzięć oraz omówienie studium przypadku oferenta usług procesowych w tym zakresie. Rosnące zainteresowanie programami lojalnościowymi sprawia, że na rynku pojawia się coraz więcej oprogramowania i usług związanych z obsługą programów. Szczególnie ważne staje się zaadaptowanie metodyki i zasad zarządzania procesowego do tworzenia i wdrażania programów lojalnościowych, co zostało zaproponowane w artykule.

**Słowa kluczowe:** program lojalnościowy, podejście procesowe, relacje, lojalność.

### 1. Definicja programu lojalnościowego

Pojęcie programu lojalnościowego wywodzi się od kategorii „lojalność”, która oznacza swego rodzaju wierność. A zatem program lojalnościowy to narzędzie sprzyjające utrzymaniu relacji, czy też wierności, bądź lojalności. Bardziej precyzyjnie można stwierdzić, że programy lojalnościowe służą premiowaniu klientów, którzy dokonali wielokrotnego zakupu określonego produktu lub też korzystają z wielu usług danej firmy [Rudawska 2005, s. 102].

Program lojalnościowy jest definiowany jako narzędzie o strategicznym dla firmy znaczeniu, oparte na szerokiej wiedzy o klientach, umożliwiające efektywną i dynamiczną ich segmentację. Dzięki temu może skutecznie wpływać na utrzymanie klientów oraz wzrost przychodu generowanego przez nich dzięki długoterminowej relacji opartej na koncepcji wartości dodanej. W szerszym ujęciu program lojalnościowy opiera się na wielokrotnym, długotrwałym, interaktywnym i konsekwentnym komunikowaniu się firmy z najcenniejszymi klientami, przy czym najczęstszym warunkiem uczestnictwa w programie ze strony klienta jest wielokrotny, regularny zakup [Smalec 2007, s. 253].

Ponieważ definicja jest niejednoznaczna, celowe jest jej doprecyzowanie (tab. 1).

**Tabela 1.** Kluczowe elementy definicji programu lojalnościowego

Element definicji	Cechy elementu definicji
Okres działań	długookresowy, bez terminu zakończenia
Podstawa działań	komunikacja, informacja, wiedza
Kierunek działań	dwustronny
Podmiot działań przedsiębiorstwa	pojedynczy klient/segmenty klientów/interesariusze
Wartość dla klienta	wartość dodatkowa, wzbogacająca podstawową relację
Wartość dla przedsiębiorstwa	pogłębianie wiedzy o klientach, wpływ na postawy i zachowania klientów

Źródło: [Kwiatek 2007, s. 72].

Podsumowując, przyjmuje się, że program lojalnościowy to strategiczne, długofalowe narzędzie marketingowe, którego celem jest budowa trwałych relacji oraz wypracowanie obustronnych korzyści płynących ze wzajemnej współpracy interesariuszy.

## 2. Rodzaje programów

W dostępnych źródłach informacji nie ma zgodności autorów w zakresie systematyki rodzajów programów lojalnościowych. Wskazywane są różne formy analizowanej kategorii z punktu widzenia odpowiednio dobranych kryteriów wyróżnienia. Ze względu na organizatora wyróżnić można programy: monosponsorskie, multipartnerskie oraz multisponsorskie [Kwiatek 2007, s. 99]. Program monosponsorski jest tworzony i zarządzany przez jedną firmę oraz skierowany do jej klientów i partnerów biznesowych. Do tej grupy można zaliczyć na przykład programy stacji benzynowych, operatorów telefonii komórkowych czy też sieci aptek. Program multipartnerski jest tworzony przez kilka przedsiębiorstw – partnerów, a zarządzany przez jedno z nich. Taki partner pełni rolę koordynatora i integratora działań. Często program multipartnerski jest kolejnym stadium rozwoju programu monosponsorskiego, zwykle w sytuacji poszerzania oferty programu poprzez wprowadzenie partnerów, którzy go uatrakcyjniają i współfinansują. Z kolei program multisponsorski, zwany także koalicyjnym, jest tworzony i zarządzany przez przedsiębiorstwo, które samo w sobie nie jest jego uczestnikiem, a jedynie prowadzi działania na rzecz innych firm pod swoją marką. W wielu przypadkach program koalicyjny jest kolejnym etapem rozwoju programu multipartnerskiego. Można zatem mówić o pewnej drabinie ewolucji programów lojalnościowych, choć nie zawsze tak się dzieje.

Z uwagi na stosowane środki i działania wyróżnia się: kluby marketingowe i karty stałego klienta, programy nagradzania lojalności oraz programy uczestnictwa tzw. ciągle<sup>1</sup>. J. Otto wskazuje: karty stałego klienta, czasopisma firmowe, listy fir-

<sup>1</sup> Więcej na ten temat: [Rudawska 2005, s. 99-105].

mowe do klientów, gorące linie telefoniczne, doradcze kluby konsumentów oraz kluby stałego klienta [Otto 2001, s. 291].

Można zaobserwować, że w praktyce gospodarczej sposoby oddziaływania na lojalność są coraz bardziej wysublimowane i obejmują: wizyty klienta/kontakty bezpośrednie z klientem, przyznawanie certyfikatów, utrzymywanie kontaktów poprzez telemarketing, specjalne rabaty za lojalność wobec marki, karty stałego klienta, kluby konsumentów, doradcze kluby klientów, pomoc w rozwoju firmy klienta, szkolenia dla pracowników klienta, konkursy z nagrodami oraz komunikację w czasie rzeczywistym, np. na portalach społecznościowych. W literaturze spotkać można także podział z uwagi na formę i wyróżnia się programy oparte na idei uczestnictwa (kluby) oraz programy oparte na idei kolekcjonowania. Wskazane rodzaje programów lojalnościowych motywują do przybliżenia celów, funkcji i korzyści, jakie mogą wynikać z ich zastosowania.

### 3. Cele, funkcje i korzyści

Właściwie zaprojektowany program lojalnościowy może przynieść wymierne korzyści i być skutecznym orężem w walce o klientów. O tym zdaje się świadczyć rosnące zainteresowanie programami lojalnościowymi, ze strony zarówno przedsiębiorców, jak i interesariuszy. Zwykle celem programu jest zachęcanie klienta do systematycznego kupowania produktów oferenta oraz postrzegania go w kategoriach aktywnego i opiekuńczego partnera. Z punktu widzenia zainteresowanego przedsiębiorcy programy lojalnościowe należy traktować jako narzędzia promocyjne, przyczyniające się do zwiększania rozpoznawalności marki, i metodę pozyskania kolejnych partnerów (por. [Pawłowska, Witkowska, Nieżurawski 2010, s. 144]).

Do celów programów lojalnościowych można zaliczyć: przywiązanie klienta do firmy, zdobywanie nowych klientów, tworzenie nowych kanałów komunikacji, zdobywanie informacji o klientach oraz wsparcie działań marketingowych przedsiębiorstwa [Stolarska 2007, s. 238]. J. Otto podaje, że programy lojalnościowe winny zaowocować zbudowaniem trwałych więzi z wybranymi najlepszymi nabywcami, ponieważ: kreują poczucie wspólnoty z firmą, zapewniają utrzymanie osobistych relacji i nieustannego dialogu, podkreślają szczególne traktowanie wyróżnionych klientów oraz ułatwiają lepsze zrozumienie klienta [Otto 2001, s. 291]. Czynniki te sprzyjają generowaniu wartości i obustronnym korzyściom. Wyniki badań nad lojalnością pokazują, że relacja lojalności wobec marki/firmy powoduje u partnera mniejszą motywację do poszukiwania alternatywnych ofert, większy opór wobec konkurencyjnych działań promocyjnych oraz skłania do rekomendowania wyrobów innym osobom, co potwierdza potrzebę metodycznych zabiegów wpływających na lojalność (por. [Urban, Siemieniako 2008, s. 42]).

Podsumowując, warto podkreślić, że zgodnie z założeniami programy lojalnościowe umożliwiają realizację wysublimowanych celów, pełnią funkcje wewnętrzne

ne i zewnętrzne oraz przynoszą wymierne korzyści<sup>2</sup>. Zwykle za dłuższy związek z firmą klient nabywa prawa do różnych przywilejów w postaci nagród rzeczowych, zniżek i innych świadczeń. Sprzyja to kształtowaniu długoterminowych powiązań, bazujących na obustronnych korzyściach. Warunkiem efektywnego wykorzystania opisywanego narzędzia przedsiębiorcy zdaje się być odpowiednia metodyka działań projektowo-wdrożeniowych.

#### 4. Tradycyjny proces budowy programu lojalnościowego

Proces budowy programu lojalnościowego to, innymi słowy, kolejne etapy działań, np.: ustalenie celów, zdefiniowanie adresatów, ustalenie zestawu korzyści dla uczestników, wybór sposobów i narzędzi komunikacji, finansowanie programu, opracowanie strategii wdrożenia, analiza funkcjonowania i wdrażanie zmian [Stolarska 2007, s. 238]. Nieco odmienne stanowisko zajmuje P. Kwiatek, który wskazuje następującą procedurę: zdefiniowanie celów, segmentacja klientów i segmentacja uczestników programu, wiązka korzyści, marketing *mix* programu, budżet, audyt prawny i (lub) księgowy, wdrożenie programu, analiza funkcjonowania [Kwiatek 2007, s. 115]. Nasuwa się wniosek, że metodyczne podejście do budowania programu powinno obejmować: analizę sytuacji wyjściowej i uwarunkowań prawnych, identyfikację grup docelowych, opracowanie systemu sprofilowanych nagród, określenie kosztów i logistyki, wdrożenie, sprawne zarządzanie i efektywną komunikację (por. [Schön 2010b, s. 7-8]).

Przytoczone stanowiska i doświadczenia własne pozwalają stwierdzić, że procedura projektowania programu lojalnościowego powinna rozpocząć się od rozpoznania sytuacji wyjściowej zainteresowanego przedsiębiorcy. Należy określić dotychczasowe metody nagradzania i zadbać o aktywnych uczestników (np. poprzez zniesienie opłaty związanej z przystąpieniem do nowego programu). Niezbędne jest podjęcie decyzji, czy wszyscy uczestnicy programu będą mieli jednorodne profity. Wreszcie warto dokonać segmentacji przyszłych uczestników programu celem zaprojektowania odpowiednich scenariuszy programu (np. dla klienta standardowego, srebrnego i złotego). W oparciu o analizę działań, które były wcześniej stosowane, możliwe jest wypracowanie wzorów sposobów komunikacji z poszczególnymi rodzajami uczestników. Istotnym czynnikiem sukcesu zdaje się być rozpoznanie doświadczeń wynikających z wykorzystanych akcji promocyjnych i ich skuteczności. Wreszcie należy dokonać diagnozy i analizy planów sprzedażowych. Między innymi trzeba prześledzić plany sprzedażowe z podziałem na lokalizacje, regiony, linie produktowe itp. oraz określenia trafności prognoz informacji i czynników, które wpłynęły na realizację planów. Celem tego działania jest zdefiniowanie czynników, które zarówno pozytywnie, jak i negatywnie mogą wpłynąć na

---

<sup>2</sup> Więcej na temat korzyści z udziału w programach lojalnościowych: [Cyran 2007, s. 242-250].

przebieg programu lojalnościowego. Warto także stworzyć scenariusze planu sprzedażowego na kolejne dwa lata funkcjonowania firmy, pierwszy – bez zastosowania programu lojalnościowego, drugi – z omawianym przedsięwzięciem. Wyraźnie powinny być określone oczekiwania wobec rezultatów, co może się przejawiać w zaplanowaniu procentowego wzrostu sprzedaży.

Efektywne programy lojalnościowe zwykle polegają na długofalowych działaniach, które pozwalają interesariuszom poznać firmę, a klientom przekształcić wzbudzone zainteresowanie w lojalność wobec oferowanych przez nią produktów.

Szczególnie ważne w procesie realizacji programu lojalnościowego staje się posiadanie stosownego zaplecza technicznego, regularna obsługa nadsyłanych zgłoszeń, atrakcyjny mechanizm akcji, zbiór nagród dopasowanych do oczekiwań uczestników, logistyka działań, regularny monitoring i analiza rezultatów. Chodzi bowiem o możliwość modyfikacji programu stosownie do bieżących działań i celów biznesowych organizatora. Jednak w obecnych warunkach rynkowych nie gwarantuje to sukcesu.

Przeprowadzone studia literaturowe oraz badania własne skłaniają do zaproponowania wykorzystania koncepcji zarządzania procesowego na potrzeby omawianego narzędzia marketingowego.

## **5. Koncepcja procesowego podejścia do tworzenia programu lojalnościowego**

Przyjmuje się, że podejście procesowe charakteryzuje się wymaganym określeniem powiązań wszystkich procesów oraz ich wzajemnego oddziaływania, przełożeniem ogólnych celów programu na cele procesów oraz naciskiem na procesy najważniejsze dla organizacji z punktu widzenia wartości dodanej [Zawistowski 2001, s. 34]. Idąc dalej, przy prawidłowym zarządzaniu z wykorzystaniem podejścia procesowego każdy proces budowania i wdrażania programu lojalnościowego organizacji procesowej powinien mieć: mapę procesu, właściciela procesu, zbiór miar opartych na oczekiwaniach interesariuszy i powiązanych z celami całej organizacji, działający zespół procesowy, zajmujący się doskonaleniem procesu, narzędzia służące bieżącemu monitorowaniu wyników procesu oraz procedury, w których opisane jest, jak i kto ma rozwiązywać bieżące problemy procesu i jak ma go doskonalić.

Podstawowe mierniki to: jakość, czas i koszty. Przy tym określając mierniki, należy określić także sposoby prowadzenia pomiarów i zbierania danych<sup>3</sup>. B. Schön słusznie podkreśla, że niewielu przedsiębiorców zdaje sobie sprawę z faktu, że ze względu na koszty i skalę przedsięwzięcia współczesne programy lojalnościowe powinny otrzymać status projektów firmowych, a nie działów marketingu (por. [Schön 2010a, s. 9]). Traktuje program lojalnościowy jako swoistego rodzaju grę

---

<sup>3</sup> Więcej o miarach procesu w: [Grajewski 2007, s. 79-88].

zespołową, wymagającą opracowania mechanizmu akcji, uwzględnienia uwarunkowań prawnych, specyficznych mechanizmów wdrożeniowych, logistyki nagród, metod komunikacji i podkreśla potrzebę wsparcia organizacyjnego z zewnątrz. Stąd też celowe zdaje się zaadaptowanie procesowego podejścia do budowania i wdrażania programu lojalnościowego.

Podejście procesowe do projektowania i wdrażania optymalnego programu lojalnościowego powinno skupiać się na interesariuszach (a nie jak dotychczas – klientach) z uwzględnieniem spojrzenia dynamicznego. Zakładając ciągłe doskonalenie nie tylko pojedynczych procesów, ale ich całej architektury, preferuje myślenie i działanie całościowe (systemowe), a nie fragmentaryczne (lokalne) [Nowosielski (red.) 2009, s. 13].

Dobrze zorganizowany program lojalnościowy jest jak skomplikowana maszyna, w której wiele elementów współpracuje razem, aby mogła sprawnie działać [Schön 2010b, s. 8]. Uwarunkowania rynkowe powodują, że w przypadku programów lojalnościowych wiele działań musi być realizowanych równocześnie, aby projekt przyniósł zamierzony efekt. Szczególnie ważne jest, aby na bieżąco monitorować sytuację, odbierać sygnały, wyciągać wnioski i wdrażać działania – takie alternatywy przebiegu procesu, aby uwzględniały one korzyści wszystkich zaangażowanych podmiotów. Innymi słowy, budując i wdrażając program lojalnościowy, należy optymalizować działania, mając na względzie procesy, a nie funkcje. Kluczowym czynnikiem sukcesu jest wartość dla (możliwie) wszystkich zaangażowanych interesariuszy.

## **6. Realizacja procesowego podejścia do tworzenia programu lojalnościowego – studium przypadku**

Analizowana firma oferuje usługi związane z projektowaniem, wdrażaniem i zarządzaniem programem lojalnościowym. Wypracowała własną metodykę działań w tym zakresie, swoistego rodzaju proces. Po rozpoznaniu sytuacji biznesowej organizatora programu lojalnościowego następuje rozpoznanie i opisanie dotychczasowych programów nagradzania klientów. W efekcie tych działań: 1) ustalone zostaje, czy uczestnictwo w programie opierać się będzie na tych samych regułach wejścia dla każdego klienta czy też wprowadzone będzie pewne rozróżnienie; 2) wykonuje się wstępną segmentację przyszłych uczestników programu. Daje to podstawy do: opisanie metod komunikacji z uczestnikami, zbudowania wzorów oraz ustalenia głównych i dostępnych dla uczestników kanałów komunikacji. Z kolei dochodzi do ustalenia firm, z którymi współpracuje organizator programu. Następnie należy rozpoznać akcje marketingowe organizatora programu, by dokonać diagnozy planów sprzedażowych. Kolejne działanie to analiza rynku i konkurencji, zidentyfikowanie danych o klientach i poznanie oczekiwań umożliwiających ustalenie zakresu programu lojalnościowego. Ważną kwestią jest wycena punktu lojal-

nościowego, tak aby móc sprawnie i efektywnie zarządzać katalogiem nagród. Jeśli punkt będzie miał zbyt małą wartość, to nagrody będą rotować zbyt szybko, jeśli zbyt wysoką – może to zniechęcić uczestników. Kolejne kwestie to: komunikacja z uczestnikami, wykorzystywane kanały sprzedaży produktów i usług, budżet programu, działalność marketingowa (zasady współpracy pomiędzy organizatorem programu, firmą projektującą i agencją marketingową), regulamin programu.

Wskazane czynności są niezbędne do rozpoczęcia budowania programu lojalnościowego.

Firmę tworzy zespół około trzydziestoosobowy, przy czym trzy osoby stanowią zarząd, a pozostałe funkcjonują w czterech centrach: sprzedaży i marketingu, konsultingu, produkcji oraz rozwoju biznesu. W proces opracowywania i wdrażania programu lojalnościowego dla klienta zaangażowane są niemal zawsze wszystkie działy.

Za pierwszy kontakt z potencjalnym organizatorem programu odpowiada zazwyczaj Centrum Sprzedaży i Marketingu. Następnie do akcji wkracza zespół konsultantów, który opracowuje wstępny projekt programu. Często Centrum Konsultingu udziela wsparcia w lepszym zrozumieniu wzorów zachowań potencjalnych uczestników programu, wykonuje szczegółowe opracowania analityczne w oparciu o badania jakościowe i ilościowe. Zespół konsultantów służy pomocą w stworzeniu koncepcji i mechaniki programu, w jego bieżącej obsłudze, a także w organizowaniu kwestii formalnoprawnych oraz we wszystkich działaniach mających na celu zwiększenie efektywności projektu lojalnościowego.

Centrum Produkcji ocenia, na ile możliwe jest wdrożenie koncepcji programu przy użyciu firmowej platformy lojalnościowej, ewentualnie projektuje nowe rozwiązanie. Prace wspomaga Centrum Rozwoju Biznesu.

Należy podkreślić, że oferta analizowanej organizacji jest specyficzna, klient nabywa system lojalnościowy w modelu SaaS (*software as a service*, czyli oprogramowanie jako usługa). Jest to model dystrybucji oprogramowania, w którym aplikacja jest przechowywana i udostępniana przez producenta użytkownikom poprzez internet. Eliminuje to potrzebę instalacji i uruchamiania programu na komputerze klienta. Dzięki zastosowaniu takiego rozwiązania znacznemu ograniczeniu ulegają czas oraz koszty wdrożenia programu. Na system składają się: platforma lojalnościowa, karty podarunkowe, usługi analizy danych i badania rynku oraz usługi konsultingowe.

Oferowana platforma lojalnościowa to kompleksowy system do obsługi i zarządzania programami lojalnościowymi typu B2C i B2B. Szeroki zakres funkcjonalny i modułarna budowa platformy umożliwiają wybór najbardziej odpowiedniego modelu programu lojalnościowego, w zależności od rodzaju i wielkości projektu, jego struktury oraz liczby uczestniczących w nim podmiotów. Co bardzo ważne, w proces twórczy aktywnie zaangażowany jest klient – organizator.

Funkcje analizowanej platformy lojalnościowej, zapewniające kompleksową obsługę różnorodnych procesów i mechanizmów, potrzebnych do przeprowadzenia

skutecznego programu lojalnościowego to między innymi: zarządzanie kontami klientów, segmentacja klientów (m.in. demograficzna, *life style*, behawioralna), spersonalizowana komunikacja z klientami; rozwinięte metody promocji (elastyczne reguły punktowe umożliwiające stworzenie dowolnej promocji), elastyczne naliczanie punktów, redempcja – wymiana punktów na nagrody rzeczowe, kupony rabatowe czy usługi, portal internetowy dla uczestników programu, aplikacja internetowa dla partnerów, zarządzanie logistyką nagród, zarządzanie programem w konkretnych lokalizacjach, zarządzanie logistyką nagród, administracja systemem, funkcje CRM (zarządzania relacjami).

Analizowana platforma lojalnościowa jest systemem modułowym, który daje możliwość dostosowania się do indywidualnych potrzeb i wymagań klienta. Moduł administracyjny umożliwia zarządzanie programem lojalnościowym. Obsługa wszystkich funkcji odbywa się za pośrednictwem przyjaznego dla użytkownika interfejsu graficznego, dostępnego z poziomu przeglądarki WWW. W tym module m.in. definiowane są promocje i modele redempcji, budowane schematy komunikacji oraz sporządzane raporty. Aplikacja Call Center/BOK wspiera pracowników różnego rodzaju punktów obsługi klienta w procesie rejestracji klientów, reklamacji, wydawania nagród i bieżącej obsługi kont lojalnościowych. Moduł CWA to portal internetowy dla klientów końcowych, w którym klient ma możliwość śledzenia swojego konta lojalnościowego. Organizator programu może wykorzystać portal jako kanał spersonalizowanej komunikacji z klientem, a także jako podłoże do budowania społeczności związanej z jego programem czy marką. Moduł POS (*point of sale*) jest przeznaczony i zoptymalizowany do pracy na stanowisku kasowym. Moduł kart podarunkowych (*gift cards*) umożliwia przeprowadzenie programów lojalnościowych opartych na bonach towarowych, przy zapewnieniu wysokich standardów bezpieczeństwa. Moduł raportowania oferuje zbiór gotowych szablonów pozwalających na raportowanie danych z programu lojalnościowego. Raporty są zaprojektowane tak, aby dawać 100% kontroli nad programem, jego bieżącym działaniem oraz dostęp do wartości kluczowych wskaźników. Moduł dla kierowników lokalizacji umożliwia dostęp do systemu kierownikom lub właścicielom punktów handlowych, w zakresie raportowania wyników programu np. w danej lokalizacji.

Kolejnym produktem w ofercie firmy są karty podarunkowe, które mogą być wykorzystane jako samodzielne rozwiązanie lub jako dodatkowy moduł programu lojalnościowego, który w znacznym stopniu uatrakcyjnia nagradzanie klientów. System pozwala na obsługę różnego rodzaju kart: jednokrotnego lub wielokrotnego użytku, o dowolnych wartościach lub o ścisłych nominałach, z określoną datą ważności lub bez ograniczenia czasowego, z ograniczeniami liczby transakcji lub bez ograniczeń, z koniecznością podania kodu PIN lub bez takiej konieczności, z kodem paskowym lub magnetycznym. Zazwyczaj na kartach podarunkowych widnieje logo organizatora programu i nazwa programu oraz wartość kwotowa karty.



Dzięki wprowadzeniu aplikacji internetowej posiadacz karty po podaniu jej numeru i PIN-u ma możliwość sprawdzenia aktualnego salda karty, daty ważności karty, historii płatności kartą czy też wiadomości dla posiadacza karty.

Karty podarunkowe mogą być dystrybuowane m.in.: 1) w sieci sprzedaży operatora lub partnerów – karty mogą mieć dowolną wartość, odnoszącą się do wartości kwotowej wpłaconej przez klienta podczas zakupu (aktywacji) karty, 2) przez internet – wartości kart mogą być sztywno ustalone lub dowolne, według faktycznego opłacenia, 3) w ramach organizowanych akcji promocyjnych, konkursów, eventów itp. – karty są preaktywowane centralnie na ustaloną wartość kwotową i posiadają termin ważności, 4) okazjonalnie – w ramach okresowych akcji marketingowych (na przykład z nadrukowanym logo produktu lub producenta), 5) jako nagrody w programie lojalnościowym – wymiana zgromadzonych punktów na kartę o określonej wartości, 6) dla pracowników na zasadach analogicznych jak bony towarowe lub premia.

Badana firma oferuje usługi analizy danych i badania rynku, w ramach których świadczy pomoc w budowaniu i wdrażaniu modeli analiz dostosowanych do wymogów każdej branży. Zakres tych analiz obejmuje zarówno opracowanie danych sprzedażowych i transakcyjnych, jak i danych jakościowych oraz tekstowych, także tych pochodzących z programów lojalnościowych. W szczególności oferowane są: analizy decyzji zakupowych i danych sprzedażowych – określenie zachowań zakupowych klientów, prognozowanie sprzedaży, prognozowanie aktywności grup klientów, modelowanie wartości klientów (*customer lifetime value*), budowa profili klientów, określenie potencjału (*potential analysis*) i rentowności klientów, segmentacje (*life style*, behawioralna i inne), określenie potencjału idealnego klienta, analiza koszyka zakupów, analiza lojalności klientów. W zakresie analiz marketingowych oferuje następujące: ewaluacja i szacowanie skuteczności akcji promocyjnych, segmentacje (demograficzne, psychograficzne), wspomaganie projektów motywujących i promocji, analizy *cross-purchasing*, *cross-selling*, *up-selling*, *x-sell*, a w zakresie badań rynku: raporty branżowe (*desk research*), badanie wizerunku marki, firmy, produktu, audyty jakości obsługi (*mystery shopping*), raporty prasowe dla poszczególnych branż (*content analysis*), budowanie strategii cenowych i elastyczności cenowej.

Firma oferuje także szeroką gamę usług związanych z projektowaniem, wdrażaniem i zarządzaniem programem lojalnościowym. Zespół konsultantów służy pomocą w stworzeniu koncepcji i mechaniki programu, w jego bieżącej obsłudze, a także w organizowaniu kwestii formalnoprawnych oraz we wszystkich działaniach mających na celu zwiększenie efektywności projektu lojalnościowego.

W ramach wsparcia konsultingowego firma oferuje profesjonalną pomoc: 1) przy określaniu i badaniu grupy docelowej programu (przeprowadzenie badań rynkowych, sporządzenie opisu demograficznego i socjograficznego grupy, identyfikacja potrzeb, dobór strategii komunikacji); 2) przy projektowaniu mechaniki

programu (kwestie techniczne i operacyjne): opracowanie zasad przystąpienia do programu oraz rejestracji uczestnika, opracowanie zasad naliczania punktów oraz redempcji, przygotowanie zestawu korzyści oraz narzędzi oddziaływania na klientów, segmentacja klientów, tworzenie promocji, organizacja kanałów komunikacji, konfiguracja systemu IT; 3) przy organizowaniu kwestii formalnoprawnych: stworzenie regulaminu programu, konsultacje podatkowe, opracowanie kwestii związanych z rejestracją i zarządzaniem bazą danych; 4) przy wdrożeniu programu: zintegrowanie z systemem transakcyjnym, implementacja w sklepach, testy programu, szkolenie pracowników, opracowanie kwestii logistycznych, implementacja materiałów POS; 5) przy ewaluacji programu: pomiar efektywności programu, pomiar redempcji i trafności doboru nagród, badania satysfakcji z uczestnictwa w programie, badania pożądanego kierunku rozwoju programu, narzędzia pomiaru poziomu lojalności w programie, budowa zróżnicowanych modeli promocji, optymalizacja kampanii marketingowych i projektów motywacyjnych, pomiar skuteczności akcji promocyjnych dla wszystkich zidentyfikowanych grup klientów.

Opisane działania zdają się świadczyć, że analizowana jednostka najprawdopodobniej realizuje procesowe podejście do świadczonych usług tworzenia i wdrażania programu lojalnościowego. Odnosząc się do przyjętej definicji podejścia procesowego, analizowana organizacja posiada: mapę procesu, czyli metodykę postępowania, właściciela procesu (na poziomie projektowania firmę tworzącą, a we wdrożeniu – organizatora i firmę zarządzającą platformą), zbiór miar opartych na oczekiwaniach interesariuszy i powiązanych z celami całej organizacji (np. moduł raportowania i moduł dla kierowników), działający zespół procesowy zajmujący się doskonaleniem procesu (wszystkie zaangażowane osoby ze strony projektanta-zarządcy, organizatora i partnerów np. agencji marketingowej, przy wykorzystaniu modułu administracyjnego), narzędzia służące bieżącemu monitorowaniu wyników procesu (choćby aplikacja Call Center / BOK umożliwiająca bieżącą obsługę kont lojalnościowych) oraz procedury, w których opisane jest, jak i kto ma rozwiązywać bieżące problemy procesu i jak ma go doskonalić (oferowana platforma lojalnościowa i jej zawartość – moduły).

Prezentacja przypadku zdaje się wskazywać, że takie projektowanie i wdrażanie programu lojalnościowego bazuje na bieżącym monitorowaniu sytuacji, odbieraniu sygnałów, wyciąganiu wniosków i wdrażaniu działań – takich alternatyw przebiegu procesu, aby uwzględniały one korzyści wszystkich interesariuszy. Innymi słowy, w pokazanym przykładzie widoczne jest budowanie i wdrażanie programu lojalnościowego, zgodnie z podejściem procesowym, w którym należy optymalizować działania, mając na względzie procesy, a nie funkcje.

## 7. Zakończenie

W Polsce najczęściej programy lojalnościowe wiążą się ze zbieraniem punktów i wymianą ich na nagrody. Najistotniejsze zdaje się jednak umiejętne oferowanie wiernym klientom unikatowych korzyści z tytułu uczestnictwa w programie. Na rynku programów lojalnościowych widoczne są zmiany i następujące trendy:

1. Należy stosować coraz bardziej wyrafinowane i kompleksowe, ale łatwe w odbiorze pomysły.

2. W budowaniu relacji z klientami szczególne znaczenie ma personalizacja i istotne jest wykorzystanie nowych technologii *high-tech*.

3. Coraz większe znaczenie w procesie realizacji działań marketingowych mają media społecznościowe.

4. Następuje rozszerzanie zasięgu programów z punktu widzenia zaangażowanych podmiotów i zasięgu geograficznego.

5. Skutecznie wykorzystywane są wyniki badań zachowań nabywców (preferencje zakupowe, zasobność portfela, postawy, wybory i pasje).

6. Coraz większa jest profesjonalizacja działań; budowanie i wdrażanie programów jest zlecane lojalnościowym wyspecjalizowanym podmiotom rynkowym [Jędrzejewska 2010, s. 49].

Podsumowując, program lojalnościowy to narzędzie marketingowe, które ma służyć przedsiębiorcy do budowania długoterminowych relacji z klientami oraz do osiągnięcia obustronnych korzyści płynących ze wzajemnej współpracy. W świetle przeprowadzonych studiów literaturowych i badań własnych, w obecnych warunkach rynkowych optymalnym rozwiązaniem w obszarze budowania i wdrażania programu lojalnościowego zdaje się być podejście procesowe.

## Literatura

Cyran K., *Korzyści z udziału w programach lojalnościowych – w opinii konsumentów*, [w:] *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, red. S. Makarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007.

Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.

Jędrzejewska K., *Lojalność, czyli siła relacji*, „Brief” 2010, nr 10 (132).

Kwiątek P., *Programy lojalnościowe*, Oficyna a Wolters Kluwer Business Sp z o.o., Kraków 2007.

Nowosielski S. (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2001.

Pawłowska B., Witkowska J., Niezurawski L., *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

Rudawska E., *Lojalność klientów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

Schön B., *Program lojalnościowy to gra zespołowa*, „Marketing w Praktyce” 2010a, nr 10 (152).

Schön B., *Zaprojektować lojalność klienta*, „Marketing w Praktyce” 2010b, nr 9 (151).

- Smalec A., *Formy i znaczenie programów lojalnościowych (na przykładzie wybranych firm)*, [w:] *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, red. S. Makarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007.
- Stolarska A., *Program lojalnościowy jako narzędzie do nawiązywania i utrzymywania relacji z klientem*, [w:] *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, red. S. Makarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007.
- Urban W., Siemieniako D., *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Zawistowski T., *Procesowe zarządzanie organizacją*, „Problemy Jakości” 2001, nr 9.

## **PROCESS APPROACH FOR PLANNING AND IMPLEMENTING THE LOYALTY PROGRAMME**

**Summary:** The aim of this paper is: to present the loyalty programme as an entrepreneur's tool, to indicate the methodology of process approach for planning and implementing such undertakings, and to describe examples from the market. Because of growing interest in loyalty programmes of contemporary entrepreneurs many organizations/companies offering both software and services showed up in the market. Meeting the expectations of the market, including changing demands of stakeholders involved in the programme, seems to be the challenge to face. That is why particularly important is to adapt the methodology and principles of process management for creating and implementing loyalty programmes, which are described in this article.