

EDYTA GOŁĄB-ANDRZEJAK

Politechnika Gdańska

## Program lojalnościowy jako narzędzie budowania trwałych relacji z klientami

Przedsiębiorstwa, funkcjonując na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, stale poszukują nowych form uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Staje się to coraz trudniejsze wobec licznych działań podejmowanych przez podmioty działające w tej samej branży. W latach 90. ubiegłego stulecia zrodziła się koncepcja marketingu relacji<sup>1</sup>. Obserwując działania podmiotów branży hotelarskiej, wydaje się ona być nadal aktualna. Głównym działaniem podejmowanym przez te podmioty są programy lojalnościowe. Można zadać pytanie, czy są one skutecznym narzędziem budowania trwałych relacji z klientami. Analiza wybranego programu lojalnościowego stosowanego przez Grupę Hotelową Orbis będzie próbą dostarczenia odpowiedzi na to pytanie.

### Program lojalnościowy — istota i jego rodzaje

Punktem wyjścia przyjętych rozważań jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, co powinno stanowić **istotę programu lojalnościowego**. Jak sama nazwa wskazuje, taki program powinien być oparty na lojalności. W literaturze dotyczącej marketingu termin lojalność jest używany zamiennie z takimi pojęciami, jak: „satisfakcja, przyzwyczajenie, powtórne zakupy, preferencje, zaangażowanie, zatrzymanie, wierność, przekazywanie dobrych opinii, przymus”<sup>2</sup>. Czy rzeczywiście te terminy mogą być stosowane jako synonimy?

Wyniki badań prowadzonych w tym zakresie koncentrują się przede wszystkim na dwóch znaczeniach lojalności<sup>3</sup>:

- zachowanie człowieka,
- osobiste nastawienie i uczucia klienta lub też postawa klienta.

Podejście behawioralne ujmuje lojalność jako powtarzalne zakupy. Jak wiadomo, jest to zbyt wąski sposób postrzegania zagadnienia lojalności, powtórne zakupy są bowiem najprostszym przejawem lojalności. Mogą stanowić punkt wyjścia, natomiast na takim sposobie rozumienia lojalności trudno by było budować skuteczny program lojalnościowy. Lojalność powinna bowiem prowadzić dalej niż do powtarzalnych zakupów. Według F.F. Reichhelda oznacza „czyjąś gotowość (...) do dokonania inwestycji lub osobistego poświęcenia w związku ze wzmocnieniem relacji”<sup>4</sup>. W kontekście tej definicji lojalności idziemy o krok dalej, kładąc nacisk na budowanie i umacnianie relacji z klientami. To powinno leżeć u podstaw poprawnie skonstruowanego programu lojalnościowego.

Bliskie temu podejściu jest ujmowanie lojalności jako postawy. Określona postawa przejawia się poprzez zachowanie. W świetle takiego sposobu postrzegania lojalności jawi

<sup>1</sup> Zob. A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 50; M. Mitręga, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2008, s. 32.

<sup>2</sup> W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 11.

<sup>3</sup> Tamże, s. 11.

<sup>4</sup> F.F. Reichheld, *The One Number You Need to Grow*, „Harvard Business Review” 2003, Vol. 81, No 12.

się ona jako „intencja stron do działania i gotowość do wchodzenia w interakcje z innymi”<sup>5</sup>. Lojalność wiąże się więc z zaangażowaniem obydwu stron w tworzenie relacji. Można mówić o niej tak naprawdę w przypadku pozytywnego zaangażowania. Powtarzalne zakupy w przypadku reaktywnej postawy klienta o tym nie świadczą.

W kontekście tych rozważań „lojalność klientów jest (...) postawą w stosunku do konkretnych obiektów związanych z dostawcą, prowadzącą do wyrażania zachowań lojalnościowych”<sup>6</sup>.

Programy lojalnościowe mogą przyjmować różne **formy**:

- karty stałych klientów,
- firmowe periodyki dla klientów,
- listy do nabywców,
- gorące linie telefoniczne,
- doradcze kluby konsumentów,
- kluby stałych klientów,
- specjalne imprezy.

Najczęściej wykorzystywaną formę stanowią karty stałych klientów, nazywane też kartami lojalnościowymi (*loyalty cards*). Dlatego analiza skuteczności oddziaływania programów lojalnościowych w kontekście budowania trwałych relacji z klientami zostanie przedstawiona na podstawie kart lojalnościowych stosowanych przez Grupę Hotelową Orbis.

## Programy lojalnościowe Grupy Hotelowej Orbis

Z punktu widzenia procesu budowania z klientami trwałych relacji programy lojalnościowe są narzędziem wykorzystywanym na etapie ich umacniania i wzbogacania. Pierwszym krokiem jest nawiązanie relacji z klientem. Kiedy staje się on gościem hotelu, jest mu proponowana przez pracowników recepcji karta programu lojalnościowego.

W Grupie Hotelowej Orbis kilka lat temu funkcjonowało kilka programów lojalnościowych. Podstawowym programem Grupy realizowanym przez kilkanaście lat — rozpoznawalnym przez klientów tej sieci — był program *Orbis Gold Club*. W ramach tego programu klientom hoteli Orbis proponowano — w zależności od liczby wizyt w hotelach Grupy w ciągu roku — trzy rodzaje kart: srebrną, złotą i platynową. Ponadto goście korzystający z usług hoteli Grupy Hotelowej Orbis mogli czerpać korzyści, będąc uczestnikami programów: *Pascal*, *MasterCard*, *Vitay-Orlen*, *Radość Życia*, *Miles&More*.

Obecnie stałym klientom korzystającym z hoteli Grupy Orbis są proponowane trzy programy: *A/Club*, *Payback* oraz *Miles&More*<sup>7</sup>.

**Program A/Club** jest nowym programem lojalnościowym sieci Accor<sup>8</sup>. Obowiązuje w hotelach wszystkich marek tej sieci (ponad 2300 hoteli na całym świecie). Za punkty zbierane za wydane euro i USD we wszystkich hotelach sieci Accor — marek: Sofitel, Pullman,

<sup>5</sup> K. Strobacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami — Customer Relationship Management*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

<sup>6</sup> W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów...*, jw., s. 14.

<sup>7</sup> Zob. [www.orbis.pl/karty-i-programy/](http://www.orbis.pl/karty-i-programy/), 20.02.2011.

<sup>8</sup> Accor to europejski lider na rynku hotelowym; jest jedną z największych międzynarodowych grup w dziedzinie turystyki, biur podróży i usług dla przedsiębiorstw. Firma jest większościowym udziałowcem Grupy Orbis, jednej z największych w Polsce i Europie Środkowej grupy turystyczno-hotelowej (zob. [www.lista.e-sieci.pl/73,Accor.html](http://www.lista.e-sieci.pl/73,Accor.html), 25.02.2011).

MGallery, Novotel, Suite Novotel, Mercure, Adagio, Ibis, All Seasons, Thalassa Sea & Spa — można skorzystać z przywilejów i nagród<sup>9</sup>.

Kolejny program obowiązujący w Grupie Hotelowej Orbis to **program Payback**<sup>10</sup>. Jest to program bonusowy oparty na zbieraniu punktów w tradycyjnych i internetowych sklepach partnerów programu. Punkty można wymieniać na nagrody, a także korzystać z rabatów i promocji sprzedaży partnerów programu.

**Miles&More** to globalny program kierowany do osób, które często podróżują. Opiera się na zbieraniu mil (rodzaj punktów) podczas korzystania z usług partnerów programu<sup>11</sup> — linii lotniczych, sieci hotelowych, wypożyczalni samochodów i innych. Zebrane punkty można zamieniać na nagrody. Jednym z partnerów programu jest Grupa Orbis. Uczestnik programu nocujący w hotelach tej grupy otrzymuje 500 mil premiiowych. Wśród hoteli biorących udział w programie w Polsce znajdują się hotele marek: Sofitel, Novotel, Mercure, Orbis Hotels oraz Holiday Inn w Warszawie<sup>12</sup>.

Wszystkie przedstawione programy są programami partnerskimi. Z pewnością zwiększa to skuteczność programu jako narzędzia uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Program, w którym bierze udział kilku partnerów, jest bardziej atrakcyjny dla klienta niż program jedynie jednego przedsiębiorstwa. Spośród trzech przedstawionych programów tylko program *A/Club* jest programem opracowanym i przypisanym do sieci hoteli Accor. W pozostałych programach hotele Grupy Hotelowej Orbis są jednymi z partnerów. Z tego też względu analizie zostanie poddany program *A/Club*.

## Ocena skuteczności programu *A/Club* w procesie budowy trwałych relacji z klientami

Podstawą programu jest korzystanie z usług hotelarskich sieci Accor, w tym hoteli Grupy Hotelowej Orbis. Punkty w programie są zbierane za noclegi w hotelach wcześniej wymienionych marek. Punkty są również przyznawane przez partnerów programu. Warunkiem utrzymania punktów jest przynajmniej jeden nocleg w ciągu roku w hotelach sieci Accor. Istnieje możliwość wymiany punktów zebranych w programie *A/Club* na kupony upominkowe, które można wykorzystać zarówno w hotelach uczestniczących w programie, jak i na usługi świadczone przez partnerów programu. Punkty te można także zamienić na mile w wybranych programach linii lotniczych.

Uczestnikiem programu można zostać od pierwszego pobytu w hotelu sieci. Uzyskuje się wówczas status *A/Club Classic*<sup>13</sup>. Stali uczestnicy programu *A/Club* mają jeden z trzech statusów: srebrny, złoty lub platynowy. Osiągnięcie określonego statusu jest ściśle związane z liczbą zebranych punktów *A/Club* przez 12 miesięcy<sup>14</sup>. Szczegółowe informacje na temat każdego poziomu programu zostały przedstawione w tablicy. Opisane karty są kartami bezpłatnymi. W ramach programu *A/Club* istnieją również karty płatne *A/Club Favourite Guest* oraz *la carte ibis*.

<sup>9</sup>Zob. [www.a-club.com/en/program-description.html](http://www.a-club.com/en/program-description.html), 23.02.2011.

<sup>10</sup>Zob. [www.orbis.pl/karty-i-programy/](http://www.orbis.pl/karty-i-programy/), 23.02.2011.

<sup>11</sup>Więcej informacji na temat partnerów programu — zob. [www.miles-and-more.com](http://www.miles-and-more.com)

<sup>12</sup>Zob. [www.orbis.pl/karty-i-programy/](http://www.orbis.pl/karty-i-programy/), 25.02.2011.

<sup>13</sup>Zob. [www.a-club.com/pl/membership-levels.html](http://www.a-club.com/pl/membership-levels.html), 23.02.2011.

<sup>14</sup>Zob. [www.a-club.com/pl/terms-and-conditions.html#anchor8](http://www.a-club.com/pl/terms-and-conditions.html#anchor8), 23.02.2011.

**Tablica. Rodzaje kart lojalnościowych obowiązujące w programie A/Club**

Status uczestnika programu	Opis
<i>A/Club Classic</i>	nagrody i korzyści z udziału w programie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• do 2 pkt <i>A/Club</i> za każde wydane euro/USD</li> <li>• kupony upominkowe <i>A/Club</i> bez dat ważności</li> <li>• zamiana punktów <i>A/Club</i> na mile lotnicze</li> </ul>
<i>A/Club Silver</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 noclegów lub 2,5 tys. pkt <i>A/Club</i></li> <li>• dodatkowe przywileje:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— +50% bonusowych pkt <i>A/Club</i></li> <li>— wyjątkowe powitanie w hotelach Sofitel<sup>a</sup> (powitalny drink i podarunek)</li> </ul> </li> </ul>
<i>A/Club Gold</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 noclegów lub 10 tys. pkt <i>A/Club</i></li> <li>• +75% bonusowych pkt <i>A/Club</i></li> <li>• wyjątkowe korzyści w hotelach Sofitel<sup>a</sup>, Pullman i MGallery:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— wyjątkowe powitanie (powitalny drink i podarunek)</li> <li>— gwarancja dostępności pokoju z 5-dniowym wyprzedzeniem</li> <li>— podwyższenie standardu pokoju<sup>b</sup></li> <li>— późne wymeldowanie (na życzenie, do godziny 16<sup>00</sup>)</li> </ul> </li> </ul>
<i>A/Club Platinum</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 60 noclegów lub 25 tys. pkt <i>A/Club</i></li> <li>• wszystkie przywileje poziomu <i>Gold</i>, a ponadto:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— +100% bonusowych punktów <i>A/Club</i></li> <li>— gwarancja dostępności pokoju z trzydniowym wyprzedzeniem</li> <li>— kosmetyk oferowany przez Thalassa Sea &amp; Spa Institute do wyboru podczas pobytu w hotelu Sofitel Thalassa Sea &amp; Spa</li> <li>— powitalny upominek w przypadku pobytu na 10 noclegów w Adagio, a także późny wyjazd<sup>b</sup></li> <li>— osobista obsługa klienta</li> </ul> </li> </ul>

<sup>a</sup>Oprócz Thalassa Sea & Spa. <sup>b</sup>Zależnie od dostępności oraz na żądanie.

Źródło: [www.a-club.com/pl/membership-levels.html](http://www.a-club.com/pl/membership-levels.html), 22.02.2011.

Status członka zostaje przedłużony na kolejny rok pod warunkiem, że na koniec okresu 12 miesięcy uczestnik programu wciąż spełnia warunki posiadania tego statusu. W sytuacji niespełniania warunków status zostaje obniżony na zgodny z liczbą posiadanych punktów.

Partnerami programu *A/Club* są:

- linie lotnicze<sup>15</sup>,
- organizator turystyczny Club Med<sup>16</sup>,
- sieć wypożyczalni samochodów Europcar<sup>17</sup>,
- sieć stacji benzynowych Shell<sup>18</sup>,
- sieć sklepów i restauracji Lenotre<sup>19</sup>,
- Instytut Pasteura<sup>20</sup> — organizacja charytatywna.

<sup>15</sup> Więcej informacji na temat linii lotniczych uczestniczących w programie — zob. [www.a-club.com/pl/partners-airlines.html](http://www.a-club.com/pl/partners-airlines.html), 24.02.2011.

<sup>16</sup> Zob. [www.a-club.com/pl/partners-clubmed.html](http://www.a-club.com/pl/partners-clubmed.html), 20.02.2011.

<sup>17</sup> Zob. [www.a-club.com/pl/partners-europcar.html](http://www.a-club.com/pl/partners-europcar.html), 22.02.2011.

<sup>18</sup> Zob. [www.a-club.com/pl/partners-shell.html](http://www.a-club.com/pl/partners-shell.html), 22.02.2011.

<sup>19</sup> Zob. [www.a-club.com/pl/partners-lenotre.html](http://www.a-club.com/pl/partners-lenotre.html), 22.02.2011.

<sup>20</sup> Zob. [www.a-club.com/pl/partners-ipasteur.html](http://www.a-club.com/pl/partners-ipasteur.html), 22.02.2011.

Program *A/Club* zastąpił dotychczasowe programy obowiązujące w Grupie Hotelowej Orbis. W 2009 r. był jedynym programem tej sieci. Swoją strukturą przypomina on długoletni program Grupy Orbis — *Orbis Gold Club*.

Jest to ciekawy program z racji licznej grupy uczestniczących w nim partnerów. Na jego atrakcyjność wpływa również zasięg globalny — odpowiadający lokalizacjom hoteli sieci Accor oraz siedzibom pozostałych partnerów.

Chcąc ocenić skuteczność programu *A/Club* jako narzędzia budowania trwałych relacji z gośćmi hotelowymi, należy przeanalizować ten program w odniesieniu do następujących kryteriów:

- cel programu,
- więzi, na których jest zbudowany program lojalnościowy,
- struktura programu.

Głównym **celem** stawianym przed programem lojalnościowym jest przywiązanie wartościowego klienta do przedsiębiorstwa. Rozpatrując to w kontekście atrakcyjności programu, liczby partnerów, wynikających z uczestnictwa w programie korzyści oraz kilku poziomów lojalności — statusów uczestników programu — można stwierdzić, że program ten spełnia założenia dotyczące celu tego typu programów. Z punktu widzenia traktowania programu jako narzędzia budowania trwałych relacji z klientami można stwierdzić, że z pewnością służy on tworzeniu tych relacji z gośćmi hotelowymi. Ponadto, realizowane jest jeszcze jedno założenie dotyczące koncepcji marketingu relacji — zarządzanie relacjami z klientami<sup>21</sup>.

Tworząc program lojalnościowy, należy poza celem — jako punktem wyjścia — mieć na uwadze typy **więzi**, które mają stanowić jego podstawę. Mogą to być więzi finansowe, socjalne i strukturalne<sup>22</sup>. Im większa liczba więzi, na których oparty jest program, tym większe możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej za pomocą danego programu i większa trudność jego naśladowania przez konkurencję. W kontekście więzi, na których jest zbudowany program, mówi się o różnych klasach marketingu relacji, co się przekłada na różną skuteczność programu w tworzeniu i umacnianiu relacji z klientami. W przypadku programu *A/Club* można wyróżnić następujące rodzaje więzi:

- finansowe (oparcie programu na zbieraniu punktów za każdy nocleg lub inną usługę nabytą u partnera) — wydane euro lub USD są przeliczane na punkty, które uczestnik programu wymienia na kupony upominkowe i może zrealizować je u wybranych partnerów programu;
- socjalne (sprawna komunikacja z uczestnikami programu przy wykorzystaniu poczty elektronicznej i tradycyjnej) — traktowanie uczestników programu w sposób zindywidualizowany, polegający na oferowaniu specjalnej formy obsługi i dodatkowych przywilejów posiadaczom kart *A/Club* zgodnie z posiadanym statusem;
- strukturalne (uczestnicy programu, logując się na tronie internetowej [www.a-club.com](http://www.a-club.com), mogą zarządzać swoim kontem i dokonywać wymiany punktów) — jest to usługa dostępna wyłącznie dla posiadaczy kart lojalnościowych programu *A/Club*.

Jak widać, program lojalnościowy *A/Club* oparto na trzech rodzajach więzi. Pozwala to na ściślejsze związanie klienta z siecią, kształtowanie jego lojalności, a także zwiększa pewność jego pozostania, a więc na umacnianie relacji z klientami i sprawia, że zbudowane z nimi więzi są rzeczywiście trwałe. To zaś stanowi element budowania przewagi konkurencyjnej.

<sup>21</sup> I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004.

<sup>22</sup> J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 226.

Ostatnim z kryteriów oceny skuteczności programu lojalnościowego jest jego właściwa **struktura**. Poprawnie skonstruowany program lojalnościowy powinien zawierać następujące elementy:

- nagrody dla uczestników,
- karty klienta,
- regularną komunikację poprzez przesyłki pocztowe, infolinię, czasopisma firmowe,
- centrum obsługi.

Program *A/Club* zawiera wszystkie wymienione elementy, jest więc właściwa. Nagrody dla uczestników zostały wymienione w tablicy. Są to m.in. bonusowe punkty, kupony upominkowe, drinki powitalne i podarunki. Do każdego statusu uczestnika programu jest przypisana karta programu *A/Club*.

Z uczestnikami programu jest prowadzona regularna komunikacja drogą internetową oraz poprzez przesyłki pocztowe. Na stronie internetowej znajduje się odrębna zakładka zatytułowana: „obsługa klienta”<sup>23</sup>. Kontakt może się odbywać po zalogowaniu na konto klienta lub drogą telefoniczną.

## Podsumowanie

Program lojalnościowy może stanowić skuteczne narzędzie budowania trwałych relacji z klientami. Aby tak jednak było, musi spełniać określone kryteria.

Po pierwsze, mieć na celu budowanie trwałych relacji ze stałymi — wartościowymi — klientami, których podstawę stanowi właściwie pojmowana lojalność, oparta na zaangażowaniu obydwu stron w tworzenie relacji, a nie jedynie na powtarzalnych zakupach.

Po drugie, bazować na trzech poziomach więzi, które nawzajem się przenikają i uzupełniają, sprawiając, że potrzeby stałego klienta są w pełni zaspokojone w sposób zindywidualizowany, jedyny i niepowtarzalny, a w efekcie trudny do naśladowania przez konkurencję.

Po trzecie, opierać się na pełnym zestawie elementów typowych dla programu lojalnościowego. Jego skuteczność zależy jednak od tego, w jakim stopniu elementy te odróżniają się od elementów zawartych w programach stosowanych przez konkurencję, na ile są oryginalne i unikatowe.

Przy tworzeniu i realizowaniu programu lojalnościowego należy przede wszystkim pamiętać o tym, że punktem wyjścia powinien być człowiek — konsument, klient, usługobiorca, gość hotelowy, z nim bowiem są budowane relacje. Koncentracja na nim i na jego potrzebach pozwoli na budowanie trwałych relacji, o których skuteczności i trudności w naśladowaniu przez konkurencję będzie decydował w istotnym stopniu, zwłaszcza w przypadku usług, czynnik ludzki.

## Summary

This paper deals with issues related to the effectiveness of loyalty programs as a tool to build stable relationships with customers. For this purpose were analysed the program used by Orbis Hotel Group — binding on all Accor hotels — *A/Club*. Assessment of the loyalty program in the context of forming relationships with customers was based on a specific set of criteria: the purpose of the program, the levels of the construction of the program and the right structure.

<sup>23</sup> Zob. [www.a-club.com/pl/customer-support.html](http://www.a-club.com/pl/customer-support.html), 23.02.2011.

