

dr Tomasz Makaruk

Kryzys programów lojalnościowych?

W kuluarach konferencji poświęconych aspektom zarządzania lojalnością nabywców ostatecznych oraz w rozmowach z osobami odpowiedzialnymi za utrzymanie klienta przy marce coraz częściej usłyszeć można tezę o kryzysie programów lojalnościowych. Niniejszy artykuł napisałem w oparciu o moje wystąpienie podczas 14. Kongresu „Lojalność Klienta” w marcu 2014 roku. Wskazuje on bariery rozwoju programów lojalnościowych w dotychczasowej ich formie oraz określa przyszłe kierunki kształtowania rynku programów lojalnościowych.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.I.N.:

- jak wygląda rynek programów lojalnościowych w Polsce,
- jakie są główne bariery stojące na drodze ich rozwoju,
- jak będzie wyglądał ten rynek w niedalekiej przyszłości.

Słowo „kryzys” pochodzi z języka greckiego („krisis”) i oznacza wybór, decydowanie, zmaganie się, walkę, w której konieczne jest działanie pod presją czasu. Cechą kryzysu jest nagłość, urazowość i subiektywne konsekwencje doświadczenia urazu w postaci przeżyć negatywnych. W takim znaczeniu tego słowa trudno mówić o kryzysie programów lojalnościowych, gdyż brakuje zauważalnych elementów nagłości, urazowości oraz presji czasu. Jednakże słowo to ma także znaczenie potoczne i wg słownika PWN oznacza załamanie się dotychczasowej linii rozwoju oraz punkt zwrotny do zmiany. Tak rozumiane znaczenie słowa „kryzys” skłania do refleksji nad rynkiem programów lojalnościowych.

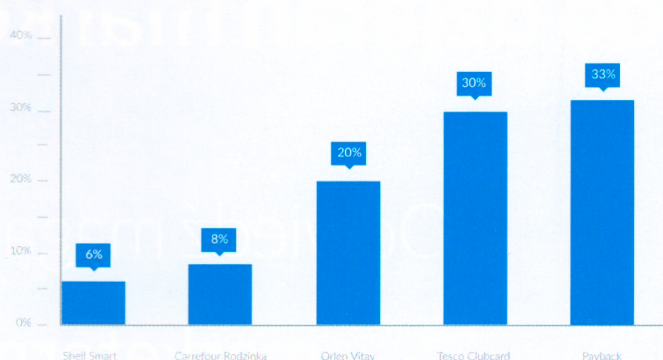
Jak wiadomo, na rynku działa ponad 100 programów lojalnościowych skierowanych do nabywców ostatecznych.

Z badań przeprowadzonych przez Instytut Badawczy ARC wynika, że rynek daje się opisać schematem 3+7+10, czyli jest zdominowany przez trzy największe programy lojalnościowe, w których deklarowany poziom uczestnictwa wynosi powyżej 20% – są to Tesco Clubcard, Payback oraz Orlen Vitay. Owa „wielka trójka” umacnia swoją rynkową pozycję. Istnieje ponadto siedem programów lojalnościowych, w których udział deklaruje pomiędzy 3 a 8% ich

uczestników. Wśród owych programów są takie, których deklarowane uczestnictwo maleje (Carrefour Rodzinka), utrzymuje się na stabilnym poziomie (Shell CLUBSMART) bądź rośnie (Orsay Club, Ikea Family). Pozostałych 10 programów lojalnościowych uwidoczniionych w badaniu charakteryzuje się deklarowanym poziomem uczestnictwa na granicy błędu statystycznego badania. Zauważyć należy przy tej okazji, iż ponad 80 funkcjonujących programów lojalnościowych,

ILUSTRACJA 1.

Najpopularniejsze programy lojalnościowe w Polsce



Źródło: „Monitor programów lojalnościowych 2013 – pogromy lojalnościowe z perspektywy uczestników – raport z III fali syndykatowych badań ilościowych”, ARC Rynek i Opinia, wrzesień 2013, N=822. Podstawą procentowania na wykresie tabeli jest liczba osób biorących udział w co najmniej jednym programie lojalnościowym. Nazwę programu lojalnościowego stacji paliw Shell (Shell CLUBSMART) podano z zachowaniem pisowni oryginalnej wykorzystanej w badaniu ARC Rynek i Opinia (Shell Smart)

jakie wzięto pod uwagę w ogólnopolskim badaniu przeprowadzonym na próbie uczestników programów lojalnościowych, działa na poziomie deklaracyjnego udziału poniżej 1% badanych!

Skoro te programy funkcjonują w realiach gospodarki rynkowej, oznacza to, że przynoszą swoim organizatorom wymierne korzyści, z powodu których nikt nie decyduje o ich zamknięciu. Historycznie liczbę programów, które osiągnęły efekt skali i które zostały zamknięte, można policzyć na palcach jednej ręki. Z takiej perspektywy trudno mówić o jakimkolwiek kryzysie rynku. Być może prawdziwa jest teza, że koszty zamknięcia niektórych funkcjonujących programów stanowią barierę samą w sobie, a niektóre na pewno zostaną porzucone w niedalekiej przyszłości – takie programy są jednak w mniejszości. Aby ukazać pełen obraz sytuacji, należy dodać, iż w niektórych kategoriach rynkowych istnieje niejako niepisany obowiązek „posiadania” takiego programu z uwagi na działania konkurencji.

Można wyróżnić sześć głównych barier rozwoju rynku programów lojalnościowych, które decydują o załamaniu się dotychczasowej linii ich postępu. Są to: 1. rozbieżność oferty programów i oczekiwań uczestników; 2. niedopasowanie do wymogów mobilnej gospodarki; 3. niedostateczne wykorzystanie mediów społecznościowych; 4. blokada rozwoju multipartnerstwa; 5. wyższość korzyści wynikająca z niższej redempcji nad atrakcyjnością programu dla uczestników; 6. aspekty wizerunkowe.

W dalszej części artykułu omówię wyłącznie programy lojalnościowe skierowane do nabywców ostatecznych, tzw. programy B2C, abstrahując od programów motywacyjnych, skierowanych do pośredników handlowych, gdyż tendencje rozwojowe w tym segmencie rynku są zgoła odmienne.

FUNDAMENTY MOBILNEJ GOSPODARKI

Z raportu „Marketing mobilny w Polsce”¹ oraz z „Monitora programów lojalnościowych”² wynika, że penetracja rynku smartfonów oscyluje wokół 33%, przy czym w grupie wiekowej 22-30 lat wynosi aż 48%, zaś penetracja internetu – 60%, ale w grupie 25-34 lata – aż 88%. Penetracja rozumiana jest tu jako współczynnik osób mających smartfon bądź dostęp do internetu w gospodarstwie domowym w stosunku do ogółu populacji. O ile z różnych źródeł wynika zbieżność co do danej określającej poziom penetracji internetu, o tyle co do pierwszej zmiennej istnieje swoista rozbieżność, która zapewne stanowi rezultat tego, że jeszcze rok temu ponad 1/5 posiadaczy smartfonów nie deklarowała faktu ich posiadania (obecnie ta różnica wynosi już tylko trzy punkty procentowe). Biorąc pod uwagę różne dane, można stwierdzić, że penetracja smartfonów jest niższa niż określony tu poziom penetracji internetu. Oczywiście obie te zmienne dynamicznie rosną z roku na rok.

Wraz ze zwiększającą się popularnością urządzeń mobilnych każdego roku wzrasta też liczba użytkowników sieci, którzy łączą się z nią bezprzewodowo. Obecnie stanowią oni 73% internautów, czyli o dziewięć punktów procentowych więcej niż w ubiegłym roku i aż o 28 punktów więcej niż trzy lata temu. Nie sposób też nie wspomnieć o popularności zjawiska multiscreeing i w konsekwencji o zacieraniu się granicy pomiędzy podziałem na desktop i mobile.

Kiedy w 1999 roku wprowadzano w życie program „Shell Smart”, a w 2000 wdrażano pierwsze testy programu „Orlen Vitay”, który na dobre rozpoczął działalność w 2001 roku, rynek wyglądał zgoła inaczej. W raporcie rocznym firmy Polkomtel za 1999 rok³ można przeczytać: „Polska w ślad za innymi krajami przeżywała gwałtowny okres rozwoju telefonii ruchomej. Penetracja polskiego rynku podwoiła się, przekraczając 10%”⁴. Mowa tu o penetracji rynku telefonii komórkowej. Penetracja smartfonów równała się wówczas zeru. Według raportu CBOS⁵ penetracja internetu w pierwszym kwartale 2002 roku wynosiła w Polsce zaledwie 17%.

Otoczenie rynkowe zmieniło się diametralnie. Jednakże nie sposób oprzeć się wrażeniu, że ewolucja zmian w programach lojalnościowych jest znacząco mniej dynamiczna niż pięć lat temu, a kluczowe założenia programów, takie jak: sposób identyfikacji klienta, zasady, kategorie nagród i sama filozofia ich działania, tkwią jeszcze w XX wieku i nie zmieniły się jakoś specjalnie do dzisiaj. To przywiązanie do korzeni jest głównym czynnikiem hamulcowym rozwoju rynku, na którym funkcjonujemy.

ROZBIEŻNOŚĆ OFERTY PROGRAMÓW LOJALNOŚCIOWYCH I OCZEKIWAŃ UCZESTNIKÓW

Uczestnicy programów lojalnościowych w Polsce za czynniki najbardziej zachęcające do wzięcia udziału w tych akcjach uznają rabaty i zniżki na zakupy produktów i usług objętych takim programem. Nagrody otrzymywane za punkty plasują się na drugim miejscu, z odsetkiem wskazań na poziomie 21%. Tymczasem rynek przesycony jest programami właśnie o charakterze punktowym. Ta rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami a ofertą rynkową ma korzenie historyczne wynikające z faktu, iż pierwsze wprowadzane na rynek programy miały właśnie charakter punktowy. Przed 10 latami była to faktycznie innowacja, której nie sposób było przecenić.

Równocześnie podejmowane obecnie wszelkie próby zaadresowania potrzeb artykułowanych przez uczestników, powszechne zwłaszcza w branży retailu odzieżowego, przyjmują postać „kart stałego klienta”, które nie przynoszą pożądanego rezultatu.

NIEDOPASOWANIE DO WYMOGÓW MOBILNEJ GOSPODARKI

Najpełniej zjawisko to obrazują dane IAB Europe oraz wyniki badania przeprowadzonego wśród 2,5 tys. użytkowników smartfonów⁶, którzy przynajmniej raz w miesiącu dokonują zakupów online (tzw. connected consumer) w ośmiu krajach Europy, tj. w Wielkiej Brytanii, ➊

1. M. Mikowska, B. Starak, „Marketing mobilny w Polsce 2013-2014”, dostęp online: www.jestem.mobi/2014/02/nowy-raport-marketing-mobilny-w-polsce-2013-2014/ [data dostępu: 17.07.14].

2. „Monitor programów lojalnościowych – raport z III fali syndykatowych badań ilościowych”, „ARC Rynek i Opinia”, wrzesień 2013 roku.

3. Raport roczny Polkomtel SA za 1999 rok.

4. Tamże, s. 10.

5. „Komunikat z badań. Internauci 2013”, Centrum Badania Opinii Społecznej, dostęp online: www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_075_13.PDF [data dostępu: 17.07.14].

6. „Czy connected consumer to loyal consumer...?”, „Magazyn Online Marketing Polska”, 6 (13)/2013.

Niemczech, Holandii, Hiszpanii, Szwecji, Polsce, we Francji i we Włoszech.

Ponieważ próba badawcza została wąsko sprofilowana, otrzymano profil użytkownika sieci, który jest swoistym papierkiem lakmusowym zmian zachodzących w zwyczajach zakupowych oraz sposobu konsumpcji sieci w społeczeństwie i przez jego pryzmat można przyjrzeć się już dziś zjawiskom, które z dużym prawdopodobieństwem będą rzeczywistością w perspektywie trzech-pięciu lat.

Wspomniane badania pokazują wysoką korelację pomiędzy miejscem, sposobem i czasem korzystania z sieci za pośrednictwem urządzeń mobilnych a potencjałem programów lojalnościowych. Kwestia showroomingu w przypadku analizowanej grupy docelowej przekracza 55% (!). W większości przypadków użytkownicy urządzeń mobilnych łączą się z siecią poza miejscem zamieszkania. Głównie w restauracjach, w punktach sprzedaży, w podróży czy w hotelu. Wszystkie te lokalizacje i sytuacje są obecnie zagospodarowane przez programy lojalnościowe, jednakże realizowane w „klasycznym” ujęciu. Programy te co prawda umożliwiają już dostęp do konta czy zamówienie nagród online, jednakże jest to jedynie wykorzystanie potencjału internetu do suplementacji tradycyjnych sposobów korzystania z programu lojalnościowego. Nie ma tu żadnej innowacji ani specjalnej oferty dopasowanej do zmieniających się postaw i zachowań uczestników.

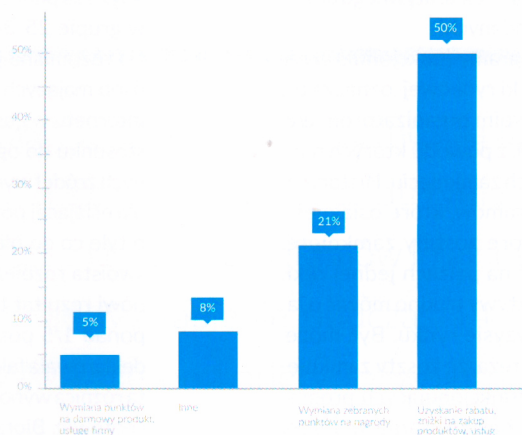
Konsekwencje takiego stanu rzeczy są destrukcyjne dla samych organizatorów programów lojalnościowych. Obserwuje się bowiem odchodzenie klientów czy też spadek ich lojalności wobec marki lub danej sieci sprzedaży na rzecz lojalności wobec kanału zakupowego albo portalu rezerwacyjnego. Sytuację tę najlepiej odzwierciedla fakt, że znacząco większy odsetek osób korzystających online z rezerwacji biletów lotniczych i hoteli czyni to za pośrednictwem wyszukiwarek cen i portali rezerwacyjnych, niż deklaruje lojalność wobec danej sieci wskutek prowadzenia przez nią programu lojalnościowego.

NIEDOSTATECZNE WYKORZYSTANIE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH

Wykorzystanie mediów społecznościowych do promocji programów lojalnościowych

ILUSTRACJA 2. ↘

Czynniki zachęcające do uczestnictwa w programach lojalnościowych



Źródło: „Monitor programów lojalnościowych 2013 – programy lojalnościowe z perspektywy uczestników – raport z III fali syndykatowych badań ilościowych”, ARC Rynek i Opinia, wrzesień 2013, N=822. Podstawą procentowania na wykresie tabeli jest liczba osób biorących udział w co najmniej jednym programie lojalnościowym

ściowych – nie mówiąc już o jakiegokolwiek ich roli w strukturze funkcjonowania programów – jest na bardzo niskim poziomie. Liczby mówią same za siebie. Na Facebooku aktywny jest fan page de facto jednego programu lojalnościowego, na Twitterze – czterech, na Pintereście – trzech, a na Instagramie – jednego programu. Aplikacje mobilne ma pięć programów lojalnościowych. Co ciekawe, wśród osób korzystających z aplikacji mobilnych zastosowanie ich do obsługi programów lojalnościowych deklaruje 22% osób. Być może są to jednak aplikacje niezależne od organizatorów tych akcji, pełniące funkcję elektronicznych portmonetek czy mobilnych kart na pieczęćki.

BLOKADA ROZWOJU MULTIPARTNERSTWA

Specyfika polskiego rynku polega na tym, że – co prawda – 63% jego uczestników deklaruje posiadanie co najmniej dwóch kart programów lojalnościowych, ale równocześnie deklaratywne uczestnictwo w czterech i więcej programach równocześnie zawęża się już do 15% uczestników. Naturalnym rozwojem sytuacji wydaje się łączenie programów w sojusze czy wręcz tworzenie programów multipartnerskich.

Równie naturalnym oczekiwaniem byłaby sytuacja, w której w pierwszej kolejności na rynku polskim zaczyna funkcjonować jeden z ościennych programów multipartnerskich, takich jak: „Malina” z rynku rosyjskiego, „Nectar” z Wielkiej Brytanii czy „S’miles” z Francji. Jednakże barierą rozwoju takiego scenariusza jest struktura sieci (stacji paliw oraz hipermarketów) uczestniczących w tych programach. W szczególności w „Malinie” i „Nectarze” bierze udział BP, który w Polsce jest w Paybacku, zaś w „S’miles” – sieć hipermarketów Geant, której podmiot powiązany kapitałowo w Polsce należy już do programu multipartnerskiego Payback.

Równocześnie oczekiwanie, iż w sposób „oddolny” na rynku polskim uformuje się program multipartnerski z prawdziwego zdarzenia, wydaje się mocno na wyrost. Głównym tego powodem może być obawa o utratę kontroli nad pełnym poziomem decyzyjności o programie, bazie danych i dostępie do danych sprzedażowych. Finałnie, jak wiadomo, bez stacji paliw oraz retailerów, w których dokonywane są częste transakcje o relatywnie wysokiej wartości koszyka zakupowego, żaden program B2C nie może się udać, a ci odbiorcy w większości są już zagospodarowani.

WYŻSZOŚĆ KORZYŚCI WYNIKAJĄCA Z NIŻSZEJ REDEMPCJI NAD ATRAKCYJNOŚCIĄ PROGRAMU DLA UCZESTNIKÓW

Jak wiadomo, średni rynkowy wskaźnik redempcji w programach konsumenckich jest o wiele niższy niż 50%. Innymi słowy – znacząca większość wyemitowanych punktów nigdy nie zostaje zamieniona na nagrody i w zależności od zapisów regulaminowych wygasa bądź w nieskończoność powiększa rezerwy bilansowe tworzone na przyszłe zobowiązania. W dużych programach rezerwy te opiewają na dziesiątki milionów złotych. Obserwując rynek, można odnieść wrażenie, że ten stan rzeczy jest wysoce pożądanym przez organizatorów takich akcji. Powód tego stanowi zerowa skłonność organizatorów do ryzyka, co owocuje określaniem wartości punktów w funkcji wartości nagród przy założeniu 100-proc. redempcji, co zgodnie z doświadczeniami jest założeniem absolutnie wirtualnym. Przykładem na to niech będzie próba wprowadzenia na rynek popularnej w USA platformy transakcyjnej punktów, zrzeszającej ponad 100 programów lojalnościowych pod nazwą Points.com – próby, która nie powiodła się głównie z tego powodu, że znacząco podniosłoby to współczynnik redempcji, a mówiąc dobitniej – wprowadzenie platformy kosztowałoby organizatorów funkcjonujących programów lojalnościowych o wiele więcej, niż zakładali. Podsumowując, można dojść do konkluzji, że lojalność lojalnością, ale interes organizatora stoi znacznie wyżej od atrakcyjności programu dla jego uczestnika.

ASPEKTY WIZERUNKOWE

Nie jest to z pewnością czynnik wiodący, ale definitywnie jako barierę rozwoju rynku należy wskazać zarzuty, które UOKiK postawił Lyoness Europe. Dotyczyły one w dużej mierze tworzenia piramidy finansowej pod „przykrywką” programu lojalnościowego⁷. Fakt, iż miało to miejsce wkrótce po wybuchu skandalu z Amber Gold, dopełnia obrazu sytuacji.

KIERUNKI ROZWOJU PROGRAMÓW LOJALNOŚCIOWYCH

Należy podkreślić, że teza o „kryzysie programów lojalnościowych” jest trudna

do obronienia. Głównie przez brak elementu presji czasu oraz gwałtowności zachodzących zmian. Trzeba jednak zauważyć, że wyczerpuje się czy – inaczej mówiąc – zużywa dotychczasowa forma prowadzenia programów lojalnościowych.

Większość z omówionych powyżej sześciu barier rozwoju programów, jeśli przyjąć perspektywę spojrzenia w skali makro na rynek jako zbiór ponad 100 konsumenckich programów (z czego 20 faktycznie można uznać za liczące się), bazuje na fakcie szybszego rozwoju zjawisk rynkowych w zakresie zmian postaw oraz trendów zachowań uczestników niż tempo zachodzących zmian w programach lojalnościowych i nie sposób oprzeć się wrażeniu, że także na niewykorzystaniu szans, jakie daje technologia w sposobie kreowania komunikacji programów lojalnościowych.

Konkludując, można powiedzieć, że rynek, poza pokonywaniem omówionych tu pokrótce barier rozwoju, będzie rozwijał się w kierunku unowocześniania oferty programów lojalnościowych oraz zmiany ich dotychczasowej konstrukcji rodem z poprzedniej epoki na tę pochodzącą z XXI wieku. Trendy te obejmować będą integrację kart w smartfonach wyposażonych w technologię NFC, gwałtowny wzrost używania aplikacji mobilnych, stopniowe zwiększanie wykorzystania analiz danych do celów sprzedażowych, a nie tylko stricte komunikacyjnych, jak ma to miejsce obecnie, oraz optymalizację liczby programów przez zamykanie tych nieefektywnych. ■



dr TOMASZ MAKARUK

prezes zarządu i współwłaściciel firmy i360, która specjalizuje się w organizacji i zarządzaniu programami lojalnościowymi B2C i motywacyjnymi B2B (www.i360.com.pl); autor bloga poświęconego m.in.: programom lojalnościowym www.marketingbusinessblog.pl

NAPISZ DO AUTORA:

tomasz.makaruk@i360.com.pl

WARTO DOCZYTAĆ:

1. „Monitor programów lojalnościowych – raport z III fali syndykatowych badań ilościowych”, ARC Rynek i Opinia, wrzesień 2013.
2. Blog Marketing Business: www.marketingbusinessblog.pl.

Głównymi kierunkami rozwoju rynku programów lojalnościowych są:

1. integracja kart w smartfonach wyposażonych w technologię NFC;
2. gwałtowny wzrost wykorzystania aplikacji mobilnych;
3. stopniowe zwiększanie wykorzystania analiz danych do celów sprzedażowych, a nie tylko stricte komunikacyjnych;
4. optymalizacja liczby programów przez zamykanie tych nieefektywnych.

7. „Program lojalnościowy może być przykrywką dla piramidy finansowej”, „Dziennik Gazeta Prawna”, nr 25 (3666), 6.02.2014.