ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS
FOLIA OECONOMICA 179, 2004

Piotr Kwiatek, Marek Zieliński**

KONTROLING MARKETINGOWY W PROGRAMACH LOJALNOŚCIOWYCH

1. Wstęp

W praktyce marketingu dość boleśnie odczuć można maksymę: „jeśli nie możesz czegoś zmierzyć, nie możesz tym zarządzać". Brak przejrzystych i kwantyfikowalnych powiązań pomiędzy wydatkami na działania a ich efektami stanowił główny obszar krytyki marketingu w przedsiębiorstwie. Wraz ze wzrostem konkurencyjności na praktycznie wszystkich rynkach, a co za tym idzie z koniecznością uważnego planowania i prowadzenia działalności gospodarczej, coraz większą uwagę zaczęto zwracać na efektywność działań marketingowych.

2. Marketing relacji i programy lojalnościowe

Prawdziwą burzę w marketingu schyłku XX w. wywołały takie terminy, jak: marketing relacji, marketing więzi, marketing partnerski. Jako urzeczywistnienie koncepcji rozwijanej od ponad 20 lat – działalności opartej na szeroko rozumianych relacjach przedsiębiorstwa z różnymi podmiotami – znaczną popularność zdobyły informatyczne narzędzia wspierające zarządzanie kontaktami z klientami w skali masowej. Po latach euforii w literaturze zaczęły pojawiać się pytania, czy rzeczywiście realizacja postulatów partnerstwa może przynieść przedsiębiorstwu realne korzyści, czy też oznacza wyłącznie wydatki.

Niezależnie od tego, jak autorzy definiują pojęcie marketingu partnerskiego, zawsze kładą nacisk na budowanie trwałych, partnerskich

* Mgr, Katedra Strategii Marketingowych, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

relacji z indywidualnymi klientami oraz na utrzymywanie więzi lojalności pomiędzy firmą a nabywcą.

W praktyce marketingu pojęcie lojalności oznacza przede wszystkim wierność wyrażoną charakterem relacji pomiędzy sprzedawcą a nabywcą. Lojalność konsumenta (klienta) to jego określony stosunek o charakterze długoterminowym do przedsiębiorstwa oferującego mu produkty bądź usługi, polegający na akceptacji działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, szczególnie w odniesieniu do jego oferty (portfolio)[1].

Stan nasycenia rynku ofertą różnych producentów sprawia, że klasyczne kampanie reklamowe nie wystarczają i producenci coraz częściej korzystają z narzędzi marketingu bezpośredniego, w tym z programów lojalnościowych. Dzięki nim można zaproponować konsumentom nadzwyczajną wartość dodaną, która sprawi, że poczują się wyróżnieni. Po latach troskliwych zabiegów tacy klienci staną się nie tylko lojalnymi użytkownikami, ale i adwokatami ulubionej marki[2].

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[3].

Konsumenckie programy lojalnościowe pojawiły się w prostej formie na początku lat 70. Jednym z pierwszych był „Sweetheart stamp", wprowadzony przez linie lotnicze Southwest Airlines – program, który umożliwiał klientom biznesowym wymienianie zbieranych „pożytków" na bezpłatny bilet. Za pierwowzór współczesnych programów lojalnościowych uważa się natomiast „Advantage Programme" uruchomiony przez American Airlines w 1981 r. Te linie lotnicze wprowadziły program, poszukując efektywnej kosztowo propozycji marketingu, która jednocześnie zapewniłaby realizację celów w zakresie promocji lojalności konsumentów i zapewniania ciągłości popytu[4].

Programy lojalnościowe rozwijały się bardzo dynamicznie, ponieważ wydawały się stosunkowo łatwe do wprowadzenia, a jednocześnie przekładały się na wzrost sprzedaży. W literaturze od połowy lat 80. znaleźć można opisy wielu pozytywnych aspektów budowania programów lojalnościowych, opartych na wymiernych wynikach badań. Według nich, wierni klienci zaczynają nabywać wyłącznie produkt danej firmy (oprócz zysku podstawowego pojawia się zysk ze zwiększonej częstotliwości zakupu), co

[1] S. Smyczek, *Lojalność konsumentów na rynku – wybrane zagadnienia*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2001, s. 39.

[2] D. Stryczek, *Lojalność wciąż do zdobycia*, „Marketing Serwis" 2000, nr 3, s. 20.

[3] M. Tesławski, K. Ziewiec, *Programy lojalnościowe – zalety i zagrożenia*, „Marketing w Praktyce" 2000, nr 8, s. 17.

[4] L. O'Malley, *Can loyalty schemes really build loyalty*, „Marketing Intelligence & Planning" 1998, Vol. 16, No. 1, s. 47–48.

zmniejsza koszty operacyjne przypadające na jednostkę produktu. Lojalny konsument poleca firmę innym, w wyniku czego pojawia się zysk związany z nowym nabywcą. Dodatkowo, im konsument bardziej utożsamia się z produktem, tym mniejszą rolę odgrywa cena[5]. Badania przeprowadzone przez Instytut Planowania Strategicznego przy Massachusetts Institute of Technology wykazały, iż stali klienci łatwiej akceptują podwyżki cen niż nowi. Prawie wcale nie zdarza się, by stały klient odchodził wskutek 5-procentowej różnicy w cenie, jeśli poza tym zadowolony jest z otrzymywanych wyrobów lub usług[6]. Przy wystarczającym poziomie lojalności przez podwyżkę ceny można wygenerować większy zysk. Przez podsycanie i podtrzymywanie silnych więzi z konsumentami stają się oni dla firmy coraz bardziej opłacalni. Ponad 80% zysku większości firm na rozwiniętych rynkach generowane jest przez konsumentów na stałe związanych z marką.

Wymienione tu zalety budowania i podtrzymywania więzi z klientami stały się główną przyczyną burzliwego rozwoju programów lojalnościowych. Już w połowie lat 90. coraz częściej zaczęto jednak zwracać uwagę na brak wyraźnego związku pomiędzy lojalnością klientów a ich zyskownością. Ponieważ programy lojalnościowe różnych przedsiębiorstw były podobne, a możliwe do uzyskania nagrody praktycznie takie same, programy lojalnościowe nie mogły decydować o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a jednocześnie przekładały się na znaczny wzrost kosztów nie tylko utrzymania obecnych, ale również zdobycia nowych klientów[7]. Oprócz wątpliwości związanych z rentownością działań adresowanych do stałych klientów pojawiły się również wyraźne symptomy trudności w zakresie zarządzania, ponieważ firmy oferujące swoim klientom możliwość uczestniczenia w programie lojalnościowym same stały się niejako ich zakładnikami. Rezygnacja z wprowadzonego już programu powodowała bowiem pogorszenie sytuacji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz niechęć klientów[8]. Koniec XX i początek XXI w. zaowocowały wieloma interesującymi publikacjami, które postawiły ważne pytania dotyczące programów lojalnościowych. Wśród przełomowych wniosków warto wymienić stwierdzenie, że lojalność jest negatywnie skorelowana z zyskownością przedsiębiorstw produkcyjnych, a dodatnio w przypadku firm usługowych[9]. Zależność ta nie obejmuje jednak spożywczych sieci handlowych, w przypadku których najważniejsze są inne niż lojalność

[5] M. Tesławski, K. Ziewiec, *op. cit.*, s. 17.

[6] J. Otto, *Dlaczego odchodzą klienci?*, „Marketing w Praktyce" 2001, nr 1, s. 28.

[7] D. Gilbert, *Airlines*, [w:] F. Buttle (ed.), *Relationship Marketing: Theory and Practice*, Paul Chapman Publishing Ltd, London 1996, s. 138.

[8] *Ibidem*, s. 144.

[9] B. Edvardsson, M. D. Johnson, A. Gustafsson, T. Strandvik, *The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: Products versus services*, „Total Quality Management" 2000, Vol. 11, No. 7, s. 917–927.

czynniki, np. możliwość dokonywania zakupów pod jednym dachem czy ceny, a o powrocie klienta do danego sklepu decyduje przede wszystkim dobra obsługa klienta, dostępność toalet i kawiarni[10]. Wyniki badań opublikowanych w „Harvard Business Review", dostarczają dowodów, które przeczą podstawowym tezom o korzyściach płynących z utrzymania stałych klientów. Nie przynoszą oni bowiem większych zysków niż klienci transakcyjni, są bardziej wrażliwi na zmianę cen i wreszcie w bardzo ograniczonym zakresie polecają korzystanie z oferty przedsiębiorstwa innym klientom.[11]

Przedstawione tu wyniki badań implikują pytania zarówno o elementy warunkujące skuteczność programów lojalnościowych, jak i o zakres informacji niezbędnych do zarządzania programami. Dlatego też należy postawić tezę, iż program lojalnościowy powinien być umieszczony w systemie kontrolingu marketingowego przedsiębiorstwa.

3. Kontroling marketingowy

Kontroling marketingowy, to szczególny system koordynacji określonych działań w sferze zarządzania, przede wszystkim w zakresie planowania i kontroli oraz gromadzenia i przetwarzania informacji. Spełnia on w przedsiębiorstwie rolę narzędzia koordynującego przepływ danych pomiędzy obszarami planowania i kontroli w przedsiębiorstwie. Kontroling pozwala na sterowanie firmą poprzez informację, umożliwiając redukcję niepewności, ocenę ryzyka planowanych działań strategicznych oraz zapewniając możliwość rozwoju przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia potrzeb firmy najbardziej użyteczna informacja jest:[12]

– aktualna, czyli dostępna w czasie umożliwiającym podjęcie właściwego działania,

– wyczerpująca i dokładna, czyli dostarczająca wiarygodnego odzwierciedlenia rzeczywistości,

– konkretna, czyli dostarczająca wszelkich potrzebnych szczegółów i faktów,

– odpowiednia, czyli przydatna dla menedżerów w określonych warunkach i w stosunku do szczególnych potrzeb.

Zapewnienie informacji spełniającej powyższe warunki wymaga opracowania przez przedsiębiorstwo odpowiednich metod jej pozyskiwania, prze-

[10] *The power of loyalty. Creating winning loyalty programs*, raport „McKinsey on Retail", McKinsey 2000.

[11] W. Reinartz, V. Kumar, *The mismanagement of customer loyalty*, „Harvard Business Review" 2002, lipiec, s. 5–8.

[12] R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 676.

twarzania, analizowania i dystrybuowania pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi. Zbiór takich metod tworzy system informacji ekonomicznej (gospodarczej) przedsiębiorstwa, który stanowi podstawę podejmowania przez menedżerów decyzji. Przedmiotem zainteresowania kontrolingu marketingowego jest dążenie do osiągnięcia zysku poprzez jak najlepsze zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klientów przedsiębiorstwa. Warunek konieczny stanowi tutaj zapewnienie właściwej oferty, która najbardziej odpowiada zapotrzebowaniu rynkowemu, a jednocześnie przynosi najwyższy zysk. Zapotrzebowanie rynkowe rozpatrywane powinno być zarówno pod kątem zakresu przedmiotowego oferty i jej jakości, jak i oczekiwanego przez nabywców systemu dystrybucji i poziomu cen.

Tabela 1

Cechy i instrumenty systemu kontrolingu

	Orientacja na cele	Orientacja na wąskie gardła	Orientacja na przyszłość	Orientacja na klienta
Planowanie wyników	Ilościowe i wartościowe określenie celów, kontrola wykonania celów (przychody)	Rozdzielenie środków na obszary dające wysokie zyski	Analiza wartości planowanych i rzeczywistych – poprawa zyskowności	Analiza wskaźnika utrzymania klientów, prognozowanie popytu i sprzedaży wg asortymentu
Planowanie finansowe	Planowanie ramowych warunków finansowych (wpływy i wydatki)	Wąskie gardła w płynności	Analiza wartości planowanych i rzeczywistych – poprawa płynności	Analiza kosztów obsługi klientów w przekrojach, przychody z poszczególnych produktów
Rachunek kosztów postulowanych	Planowanie rentowności	Określenie wąskich gardeł	Analiza odchyleń, produktywność stanowisk	Rentowność według grup klientów, rejonów sprzedaży i produktów
Marketing mix	Ilościowe i wartościowe określenie celów, kontrola wykonania celów marketingowych	Weryfikacja: dystrybucji, systemu komunikacji rynkowej, planowania nowych produktów	Analiza możliwości poprawy funkcjonowania instrumentów marketingowych, planowanie pozycji rynkowej, benchmarking	Dopasowanie działań do wymagań klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 358.

Kontroling marketingowy koordynuje przepływ informacji marketingowej w przedsiębiorstwie po to, by firma mogła skoncentrować się przede wszystkim na korzyściach, jakie może zapewnić swoimi klientom i odróżnić się tym samym od konkurencji. Wszelkie działania marketingowe podejmowane są i realizowane przy uwzględnieniu[13]:

- orientacji na klienta i rynek (koncentracja na realizacji potrzeb klientów),
- orientacji na cele (rozpatrywana z punktu widzenia skuteczność działań),
- orientacji na wąskie gardła (zapewnienie efektywności działań),
- orientacji na przyszłość (planowanie przyszłej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa).

Postulaty te są natomiast realizowane poprzez następujące grupy instrumentów:

- planowanie wyników (np. plan marketingowy),
- planowanie finansowe (np. budżetowanie),
- rachunek kosztów postulowanych,
- instrumenty marketingu mix.

W tab. 1 zamieszczono zestawienie cech kontrolingu marketingowego z instrumentami, które umożliwiają funkcjonowanie tego systemu.

Najważniejszym zadaniem systemu kontrolingu marketingowego jest zapewnienie decydentom dostępu do niezbędnych danych płynących zarówno z otoczenia przedsiębiorstwa, jak i z jego wnętrza.

4. Zakończenie: Programy lojalnościowe a kontroling

Jak już wspomniano, głównym aspektem działań związanych z prowadzeniem marketingu partnerskiego jest zapewnienie przedsiębiorstwu odpowiednich wskaźników zyskowności oraz długoterminowej przewagi konkurencyjnej.

Realizacja tych postulatów wymaga ciągłej wielowymiarowej analizy informacji opisujących konsumentów, obserwacji trendów konsumenckich i działań konkurencji w obszarze kształtowania relacji z klientami oraz odpowiedniego dopasowywania zasobów przedsiębiorstwa.

Programy lojalnościowe, jako nowoczesne narzędzie marketingu bezpośredniego powinny zostać wpisane w obręb kontrolingu marketingowego. Budowanie lojalności zakłada osiąganie efektów zarówno ekonomicznych jak i komunikacyjnych. Badania pokazują jednak, iż klient lojalny niekoniecz-

[13] B. Pilarczyk, P. Kwiatek, *Zastosowanie kontrolingu w działalności marketingowej przedsiębiorstwa*, [w:] B. R. Kuc (red.), *Kontrola i kontroling w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 2002.

nie jest klientem tańszym. Ciągła kontrola działań pozwoli na uniknięcie zbędnych kosztów, mogących powstać w związku z nieefektywnym programem lojalnościowym. Dokładna obserwacja realizacji celów zakładanych w związku z budowaniem lojalności przyczynia się do zmniejszenia ryzyka oraz niepewności wynikających z prowadzonych działań.

Piotr Kwiatek, Marek Zieliński

MARKETING CONTROLLING IN LOYALTY PROGRAMMES

Marketing controlling is a specific system of coordinating certain activities in management that deals with gathering and processing data. In a company it plays the role of a tool that coordinates data flows between the area of planning and control. The key concern is to profit from satisfying the customers' needs and expectations. The prerequisite is to provide the offer that suits best the demand and simultaneously provides the highest margin. The demand should be considered from different views that include the offer and its quality, expected distribution and prices.

Loyalty programs (LPs) have flourished as they were easy to implement and gave immediate sales boost. From early eighties the literature has brought to light many positive cases of running LPs. Due to research, loyal consumers tend to buy only the products from one firm and give positive word-of mouth to other customers.

In mid-nineties however, researchers discovered that there is no simple link between customer's loyalty and his/her profitability. Foreign publications prove that basic benefits from maintaining customers may be false, as loyal customers are not more profitable that transactional, they are more sensitive to price and rarely are a source for recommendation.

The arguments mentioned above, implicate the question about LPs' efficacy and calls for a scope on information essential to plan and develop pro-loyalty activities. This should be included in company's marketing-controlling system.