

GYULAVÁRI Tamás

## A LOJALITÁSPROGRAMOK MENEDZSELÉSE

A lojalitásprogramok egyre népszerűbbek hazánkban is, ahogy a növekedési lehetőségek bezárultak, és a menedzserek figyelme a vevők és a piaci pozíciók megtartása felé fordult. A közelmúltban azonban számos nemzetközi példa mutatja, hogy egy ilyen program lehet sikertelen is, amely veszteséget termel, így vagy kivezetésre kényszerül, vagy a vállalat kénytelen átszabni. Tudatos tervezés és reális üzleti modell nélkül tehát nem feltétlenül térül meg az akár milliárdos nagyságrendű befektetés. Jelen cikk során a szerző kísérletet tett arra, hogy összegyűjtse azokat a döntési pontokat, amelyek hatással lehetnek a programok sikerére, és bemutassa a lehetséges választási alternatívák előnyeit, hátrányait. Konklúzióként három olyan elvet emelt ki, amelyek meghatározóak lehetnek. Eszerint a programoknak a vállalati stratégiába és folyamatokba történő integrációja, a megfelelő megtérülési indikátorok felállítása és azok szisztematikus nyomon követése, valamint a program megkülönböztető, többnyire emocionális és élményszerű jellege, amely kiemelkedő szerepet játszhat az eredményesség szempontjából.

*Kulcsszavak:* lojalitásprogram, jutalmazási rendszer, megtérülés, látens és látszólagos lojalitás

A lojalitás mindig is központi fogalom volt a marketingben mind gyakorlati, mind elméleti oldaláról tekintve. A lojalitásprogramok azonban hazánkban különösen az elmúlt években kerültek előtérbe. A nagyobb vállalatok egyre inkább rendszerszinten foglalkoznak e területtel, míg a kisebbek, amelyekre korábban kevésbé volt jellemző ez az eszköz, egyre nagyobb arányban kerülnek alkalmazók közé. Nem nehéz belátni, hogy az egyik legfontosabb faktor, amely a vevőlojalitás szerepét meghatározza, az az adott piac telítettsége. Érett iparágak esetében a vállalatok növekedési lehetőségei korlátozottak, a magas penetráció miatt új vevőket leginkább csak a versenytársaktól lehet elvenni, az egymás után piacra dobott niche termékek megtérülése egyre lassabb, ugyanakkor a verseny egyre erősödik, és ezzel párhuzamosan előtérbe kerül az igény a magas költségek mellett megszerzett ügyfelek megtartására. Mindezek alapján nem meglepetés, miért foglalkoztatja mostanában egyre inkább a hazai menedzsereket ez a terület. Az alábbi cikkben kísérletet teszek arra, hogy átfogó képet adjak erről a marketingeszközzel, a menedzselését érintő legfontosabb kérdésekről, és olyan irányelveket fogalmazok meg, amelyek segíthetik, hogy alkalmazása sikeres legyen.

### A lojalitás koncepciója

Mielőtt a lojalitásprogramok sajátosságait áttekinténénk, érdemes magát a lojalitást is definiálni, hiszen a szakirodalomban számos változata és definíciója jelent már meg. Az értelmezések általában a magatartási és az emocionális (attitűdalapú) dimenziók mentén különböznek egymástól. Dick és Basu (1994) ismert mátrixa szerint akkor nevezhetünk egy vevőt valóban lojálisnak, ha egyszerre érvényesül a márka iránti érzelmi elkötelezettség és az újravásárlási magatartás. Amennyiben a vevő pozitív attitűddel rendelkezik a termékünk iránt, de nem vásárolja azt, akkor csak *látens lojalitásról* beszélhetünk. Ilyen például egy Ferrari-rajongó, aki lehet, hogy életében soha nem fogja birtokolni a kedvenc márkájú autóját. Ezzel szemben a szerzők *látszólagos lojalitásnak* nevezik, amikor a vevő ugyan visszatérően vásárol egy márkát, többnyire valamilyen külső feltétel miatt, de érzelmileg nem kötődik, sőt, inkább negatív attitűddel tekint rá.

A két eltérő értelmezés közül kezdetben a magatartásalapú megközelítés állt a kutatók érdeklődésének középpontjában. Ennek egyik oka, hogy a vállalatvezetőket leginkább érdeklő értékesítési eredményekhez

jobban kapcsolható ez az irányultság. Ebben az időszakban a lojalitás definíciói kimondottan a termék újvásárlására fókuszáltak, és a kutatók különböző mutatókat hoztak létre, mint például egy adott vásárló esetében egy márka részesedése az összes vásárlásból adott időszak alatt (Cunningam, 1961), vagy a vásárolt márkák száma az adott termékkategórián belül (Farley, 1964). Amikor a pénztári vonalkódos technológia kiskereskedelmi elterjedésével a vállalatoknak és a kutatóknak lehetővé vált a lojalitás magatartási dimenzióját ellenőrizni, az eredmények többnyire azt mutatták, hogy kicsi azoknak a vevőknek az aránya, akik kizárólagosan egy márkát vásárolnak, de azoké is, akiknél gyakorlatilag nem lehet felfedezni lojalitási mintákat. A többség a márkáknak egy szűkebb körével szemben mutat hűséget egy termékkategórián belül. A kutatók így a vevőlojalitás szerint megkülönböztettek „monogám”, „promiszkuus” és „poligám” magatartást (Uncles et al., 1994). A gyakorló szakemberek számára azonban nem egyszerű megtalálni azokat a küszöbértékeket, amelytől kezdve az egyes fogyasztói csoportokat lojalitásuk alapján el lehet különíteni egymástól. A tartós háztartási eszközök esetében például két vásárlás között akár hosszú évek is eltelhetnek, így lojalisnak tekinthetünk mindenkit, aki kétszer egymás után ugyanazt a márkát vásárolja, míg az FMCG-termékekénél ez általában nem tekinthető elégséges feltételnek.

A magatartásalapú lojalitásnak a vártnál némileg alacsonyabb szintje ráirányította a figyelmet a fogalom attitűdjellegű komponenseire, ami számos további csoportosítási kísérletet indukált a szakirodalomban. Mivel egyes szerzők a lojalitás tárgyával szembeni attitűdöt az ismételt vásárlás előzményének tekintik, így adódott a lehetőség attitűdkomponensek szerint tagolni tovább a fogalmat. Oliver (1997) ez alapján megkülönböztetett kognitív, affektív, konatív és cselekvő (action) lojalitást, amelyek közül mindegyik valamilyen szintű beállítódást jelent. Még a cselekvő lojalitás is egyfajta elkötelezettség arra vonatkozóan, hogy az újvásárlás gátjaként esetlegesen felmerülő tényezők ellenére a vevő hajlandó akár extra erőfeszítést megtenni az adott márka megszerzése érdekében. Amennyiben az adott márka nem kapható az általa látogatott boltban, akkor hajlandó felkeresni csak a márka miatt egy másikat, vagy elhalasztani a termékkategória vásárlását. A szerző azonban továbblépett az elkötelezettség dimenzióinak kibontásában, és kiterjesztette azokat az egyénről a csoportokra. Mindez által utat nyitott a márkaközösségi kutatásoknak, amelyek a közösségi média megjelenésével erősödtek fel.

## A lojalitásprogramok értelmezése és alkalmazási területei

### A lojalitásprogramok definiálása

A lojalitásprogramokat az egyes kutatók eltérően illesztik a marketing fogalomkörébe. A különbség általában a hatáskör kérdésében érhető tetten, azaz abban, hogy ki, milyen vállalati tevékenységet sorol a fogalomhoz. A számtalan meghatározás közül most hármat szeretnénk kiemelni, és az azokból eredő tanulságokat összegezni.

Azok, akik a lojalitásprogramokat szűkebben értelmezik, elsősorban az eladásösztönző szerepét emelik ki. Wright – Sparks (1999: 431. o.) szerint például a hűségkártyák „nem mások, mint pusztán cseles promóciós eszközök”. Bár a gyakorlatban valóban sokszor megfigyelhető a fenti hozzáállás is, de elméleti oldalról talán Liu (2007: 20. o.) megközelítése elfogadottabb. A szerző úgy definiálja a lojalitásprogramokat, mint „egy program, amely keretén belül a vevők egyazon vállalatnál végzett ismételt vásárlásai ellenében ingyenes jutalmakat gyűjthetnek. Az ilyen programok ritkán jutalmaznak az egyszeri vásárlást, helyette vevőhűséget szándékoznak előmozdítani. Ezáltal azokat a promóciókat, amelyek az egyszeri tranzakcióként működnek (...), nem tekintjük lojalitásprogramnak.” Mint látható, a fenti definíciók a vállalati funkciók kapcsolódási pontjait feszegetik. A két meghatározás felveti a lojalitásprogramok és a promóciók, más néven eladásösztönző eszközök összefüggésrendszerét. Ez valóban releváns kérdés, ugyanis a gyakorlatban megfigyelhető, hogy a két eszköz alkalmazása szorosán kapcsolódik egymáshoz, illetve a menedzserek is sokszor ezzel a szemlélettel kezelik az általuk kibocsátott kártyákat. A mi megítélésünk szerint az eredendően két, különálló eszköznek van közös része is, elsősorban azokban az esetekben, amikor a rendszeres engedmények, ár-, illetve elsősorban ajándékalapú akciók élményt, elégedettséget, emocionális reakciókat és – ezeken keresztül – kötődést váltanak ki a vásárlóknál.

A fentiekén túl vannak kutatók, akik a lojalitásprogramoknak a legszélesebb körű értelmezést adják, valójában minden olyan tevékenységet ide sorolnak, amelyek a vevők hűségét erősítik. Leenheer et al. (2007: 32. o.) úgy értelmezi a fogalmat, mint „a marketingtevékenységek olyan integrált rendszere, amely a tagok lojalitásának növelését célozza”. Ha figyelmesen olvassuk a meghatározást, akkor két fontos részt érdemes kiemelni, nevezetesen a „tagok” és a „marketingtevékenység” kifejezést, amelyek beemelése a definícióba több kérdést is felvet. Egyrészt: az olyan programoknál, ahol nem kell regisztrálni, a tagokat csak elvonat-

kozatva lehet értelmezni, és ha ezt továbbgondoljuk, akkor belátható, hogy a meghatározás könnyen értelmezhető bármilyen marketingtevékenységre. Másrészt: ha egy lojalitásprogramra mint folyamatra tekintünk, az nem csak a tagokra koncentrál, hiszen kezdetben az erőfeszítések nagyobb része a programba való beléptetésre irányul. Így a definíció a programnak ezt a részét valamelyest kizárja. Harmadrészt a marketingtevékenység kifejezés alkalmazása felveti, hogy a program tagjának a lojalitását csak marketingeszközökkel lehetséges-e növelni vagy – ellenkező irányban – „elvezíteni”. Természetesen mindez függ attól a messze vezető kérdéstől is, hogy egyáltalán mit is értünk marketingtevékenység alatt. Ha mindazt, ami a vevőre irányul vagy kapcsolatba hozható vele, akkor nem lehet a definícióval vitatkozni, de némileg feleslegessé teszi a marketing kiemelését.

A fenti gondolatmenetből látható, hogy a gyakorlat szempontjából a definíciós elhatárolás már-már erőltetettnek tűnhet, és ennek hátterében a tevékenységek, a menedzsmentdiszciplína egyes területein megfigyelhető, mesterséges besorolása áll. A marketingeszközök klasszikus csoportosítása, azaz a McCarthy-féle 4P például ritkán tükröződik vissza a vállalatok szervezeti felépítésében, a marketingosztályok működésében. A vállalati folyamatok és tevékenységek széles körű halmaza számtalan szempont szerint csoportosulhat a gyakorlatban, mint pl. az aktuális célok, a stratégia, a szervezeten belüli hatalom vagy a külső környezeti feltételek stb. alapján. Ebből adódóan, a jelen tanulmányban – ahol a lojalitásprogramok menedzselésével kapcsolatos általános elveket tekintjük át – elegendőnek tartunk egy általános meghatározást is, így saját értelmezésünk szerint *a vevők lojalitása érdekében tett tudatos és rendszerezett vállalati erőfeszítések összességét lojalitásprogramnak nevezzük*. Természetesen a tudományos kutatások empirikus vizsgálatai igénylik az ennél pontosabb definiálást is, azonban ezt a lojalitásprogramok típusai szerint leszűkítve, és az adott kutatás pontos céljának ismeretében érdemes megtenni.

### ***A lojalitásprogramok alkalmazási területei***

A lojalitásprogramra elsősorban úgy tekintenek a kutatók, mint védekező stratégiai eszközre (Demoulin – Zidda, 2007), amely inkább alkalmas a vevők megtartására és értékük növelésére (Uncles – Dowling – Hammond, 2003), mint újak megszerzésére. Ezért általában azt mondhatjuk, hogy bevezetésük a stagnáló vagy erősen versenyző piacokon releváns. Mindez azonban a vállalati stratégia függvénye, hiszen maga a cég a kezdetektől fogva törekedhet a lojális ügy-

felek megtartására és menedzselésére, különösen, ha egy átfogóbb CRM-szemlélet része a vállalati kultúrának.

Geller (1997) három tényezőt emel ki, amelyek befolyásolhatják a lojalitásprogramok relevanciáját. Egyrészt: ha a piacon a termékek között *nehéz a megkülönböztetés*. Ilyen esetekben a vevők hajlamosabbak lesznek a márkaváltásokra, és a lojalitásprogram megléte vagy annak speciális jellemzői, mint döntési kritériumok, befolyásolhatják a preferenciákat, és segítik a differenciálást. Másodrészt: olyan termékek és szolgáltatások esetében is jól működhet a program, ahol *nagy az árrés*. Ekkor a szolgáltató könnyebben adhat olyan kedvezményeket, amelyek valóban vonzóak a vevők számára. Ehhez tegyük hozzá, hogy egy szállodalánc vagy egy légitársaság esetében a felesleges kapacitások és a fix vagy elsüllyedt költségek magas aránya legalább annyira fontos szerepet játszanak a programok sikerében, mint a magas árrés, hiszen gyakorlatilag a meglepetésszerű ajándékoknak, mint egy szállodai szoba vagy a repülőosztályok közötti „upgrade”, mint tipikus ajándékok a lojális ügyfeleknek, nem járnak inkrementális költségekkel. Harmadrészt: azoknál az iparágaknál, ahol *a vevő sokat fektet a kapcsolatba*, ami legtöbbször a gyakori vásárlásban fejeződik ki, szintén nagyobb az esély a sikeres programok működtetésére, mert így a vevő is érdekeltebb lesz, és az érdeklődését is könnyebb fenntartani. Wansink és Seed (2001) ezenfelül az involvement szerepét tárgyalja, amely kapcsolatban van az árréssel és a vásárlás gyakoriságával egyaránt, hiszen ezek pozitív hatással lehetnek arra, mennyire foglalkoztatja a vevőket az adott termékkategória. Számos szerző empirikusan igazolta az involvement és a lojalitás közötti pozitív kapcsolatot (Iwasaki – Havitz, 1998; Quester – Lim, 2003; Gyulavári – Dörnyei, 2012), ugyanakkor e mögött az áll, hogy egy termékkategóriában nagyobb mértékben involvált vásárló észleli a márkák közötti apróbb különbségeket is, ezáltal nagyobb valószínűséggel lesz kedvenc márkájuk a kategórián belül. Ez némileg ellentmond a Geller-féle elvnek, miszerint a lojalitásprogramok a kevésbé differenciálható termékeknél működnek jobban. Fontos tehát, hogy ne a termékkategória-involvement, hanem a márka-involvement erősödjön, ami ténylegesen növeli az észlelt átváltási költségeket és a helyettesíthetőséget.

Mindezen felül megemlíthetjük, hogy azoknak a vállalatoknak könnyebb lojalitásprogramot működtetniük, amelyek közvetlen kapcsolatban állnak a vevőkkel, így különösen a kiskereskedelemben, a szolgáltatási területen és a szervezetközi piacon tevékenykedő szervezetek vannak előnyben.

### A lojalitásprogram típusai

A lojalitásprogramokat számos dimenzió mentén csoportosíthatjuk. Az egyik ilyen a program mögött felsorakozó vállalatok száma, amely alapján megkülönböztetünk *egyszereplős* és *többszereplős* programokat. Utóbbi esetében további két csoportot lehet elkülöníteni, nevezetesen a *koalíciós*, azaz néhány szereplővel rendelkező programok (mint például Magyarországon a Multipont vagy a Smart) és a *sokszereplős* (multi-merchant) programok, amelyek esetében több vállalat szabadon csatlakozhat, illetve a kilépési korlát is alacsonyabb (pl. Supershop). A többszereplős programokon belül a márkázási (co-branding) stratégiákat is külön elnevezéssel szokták illetni. Ebből a szempontból egyrészt beszélhetünk kizárólagos (solo) márkázásról. A Citibank Citi Life kártyája esetében például számos vállalat csatlakozott a programhoz, ahol a vásárlások esetén lehet a kedvezményeket gyűjteni, de a program a bank nevéhez kötődik. A közös (shared) márká alkalmazása inkább a koalíciós programoknál figyelhető meg, ahol mindegyik részt vevő szervezet márkaneve rákerül a kártyára, illetve a program elnevezésére. A márkakiszervezés (outsourced branding) pedig a többszereplős programok sajátja, amikor a programot fémjelző márká egyik szereplőhöz sem köthető (Supershop) (1. táblázat).

A lojalitásprogramok további csoportosítási szempontjai közül a vevők egyedi beazonosíthatósága emelhető ki mint fontos faktor, hiszen ennek megléte számos további marketingakció lehetőségét biztosítja. Ezt általában a program célja és a mögötte megjelenő informatikai háttér határozza meg, amely területeket a későbbiekben külön tárgyalunk.

A program időtávja szerint megkülönböztethetünk *egyszeri*, *időszakos* és *folyamatos* programokat. Ahogy korábban említettük, az eladásösztönző eszközök és a lojalitásprogramok közötti definíciós elhatárolás nem mindig lehetséges, a kuponok alkalmazása például egy közös terület. Ennek az eszköznek is több típusa létezik, de a termékért/szolgáltatásért történő fizetést követően kapott kuponok tipikusan az újvásárlásra, a visszatérésre ösztönzik a vevőket. Ez ugyan egyszeri alkalom, de nem zárható ki a lojalitásprogramok köréből. Az időszakos programok elsősorban szintén ideiglenes eladásösztönző célokat követnek, és értelemszerűen kevésbé kapcsolódik hozzájuk komolyabb informatikai beruházás. A matrica-, pecsétgyűjtő és számtalan egyéb lehetséges formát öltő programok még mindig közel állnak a promócióhoz, de a gazdasági előnyök mellett informatív és érzelmi előnyöket is erősíthetnek a résztvevőkben (Raghubir – Inman – Grande, 2004). A folyamatos lojalitásprogramok nem projektjellegűek,

1. táblázat

#### Az egyszereplős és többszereplős programok előnyei

Egyszereplős	Többszereplős
ha már van többszereplős a piacon, egyszerűbben megvalósítható	megosztott működési költségek
nagyobb kontroll, rugalmasság	szélesebb aktív vevőbázis
a vállalat folyamataiba jobban integrálható	keresztértékesítések szélesebb lehetősége
kevesebb konfliktus a partnerek között	a kártyahasználat nagyobb gyakorisága, ezáltal kisebb valószínűséggel kerül „elfelejtésre” a vevők részéről
a beváltások egyszerűbben nyomon követhetők a rendszerben	nagyobb észlelt érték a vevőoldalon
önállóbb márkasztratégiát tesz lehetővé	
vevőoldalról egyszerűbben átlátható	
erősebb érzelmi kötődés a vevők részéről	

Capizzi és Ferguson (2005) szerint a sokszereplős programok az Egyesült Államokban kevésbé terjedtek el a széttöredezettebb piac miatt, ugyanakkor más országokban elég sikeresek, mint például Németországban a Payback, Kanadában az Air Miles, vagy az Egyesült Királyságban a Nectar. A szerzők ugyanakkor megjegyzik, hogy az USA-ban a speciális szegmensekre, mint például gyermekek anyákra, egyetemistákra vagy helyi lakosokra szakosodott sokszereplős programokat sikerrel vezettek be.

nincs meghatározott időtartamuk, és a vállalat inkább arra törekszik, hogy minél inkább képes legyen ezeket a vállalati folyamatokba integrálni.

Természetesen még további dimenziók mentén is meg lehet különböztetni a lojalitásprogramokat, hiszen a vállalati menedzsereknek számos döntést kell meghozniuk a tervezés során. Minden egyes döntés egyben egy külön programváltozatot határoz meg. A fenti három elkülönítés azonban a legfontosabb mind elméleti, mind stratégiai szempontból.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

## A lojalitásprogramokkal kapcsolatos döntések

### *A lojalitásprogram célrendszere és célcsoportja*

A lojalitásprogramokkal kapcsolatos egyik legfontosabb döntés a célrendszer felállítása. Természetesen magából a definícióból eredően adott, hogy a vállalat a tervezés során a vevőhűség növelésére vagy minél kisebb arányú csökkentésére törekszik, illetve számít. Ugyanakkor számos kutató pont a tipikus programok esetében véli úgy, hogy több hatása lehet, de lojalitást nem tud generálni (Nunes – Dreze, 2006). Természetesen ez attól is függ, hogy a lojalitás melyik értelmezését vesszük alapul, de az elkötelezettséget, azaz az attitűdalapú lojalitást kevés program tudja elérni, és eleve nem is célozza meg. Mindenesetre elmondhatjuk, hogy maga a lojalitásprogram formalizálja és megnöveli a fogyasztók megtartásának befolyásolására tett erőfeszítéseket, ezáltal a vállalat e területhez kapcsolódó szerteágazó tevékenysége hatékonyabbá és hatásosabbá is válhat, ami önmagában is lehet egy kitűzött cél. Szintén stratégiai szintű, és inkább a szervezet működéséhez kapcsolódó cél lehet a vevőlojalitás és egyéb marketingcélok együttes, integráltabb menedzselése a vállalati folyamatokban. A CRM-rendszerek lehetnek erre példák, bár nem minden lojalitásprogram illeszthető bele, például az azonosításra nem alkalmas, elsősorban időszakos, kampányjellegű programok nehezen integrálhatók. Érdekes megjegyezni, hogy a CRM céljai között előfordulhat, hogy egyes szegmensek esetében nem a lojalitás növelése, hanem annak csökkentése található, amennyiben a negatív vevőértékkel rendelkező ügyfelektől a cég inkább szabadulni szeretne.

A lojalitásprogramok keretén belül megjelenő célok között a legtöbb kutatónál a magatartási lojalitás növelése vagy csökkenésének minimalizálása, és ezen keresztül az értékesítés növelése vagy megvédése jelenik meg legtöbbször. Speciális eset, és általában másodlagos cél, amikor a kereslet időbeli ingadozásait szeretné a vállalat kisimítani, így a hűségprogram kedvezményét úgy határozza meg, hogy például a csúcsidőn kívüli vásárlásokat nagyobb mértékben jutalmazza. Az értékesítéssel kapcsolatosan tehát diverzifikáltabb részcélok azonosíthatók:

- új vevők szerzése,
- a meglévő vevő magasabb költsége,
- a vevő termék kategória-költségeiből minél nagyobb rész megszerzése,
- a vevő termék kategória-költségeinek növelése,
- keresztértékesítések,
- az értékesítés megvédése,
- az észlelt váltási költségek növelése (barrier to exit, lock-in),
- keresleti ingadozások kisimítása.

Az értékesítéshez kapcsolódó célok elsősorban a piacrészesedés megvédését, növelését szolgálják, amelyeknek további haszna azonosítható. Mindez költség-hatékonyabb működést tesz lehetővé, ezáltal közvetlen hatással lehet a profitra is. Egy bizonyos volumen elérése, vagy a piacvezető szerep megtartása növeli a beszállítókkal szembeni alkupozíciót. Számos exkluzív kedvezményt tud ezáltal kiharcolni a cég, például egy parfüméria átmenetileg kizárólagos forgalmazási jogot kaphat egy-egy új illat megjelenésekor, amelyek tovább erősítik a versenyképességét.

Az értékesítési célokat egy vállalat a vevőlojalitás erősítésével (is) tudja gyarapítani, azonban nem árt, ha részcélok szintjén is tisztázott, hogy mindezt milyen úton sikerül majd elérni. Az egyik ilyen eszköz a kedvezmények nyújtása a programon belül. Ugyanakkor át kell majd gondolni, hogy az új vevő és a törzsvásárló közül kinek, milyen kedvezményeket, hogyan kombináljon a cég, illetve ezeket hogyan tudja megfelelően kommunikálni. A másik lehetséges mód, amivel a fenti értékesítési célokat a vállalat – közvetetten – elérheti, az a lojalitásprogramok működtetése során szerzett adatok felhasználása. Purdie (1996) szerint a lojalitásprogram lényege valójában ez, a vevők az információkért cserébe jutalmakat kapnak. Capizzi és Ferguson (2005) egy felmérése szerint ugyanakkor a kártyahasználók 73%-a abban hitt, hogy adataikat nem használják fel. Ennek a közgazdasági hasznát, a mindkét fél számára előnyös folyamatot a gyakorlatban nehéz kommunikálni és elfogadtatni a gazdaságilag kevésbé képzett vevőkör esetében. A tranzakciós és vevőinformációkat számos területen lehet hasznosítani. A fogyasztói trendek követése, a vevőmagatartás-minták és a mögöttes faktorok feltárása és modellezése, az igényeknek megfelelő fejlesztések, ajánlatok, akciók kidolgozási lehetősége, a személyre szabottabb kommunikáció segítségével mind nagyobb részt szerezhetünk meg a vevők pénztárcájából (share of wallet). Az információra épülő lojalitási modellek másik kedvező haszna lehet, hogy egyes folyamatok hatékonyabban végezhetőek, így például kevesebbet költ a vállalat meddő, nem az ajánlat célcsoportjának szánt üzenetek kommunikációjára, megbízhatóbban tudja megbecsülni a promóciók hatását, és így pontosabban határozhatja meg az ehhez szükséges készleteket és kapacitásokat. Kereskedő cégek a bolthálózatukat is optimalizálhatják a vonzaskörzet és a keresztvásárlások elemzésével. Az információszerzés tehát számos ponton növelheti a lojalitásprogram megtérülését és hozzájárulását a vállalati versenyképességhez, így a tervezés során különösen figyelni kell a szükséges adatok pontos meghatározására, illetve azok leendő felhasználását is érdemes előre megtervezni. Mindez azonban egy

komplex folyamat, és nem lehet mindent előre lefektetni. A felhalmozódó adattömegek lehetőséget adnak feltáró jellegű adatbányászati eszközök alkalmazására. Ezek segítségével olyan összefüggések is feltárhatók, amelyek a kutatók, menedzserek előtt is ismeretlenek és újszerűek, ezáltal előre nem tervezhetők.

Az eddig ismertetett lehetséges célok mellett a vállalatnak azt is el kell döntenie, hogy a lojalitásprogrammal melyik piaci szegmentumot kívánja elsődlegesen megcélozni. Ahogy korábban jeleztük, a vállalat nem feltétlenül akarja mindegyik vevő hűségét erősíteni, ami a vevőérték függvénye, illetve nem példa nélküli a gyakorlatban, hogy egy kedvező hűségajánlattal próbálnak új ügyfeleket átcsábítani a versenytársaktól. A célcsoport-meghatározás tehát nem teljesen egyértelmű. A döntés számos tényező mérlegelését igényli. A negatív vevőértékkel rendelkező ügyfelek „lépítése” magával vonhatja azt is, hogy az addig pozitív értéket mutató ügyfelek egy része is veszteségesse válik, hiszen előbbiek hozzájárulása a fedezethez csökken (feltételezve, hogy kiszolgáltatásuk változó költsége nem haladja meg az általuk generált bevételt).

Az új és régi ügyfeleknek adott kedvezmények pedig felvetik az igazságosság kérdését is. A társadalom alapvetően azt fogadja el, ha a törzsvásárlókat jutalmazták, így még az esetleg alacsonyabb rezervációs árral rendelkező új ügyfeleknek is csak nagy körülményekkel és jól átgondolt kommunikációval szabad tartós kedvezményt nyújtani.

További szegmentálási változók találhatók a szakirodalomban, amelyeket a vállalatok mérlegelhetnek. Jones és Sasser (1995) a vevők alacsony és magas elégedettségi, illetve lojalitási szintjének összevetéséből adódóan négy szegmentumot különböztet meg, amelyek közül az alacsony elégedettségű, magas lojalitású, illetve az ezzel ellentétes, magas elégedettségű, alacsony lojalitású csoport lehet különösen érdekes. Rowley (2005) a lojális ügyfeleket bontja tovább négy típusra az attitűd és a magatartás dimenziók mentén, amelyek alapján megkülönböztet fogoly, kényelemkereső, elégedett és az elkötelezett szegmentumokat.

A célcsoportválasztást tehát többféle szempont szerint is meg lehet határozni. Gyakorlati oldalról azonban a stratégiai célok mellett leginkább az egyes szegmentumok beazonosíthatósága, az elkülönült kezelésük lehetősége emelhető ki. Mindezek egyben meghatározzák azt is, hogy a lojalitásprogram és annak célcsoportja közötti viszony milyen hatást gyakorol a vállalat által kiszolgált többi ügyfélcsoportra, ami szintén lényeges döntési faktor lehet. Kumar és Shah (2004) ugyanakkor úgy véli, hogy a programtervezést, és ezáltal a célcsoport-meghatározást is folyamatként kell értelmezni,

amely keretén belül először egy szélesebb kört kell megcélozni, és a beérkező adatok elemzésére alapozva lehet a lojalitásprogram célcsoportját szűkíteni.

### A jutalmazási rendszer

A lojalitásprogramok esetében markáns szerep jut a jutalmazási rendszernek, és egyben ez az a terület a témakörön belül, amelyre az akadémiai vizsgálatok leginkább fókuszálnak. A számos empirikus kutatás ellenére ugyanakkor még sok kutatási kérdés megválaszolatlan, amelyek segítenék a megfelelő tervezést. A jutalmazási rendszer esetében döntést kell hozni a jutalmak típusáról, azok mértékéről és arról, hogy milyen feltételek mellett lehetséges az érvényesítésük. A vállalat ezenfelül dönthet úgy is, hogy a jutalmazási rendszert tovább differenciálja a lojális vevőkörön belül is az egyes szegmentumok számára.

### A jutalmak típusa

A szakirodalomban a jutalom típusának különböző osztályozási módjai találhatók. Mimouni-Chaabane és Volle (2010) három dimenzió mentén összesen hat típust különböztet meg. Az *utilitarista* dimenzióhoz egyrészt a pénzügyi hasznot, azaz a pénzmegtakarítást, másrészt a kényelmi előnyöket, mint például gyorsabb kiszolgáltatást nyújtó jutalmakat sorolja. A faktorelemzésük ugyanakkor pont az utóbbi típust nem különítette el markánsan a többitől. A második dimenzióba a *hedonista* előnyök kerültek bele. Itt két altípus található, a felfedezés öröme nyújtó, illetve a szórakozást biztosító jutalom. A harmadik, *szimbolikus* jutalomcsoporthoz két olyan típus tartozik, amelyek valamilyen mértékben speciális státust kölcsönöznek a program tagjai számára. Egyrészt ide sorolható az egyéni felismerés (recognition), amely valamilyen VIP-státust jelöl, és különlegesebb bánásmódot biztosít. Ilyen lehet egy külön frissítő a kiszolgáltatási folyamat során, amit a nem tagok nem kapnak meg. A csoporthoz tartozás mint szimbolikus jutalom általában valamilyen klubtagságot takar, akik részére különlegesebb rendezvények vagy más interakciós lehetőségek állnak rendelkezésre.

Yi and Leon (2003) megkülönböztet *direkt* és *indirekt* jutalmakat, ahol utóbbi nem kapcsolódik a termékhez/szolgáltatáshoz. Az indirekt jutalmak sokszor kedvezőbb beszerzési lehetőségek, stratégiai együttműködésekkel adódóan kedvezőbbnek tűnnek, mert csökkenthetik a program költségeit. Ugyanakkor az értékelésnél számításba kell venni azt is, hogy maga a jutalom típusa is kommunikál, és amennyiben az a pozicionálási stratégiához kapcsolódik, tudatosíthatják a vevőkben a vállalat által előállított értéket, megerősíthetik bennük a választásukat.

Bridson, Evans és Hickman (2008) a jutalmazási rendszert „kemény” és „puha” eszközökre osztja. Az előbbi kifejezés a kézzelfogható ajándékokra, engedelményekre utal, míg a „puha” eszközök inkább különleges bánásmódot, kommunikációt jelentenek. Gyulavári (2010) kimutatta, hogy minél több kártyát birtokol valaki, annál inkább előtérbe kerülnek számára a „puha” eszközök, mint motivációs tényezők, amikor egy újabb kártya elfogadásáról dönt. A „puha” jutalmazási rendszer előnye versenyképesség szempontjából, hogy nehezebben másolható, és a vevők – az egyediségből adódóan – nehezebben tudják összehasonlítani más programokkal. Ez utóbbi tényező természetesen inkább a megkülönböztető stratégiát folytató vállalatok számára lehet fontosabb szempont.

### A jutalmak mértéke

Sharp és Sharp (1997) felmérése szerint a legtöbb vevő nem ismeri a jutalmazási rendszer részleteit, esetükben, a programban résztvevők csupán 23%-a tudta, hogy csak egy bizonyos elköltött összeg felett kapnak pontokat vásárlásaik után. Más felmérések pedig azt mutatták, hogy a vevők túlbecsülték a lojalitásprogramokkal elérhető megtakarításokat (Hsee et al., 2003; Van Ossalaer et al., 2003).

Mauri (2003) szerint a promóciós jutalmak abszolút mértékben kifejezve hatásosabbak, mint százalékos formában. Eredményeik szerint ugyanakkor kicsi promóciós küszöb is elég, hogy a kártyahasználatot életben lehessen tartani, a vásárlói kosár 0,02%-a volt az a határ, amikor a kártyahasználat drasztikusan csökkent. Egy olaszországi szupermarketlánc adatbázisán végzett elemzéseire alapuló kutatásuk szerint ugyanakkor – némileg meglepően – a túl nagy kedvezmény is kiválthat érdektelenséget a kártyahasználattal szemben, amit a szerző szerint egyfajta észlelt elértéktelenedés okozhat.

A tudatosság hiánya miatt a vevőket nagymértékben befolyásolja a jutalmakkal kapcsolatos *keretezési hatás* (framing effect). Ezt támasztja alá Nunes és Dreze kísérlete is, amely során egy autómegosztószolgáltatást vizsgáltak. Két kártyát adtak: az első esetében 8 alkalom után egy ingyenes mosással jutalmazták a résztvevőket, a másikonál viszont a résztvevők csak 10 alkalom után kapták ugyanezt, de egy kitalált speciális promóció miatt az első kettőtől a pecsétet megkapták már azonnal (mosás nélkül). A két ajánlat tehát gyakorlatilag azonos volt, csak más volt a keret, amelyben a programokat kommunikálták. Az eredmények azt mutatták, hogy a másodikat 34% váltotta be, míg az elsőt csak 19%. A második esetében gyorsabban elhasználták a 8 alkalommal. Mindkét esetben gyorsultak az igénybevételek,

amikor közeledtek az ingyenes beváltáshoz, de a második esetben sokkal inkább.

A jutalmazás mértékének meghatározásánál érdekes kérdést vet fel a már említett szituáció, amikor a vállalat az új vásárlóknak nyújt nagyobb kedvezményt, hogy növelje vevőbázisát. Amennyiben az így nyert előny meghaladja egy hosszabb ideig tartó lojális magatartásért kapott jutalom mértékét, negatív reakciókat válthat ki a törzsvásárlókban. Erre megoldás lehet, ha a már korábban említett, kevésbé összehasonlítható, „puha” jutalmazási eszközöket alkalmazza a vállalat a lojális ügyfelek esetében.

### A jutalmak feltételei

Ehhez a kérdéskörhöz kapcsolódik a belépési korlát és a beváltási egységek meghatározása is, azaz, hogy a vásárló milyen mértékű vásárlás után válhat taggá, illetve juthat hozzá a jutalomhoz. A taggá válással szembeni követelmények felállítása erősíti azt az elvet, hogy a valóban lojális vevőket jutalmazzuk. Ugyanakkor, ha a program előnyei közül a vállalat elsősorban a vevőkörrel szerezhető teljesebb körű információk gyűjtésére és elemzésére helyezi a hangsúlyt, akkor érdemes minél több vevőt bevonni a programba, még akkor is, ha véleményezzük, hogy nem feltétlenül maradnak sokáig aktív tagok. Amennyiben a vevő már a program tagja, azt is el kell döntenie, hogy azonnali vagy késleltetett jutalmat szeretnének nyújtani a tagok számára. Keh és Lee (2006) kutatása szerint, ha a vevők elégedettek, elfogadnak későbbi, de nagyobb értékű jutalmat, míg ha elégedetlenek, inkább kisebb, de azonnali jutalmat várnak el. Ez nyilvánvalóan összefügg azzal, hogy milyen erős a visszatérési szándék. Amennyiben a lojális magatartást szeretné a vállalat jutalmazni, akkor inkább a késleltetett jutalmazási rendszert kellene érvényesítenie. Késleltetett ajándék esetében az eltérő nagyságú beválthatósági egységek meghatározása is hatással lehet a vevők magatartására. Nunes és Dreze (2006) kutatása alapján az élelmiszer-vásárlóknak \$500-ként adott 10%-os ajándékok hatásosabbnak bizonyultak, mint amikor ugyanekkora arányú jutalom mellett a beváltási közők ennél kisebbek (\$100-ként \$10) vagy nagyobbak (\$1000-ként \$100) voltak.

Mauri (2003) más oldalról közelíti meg a jutalmazás feltételrendszerét. A már említett adatbázis-alapú kutatás alapján arra a következtetésre jut, hogy a vásárlás gyakorisága erősen befolyásolja a hűségkártyák használatát. Amennyiben tehát a lojalitás erősítése a cél, akkor nem a vásárlás értékét, hanem a vásárlások gyakoriságát kellene jutalmazni. Reinartz – Kumar (2002) szerint szintén nem az árbevétel alapján kellene

a döntést meghozni, de Maurival ellentétben ők nem a vásárlási gyakorisághoz, hanem a vevők profitabilitásához kötnék a jutalmak mértékét.

A jutalmazás feltételeihez köthető a jutalmak érvényesítésének határideje is. A vállalat dönthet úgy is, hogy nem szab időbeli határt, de gyakori helyzet az is, amikor például egy év múlva vagy szezonális ciklusonként törölődnek az összegyűjtött pontok. Capizzi és Ferguson (2005) hivatkoznak a Quadstone 2001-es kutatására, miszerint az Egyesült Államokban majdnem minden ötödik kártyabirtokos úgy nyilatkozott, hogy általában elfelejti beváltani a pontjait, mielőtt azok lejárnak. A beváltási határidők növelhetik a magatartási lojalitást, de csökkenthetik az attitűdön alapuló elkötelezettséget, amikor a vevő szembesül azzal, hogy a „kiérdemelt” jutalma már nem elérhető számára, és ezt méltánytalannak tartja.

### *A jutalmak differenciálása*

Önmagában a hűséges és nem hűséges vevők megkülönböztetése is már szegmentációnak tekinthető, de a vállalat a lojalitásprogramok tagjai között is tehet különbséget, és eltérő jutalmazási rendszert érvényesíthet az egyes szegmentumok számára. A differenciálás alapja általában a vásárlások intenzitása, amely lehet a teljes kumulált vagy egy időszak alatti vásárlási érték, illetve történhet a kapcsolat időtartama alapján is. Az ilyen *többszintű* (multi-tier) programokra a konvex jutalmazási struktúra a jellemző, ahol bizonyos küszöbértékek elérése esetén nő a jutalom arányos értéke, a törzsvásárlók különböző státusneveket kapnak, mint pl. ezüst-, arany-, platinaügyfél.

A szegmentálás alapja természetesen lehet más dimenziók mentén is, mint például a „happy hours” akciók, amikor a szokásoshoz képest megemelt „pontokat” gyűjthetnek a program tagjai, amennyiben a vállalat számára előnyös módon változtatja a magatartását. Ebben az esetben a felesleges kapacitások felé terelés a cél, itt azonban már inkább tekinthetők értékesítésösztönzési akcióknak, mintsem a lojalitást erősítő programoknak.

Humby et al. (2003) ugyanakkor felhívja a figyelmet, hogy ne legyen a program túl komplex. A túl sok feltétel és szegmentáció átláthatatlanná teszi a jutalmazási rendszert és kevésbé fejt ki hatást, a vevők egy határ felett a „rendelkezem - nem rendelkezem kártyával” státusokat tudják megkülönböztetni, amely a kártyahűséget csökkentheti.

### *A lojalitásprogramokat támogató technológia*

Annak ellenére, hogy Capizzi és Ferguson (2005: p. 75.) felhívja a figyelmet arra, hogy a lojalitásprogramok tervezőit inkább az „okos stratégia, mintsem az

okos technológia” kell, hogy vezesse, érdemes áttekinteni a lehetőségeket az utóbbi területen. A technológiai oldal több szempontból is lényeges terület. Egyrészt az egyes megoldások költségvonzatai eltérőek. A vonalkóddal ellátott, adattárolásra nem alkalmas plasztikkártyák, valamint az adattárolásra képes, de kevésbé biztonságos mágnescsíkos (magnetic-stripe) kártyák, illetve a chip-technológiát tartalmazó, ún. intelligens kártyák (smartcard) kibocsátási költségei között több tízszeres eltérés is lehet, és ezenfelül a működési költségekben is van különbség. Az EU-ban megfigyelhető standardizálási törekvések és a technológiák lehetséges konvergenciája miatt a pénzügyi intézetek, különösen a lojalitáskártyák kibocsátásában egyre aktívabb bankok is inkább utóbbi alkalmazását preferálják. A többszereplős programok esetében szinte minden esetben a tranzakciós adatokat tárolni képes intelligens kártyákat alkalmaznak, részben a belső elszámolás könnyebb kivitelezhetősége miatt. A megszerzett információk felhasználása és továbbértékesítése itt szintén alapvető eleme a megtérülési modellnek.

Érdekes viszont kitekinteni, hogy az újabb innovációk elterjedése hogyan hathat a lojalitásprogramok tervezésére. A rádiófrekvenciák azonosításán alapuló RFID-technológia lehetővé teszi a kényelmes és érintkezés nélküli adattanszformációt. Az igazi előnye azonban, hogy az ilyen típusú kártya tulajdonosát egy jól megtervezett rendszer képes felismerni, így a szolgáltatási folyamatban a törzsvásárlók kitüntetett figyelmet kaphatnak. Ilyen lehet például, amikor a szolgáltató térbe való belépéskor a frontvonalban dolgozók azonnali értesítést kapnak az ügyfél jelenlétéről, és az általuk használt interfészen automatikusan megjelennek róla információk, például az is, milyen megszólítást kedvel (Capizzi – Ferguson, 2005). Természetesen az ilyen alkalmazások felvetnek adatkezelési kérdéseket is, illetve ügyféloldalról is gyakran merülnek fel aggodalmak, hogy túlságosan behatolnak az intimszférájukba, ami ezeknek a technológiáknak az elterjedésére negatív hatást gyakorolhat.

Egyéb, vezeték nélküli technológiák (pl. NFC) és a mobilkészülékek integrációja előrevetítheti a kártya nélküli lojalitásprogramok széles körű elterjedését is (Smets et al., 2011), amelyek nagymértékben találkoznak a vevők igényeivel, akiknek egyre nagyobb gondot okoz a számos kártya fizikai elhelyezése és hordozása.

Érdemes még megjegyezni, hogy a többszereplős értékesítés, és különösen a webalapú tranzakciók és pontbeváltások egyre inkább megkövetelik, hogy a lojalitásprogram mögötti informatikai háttér valós idejű támogatást nyújtson az eltérő értékesítési pontok számára.



## A lojalitásprogramok megtérülése

A marketingkönyvben elterjedt felfogás szerint ötször annyiba kerül egy új vevőt megszerezni, mint a régit megtartani. Az ilyen általános törvényszerűségeket azonban a konkrét számon túl is csak erős feltételekkel szabad elfogadni, hiszen ezt az arányt számos tényező befolyásolhatja, és így lehet alacsonyabb, lehet magasabb is. A kutatások mindenesetre nem egyértelműek ezen a területen. Neely et al. (2002: p. 277.) például a bankszektorban ezt a szorzót 11-szeresre becsüli, köszönhetően az adott iparágban tapasztalt magas fokú inerciának. Reichheld és Sasser (1990) 24 iparágban több mint száz vállalatot vizsgált meg, és mindegyikben összefüggést talált a lojalitás és a nyereségesség között. Reichheld és Teal (1996) pedig szintén a pénzügyi szektorokat (hitelkártya, autóbiztosítás, életbiztosítás stb.) emeli ki, ahol az ügyfelek az első évükben még jelentős veszteségeket okozhatnak a vállalatnak, és csak hosszabb távon váltak nyereségessé, míg más iparágokban nem ilyen drasztikus a különbség a kezdő és a későbbi évek között, de a növekvő nyereségesség szintén megfigyelhető. A szerzők a lojalitás hatásának két, egymással összefüggő dimenzióját emelik ki, a vevőszámhatást, illetve az átlagos nyereséghatást. Az első esetben, ha két, azonos számú vevővel, és egyaránt 10%-os éves vevőszerezési rátával rendelkező vállalatot veszünk, és feltételezzük, hogy az egyik 95%-os, a másik csak 90%-os vevőmegtartási arányt képes felmutatni, akkor az első vállalat 14 év után kétszer akkora vevőbázissal fog rendelkezni. Az átlagos nyereséghatás pedig a vállalat tanulási görbéjének a hatása, ahogy a tranzakciók egyre hatékonyabbá válnak, úgy nő az egy vevőre jutó nyereség is.

A fenti vizsgálatok ellenére sokan csak fenntartásokkal fogadják a lojális vevők nagyobb jövedelmezőségét (Dowling – Uncles, 1997; Reinartz – Kumar, 2000, 2002). Utóbbi szerzők éveken keresztül vizsgáltak négy különböző iparágban működő vállalatot (németországi brókerház, francia élelmiszer-kiskereskedő, amerikai katalógusáruház és amerikai high-tech iparágban működő, vállalati szolgáltató), hogy választ kapjanak a lojális vevőkre vonatkozó feltételezésekre. A négy iparágból három esetben nem volt szignifikáns különbség a lojális és nem lojális vevők kiszolgálási költsége között, míg egy esetben a lojális ügyfelek átlagos költsége magasabb volt. Ennek okai a lojalitásért cserébe elvárt, személyre szabott szolgáltatásokban kereshetők. A vizsgálataik során azt a feltételezést, miszerint a lojális ügyfelek hajlamosabbak magasabb árat elfogadni, szintén nem sikerült alátámasztani, legálábbis két esetben nem volt különbség, két esetben

pedig még a lojális ügyfelek fizettek alacsonyabb árat. A szerzők úgy látják, hogy e mögött két tényező húzódnak meg. Egyrészt: nem tartják méltányosnak, ha a lojalitásból csinálnak profitot, így nem hajlandóak elfogadni az esetlegesen emelkedő árakat. Sőt, ennek ellenkezőjeként, elvárják, hogy hűségükért cserébe kapjanak valamit. Másrészt: a szerzők megemlítik, hogy a lojális ügyfelek általában jobban ismerik az ajánlatok mögötti tartalmat, és stabilabb referenciaárakat alakítanak ki. Ez visszavezethető arra a feltételezésre, miszerint az involváltabb vevők azok, akik a márkák közötti kisebb eltéréseket is meg tudják ítélni, ezáltal nagyobb eséllyel alakul ki kedvenc vagy preferáltabb márkájuk (Gyulavári – Dörnyei, 2012). Ugyanakkor a nagyobb piacismeret egyben nagyobb árismerettel is párosul.

A lojalitás hatásán kívül a kifejezetten lojalitásprogramok megtérülését vizsgáló kutatások sem egyértelműek. Benavent et al. (2000) szerint a kiskereskedelemben a kiosztott kártyák száma hatással volt ugyan az átlagos vásárlói kosárra, a vásárolt tételek számára, a teljes forgalomra és a profitrátára, de csupán kismértékben. Egyéni szinten a vásárlói kosár azonban csak kezdetben nőtt, majd később csökkent. Mások úgy találták, hogy a lojalitásprogramok akkor igazán hatékonyak, ha a vevő nem birtokolja a versenytárs kártyáját (Mägi, 2003; Meyer-Waarden, 2006), ami nehezen érhető el a piacon.

A fenti eredmények és a sikertelen programok (lásd Nunez – Dreze, 2006) is rámutatnak arra, hogy a lojalitásprogramok megtérülése nem automatikus, körültekintő és alapos tervezés nélkül könnyen válhat pénzügyileg veszteségessé, amely nehéz döntés elé állíthatja a vezetőket. A kritikus pontokat a következőkben külön kiemeljük.

## Következtetések

A fentiekben számos, a lojalitásprogramok tervezését és implementálását érintő tényezőt tekintettünk át. A kutatások összefoglalásaképpen sok irányelvet találhatunk a szakirodalomban is, amelyek közül hármat szeretnénk kiemelni.

Egyrészt: a lojalitás központi fogalom a marketingben, így ezt nem lehet periférikus oldalról megközelíteni, hanem *a vállalati stratégia szintjén kell kezelni*. O'Malley (1998) kihangsúlyozza, hogy a lojalitásprogramokat nem szabad egy eszköznek tekinteni, és ehhez kapcsolódik Kerr (2009) véleménye is, miszerint a sikeres program nem egy szervezet ügye, hanem az egész vállalatot involválja. Rowley (2007) szerint meghatározó az is, hogy a program mennyire integrálódik a szervezeti folyamatokba. Talán az egyik legnagyobb

hiba, amit a vezetők elkövethetnek, hogy úgy tekintenek rá, mint egy promóciós eszközre, amely remélhetőleg önmagában pozitív irányba befolyásolja az értékesítési számokat.

A program tervezése során *figyelembe kell venni a megtérülést* is. A lojalitás önmagában még nem lehet cél, hiszen láthattuk, hogy vannak olyan esetek, amikor a lojális vevő nem feltétlenül lesz jövedelmezőbb is egyben. A szerteágazó hatások és közvetett megtérülési modellek miatt nehéz ennek követése és mérése. Kumar és Shah (2004) szerint a vevőélettartam értéke (CLV) az a mutató, amely a programok hatását leginkább kimutatja. Mindenesetre a legfontosabb, hogy a menedzserek a lojalitásprogrammal kapcsolatos döntéseik során mindvégig előtérbe helyezték a megtérülési formulákat, és lehetőség szerint ezeket szisztematikusan is kövessék.

Szerzők sora jut arra a következtetésre, hogy a programok versenye miatt kulcsfontosságú az a kérdés, hogyan tud a termék, szolgáltatás *kiemelkedni a többi közül és fenntartani a figyelmet*. Így nem javasoltak a polcra levett megoldások („me-too” programok), hanem azoknak egyre inkább egyedinek, vevőcentrikusnak, személyre szabottaknak kell lenniük. Ennek eszközei lehetnek a diverzifikált, sokrétű beváltási lehetőségek, olyan exkluzív, mások által nem elérhető jutalmakra, amelyek egyre inkább élményszerű, emocionális elemeket (is) tartalmaznak.

## Felhasznált irodalom

- Banasiewicz, A. (2005): Loyalty program planning and analytics. *Journal of Consumer Marketing*, 22 (6), p. 332–339.
- Benavent, C. – Crié, D. – Meyer-Waarden, L. (2000): Analysis of the efficiency of loyalty programs. in 3rd AFM Conference about Retailing, St. Malo, France
- Bridson, K. – Evans, J. – Hickman, M. (2008): Assessing the Relationship Between Loyalty Program Attributes, Store Satisfaction and Store Loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15 (5), p. 364–367.
- Capizzi, M.T. – Ferguson, R. (2005): Loyalty trends for the twenty-first century. *Journal of Consumer Marketing*, 22 (2), p. 72–80.
- Cunningham, R. M. (1961): Customer Loyalty to Store and Brand. *Harvard Business Review*, 39(6), p. 127–137.
- Demoulin, N.T. – Zidda, P. (2008): On the Impact of Loyalty Cards on Store Loyalty: Does the Customers’ Satisfaction with the Reward Scheme Matter?, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15 (5), p. 386–98.
- Dick, A.S. – Basu, K. (1994): Consumer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), p. 99–113.

- Dowling, G.R. – Uncles, M. (1997): Do Customer Loyalty Programs Really Work?, *Sloan Management Review*, 38 (4), p. 71–81.
- Farley, J.U. (1964): Why Does “Brand Loyalty” Vary over Products?, *Journal of Marketing Research*, 1 (4), p. 9–14.
- Geller, L. (1997): Thank you so much for your recent purchase... customer retention begins with the basics. *Direct Marketing*, 60 (5), p. 58–62.
- Gyulavári, T. (2010): The Effects of Experience in Loyalty Card Adoption on the Importance of the Attributes of Loyalty Schemes. in: Bauer, A. – Agárdi, I. (ed.): *Marketing Theory Challenges in Emerging Societies – EMAC Regional Conference*, 24–25 September, Budapest
- Gyulavári T. (2010): A többszatsornás értékesítési rendszerek kihívásai – az online értékesítési csatorna integrálásának lehetőségei. in: Csépe, A. (szerk.): *Új marketing világtrend – MOK 16. országos konferenciája*, Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, Budapest, 2010. augusztus 26–27.
- Gyulavári, T. – Dörnyei, K. (2012): Investigation of factors influencing loyalty – the role of involvement, perceived risk and knowledge, 11th International Marketing Trends Conference, Venice
- Hsee, C.K. – Yu, F. – Zhang, J. – Zhang, Y. (2003): Medium Maximization. *Journal of Consumer Research*, 30 (1), p. 1–14.
- Humby, C. – Hunt, T. – Phillips, T. (2003): *Scoring Points*. London: Kogan Page
- Iwasaki, Y. – Havitz, M.E. (1998): A Path Analytic Model of the Relationships between Involvement, Psychological Commitment, and Loyalty. *Journal of Leisure Research*, 30 (2), p. 256–280.
- Jones, T.O. – Sasser, W.E. (1995): Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, 73 (6), p. 88–99.
- Keh, H.T. – Lee, Y.H. (2006): Do reward programs build loyalty for services? The moderating effect of satisfaction on type and timing of rewards. *Journal of Retailing*, 82 (2), p. 127–136.
- Kumar, V. – Shah, D. (2004): Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century. *Journal of Retailing*, 80 (4), p. 317–329.
- Leenheer, J. – van Heerde, H.J. – Bijmolt, T.H.A. – Smidts, A. (2007): Do Loyalty Programs Really Enhance Behavioral Loyalty? An Empirical Analysis Accounting for Self-Selecting Members. *International Journal of Research in Marketing*, 24 (1), p. 31–47.
- Liu, Y. (2007): The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty. *Journal of Marketing*, 71 (4), p. 19–35.
- Mägi, A.W. (2003): Share of wallet in retailing: the effects of customer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics. *Journal of Retailing*, 79 (2), p. 97–106.
- Mauri, C. (2003): Card loyalty. A new emerging issue in grocery retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10 (1), p. 13–25.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

- McIlroy, A. – Barnett, S.* (2000): Building customer relationships: do discount cards work?, *Managing Service Quality*, 10 (6), p. 347–55.
- Meyer-Waarden, L.* (2007): The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet. *Journal of Retailing*, 83 (2), p. 223–236.
- Meyer-Waarden, L. – Benavent, C.* (2009): Grocery retail loyalty program effects: self-selection or purchase behavior change?, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37 (3), p. 345–358.
- Mimouni-Chaabane, A. – Volle, P.* (2010): Perceived benefits of loyalty programs: Scale development and implications for relational strategies. *Journal of Business Research*, 63 (1), p. 32–37.
- Neely, A. – Adams, C. – Kennerley, M.* (2002): Teljesítményprizma – Az üzleti siker mérése és menedzselése. Budapest: Alinea Kiadó
- Nunes, J.C. – Dreze, X.* (2006): Your loyalty program is betraying you. *Harvard Business Review*, 84 (4), p. 124–131.
- Oliver, R.L.* (1999): Whence consumer loyalty?, *Journal of Marketing*, 63, p. 33–45.
- Purdie, R.* (1996): The real business experience of customer loyalty. paper presented at the IDM Conference – Direct Marketing – The Customer Centred Future, London, May
- Quester, P. – Lim, A.L.* (2003): Product involvement/brand loyalty: is there a link?, *Journal of Product & Brand Management*, 12 (1), p. 22–38.
- Raghubir, P. – Inman, J.J. – Grande, H.* (2004): The three faces of price promotions: economic, informative, and affective. *California Management Review*, 46 (4), p. 23–42.
- Reicheld, F.F. – Sasser, W.E.* (1990): Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68 (5), p. 105–111.
- Reicheld, F.F. – Teal, T.* (1996): The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value. Boston: Harvard Business School Press
- Reinartz, W. – Kumar, V.* (2000): On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing*, 64 (4), p. 17–35.
- Reinartz, W. – Kumar, V.* (2002): The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*, 80 (7), p. 86–94.
- Rowley, J.* (2007): Reconceptualising the strategic role of loyalty schemes. *Journal of Consumer Marketing*, 24 (6), p. 366–374.
- Sharp, B. – Sharp, A.* (1997): Loyalty programs and their impact on repeat purchase loyalty patterns. *International Journal of Research in Marketing* 14 (5), p. 471–486.
- Smets, J. – Ergeert, G. – Beyers, R. – Schrooyen, F. – Ceulemans, M. – Wante, L. – Renckens, K.* (2011): An NFC-based Customer Loyalty System, MOBILITY 2011 – The First International Conference on Mobile Services, Resources, and Users, 23–29 October, Barcelona, Spain
- Sopanen, B.* (1996): Enhancing customer loyalty. *Retail Week*, December, p. 21–24.
- Uncles, M.D. – Hammond, K. – Ehrenberg, A.S.C. – Davis, R.E.* (1994): A replication study of two brand-loyalty measures. *European Journal of Operational Research*, 76 (2), p. 375–384.
- Uncles, M.D. – Dowling, G.R. – Hammond, K.* (2003): Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20 (4), p. 294–316.
- van Osselaer, S.M.J. – Alba, J.W. – Machanda, P.* (2004): Irrelevant information and mediated intertemporal choice. *Journal of Consumer Psychology*, 14 (3), p. 257–270.
- Wansink, B. – Seed, S.* (2001): Making Brand Loyalty Programs Succeed. *Journal of Brand Management*, 8 (3), p. 211–222.
- Wright, C. – Sparks, L.* (1999): Loyalty saturation in retailing: exploring the end of retail loyalty cards?, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27 (10), p. 429–439.
- Yi, Y. – Jeon, M.* (2003): Effects of loyalty programs on value perceptions, program loyalty, and brand loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (3), p. 229–240.

Cikk beérkezett: 2012. 7. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 8. hó