



# Lojalność się opłaca

- Witam, w czym mogę pomóc?
- Chciałbym z mojego rachunku ROR wypłacić tysiąc złotych, ale w dolarach amerykańskich.
- Oczywiście, poproszę dowód osobisty... proszę tutaj podpisać... proszę bardzo – oto pańskie pieniądze. Na pana koncie w programie ToMiSięOpłaca dopisaliśmy 250 punktów. Razem ma ich pan już 5370.
- Czy przeglądał już pan katalog z naszymi nagrodami?

**DIALOG** bardzo podobny do zacytowanego powyżej możemy dzisiaj usłyszeć w wielu miejscach – na stacji benzynowej, w hotelu, w hipermarkecie, na lotnisku... Jednak nie w banku. Co powoduje, że współczesne banki detaliczne, mimo reorientacji na klienta, mimo stałego poszerzania bazy produktów, posiadania zupełnie przyzwoitego – a na warunki światowe wręcz znakomitego – systemu bankowości internetowej i naprawdę więcej niż przyzwoitej aktywności marketingowej, nie decydują się na uruchamianie własnych programów lojalnościowych? Jeżeli jest to obawa przed nieznanym, to artykuł ten może pomóc w ocenie korzyści i wyzwań związanych z takim przedsięwzięciem.

Za pionierów nowoczesnych, złożonych programów lojalnościowych uważa się linie lotnicze. Konkurencja panująca między przewoźnikami spowodowała, że zaczęli oni szukać efektywnych sposobów zatrzymywania pozyskanych klientów na dłużej. Najprostsze w realizacji, ale i najgorsze pod względem finansowym było obniżanie cen. Aby zatrzymać na przykład 20 proc. najcenniejszych klientów (którzy zgodnie z regułą Pareto powinni generować mniej więcej 80 proc. zysków), wcale nie trzeba obniżyć cen dla wszystkich. Efekt obniżki jest krótkotrwały i stosunkowo łatwo powtarzalny.

Zaostrzająca się konkurencja na rynku bankowym czy łatwość zmiany banku przez klienta (nie trzeba nawet wychodzić z domu, by założyć rachunek w co najmniej kilku bankach) to podstawowe czynniki skłaniające kierownictwo banków do szukania alternatywnych sposobów podnoszenia lojalności klientów. Naturalnym sposobem jej budowania jest udział banku w nowoczesnym programie lojalnościowym.

Nie jest prawdą, że banki nie uczestniczą w programach lojalnościowych w ogóle. Bank BPH na przykład wydaje kartę BPH – Premium Club, a Citibank Handlowy – Motokartę VISA we współpracy z BP PartnerClub. W obu przypadkach współpraca wygląda podobnie – za transakcje opłacane konkretną kartą klient otrzymuje dodatkowe punkty w programie lojalnościowym. Są one dopisywane do salda konta klienta zazwyczaj raz dziennie, na podstawie zbiorczego pliku ze wszystkimi transakcjami wykonanymi danego dnia. Wykorzystywany w takiej transakcji mechanizm jest bardzo prosty – maksymalizacja korzyści klienta. Jeżeli może on zapłacić za zakupy kilkoma różnymi kartami, to większa jest szansa, że wybierze tę, która dodatkowo daje mu punkty w programie lojalnościowym. Z perspektywy banku jest to bierne uczestnictwo w charakterze partnera wydającego punkty (ang.: *issuing partner*). Przynosi ono korzyści, choć ograniczone.

Alternatywą jest samodzielna organizacja programu, która może przyjąć kilka form. Dla typowego banku najbardziej obiecująca jest sytuacja, w której jest on właścicielem i operatorem programu, samodzielnie organizując promocje dla swoich klientów. Może też udostępniać swoją platformę innym partnerom (zazwyczaj oferując im wyłączność w reprezentowanej przez nich branży), budując w efekcie silną koalicję lojalnościową.

## Potencjał programu lojalnościowego

Postrzeganie takich programów przez pryzmat operacji wykonywanych kartami kredytowymi i stosowanie najprostszych reguł przeliczania wartości transakcji na punkty zbyt często determinuje ich postrzeganie. Posiadanie nowoczesnego systemu lojalnościowego – jak Comarch CRM z modułem Loyalty Management – i oparcie na nim własnego programu lojalnościowego daje niespotykane wcześniej możliwości definiowania scenariuszy nagradzania klientów punktami. Oto zaledwie kilka mniej typowych przykładów zachowań, które możemy chcieć promować:

- ▶ utrzymanie w dłuższym okresie określonego, dodatniego salda na rachunku – możliwe jest na przykład zdefiniowanie progresywnej tabeli punktowej, wg której saldo powyżej 1000 PLN przez miesiąc daje 10 pkt, powyżej 5000 PLN daje 100 pkt, ale powyżej 20 000 PLN – już 500 pkt;
- ▶ nagradzanie co trzeciej transakcji bezgotówkowej wykonanej kartą płatniczą w ciągu miesiąca, z aktualną informacją o stanie licznika przysyłąną wiadomością SMS do klienta po każdej transakcji;
- ▶ wypełnienie ankiety marketingowej w systemie bankowości internetowej, dającej dodatkowe informacje o kliencie oraz cenne informacje zwrotne o postrzeganiu oferty banku, o porównaniu do konkurencji oczami klienta czy o pożądanym kierunkach zmian w systemie bankowości internetowej;
- ▶ zakup ubezpieczenia komunikacyjnego w usłudze bankassurance, przez call center lub system bankowości internetowej – wartość punktowej nagrody może być stała lub zależeć np. od sumy składki i liczby rat, na jakie została ona rozłożona;
- ▶ spłata raty kredytu w terminie lub spłacanie kredytu w terminie przez dwanaście kolejnych miesięcy;
- ▶ dodatkowe bonusy punktowe za zdarzenia o charakterze jednorazowym (np. polecenie znajomemu usług banku skutkujące założeniem przez niego rachunku) lub cyklicznym (np. rocznica urodzin klienta).

Ponieważ promocje nie muszą być skierowane do wszystkich, mogą obowiązywać zawsze lub tylko w określonym czasie i na określonym terenie, mamy szansę przy ich pomocy aktywnie wpływać na zachowania klientów. Budując jednak nowy program lojalnościowy, warto pamiętać o zachowaniu umiaru. Klienci nie mogą czuć się zdezorientowani, ponieważ skutkiem takiej sytuacji jest albo rezygnacja z efektywnego korzystania z programu, albo generowanie dużej liczby zapytań do infolinii.

Zgromadzone w programie punkty mają wartość dla klientów, ponieważ mogą je oni wymienić na nagrody. Bank może współpracować z zewnętrznym partnerem logistycznym dbającym o dostępność i dostarczanie nagród materialnych. Bazą do tworzenia katalogu nagród powinna być jednak przede wszystkim własna oferta banku. Najlepsze bowiem nagrody to te, dla których różnica między wartością postrzeganą przez klienta a ich rzeczywistym kosztem dla banku jest jak największa.

Istotnym kryterium w kształtowaniu nagród powinna być realna szansa na przedłużenie umowy przez klienta (już na standardowych warunkach handlowych) po upływie okresu promocyjnego. Nie bez znaczenia jest też – podobnie jak w przypadku definiowania reguł wydawania punktów – łatwość w komunikacji z klientem. Definicja nagrody musi się odwoływać do konkretnych obiektów, które klient może zidentyfikować w ofercie banku lub jego partnera i przypisać im subiektywną wartość. O przewadze programu lojalnościowego nad wszelkimi programami rabatowymi czy okresowymi promocjami decyduje swoboda klienta w wyborze formy bycia nagradzonym za długoterminowe korzystanie z usług i produktów banku. Warto więc pamiętać przy konstruowaniu katalogu nagród o zapewnieniu odpowiedniej różnorodności oferowanych nagród. Powinny być one skierowane nie tylko do samego klienta, ale również do jego rodziny, np. dzieci, które często są beneficjentami udziału rodziców w programach.

## Wyzwania

Bez wątplenia tylko najlepsze, starannie opracowane programy odniosą rynkowy sukces. Dla klienta ważna będzie dostępność programu – przystąpienie do niego powinno być bezproblemowe i nie powinno zmuszać klienta do zmiany preferowanej formy kontaktu z bankiem. Należy do minimum ograniczyć formalności związane z pozyskaniem nowego członka – w przyszłości będzie wiele okazji, by poszerzyć zakres posiadanych informacji o nim. Program powinien być interaktywny, czyli prezentować aktualne salda i aktualną historię we wszystkich kanałach (bankowość interne-

**Tabela 1. Korzyści wynikające ze stosowania programów lojalnościowych**

Korzyści z uruchomienia własnego programu	Korzyści z przystąpienia do programu
Możliwość wykorzystania informacji on-line we wszystkich kanałach (oddział, bankowość internetowa, call center, kioski i terminale transakcyjne, pośrednicy itp.)	Time-to-market – przyłączenie do istniejącej infrastruktury w najprostszym modelu wymaga minimum prac integracyjnych
Prezentacja korzyści w programie lojalnościowym przed zrealizowaniem transakcji	Szersza baza użytkowników – duża liczba potencjalnych klientów banku
Bank jest właścicielem danych z programu – możliwość dowolnej analizy danych historycznych (hurtownia danych)	Atrakcyjniejsza oferta nagród i usług – większa postrzegana „płynność” zdobywanych punktów
Pogłębiona wiedza o własnych klientach	Silniejsza marka programu lojalnościowego – marketing
Nieograniczone możliwości kształtowania promocji, wymiennosc punktów na usługi bankowe ograniczona tylko możliwościami integracyjnymi	
Marka programu lojalnościowego może wspierać markę banku	

towa, powiadomienia SMS, call center, oddział). Przed podjęciem decyzji o skorzystaniu z usługi klient powinien móc poznać jej efekt punktowy.

Z perspektywy banku system lojalnościowy powinien umożliwiać szybkie reagowanie na sytu-


ację na rynku, czyli zezwalać na definiowanie nowych promocji w locie, nie ograniczając nadmiernie możliwości ich definiowania. Jeżeli bank planuje przyłączanie partnerów zewnętrznych, co z pewnością poprawia jego atrakcyjność, to bardzo ważny jest potencjał integracyjny wybranego systemu. Ponieważ nie ma na rynku żadnego standardu w tym zakresie, wybierając docelowe rozwiązanie, należy się upewnić, że obsługuje ono co najmniej kilka popularnych metod i nie jest zamknięte na definiowanie nowych. Z perspektywy operatora systemu – doradcy w oddziale czy agenta *call center* – istnienie programu nie powinno oznaczać konieczności obsługiwanie jeszcze jednej aplikacji do obsługi klienta. Transakcja związana z naliczaniem punktów powinna przebiegać tak samo jak wcześniej, a jedyną różnicą powinna być dodatkowa informacja zwrotna o liczbie naliczonych punktów czy aktualnym ich saldzie.

### Korzyści

Dla dynamicznych banków stawiających na bliższą relację z klientami i gotowych do aktywnego oddziaływania na nich budowa własnego programu lojalnościowego jest ogromną szansą na stworzenie przewagi konkurencyjnej. Inne instytucje

docenią zalety alternatywnego kanału marketingowego i potencjalny dostęp do szerokiej bazy nowych klientów związany z przyłączeniem się do silnej koalicji lojalnościowej (nie ma ich niestety zbyt wiele na polskim rynku). Powyższa tabela podsumowuje korzyści związane z każdym z tych wyborów.

Dziś jeszcze trwa pełne napięcie wyczekiwania. Procesy konsolidacyjne i konieczne do spełnienia wymagania związane z nowymi regulacjami odwołają moment rozpoczęcia intensywnej konkurencji na programy lojalnościowe. Miejmy jednak nadzieję, że już wkrótce w oddziale banku detalicznego usłyszymy takie zakończenie dialogu, który rozpoczął ten artykuł:

- *I jak – wybrał pan coś?*
- *Nie mogę się zdecydować. Darmowa przez dwa lata druga karta do rachunku czy jednak zestaw malarski dla dzieci... A może darmowe powiadomienia SMS przez rok? Wie pani, dużo korzystam z bankowości internetowej...*
- *Rzeczywiście, wybór jest trudny. Ale dopłacając do pana punktów tylko dwadzieścia dwa złote, może mieć pan wszystkie te nagrody już dzisiaj...*
- *Acha?!... w takim razie – poproszę!* 



### Tomasz Marszał

Comarch SA

**Stanowisko:** Consulting Director

**Sektor:** Finanse, Bankowość i Ubezpieczenia

**Info:** W Comarch SA jest odpowiedzialny za strategiczne kształtowanie oferty Comarch dla świata finansów.