



האגף למחקר חברתי

סקירת מועדוני מנויים
בהקשר של שמורות טבע ואתרי מורשת

דפנה רז

דצמבר 2022

תוכן עניינים

1	מבוא	1
1	1.1 מועדוני לקוחות	
2	1.2 רקע ומבנה הסקירה	
3	2 רקע תיאורטי	2
3	2.1 מאפייני תוכניות נאמנות	
4	2.2 גורמים פסיכולוגיים וחברתיים	
5	2.3 יעילות תוכניות נאמנות	
6	2.4 תיירות ותרבות	
7	2.5 נאמנות מבקרים בשטחים מוגנים	
9	3 סקירת מערכי מנויים ברשויות טבע ומורשת ברחבי העולם	3
9	3.1 אוקיאניה ..	
9	3.1.1 אוסטרליה	
10	3.1.2 ניו זילנד	
11	3.2 אירופה	
11	3.2.1 אוסטריה	
11	3.2.2 בריטניה	
12	3.2.3 דנמרק	
12	3.3 צפון אמריקה	
12	3.3.1 ארצות הברית	
15	3.3.2 קנדה	
17	4 סיכום	4
19	5 מקורות	5

1.1 מועדוני לקוחות

מעל שמונה מיליוני ישראלים חברים בארבעה מועדוני הלקוחות הגדולים ביותר בארץ (לוי, פרץ & רז-חיימוביץ', 2021). נוסף עליהם יש מאות אם לא אלפי תוכניות מועדונים של חברות וארגונים. מכאן שישראלים רבים מאוד רשומים בכמה וכמה מהם.

בישראל מערכות אלה מכונות בדרך כלל "מועדונים". בעולם הן מקבלות ביטוי בצורות רבות ושונות המתכנסות תחת מושג המטרייה: "תוכניות נאמנות" (Loyalty Programs). תוכניות הנאמנות החלו לפרוח בתחילת שנות ה-90 של המאה שעברה. נהוג לומר שהראשון שבהם היה מועדון הנוסע המתמיד של חברת התעופה אמריקן איירליינס. כיום בית אב אמריקני מחזיק במוצע ב-30 חברויות. מספר תוכניות הנאמנות בארצות הברית גדל פי ארבעה מאז שנת 2000. שוק תוכניות הנאמנות הוערך ביותר משני מיליארדי דולרים ב-2018, והוא צפוי להגיע ליותר משבעה מיליארדים ב-2026 (Kim, Steinhoff & Palmatier, 2021).

תוכניות נאמנות מתאפיינות במצבים שבהם יש יכולת בחירה בין ספקים המציעים שירותים דומים (Robinson, 2011). הן משמשות כלי חשוב שבאמצעותו משווקים מזהים צרכנים רווחיים, מתגמל אותם, ושומר עליהם במאגר הלקוחות שלהם (Chen, Mandler & Meyer-Waarden 2021). עם זאת, חוקרים ומנהלי תוכניות חלוקים בדעותיהם לגבי יעילותן של תוכניות אלה, וזאת משום שרק לעתים רחוקות התוצאות הכספיות שלהן עומדות בציפיות. פעמים רבות תועלתן אינה ברורה למנהלים או ללקוחות – ולראייה כמחצית מהרשומים בתוכניות לא עושים בהן שימוש כלל (Kim et al., 2021). אפשר להציע סיווג כללי של מועדוני לקוחות ותוכניות נאמנות על פי מאפיינים של צורת ההצטרפות, אופי החברות, ואופן חלוקת ההטבות:

- **ארגוני:** ההצטרפות לתוכנית אינה דורשת פעולה או תשלום מיוחד אלא היא נובעת מגורם חיצוני דוגמת השתייכות לארגון; כל המשתתפים בתוכנית הם בעלי מעמד זהה; ההטבות אינן מותנות בפעילות הלקוח (מועדונים כמו חבר).
- **אחיד:** ההצטרפות נעשית בהסכמה עם או ללא תשלום; כל המשתתפים הם בעלי מעמד זהה; סוג ההטבות אינו תלוי בגובה תשלום או היקפי רכישות ופעילות (דוגמת מטמון של רט"ג הכרוך בתשלום דמי מנוי).
- **מדורג:** ההצטרפות למועדון היא בחינם או בתשלום; המשתתפים מדורגים על פי היקף פעילותם/רכישותיהם (דוגמת מועדוני נוסע מתמיד של חברות תעופה).

- **חברות:** ההצטרפות כרוכה בתשלום שאינו בהכרח משקף את ערך כספי של מוצרים או שירותים; במקרים שבהם התוכנית מדורגת המעמד נקבע על ידי גובה התשלום, ומקנה הטבות שאינן כלכליות בלבד; פעמים רבות ההטבות הן בעלות ממד של תרומה ערכית (דוגמת חברות במוזיאונים).

1.2 רקע ומבנה הסקירה

ספרות מקצועית ואקדמית ענפה עוסקת בהיבטים שונים של מועדוני לקוחות או תוכניות נאמנות. סקירה זו מתייחסת למאפיינים של תוכניות אלה, תחילה בהקשר הרחב של כלים מקובלים וחשובים לניהול יחסי לקוחות בחברות וארגונים, המניעים להצטרפות אליהם, ויעילותם, ולאחר מכן בהקשר של תיירות מבוססת טבע. הסקירה מחולקת לשני חלקים:

- לימוד מחקרים ומאמרים העוסקים במאפיינים של מועדוני הלקוחות.
 - בדיקת מערכות מנויים וקשר עם מבקרים בשמורות ואתרי מורשת ברחבי העולם.
- במטרה להכיר מודלים שונים של תוכניות נאמנות נבדקו מאמרים אקדמיים ומקצועיים אשר מנתחים את הסיבות והנסיבות שבגינן נוקטים חברות וארגונים בכלי של תוכניות נאמנות, התועלות והמגבלות של התוכניות, והיבטים כלכליים של הפעלת מערכות מעין אלה.
- מרבית המאמרים עוסקים בחברות מסחריות או מוסדות תרבות, ובמעט מאוד מהם יש התייחסות לניהול שטחים מוגנים ואתרי היסטוריה או מורשת. לכן החיפוש הורחב להקשרים בעלי זיקה לתיירות ובילוי פנאי חווייתיים וערכיים, בהם שירותים תיירותיים (חברות תעופה, מלונות, יעדי תיירות) ומוסדות תרבות (תיאטראות, מוזיאונים). יש לציין שאלה כוללים מוסדות במיקום גיאוגרפי יחיד (דוגמת מוזיאון) וגם ארגונים המרכזים תחת מטרייתם אתרים מבוזרים כמו רשויות לניהול אזורים מוגנים ואתרי מורשת.
- בסקירה התיאורטית, כמו גם בחלק השני של העבודה, נבחרו תכנים שעשויים להיות רלוונטיים לשוק הישראלי המורכב ברובו מתושבי הארץ, ולכן לא נסקרו חומרים העוסקים בשמורות או אתרים במדינות שבהן מרבית המבקרים הם ממדינות זרות, והביקורים בהם הם חד-פעמיים ובדרך כלל מאורגנים מראש.
- הערות מתודולוגיות: הסקירה נסמכת על מקורות רבים. כדי להקל על הקריאה, בגוף הטקסט רשומים ייחוסים למאמרים וספרים. בשל העובדה שאין זה מאמר אקדמי, הדברים מיוחסים למחקר שנסקר, ולא לכל מקור המוזכר בו באופן נפרד.

2 רקע תיאורטי

המחקר בנושא תוכניות נאמנות התחיל בסוף שנות ה-90 של המאה הקודמת. רובו נעשה במדינות מערביות, והוא מתמקד בכמה תעשיות מפתח בהן קמעונאות, חברות תעופה ובתי מלון (Chen et al., 2021). מעט מאוד מחקרים נעשו במערכות נאמנות של ארגונים ללא כוונת רווח, ובאופן ספציפי בתחום טיילות, טבע, ורשויות העוסקות בניהול שטחים מוגנים ואתרים לאומיים, היסטוריים ואחרים – וזאת אולי כיוון שהן אינן נפוצות, כפי שנראה בחלקה השני של הסקירה. עם זאת, תוכניות נאמנות הן בבסיס הפעילות של חברות וארגונים בתחום התיירות והתרבות המציעות מוצרי שירות חווייתיים. בסוף הפרק נבחן סוגיות של התנהגויות צרכנים בהקשר הספציפי של תיירות מבוססת טבע ומורשת שיכולות לתרום ליישום הרעיון של תוכניות נאמנות בתיירות בת-קיימא מסוג זה.

2.1 מאפייני תוכניות נאמנות

תוכניות נאמנות הן בבסיסן שיטות תגמול המבקשות לעודד הרגלים צרכניים לאורך זמן. הקשר שנרקם במסגרתן עשוי להתבטא הן בתחושת נאמנות, והן בהתנהגות נאמנה (Kim et al., 2021). התוכניות מכוונות ללקוחות באופן אישי, ומציעות להם הטבות מוחשיות/כלכליות (כמו הנחות, שוברים או מתנות), ו/או גם הטבות שאינן מוחשיות/כלכליות (כמו שירות אישי, מעמד או מידע). הן גם תורמות ליצירת ערך נתפש אשר מעודד צרכנים להתמיד בהן, מחזק את התנהגויות הרכישה שלהם ואת מערכת היחסים עם החברה (Chen et al., 2021).

במקרים רבים נדרשות הטבות כספיות כדי למשוך צרכנים למסגרת אך אלה אינן מספיקות, ולכן תוכניות נאמנות מציעות גם תועלות לא כספיות כגון פעילויות חברתיות ויחס אישי (Brashear, Alejandro, Kang, & Groza, 2016). יש גם מי שמבחינים בין תועלות "קשות" (שיש להן שווה ערך כלכלי כגון טיסות, שדרוגים וכו') לתועלות "רכות", שמתבטאות ביחס אישי ומועדף, ומעניקות ללקוחות תחושה של מיוחדות ומעמד נרכש. מעמד כזה אינו מוגדר מראש אלא הוא תוצאה של התנהגות, והוא מעניק תחושה של הישגיות (Dreze & Nunes, 2009).

ניתן להבחין בכמה שלבים באורך חיי החברות בתוכניות נאמנות (Kim et al., 2021):

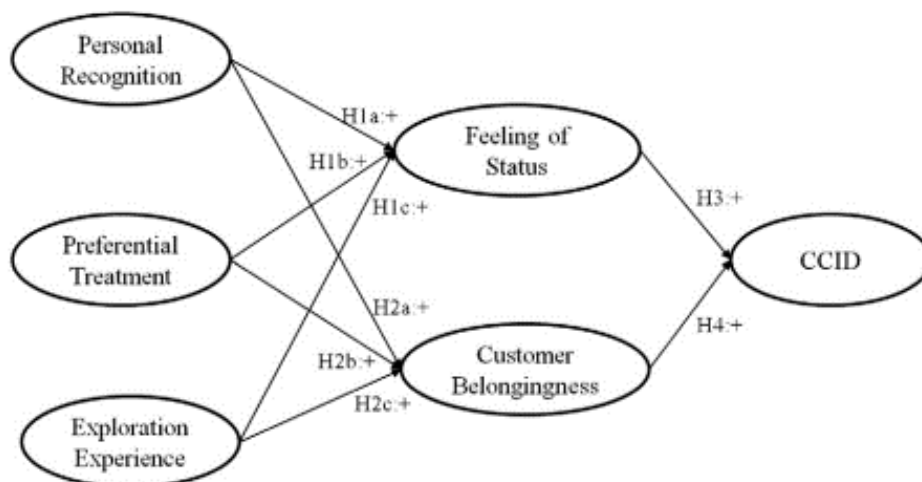
1. הצטרפות (acquisition) – בשלב זה הלקוחות מחפשים מידע אודות התועלות הצפויות להם. מצד הארגון, חשוב לפשט את תהליך ההצטרפות, ולתקשר היטב את התועלות, תוך הגדרת ציפיות ריאליות.
2. חברים חדשים (onboard customers) – שלב ביסוס הקשר בין הלקוח לארגון. דגש על מתן אפשרות לממש ציפיות בטווח הקצר כדי למנוע נטישה של לקוחות מאוכזבים.

3. התרחבות (expansion) - חברים מבוססים מגבירים את פעילותם בשאיפה להשיג רמת הטבות גבוהה יותר; ההנהלה נדרשת לספק תועלות בהתאם.
4. שימור (retention) – תחזוקה לטווח ארוך המונעת ירידה בהיקף הפעילות. בשלב זה ניתן גם להחזיר למאגר לקוחות המבקשים לפרוש.

2.2 גורמים פסיכולוגיים וחברתיים

כמה גורמים פסיכולוגיים משחקים בתחושת הנאמנות שמחוללים מועדוני לקוחות. מבחינה חברתית, הצורך להשתייך לקבוצה היא מניע אנושי בסיסי (Leenheer, Van Heerde, Bijmolt & Smidts, 2007). החברים מעריכים את ההטבות שהם מקבלים, לא רק בערך המוחלט, אלא גם ביחס לאנשים אחרים. הערך הנוסף שמקנה להם החברות במועדון לקוחות יוצר תחושה שהם מיוחדים או מועדפים, ובכך מחזקת התנהגות נאמנה. הקשר הפסיכולוגי-חברתי מושפע מהאטרקטיביות של זהות החברה בעיני הצרכן, והמידה שבה היא מספקת תפישה עצמית חיובית. לשם כך נדרשת תקשורת אפקטיבית של זהות החברה (Brashear-Alejandro, et al., 2016).

מחקרים מצאו שההזדהות בין הלקוח לחברה (Customer Company Identification, CCID) מייצגת רובד פסיכולוגי עמוק שעליו אפשר לבנות מערכת יחסים מתמשכת בעלת תוצאות חיוביות. תועלות שאינן כלכליות הן כלי חשוב בביסוס הקשר בין הלקוח והארגון, והן מהוות גורם מתווך בין תוכניות נאמנות ו-CCID. תועלות אלה כוללות קשרים בין-אישיים, תיעדוף בשירות, וחוויות מיוחדות אשר בונים תחושת מעמד ושייכות (Brashear-Alejandro, et al., 2016). איור 1 מציג את המערכת היחסים בין תועלות לא כלכליות לרגשות התומכים בנאמנות בין חברים במועדוני לקוחות לארגון.



איור 1: תועלות לא כלכליות התורמות ליחסי נאמנות (Brashear-Alejandro, Kang, & Groza, 2016)

חשוב גם לשים לב לחסרונות אפשריים של הענקת טיפול מועדף לחברי תוכניות נאמנות אשר עלולים להתבטא בקנאה ויחס שלילי מצד לקוחות אחרים. מאידך, הצפייה באחרים הזוכים להטבות האלה דווקא עשויה לעורר שאיפה למעמד גבוה יותר, ולהביא צרכנים להגביר את פעילותם בהתאם. כדי להשיג את התוצאה החיובית דרושה תקשורת טובה של כללי התוכנית, והדרך שבה המשתתפים יכולים להשתלב בה ולהרוויח ממנה (Huang & Brown, 2022). ובכל מקרה, חשוב ששני הצדדים – החברים והמוסד עצמו – ירוויחו מהתוכנית (Ebbers, Leenders & Augustijn, 2021).

2.3 יעילות תוכניות נאמנות

הרציונל להפעלת תוכניות נאמנות היא רכישת לקוחות חדשים, או הגדלת היקף העסקים מלקוחות קיימים. זאת מתוך הבנה שרכישת לקוחות חדשים היא יקרה יותר מאשר שימור לקוחות קיימים והרחבת פעילותם (Robinson 2011). תוכניות כאלה עשויות להועיל לחברות בטווח הקצר ובטווח הארוך, ולהתבטא במכירותיהן וברווח הגולמי שלהן. ובכל זאת, יעילותן של תוכניות אלה שנויה במחלוקת, ומחקרים רבים מנסים לברר את ערכן (Dreze & Nunes, 2009; Brashear-Alejandro et al., 2016; Chaudhuri, Voorhees & Beck, 2019).

תוכניות נאמנות הן כה נפוצות עד כי מנהלים סבורים שהחברה שלהם נמצאת בעמדה נחותה מבחינה אסטרטגית אם היא אינה מפעילה אחת, אך תוכניות אלה כרוכות בהוצאות ישירות משמעותיות שאותן יש לקחת בחשבון. מה גם שאלה הן הוצאות משתנות העולות ככל שהתוכנית מתרחבת. לכן, כדי שתוכנית נאמנות תהיה כדאית בטווח הארוך, היא צריכה להניב תוצאות עקביות ומשמעותיות שמכסות את ההשקעה הראשונית בה ואת ההוצאות השוטפות. בהעדר הוכחות אמפיריות ברורות לתוצאות אלה, התוכניות מעוררות תגובות מעורבות בקרב חוקרים, ויש אף מי שמתנגדים להן (Chaudhuri et al., 2019).

שני גורמים נוספים המשפיעים על יעילותן של תוכניות נאמנות הם מחויבות החברים ומידת ההשתתפות הפעילה בהן. עקרון פרטו (Pareto) מציע שפעמים רבות אפשר לייחס את מרבית המכירות והרווח של חברה לחלק קטן מלקוחותיה (Dreze & Nunes, 2009). פערים דומים ניכרים במועדוני לקוחות. לדוגמא, ב-2017 היו 3.8 מיליארדי חברים בתוכניות נאמנות בארצות הברית, אבל רק 46% מהחברים השתתפו בהן באופן פעיל. אי ההשתתפות בתוכנית ובהטבות שהיא מציעה מורידה את הסיכוי לשימור החברים, ומכאן מפחיתה את יעילות התוכנית. לעומת זאת, גביית דמי הצטרפות מועילה בשני אופנים: היא מהווה תרומה מיידית להכנסות, ומגבירה את פעילות החברים (Chaudhuri et al., 2019).

על אף חשיבותם של נתונים אלה, חלק מהמחקרים מציעים שאחת הסיבות לאי הצלחתן של תוכניות נאמנות ואי יכולתן לשמר לקוחות בטווח הארוך היא התמקדות בתועלות כספיות, וכי רצוי להעדיף תועלות לא כספיות (Brashear-Alejandro et al., 2016).

2.4 תיירות ותרבות

החשיבות של נאמנות לקוחות זוכה להכרה גוברת בתחום התיירות, האירוח, הבילוי והפנאי. בתקופה שבה התקציבים קטנים, והתחרות בין ספקי פנאי גוברת, לקוחות נאמנים תורמים ליציבות פיננסית. על כן חשוב לטפח מערכות יחסים ארוכות טווח (Weaver & Lawton, 2011).

כאמור, תוכניות הנאמנות הראשונות קמו בארגוני תיירות כמו חברות תעופה ורשתות בתי מלון, וגם כיום אלה הן בין הבולטות ביותר. תיירות ואירוח הם ענפים תחרותיים מאוד, ולכן על חברות לפתח אסטרטגיות המעודדות התנהגויות צרכניות שהן מעבר לעסקאות גרידא ואשר מגבירות את מעורבות הלקוח. כאשר מדובר ביעד תיירותי, פעולות אלה עשויות להעשיר את חוויית הביקור כמו גם את הערך הנתפש של המקום, האטרקציה התיירותית או התוכן המוצע, ואף להביא לתפישה חיובית של המחיר אותו משלם המבקר ושל התמורה שהוא מקבל (Bergel & Brock, 2019).

מחקרים מצביעים על כך ששביעות רצון הוא גורם חשוב בנאמנות מבקרים, כמו גם תחושות של אמון, קשר, אהבה, הפתעה נעימה, או לחלופין חוסר נעימות. במחקר שנעשה באתרים ארכיאולוגיים נמצא שהמבקרים אינם רוצים לקבל שירות בלבד, אלא הם שואפים להשיג מטרות נוספות כגון קשר רגשי וערך נתפש, שהוא גורם חשוב בנאמנות (López, Virto, Manzano & García-Madariaga, 2020). ככל שהערך הנתפש גבוה יותר, כך גם גוברת הנכונות לשלם עבור השירות או החוויה, כאשר נכונות לשלם היא בדרך כלל רגשית יותר מאשר שכלתנית (Bergel & Brock, 2019).

נכונות זו חשובה במיוחד בתקופה שבה מתמעטים מקורות מימון ציבוריים למוסדות תרבותיים. אפשר ללמוד על כך ממוזיאונים המטפחים בסיס תמיכה ציבורי וכלכלי באמצעות חברות שיש בה מרכיבים נוספים למנוי עבור דמי כניסה. תוכניות כאלה נהוגות ברוב המוזיאונים המובילים בעולם, בהם המוזיאון המטרופוליטני בניו יורק, הלובר בפריז והטייט בלונדון. רוב התוכניות מתאפיינות במבנה היררכי שבו החברים תומכים כספית בארגונים תרבותיים, ובתמורה הם זוכים בתועלות בהתאם לגודל התרומה הכספית שלהם. כך למשל, ברמות נמוכות הם יקבלו כניסה חינם, ניוזלטר לחברים בלבד, והנחות בקנייה בחנות המוזיאון, ואילו הרמות הגבוהות הן אקסקלוסיביות יותר, ועשויות להציע הזמנות לאירועים בהשתתפות אוצרי תערוכות וקבלת פנים בהשתתפות נשיא המוזיאון. במחקר שנעשה במוזיאון הרמיטאז' באמסטרדם נמצא שהחברות השפיעה לא רק על תכיפות הכניסה למוזיאון,

אלא גם על התנהגויות נוספות כגון היקף הרכישה בחנות המוזיאון ובמסעדה. היא גם יצרה תחושת ערך בקרב החברים שהרגישו שהיא תורמת למעמד החברתי (Ebbbers et al., 2021). מבחינת כלכלית, המניע העיקרי של המוסד בהצעת תוכניות מנויים היא יצירת זרם הכנסות יציב של דמי חברות שנתיים בתוספת הכנסות נלוות כגון רווחים מרכישות בחנות או אירוח במסעדה של המוזיאון. אך התוכניות יוצרות זיקה רחבה מכך בין המוזיאון (או הארגון) לחבריו, ואף תורמות לשיווק עקיף הנובע מתחושת הסיפוק והמעמד החברתי שהן נושאות בחובן. זאת על אף שיש מחקרים המראים שכ-80 אחוזים מהחברים מפעילים את חברותם לעתים רחוקות, ומספר הביקורים שלהם אינו מצדיק את דמי החברות. לא פלא לכן שמחקרים מצאו שההחלטה להפוך לחברים אינה תלויה רק בצרכים חומריים, וכי ההקשר החברתי עשוי להיות גורם מפתח בנכונות המשתתפים לשלם מחיר גבוה יותר עבור שיוך לרמת חברות גבוהה יותר. לבסוף, חשוב לציין כי גם במודל של חברות במוזיאון, יש לקחת בחשבון השפעות שליליות אפשריות של רמות שירות והטבות שונות הניתנות לחברים (Ebbbers et al., 2021).

2.5 נאמנות מבקרים בשטחים מוגנים

נושא הנאמנות שהוא בלב מודלים של מועדוני לקוחות או חברות מעורר סוגיות שונות ומורכבות יותר בחקר תיירות מבוססת טבע מאשר בתחומי פנאי אחרים של תיירות, אירוח ונופש. אף שהגדלת מספר המבקרים באזורי טבע עלולים לגרום נזקים, המחקר בתיירות בת-קיימא נוטה לתמוך ברעיון שמבקרים הם נכס ולא חסרון. סיבה נוספת לכך שמנהלים של תיירות מבוססת טבע מוצאים עניין רב בהתנהגויות של מבקרים נאמנים, נעוצה בקשר שנמצא בין נאמנות, התנהגות סביבתית חיובית ויחס למקום. מבקרים הרשומים בתוכנית נאמנות עשויים לתמוך בתשלומים גבוהים מדמי הכניסה לבדם, להמליץ לאחרים לבקר במקום, ולפעול חברתית למען אזורי מוגנים (Lee, Pei, Ryu & Choi, 2019). מחקר שנעשה בשמורה פרטית בקרוליינה הדרומית שבארצות הברית בוחן את הנושא של נאמנות וקשר למקום. מבחינה פסיכולוגית, נאמנות רגשות אלה נשענים על מה שגיאוגרפים מכנים "תחושת מקום" (Sense of Place). קיימת ציפייה לנאמנות גבוהה יותר למקום כאשר מדובר בבילויי פנאי עם תוכן כמו תיירות בת-קיימא המתרחשת בנופים מיוחדים, אזורי מוגנים ושטחים פתוחים שהם בעלי משמעות ומעוררים ציפיות ערכיות אצל מטיילים. סביר אף להניח שעידוד ביקורים חוזרים עשוי להגביר את הסיכוי להשתתפות בביטויי נאמנות כגון פעילויות התנדבותיות, תמיכה ציבורית ותרומה לשימורם של מקומות אלה, אם כי אין לכך די ביסוס מחקרי (Weaver & Lawton, 2011).

בתחום התיירות, יחס הציבור ליעד הוא גם גורם חשוב בנכונותו לשלם (Bergel & Brock, 2019). מחקרים מראים שמבקרים מוכנים לשלם יותר אם הם יודעים שכספם ישמש להעשיר את החוויה שלהם, או לשמר מקום מיוחד שבו הם מבקרים. נמצא גם שמבקרים נוטים לכבד יותר את הסביבה שלהם אם הם משלמים כדי ליהנות ממנה (Font, Cochrane & Tapper, 2004). על אחת כמה וכמה כאשר מדובר במדיניות של מחירי תיירות טבע שאינם משקפים שוק תחרותי, אלא נקבעים על ידי יכולתם של המבקרים ונכונותם לשלם (וגם לרגולציה). בדרך כלל נכונות זו מוכתבת על ידי מניעים רגשיים ולא שכלתניים. מכאן שהגברת הקשר הרגשי וההזדהות עם אטרקציות טבעיות אמורה להגביר את נכונות התייר לשלם. ולשם כך יש צורך במסרים יעילים המקדמים את היבטים סביבתיים (Hultman, Kazeminia & Ghasemi, 2015), ומדגישים את תרומת התשלום למטרות ספציפיות (Lindberg, Halpenny & Coast, 2001).

3 סקירת מערכי מנויים ברשויות טבע ומורשת ברחבי העולם

חלק זה של הסקירה ערך סיור בין רשויות טבע ומורשת בעולם במטרה ללמוד על קיומן של מערכות מנויים וחברות, הערכים והמסרים שבאמצעותם מנויים אלה משווקים, וההטבות הנלוות אליהם, במידה ויש כאלה. הבחינה התרכזה בדוגמאות של מנויים שנתיים הקרויים בדרך כלל Passes. במדינות רבות אין כלל דמי כניסה לפארקים ושמורות, ולכן החיפוש הורחב גם לגופים חוץ ממשלתיים או וולונטריים שיש להם זיקה לאתרי טבע מורשת, ואשר מציעים חברות בשירותיהם (Membership). מאחר ועל פי רוב רשויות ממשלתיות אינן רשאיות לקבל תרומות, עבודתם של ארגונים אלה היא בעיקרה פילנתרופיה התומכת בערכים של טבע ומורשת. באמצעות התרומות, ולעיתים פעילויות והטבות שבצדן, הארגונים בונים קהילות ערכיות בעלות מאפיינים הדומים למועדוני מנויים. המידע מובא על פי יבשות, בסדר אלפביתי, כאשר בכל מקרה נבחנו הממדים הבאים, המרוכזים בטבלאות:

- סוג הארגון – רשות ממשלתית, ארגון חוץ ממשלתי או גוף וולונטרי.
- דמי כניסה - מנוי שנתי למשפחה כקנה מידה לגובה המחיר.
- הטבות נלוות – הטבות חומריות כגון הנחות, פעילויות או שיתופי פעולה עם גופים אחרים.
- מסר – אופן תקשור הערך של המנוי כגון חסכון כלכלי, שייכות ונאמנות, טבע ושימור.

3.1 אוקיאניה

3.1.1 אוסטרליה

רשויות הטבע של אוסטרליה מנוהלות על ידי הממשלות של המדינות השונות, והן אשר קובעות את המדיניות, בכפוף לחוק הפדרלי.

ניו סאות וולס

מדינת ניו סאות וולס (New South Wales) גובה דמי כניסה לרכב ב-45 מתוך 893 פארקים לאומיים ושמורות שבשטחה; לציבור מוצעים מנויים שנתיים ודו-שנתיים ברמות הנחה שונות לשמורות בתשלום. המנוי אינו כולל שירותים והיתרים מיוחדים כגון קמפינג, עגינת כלי שיט, כניסה למוזיאונים, מרכזי מבקרים ומרכזי חוויה וחינוך, סיורים מודרכים, אירועים ואטרקציות אחרות. לא מוצעות כל הטבות או פעילויות לצד המנוי.

ממשלתי	סוג הארגון
190 דולר אוסטרלי (₪450)	מחיר מנוי שנתי
אין	הטבות נלוות
חסכון	מסר
https://www.nationalparks.nsw.gov.au/passes-and-fees	

אוסטרליה המערבית

מנוי שנתי מאפשר כניסה בלתי מוגבלת לרכב עם עד 12 נוסעים לכל 30 פארקים של מדינת אוסטרליה המערבית (Western Australia). האתר מציין שרכישת מנוי תורמת לניהול האזורים המוגנים. מנוי מיוחד הנקרא Goldstar כולל גיליונות של כתב העת של הרשות.

סוג הארגון	ממשלתי
מחיר מנוי שנתי	120 דולר אוסטרלי (284 ₪)
הטבות נלוות	מנוי לכתב העת של הרשות
מסר	חסכון, נוחיות, תרומה
https://exploreparks.dbca.wa.gov.au/park-passes	

טסמניה

בטסמניה (Tasmania) יש הבחנה בין שמורות שהוכרזו ברמת המדינה לפארקים לאומיים. הכניסה לשמורות של המדינה היא חופשית, בעוד הכניסה לפארקים הלאומיים היא בתשלום, וניתן לרכוש להם מנוי שנתי שאינו מקנה כל הטבות נוספות.

סוג הארגון	ממשלתי
מחיר מנוי שנתי	91.35 דולר אוסטרלי (216 ₪)
הטבות נלוות	לא
מסר	נוחיות וחסכון
https://parks.tas.gov.au/explore-our-parks/know-before-you-go/entry-fees	

3.1.2 ניו זילנד

הכניסה לפארקים בניו זילנד היא חינם אך הלינה בהם כרוכה בתשלום, וניתן לרכוש מנוי שנתי לקמפינג. כמה ארגונים חוץ ממשלתיים מציעים חברות בשורותיהם. New Zealand Nature Fund העוסק בשימור הטבע מזמין חברים להירשם בארגון ללא חובה בתרומה או כל מנגנון של מועדון והטבות. לעומתו, Heritage New Zealand המיוצג בטבלה למטה, ועוסק בשימור מורשת, גובה דמי חברות שתמורתם מקבלים מגוון הטבות, בהן מנוי לניוזלטר של הארגון ולכתב עת רבעוני, הנחה בחנות המקוונת, כניסה חינם ל-45 אתרי מורשת בניו זילנד, וכניסה חופשית או בהנחה לכאלף אתרים עמיתים מחוץ למדינה.

סוג הארגון	מלכ"ר
מחיר מנוי שנתי	69 דולר ניו זילנדי (154 ₪)
הטבות נלוות	כן
מסר	חברות, תרומה, שימור מורשת
https://www.heritage.org.nz/membership/faqs	

3.2 אירופה

3.2.1 אוסטריה

אוסטריה אינה גובה דמי כניסה לפארקים הלאומיים שלה. פארקים אזוריים ומקומיים נוקטים ביוזמות תמיכה שונות. לדוגמא, פארק עמק אוץ (Ötztal) מציע חברות מקומית שבמסגרתה החברים מוזמנים להרצאות בנושאי טבע ומקבלים מידע ופרסומים חינם.

סוג הארגון	מלכ"ר
מחיר מנוי שנתי	15 יורו
הטבות נלוות	כן
מסר	חברות, תרומה, שימור טבע, תיירות
https://www.naturpark-oetztal.at/en/nature-park/become-a-member	

3.2.2 בריטניה

הכניסה לפארקים הלאומיים באנגליה ובסקוטלנד היא חופשית. גופים חוץ ממשלתיים וארגונים וולונטריים התומכים בשימור טבע ומורשת מנהלים תוכניות חברות ופילנתרופיה.

Forestry England

הרשות לניהול יערות מציעה לתושבים/מבקרים להיות מנויים באחד היערות לבחירתם. החברות מוצגת כתרומה לשימור היער ושיפור השירותים בו, והוא מקנה חנייה חינם במגרשי החנייה העומדים לרשות הציבור סמוך ליערות.

סוג הארגון	ארגון חוץ ממשלתי
מחיר מנוי שנתי	70 פאונד (ש"ח 298)
הטבות נלוות	חנייה חינם
מסר	חברות, תרומה, שימור
https://www.forestryengland.uk/membership	

English Heritage

הארגון מנהל את תוכנית הנאמנות הענפה ביותר שנסקרה. התוכנית מציעה הטבות קבועות של כניסה חינם למעל 400 אתרים היסטוריים באנגליה ועוד כאלף אתרים עמיתים בארצות אחרות, כניסה חופשית או בהנחה לאירועים, חנייה חינם, מדריך אתרים וכתב עת, גישה לתכנים מקוונים ייחודיים, מפגשים והרצאות, וכן הטבות חודשיות בתחומי תרבות ובידור, פעילויות ומוצרים לילדים, מזון ומשקאות, תיירות, בית וגינה, סגנון חיים, טיילות, הגרלות נושאות פרסים ותוכנית חבר מביא חבר.

סוג הארגון	מלכ"ר
מחיר מנוי שנתי	115 פאונד (ש"ח 490)
הטבות נלוות	כן
מסר	חברות, תרומה, שימור
https://www.english-heritage.org.uk/join	

3.2.3 דנמרק

הנוהג של גישה חופשית לטבע במדינות סקנדינביה מכתוב מדיניות של אי גביית דמי כניסה לשמורות ופארקים בדנמרק. Danmarks Naturfredningsforening, הארגון לשימור הטבע בדנמרק, שהוא הגוף הירוק הגדול ביותר במדינה, מונה 130,000 חברים. ההצטרפות כרוכה בתרומות ברמות שונות, שהנמוכה שבהן היא 50 קרונות (25 ₪) בלבד. החברות מקנה הטבות ובהן כתב עת רבעוני, השתתפות ביותר מאלף סיורים חנימיים, הנחות בחנות המקוונת של הארגון, בשכירת בתי קיט, ציוד ספורט ומחנאות, ועוד. ההטבות אינן קשורות בגובה התרומה.

מלכ"ר	סוג הארגון
תרומה החל מ-50 קרונות (25 ₪)	מחיר מנוי שנתי
כן	הטבות נלוות
חברות, תרומה, חוויה, שימור	מסר
/https://www.dn.dk/stot-os/medlemsfordele	

3.3 צפון אמריקה

3.3.1 ארצות הברית

אופי המנויים לשטחים המוגנים בארצות הברית משקף את מבנה רשויות הטבע והמורשת האמריקניות אשר מתחלק לסוכנויות רבות ברמה הלאומית, ברמת המדינה, ושמורות מקומיות. להלן תיאור של מנוי משולב ברמה הלאומית, ואחריו דוגמאות לסוגי מנויים ברמת המדינה וברמה המקומית. לבסוף, מובאות כמה דוגמאות מתוך שלל קרנות לאומיות, אזוריות ומקומיות שיש להן זיקה לאתרי טבע ומורשת.

כרטיס America the Beautiful מקנה כניסה ליותר מ-2,000 אזורי טבע של שש רשויות לאומיות:

- National Park Service
- Fish and Wildlife Service
- Bureau of Land Management,
- Bureau of Reclamation
- U.S. Forest Service,
- U.S. Army Corps of Engineers

שיתוף פעולה בין ארגונים לאומיים	סוג הארגון
80 דולרים	מחיר מנוי שנתי
לא	הטבות נלוות
חסכון	מסר
/https://usparkpass.com/how-it-works	

התוכנית מציעה סוגים רבים של הנחות כמפורט באיור 2, למשל כניסה חינם לאנשי צבא ומתנדבים עם 250 שעות שירות שנתיות. המנוי הוא לכניסת רכב ואינו כוללים קמפינג או היתרים מיוחדים.



איור 2: מבנה הנחות למנוי שנתי משולב לפארקים בארצות הברית (מתוך usparkpass.com)

אלבמה, פלורידה, טקסס, ניו מקסיקו

מערכי הפארקים של המדינות המובאות לדוגמא מציעות מנוי משפחתי ללא הטבות מיוחדות; בניו מקסיקו יש מחיר מוזל לתושבי המדינה.

ממשלתיים	סוגי הארגונים
\$180-\$40	מחיר מנוי שנתי
לא	הטבות נלוות
נוחיות וחسכון	מסר
https://www.alapark.com/parks/lake-lurleen-state-park/entrance-fees-and-annual-passes https://tpwd.texas.gov/state-parks/park-information/passes https://newmexicostateparks.reserveamerica.com	

קליפורניה

בשל גודלה ועושר הטבע שבה, קליפורניה מציעה מנויים נפרדים לצפון המדינה ולדרומה. בכל אזור ניתן לרכוש סוגי מנויים מתמחים כגון אתרי טבע, אתרים היסטוריים, סקי ועוד.

ממשלתי	סוג הארגון
\$197-\$40	מחיר מנוי שנתי
לא	הטבות נלוות
חסכון	מסר
https://www.parks.ca.gov/?page_id=1049	

Cabrillo National Monument Foundation

הקרן למען האתר הלאומי קבריו בסן דייגו היא דוגמא לעמותות מקומיות המשתפות פעולה עם הרשויות. ההטבות נקבעות על פי רמת התרומה: כניסה לאתר קבריו ברמות הנמוכות וכניסה לכלל לפארקים הלאומיים ברמות הגבוהות, מנוי לניזולטר, הנחה על קניות בחנות באתר ואון ליין ובחנויות של ארגונים עמיתים, הזמנות לאירועים, סיורים ועוד. כמו כן העמותה מעודדת התנדבות ופעילות קהילתית.

מלכ"ר מקומי	סוג הארגון
תרומה החל מ-\$50	מחיר מנוי שנתי
הטבות והנחות לפי רמת התרומה	הטבות נלוות
תרומה, שותפות, תועלות	מסר
https://cnmf.org/membership	

National Trust for Historic Preservation

הקרן לשימור אתרים היסטוריים, ארגון ללא כוונת רווח המתקיים מתרומות פרטיות, פועלת זה 70 שנים. תרומות אישיות, המתחילות ב-30 דולרים למשפחה, מקנות הטבות בהן כתב עת של הארגון, הנחות ברשת בתי מלון היסטוריים, הנחה בכניסה לאתרים הנתמכים על ידי הארגון וארגונים עמיתים, הנחות על מתנות ועבודות יד, והנחות בכניסה לכ-500 אתרים היסטוריים עמיתים במדינות שונות.

מלכ"ר	סוג הארגון
תרומה החל מ-\$30	מחיר מנוי שנתי
הטבות והנחות לפי רמת התרומה	הטבות נלוות
תרומה, שותפות	מסר
https://savingplaces.org/membership-benefits	

3.3.2 קנדה

בדומה לארצות הברית, גם בקנדה פועלות רשויות טבע שונות ברמה הלאומית והמקומית. הארגון הראשי Parks Canada מציע מנוי שנתי ל-80 פארקים, אתרים היסטוריים ואזורי שימור ימיים. קבוצות אוכלוסייה שונות זוכות להנחות ומהגרים טריים מקבלים מנוי חינמי. המנוי הקרוי Discovery Pass מדגיש את ההיבט החווייתי של ההצטרפות, ואת התרומה לשימור המורשת הטבעית והתרבותית של קנדה. כך כתוב בעמוד הרישום:

"The Discovery Pass is your gateway to history, nature and adventure from coast to coast."

*"Protecting and presenting Canada's natural and cultural heritage
Your fees are reinvested in Canada's national historic sites, national marine conservation areas and national parks to help maintain and improve the places you love."*

סוג הארגון	לאומי
מחיר מנוי שנתי	145 דולר קנדי (ש"ח 377)
הטבות נלוות	לא
מסר	חווייה, חסכון, תרומה
https://parkscanadashop.ca/pages/discovery-pass	

National Trust for Canada

בדומה לקרן האמריקנית לשימור אתרים היסטוריים, הקרן הקנדית היא זרוע ללא כוונת רווח המקבלת תרומות. דמי חברות מעניקים מנוי לכתב העת של הארגון, כניסה חינם למעל אלף אתרי ארגון National Trust בקנדה ובמדינות עמיתות, והנחה בדמי השתתפות בכנס שנתי של הארגון. בנוסף, מוזמנים החברים לתרום לארגון.

סוג הארגון	מלכ"ר
מחיר מנוי שנתי	70 דולר קנדי (ש"ח 182)
הטבות נלוות	כן
מסר	חברות, תרומה, שימור מורשת
https://nationaltrustcanada.ca/who-we-are	

אלברטה, בריטיש קולומביה, מניטובה, ססקצ'וון

המחוזות אלברטה (Alberta) ובריטיש קולומביה (British Columbia) אינם גובים דמי כניסה לשמורותיהם אלא רק להיתרים ושירותים ובעיקר לקמפינג. לכן אין דמי מנוי שנתיים. מניטובה (Manitoba) וססקצ'וון (Saskatchewan) גובות עבור כניסת רכב. חלק מרשויות הפארקים האזוריות גם מקבלות תרומות ישירות שניתן ליעדן למטרות שונות.

ממשלתיים	סוגי הארגונים
40-45 דולר קנדי (103-117 ש"ח)	מחיר מנוי שנתי
לא	הטבות נלוות
נוחיות, חסכון, חוויה	מסר
https://albertaparks.ca/albertaparksca/about-parks/contact-us/faqs https://bcparks.ca/fees https://www.gov.mb.ca/sd/parks/park-fees/index.html https://parks.saskatchewan.ca	

קוויבק

מחוז קוויבק (Quebec) מציע מנוי שנתי לכניסה לכל הפארקים בתחומו. המנוי מקנה לינה של לילה אחד בקמפינג באמצע השבוע, כרטיס אורח, הנחה בחנייה, כניסה חינם למרכזי תיירות, הנחה בכניסה לאקווריום, פלנטריום ומסלולי סקי קרוס קאנטרי, הנחה בקנייה בחניות, וכניסה חינם לתערוכות במוזיאון טבע.

ממשלתי	סוג הארגון
83.50 דולר קנדי (217 ש"ח)	מחיר מנוי שנתי
כן	הטבות נלוות
חסכון, הטבות, תרומה	מסר
https://www.sepaq.com/en/reservation/national-parks/annual-card	

הרשות אינה אוספת תרומות ישירות אך היא מדגישה שדמי המנוי מהווים תרומה לשימור הטבע והפארקים, בזו הלשון:

"100% Reinvested in Your National Parks

*Every dollar collected in entry fees makes it possible to **conserve** these exceptional protected territories, to help people **discover** their natural splendor, and to **share** our enthusiasm. So every time you visit, you are investing in the future of the national parks and in the preservation of this collective heritage."*

Toronto and Region Conservation Authority

רשות השימור של העיר טורונטו וסביבתה היא דוגמה לארגונים וולונטריים ועמותות מקומיות בעלות זיקה לאזורים מוגנים ואתרים היסטוריים. הרשות פועלת מאז 1957; חברות שנתית מקנה כניסה לכעשרה אתרי טבע ומורשת אזורים, גלישה במסלול סקי קרוס קאנטרי, הנחות בהשכרת ציוד סקי, בריכות שחייה, קמפינג ומסלול צמרות, וכניסה לפסטיבל שנתי.

מלכ"ר מקומי	סוג הארגון
135 דולר קנדי (350 ש"ח)	מחיר מנוי שנתי
כן	הטבות נלוות
חברות, חוויה, תרומה, שימור	מסר
https://trca.ca/conservation-parks-memberships	

4.1 היבטים ניהוליים וערכיים

הסיור בין רשויות שונות בעולם המנהלות אתרי טבע ומורשת מראה כי מעט מהן משתמשות בכלי הניהולי של תוכנית נאמנות או מועדון המציע ללקוחותיהם, המבקרים, מנויים שיש בצד הטבות נוספות מעבר לנוחיות וחסכון כלכלי. זאת בניגוד לפופולריות של תוכניות כאלה בקרב חברות מסחריות, ארגונים העוסקים בתיירות ואף מוסדות תרבות, כמתואר בהרחבה חלקו הראשון, התיאורטי, של עבודה זו.

מתוך הסקירה עולה כי הפער בין הערכיות הטבועה ברשויות טבע ומורשת ותקשור ערכים אלה למבקרים בהן באמצעות מנגנונים של תוכניות נאמנות עשוי לנבוע ממספר רב של גורמים, בהם:

- אילוצים רגולטוריים.
- חוסר במשאבים ניהוליים מתאימים.
- העדר תחרות.
- מחקר וניסיון שלימדו שכלים אלה אינם יעילים להם.

הרעיון של יצירת נאמנות באמצעות צורות גמול שונות נמצא יותר בארגונים תומכי טבע ותרבות, שרובם חוץ ממשלתיים או וולונטריים, ומבוססים על תרומות של חבריהם. גם כאן, מרבית ההטבות אינן כלכליות, אלא הן מציעות תכנים רלוונטיים באמצעות תקשורת ומידע (ניוזלטרים או כתבי עת), פעילויות ייעודיות (סיורים, מפגשים ועוד), ואפשרויות להתנדבות ושיתוף קהילתי. מדיניות זו עולה בקנה אחד עם המסקנות של מירב המחקרים בפרק התיאורטי אשר גורסים כי הטבות כלכליות לבדן אין די בהן כדי לקשור את הלקוח לארגון, ולהצליח להחזיק בנאמנותו לטווח ארוך. נראה שמוסדות תרבות כגון מוזיאונים השכילו לאמץ גישה זו של קשירת המבקרים אליהם באמצעות חברות שלצדה הטבות כספיות וערכיות כאחת.

עם זאת, נסקרו גם כמה רשויות טבע ומורשת שמשלבות מסרים של שימור טבע, תרומה, הרפתקנות, שייכות וקהילתיות באופן שבו הן מציגות את תוכניות המנויים שלהן, וכך משוות להן מאפיינים שמעבר לתועלת הכלכלית, ואשר עשויים ליצור תחושה של ערך מוסף ונאמנות אצל המנויים שלהם.

4.2 היבטים שיווקיים וכלכליים

בחלק התיאורטי של הסקירה נידונו גם היבטים כלכליים ומעשיים של ניהול תוכניות נאמנות. בעיקר נמצא שהיעילות הכלכלית של תוכניות נאמנות שנויה במחלוקת. הנקודות העיקריות שעלו בסקירה בהקשר זה מעידות על המתחים הפנימיים והמורכבות הכלכלית של מערכי מנויים ומועדוני לקוחות:

- ניהול מועדון מנויים מבטיח זרם הכנסה קבוע צפוי מראש.
- שימור לקוחות הוא זול יותר מאשר רכישת לקוחות חדשים.
- ההוצאות הכרוכות בניהול מועדון הן משתנות, ולכן הן עולות ככל שמאגר הלקוחות הולך וגדל.
- מידת ההשתתפות בתוכנית עלולה להיות נמוכה מהרצוי.
- לקוחות שאינם מקבלים סיפוק בטווח הקצר עשויים לנשור מהתוכנית.

הסקירה עסקה במודלים שונים של תוכניות נאמנות הנבדלים במידת המעורבות והפעילות של הלקוחות. סוג המועדון שהוזכר לרוב היה בעל מבנה מדורג שבו ההטבות קשורות להיקף הרכישה של הלקוח כאשר מדובר בחברה מסחרית, או גובה דמי החברות ו/או התרומה כאשר מדובר במוסד ללא כוונת רווח. במודל זה הודגשו התוצאות החיוביות של מוטיבציה להרחבת הפעילות, ומאידך הודלקה נורת אזהרה של תגובות שליליות מצד לקוחות/מבקרים שנמצאים ברמות נמוכות יותר, ואינם זוכים להטבות של מי שהשיגו רמה גבוהה יותר.

הספרות מדגישה גם כי התועלת הכלכלית של תוכניות נאמנות אינה תמיד ניתנת לכימות, וכי לעתים היא באה לידי ביטוי לא ישיר ומוחשי, כגון שביעות רצון לקוחות, תדמית ועוד. אצל לקוחות, או מבקרים במקרה של ארגון העוסק בתיירות טבע ומורשת, התוצאות עשויות להתבטא בסיפוק ערכי, פסיכולוגי ו/או חברתי שתמורתו הם מוכנים לשלם יותר מאשר הערך הכספי של מנוי או חברות. ולבסוף, ארגונים המשכילים לגייס את הכלי של תוכניות נאמנות לטובתם, ולנהלו בצורה מעשית וכלכלית, עשויים להחזיק בידיהם כלי ערכי וחינוכי בעל השלכות רחבות מעבר לפעילות הארגונית עצמה. זאת בשל הקשר שנמצא בין נאמנות, התנהגות סביבתית חיובית ויחס לאזורי טבע.

- פרץ, א., לוי, א., רוז-חיימוביץ, מ. (16 דצמבר, 2021). הנוסע המתמיד לא לבד: מועדוני הלקוחות הפכו לבוננזה שכולם רוצים לשים עליה יד. גלובס. נדלה מתוך <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001394696>.
- Bergel, M., & Brock, C. (2019). Visitors' loyalty and price perceptions: The role of customer engagement. *The Service Industries Journal*, 39(7-8), 575-589.
- Brashear-Alejandro, T., Kang, J., & Groza, M. D. (2016). Leveraging loyalty programs to build customer-company identification. *Journal of Business Research*, 69(3), 1190-1198.
- Chaudhuri, M., Voorhees, C. M., & Beck, J. M. (2019). The effects of loyalty program introduction and design on short-and long-term sales and gross profits. *Journal of the Academy of marketing science*, 47(4), 640-658.
- Chen, Y., Mandler, T., & Meyer-Waarden, L. (2021). Three decades of research on loyalty programs: A literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 124, 179-197.
- Dreze, X., & Nunes, J. C. (2009). Feeling superior: The impact of loyalty program structure on consumers' perceptions of status. *Journal of Consumer Research*, 35(6), 890-905.
- Ebbers, J. J., Leenders, M. A., & Augustijn, J. J. (2021). Relationship value benefits of membership programs, heterogeneous stakeholders and museum impact beyond fees. *European Management Review*, 18(4), 418-432.
- Font, X., Cochrane, J., & Tapper, R. (2004). Tourism for Protected Area Financing: Understanding tourism revenues for effective management plans.
- Huang, Y. S., & Brown, T. J. (2022). The Positive Influence of Watching Others Receive Preferential Treatment on Rewards Program Participation: The Moderating Role of Rule Knowledge. *Services Marketing Quarterly*, 1-21.
- Hultman, M., Kazeminia, A., & Ghasemi, V. (2015). Intention to visit and willingness to pay premium for ecotourism: The impact of attitude, materialism, and motivation. *Journal of Business Research*, 68(9), 1854-1861.
- Kim, J. J., Steinhoff, L., & Palmatier, R. W. (2021). An emerging theory of loyalty program dynamics. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 71-95.
- Lee, Y. K., Pei, F., Ryu, K. S., & Choi, S. (2019). Why the tripartite relationship of place attachment, loyalty, and pro-environmental behaviour matter?. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 24(3), 250-267.

- Leenheer, J., Van Heerde, H. J., Bijmolt, T. H., & 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), 31-47.
- Lindberg, K., Halpenny, E., & Coast, G. (2001). Protected Area Visitor Fees Country Review. Unpublished report.
- Lindberg, K., & Halpenny, E. (2001). Protected area visitor fees: overview.
- M. Francisca Blasco López, Nuria Recuero Virto, Joaquín Aldas Manzano & Jesús García-Madariaga (2020) Archaeological tourism: looking for visitor loyalty drivers, *Journal of Heritage Tourism*, 15: 1, 60-75.
- Robinson, D. (2011). Customer loyalty programs: Best practices. Haas School of Business, Schloaoplp Eoefn Bruasnintea Us N iivnetresrintay Toifo Nteacfh Mnaorlkoegtyi N G.
- Weaver, D. B., & Lawton, L. J. (2011). Visitor loyalty at a private South Carolina protected area. *Journal of Travel Research*, 50(3), 335-346.