

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

EVA OTRATA  
**POT DO POTROŠNIKOVE ZVESTOBE**  
DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2003

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

EVA OTRATA

doc. dr. Sandra Bašić Hrvatin

**POT DO POTROŠNIKOVE ZVESTOBE**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2003

# KAZALO

UVOD .....	4
1. ZNAČILNOSTI SODOBNEGA POTROŠNIŠTVA.....	6
2. NAKUPOVALNO VEDENJE.....	10
2.1 FAZE NAKUPOVALNEGA PROCESA.....	11
2.1.1 Prepoznavanje potrebe .....	11
2.1.2 Iskanje informacij.....	11
2.1.3 Vrednotenje alternativ .....	12
2.1.4 Nakupna odločitev.....	12
2.1.5 Ponakupno vedenje .....	12
2.2 FAZE RAZVIJANJA ZVESTOBE .....	13
2.2.1 Zavedanje .....	13
2.2.2 Začetni nakup .....	13
2.2.3 Ponakupno vrednotenje .....	13
2.2.4 Odločitev za ponovni nakup.....	13
2.2.5 Ponovni nakup.....	14
3. TIPI ZVESTOBE .....	14
3.1 Odsotnost zvestobe.....	16
3.2 Nedejavna zvestoba.....	16
3.3 Latentna zvestoba.....	16
3.4 Najvišja zvestoba.....	17
4. ZADOVOLJSTVO (KOT PREDPOGOJ ZA ZVESTOBO).....	17
4.1 Jedro .....	19
4.2 Sistemi podpore in pomoči.....	19
4.3 Tehnična izvršitev .....	19
4.4 Interakcija s podjetjem .....	19
4.5 Emocionalni elementi.....	20
5. PROCES RAZVIJANJA ZVESTOBE .....	21
6. OD DOMNEVNIH DO POTENCIALNIH KUPCEV .....	23
6.1 Na koga ciljati .....	23
6.2 Kako pozicionirati izdelke oz. storitve.....	23
6.3 Kako kvalificirati domnevne kupce v potencialne .....	25

7. OD KVALIFICIRANIH POTENCIALNIH KUPCEV DO PRVEGA NAKUPA.....	26
8. OD PRVEGA DO PONOVNEGA NAKUPA.....	28
8.1 Zakaj se nekateri novi kupci nikoli več ne vrnejo.....	29
8.2 Kaj spodbuja nove kupce, da pridejo nazaj.....	30
9. OD PONOVNEGA NAKUPA DO ZVESTIH KUPCEV .....	33
9.1 DEFINICIJE VREDNOSTI .....	34
9.2 KAKO SPREOBRNITI PONOVNE KUPCE V ZVESTE STRANKE .....	36
9.2.1 Raziskovanje kupcev.....	36
9.2.2 Ustvarjanje ovir za preklopitev na konkurente .....	37
9.2.3 Trženje za zvestobo .....	37
10. SPREOBRNITEV ZVESTIH STRANK V ZAGOVORNIKE .....	40
10.1 GOVORICE OD UST DO UST.....	40
11. NEAKTIVNOST KUPCEV.....	42
12. PRITOŽBE KUPCEV KOT OJAČEVALCI ZVESTOBE .....	43
13. VLOGA VODSTVA IN ZAPOSLENIH PRI RAZVIJANJU ZVESTOBE KUPCEV ...	45
13.1 ODNOS MED ZAPOSLENIMI IN KUPCI .....	45
13.2 ODNOS MED VODSTVOM IN KUPCI .....	47
13.3 ODNOS MED VODSTVOM IN ZAPOSLENIMI.....	48
14. KAKO DO BOLJŠIH ODNOSOV S KUPCI.....	50
14.1 VLOGA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE .....	54
ZAKLJUČEK.....	56
LITERATURA.....	58

## UVOD

Nekega poletnega popoldneva me je pot, predvsem pa žeja, zanesla v eno izmed poslovalnic velike trgovske verige. Vse, kar sem si zaželela, je bila pollitrška plastenka ohlajene brezalkoholne pijače. Zatekla sem se k edinemu hladilniku s pijačami in razočarana ugotovila, da je skoraj čisto prazen, saj je bilo v njem le nekaj dvolitrskih plastenk Fante in nič drugega. Žejna sem zapustila trgovino in se odpravila drugam. Ko sem bila naslednjič v tej trgovini, je bilo stanje v hladilniku nespremenjeno. Naključje? Mislim, da ne, saj sem ob tretjem obisku vendarle stopila do prodajalke in jo radovedno povprašala, kako to, da sredi poletja nimajo napoljenih hladilnikov s pijačo. Ona mi je namenila pogled, ki mi je dal jasno vedeti, da ji z neumnimi vprašanji kradem dragoceni čas, in mi zabrusila: »Ja, kaj naj pa jaz naredim glede tega?!«.

Z gotovostjo lahko trdim, da to še zdaleč ni osamljen primer slabega odnosa do kupcev. Vse prevečkrat se namreč dogaja, da so zaposleni, ki imajo neposreden stik s kupci, slabe volje, neprijazni, v skrajnih primerih celo nesramni. Seveda so tudi prijazni prodajalci, natakariji, bančniki, uradniki, telefonisti in še kdo, vendar je dejstvo, da si slabo izkušnjo veliko bolj zapomnimo. Prepričanje, da je zadovoljstvo kupcev v interesu vsakega podjetja, je čisto zdravorazumsko. Pa vendar glede na vedenje večine podjetij oz. njihovih zaposlenih, s katerimi poslujemo vsak dan, niti najmanj ne moremo trditi, da je to res. Kdo bi rekel, da si prodajalka, ki vas kar nekaj časa pusti čakati pri blagajni zato, ker mora pač poklepetati s sodelavko, resnično prizadeva, da bi bili kupci zadovoljni. V tem primeru ne morem niti trditi, da si prizadeva, da kupci ne bi bili vsaj nezadovoljni. Podjetja s takim odnosom svojih zaposlenih do kupcev, ki, mimogrede, predstavljajo vir njihovega zaslužka, ne kažejo nikakršnih znakov želje, da bi se kupci vračali v njihove trgovine, da bi bilo nakupovanje prijetna izkušnja v že tako preveč napetem vsakdanjiku, kaj šele, da bi bili pripravljene na vzpostavljanje trajnejših odnosov z njimi. Dolgoročno gledano se kupci ne vračajo zaradi nizkih cen izdelkov oz. storitev ter ugodnih ponudb, pač pa zaradi dobrega občutka, ki ga imajo, ko poslujejo z določenim podjetjem. Tudi sama raje kupujem tam, kjer se počutim dobrodošla, kjer so mi zaposleni pripravljene pomagati, če imam kakšno vprašanje, in kjer se lahko zanesem nanje, glede kakovosti izdelkov, ki jih ponujajo. Konec koncev so oni zaradi nas, ne mi zaradi njih, mar ne?

Danes je izredno težko pripraviti kupce do tega, da bi bili zvesti le enemu ponudniku in pridružujem se mnenju mnogih avtorjev, ki trdijo, da obstaja le en pravi ter resnično uspešen način, da to dosežemo – z vzpostavljanjem ter ohranjanjem pristnih medsebojnih odnosov, ki so vzajemno koristni. Zvestoba kupcev, ki je posledica dobrih odnosov s podjetjem in v današnjem izredno tekmovalnem poslovnem okolju predstavlja pomembno konkurenčno prednost, bo tudi osrednja tema mojega diplomskega dela. Predvsem me bo zanimalo, kaj leta pomeni za podjetja, kakšne koristi jim prinaša in kako jo lahko dosežejo. Zvestoba je tesno povezana tudi z upravljanjem odnosov s kupci, z angleško kratico poimenovano CRM – Customer Relationship Management, ki ga bom navedla kot eno učinkovitejših integriranih rešitev za poglobitev odnosov s kupci.

Nalogo bom v grobem razdelila na štiri dele. Najprej bom izpostavila glavne karakteristike sodobnega potrošništva, nato se bom osredotočila na same potrošnike in njihovo nakupovalno vedenje. Zanimalo me bo predvsem, skozi katere faze gredo, ko se odločajo o nakupu izdelkov ter kako pridejo do ponovnega nakupa, ki je eden izmed kazalcev zvestobe. V tretjem delu bom govorila o zadovoljstvu, temu pa bo sledil glavni del naloge, kjer bom predstavila sam proces razvijanja zvestobe kupcev. Osnovni namen moje naloge bo pokazati, kako pomembno je danes za podjetja, da imajo zveste kupce oz. stranke in kako lahko to dosežejo. Skušala bom dokazati, da lahko koncept medosebnih odnosov, ki jih imajo s kupci predvsem majhna podjetja, učinkovito prenesemo tudi v običajno brezoseben kontekst velikih podjetij. Moram poudariti, da sem si pri preučevanju zastavljenega problema večinoma pomagala s knjigami tujih avtorjev. Čeprav sem opazila, da se tudi v naših medijih vse več govori in piše o tem, pa sem v naših knjižnicah vendarle opazila občutno pomanjkanje literature (tudi tuje) na konkretno temo zvestobe kupcev.

## 1. ZNAČILNOSTI SODOBNEGA POTROŠNIŠTVA

Danes »potrošnja ni zgolj sredstvo za zadovoljitev potreb, temveč prodira tudi v naše družbene odnose, zaznavanje in predstave« (Gabriel in Lang, 1995: 1). Zelo pogosto se namreč dogaja, da potrošniki ob nakupovanju zadovoljujejo tudi željo po stiku z ljudmi, druženju in zabavi. Nakupovalni prostori (veleblagovnice, nakupovalni centri) še vedno ostajajo prostori ekonomske menjave, poleg tega pa vse bolj postajajo tudi prostori za sanjarjenje, druženje, sprostitev, zabavo. »Nakupovalna središča si močno prizadevajo ustvariti pogoje za idealno brezskrbno, zabavno in vznemirljivo nakupovanje. Njihova živahna atmosfera spominja na sejem ali tržnico in vzbuja neposredna telesna vzburljenja in emocionalne ter estetske užitke« (Šadl, 1998: 154). »Temeljnega pomena pri takšnem nakupovanju je odprtost možnosti, ki vzpostavlja nakupovanje ne kot zgolj ekonomsko aktivnost, temveč obenem tudi kot posebno vrsto družbenosti, ki je relativno neodvisna od nakupa« (Luthar, 1998: 125). Odkar je Slovenijo zajel trend velikih nakupovalnih centrov, ki so odprti vse dni v tednu, so tudi pri nas centri kot npr. City Park v ljubljanskem BTC-ju postali središčna točka zabave za mnoge družine in posameznike. Marsikdo gre tja samo na kavo in klepet z znancem ali pa svoje otroke pelje na kakšno zabavno prireditev, saj se tam najde za vsakogar nekaj. Na ta način »potrošna kultura povezuje intimni zasebni svet z javnim, družbenim, makrosvetom in temu dovoljuje, da vstopa v zasebnega. Sodi med osrednje (visoko)moderne kulturne prakse – okrog nje se vrti cela vrsta človekovih motivacij, upanj, ambicij, prizadevanj« (Luthar, 1998: 119). Potrošnja tako v našem življenju pridobiva vse večjo vlogo - iz sredstva za doseg določenega cilja (preživetja) je postala cilj sama zase, potrošniki pa osrednja točka, okoli katere se vrti svet.

»Bodisi v množici ali kot posameznik, potrošnik ni več človek, ki samo hrepeni, kupuje in troši izdelke« (Gabriel in Lang, 1995: 7). Namesto tega se srečujemo s posameznikom, ki izbira, kupi ali noče kupiti; ki potrebuje ali si želi; ki mu je všeč ali mu je vseeno. Potrošništvo zato različnim ljudem pomeni različne stvari, pogosto pa se nanaša na življenjski slog, ki je pretirano obremenjen s potrošnjo. »V nekaterih zgodbah potrošniki nastopajo kot suverene osebnosti, ki muhasto odločajo o usodi izdelkov in podjetij, v drugih nastopajo kot opeharjene žrtve, manipulirane s strani proizvajalcev, oglaševalcev in tvorcev zunanjih podob. V nekaterih nastopajo kot neusmiljeni lopovi, ki jim je vseeno za žalostno stanje planeta ali za tiste, ki imajo manj sreče kot oni sami, spet v drugih pa kot zasvojenici,

ki zasledujejo privid, ki le krepi njihov obup« (Gabriel in Lang, 1995: 2). So ljudje, ki uživajo v nakupovanju, in so tisti, ki ga sovražijo. So tisti, ki veliko dajo na svoja oblačila, in spet tisti, ki jim je vseeno, kaj nosijo. So taki, ki jim je znamka njihovega avtomobila izredno pomembna, in so tudi taki, ki jim je vseeno, kakšen avto vozijo, četudi je slabši od sosedovega. Taka fragmentiranost in kontradiktornost sta bistveni značilnosti sodobne potrošnje.

»Kar sodobno potrošnjo razlikuje od prejšnjih vzorcev ni samo rast nakupne moči družbenih razredov in slojev, ampak, kar je bolj pomembno, izkušnja izbire kot splošnega družbenega fenomena. Nobeno prejšnje obdobje ni družbenim množicam omogočalo izbiro, za kaj zapraviti presežek denarja, potem ko so bila zagotovljena sredstva za življenje« (Gabriel in Lang, 1995: 11). Prav pojem izbire se nahaja v samem osrčju potrošništva in predstavlja njegovo bistveno vrednoto. Izbira oz. konkurenca, če govorimo s strani podjetij, je torej temelj sodobne potrošniške družbe in je dobra tudi za gospodarstvo. Predstavlja gonilno silo učinkovitosti, rasti in raznolikosti. Vsaka izbira je dobra in toliko boljše za potrošnike, če je velika. Vendar se moramo zavedati tudi njenih omejitev. Tako npr. izbira brez informacij pravzaprav ni prava izbira, saj so informacije bistven pogoj zanjo. Včasih je lahko izbira čisto lahka, vendar če nimamo informacij o alternativah, prednostih in slabostih, uporabi in stranskih učinkih, so njeni rezultati lahko neprimerni ali celo pogubni. Prav tako lahko za izbiro med zelo podobnimi alternativami rečemo, da je izbira le v marginalnem smislu. Poleg tega mora biti dostopna vsem in ne samo tistim, ki imajo največ sredstev. Da bi bili potrošniki namreč resnično neomejeni, bi morali imeti »obsežno zbirko možnosti, neomejeno količino informacij in neomejeno količino denarja. Prav tako bi morali biti odporni na skušnjave« (Gabriel in Lang, 1995: 37).

Množični mediji in oglaševanje imajo kot sredstva za širjenje informacij pri vzdrževanju sodobnega potrošništva izredno pomembno vlogo. Množični mediji so nedvomno idealno sredstvo za opredelitev in širjenje potrošništva, oglaševalcem pa omogočajo, da ujamejo pozornost in domišljijo milijonov ljudi ter sodelujejo pri oblikovanju njihovih mnenj in na ta način vplivajo tudi na njihova dejanja. »V kapitalizmu poznega devetnajstega stoletja, se je množična proizvodnja nanašala na zadovoljevanje relativno fiksnih potreb. Zgodnje oblike oglaševanja so bile prvotno namenjene informiranju potencialnih kupcev o razpoložljivi ponudbi. Moderno oglaševanje, po drugi strani, pa sloni na predpostavki, da potrošniki na različne načine zadovoljujejo potrebe in da lahko uživajo resnično veselje in zadovoljstvo, ki



ima le malo skupnega s potrebami« (Gabriel in Lang, 1995: 17). »Spremembe v konvencijah vizualne reprezentacije so povezane z novo vlogo izdelkov v oglasih in novo vlogo, ki jo za človeka igra potrošnja. Na splošno namreč prihaja v oglasih do zatona argumentacije, kjer bi izdelek in njegova uporabnost v mini zgodbi oglasa igrala osrednjo vlogo« (Luthar, 1998: 124). Namesto tega je vedno bolj značilno prikazovanje odnosa med izdelkom in uporabnikom, zato ni skrivnost, da je cilj modernega oglaševanja bolj stimuliranje hrepenenja kot prikazovanje sredstev za zadovoljevanje potreb. Dober pralni prašek tako ne očisti le madežev in ohranja barv, pač pa gospodinjam olajša delo, prihrani čas in prinaša brezskrbnost, saj se lahko odslej njihovi otroci veselo igrajo v blatu. »Potrošniki si tako ne želijo preprosto stvari samih, ampak težijo k doživljanju občutkov, ki jih te stvari proizvedejo v njihovi notranjosti« (Šadl, 1998: 149).

Danes potrošniki živijo v informacijskem in blagovnem preobilju. Na podlagi informiranosti in široke izbire se bodo odločili za tisti izdelek oz. storitev, ki bo kar najbolje zadovoljil njihove potrebe in izpolnil individualna pričakovanja. Izdelek bodo zato izbrali na osnovi lastne percepcije vrednosti, ki jo le-ta ima zanje. Merila vrednosti torej ne postavlja nihče drug kot oni sami, saj so okusi različni in tako so različnim ljudem pomembne različne lastnosti izdelkov. »Vemo, da se želje potrošnikov ne oblikujejo na podlagi uporabnosti predmetov ponudbe, ampak na podlagi idej, projekcij, nekakšnega sanjarjenja o tem, kaj vse nam bo ta predmet prinesel, kaj bomo z njim lahko počeli, katere želje bomo z njim poskušali uresničiti« (Kurdija v Pristolič, 2002: 23). »Posameznik se čuti obenem nenehno zapeljevan v neke vrste »tržno igro«, po drugi strani pa si pušča določeno distanco do te igre. Bistveno za to igro je, da nikoli ne nudi »popolnega« zadovoljstva, sreče, izpolnitve. Vsaka zadovoljitev se namreč izkaže za pomanjkljivo in to žene posameznika k novemu iskanju zadovoljitve« (Ule, 1998: 111).

Sodobni potrošniki so tudi bolj izobraženi, izkušeni in sposobni, v izobilju ponudbe pa postajajo tudi vse bolj zahtevni. Najpogosteje se pritožujejo nad »dolгим čakanjem na postrežbo, nevljudnimi prodajalci, nerazpoložljivostjo oglaševanih izdelkov, nad prodajalci, ki ne poznajo izdelkov, problemi s plačili in težavno zamenjavo blaga« (Zemke, 1989: 5). Za pravočasno ter učinkovito zadovoljitev svojih potreb so pripravljene plačati celo nekoliko višjo ceno in so prav prijetno presenečeni, če so pri tem deležni tudi nekaj spoštovanja (glej Zemke, 1989: 3), kajti odnos med prodajalci in kupci je postal skrajno brezoseben. Vse prepogosto smo namreč priče zgodbam tako o nevljudnih in nevednih prodajalcih kot o

drugih ljudeh, ki imajo neposreden stik s potrošniki; telefonskim pogovorom z odzivniki, ki v nedogled ponavljajo »prosimo, počakajte na prostega operaterja«; podjetjem, ki jim ni mar za reševanje reklamacij; in še bi lahko naštevala. Potrošniki pravzaprav ne zahtevajo veliko – le malo vljudnosti in ustrežljivosti, kar je trgovcem očitno v breme, ironično pa se prav v tem skriva njihova velika priložnost za uspeh.

Za začetek poti k boljšim odnosom do kupcev oz. strank si pogledjmo, katere dimenzije postrežbe oz. storitev kupci ocenjujejo kot najpomembnejše (glej Griffin, 1995: 119):

- **Zanesljivost.** Ponudnik mora biti sposoben zanesljivo priskrbeti tisto, kar je bilo kupcu obljubljeno.
- **Zaupanje.** Zaposleni morajo biti izobraženi in samozavestni.
- **Usposobljenost.** S tem je mišljena fizična oprema, pripomočki, spretnosti in zunanji izgled zaposlenih.
- **Empatičnost.** Zaposleni se morajo znati vživeti v položaj posameznega kupca in vsakemu od njih nameniti določeno pozornost.
- **Odzivnost.** Zaposleni morajo biti pripravljeni pomagati kupcem in jim zagotoviti takojšnjo postrežbo.

Najbolj odločilni dimenziji sta **zanesljivost** in **odzivnost**. Pri ocenjevanju storitev oz. postrežbe kupci na prvo mesto postavljajo zanesljivost, medtem ko so prodajalci in vodstvo podjetij pogosto mnenja, da je za kupce bolj pomembna odzivnost. Najbolj verjeten razlog za nasprotovanje mnenj je v tem, da zanesljivost za ponudnika predstavlja širši problem, ki zahteva določene finančne investicije in čas, odzivnost pa zagotavljajo predvsem prodajalci, zato jo je tudi lažje zagotavljati in nadzorovati. Kupci imajo kar precejšnjo zmožnost vživljanja v prodajalčev položaj, dejstvo pa je, da imajo le malo potrpljenja za tiste, ki veliko obljublajo in tega ne uresničijo pravočasno oz. sploh ne uresničijo. Odzivnost je tudi s strani kupcev deležna vse več pozornosti. Včasih so pričakovali hitro reagiranje v primeru težav, danes pa želijo, da podjetja težave predvidevajo še preden se le-te dejansko pojavijo. Odzivnost se zato prične že pred samim nakupom, zato morajo podjetja svojim kupcem zagotoviti, da do težave sploh ne bo prišlo, ne pa jim ponuditi zgolj hitro rešitev. Izkazovanje zanesljivosti in odzivnosti dokazuje, da podjetje dobro pozna potrebe svojih kupcev ter se

zna postaviti v njihov položaj. Ko je kupec prepričan, da se lahko zanese na izdelke in zaposlene, je velika možnost, da bo postal zvest svojemu ponudniku.

## **2. NAKUPOVALNO VEDENJE**

Da bi podjetja lahko vplivala na kupce in njihove nakupne odločitve ter sčasoma pridobila njihovo zvestobo, morajo najprej razumeti, kako le-ti ravnajo pri samem nakupovanju oz. odločanju. V primeru racionalnega odločanja »potrošnikovo reševanje problema spremlja skrbno tehtanje in vrednotenje utilitarističnih oz. funkcionalnih značilnosti proizvoda« (Engel in drugi, 1995: 142). Po drugi strani so pogoste tudi situacije, v katerih pri odločanju prevladujejo hedonistične, torej čustvene, simbolne in estetske koristi. »Moderni potrošni hedonizem tako ni usmerjen na zadovoljevanje potreb (ki omejuje izkustvo užitka), ampak na iskanje užitka samega« (Šadl, 1998: 152). Pri odločanju o nakupu se oba vidika prepletata, čeprav morda v današnjih časih vedno bolj prevladuje hedonistični vidik. »Izkustvena dimenzija sodobne potrošnje potiska ob stran racionalne in instrumentalne vidike« (Šadl, 1998: 147), potrošnja pa se vse bolj povezuje z užtkom, hrepenjem in sanjarjenjem. Zanimivi so tudi impulzivni oz. nenačrtni nakupi, ki sodijo med posebne oblike nakupovalnega vedenja. Zanje je značilno, da jih povzroči »nenadna in spontana želja po kupovanju, ki jo spremlja nuja« (Engel in drugi, 1995: 159). Posameznik, ki impulzivno nakupuje, je takrat v stanju psihološkega pomanjkanja stabilnosti, saj mora napad nuje razrešiti s takojšnjim delovanjem, pri tem pa se vsaj začasno počuti neomejen in ne razmišlja o posledicah svojih dejanj. Taka situacija je izrazito emocionalna. Sam pojem »čustva« pa se pogosto nanaša prav na »nenadna, intenzivna in kratkotrajna izkustva s spremljajočimi tipičnimi fiziološkimi simptomi in ekspresivnim obnašanjem« (Šadl, 1998: 145). Med posebne oblike nakupovalnega vedenja sodi tudi iskanje različnosti, pri čemer so potrošniki sicer zadovoljni z uporabljano blagovno znamko izdelka ali s ponudnikom, vendar jo vseeno zamenjajo in to pogosto le zaradi iskanja različnosti (glej Ule in Kline, 1996: 222). Do tega lahko pride, kadar imajo na razpolago veliko podobnih alternativ.

Na potrošnikovo odločanje vpliva veliko dejavnikov. Lahko jih razvrstimo v štiri glavne skupine (glej Kotler, 1996: 201): kulturni dejavniki (kultura, subkultura, družbeni razred), družbeni dejavniki (referenčne skupine, družina, vloge in položaji), osebni dejavniki (starost

in stopnja v življenjskem ciklusu, poklic, premoženjsko stanje, življenjski slog, osebnost in samopodoba) ter psihološki dejavniki (motivacija, zaznavanje, učenje, prepričanja in stališča). Poznavanje naštetih dejavnikov je osnova za ustrezen pristop h kupcu in za čim boljšo zadovoljitev njegovih potreb.

## **2.1 FAZE NAKUPOVALNEGA PROCESA**

Enostavni model nakupovalnega vedenja poteka v petih stopnjah. Začne se že precej pred dejanskim nakupom in ima posledice še dolgo po njem. V skladu s tem modelom naj bi šli potrošniki skozi vseh pet stopenj nakupovalnega procesa, vendar se pogosto dogaja, da zamenjajo vrstni red stopenj ali nekatere med njimi celo preskočijo. To je odvisno predvsem od zavzetosti kupca in od tega, ali določen izdelek kupuje prvič ali ponovno. Ta model je namenjen predvsem razumevanju nakupovalnega vedenja potrošnika, ki izdelek kupuje prvič in za katerega je značilna visoka stopnja nakupne zavzetosti.

### **2.1.1 Prepoznavanje potrebe**

Nakupovalni proces se začne s prepoznavanjem potrebe oz. problema. Do tega pride, ker trenutno stanje potrošnika ne ustreza želenemu stanju. Potrebo lahko sprožijo notranji ali zunanji dražljaji. Notranje dražljaje predstavljajo osnovne človekove potrebe kot sta žeja in lakota, zunanji dražljaji pa prihajajo iz okolja.

### **2.1.2 Iskanje informacij**

Proces se nadaljuje z iskanjem informacij. Kotler loči dve ravni iskanja. Nižjo raven imenuje povečana pozornost, ki se izraža npr. v zanimanju za oglase in v pogovorih s prijatelji, za višjo raven pa je značilno aktivno iskanje informacij. »Za tržnika so bistvenega pomena poglobilni viri podatkov, na katere se bo obrnil porabnik, in sorazmerni vpliv, ki ga ima vsak od virov na nakupno odločitev« (Kotler, 1996: 194). Vire podatkov deli na štiri skupine:

- Osebni viri (družina, prijatelji, sosedje, znanci)
- Poslovni viri (oglaševanje, prodajno osebje, posredniki, embalaža)
- Javni viri (množični mediji, potrošniške organizacije)
- Izkustveni viri (ravnanje z izdelkom, preizkušanje, uporaba izdelka)

»Na splošno dobi porabnik največ podatkov o izdelku iz poslovnih virov, torej virov, ki so pod nadzorom tržnikov. Na drugi strani imajo največji učinek osebni viri informacij« (Kotler, 1996: 194). Vsak vir lahko zelo različno vpliva na nakupno odločitev. Tako imajo poslovni viri predvsem informativno funkcijo, medtem ko pri osebnih virih potrošniki ponavadi iščejo potrditev oz. vrednotenje.

### **2.1.3 Vrednotenje alternativ**

Predelavi podatkov o različnih izdelkih, storitvah ali ponudnikih le-teh sledi ocena, kateri izmed njih prinaša največjo korist oz. bi lahko najbolje zadovoljil konkretno potrebo. Potrošnik »izdelek vidi kot splet lastnosti z različnimi sposobnostmi zadovoljitve potrebe in z različnimi stopnjami koristnosti« (Kotler, 1996: 195). Za vsakega posameznika so privlačne druge lastnosti, ki jim pripisuje tudi različno pomembnost, največ pozornosti pa posveča tistim, ki v največji meri ponujajo iskane koristi.

### **2.1.4 Nakupna odločitev**

Na stopnji vrednotenja alternativ potrošnik formulira prednostno lestvico izdelkov oz. ponudnikov in si lahko izoblikuje tudi že nakupno namero za najvišje uvrščenega. Med nakupno namero in nakupno odločitev pa lahko posežeta dva dejavnika. Prvi dejavnik so stališča drugih, katerih vpliv na potrošnikovo odločitev je odvisen od moči njihovega negativnega stališča do od kupca izbrane možnosti in od pripravljenosti kupca, da se podredi njihovim željam. »Bolj ko je stališče druge osebe negativno in bližja ko je druga oseba kupcu, večji bo njen vpliv na prilagoditev nakupne namere. Seveda je možen tudi obrnjen položaj, ko se porabnikova naklonjenost do blagovne znamke poveča, če je isti znamki naklonjena tudi druga oseba« (Kotler, 1996: 198). Kljub nakupni nameri in naklonjenosti določeni blagovni znamki ali ponudniku, pa lahko pride do spremembe nakupne odločitve, za kar so pogosto krivi nepredvideni situacijski dejavniki.

### **2.1.5 Ponakupno vedenje**

Po nakupu potrošnik občuti določeno stopnjo zadovoljstva ali nezadovoljstva, ki vodi v zvestobo ali zavračanje. Potrošnikovo zadovoljstvo je odvisno od stopnje skladnosti med pričakovano in zaznano kakovostjo izdelka oz. storitve. Če je zaznana kakovost manjša od potrošnikovih pričakovanj, bo ta razočaran; če ustreza pričakovanjem, bo zadovoljen; če pa kakovost presega pričakovanja, bo navdušen. Potrošnikovo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo

ima izredno velik vpliv na njegove morebitne ponovne nakupe, poleg tega pa vpliva tudi na druge kupce, s tem ko o izdelku ali ponudniku pripoveduje svojim znancem.

## **2.2 FAZE RAZVIJANJA ZVESTOBE**

Pri vsakem nakupu gre torej potrošnik skozi določene faze nakupovalnega procesa, te pa se dopolnjujejo s fazami razvijanja zvestobe, ki ga označuje sosledje naslednjih korakov (glej Griffin, 1995: 19):

### **2.2.1 Zavedanje**

Proces se začne s potrošnikovim zavedanjem določenega izdelka, blagovne znamke ali ponudnika. V tej fazi mora podjetje svojo ponudbo postaviti v ospredje (pred konkurenčno), pri čemer so mu v pomoč številne metode tržnega komuniciranja. S tem doseže, da se potrošnik zaveda obstoja podjetja, vendar med njima še ni nikakršnega odnosa.

### **2.2.2 Začetni nakup**

Zavedanju sledi začetni nakup, ki je odločilen korak pri razvijanju zvestobe kupcev. Prvi nakup je pravzaprav poskusni nakup, pri katerem lahko podjetje s samim izdelkom, zaposlenimi ali nakupovalnim okoljem na kupca naredi pozitiven ali negativen vtis, to pa v veliki meri vpliva na njegovo prihodnje nakupovalno vedenje. Izkušnje ob prvem nakupu so zato izredno pomembne, saj lahko prvi vtis na kupca naredimo le enkrat.

### **2.2.3 Ponakupno vrednotenje**

Po nakupu kupec zavedno ali nezavedno ovrednoti nakup. Pred nakupom si namreč izoblikuje določena pričakovanja o izdelku oz. storitvi, po nakupu pa jih primerja z dejansko izkušnjo. V primeru, da slednja ne odstopa preveč od pričakovanj, je kupec zadovoljen. In le, če je z nakupom zadovoljen, ali pa vsaj ni toliko nezadovoljen, da bi šel h konkurentu, obstaja možnost za naslednji korak.

### **2.2.4 Odločitev za ponovni nakup**

Motivacija za ponovni nakup izhaja iz pozitivnega odnosa do proizvoda ali ponudnika v primerjavi s konkurenčnimi. Take čustvene navezanosti kupca pa mnogim enostavno ne uspe doseči, zato si pomagajo tako, da »v potrošnikovi glavi ustvarijo prepričanje, da ga bo preklopitev na konkurenta stala več, v smislu časa, denarja ali truda« (Griffin, 1995: 20), kot če bi ostal kar pri istem ponudniku.

Poleg tega za ponovne nakupe obstajata še dva razloga. Kupec lahko s ponovnim nakupom ponovno rešuje isti problem. Najverjetnejši razlog za to je nezadovoljstvo, zato obstaja velika verjetnost, da bo tokrat izbral izdelek druge blagovne znamke oz. storitev drugega ponudnika. Lahko pa se za ponovni nakup odloči tudi iz navade, ki je bila izoblikovana zaradi pogostih nakupov določenega izdelka oz. pogostih nakupov pri določenem ponudniku v preteklosti. Glede na povezanost prvih in ponovnih nakupov lahko govorimo o zvestobi do določene blagovne znamke oz. ponudnika ali pa o inerciji. Za zvestobo gre takrat, »ko je za potrošnika pomembno, da poišče tako alternativo, ki bo zadovoljila njegove potrebe. Če izdelek neke blagovne znamke ali storitve nekega ponudnika v tem uspejo, jih potrošniki pogosto »nagradijo« s stalno uporabo« (Ule in Kline, 1996: 222). Inercija pa se lahko pojavi pri odločitvi glede nakupa znotraj kategorije izdelkov, za katere velja načelo omejene zvestobe (glej Ule in Kline, 1996: 222). Taka pasivnost se pojavlja pri izdelkih, za katere je značilna zvestoba več blagovnim znamkam oz. ponudnikom. To velja npr. za zobno pasto, saj med različnimi blagovnimi znamkami ni bistvene razlike. Spodbuda za nakup druge blagovne znamke izdelka je v tem primeru znižanje cene ali predstavitev kakšne novosti.

### **2.2.5 Ponovni nakup**

V primeru, da se kupec odloči za ponovni nakup, sledi še zaključna faza – dejanski ponovni nakup. Uresničitev ponovnega nakupa je za zvestobo ključnega pomena, saj brez njega o zvestobi enostavno ne moremo govoriti. Vendar pa pri tem ne smemo pozabiti, da sami ponovni nakupi še ne pomenijo zvestobe. Zaporedje ponakupnega vrednotenja, odločitve za ponovni nakup in ponovni nakup tvorijo zanko ponovnega nakupa, ki se mora v potrošnikovem odnosu s podjetjem in njegovimi izdelki še velikokrat ponoviti, da lahko govorimo o zvestem kupcu. »Resnično zvest kupec bo namreč odklonil konkurente in kupoval pri istem podjetju, kadarkoli bo kaj potreboval« (Griffin, 1995: 20).

## **3. TIPI ZVESTOBE**

Proces razvijanja zvestobe nazorno prikazuje, da je za zvestobo pri kupcih odločilna njihova navezanost na proizvod oz. ponudnika ter dejanski ponovni nakup. Navezanost je formulirana s stopnjo preference proizvoda ali ponudnika in stopnjo diferenciacije od

alternativ. Z različnimi kombinacijami teh dveh dejavnikov pridemo do štirih stopenj navezanosti (glej tabelo 3.1).

TABELA 3.1: Štiri stopnje navezanosti

		<b>Diferenciranje izdelkov</b>	
		Ne	Da
<b>Potrošnikova preferenca</b>	Močna	<b>Nizka navezanost</b>	<b>Najvišja navezanost</b>
	Šibka	<b>Najnižja navezanost</b>	<b>Visoka navezanost</b>

Vir: Griffin (1995: 21).

Navezanost je najvišja takrat, ko potrošnik proizvod oz. ponudnika močno preferira in ga jasno razlikuje od konkurence. Šibko preferiranje, vendar razlikovanje od konkurence, se prav tako lahko pretvori v visoko navezanost in sčasoma preide v zvestobo. V nasprotju pa lahko močno preferiranje v kombinaciji z majhnim razlikovanjem oz. nerazlikovanjem od konkurence vodi v zvestobo več proizvodom oz. ponudnikom. To še posebej velja za izdelke, ki jih pogosto kupujemo, tako kot npr. pri pijačah enkrat kupimo Coca-Colo, drugič Cockto in podobno. Šibko, vendar pozitivno preferiranje, v kombinaciji z odsotnostjo razlikovanja, pa vodi v najnižjo navezanost, ki se kaže v manj pogostih ponovnih nakupih.

Poleg navezanosti na določen proizvod ali ponudnika potrošnikovo zvestobo določa tudi uresničitev ponovnega nakupa. S kombinacijo močne in šibke navezanosti ter pogostimi in redkimi ponovnimi nakupi so določeni štirje tipi zvestobe (glej tabelo 3.2).



TABELA 3.2: Štirje tipi zvestobe

		<b>Ponovni nakupi</b>	
		Pogosti	Redki
<b>Relativna navezanost</b>	Močna	<b>Najvišja zvestoba</b>	<b>Latentna zvestoba</b>
	Šibka	<b>Nedejavna zvestoba</b>	<b>Odsotnost zvestobe</b>

Vir: Griffin (1995: 23).

### 3.1 Odsotnost zvestobe

Zaradi različnih razlogov nekateri kupci nikoli ne razvijejo zvestobe določenim izdelkom ali ponudnikom, kar se kaže v šibki navezanosti nanje in redkimi ponovnimi nakupi. Za podjetja je v takem primeru bolje, da se raje osredotočijo na tiste kupce, pri katerih lahko zvestobo res razvijejo.

### 3.2 Nedejavna zvestoba

Nedejavna zvestoba izhaja iz šibke navezanosti in pogostimi ponovnimi nakupi. Taki potrošniki kupujejo iz navade. Njihovi glavni razlogi za nakup so situacijski. S svojim ponudnikom pa so načeloma zadovoljni oz. vsaj niso nezadovoljni. Ta vrsta zvestobe je tipična za proizvode, ki se jih pogosto kupuje (npr. zobna pasta, živila, ...) in jo lahko spreobrnemo v višjo stopnjo zvestobe predvsem z aktivnim prizadevanjem za kupce in povečanjem razlikovanja svojih proizvodov od konkurenčnih.

### 3.3 Latentna zvestoba

Označuje jo kombinacija relativno visoke navezanosti in redkih ponovnih nakupov, ki so večinoma posledica situacijskih dejavnikov. Tako imam npr. jaz rada kitajsko hrano, vendar grem v kitajsko restavracijo le redko, saj je moj fant ne mara jesti. Podjetje mora zato upoštevati tudi take dejavnike in razviti strategije, ki mu bodo pomagale, da jih premaga.

### 3.4 Najvišja zvestoba

Gre za najmočnejšo obliko zvestobe, ki prevlada v okoliščinah visoke navezanosti in pogostih ponovnih nakupov. Taki potrošniki so ponosni nad odkritjem in uporabo izdelka oz. ponudnika ter svoje izkušnje radi delijo s sorodniki, prijatelji in znanci.

## 4. ZADOVOLJSTVO (KOT PREDPOGOJ ZA ZVESTOBO)

Imeti zadovoljne kupce danes ni več dovolj. Številni kupci, ki so z izdelkom ali storitvijo zadovoljni, bodo namreč brez pomisleka kupili tudi konkurentov izdelek. Teoretično je sicer veljalo, da bodo zadovoljni potrošniki kupovali več in bolj pogosto, novejša raziskava pa ugotavljajo, da se »visoke stopnje zadovoljstva potrošnikov ne odražajo nujno v ponovnih nakupih in povečani prodaji« (Griffin, 1995: 1). Največji razlog za razhajanje med zadovoljstvom in ponovnim nakupom je morda prav merjenje samega zadovoljstva. Zadovoljstvo je težko natančno in zanesljivo izmeriti, saj taka merjenja večinoma temeljijo le na pisnih vprašalnikih, kjer svoj vpliv pusti več dejavnikov. Pomembno je na primer, kako so oblikovana vprašanja. Bolje je vprašati »Kako nezadovoljni ste?« namesto »Kako zadovoljni ste?«, kajti pozitivno zastavljena vprašanja pridobijo več pritrdilnih odgovorov. Odločilen je tudi čas meritve, saj so rezultati meritev neposredno po nakupu v večji meri bolj pozitivni kot rezultati meritev, ki so opravljene kasneje. Svoje pa prispeva tudi razpoloženje respondentov. Le-ti lahko pretiravajo glede zadovoljstva, kadar skušajo svojo slabo nakupno odločitev kompenzirati z višjo oceno zadovoljstva.

Pri zadovoljstvu kupcev igrajo najpomembnejšo vlogo njihova pričakovanja glede izdelkov oz. storitev. Taka pričakovanja so osnovana na prejšnjih izkušnjah, govoricah od ust do ust, tržnih prizadevanjih ponudnikov in so potrjena takrat, ko dejanska kakovost izdelka oz. storitve ustreza pričakovani kakovosti. »Do pozitivne nepotrditve pričakovanj pride takrat, ko kakovost storitve presega pričakovanja, medtem ko pri negativni nepotrditvi le-ta pričakovanj niti ne dosega« (Donaldson in O'Toole, 2002: 154). Podjetje, ki je prepričano o zmožnosti uresničitve svojih obljub glede kakovosti izdelkov, storitev ali postrežbe, lahko vpliva na pričakovanja svojih kupcev. Obvezno pa mora sporočati le tako stopnjo kakovosti, ki jo lahko dosledno izpolni. S tem, ko vpliva na pričakovanja kupcev, lahko zmanjša razliko med pričakovanji in tistim, kar kupci dejansko dobijo. Vendar pa sporočil, ki gredo v javnost,

ni lahko nadzorovati, saj jih kupci prejemajo iz več različnih virov. Vsako podjetje mora biti zato pri svojem komuniciranju previdno, da kupcem pošilja enotna in jasna sporočila.

Pomembno je, da podjetij pri tem ne skrbi le zadovoljstvo z izdelki, pač pa tudi zadovoljstvo s samim podjetjem. Da bi dosegli končno zadovoljstvo svojih kupcev, moramo najprej vendarle uspešno zadovoljiti njihove potrebe in želje. Žal ni doseči zadovoljitev nič manj zapleteno kot doseči zadovoljstvo. Kar zadovolji enega kupca, ni nujno, da bo tudi drugega; kar zadovolji kupca v enih okoliščinah, ni nujno da ga bo zadovoljilo tudi v drugačnih okoliščinah. Na podlagi tega lahko rečem, da je zadovoljstvo kupcev premikajoča se tarča, zato je najbolje, da se najprej osredotočimo na njihove potrebe, ki so jih pripeljale do same interakcije s podjetjem. Za zadovoljstvo naših kupcev je bistveno, da razumemo, čemu pripisujejo največjo vrednost in skušamo vsaj doseči, če ne preseči njihovih pričakovanj (da bi bili kupci zares zadovoljni do stopnje, ko bodo zagotovo prišli nazaj ter razširili dober glas o podjetju, moramo njihova pričakovanja preseči). Tako potrošniki pridejo npr. v restavracijo z določenimi pričakovanji glede zaželenih postrežbe (to je stopnja postrežbe, za katero upajo, da jo bodo dobili) in glede zadostne postrežbe (to pa je stopnja postrežbe, ki so jo še pripravljene sprejeti). Najbolj pomemben izmed dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo, pa so potrošnikova čustva (glej Barnes, 2001: 56). Pogosto velja, da je prav najmanj otipljiv dejavnik pri zagotavljanju končnega zadovoljstva tudi najpomembnejši. »Večja ko sta čustvena vpletenost in zaznano tveganje na strani kupca, večja je njegova ali njena občutljivost na zadovoljstvo in nezadovoljstvo« (Johnston in drugi v Barnes, 2001: 59).

Dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo, lahko razdelimo na pet osnovnih ravni (glej Barnes, 2001: 66). Vsaka višja raven tega modela vsebuje vedno bolj medosebne stike z zaposlenimi in posledično bolj emocionalne interakcije s podjetjem. Na višjih ravneh modela se je bistveno lažje diferencirati od konkurence, saj kupcem ponujamo vedno večjo vrednost. Vendar se je treba zavedati, da zadovoljstvo kupcev na nižjih ravneh modela ne zagotavlja zadovoljstva tudi na višjih ravneh. Vsaka naslednja raven zadovoljuje namreč vedno višje potrebe potrošnikov. V tem pogledu si je Barnes koncept sposodil pri Abrahamu Maslowu, ki po mnenju mnogih velja za očeta humanistične psihologije. Razvil je teorijo o hierarhiji potreb, ki domneva, da hočejo ljudje najprej zadovoljiti osnovne fiziološke potrebe kot so lakota, potreba po spolnosti, zavetišču; sledijo jim potrebe po varnosti, samospoštovanju in nato še potrebe po samouresnitvi, kjer posameznik doseže notranji mir ter popolno zadovoljstvo s svojim življenjem (glej Maslow v Barnes, 2001: 67).

#### **4.1 Jedro**

Prva raven modela predstavlja jedro tistega, kar ponujamo - torej izdelek oz. storitev. Gre za najbolj osnovno stvar, ki jo ponujamo kupcem in predstavlja najmanj možnosti za razlikovanje od konkurence ter za ustvarjanje vrednosti. Brez pravega jedra se odnos s kupcem ne bo nikdar začel, kljub temu pa ima zadovoljstvo pogosto zelo malo opraviti s samim izdelkom oz. storitvijo. Ponavadi mu kupci niti ne posvečajo veliko pozornosti, saj med njim in konkurenčnim izdelkom velikokrat sploh ni razlike. Danes dober izdelek oz. storitev predstavlja le pogoj za vstop na trg, kjer izredna kakovost predstavlja normo.

#### **4.2 Sistemi podpore in pomoči**

Druga raven vsebuje dejavnike kot so dostava, delovni čas, razpoložljivost in dostop do izdelkov, garancija, informiranje, reševanje pritožb, pomoč, popravila in druga tehnična podpora ter ostale periferne procese, ki podpirajo jedro. Lahko bi rekli, da ta raven zajema kar tri od štirih komponent konvencionalnega marketinškega spleta. Osnovna raven predstavlja izdelek, v drugo raven pa sodijo ostale tri komponente – cena, prodajne poti in tržno komuniciranje. Na tej stopnji se namreč določi cena, kanali, prek katerih bodo izdelki na voljo ter sporočila, ki bodo posredovana potrošnikom. Nekatera podjetja nikakor ne morejo doseči konkurenčne prednosti na osnovi izpopolnjevanja osnovnega izdelka oz. storitve, zato pa lahko ustvarijo vrednost s tem, da kupcem olajšajo poslovanje z njimi. Lahko uvedejo npr. vračilo kupljenega blaga brez kakršnih koli komplikacij, 24-urno poslovanje, ipd.

#### **4.3 Tehnična izvršitev**

Tretja raven se ukvarja s tem, ali ponudnik svojim kupcem korektno priskrbi osnovni izdelek in podporne storitve. Poudarek je na dostavljanju tistega, kar je bilo kupcem obljubljeno. Kupci so lahko nezadovoljni kljub dobremu osnovnemu izdelku in dobrim sistemom podpore, saj ponudniku ni uspelo korektno uresničiti pričakovanj kupcev glede tega. Gre za dejavnike kot so spoštovanje standardov, pravočasna dostava, izpolnjevanje obljub, odsotnost napak pri izdelkih in procesih. Na tej ravni kupci dobijo zaupanje v ponudnika - izvedo ali lahko računajo nanj ali ne, kar je pomembna sestavina vsakega odnosa.

#### **4.4 Interakcija s podjetjem**

Četrta raven predstavlja srečanje ponudnika s kupcem. Zanima nas interakcija med njima, bodisi da gre za osebno srečanje ali prek tehnologije (elektronske pošte, glasovne pošte ipd.).

Podjetja se vedno pogosteje srečujejo s težavami na tem področju, ker se večina teh interakcij odvija prek tehnologije. To nekaterim kupcem prav nič ne ustreza, zato bi bilo dobro, če bi jim omogočili tudi alternativne sisteme za interakcijo na bolj osebni ravni. Pomembna vprašanja, ki si jih moramo zastaviti na tej ravni, so: ali smo kupcem olajšali poslovanje z našim podjetjem, ali z njimi ravnamo spoštljivo, jim morda vsiljujemo komuniciranje prek tehnologije, ... Gre za raven pozornosti, hitrosti storitev, splošne kakovosti interakcij, skratka za to, kako ravnamo in strežemo svojim kupcem.

#### **4.5 Emocionalni elementi**

In končno se morajo ponudniki posvetiti tudi temu, kako se kupci počutijo pri poslovanju z njihovim podjetjem. Kupec je lahko zadovoljen z večino vidikov ponudbe, pa ga bo kljub temu odgnala kakšna majhna nepozornost s strani zaposlenih. Po drugi strani pa lahko že nasmeh in preprosta zahvala za nakup izboljša njegovo percepcijo podjetja. Pozitivna in negativna čustva kupcev do ponudnika se ne oblikujejo le pri medosebni interakciji, pač pa tudi takrat, ko npr. ne morejo stopiti v stik z njim, zaradi zasedene telefonske zveze. Raziskave, ki so jih v zadnjih dvajsetih letih opravili s pomočjo fokusnih skupin, dokazujejo, da nezadovoljstvo kupcev pogosto nima prav nič opraviti z osnovnim izdelkom, podpornim sistemom in izvršitvijo (glej Barnes, 2001: 76). Interakcije z zaposlenimi ter občutki, ki jih vzbujamo kupcem, so pogosto tisti, ki končno vplivajo na njihovo zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo. Vendar samo zadovoljstvo ni dovolj. Potrebno je popolno zadovoljstvo. »Razen v redkih primerih, je popolno zadovoljstvo kupcev ključ do zagotavljanja zvestobe kupcev in proizvajanja odličnih dolgoročnih finančnih učinkov« (Jones in Sasser v Barnes, 2001: 76). Najbolj zadovoljni kupci čutijo, da jih s podjetjem vežejo tesne in zaupne vezi, to pa predstavlja večjo verjetnost, da bodo ti odnosi trajni. Vrednosti se torej »ne ustvari z nižanjem cen ali dodajanjem značilnosti izdelku oz. storitvi. Niti se je ne doda z izboljševanjem garancij ali izpolnjevanjem obljub za postrežbo. Vrednost se ustvari s tem, ko vse te stvari naredimo vsakič prav, na način, da se kupec počuti dobro glede poslovanja z nami in dobro o sebi po poslovanju z nami« (Barnes, 2001: 80).

Zadovoljstvo pa vendarle ni ključni faktor, ki ga je treba meriti pri ugotavljanju vzrokov za ponovne nakupe. V nakupovalnem vedenju se namreč odraža zvestoba, zadovoljstvo je le potrošnikov odnos do izdelka oz. ponudnika. Nakupovalno vedenje zvestega potrošnika označujeta predvsem nenaključnost in trajnost, kar pomeni, da je potrošnik nagnjen h kupovanju pri določenemu ponudniku in da se mora nakup zgoditi najmanj dvakrat (glej

Griffin, 1995: 4). Da bi ohranili zanesljive odjemalce in zmanjšali stroške za privabljanje novih, morajo podjetja preseči skrb za zadovoljstvo kupcev in se raje usmeriti k zagotavljanju njihove zvestobe, ki jo dosežejo z vzpostavljanjem pristnih medsebojnih odnosov z njimi. Seveda pa velja, da lahko zvesti postanejo le zadovoljni kupci, zato mora biti najprej izpolnjen ta kriterij. Poleg zadovoljstva mora biti za zvestobo s strani potrošnika prisotna tudi pripravljenost nenehnega investiranja v trajni odnos s podjetjem, namen ponovnih nakupov, želja po priporočanju znancem in odpornost za preklop h konkurenci (glej Timm, 2001: 6).

## **5. PROCES RAZVIJANJA ZVESTOBE**

V današnjih časih kakovost nikakor ni več konkurenčna prednost, pač pa kar pogoj za preživetje. Veliko podjetij se trudi nadomestiti marsikatero svojo pomanjkljivost, kot je npr. slaba postrežba, med drugim tudi z nizko ceno. Cena in kvaliteta sicer dajeta vrednost, »vzdušje pa je tisto, ki vas pritegne nazaj« (Zemke, 1989: 9). Danes zato dobro konkurenčno prednost predstavlja pravi odnos do kupcev, vendar se večina očitno tega niti ne zaveda, saj v trgovinah (naših in tujih) pogosto manjka osnovne vljudnosti in prijaznosti. Prav ustrezen odnos zaposlenih do kupcev je tisti, ki učinkovito pripelje do zvestobe kupcev.

Vse zahteva svoj čas in tako tudi kupci le postopoma postanejo zvesti. Pri tem napredujejo skozi več različnih stopenj. Pomembno je, da ugotovimo, na kateri stopnji se posamezni kupec nahaja, saj lahko tako svoj pristop prilagodimo vsakemu kupcu posebej in bolje zadovoljimo njegove potrebe ter s tem dobimo boljšo priložnost, da ga pripeljemo do najvišje zvestobe. Vendar se je treba pri tem zavedati, da prenos teorije v prakso ni vedno tako enostaven. Najbrž se vam bodo po podrobnejšem pregledu vseh stopenj zastavljala enaka vprašanja kot meni – ali to res lahko deluje, je sploh uresničljivo? Prav zato je potrebna določena distanca, saj vsi vemo, kako drugačne so lahko stvari v praksi, še posebej pri odnosih z ljudmi, kjer reakcij ne moremo nikdar predvideti s popolno gotovostjo. Pa si pogledjmo, kako poteka razvijanje zvestobe kupcev v teoriji. Obstaja namreč sedem stopenj do zvestobe, ki bi si jo od svojih kupcev želelo vsako podjetje (glej Griffin, 1995: 34):

1. Najnižje se nahajajo domnevni kupci, za katere le sumimo, da bi morda kupili naš izdelek oz. storitev. O njih ne vemo prav dosti, zato naše predpostavke temeljijo predvsem na ugibanju.
2. Iz množice domnevnih kupcev moramo nato prepoznati potencialne kupce. Izpolnjevati morajo vsaj dva ključna kriterija: imeti morajo potrebo po našem izdelku in zmožnost, da ga dejansko kupijo. Čeprav v našem podjetju še niso opravili nobenega nakupa, so morda o njem že kaj slišali ali brali. Lahko torej vedo, kdo smo, kje smo in kaj prodajamo, vendar do dejanskega nakupa še ni prišlo.
3. Pred napredovanjem v četrto stopnjo moramo diskvalificirati potencialne kupce, ki ne izpolnjujejo ključnih dveh kriterijev. Se pravi tiste, ki nimajo potrebe po našem izdelku oz. ga niso zmožni kupiti.
4. V četrto stopnjo sodijo novi kupci. To so tisti, ki so pri nas zaenkrat opravili le en nakup, istočasno pa kupujejo tudi pri konkurentih. Prvi nakup je že dober začetek za nadaljnje razvijanje zvestobe.
5. Korak bliže zvestobi so ponovni kupci. To so ljudje, ki so pri nas kupovali dva- ali večkrat. Pri tem so lahko večkrat kupili enak izdelek ali pa več različnih izdelkov ob več priložnostih. Vendar naj opozorim, da ponovni nakupi še niso dokaz zvestobe.
6. Dokaj zvesti so kupci, ki jih avtorica imenuje stranke. Zanje je značilno, da pri svojem ponudniku kupujejo vse, kar ponuja in oni potrebujejo. Taki nakupi so redni, spremlja jih močan in trajen odnos s podjetjem, ki jih naredi neobčutljive za privlačne ponudbe konkurentov.
7. Najvišje mesto na tej lestvici zvestobe pa pripada t.i. zagovornikom. Tako kot stranke tudi zagovorniki pri svojem prodajalcu redno kupujejo vse tisto, kar ponuja in oni potrebujejo. Poleg tega o njem sprožajo pozitivne govorice in ga priporočajo svojim znancem ter mu na ta način pomagajo do novih kupcev.

Prve tri stopnje razvijanja zvestobe za podjetja predstavljajo največji strošek, kasnejše pa so bolj učinkovite in dobičkonosne. Vsak ponudnik mora najprej prepoznati domnevne in

potencialne kupce ter jih pripraviti do prvega nakupa. Ko kvalificirane potencialne kupce spreobrne v dejanske kupce, se namreč prodaja šele začne. Pri tem moramo imeti v mislih, da je vsak kupec drugačen. Nekateri imajo npr. radi mir, ko kupujejo oblačila. Spet drugi imajo raje, da jim pri odločitvi z nasveti pomaga prodajalka oz. prodajalec. Različni kupci si torej od ponudnika želijo oz. pričakujejo zelo različne stvari, zato je izredno pomembno, da kupcu prisluhujemo in mu nato pomagamo, da kar najbolje zadovolji svoji potrebe oz. želje. Prav zato morajo imeti zaposleni sposobnost prepoznavanja individualnih potreb in želja kupcev ter se jim prilagoditi. Le na ta način nam lahko uspe, da si pridobimo njihovo zvestobo.

## **6. OD DOMNEVNIH DO POTENCIALNIH KUPCEV**

Da bi med domnevnimi kupci lažje izločili potencialne, moramo poznati odgovore na tri ključna vprašanja (glej Griffin, 1995: 54):

- Kako prepoznati skupine ljudi, ki bodo najverjetneje kupili naš izdelek oz. storitev?
- Kako pozicionirati svoje izdelke oz. storitve?
- Kako se osredotočiti na visoko potencialne kupce namesto na povprečne?

### **6.1 Na koga ciljati**

Veliko razlogov je, zakaj domnevni kupec ni kvalificiran za dobrega potencialnega kupca. Najpogosteje se zgodi, da pravzaprav nimajo potrebe po izdelku ali pa si ga ne morejo privoščiti. Na širokem trgu domnevnih kupcev je treba zato najprej prepoznati potencialne kupce, ki bodo najverjetneje kupili naš izdelek, in najti najučinkovitejše poti do njih. Pri tem je najbolje, da si pomagamo s tržnimi raziskavami, anketami in segmentacijo.

### **6.2 Kako pozicionirati izdelke oz. storitve**

Pri tem vprašanju moramo najprej ugotoviti, kaj si naši kupci želijo in jim to tudi priskrbeti. »Namen je, da ustvarimo okoliščine, ki bodo potencialnega kupca pripeljale k temu, da si bo želel kupovati pri nas« (Griffin, 1995: 64). Čeprav se na prvi pogled zdi, da smo s tem prodali izdelek, smo pravzaprav prodali percepcijo svojega podjetja. V glavah potrošnikov smo namreč ustvarili jasno in enostavno predstavo o tem, kdo smo in kako je poslovati z nami. Vendar previdnost pri obljubah ni odveč, saj jih moramo tudi izpolniti.



### **Pozicioniranje s pomočjo zunanje podobe**

Velika podjetja že desetletja uporabljajo trženje s pomočjo zunanje podobe. Pomembno pri tem je, da je proizvod oz. storitev podjetja v skladu s predstavo o njem. Večina podjetij se tega ne drži, zato se kupci nenehno srečujejo s tem, da podjetja ne dostavijo tistega, kar obljublja njihova podoba. Enega prvih primerov takega pozicioniranja lahko najdemo v ZDA že konec 30-ih let dvajsetega stoletja, ko je bil Packard ameriški prvorazredni luksuzni avtomobil (glej Griffin, 1995: 64). Predstavljal je standard, po katerem so se ravnali vsi ostali avtomobili. Če ga primerjamo z današnjimi razmerami, je bil kot Cadillac in Mercedes-Benz v enem. Vsi so hrepeneli po njem, potem pa je podjetje spravilo v tek novo oglaševalsko kampanjo, v kateri so predstavili občutno cenejši model, ki ga je spremljal slogan »Zdaj si lahko vsakdo privošči Packard-a«. V roku enega leta so se znašli v resnih težavah, saj so se kupci luksuznih avtomobilov obrnili h Cadillacu. Pri Packardu se namreč niso zavedali, da je njihov uspeh temeljil prav na nedostopnosti, ekskluzivnosti njihovega izdelka. Prodajali so sanje in ko so bile te nenadoma dosegljive večini, niso bile več privlačne.

### **Pozicioniranje s pomočjo značaja**

Številna podjetja raje kot s svojo podobo odnose s kupci gradijo z izražanjem svojega značaja. To velja tudi za kozmetično podjetje Body Shop, katerega izdelki podpirajo zdravje in dobro počutje svojih kupcev. V izrazitem nasprotju kozmetičnim podjetjem z dolgo tradicijo, ki apelirajo na spolno privlačnost in takojšnjo pomladitev, Body Shop izkazuje močan občutek okoljevarstvene odgovornosti in ta značaj podpira s pomočjo zeliščnih sestavin svojih izdelkov, netestiranjem le-teh na živalih ter z uporabo embalaže, ki se lahko reciklira. Anita Roddick, ustanoviteljica podjetja Body Shop, v svojih izjavah pogosto izkazuje zelo odkrit odnos do kupcev, kar je v današnji tekmi za čim večjo prodajo prava redkost. Trdi, da v kozmetiki pogosto ustvarjajo potrebe, ki v bistvu ne obstajajo ter ženskam prinašajo samo nezadovoljstvo s svojimi telesi in odkrito pove svoje prepričanje, da je vse, kar si ženske želijo, le upanje in obljube, zato se ji zdi »nepošteno trditi, da bo krema, ki je v bistvu olje in voda, z vašega obraza odstranila žalost in stres in 50 let življenja pod soncem« (Roddick v Peck in drugi, 1999: 296).

Podjetja, ki tržijo svoj značaj, se sicer zavedajo konkurence, vendar niso osredotočena na tekmovanje. Svojo pot si načrtajo tako, da je v skladu s kupci in njihovimi vrednotami, neodvisno od tega, kar počnejo konkurenti. Njihov najpomembnejši cilj je zvestoba kupcev in ponos zaposlenih. Anita Roddick skrivnost legendarnega uspeha svojega podjetja razlaga

takole: »Ugotovili smo, da kadar zares dobro skrbite za svoje kupce in jih imate za središče ter pri tem niti enkrat ne pozabite, da kupce v prvi vrsti predstavljajo lastni zaposleni, iz tega nastane dobičkonosnost« (Roddick v Peck in drugi, 1999: 290). Spoznala je tudi, da je oglaševanje pravzaprav nepotrebno, če si podjetje ustvari dovolj močno in trajno javno podobo, zato denar, ki bi bil običajno namenjen trženju, v veliki meri investira v svoje zaposlene. Medtem pa tista podjetja, ki tržijo svojo podobo, neposredno tekmujejo s konkurenti, njihovo uspešnost pa lahko po mojem mnenju v veliki meri pripišemo vsečnim kreativnim rešitvam oglaševalskih agencij. Zunanjo podobo je lažje ohranjati, saj je za to potrebno predvsem vzdrževanje konsistentne komunikacije o podjetju, značaj pa se mora nenehno dokazovati z dejanji. Kar zadeva tržno komuniciranje, prva podjetja v tržnem komuniciranju vidijo predvsem priložnost za dokaz, da res naredijo to, kar obljubijo, slednja podjetja pa komunikacijo v svojih oglasih vidijo le kot sporočilo, ki ga želijo poslati množični javnosti. S stališča ustvarjanja zvestih kupcev imajo večjo prednost tisti, ki tržijo svoj značaj, saj njihovi kupci bolje vedo, kaj lahko od takega podjetja pričakujejo. Poleg tega se tudi konkurenca težko kosa z edinstvenim značajem.

Peter Laundry je vodja podjetja, ki se ukvarja s komunikacijami, in pravi, da » značaj v organizacijo vlije ponos in zaposlene nauči, kako se obnašati, ko nihče ne gleda prek njihovih ramen. Razveseljuje kupce, ki prinašajo nove posle, in novinarje, ki o podjetju pišejo dobre stvari. Skupaj zaposleni, dobavitelji, kupci in novinarji postanejo neplačana, vendar zelo verodostojna prodajna sila, ki zmanjšuje stroške podjetja za svoje promoviranje« (Laundry v Griffin, 1995: 67).

### **6.3 Kako kvalificirati domnevne kupce v potencialne**

Preden je posameznik kvalificiran za potencialnega kupca, moramo o njem vedeti nekaj bistvenih stvari (glej Griffin, 1995: 72):

- Ali ima domnevni kupec problem oz. potrebo, ki jo lahko zadovoljimo?
- Ali želi kupec ta problem razrešiti oz. zadovoljiti potrebo?
- Ali je pripravljen in zmožen plačati za izdelek oz. storitev?

Pritrdilni odgovori na zgornja vprašanja že nakazujejo, da imamo opraviti s potencialnim kupcem, zato je pomembno, da podjetja svoje zaposlene naučijo postavljati prava vprašanja.

## **7. OD KVALIFICIRANIH POTENCIALNIH KUPCEV DO PRVEGA NAKUPA**

Nerealistično je pričakovati, da bomo potencialnega kupca prepričali v nakup že s prvim poskusom. »V povprečju je potrebnih sedem kontaktov, da zaključimo prvo prodajo, v primerjavi z le tremi za naslednjo prodajo« (Griffin, 1995: 79). Ena izmed ovir pri privabljanju novih kupcev je ta, da smo ljudje ujetniki lastnih navad. Ponavadi dolgo vztrajamo pri svojih odločitvah in oblikujemo vzorce obnašanja, ki postanejo del nas. »Ta teorija vzorcev predpostavlja, da se potencialni kupci po vsej verjetnosti nahajajo v zadovoljivi rutini kupovanja pri svojih sedanjih dobaviteljih« (Cram, 1994: 47), kar pomeni, da jih je težko odvrniti od njih. To še posebej velja za zveste kupce. Zavedati se je treba, da ti potencialni kupci ne čakajo na nas, zato je morda dobro, če nam pri tem pomagajo naši najbolj zvesti kupci (zagovorniki) s priporočili svojim prijateljem in znancem. Govorice od ust do ust so namreč izredno vpliven dejavnik pri odločanju za prvi nakup, zato jih ne gre zanemariti. To pomeni, da morajo imeti naši dosedanji kupci z nami dobre oz. kar izredno dobre izkušnje, o katerih bodo radi govorili svojim znancem in jih na ta način spodbudili, da se bodo tudi oni odpravili v naše podjetje in morda celo kaj kupili.

Prodaja je v osnovi proces zadovoljevanja potreb. Z nakupovanjem zadovoljimo marsikatero potrebo - poleg osnovnih fizioloških tudi nekatere socialne potrebe kot je npr. potreba po druženju, pripadnosti, varnosti, samouresničevanju, dokazovanju svoje uspešnosti, ipd. (glej Konrad v Zupanič, 2002: 9). Prodajalec je pri tem zelo pomemben člen, saj je posrednik med potrebami ljudi in njihovo zadovoljitvijo. Učinkovit prodajalec mora znati izdelek ali storitev predstaviti na ta način, da si kupec predstavlja, kako lahko izdelek zadovolji njegovo potrebo. Pri tem se mora naučiti postavljati prava vprašanja, da čim bolj spozna potrebe potencialnega kupca. Lahko pa jih k prvemu nakupu spodbudi še na kakšen drug način. Npr. z različnimi popusti, nagradnimi igrami, kuponi, darili in še čim, vendar se moramo pri tem zavedati, da ljudje, ki jih pritegnejo take akcije, običajno ne ostanejo tako dolgo pri enem ponudniku, da bi lahko razvili zvestobo. Običajno hitro odidejo tja, kjer imajo še ugodnejšo ponudbo in še nižje cene. Če imamo torej v mislih dolgoročno razvijanje zvestobe kupcev, tako stimuliranje poskusnih nakupov za naše cilje ni preveč učinkovito.

Dejstvo je, da s kupci gradimo odnos, ki za svoj razvoj potrebuje čas. Pri tem dolgotrajnem procesu ima izredno pomembno vlogo zaupanje. Sociologi so namreč že zdavnaj ugotovili, da je »obstoj zaupanja bistven element vseh trajnih družbenih odnosov« (Sztompka, 1999: ix). Zaupanje je »psihološko stanje, ki vsebuje namen sprejetja ranljivosti, osnovane na pozitivnih pričakovanjih namer ali obnašanja drugih. Zaupanje samo po sebi ni obnašanje (kot je npr. sodelovanje) niti ni izbira (kot pri tveganju), pač pa stanje, ki lahko izhaja iz takih dejavnosti« (Rousseau v Egan, 2001: 91). Da bi izbrali med alternativnimi poteki dogodkov (npr. kupiti pri nekem ponudniku namesto pri drugem), se moramo pogosto zateči k zaupanju. Podobno zaradi negotovost glede dejanj drugih, ko se soočajo z množico možnih izbir (npr. izdelke katerih proizvajalcev bo ponudnik vključil v svojo ponudbo), zaupanje postane nepogrešljiva sestavina naših dejanj (glej Sztompka, 1999: 13). Na tej stopnji potencialni kupec išče informacije o tem, kaj lahko kot kupec pričakuje in zakaj naj bi podjetju zaupal. Za izgradnjo zaupanja je potrebno veliko časa in potrpežljivosti, ko pa si zaupanje le pridobimo, imamo dolgoročne koristi.

Pri gradnji dobrega odnosa in medsebojnega zaupanja je med drugim pomembno tudi poslušanje. Iz lastnih izkušenj lahko povem, da veliko lažje zaupam človeku, ki pokaže spoštovanje do mene in do tega, kar mu govorim. Pravzaprav nam samo poslušanje še ne omogoča, da bi v resnici tudi slišali tisto, kar nam nekdo pripoveduje. Pomembna je predvsem pozornost, ki jo namenimo svojemu sogovorniku (glej Gitomer, 1998: 201). Pri poslušanju je bistveno, da predvsem poslušamo in malo govorimo. Če kupcu slabo prisluhnemo, potem od njega ne dobimo potrebnih informacij za prepoznavanje njegovih želja in potreb. Na prvi pogled se zdi poslušanje enostavno, vendar ni čisto tako. Problem je namreč to, da hitreje mislimo kot govorimo. »Poslušanje v naših možganih ustvari razpoložljiv čas, ki ga skoraj avtomatično zapolnimo z lastnimi mislimi« (Griffin, 1995: 90) in da bi bili boljši poslušalci, moramo izrabiti tudi ta prosti čas. Dober poslušalec mora seveda največ pozornosti nameniti sporočilu, ki ga prejema, tako da za miselne ekskurzije ostane le malo časa, omenjeni prosti čas pa izrabi za naslednje štiri procese (glej Nichols in Stevens v Griffin, 1995: 90):

- premišljuje v naprej, kam pelje diskurz in kaj lahko zaključi iz povedanega
- pretehta dokaze, ki jih uporablja govornik
- oceni in povzame povedano

- posluša tudi med vrsticami, pozoren je na neverbalno komunikacijo govorca (obrazni izrazi, kretnje, ton glasu)

Vzpostavljanje odnosa zahteva sozvočje verbalne in neverbalne komunikacije. Govorica telesa, očesni stik, smisel za humor, prijaznost - vse to so orodja, ki so pri graditvi odnosa s kupci zelo koristna. Kljub naporom pa ni možno, da bi vsakega kvalificiranega potencialnega kupca spreobrnil v dejanskega kupca. Tudi izgubljene kupčije nas preskrbijo z dragocenimi informacijami, s katerimi lahko izboljšamo bodočo prodajo in zvestobo svojih kupcev.

## **8. OD PRVEGA DO PONOVNEGA NAKUPA**

Vsak nakup ima za potrošnika določene posledice, te pa so rezultat ponakupnega vrednotenja. Potrošnik se namreč odpravi nakupovat z določenimi pričakovanji, ki jih po nakupu primerja z dejansko izkušnjo. Če so njegova pričakovanja izpolnjena, ali še bolj - presežena, obstaja verjetnost za ponovni nakup. Kupci, ki pri določenem ponudniku kupujejo prvič, so pravzaprav preizkuševalci. Preizkušajo nove izdelke ali storitve, pri tem pa na odločitev o ponovnem nakupu poleg zadovoljstva vpliva tudi njihova percepcija kakovosti. Tudi drugi nakup je pomemben. Tokrat je nakupna odločitev osnovana po novih kriterijih, ki jih analitiki vedenja potrošnikov imenujejo nenaključno nakupno vedenje. V tem primeru se potrošniki odpravijo k ponovnemu nakupu z utemeljenimi preferencami, kaj in od koga bodo kupili. Te preference so vsaj delno osnovane na pozitivni izkušnji prvega nakupa. V primeru, da nakupna pričakovanja niso bila izpolnjena, pride do potrošnikovega nezadovoljstva, ki ga označuje neskladje med pričakovanji in zaznano kakovostjo proizvoda ali storitve. Kadar tako neskladje obstaja, kupec občuti psihološko disonanco. Za ponakupno disonanco veljajo naslednje značilnosti (glej Griffin, 1995: 116):

- Disonanca je večja pri pomembnejših odločitvah.
- Disonanca je večja, če je bilo pred nakupno odločitvijo pretehtanih več alternativ.
- Disonanca je večja, kadar je odklonjena alternativa bolj atraktivna.
- Disonanca je prav tako večja, kadar je nakup nepreklicen oz. dokončen.
- Disonanca je manjša, kadar gre za pogoste nakupe nekega izdelka.

Ponakupna disonanca je neprijetna tako za kupca kot zna biti tudi za podjetje, saj lahko ob neustreznem upravljanju vodi v potrošnikovo nezadovoljstvo. K zmanjšanju le-te pripomorejo tudi prave informacije, ki so novim kupcem posredovane ob pravem času, po pravih komunikacijskih kanalih.

### **8.1 Zakaj se nekateri novi kupci nikoli več ne vrnejo**

Vzroki za to, da novi kupci odidejo in se nikoli več ne vrnejo, so različni in številni. Seveda moramo pri tem upoštevati, da nove kupce do odhoda lahko pripravi že malenkost, medtem ko zvestejši kupci svojemu ponudniku napako lažje odpustijo. Poleg tega ima vsak človek različen prag tolerance. Kar je za nekoga normalno, je lahko za nekoga drugega popolnoma nesprejemljivo. Najpogosteje je problem v kakovosti izdelkov oz. storitev ali pa v odnosu zaposlenih. V primeru, da bi bil ta ponudnik edini, ki ponuja določen izdelek ali storitev, ki jo jaz potrebujem ali želim, bi se seveda vrnila, vendar so taka podjetja že druga zgodba. Dejstvo je, da je ponudba velika, zato je toliko lažje oditi drugam, če nam pri določenem ponudniku karkoli ni všeč. Prav zaradi tega še enkrat poudarjam, da je za nove kupce odločilen prvi vtis, za katerega se moramo res potruditi, da bo dober.

Richard Shapiro, ki je strokovnjak za svetovanje vodstvu, kako obdržati kupce, navaja drugačne razloge za odhod kupcev (glej Griffin, 1995: 109). Pravi, da je en izmed razlogov ta, da se določene težave pri poslovanju z nekim podjetjem včasih pojavijo že v prvih 3 - 6 mesecih. Glede na to kupec domneva, da se bodo težave pojavljale pogosto, zato lahko tak sum dokaj hitro zagreni odnos in predstavlja oviro za prihodnje nakupe. Naslednji razlog je odsotnost formalnega sistema storitev. Podjetju, ki porabi mesece ali celo leta za pridobitev novega kupca, namreč pogosto ne uspe vzpostaviti takih upravljalških funkcij, da bi zadovoljivo izpolnilo naročila. Problem predstavlja tudi prelom komunikacije s tistimi, ki odločajo. Podjetja le redko komunicirajo s tistimi, ki v neki potrošniški enoti dejansko sprejemajo odločitve o nakupih. Ponavadi pristanejo v dialogu z uporabniki ali tistimi, ki opravijo nakup (dejanskimi kupci). Čeprav so tudi ti posamezniki vpleteni v nakupovalni proces, niso izključno odgovorni za vztrajanje pri določenemu ponudniku. Kot zadnji razlog pa navaja enostavnost vrnitve. Kadar potrošnik kupuje hkrati tudi pri prejšnjem ponudniku, je v primeru težav zanj vrnitev k temu ponudniku veliko lažja.

## 8.2 Kaj spodbuja nove kupce, da pridejo nazaj

Odhodu novih kupcev se lahko izognemo na več načinov. Pravzaprav za to ni potrebno neko posebno znanje ali pretirana spretnost, pač pa le občutek za delo z ljudmi. Večina se niti ne zaveda tega, ampak prijaznost res lahko naredi čudeže in prav tega manjka v slovenskih trgovinah. Nekaj namigov navaja tudi Jill Griffin, ki je direktorica vodilnega ameriškega podjetja na področju raziskav zvestobe kupcev in strateškega planiranja (glej Griffin, 1995: 121):

- **Zahvala za nakup.** Ta je kot tehnika razvijanja zvestobe pogosto prezrta, vendar izredno pomembna, zlasti pri novih kupcih. Če se kupcu za nakup ne zahvalimo, še posebno ob prvem nakupu, izpustimo eno od pomembnih priložnosti za razvijanje njegove zvestobe. Kupcem se pri večjih nakupih (npr. pri nakupu avtomobila, povištvu, ...) lahko zahvalimo tudi v pisni obliki. Pri tem moramo biti pozorni, da ne pošiljamo standardiziranih zahvalnih pisem, pač pa naj bodo v čim bolj osebni obliki. Pri nas te taktike ne uporablja veliko podjetij, zato lahko pripomore k večjemu ločevanju od konkurence in omogoča bolj osebni kontakt s kupci.
- **Prizadevanje za zgodnji feedback kupcev.** Da bodo potrošniki še naprej kupovali pri nekem ponudniku, morajo biti prepričani, da njegovi izdelki rešujejo njihov problem. Da bi ocenili zadovoljstvo z nakupom, lahko s kupci kontaktiramo že takoj po nakupu in jih povprašamo, kako so bili zadovoljni, če so imeli kakšne težave, ... Ko smo prepričani o potrošnikovem zadovoljstvu s prvim nakupom, smo že bližje ponovnemu nakupu.
- **Pošiljanje navodil za uporabo.** Potrošnikov neuspeh pri uporabi izdelka je le še eden izmed razlogov, da novi kupci ne opravijo ponovnega nakupa. Njihove težave lahko odpravimo s pošiljanjem podrobnih navodil za uporabo izdelka takoj po nakupu in jih na ta način spodbudimo k uporabi. Poleg tega lahko vplivamo tudi na ponakupno vrednotenje, s tem ko skušamo kupca prepričati, zakaj je bila njegova nakupna odločitev pametna in mu pomagamo, da izdelek najbolj učinkovito tudi uporabi. S takim pismom usmerimo pozornost novega kupca na izdelek in okrepimo prvotno zanimanje zanj.
- **Nenehna krepitev svoje vrednosti v očeh kupca.** Dobre storitve oz. dobra postrežba sama po sebi ni dovolj. Učinkovita je le takrat, ko jo kupci tudi prepoznajo in cenijo. Vsako podjetje mora zato najti tisto, kar si kupci želijo in cenijo ter jim to tudi ponuditi. Na ta način krepijo vrednost, ki jo imajo za svoje kupce in jim s tem ponujajo razlog za vrnitev.

- **Zbiranje in uporaba podatkov o kupcih.** Taka zbirka podatkov o kupcih je lahko izredno koristna, saj nam pomaga, da svojo ponudbo in postrežbo priredimo vsakemu kupcu posebej. To je danes še kako pomembno, saj ne moremo vseh kupcev metati v en koš. Vsakega kupca posebej moramo obravnavati kot posameznika, ki ima čisto specifične potrebe in želje. Podatki morajo biti skrbno zbrani, lahko nadomestljivi in ažurni. Pomembno je, da podatke začnemo zbirati že pri prvem nakupu.
- **Nenehno opominjanje na celoten niz storitev, ki jih podjetje ponuja.** V kompleksnem poslovnem okolju kupci in potencialni kupci le redko poznajo vse storitve, ki jih podjetje ponuja, zato jih je treba na to redno opominjati z oglasi, informativnimi zgibankami, ... Najbolj pogosta napaka s strani vodstva podjetja je predpostavljjanje, da kupci vedo, kaj vse jim ponujajo.
- **Obravnavanje stroškov za potrošniške storitve kot dobro investicijo.** Zavedati se moramo, da so taki stroški v primerjavi s stroškom izgubljenega kupca zelo majhni. Odlična postrežba na primer ne stane veliko, zvestoba, ki izhaja iz nje, pa je neprecenljiva. Pomembno je torej, da vsi v podjetju v tem vidijo priložnost, ne pa odvečen strošek.
- **Negovanje komuniciranja s tistimi, ki odločajo.** Usodna napaka, ki jo delajo tako prodajalci kot vodstvo, je ta, da za kupce, s katerimi imajo stike, predvidevajo, da sprejemajo tudi nakupne odločitve. Velikokrat to ne drži. Poslujejo namreč le s kupci določenih izdelkov, ne pa tudi s tistimi, ki te odločitve sprejemajo. Seveda je težko ugotoviti, kdo v posamezni potrošniški enoti (npr. v družini<sup>1</sup>) dejansko sprejema take odločitve, vendar bi bil ta podatek za razvijanje zvestobe nedvomno koristen.
- **Nagrajevanje kupcev.** Odnos s svojimi kupci lahko začnemo utrjevati že pri prvem nakupu, in sicer z različnimi programi nagrajevanja. Zelo pogosto se za ta namen uporabljajo nagradne igre, vrednostni kuponi, popusti, ... Razširjeno je tudi nagrajevanje s pomočjo članstva v klubih zvestih ali zadovoljnih kupcev, ki članom prinašajo posebne ugodnosti. Vendar sem do takega nagrajevanja za zvestobo malce skeptična, saj to, da

---

<sup>1</sup> Družina pomembno vpliva na odločitve potrošnikov. Glede na nakupovalne navade se v družini izoblikujejo naslednje vloge (glej Kotler v Ule in Kline, 1996: 207):

- INICIATOR: oseba, ki prva daje idejo za določen nakup.
- VPLIVNA OSEBA: oseba, ki zavestno ali nezavedno vpliva na obliko nakupa, npr. s sugestijo, da naj se kupi določeno blagovno znamko izdelka. Takšna oseba je lahko mnenjski vodja.
- ODLOČEVALEC: oseba, ki naredi glavne ali pomožne izbire, ki določajo točno naravo nakupa (kaj, koliko, kdaj, kje, ...).
- NAKUPOVALEC: oseba, ki dejansko izvede končno dejanje nakupa.
- UPORABNIK: oseba, ki uporabi kupljeni predmet.



kupci pri nas kupujejo zaradi določenih ugodnosti, daril, popustov, nikakor ne bi smel biti njihov edini razlog. Seveda je učinkovito, vendar bi lahko s pomočjo zaposlenih vsakega kupca nagradili tudi drugače - tako, da bi čim večkrat preseгли njegova pričakovanja, da bi mu pokazali, da nam je mar zanj in da bomo naredi vse, kar je v naši moči, da bi mu omogočili prijeten nakup izdelkov, ki bodo učinkovito zadovoljili njegove želje.

- **Nagrajevanje novih kupcev.** Take nagrade pripomorejo k motiviranju novih kupcev, da se vrnejo. Pogosto imajo obliko daril ali popustov pri naslednjem nakupu. Zopet pravim, da bi bilo bolje, če bi nove kupce privabili nazaj na drugačen način. Lahko bi jim ponudili nekaj edinstvenega, kar še niso videli pri nobenem konkurentu, saj bi si nas tako zapomnili za dalj časa, ne pa samo do takrat, dokler ne bi našli boljše ponudbe kje drugje. Zamislite si, da prvič stopite v trgovino, kjer vas prijetno pozdravijo, kjer so vsi zaposleni prijazni in ustrežljivi, kjer si res prizadevajo, da bi se dobro počutili in kar najbolj učinkovito zadovoljili svoje potrebe in želje. Taka prijazna in hitra postrežba bi bila v slovenskih trgovinah prav prijetna osvežitev. Seveda ne trdim, da je v naših trgovinah vse slabo, vendar bi bilo stanje lahko veliko boljše kot je.
- **Ponudba garancije za izdelke oz. storitve.** Garancija je temeljna sestavina potrošniške podpore. Robert Nourse, direktor ene najmočnejših maloprodajnih verig v Severni Ameriki, pravi: »Mi vzamemo izdelek nazaj brez kakršnih koli vprašanj kot npr. »kje imate račun«. Strošek tega je malenkosten v primerjavi z dobičkom od zvestobe kupcev. Vse preveč trgovcev na drobno je pozabilo, kaj pomeni postrežba. Ko s kupci ravnaš kot z milijonom dolarjev, se bodo vrnili« (Nourse v Griffin, 1995: 133). Pogosto se namreč zatakne prav pri vračilu izdelkov. Če že imate račun in ste izdelek prinesli pravočasno nazaj, se problem pojavi kje drugje. Tako je stanje pri nas, v tujini, konkretno v ZDA, pa imam s tem čisto drugačne izkušnje. Bila sem prav prijetno presenečena nad tem, kako lahko je tam zamenjati izdelek kot je npr. oblačilo ali zanj dobiti celo vrnjen denar. In to brez komplikacij. Mislim, da so take situacije še posebej občutljive in se lahko dokaj hitro končajo z jeznim odhodom kupca, ki ga potem nikoli več ni nazaj. Podjetja bi morala zato tej problematiki nameniti več pozornosti in oblikovati sistem reševanja, ki bi bil bolj prijazen do kupcev, saj se mi zdi, da je pri nas še vedno preveč takih podjetij, ki se za zadovoljstvo kupcev zanima le toliko časa, dokler česa ne kupijo. Ko nastopijo težave, pa noče imeti nihče več opravka z njimi.

## 9. OD PONOVNEGA NAKUPA DO ZVESTIH KUPCEV

Ko pri kupcih dosežemo stopnjo strank, ki pri nas kupujejo vse, kar potrebujejo v naši ponudbi, imamo priložnost obravnavati vsakega drugače ter jim ponuditi izdelke in storitve, ki so prirejeni njihovim osebnim potrebam.<sup>2</sup> Pri tem je pomembno, da z vsako interakcijo poglobimo odnos z njimi, saj lahko le na ta način pridemo do informacij, ki jih potem uporabimo za prilagajanje storitev in postrežbe njihovim potrebam in željam. Da bi dosegli te vrste odnosov, se moramo od množičnega oglaševanja preseliti k zasebnim dialogom z vsakim kupcem posebej, saj imajo le-ti radi občutek, da jih podjetje pozna in mu je mar zanje. Prav ta odnos s podjetjem je del tistega, kar potrošniki kupujejo (glej Silverman Goldzimer, 1989: 20). Na tej stopnji zvestobe že lahko govorimo o dobršni meri zaupanja in to je tudi njena poglobitna prednost. Izkazali smo se za zanesljive, odgovorne in si tako prislužili zaupanje svojih strank, kar ima neprecenljivo vrednost. Pri tem konkurenti ne morejo kaj dosti storiti, da bi prevzeli kupca, saj ima podjetje, pri katerem kupec kupuje, zanj večjo vrednost kot sam izdelek, ki ga le-ta prodaja.

Dejstvo je, da so zvesti kupci vedno bolj dragoceni. Ne moremo več pričakovati, da bodo kupovali brez kakršnih koli pritožb glede slabe postrežbe, neizpolnjenih obljub, arogantnih in ravnodušnih prodajalcev ali organizacijske politike, ki dobiček postavlja daleč pred zadovoljstvo kupcev. Podjetja imajo od zvestobe svojih kupcev oz. strank številne koristi (glej Otten v Griffin, 1995: 13 in Cram, 1994: 48). Dlje, ko so zvesti določenemu ponudniku, več profita ima le-ta od njih. Prodaja se poveča, saj taki kupci pri svojem ponudniku kupujejo vse, kar potrebujejo v njegovi ponudbi, in marsikdaj poskusijo še kakšen nov izdelek. S tem si ponudnik krepi svoj položaj na trgu. Zmanjšajo se tudi stroški. Predvsem stroški, namenjeni za oglaševanje in promocijo, saj zvestih kupcev ni treba več privabljeti na tak način (vendar ne trdim, da oglaševanje sploh ni več potrebno). S tem, ko se ponudnik osredotoči na ohranjanje kupcev, lahko nameni manj sredstev za privabljanje novih, to pa mu omogoča, da nenehno izboljšuje svoje storitve in postrežbo. Neke vrste oglaševanja pa z dobro besedo o svojem ponudniku opravijo tudi kupci sami, s tem ko ga priporočajo sorodnikom, prijateljem, znancem. Drugi stroški, ki se pri zvestih kupcih zmanjšajo, se običajno nanašajo na telefonske klice, dostavo, predvsem pa čas zaposlenih. Zvesti kupci so

---

<sup>2</sup> Podobno strategijo uporabljajo tudi trgovci pri osebni prodaji, ki imajo za razliko ponavadi le eno priložnost, da ocenijo potencialnega kupca in dosežejo prodajo. Hodijo od vrat do vrat, ponujajo enak izdelek različnim ljudem, pri tem pa vsakič formulirajo predstavitev izdelka tako, da potencialnemu kupcu povedo tisto, kar mislijo, da le-ta hoče slišati.

namreč že dobro seznanjeni s postopki pri določenem ponudniku, tako da zaposlenim potrošijo manj časa. Tako npr. redne stranke v restavracijah McDonald's že vedo, kako poteka sistem naročanja, vedo kaj je npr. Big Mac ipd. Zvestoba zagotavlja tudi boljšo obrambo pred cenovno konkurenco, saj je za zveste potrošnike manj verjetno, da jih bo premamila cenovno ugodnejša ponudba konkurentov. Zanje še posebej velja, da so marsikdaj pripravljeni plačati tudi več za določeno storitev, saj cenijo odnos s ponudnikom, ki mu zaupajo. Kljub temu, da bi lahko drugje tako storitev dobili za manj denarja, se dobro zavedajo stroškov pri menjanju ponudnikov. Poleg tega so z zaposlenimi že vzpostavili nek odnos, prav tako pa tudi zaposleni že poznajo njihove želje, navade in okus. Kako lahko kupce, ki so uresničili ponovni nakup, spreobrnemo v zveste kupce in jih kot take tudi obdržimo? Odgovor je čisto enostaven: zagotoviti moramo vrednost, ki jo določajo kupci sami, s tem da svoj osnovni izdelek oz. storitev in procese, ki sodijo zraven, izboljšujemo, spreminjamo ter izpopolnjujemo tako, da bodo imeli večjo vrednost za kupca.

## **9.1 DEFINICIJE VREDNOSTI**

Včasih so potrošniki vrednost videli predvsem v kombinaciji cene in kakovosti. Vendar samo dober proizvod po konkurenčni ceni danes ni več tisto, kar iščejo. Definicijo vrednosti so razširili tako, da vključuje tudi dejavnike kot so zanesljivost, udobnost nakupovanja, ponakupne storitve oz. pomoč, odnos zaposlenih ipd. Za kupce ima veliko vrednost to, da se v trgovini, restavraciji, pri frizerju ali kje drugje počutijo cenjene in da jim prodajalka, frizerka, natakarica ali kdo drug daje občutek, kot da je tam samo zaradi njih. Zaposleni lahko tako vrednost ustvarijo že z majhnimi gestami - ko naredijo malenkost več kot se od njih zahteva oz. pričakuje. Kolikokrat se vam je npr. že zgodilo, da so vam vrečke, polne živil, odnesli do avtomobila? Ali da so vas v močnem naliveu z dežnikom pospremili do avtomobilskih vrat? Predvidevam, da ne velikokrat, če sploh. Vrednost je torej ustvarjena takrat, ko kupci prejmejo več kot pa smo jim dolžni dati. Pri tem je zelo pomembno vedeti, kako lahko ustvarimo tako vrednost. Ne smemo samo predvidevati, kaj naši kupci potrebujejo, želijo, pričakujejo, hočejo, pač pa moramo na vrednost gledati z njihovega stališča. To pomeni, da je ne smemo videti le v smislu denarja, saj pogosto hočejo več kot le nizko ceno. Prav zato lahko nekatere presenetli dejstvo, da so kupci včasih pripravljeni plačat celo več, da dobijo tisto, kar si res želijo. Zavedati se moramo, da lahko v potrošnikovih očeh vrednost ustvarimo bodisi z dodajanjem nečesa, ki naj bi imelo vrednost, bodisi z reduciranjem tistega, kar naj bi bilo negativno (glej Barnes, 2001: 83). Dodajanje vrednosti pa se kljub temu ne pojavlja le v obliki izboljševanja in izpopolnjevanja izdelkov ter

zniževanja cen. Seveda je tudi to pomembno, vendar pa se »dodajanje resnične ali pomembne vrednosti zgodi le, če kupci zaznajo izboljšanje v vrednosti in so posledično bolj zadovoljni« (Barnes, 2001: 83). Zame eno takih vrednosti predstavlja npr. možnost kupovanja po internetu. V mislih imam predvsem podjetje Amazon, na čigar spletni strani sem med drugim kupila tudi literaturo za to diplomsko nalogo. Všeč mi je, da se lahko doma ob katerikoli uri usedem za računalnik in v miru pregledam ponudbo, ki je na spletni strani omenjenega podjetja res obsežna. Knjige lahko praktično prelistam, saj je pogosto možen vpogled v vsebino, tako da lahko vidite in preberete kakšnih 20 - 30 strani knjige. Cene knjig so dosti nižje kot pri nas, poleg tega pa ne delajo nikakršnih problemov, če hočeš kakšno stvar vrniti. Potrošniki znajo sami dobro oceniti, katera ponudba jim bo prinesla največjo vrednost. Pri celotni vrednosti, ki jo ponuja podjetje, upoštevajo še porabljen denar, čas, energijo oz. trud in ostale psihološke stroške. Ustvarijo si vrednostna pričakovanja, nato pa ugotavljajo, ali je ponudba resnično izpolnila njihova pričakovanja, kar vpliva na zadovoljstvo in možni ponovni nakup. Prodajalec mora »oceniti celotno vrednost in skupni strošek v očeh kupca, ki ju ponudijo tekmeci, da ugotovi, kakšna je njegova ponudba« (Kotler, 1994: 39), saj »kupci kupujejo od tistih podjetij, za katera menijo, da jim izročijo največ vrednosti« (Kotler, 1994: 37). Prodajalec, ki je glede na posredovano vrednost v neugodnem položaju, ima dve možnosti – v očeh kupca lahko poveča celotno vrednost ali pa zniža stroške. Da bi povečal vrednost, mora izboljšati izdelek, storitve, kadrovsko zasnovo in/ali podobo podjetja, stroške pa lahko zmanjša tako, da zniža ceno, poenostavi postopek naročanja in dobave ali prevzame nekaj kupčevega tveganja in ponudi garancijo (glej Kotler, 1994: 39).

Vrednost je zelo relativen pojem, odvisen od vsakega posameznika in situacije. S strani kupcev je pogosto definirana kot (glej Barnes, 2001: 85): (1) nizka cena; (2) tisto, kar želijo od izdelka ali storitve; (3) kakovost, ki jo dobijo za ceno, ki jo plačajo; (4) tisto, kar dobijo, za to, kar dajo. S tem, ko proizvodi postajajo vse bolj standardizirani, lahko seveda tudi samo cena postane vodilni dejavnik, vendar je cenovno vodstvo zelo težko vzdrževati, zato je bolje, če se osredotočimo na kakovost v širšem smislu. Da bi potrebe kupcev zadovoljili čim bolj učinkovito, moramo o kakovosti razmišljati drugače - kupci, ki imajo nizka pričakovanja in so deležni povprečnih izdelkov, storitev ali postrežbe, bodo namreč bolj zadovoljni kot tisti, ki imajo visoka pričakovanja in so prav tako deležni povprečne postrežbe. Prav teh, ki imajo visoka pričakovanja, pa je danes vedno več. »Kakovost je torej pogosto razumljena kot

vrzel med pričakovanji potrošnikov in njihovo percepcijo tistega, kar jim dejansko dostavijo« (Parasuramann v Donaldson in O`Toole, 2002: 153).

Vrednosti, ki jih ponujamo svojim kupcem, so razdeljene v več kategorij (glej Griffin, 1995: 139). Lahko jih oskrbujemo z zanesljivimi izdelki po konkurenčnih cenah in z minimalnimi težavami pri nakupu. Lahko jih precizno segmentiramo in svojo ponudbo prilagodimo njihovim zahtevam. Lahko pa vrednost prispevamo s tem, da jim zagotavljamo vodilne proizvode in storitve, ki popolnoma zasenčijo konkurenčne izdelke. Najbolj pomembno je, da ugotovimo, kaj naši kupci cenijo in poiščemo načine, kako jim to lahko najboljše priskrbimo, pri tem pa upoštevamo svoje sposobnosti in prednosti ter tudi konkurentove. Ne glede na to, za katero vrednost gre, je dostava le-te odvisna predvsem od izdelkov, storitev, vodstva, zaposlenih, prav tako pa tudi od konkurentov in samih kupcev. Kakovost izdelkov oz. storitev se nanaša na njihove fizične lastnosti in je lahko objektivno izmerjena s strani kupcev, vendar oblikuje le delček njihovega zadovoljstva, saj so interakcije z zaposlenimi tiste, ki najbolj vplivajo na končno zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo kupcev (glej Barnes, 2001: 76). Področja kot so svetovanje, pomoč ter medsebojni odnosi med zaposlenimi in kupci so zato danes še bolj pomembni. Ta kakovost, ki v očeh kupcev dosega vedno večjo vrednost, je lahko uresničena le skozi vzpostavljanje dobrih medosebnih odnosov s kupci.

## **9.2 KAKO SPREOBRNITI PONOVNE KUPCE V ZVESTE STRANKE**

Na oblikovanje strategij za spreobrnitev ponovnih kupcev v zveste stranke poleg zaposlovanja in izobraževanja za zvestobo ter motiviranja zaposlenih, o čemer bomo govorili v 13. poglavju, vplivajo še trije poglavitni dejavniki (glej Griffin, 1995: 141): (1) raziskovanje kupcev, (2) ustvarjanje ovir za preklopitev na konkurente in (3) trženje za zvestobo.

### **9.2.1 Raziskovanje kupcev**

Star pregovor pravi, da so dejanja zgovornejša od besed. Tako se tudi prava zvestoba ne meri v tem, kaj kupec reče o podjetju, pač pa v njegovih nakupovalnih navadah. Tržne raziskave so pri tem nepogrešljivo orodje, njihov cilj pa je v primeru razvijanja zvestobe kupcev »ugotavljanje, kdo so največji kupci, kaj kupujejo in zakaj so zvesti« (Griffin, 1995: 141). Da bi lahko ocenili potrošnikove nakupovalne navade, moramo pregledati podatke o nakupih in ugotoviti, kolikokrat je posamezni kupec kupoval pri nas, koliko je zapravil pri vsakem nakupu in kaj je kupil. Do teh podatkov najlažje pridemo s pomočjo uporabe plačilnih,

kreditnih in članskih kartic. Slednje so za zbiranje takih podatkov uporabne tudi pri tistih kupcih, ki plačujejo samo z gotovino. Kupce je treba zatem razporediti po vrednosti in velikosti nakupov, s tem pa ugotovimo naše najbolj dobičkonosne kupce, saj »praviloma ljudje, ki se nahajajo v najvišji tretjini seznama, predstavljajo resnični vir dobička« (Griffin, 1995: 141). Največ dobička prinesejo prav tisti, ki največ in najdlje kupujejo pri nekem ponudniku. Koristno je tudi, da vemo, katere izdelke najpogosteje in največ kupujejo, kar nam lahko pomaga, da še povečamo prodajo. Spremljanje nakupov nam torej pove marsikaj o nakupovalnih navadah naših kupcev. Naslednji odločilni del raziskovanja kupcev je oceniti, zakaj ljudje kupujejo pri določenem ponudniku oz. zakaj so mu zvesti. Treba je najti prave vzroke, do katerih lahko pridemo z uporabo fokusnih skupin in s poglobljenimi intervjuji. Ko podjetje pozna vzroke za zvestobo, mora najti še načine, kako jih lahko okrepi in razširi. Bistveno pri tem je, da posluša svoje kupce in ne le predvideva, kaj je zanje pomembno in česa si želijo.

### **9.2.2 Ustvarjanje ovir za preklpitev na konkurente**

Ko vemo, kdo so naši kupci, kaj kupujejo in zakaj kupujejo, lahko začnemo graditi ovire, ki bi jih odvrnile od tega, da bi prenehali kupovati pri nas in odšli h konkurentu. Obstajajo tri vrste tovrstnih ovir: fizične, ekonomske in psihološke. Pri fizičnih gre za vzpostavitev nečesa, ki z vidika kupca vidno doda vrednost k odnosu. Tako vrednost lahko za kupca predstavlja npr. že daljši delovni čas. Druga vrsta ovir je ekonomska. K zvestobi kupcev lahko pripomorejo tako finančne kot druge spodbude. Pri ustvarjanju psiholoških ovir pa gre za »ustvarjanje percepcije v potrošnikovem glavi, da je odvisen od vaših izdelkov ali storitev« (Griffin, 1995: 147). Gre sicer za premeten način, kako bi umetno zadržali svoje kupce, vendar pri tem vseeno manjka želja, da bi za kupce ustvarili neko resnično vrednost in z njimi vzpostavili odnos, zaradi katerega bi se sami odločili, da ne bodo kupovali drugje. Če je to njihova prostovoljna odločitev, potem smo lahko veseli, kajti resnično nam je uspelo tisto, za kar smo se trudili. V primeru postavljanja ovir pa ne gre za pošten odnos do kupcev, saj jih hočemo obdržati z zvijačo, kar pa v pravem odnosu nima svojega mesta.

### **9.2.3 Trženje za zvestobo**

Cilj trženja za zvestobo je v ustvarjanju vrednosti, ki jo ima podjetje in njegovi izdelki oz. storitve za kupce. Skrivnost je v ustvarjanju in zagotavljanju takih vrednosti, ki jih določijo kupci sami. Zvestoba se bo namreč povečala sorazmerno z vrednostjo, ki jo kupec zaznava. Ta vrednost pa ni nikjer tako pomembna kot prav pri preobrazbi ponovnih kupcev v zveste

stranke. »Raziskovanje kupcev, organizacijska politika, usposabljanje in motiviranje zaposlenih ter tržni programi vsi podpirajo celoten cilj ustvarjanja vrednosti in sestavljanja baze zvestih kupcev. Preobrazba kupca kot osebe, ki pri podjetju pogosto kupuje, v zvestega kupca, ki je čustveno navezan na podjetje, je bistvo pri celem procesu upravljanja z zvestobo kupcev« (Griffin, 1995: 156). Med programi trženja za zvestobo se najpogosteje uporabljajo frekvenčni in članski programi. Oboji dajejo kupcem sicer občutek, da so deležni posebnih privilegijev, njihova osrednja pomanjkljivost pa je v tem, da ne vzpostavljajo nikakršne posebne vezi, ki je značilna npr. za trženje z vzpostavljanjem pristnih medsebojnih odnosov s kupci.

### **Frekvenčni programi trženja za zvestobo**

Frekvenčni programi za zvestobo so »načrtovani tako, da ponudijo nagrade kupcem, ki pogosto kupujejo oz. kupujejo veliko« (Kotler, 1996: 50). Prav zato velikokrat služijo kot načrt za povečanje prodaje in razvijanje navidezne zvestobe kupcev oz. strank. Navidezna zvestoba ji pravim zato, ker kupci postanejo zvesti iz napačnih razlogov, saj pri določenem ponudniku kupujejo le zaradi nagrad in ugodnosti, ki so jih deležni pri velikih oz. pogostih nakupih. Cilj takega programa je zelo enostaven: identificiranje, vzdrževanje in postopno povečanje donosnosti »najboljših kupcev« s pomočjo nagrajevanja za kumulativne nakupe in ostalih spodbud, s tem pa jih kot najbolj dobičkonosne skušajo na nek način tudi izolirati od privlačnih ponudb konkurenčnih podjetij. Trženje, namenjeno rednim kupcem, se namreč ravna po Paretovem načelu, ki pravi, da lahko že 20 % kupcev podjetju prinese kar 80 % vseh poslov (glej Kotler, 1996: 50). Problem pri tem je, da ne moremo enostavno sešteti nakupov in na osnovi tega reči, kdo je zvest in kdo ni. Seveda s takim programom dosežemo, da se kupci vračajo in pri nas kupujejo vse, kar potrebujejo v naši ponudbi, vendar je vprašanje, koliko časa še. Recimo, da so nagrade in ugodnosti njihov edini razlog, da kupujejo pri nas, nekega dne pa jih ukinemo. V tem primeru nam ne bi kazalo prav dobro, saj obstaja velika verjetnost, da bodo odšli drugam, zato moramo poleg tovrstnih ugodnosti ustvariti še kakšno drugo vrednost, ki je za naše kupce pomembna ter z njimi vzpostaviti pristen odnos na medosebni ravni.

Taki programi nagrajevanja kupcev so učinkoviti predvsem za tista podjetja, katerih proizvodi oz. storitve imajo pogost in reden cikel ponovnih nakupov, kar pomeni, da imajo kupci trajno potrebo po njih. Tudi kadar kupci izdelke oz. storitve nekega podjetja slabo diferencirajo od konkurenčnih, se pravi, da jih imajo za lahko nadomestljive, se taki programi

izkažejo za uporabne, saj so lahko prav nagrade dober razlog, da kupujejo pri nas in ne pri konkurenci. Poleg tega morajo kupci ceniti nagrade, ki jih podjetje ponuja za pogoste nakupe, in biti mnenja, da se jim to splača. Zavedati pa se moramo, da tak program predstavlja predvsem dolgoročno obveznost, zato moramo, preden ga začnemo izvajati, ugotoviti, če si to sploh lahko privoščimo in če ga morda ne uporabljajo že naši konkurenti. Zelo znan program, ki ga za redne potnike uporabljajo ameriške letalske družbe, je t.i. »frequent flyer program«. Z njim skušajo svoje potnike prepričati, da bi leteli samo z njihovo družbo, zato jih spodbujajo k zbiranju točk (te predstavljajo preletene zračne milje), ki jih lahko zamenjajo za boljši sedež na letalu, brezplačno vozovnico ali druge ugodnosti. Jasno je, da ima podjetje, ki se prvo odloči za tak korak, največ koristi. Ko pa se na to odzovejo konkurenti, se lahko ti programi kmalu spremenijo v breme, saj večina potrošnikov pripada večini teh programov, tako da so povsod deležni ugodnosti. Pridružujem se mnenju kritikov teh programov, ki trdijo, da lahko le-ti podjetje odvrnejo od njegovega osrednjega cilja, to je ponuditi kupcem kar najvišjo raven storitve, s tem ko skušajo pridobiti kupce za ponovni nakup le z ekonomskimi spodbudami. Evropski letalski prevozniki tako trdijo, da zveste potnike ustvari le izredna storitev (glej Kotler, 1996: 50), s čimer se popolnoma strinjam.

### **Članski programi trženja za zvestobo**

Tako kot frekvenčni tudi članski programi prispevajo k povečanju števila nakupov in na nek način k razvijanju zvestobe. V osnovi gre za organiziranje kupcev v članske skupine ali klube, katerih člani imajo različne ugodnosti pri nakupih. »Članstvo v klubu je pogojeno z nakupom ali z obljubo nakupa določene količine ali s plačilom članarine« (Kotler, 1996: 50). Tak program uporablja kar nekaj slovenskih podjetij, med njimi tudi Svet knjige in Mercator. Slednji svojim kupcem omogoča poslovanje z Mercator Pika kartico. Z njo kupci ob vsakem nakupu zbirajo nagradne pike, ki jim prinesejo bon za plačilo blaga po izbiri (kar močno spominja na frekvenčni program trženja za zvestobo), poleg tega pa jim omogoča tudi mesečno plačilo nakupov brez provizije, možnost brezobrestnega obročnega odplačevanja nakupov za določene programe in sodelovanje v nagradnih žrebanjih. Na prvi pogled je to vse, za podjetja pa imajo take kartice še eno korist - na ta način namreč zbirajo tudi podatke o nakupih članov. Podatki o tem, kdo kupuje kaj in koliko, jim nato pomagajo pri ugotavljanju, kateri izdelki bi jih lahko še zanimali.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Nekaj takega se zelo pogosto uporablja tudi na internetu. S tem ko se sprehajamo po spletnih straneh, se beležijo vsebine, ki jih gledamo, na osnovi tega pa se nam odpirajo ponudbe, prirejene našim posebnim potrebam in oglasi za izdelke, ki bi lahko vzbudili našo pozornost.



## **10. SPREOBRNITEV ZVESTIH STRANK V ZAGOVORNIKE**

T.i. zagovorniki se na lestvici zvestobe nahajajo na najvišjem mestu. To so najbolj zvesti kupci oz. stranke, ki pri svojem ponudniku kupujejo vse, kar potrebujejo v njegovi ponudbi, poleg tega pa ga priporočajo še sorodnikom, prijateljem, znancem in mu na ta način pomagajo do novih kupcev. Zagovorniki o podjetju širijo dober glas in s tem na nek način oglašujejo zanj. Med njimi in podjetjem obstaja zelo tesna in zaupna vez, ki je tudi najbolj cenjena in iskana. Na tej stopnji je še posebej učinkovito oglaševanje z govoricami od ust do ust, ki predstavljajo izredno močno tržnokomunikacijsko orodje, saj velja, da je najboljši oglaševalec prav zadovoljna stranka.

### **10.1 GOVORICE OD UST DO UST**

Oglaševanje nima več takega vpliva kot ga je imelo včasih. Nenehno bombardiranje z oglasnimi sporočili pri potrošnikih doseže predvsem to, da si jih zapomnijo vedno manj. Postajajo tudi vse bolj skeptični do tistega, kar vidijo ali preberejo v oglasih, zato je veliko bolj verjetno, da bodo njihove nakupne odločitve temeljile na tem, kar slišijo neposredno od prijateljev, sosedov, celo prodajalcev. »Oglaševanje s pomočjo govoric od ust do ust je najvplivnejša oblika prepričevanja, razpoložljiva na industrijskih tržiščih« (Cram, 1994: 50). Ljudje namreč pogosto govorijo o podjetjih, njihovih izdelkih, storitvah in zaposlenih, pa naj gre za pritožbe ali pohvale. Vendar danes to ni več edina tema pogovorov med potrošniki, saj se veliko govori tudi o oglaševanju, posebnih ponudbah, časopisnih člankih, i.t.d. Prav ta tržnokomunikacijska orodja lahko občutno pripomorejo k sprožitvi govoric. »Propagandni triki, domiselna pošta, kreativne promocije in izzivalne oglaševalske kampanje stimulirajo pogovore med kupci in potencialnimi kupci, bodisi zaradi šokiranja, humorja in zabave ali zaradi abstraktnih idej« (Smith, 1993: 376). Za prikaz moči, ki jo imajo govornice od ust do ust, je dovolj zgovoren že primer pogovora med prijatelji ali znanci, ki pogosto nanese na kino in filme. Velikokrat sem se za ogled določenega filma tudi sama odločila prav na podlagi priporočil prijateljev, ki so film že videli. Oglasi za filme namreč ne nudijo dovolj informacij, da bi se lahko le na podlagi teh odločili, ali nam bi bil film všeč ali ne. Zato pa k ogledu filma toliko bolj pripomore prijateljeva beseda, katere učinek se ne more primerjati niti z oglaševanjem niti z obsežno promocijo.

Priporočanje je torej eden najboljših načinov za uspešno pridobivanje novih kupcev. Njegova učinkovitost temelji na tem, da prihaja s strani objektivne druge osebe. Priporočila namreč prihajajo od nekoga, ki dobro pozna podjetje in njegove izdelke oz. storitve, je prepričan o njegovi zanesljivosti ter nima nikakršnega finančnega motiva za hvaljenje teh izdelkov (glej Griffin, 1995: 161).

Pridobitev novega potencialnega kupca s pomočjo priporočil prinaša tri izrazite prodajne prednosti (glej Griffin, 1995: 162):

- **Za prodajo je potrebno manj časa.** »Prodajne statistike kažejo, da boste pri prodaji priporočanemu potencialnemu kupcu potrebovali pol manj časa kot pri nepriporočanemu potencialnemu kupcu« (Griffin, 1995: 162). V takih primerih velik del prodaje doseže že sam vir priporočil. Pri prvemu nakupu je ključni dejavnik zaupanje, ki za svoj razvoj zahteva določen čas. Pri priporočilih pa to sploh ni ovira, saj prihajajo od ljudi, ki jih ti potencialni kupci poznajo, spoštujejo in jim zaupajo.
- **Priporočani potencialni kupci imajo večji potencial za zvestobo.** Za ljudi, ki kupujejo zaradi osebnih priporočil, je značilno, da so bolj nagnjeni k zvestobi kot tisti, ki kupujejo zaradi oglasov. Pri oglasih so ponavadi ugodne ponudbe tiste, ki privabijo kupce. To pa jih v trgovino pripelje le za kratek čas, saj se taki kupci večinoma ne vračajo, razen če gre zopet za kakšno ugodno ponudbo.
- **Ljudje pridejo pripravljeni na nakup.** V trgovino gredo namreč z dobršnim namenom, da bi kupili tisto, kar jim je nekdo priporočil.

Vsi smo že izkusili, kako hitro potujejo novice od ust do ust, pa naj gre za dobre ali slabe, slednje potujejo še hitreje. Enako velja za pogovore med kupci in njihovimi znanci. Zadovoljni kupci o svoji dobri izkušnji niso pripravljeni veliko govoriti, »vendar pa je zanje bolj verjetno, da bodo ostali zvesti kupci, saj so izkušnjo doživeli na lastni koži« (Kotler v Smith, 1993: 377). Medtem ko je za nezadovoljne kupce značilno, da »o svoji slabi izkušnji povedo dva- ali trikrat več ljudem kot zadovoljni kupci« (Smith, 1993: 377). Prav zato je dobro, če podjetje svojim strankam ponudi nekaj, o čemer lahko govorijo. To je lahko odlična postrežba, edinstven odnos do kupcev ali kaj drugega. Naloga, ki jo ima podjetje, pa s tem še ni končana. Da bi ohranilo nastajanje in širjenje govoric, mora nenehno iskati nove načine, da si zasluži svoje mesto v pogovorih med potrošniki. Ko enkrat razvije določeno število zvestih kupcev, ima priložnost, da to količino še razširi. Vsakega zvestega kupca

lahko namreč pomnoži s številom njegovih prijateljev, ki so potencialni kupci za izdelke, ki jih ponuja. Ena izmed učinkovitejših in pogosto spregledanih metod za doseg tega cilja je promocija »priporoči prijatelja«. Osnovna tehnika je, da podjetje svoji stranki ponudi določeno nagrado, če ga le-ta priporoči kateremu od svojih znancev. Tako metodo je pri nas med drugimi uporabila tudi družba za telekomunikacijske storitve Simobil, ki je svoje naročnike in Halo uporabnike nagrajevala za vsakega novega naročnika, ki so ga pripeljali.

## **11. NEAKTIVNOST KUPCEV**

Včasih se zgodi, da kupci pri svojem ponudniku dolgo ničesar ne kupijo. Če je to obdobje daljše od običajnega nakupovalnega cikla, lahko rečemo, da gre za nedejavne kupce oz. stranke. Taka neaktivnost stalnega kupca za ponudnika predstavlja veliko izgubo - dosti večjo kot v primeru kupca, ki je pri tem ponudniku kupoval le enkrat. Poleg tega ne gre le za kratkoročno izgubo, pač pa tudi izgubo bodočega dobička. Če izračunamo, koliko denarja je kupec pri ponudniku zapravil npr. v desetih letih, ne gre več za tako majhne številke. Ponudnikova izguba je še dosti večja kot jo prikazujejo samo številke, saj s tem, ko izgubi kupca, izgubi tudi njegova priporočila in oglaševanje od ust do ust. Poleg tega lahko zaradi negativnih govoric v nevarnost spravlja tudi prodajo novim kupcem, saj bo »tipičen nezadovoljen kupec o svoji izkušnji povedal od 8 do 10 ljudem. En izmed petih pa bo povedal dvajsetim« (Griffin, 1995: 184). V takem primeru mora podjetje čim prej stopiti v stik z njim, obnoviti odnos in ugotoviti vzroke za njegovo nedejavnost ter jih odpraviti še preden se isto zgodi ostalim kupcem. Če nedejavnim kupcem pozorno prisluhnemo, nam bodo sami povedali, kaj moramo storiti, da se bodo vrnili k nam. Odnos z vsakim potrošnikom je treba zato nujno razvijati od stopnje, kjer se le-ta nahaja, do naslednje stopnje zvestobe. S tem, ko kupci dosežejo stopnjo zagovornikov, naloga podjetja še ni končana, saj se mora še naprej truditi, da bi le-ti nadaljevali svoje kupovanje in priporočanje.

Kazalec, da se je odnos med podjetjem in kupcem začel krhati, je ponavadi cena, ki za kupca na neki točki postane bistvena. Taka sprememba ne nastane čez noč, pač pa se odvija postopoma, pogosto zato, ker podjetje počasi izgublja stik s svojimi kupci. Le-ti ne čutijo več nobene povezanosti s podjetjem in posledica tega je, da jim postane vseeno pri komu kupujejo, zato postanejo odprti tudi za ponudbo konkurenčnih podjetij. Če nam ni uspelo

ohraniti stikov s svojimi kupci, jim pokazati, koliko nam pomenijo, in če smo jih jemali samoumevno, bi lahko rekla, da smo jim celo sami pomagali pri njihovi odločitvi za drugega ponudnika. V mnogih primerih pa je nezadovoljstvo kupcev enostavno posledica ponudnikovega nerazumevanja, kaj je kupcem pomembno. Npr.: kupec hoče bel pas, trgovec pa mu ponuja vse ostale barve, saj predvideva, da potrebuje le pas, kakršne koli barve. Čeprav hoče zadovoljiti potrošnikovo primarno potrebo, ne razume ali dostavi tistega, kar je za kupca najbolj pomembno, zato le-ta odide drugam.

## **12. PRITOŽBE KUPCEV KOT OJAČEVALCI ZVESTOBE**

Tudi pri odnosih s kupci so težave neizogibne. Na tem področju se namreč kar pogosto pojavljajo takšne ali drugačne nevšečnosti, bistveno je le, kako se podjetje odzove nanje. »Pritožbe so najbolj pogosta in neposredna oblika povratnih informacij s strani kupcev« (Silverman Goldzimer, 1989: 79) in nikakor ne pomenijo nekaj slabega, celo nasprotno - ponujajo priložnost, da kupcem pokažemo skrb za njihovo zadovoljstvo in še okrepimo njihovo zvestobo. »Nekatere raziskave potrjujejo, da lahko ljudje, katerih pritožbe so primerno obravnavane, postanejo celo bolj zvesti kupci kot tisti, ki nikdar ne izkusijo težav« (Griffin, 1995: 191). Prav to spoznanje bi moralo dati misliti vsem tistim, ki vztrajno ignorirajo pritožbe svojih kupcev v prepričanju, da jim to nikakor ne more škoditi.

Kadar podjetje ne dobiva pritožb, je to pogosto zanesljiv kazalec, da je nekaj narobe. Odsotnost pritožb po vsej verjetnosti pomeni, da kupci raje odidejo ali v najboljšem primeru zmanjšajo količino nakupov, kot da bi se pritožili. V povprečju se samo 5 % nezadovoljnih kupcev dejansko pritoži podjetju (glej Timm, 2001: 47). Ogromna »tiha večina« gre raje drugam kot da bi se prepirali. Njihov odhod lahko preprečimo z več metodami (glej Griffin, 1995: 192). Najprej jim moramo omogočiti enostavno dajanje povratnih informacij. Na ta način jih spodbudimo, da nam zaupajo že najmanjše nevšečnosti, ki so jih izkusili z našim podjetjem, preden te nevšečnosti postanejo problem, ki bi bil lahko zadosten razlog za odhod h konkurenci. To lahko dosežemo npr. z rednim anketiranjem kupcev o njihovem zadnjem nakupu oz. splošnem zadovoljstvu s podjetjem, analizo njihovih pritožb ter predlogov in

navideznim nakupovanjem.<sup>4</sup> Ko od kupcev dobimo povratne informacije, moramo čim hitreje ukrepati. Če v primeru pritožbe ne moremo rešiti težave, se moramo vsaj čim hitreje posvetiti njenemu reševanju. Vsekakor moramo zmanjšati tudi nevšečnosti pri popravilih, garanciji in povračilu denarja, kar so pogosti vzroki za nezadovoljstvo kupcev.

Pri sporih s kupci se pogosto soočamo tudi z njihovo jezo. V takih primerih je treba ravnati še posebej previdno, zato je zelo priporočljivo, da zaposlene ustrezno pripravimo na reševanje takih situacij. Z jeznim kupcem se lahko spoprimemo na več načinov (glej Gitomer, 1998: 132 in Silverman Goldzimer, 1989: 79):

- Na kakršnokoli pritožbo se moramo nemudoma odzvati. Način, na katerega se lotimo problema, je namreč pogosto bolj pomemben kot sama rešitev.
- Če je možno, kupca odpeljemo v ločen prostor, kjer se lahko nemoteno pogovorimo.
- Jeznim kupcem ne smemo oporekati in jih še dodatno jeziti. Nikakor ni dobro, če hočemo na vsak način zmagati v prerekanju. Veliko bolje je, da se koncentriramo na iskanje rešitve, ki bi bila ugodna za obe stranki, zato moramo najti nekaj, o čemer se s kupcem strinjamo.
- Jeznemu kupcu moramo pustiti, da si olajša vest. Pri tem ga pozorno poslušamo in spodbujamo, naj nam pojasni vzrok jeze ter pove, kako mu lahko pomagamo.
- Bistveno je namreč, da ugotovimo, kako kupec hoče, da rešimo njegov problem in ne, kako bi ga rešili mi, da bi bila rešitev čim bolj ugodna - za nas. Kupci namreč nočejo, da se nekdo samo loti njihovega problema, pač pa da ga reši, zato moramo ugotoviti, ali bi radi, da se stvar reši s popravilom, nadomestnim izdelkom, vračilom denarja ali kako drugače.
- Predlagati moramo torej rešitev na podlagi zahtev in želja kupca. Pri tem je »dati kupcem tisto, kar zahtevajo, bolje kot barantanje. Če barantate, je več možnosti, da zapravite njihovo naklonjenost« (Marcus v Griffin, 1995: 199).
- Če kupec ni zadovoljen s ponujeno alternativo, ga moramo povprašati, kaj je po njegovem mnenju pravična rešitev. Večina kupcev bo namreč poštenih in verjetno ne

---

<sup>4</sup> Pri navideznem oz. namišljenem nakupovanju »najamemo ljudi, ki se pretvarjajo, da so potencialni kupci in nam nato poročajo o dobrih in slabih izkušnjah pri nakupovanju izdelkov našega podjetja in konkurence. Ti namišljeni kupci lahko tudi sprožijo konflikte z namenom, da ugotovijo, kako dobro se prodajalci znajdejo v določeni situaciji« (Kotler, 1996: 42). »Bistvenega pomena pri tehniki zbiranja podatkov z navideznim nakupovanjem je, da da podjetjem sredstvo za nadzorovanje izvajanja storitev s strankine perspektive. V nasprotju z običajnimi merjenji zadovoljstva zajamemo tu drug vidik, in sicer opišemo storitve, kot jih je deležna stranka« (Brešar, 2000: 36).

bodo zahtevali zamenjave le zato, da bi brezplačno prišli do novega izdelka. Zaradi stroška enega izdelka ali storitve pa se nikakor ne spleča tvegati izgube kupca.

- Take kupce je treba čez nekaj časa poklicati in jih povprašati, če so bili zadovoljni z rešitvijo problema. Dobro razrešena pritožba je v današnjih časih kar redkost, zato s tem klicem potrdimo, da nam ni vseeno za kupca.

## **13. VLOGA VODSTVA IN ZAPOSLENIH PRI RAZVIJANJU ZVESTOBE KUPCEV**

Pri razvijanju zvestobe kupcev je bistvena učinkovitost zaposlenih. Mnenje o podjetju si kupci ustvarijo prav na podlagi interakcij z zaposlenimi, zato se morajo tako zaposleni kot tudi vodstvo zavedati, da se ugled podjetja gradi z vsakim kontaktom, z vsakim kupcem posebej. »Danes spoznavamo, da zaposleni, ki so predani svojemu delu in za katere podjetje dobro skrbi ter se čutijo cenjene, zelo verjetno dobro delajo s kupci in s tem pripomorejo k uspehu celotnega podjetja« (Griffin, 1995: 114). Vodstvo ima pri tem seveda pomembno nalogo, saj mora zaposlenim zagotavljati ključna sredstva in podporo, ki jim bo pomagala pri uresničevanju skupnih ciljev.

### **13.1 ODNOS MED ZAPOSLENIMI IN KUPCI**

»Edina prava razlika med trgovinami je v načinu, kako ravnajo s svojimi kupci« (Silverman Goldzimer, 1989: 21). Za uspešno funkcioniranje kakršnega koli načrta razvijanja zvestobe se moramo zato najprej zavedati, da so zaposleni tisti, ki so v neposrednem stiku s kupci. Prav oni predstavljajo izdelke oz. storitve podjetja ter lahko pri kupcih dosežejo zvestobo ali pa jih odvrnejo proč. »Kupci iz ene izkušnje posplošujejo na celotno podjetje« (Silverman Goldzimer, 1989: 23), zato tukaj ni prostora za slabo voljo in neprijaznost. Ravno tako je zanje značilno predpostavljjanje, da se slabe (ali dobre) lastnosti običajno pojavljajo skupaj. Gre za pojav, ki ga v psihologiji imenujejo halo efekt, označuje pa ga prepričanje, da ima nekdo, ki ima neko negativno (ali pozitivno) lastnost, tudi druge negativne (pozitivne) lastnosti (glej Nastran Ule, 1994: 54). Ravno pred kratkim me je prijetno presenetil odnos zaposlenih v trgovini Harvey Norman v ljubljanskem BTC-ju. Takoj na vhodu me je varnostnik prijazno pozdravil in mi prav tako zaželel lep dan, ko sem zapuščala trgovino. Že to se mi je zdelo nekaj novega glede na povprečno stopnjo prijaznosti v naših trgovinah.

Opazila sem tudi napise, ki kupce nagovarjajo, naj se za pomoč obrnejo k njihovem prijaznem osebju. To sem tudi storila in res so bili ustrežljivi. Dobila sem občutek, da se zavedajo, da so za zadovoljstvo kupcev odgovorni prav vsi v podjetju in nikakor ne le posamezni oddelki. Vendar očitno le ni vse tako lepo kot se zdi na prvi pogled, saj sem kakšen teden kasneje v uvodniku *One*, tedenske priloge *Dela* in *Slovenskih novic*, ki ga piše urednica Sabina Obolnar, brala o njeni slabi izkušnji s tem istim podjetjem. Sprašuje se, zakaj ji je tamkajšnji zaposleni police malomarno vrgel v avto in zakaj ga je moral njegov inštruktor iz Avstralije pred njenimi očmi učiti, kako se stvarem streže (glej Obolnar, 2002: 5). S tem hočem povedati, da je tudi pri ravnanju s kupci potrebna neka konsistentnost, saj lahko zaradi ene slabe izkušnje pozabimo na vse dobre. Na kontaktnih mestih morajo biti zato zaposleni predvsem tisti, ki imajo veselje in občutek za delo ljudmi. Paradoksalno imajo prav ti zaposleni ponavadi najnižje plače in najmanj vpliva v podjetju, njihova vloga pri vzpostavljanju odnosov s kupci in pri razvijanju njihove zvestobe pa je daleč najpomembnejša. Na kupce namreč naredi največji vtis prav tisto, kar vidijo na samem mestu nakupa. Zaposleni morajo zato razumeti pričakovanja in potrebe kupcev ter jim pomagati, da jih kar najbolje zadovoljijo. Do sedaj so bili kupci večinoma povsod na prvem mestu, zaposleni pa na zadnjem, kar jasno pove, kje je problem, saj nezadovoljni in nemotivirani zaposleni vodijo le do nezadovoljnih kupcev. Slabega odnosa med kupcem in predstavnikom podjetja, ki je v konkretnem stiku z njim, pa ne more nadomestiti niti močna oglaševalska kampanja.

Izbira zaposlenih je izredno pomemben proces, ki zahteva tudi veliko časa. Razgovori so običajen pristop k ocenjevanju ustreznosti kandidatov za zaposlitev, vendar sami razgovori niso vedno najbolj primerni. Morda je bolje, da jih delodajalec dopolni s praktičnim preizkusom - potencialnega kandidata postavi v delovno okolje in opazuje, kako se resnično obnaša, reagira, ujame s sodelavci, ... Iz takega opazovanja lahko o kandidatu izvemo veliko več kot lahko predvidevamo iz njegovega načina oblačenja in naučenih odgovorov na pričakovana vprašanja. Dobra izbira so prilagodljivi kandidati, ki imajo željo po učenju. Pogosto takih ljudi sploh ni treba iskati, saj sami pridejo v organizacijo, lahko tudi na osnovi priporočila nekoga, ki tam že dela. Pomembno je, da izberemo res prave kandidate, ki so zmožni dosežati cilje organizacije, še pomembneje pa, da nam te posameznike uspe tudi obdržati. Vsekakor je na določen čas treba zaposlovati nove ljudi, saj vsaka organizacija potrebuje sveže ideje in pristope, vendar pri tem ne smemo pozabiti, da zaposleni, ki v neki organizaciji delajo že dalj časa, prinašajo številne koristi (glej Cram, 1994: 65):

- Taki zaposleni dobro poznajo svoje mesto in odgovornost v podjetju. Vedo, kaj se od njih pričakuje, to pa lahko dosežejo le z izkušnjami.
- Ljudje, ki so v neki organizaciji zaposleni že dalj časa, dobro poznajo tudi svoje kolege. Organizacijo namreč sestavlja ogromno posameznikov, od katerih ima vsak posebne spretnosti in znanja, prav tako pa tudi pomanjkljivosti in šibke točke, zato je potreben čas, da vsak izmed zaposlenih spozna ljudi, s katerimi dela.
- Ena izmed koristi je tudi ta, da dobro poznajo izdelke in storitve, to pa jim prinaša samozavest, s katero lahko stopijo pred kupce.
- Sčasoma pridobijo tudi znanje o stalnih kupcih. To jim pomaga pri napovedovanju potrošnikovega odziva na različne situacije, kar je možno narediti le na osnovi prejšnjih izkušenj. Tako razumevanje in empatičnost pa kupcem le koristi.
- Naslednja korist se nanaša na organizacijsko kulturo. Knjiga pravil o vedenju in ravnanju ni nobena rešitev. Najbolj učinkovit je vzorni model, pri katerem vodstvo zaposlenim predstavlja vzor za vedenje, to pa se sčasoma oblikuje v organizacijsko kulturo. Poznavanje in ravnanje v skladu z njo pripomore k ohranjanju konsistentnosti v organizaciji.
- Zadnja korist izhaja iz vseh prej omenjenih. Le takrat, ko zaposleni dobro poznajo svojo vlogo, sodelavce, izdelke, kupce in organizacijsko kulturo, je njihov prispevek k učinkovitosti lahko zares opazen.

### **13.2 ODNOS MED VODSTVOM IN KUPCI**

Odnosi s kupci so najdragocenejše premoženje podjetja in prav zato bi morali biti deležni več pozornosti ter časa s strani vodstva. Z rastjo podjetij so stiki med vodstvom in kupci vedno manj pogosti in manj neposredni. Nastajanje take vrzeli med organizacijo in kupci pa povzroča nevarnost pomanjkanja razumevanja zanje. »Relativno nizka stopnja stikov s kupci pomeni, da mora vodstvo zanko povratnih informacij zaključiti s formalnimi tržnimi raziskavami in drugimi mehanizmi zbiranja podatkov o kupcih« (Donaldson in O`Toole, 2002: 147), ki so v takih primerih nepogrešljivo orodje, saj le take informacije pripomorejo k izboljšanju tistega, kar kupci najbolj cenijo. Uspešna podjetja si ponavadi prizadevajo obdržati tiste kupce, ki so seznanjeni s sistemom, postopki in zato potrebujejo manj pomoči ter cenijo odnos s svojim ponudnikom. Na ta način pripomorejo tudi k znižanju stroškov. Enak princip velja za zaposlene.



### 13.3 ODNOS MED VODSTVOM IN ZAPOSLENIMI

Vodstvo vsakega podjetja bi se moralo sprijazniti z dejstvom, da sicer ni neposredno odgovorno za zadovoljstvo svojih kupcev oz. strank, lahko pa največ pripomore k zadovoljstvu svojih zaposlenih, ki imajo vlogo zastopnikov podjetja in vplivajo na njegovo podobo na trgu. Zadovoljni in optimistični zaposleni so ključnega pomena pri razvijanju zadovoljstva in zvestobe kupcev, saj »obstaja neposredna povezava med razpoloženjem zaposlenih in načinom, kako le-ti ravnajo s kupci« (Griffin, 1995: 225). Prodajalec, ki je slabe volje in pusti, da to vpliva na njegov odnos do kupcev, lahko namreč prav te kupce in po možnosti tudi njihove znance, s katerimi bodo delili to izkušnjo, obrne proti celemu podjetju. Za zaposlene je tudi značilno, da prevzemajo miselnost vodstva, zato bodo s kupci ravnali tako kot vodstvo ravna z njimi (glej Silverman Goldzimer, 1989: 41). Prav zaradi tega je nujno, da svoje zaposlene spoštujemo, saj bodo le na ta način tudi oni spoštovali naše kupce.

Kakovost storitev, ki jih podjetje ponuja, je odvisna predvsem od sposobnosti, znanja in interesa zaposlenih. Naloga vodstva je, da za ta mesta izbere prave ljudi, v skladu s kulturo podjetja izpopolni njihovo znanje (izobraževanje zaposlenih za ravnanje s kupci je namreč dolžnost vodstva do kupcev), sprti ocenjuje njihovo delo in jih zanj tudi ustrezno nagradi. Sistem upravljanja odnosov s kupci mora biti zato deležen podpore »enotne korporativne vizije, skupnih prepričanj, notranjih dialogov, inovativnega vodstva in poslovne etike« (Donaldson in O'Toole, 2002: 149). Podjetja spoznavajo tudi, da v današnjem okolju potrebujejo bolj odprte, fleksibilne in kupcem prijazne sisteme.

Bistvena skrb vodstva pri vzpostavljanju organizacijske kulture, ki je osredotočena na razvijanje zvestobe, naj bi bilo timsko delo in zagotavljanje avtoritete zaposlenim. Določena stopnja avtoritete je namreč nujna za reševanje pritožb na samem mestu, to pa predstavlja odskočno desko za zadovoljstvo kupcev. General George S. Patton je nekoč dejal: »Ljudem nikoli ne govorite, kako naj nekaj naredijo. Povejte jim, kaj hočete, da dosežejo, in presenetili vas bodo s svojo genialnostjo« (Patton v Cram, 1994: 59). Gre za to, da zaposleni dobijo strateška in ne specifična navodila, kako naj kaj storijo. Avtoriteta in izobraževanje vplivata tudi na obnašanje zaposlenih, ki so bolj motivirani za razvijanje zadovoljstva pri kupcih. Vsak izmed zaposlenih naj ima zato občutek odgovornosti pri doseganju skupnih ciljev. Ko so zaposleni dobro usposobljeni, se mora podjetje truditi, da jih obdrži. Preden imajo lahko zveste kupce, morajo namreč imeti zveste zaposlene.

»Uspešno vodstvo se zaveda, kako pomembno je, da imajo zaposleni, ki so v stiku s kupci, na voljo potreben čas, sredstva, izobraževanje in podporo podjetja« (Griffin, 1995: 114), da lahko dobro opravijo svoje delo. Eden najpogostejših vzrokov za izgubo dobrih delavcev je prav v zastavljanju visokih zahtev glede zvestobe kupcev, brez da bi zaposlenim zagotovili možnosti in sredstva za uresničitev teh pričakovanj. Vodstvo mora svoje zaposlene najprej seznaniti s tem, kaj zvestoba kupcev sploh pomeni za uspešnost podjetja. Nato mora postaviti jasne cilje in zaposlene vključiti v razvoj ter vzdrževanje učinkovitega programa za doseganje le-teh. Zelo pomembno je tudi, da opravlja mesečno merjenje spremenljivk, ki določajo zvestobo, ocenjuje, pregleduje dosežene rezultate, prepozna ovire za razvijanje zvestobe ter se jim pravočasno prilagaja oz. jih korigira. Zato morajo zaposleni, ki so v stiku s kupci, jasno razumeti cilje podjetja in svojo vlogo pri njihovem doseganju. Če vedo, da je njihovo delo cenjeno in pomembno za podjetje, so pripravljene tudi bolj trdno delati. Za podjetja, ki se tega zavedajo, je značilno, da bolj vrednotijo investicije v ljudi kot v tehnologijo, tehnologijo pa uporabljajo le za podporo ter pomoč zaposlenim, ki so v stiku s kupci, in ne za njihovo nadzorovanje oz. zamenjavo (glej Schlesinger in Heskett v Griffin, 1995: 114).

Motiviranje zaposlenih je ena pomembnejših nalog, ki jih ima vodstvo. Vendar tehnike motiviranja kot so denarne spodbude, nagrade, motivacijski seminarji in druge koristi niso več tako učinkovite kot so bile včasih. Zaposlene je namreč težko motivirati, da bi proizvajali dobiček za nekoga drugega, zato jih je treba spodbuditi, da bodo sestavni del procesa razvijanja zvestobe kupcev. Svoje poslanstvo v podjetju morajo jemati širše kot le specifične naloge, za katere so odgovorni. Pri tem bodo bolj pripravljeni sodelovati, če bodo videli, da so pri doseganju organizacijskih ciljev uporabljene tudi njihove ideje. Da lahko te ideje uresničijo, pa jim mora vodstvo dovoliti, da tudi sami odločajo ter jim zagotoviti čim več informacij, podporo in seveda tudi določene nagrade. Pri nagrajevanju je pomembno razumeti, da vrednost nagrade določi njen prejemnik in ne darovalec. Vodstvo se mora zavedati, da zaposleni stvari vidijo z lastne perspektive in ne z njihove, zato je treba nagrade prilagoditi nagrajencem. »Naloga tržnikov je, da prepoznajo potrebe, želje in življenjski slog ljudi ter temu ustrezno prilagajajo nagrade in spodbude, ki so jim namenjene« (Drevenšek, 2002: 46). To najlažje storimo tako, da jim omogočimo izbiro med različnimi nagradami (glej Silverman Goldzimer, 1989: 136).

Glede na to, da je končno zadovoljstvo kupcev rezultat prizadevanja tako zaposlenih kot tudi vodstva, je nujno, da delujejo povezano in skladno. Vse večja kompleksnost in nekonsistentnost znotraj podjetij sta namreč pripeljali do potrebe po integriranosti, ki naj bi se odražala v skupni zavezanosti h kakovosti in zadovoljstvu kupcev. To pa se nanaša na t.i. interni marketing, kjer so zaposleni obravnavani kot interni kupci, njihovo delo pa kot interni izdelki (glej Donaldson in O`Toole, 2001: 154). Interni marketing je organizacijam v veliko podporo predvsem pri zaposlovanju, usposabljanju in motiviranju zaposlenih, s pomočjo katerih lahko povišajo raven zadovoljstva svojih kupcev (glej Clark v Egan, 2001: 140). »Široko ga lahko interpretiramo kot tiste dejavnosti, ki izboljšujejo notranje komuniciranje ter zavedanje zaposlenih o pomembnosti kupcev, in kot člen med temi dejavnostmi ter aktivnostmi na zunanjem trgu« (Hogg v Egan, 2001: 140). Interni marketing naj bi tako zaposlenim pomagal razumeti in sprejeti pomembnost interakcij s kupci ter njihovo odgovornost za skupno kakovost ter za kakovost interakcij podjetja. Prav tako naj bi jim pomagal razumeti in sprejeti poslanstvo, strategije in zunanje kampanje podjetja. Služil naj bi tudi za nenehno motiviranje zaposlenih in informiranje o novih konceptih, izdelkih, storitvah ter poslovnih rezultatih (glej Donaldson in O`Toole, 2002: 155), kar je poleg nagrajevanja nepogrešljivo za uresničevanje zastavljenih ciljev in doseganje zelene konkurenčne prednosti. Taka strategija pogosto zahteva spremembo organizacijske kulture, ki mora prerasti v miselnost vseh zaposlenih v podjetju. Prav to je značilnost, zaradi katere ta pristop izstopa od drugih. Vzpostavljane pristnih odnosov potrebuje dolgoročno strategijo in investiranje v ljudi ter postopke, ki bodo vzpostavili trajno zadovoljstvo kupcev. Da bi bilo podjetje v odnosih s kupci učinkovito, mora biti interni marketing tudi formalno oblikovan in upravljan.

## **14. KAKO DO BOLJŠIH ODNOSOV S KUPCI**

Izdelki in storitve različnih ponudnikov so si med seboj vse bolj podobni, zato le-ti posegajo po številnih tržnih strategijah, da bi se v očeh potrošnikov razlikovali od svojih konkurentov. V ta namen uporabljajo tudi splet različnih metod komuniciranja, ki ga sestavlja oglaševanje, pospeševanje prodaje, osebna prodaja, publiciteta in odnosi z javnostmi, neposredno oglaševanje, sejmi in razstave, celostna podoba, embalaža, sponzorstvo, oprema prodajnih mest, govorice od ust do ust in internetno komuniciranje (glej Smith, 1993: 13). Njihov

končni cilj je seveda čim večji dobiček, ki ga lahko dosežejo na tri načine (če odmislimo zmanjšanje stroškov in povečanje trgovskih marž): z večjim številom kupcev, z večjim številom nakupov ali z dražjimi nakupi.

Opažam, da pri nas zaradi takšnih ali drugačnih razlogov še vedno prevladuje mišljenje, da se najbolj splača pridobiti čim več novih kupcev, zato skušajo podjetja prednost pred drugimi pogosto doseči s tržnimi orodji, ki imajo le kratkoročni učinek (npr. pospeševanje prodaje z nagradnimi igrami, popusti, ...). Take dejavnosti le redko ustvarijo trajno vrednost tako za ponudnike kot tudi za potrošnike, ki lahko posledično postanejo občutljivi na ceno in so že za majhen prihranek pripravljeni oditi h konkurenčnemu ponudniku. Prizadevanje za večanje tržnega deleža ima na razvijanje zvestobe celo negativen vpliv, saj povečuje raznolikost potrošniške baze podjetja, zato je le-to prisiljeno potrebe heterogene množice potrošnikov zadovoljiti s skupino homogenih proizvodov ali storitev. Pozornost, ki bi bila lahko usmerjena na visoko potencialne kupce, je oslABLJENA in namenjena široki množici manj obetajočih kupcev. Da bi bila situacija še slabša, so lahko prav ti visoko potencialni kupci deležni kakovostnejših storitev pri konkurentih. Podjetja se tako soočajo s paradoksom, saj z željo po hitrem večanju tržnega deleža in dobička velikokrat preveč tvegajo in izgubijo najbolj dobičkonosne kupce. Vse preveč se osredotočajo le na pridobivanje novih kupcev in se niti ne zavedajo, da jih to stane približno petkrat več kot ohranitev svojih dosedanjih kupcev (glej Timm, 2001: 37). Iskanje novih kupcev namreč zahteva veliko kreativnosti, agresivnosti, predvsem pa denarnih sredstev. Vse preveč truda se vlaga tudi v neprestano tekmovanje s konkurenti - čigava ponudba bo cenejša, ugodnejša in boljša, pri tem pa se prepogosto pozabi na najbolj bistven element v celotnem procesu – kupca. Prihodnost uspešnega poslovanja je namreč prav v graditvi dobrega odnosa s kupci, ki postopoma pripelje do njihove zvestobe. Podjetja morajo zato pokazati interes za tak odnos in poudariti vrednost, ki jo imajo za kupce njihovi proizvodi oz. storitve. Zavedati se morajo tudi, da ima stabilna baza potrošnikov večjo vrednost kot sama prodaja, saj so rezultati, ki izhajajo iz zvestobe kupcev, dolgoročni in kumulativni.

Pri trženju na osnovi vzpostavljanja dobrih odnosov s kupci gre za t.i. »relationship marketing«, ki je naslednik množičnega trženja. »Relationship marketing je nenehna uporaba najnovejšega znanja o posameznih kupcih za oblikovanje izdelkov in storitev, ki je interaktivno sporočana, z namenom razvijanja trajnega in dolgoročnega odnosa, ki je vzajemno koristen« (Cram, 1994: 19). Z drugimi besedami, tako trženje obsega predvsem

poslušanje kupcev in beleženje ter odzivanje na njihove preference. Monolog množičnega komuniciranja se tako spreminja v dialog, kjer se gradi individualne vezi z vsakim kupcem posebej. Relationship marketing pa ni pravzaprav nič novega. Mnoga manjša podjetja ga izvajajo že stoletja, ne da bi vedela, da to v resnici počnejo. S tem, ko prijazno ravnajo s kupci in cenijo njihove nakupe, so ta majhna podjetja uspela doseči tisto stopnjo zadovoljstva kupcev, ki jih bo vzpodbujala, da pridejo nazaj in širijo dober glas o podjetju. Zdi se, da ne počnejo nič nenavadnega, pa vendar so kupci danes redko deležni takega ravnanja. Na ta podjetja se zato zlahka navežejo in jih nagradijo s svojo zvestobo.

»V današnjem konkurenčnem okolju pritisk, ki ga čutijo vsa podjetja, da zadržijo obstoječe stranke in pridobijo nove, neprestano narašča. Z naraščanjem zahtev strank je edini način, da podjetje obdrži svoj tržni delež, uskladitev strategije in transformacija podjetja – iz osredotočenosti na izdelek na osredotočenost na stranko. Osredotočenost na stranko predstavlja nov način poslovanja in vpliva na pet področij – strategijo, taktiko, zaposlene, procese in tehnologijo« ([http://www.its.si/storitve\\_crm.htm](http://www.its.si/storitve_crm.htm), 27.10.2002). Podjetja morajo predvsem razumeti in tudi predvidevati potrebe sedanjih ter potencialnih strank, vendar pa razumevanje lastnih strank samo po sebi še ni konkurenčna prednost. Temelj za konkurenčno razlikovanje med podjetji se danes imenuje CRM – Customer Relationship Management, po naše upravljanje odnosov s kupci. »Gre za vzpostavljanje enotnega dolgoročnega dialoga s kupci prek vseh poslovnih funkcij in vseh stičnih komunikacijskih točk, celovito upravljanje odnosov s strankami prek vseh funkcijskih enot podjetja, zagotavljanje enostavne in konsistentne komunikacije s kupci in predvsem za razumevanje vedenjskih navad in poznavanje kupcev ali strank« (Bartolini, 2002: 55). Upravljanje odnosov s kupci tudi pri nas postaja vroča tema, o kateri sem opazila, da se vse več govori in piše, saj podjetjem prinaša številne koristi - omogoča prepoznavanje posameznih kupcev in njihovo donosnost, prepoznavanje njihovih specifičnih potreb in s tem ponudbo po meri posameznika, omogoča znižanje stroškov trženja s pripravo učinkovito merjenih tržnih akcij, poleg tega pa pripomore tudi k večjemu zadovoljstvu in zvestobi. »Integrirana poslovna rešitev CRM brez težav povezuje zaposlene in poslovne procese v celostno poslovno verigo in ustvarja vrednost skozi boljše odnose s strankami, usmerjenost razvoja izdelkov in storitev k strankam ter celostne poslovne procese, ki podpirajo poglobljeno sodelovanje s stranko« (Novinec v Vagaja, 2002).

*»Stranke so najpomembnejši dejavnik pri poslovanju in prihodkih organizacije, vendar tradicionalno trženje ni prilagojeno potrebam sedanjih strank. Te namreč zahtevajo njim prilagojene informacije in sklope izdelkov oziroma storitev z dodano vrednostjo. CRM vključuje zajemanje podatkov o strankah na ravni celotne organizacije; uskladitev pridobljenih podatkov o strankah v centralni bazi podatkov, pridobljenih znotraj in zunaj podjetja; analizo usklajenih podatkov; distribucijo rezultatov analize do različnih uporabnikov, ki imajo stik s strankami; uporabo teh informacij pri različnih oblikah trženja« (<http://www.dnevnik.si/clanekb.asp?id=8341>, 30.8.2001).*

Ta koncept podjetjem sicer omogoča boljše razumevanje nakupovalnega vedenja kupcev, vendar pa podatki o tem, kako pogosto je nekdo kupil nek izdelek v npr. zadnjih šestih mesecih, še ne pove nič o vzrokih za tako vedenje. Vedno namreč obstaja možnost, da nekdo pri določenem ponudniku kupuje le iz navade ali zato, ker mu je pač najbliže. Lahko, da do njega nima nikakršnega posebnega odnosa in ga tudi ne priporoča prijateljem. Zato pri konceptu CRM ne gre za »programsko opremo, ki bi jo inštalirali v računalniški sistem in ki bi nato sama od sebe dala odlične trženjske rezultate. Oprema je samo podporna funkcija za delovanje koncepta CRM v praksi, brez njene prilagoditve na podlagi predhodne, poglobljene analize potreb organizacije pa utegne biti le precejšnja stroškovna postavka, ne da bi pri tem dosegli želenih rezultatov« (<http://www.dnevnik.si/clanekb.asp?id=8341>, 30.8.2001).

Ves čas govorim o tem, da se podjetjem splača obdržati svoje kupce, vendar to še ne pomeni, da se jim splača obdržati prav vsakega kupca. »Po mnenju nekaterih strokovnjakov je treba včasih opredeliti svoje najslabše kupce in se jih znebiti; najlaže tako, da jih vljudno, a odločno spodbudimo, da se preselijo h konkurenci« (Logar, 2003: 18). Za slabe kupce veljajo predvsem tisti, ki redko kupujejo, pozno ali sploh ne plačujejo in imajo neupravičene zahteve. »Na mnogih področjih, še posebno v proizvodnji izdelkov za široko porabo, zavarovanju, bančništvu in telekomunikacijah, že analizirajo nakupovalne navade in kupce razvrščajo glede na to, kako donosni so za podjetje. Strategijo poslovanja pa nato oblikujejo tako, da bi dolgoročno prinašali uspeh« (Logar, 2003: 18). Uporaba analitike v upravljanju odnosov s kupci lahko podjetjem pomaga izpolniti pričakovanja kupcev na način, ki gradi odnose, oblikuje zvestobo in izboljša rezultate poslovanja, saj »kupec, ki ne prinaša dobička, morda ni tako slab, kot kaže, po drugi strani pa tudi donosen kupec ni tako donosen, kot se

morda zdi. Najpomembnejše je, da si vsak nedonosen odjemalec zasluži priložnost postati boljši odjemalec, če tržniki ustrezno ravnajo z njim. Vendar bodo nekateri odjemalci ostali nedonosni, karkoli že ukrenemo. Z vsakim posameznim kupcem je torej treba ustrezno ravnati, saj naj bi odnosi ustrezali obema stranema« (Logar, 2003: 18).

#### **14.1 VLOGA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE**

Čeprav tehnologija ni osnoven element pri razmahu koncepta CRM, je vendarle ključnega pomena. Programska oprema, ki se tu uporablja, mora pokrivati vsaj naslednja področja (glej [http://www.its.si/storitve\\_crm.htm](http://www.its.si/storitve_crm.htm), 27.10.2002):

- procese prodaje
- procese trženja
- procese storitev
- procese, ki potekajo med podjetjem in njegovimi partnerji (PRM)
- procese, ki potekajo med zaposlenimi v podjetju (ERM)

»Spremembe v množični potrošnji, zlasti približevanje posamezniku, njegovemu osebnemu okusu in težnja k potrošnji, ki je v skladu z življenjskim stilom posameznika, niso avtonomne, temveč so učinek globalnih družbenih sprememb v prehodu od industrijskih družb k informacijskim družbam. Informatizacija omogoča znatno fleksibilnost v proizvodnji in približevanje čedalje bolj specifičnim, lokalnim, celo povsem individualnim potrebam potencialnih potrošnikov in potrošnic« (Ule, 1998: 113). Tako kot so v časih pred množičnim trženjem lastniki in zaposleni v manjših trgovinah, bankah, restavracijah svoje stranke poznali po imenu, vedeli, kje živijo, kaj imajo radi in česa ne marajo, je tudi danes možno, da imajo velika podjetja o svojih kupcih prav take podatke. Tokrat si jim jih ni treba zapomniti, saj so shranjeni v računalnikih in se na ekran ponavadi izpišejo že ob uporabi kreditne ali članske kartice. Poznavanje interesov kupcev lahko podjetja koristno uporabijo pri izbiri primernih tem, ki jim jih bodo komunicirali in ta sporočila oblikujejo tako, da bodo v skladu s potrebami in željami kupcev. Taki podatki so v veliko pomoč tudi pri prodaji, saj se lahko na ta način ponudnik prilagaja posameznim kupcem, lažje predvideva njihove potrebe in uresniči pričakovanja. Podatki o kupcih so torej lahko najbolj dragoceno premoženje podjetja. »Vsakega kupca in njegov nakupovalni vzorec, vsako povpraševanje in vsako pritožbo, pripombo ali povratno informacijo lahko vključimo v bazo podatkov. Le-ta nato

sestavi podrobno sliko potrošnikovega profila, ki podjetju omogoča, da bolje spozna svojega kupca« (Smith, 1993: 255). Taka baza lahko vsebuje ogromno podatkov, vendar morajo biti zlahka dostopni in predvsem uporabni, tako da zaposleni lažje dodajo vrednost za posameznega kupca. Poleg tega ne smejo posegati v zasebnost, zato je pomembno, da je opazovanje in nadzorovanje dovoljeno s strani kupcev. »Podjetje je doseglo zvestobo takrat, ko jim stranka dovoli uporabo svojih podatkov za ponudbo storitev po osebni meri. Vsako podjetje, ki vpeljuje CRM, mora svojim kupcem jasno predstaviti svojo politiko zasebnosti, kjer mora imeti stranka nadzor nad svojimi podatki, obenem pa mora kupec dovoliti dostop do svojih podatkov« (Loftis v Bartolini, 2002: 56).

Informacijska tehnologija podjetjem omogoča predvsem pridobivanje, hranjenje in uporabo informacij o kupcih ter jim s tem omogoča vzpostavljanje osebnega odnosa z vsakim posebej, kljub njihovi množičnosti. To pa je tisto, kar jih približuje majhnim podjetjem in odnosom, ki jih imajo le-ti s svojimi kupci oz. strankami. Zanimivo je, da je »do uvajanja CRM le malo podjetij in ustanov hranilo informacije o svojih kupcih ali strankah; navadno sploh niso vedeli, kdo so njihovi kupci ali stranke, še manj, kaj počno in kaj imajo radi, kaj pričakujejo in kako si to želijo« (Bartolini, 2002: 55). Tehnologija, še posebej Internet, ponuja zelo veliko možnosti za pospeševanje vzpostavljanja odnosov skozi dostop in 24-urno razpoložljivost. Vendar obenem omogoča tudi poslovanje z manj dialoga in redkejšimi kontakti med podjetjem in kupci, zato se moramo prav tako zavedati omejitev, ki jih prinaša. Večja podjetja imajo prav zaradi uporabe informacijske tehnologije velik potencial, da se približajo svojim kupcem, kljub vsemu pa čisto pravi in dolgotrajni odnosi s kupci nikakor niso posledica formalno določenih programov. Mnogo bolj verjetno je, da se razvijejo preprosto zato, ker podjetje dobro ravna s svojimi kupci.

Pri vsem tem se pojavlja vprašanje, ali ne gre pri konceptu CRM le za modno muho sodobne informacijske tehnologije? »Zagovorniki analitičnih tehnologij CRM zatrjujejo, da so bili prejšnji avtomatizirani postopki premalo učinkoviti, da bi bilo z njimi moč dejansko izboljšati odnose s kupci. Prejšnje rešitve CRM naj bi zbudile velika pričakovanja, niso pa mogle spremeniti osnovne kulture podjetij« (Logar, 2003: 18). V prihodnosti naj bi bili pristopi osnovani na nečem, kar se imenuje CMR (Customer Managed Relationships), torej na odnosih, s katerimi upravlja kupec. »To pomeni, da mora podjetje strankam omogočiti več svobode ter jim omogočiti, da si sami izberejo, kako želijo komunicirati s podjetji« (Loftis v Bartolini, 2002: 56).



## ZAKLJUČEK

Podjetja se danes srečujejo z najmočnejšo konkurenco doslej, ki postaja samo še hujša. Tudi potrošniki so vedno bolj zahtevni in prav nekateri odlični proizvajalci ter trgovci so razlog, da so se njihova pričakovanja glede kakovosti še dvignila. Kaj lahko potem sploh storimo, da bi bili boljši od konkurence? Del odgovora na to vprašanje leži v prizadevanju, da bi kar najbolje zadovoljili potrebe in izpolnili želje svojih kupcev. To pomeni, da bi jim morali ponuditi tako vrednost, ki jo tudi sami najbolj cenijo. Pomembno je, da zares ugotovimo in ne le predpostavljamo, kaj želijo, in jim to tudi ponudimo. Ponudba bi morala biti zato čim bolj prilagodljiva posameznim kupcem, kjer je to seveda izvedljivo. Drugi del odgovora na zgoraj zastavljeno vprašanje pa je v samem odnosu do kupcev. Kar že dolgo pogrešam pri nas je prav pozornost, ki bi jo lahko zaposleni, ki imajo stik s potrošniki, posvetili vsakemu od njih. Naj bo to le prijazen pozdrav, nasmeh ali zahvala za nakup. Majhne stvari so tiste, ki štejejo. Lahko polepšajo dan in vplivajo na to, da se bodo kupci radi vračali k nam, lahko pa zagrenijo še tako dober odnos in kupca celo vzpodbudijo, da odide h konkurentu.

Verjetno si vsako podjetje želi, da bi imelo čim bolj zveste odjemalce. Za najbolj zveste med njimi je namreč značilno, da pri svojem ponudniku kupujejo vse, kar potrebujejo v njegovi ponudbi, poleg tega pa ga priporočajo še sorodnikom, prijateljem, znancem in mu na ta način pomagajo do novih kupcev oz. strank. Zvestoba za podjetja predstavlja dolgoročno investicijo in prinaša številne koristi, med drugim omogoča tudi zmanjšanje stroškov – za oglaševanje in promocijo, v največji meri pa stroškov v smislu časa zaposlenih, saj so zvesti kupci že dobro seznanjeni s postopki pri določenem ponudniku, tako da zaposlenim potrošijo manj časa. Le-ti že poznajo njihove želje, navade in okus, tako da jim lahko hitreje in uspešneje pomagajo pri zadovoljevanju potreb. Pri razvijanju zvestobe kupcev imajo najpomembnejšo vlogo tisti zaposleni, ki so v neposrednem stiku z njimi, saj si kupci mnenje o podjetju pogosto ustvarijo le na podlagi interakcij z zaposlenimi. Prav oni predstavljajo izdelke oz. storitve podjetja ter lahko pri kupcih dosežejo zvestobo ali pa jih odvrnejo proč. Vodstvo vsakega podjetja se mora zato zavedati, da sicer ni neposredno odgovorno za zadovoljstvo svojih kupcev, lahko pa največ pripomore k zadovoljstvu svojih zaposlenih, ki bodo potem bolje delali s kupci. Vendar je zmotno misliti, da so za zadovoljstvo kupcev odgovorni le posamezni oddelki. To je naloga vseh v podjetju, saj lahko le s skupnimi prizadevanji in usklajenim poslovanjem dosežejo zastavljene cilje.

Zvestoba kupcev je posledica dobrih odnosov s podjetjem. Od slednjega to zahteva dolgoročno strategijo in investiranje v ljudi ter postopke, ki bodo najprej vzpostavili trajno zadovoljstvo kupcev, kasneje pa tudi njihovo zvestobo. Vendar ne zaradi nizkih cen in ugodnih ponudb, pač pa zaradi boljšega občutka, ki ga bodo imeli, ko bodo poslovali s tem podjetjem. CRM – Customer Relationship Management (upravljanje odnosov s kupci) je poslovna rešitev, ki zaposlene in poslovne procese povezuje pri vzpostavljanju takih odnosov. Ta koncept je osnovan na podatkih, ki omogočajo vpogled v nakupovalno vedenje posameznih kupcev. Vendar tako nadzorovanje ne sme posegati v zasebnost, zato je pomembno, da imajo kupci nadzor nad temi podatki in dovoljujejo njihovo uporabo. Baza podatkov nato sestavi sliko potrošnikovega profila, ki podjetju omogoča, da ga bolje spozna ter zato lažje uresniči njegove želje in pričakovanja. Informacijska tehnologija ima pri tem pomembno vlogo, saj omogoča prilagajanje posameznim kupcem in vzpostavljanje osebnega odnosa z vsakim posebej. In to kljub njihovi množičnosti. To pa je že tisto, kar jih približuje majhnim podjetjem in odnosom, ki jih imajo le-ta s svojimi kupci oz. strankami. Vendar si je kljub vsem možnostim, ki jih ponuja tehnologija, dobro zapomniti, da gre samo za podporno funkcijo koncepta CRM. Tehnologija sama od sebe še ne prinese dobrih odnosov. Edina prava razlika med ponudniki je namreč samo v tem, kako ravnajo s svojimi strankami.

## LITERATURA

- Barnes, James G.** (2001): *Secrets of Customer Relationship Management: It's All About How You Make Them Feel*. McGraw-Hill, New York.
- Bartolini, Brane** (2002): »Jih hočemo res razumeti?«. *Moj mikro*, 3, str. 55-56.
- Brešar, Alenka** (2000): »Odkriti misterij navideznega nakupovanja«. *Marketing magazin*, 227, str. 36-37.
- Cram, Tony** (1994): *The Power of Relationship Marketing: How to Keep Customers for Life*. Pitman Publishing, London.
- Donaldson, Bill in Tom O'Toole** (2002): *Strategic Market Relationships: From Strategy to Implementation*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Drevenšek, Mojca** (2002): »Sedem nasvetov za učinkovito nagrajevanje«. *Gospodarski vestnik*, 34, str. 46-47.
- Egan, John** (2001): *Relationship Marketing: Exploring relational strategies in marketing*. Prentice Hall, London.
- Engel, James F., Roger D. Blackwell in Paul W. Miniard** (1995): *Consumer Behavior*. The Dryden Press, Orlando.
- Gabriel, Yiannis in Tim Lang** (1995): *The Unmanageable Consumer: Contemporary Consumption and its Fragmentation*. Sage Publications, London.
- Gitomer, Jeffrey** (1998): *Customer Satisfaction is Worthless, Customer Loyalty is Priceless*. Bard Press, Austin.
- Griffin, Jill** (1995): *Customer loyalty: How to Earn It, How to Keep It*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Kotler, Philip** (1996): *Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Slovenska knjiga, Ljubljana.
- Logar, Julija** (2003): »Ali se je vredno boriti za vsakega kupca?«. *Delo*, 13.1., str. 18.
- Luthar, Breda** (1998): »Ne tako visoka kultura – prepovedani užitki nakupovanja«. *Časopis za kritiko znanosti*, 189, str. 117-130.
- Nastran Ule, Mirjana** (1994): *Temelji socialne psihologije*. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
- Obolnar, Sabina** (2002): »Tujega nočemo, svojega nimamo«. *Ona*, 39, str. 5.
- Peck, Helen, Adrian Payne, Martin Christopher in Moira Clark** (1999): *Relationship Marketing: Strategy and implementation*. Butterworth Heinemann, Oxford.

- Pristolič, Tatjana** (2002): »Želje in sanje na prodajnih policah«. *Manager*, 2, str. 22-25.
- Silverman Goldzimer, Linda** (1989): »I'm first«: Your Customer's Message to You. Berkley Books, New York.
- Smith, Paul** (1993): *Marketing Communications: An Integrated Approach*. Kogan Page, London.
- Sztompka, Piotr** (1999): *Trust: a Sociological Theory*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Šadl, Zdenka** (1998): »Potrošnja in emocije«. *Časopis za kritiko znanosti*, 189, str. 145-158.
- Timm, Paul R.** (2001): *Seven Power Strategies for Building Customer Loyalty*. Amacom, New York.
- Ule, Mirjana** (1998): »Od dominacije potreb k stilizaciji življenja«. *Časopis za kritiko znanosti*, 189, str. 103-116.
- Ule, Mirjana in Mihael Kline** (1996): *Psihologija tržnega komuniciranja*. FDV, Ljubljana.
- Vagaja, Aleksandra** (2002): »CRM: temelj partnerskega odnosa«. <http://www.finance-on.net/show.php?id=33631> (20.10.2002).
- Zemke, Ron** (1990): *The Service Edge: 101 Companies That Profit From Customer Care*. Plume, New York.
- Zupanič, Milena** (2002): »V trgovino po toplino«. *Nedelo*, 11, str. 9.

## **OSTALI VIRI**

- »Upravljanje odnosov s strankami (Customer Relationship Management – CRM)«. [http://www.its.si/storitve\\_crm.htm](http://www.its.si/storitve_crm.htm) (27.10.2002).
- »Paul Postma prvič v Sloveniji; Nov koncept vodenja, ki v ospredje postavlja stranke«. <http://www.dnevnik.si/clanekb.asp?id=8341> (30.8.2001).