

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mateja Purgar

Mentor: doc. dr. Miro Kline

**Vpliv mehkih dejavnikov  
na uspešnost uvajanja CRM-ja  
v organizacijo**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2003

# Izjava o avtorstvu diplomskega dela

---

Spodaj podpisana **Mateja Purgar** sem avtorica diplomskega dela z naslovom **Vpliv mehkih dejavnikov na uspešnost uvajanja CRM-ja v organizacijo**.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev/avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oziroma citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev/avtoric navedena v seznamu virov, ki so sestavni del predloženega dela, in zapisana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to jasno zapisala tudi v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata, bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja, bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oziroma ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah, Ur. l. RS št. 21/95), prekršek pa bo obravnavan tudi na Fakulteti za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede.

## Povzetek

---

Z naraščajočo konkurenčnostjo gospodarstva organizacije s svojimi tradicionalnimi marketinškimi in poslovnimi sistemi ne dosegajo več zadostne diferenciacije, ki bi jim zagotavljala optimalne rezultate in s tem obstanek na trgu. Kot odgovor nastali situaciji so teoretiki ponudili koncept CRM, ki poudarja vlogo mehkih dejavnikov pri vzpostavljanju in vzdrževanju odnosov s strankami. Predpogoj za odnose s strankami so odlični izdelki in storitve, ki krepijo zadovoljstvo strank. Zadovoljne in lojalne stranke pa so cilj sodobnih organizacij, saj ji zagotavljajo preživetje v daljšem časovnem obdobju ob večji finančni učinkovitosti. Toda pot do uvedbe CRM-ja v organizacijo je zahtevna in dolga, ki od organizacij terja številne spremembe. Najprej morajo dobro spoznati svoje stranke, da bodo lahko njihove potrebe in želje postavile v središče svojega poslovanja. Skladno s tem morajo spremeniti organizacijsko strukturo in procese, organizacijsko kulturo in stil vodenja, postaviti prave ljudi na prava mesta, jih motivirati in ustrezno usposobiti ter jim dati ustrezna pooblastila. Vse večji izziv pa predstavlja združevanje in razširjanje znanja o strankah znotraj organizacije, ki omogoča 360-stopinjski pogled na stranko v vseh točkah resnice, v vsaki interakciji.

# Kazalo

---

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>NASTANEK CRM-JA</b> .....	<b>4</b>
2.1	ZATON TRADICIONALNIH MARKETINŠKIH KONCEPTOV .....	4
2.2	VZPON POTROŠNIKOV .....	5
2.3	NASTANEK KONCEPTA MARKETINŠKIH ODNOSOV .....	6
2.3.1	<i>Transakcijski marketing – marketinški odnosi</i> .....	7
2.3.2	<i>Cui bono?</i> .....	8
2.4	OPREDELITEV CRM-JA .....	9
<b>3</b>	<b>ŽIVLJENJSKI KROG CRM-JA</b> .....	<b>13</b>
3.1	PREPOZNAVA PROBLEMA .....	14
3.1.1	<i>Potrebe, želje in pričakovanja</i> .....	14
3.2	ISKANJE INFORMACIJ .....	15
3.2.1	<i>Stopnja vpletenosti</i> .....	15
3.2.2	<i>Govorice od ust do ust</i> .....	16
3.3	OCENJEVANJE ALTERNATIV .....	17
3.3.1	<i>Tržna znamka</i> .....	18
3.4	ODLOČITEV IN NAKUP .....	18
3.5	POTROŠNJA IN OCENJEVANJE .....	19
<b>4</b>	<b>STORITVE ZA STRANKO</b> .....	<b>21</b>
4.1	TRENTKI RESNICE .....	24
4.2	KAKOVOST STORITEV .....	25
4.3	UPRAVLJANJE CELOVITE KAKOVOSTI STORITEV .....	28
4.3.1	<i>Znanje</i> .....	30
4.3.2	<i>Predvidevanje</i> .....	31
4.3.3	<i>Komunikaciranje</i> .....	32
<b>5</b>	<b>ODNOSI Z EKSTERNIMI STRANKAMI</b> .....	<b>34</b>
5.1	GRADNJA ODNOSOV .....	35
5.1.1	<i>Stopnje v gradnji pripadnosti strank</i> .....	36
5.1.2	<i>Življenjska vrednost stranke</i> .....	37
5.2	GONILCI MARKETINŠKIH ODNOSOV .....	38
5.2.1	<i>Tveganje, odvisnost in emocije</i> .....	39
5.2.2	<i>Zaupanje in pripadnost</i> .....	39
5.2.3	<i>Potreba po bližini</i> .....	41
5.3	ZADOVOLJSTVO STRANK .....	41
5.4	LOJALNOST STRANK .....	44

<b>6</b>	<b>ODNOSI Z INTERNIMI STRANKAMI.....</b>	<b>47</b>
6.1	ORGANIZACIJSKA KULTURA IN KLIMA .....	48
6.2	ŠTIL VODENJA .....	51
6.2.1	<i>Motiviranje in nagrajevanje</i> .....	52
6.2.2	<i>Pooblaščenje</i> .....	54
6.2.3	<i>Usposabljanje</i> .....	54
6.3	OHRANJANJE IN LOJALNOST ZAPOSLENIH .....	56
<b>7</b>	<b>INFRASTRUKTURA CRM-JA.....</b>	<b>58</b>
7.1	POSLOVNA STRATEGIJA .....	58
7.2	CILJI .....	59
7.2.1	<i>Pridobivanje novih strank</i> .....	60
7.2.2	<i>Ohranjanje strank</i> .....	60
7.3	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IN PROCESI .....	61
7.4	TEHNOLOGIJA .....	63
7.5	LJUDJE .....	64
7.6	MERJENJE UČINKOVITOSTI .....	64
<b>8</b>	<b>KRITIČNI DEJAVNIKI PRI UVAJANJU CRM-JA V ORGANIZACIJE.....</b>	<b>68</b>
<b>9</b>	<b>ZAKLJUČEK .....</b>	<b>72</b>
<b>10</b>	<b>SEZNAM LITERATURE .....</b>	<b>74</b>

# 1 Uvod

---

*“Obstaja samo en šef. Stranka. Odpusti lahko vsakogar v organizaciji, od predsednika naprej, preprosto tako, da svoj denar zapravi drugje.»*

*(Sam Walton, ustanovitelj Wal Mart v Lescota in Pankopf, 2002: 2)*



V letih 2001 in 2002 se je akronim CRM kot ogenj v strehi razširil v poslovnem svetu. O CRM-ju smo lahko brali v medijih, udeleževali smo se lahko seminarjev, ki so jih organizirale različne institucije. Akronim CRM se je pojavil tudi v številnih marketinških materialih, s katerimi so organizacije dokazovale svojo orientiranost v sodobne koncepte trženja in skrb za stranko, v mislih pa so že preračunavale dolgoročne profite, ki se zdijo logična posledica posvojitve te nove poslovne filozofije.

Toda pozornim je postalo kmalu jasno, da so zgodbe o CRM-ju kot grm – skupne so jim korenine, iz katerih poganjajo veje vsaka v svojo smer, brez debla ali rdeče niti. Brez integracije; če ni integracije, ni CRM-ja. In brez razumevanja širše slike.

Razprave o CRM-ju so se najpogosteje vrtele okoli tehnologije, neposrednega marketinga in projektnega vodenja. Proizvajalci programske opreme so prepričevali naivno vodstvo organizacij, da bodo z nakupom nove informacijske infrastrukture osvojili vso znanost CRM-ja. Avtomatizirali bodo prodajne rutine, z enim klikom bodo v elektronske predalnike pošiljali personalizirana oglasna sporočila in tako povečali delovno učinkovitost, zmanjšali marketinške stroške in, seveda, kovali velike dobičke. Napotki o projektne vodenju pa so bili večinoma usmerjeni na izbor ustreznega programskega paketa.

Čeprav opisano spominja bolj na manipulacijo, drži, da CRM vključuje komponento upravljanja. Upravljanje pa močno asociira na birokracijo, ki jo lahko opišemo z apatijo, indiferentnostjo, hladnostjo, vsaj po izkušnjah pa ne z učinkovitostjo, prijaznostjo, toplino. Toda koncept CRM-ja gnezdi v marketinških odnosih. Odnosi pa že po definiciji pomenijo nekaj neotipljivega, toda toplega. Potem so tu še stranke. Ne nazadnje so

zgovorni še statistični podatki iz ZDA in Velike Britanije, ki govorijo, da propade kar 80 % poskusov uvedbe CRM-ja v organizacije (Honig, 2002a).

Ta razmišljanja so me vzpodbudila, da poiščem resnico o CRM-ju. V diplomskem delu bom v ospredje postavila mehke dejavnike. Z mehkiimi dejavniki pojmem psihološke elemente, ki oblikujejo in usmerjajo človekovo vedenje. So nevidni, neotipljivi, igrajo na našo emotivno struno. Težko jih neposredno prelijemo v otipljive in merljive številke. Manifestirajo se v različnih oblikah, v diplomskem delu pa jih bom obravnavala z naslednjimi termini: odločanje, komuniciranje, odnos, zaupanje, pripadnost, potreba, zadovoljstvo, lojalnost, organizacijska kultura in klima, vodenje, motiviranje, pooblaščenje ipd.

Sliko o CRM-ju bom sestavila na osnovi analize dostopne domače in tuje literature ter medijskih objav. Diplomsko delo bom razdelila na poglavja, v katerih bom ločeno skozi prizmo marketinških odnosov obravnavala področja, ki so že v osnovi ključnega pomena za razumevanje filozofije CRM-ja, in poiskala odgovor na vprašanje, ali mehki dejavniki vplivajo na uvajanje in ne nazadnje tudi na pospeševanje in ohranjanje odnosov s strankami.

V drugem poglavju *Nastanek CRM-ja* bom raziskovala spremembe v širšem družbenem in tržnem okolju ki so privedle do spremenjenih vlog med organizacijo in stranko. Opredelila bom nastanek koncepta marketinških odnosov, izpostavila bom razlike med tradicionalnim, transakcijskim marketingom in marketinškimi odnosi. Preden bom podrobneje razložila koncept CRM-ja, bom ugotavljala še, če si od marketinških odnosov upravičeno vse organizacije obetajo profit, ali pa bodo pri tem že v osnovi ene v prednosti pred drugimi.

V tretjem poglavju *Življenjski krog CRM-ja* se bom sprehodila skozi proces nakupnega odločanja in predstavila njegove posamezne faze: prepoznavo problema, iskanje informacij, ocenjevanje alternativ, odločitev in nakup ter potrošnjo in ocenjevanje. Izpostavila bom potrebe in želje strank, razložila vlogo pričakovanj na vzpostavljanje odnosov s strankami. Razložila bom, kakšno vlogo v CRM-ju igrajo govornice od ust do ust in tržna znamka.

Predpogoj za uspešen CRM so *storitve za stranko*, ki jih bom predstavila v četrtem poglavju. Kakovost storitev za stranko je na preizkušnji vsakokrat, ko stranka ali organizacija vzpostavi stik druga z drugo. Razložila bom, zakaj jih imenujemo točke resnice. Obravnavala bom še kakovost storitev, kaj jo določa in kako jo vzdrževati na osnovi poglobljenega znanja o strankah, proaktivnega razmišljanja in učinkovitega komuniciranja.

V petem poglavju bom obravnavala *odnose z eksternimi strankami*. Razložila bom, kako gradimo odnose skozi faze. Na odnose bom pogledala skozi življenjsko vrednost stranke. Predstavila bom mehke dejavnike, ki spodbujajo vzpostavljanje in ohranjanje odnosov ter pri tem izpostavila zadovoljstvo strank in zeleno končno stanje: lojalnost strank.

S šestim poglavjem se bom pomaknila v organizacijsko okolje, kjer se CRM kali. Predstavila bom koncept internega marketinga, v katerem organizacije svoje človeške vire obravnavajo kot *interne stranke* in z njimi gradijo odnose oziroma predispozicijo, da se graditev odnosov sploh lahko prenese v eksterno okolje.

Sliko bom v sedmem poglavju sestavila z *infrastrukturo CRM-ja*, ki jo sestavljajo jasna strategija, cilji, ustrezna organizacijska struktura in procesi, tehnologija, pravi ljudje in sistem merjenja učinkovitosti.

V zadnjem poglavju bom raziskovala izkušnje organizacij, ki so stopile na pot uvajanja CRM-ja v organizacijo, in dejavnike, ki so jih najpogosteje spravili s poti.



## 2 Nastanek CRM-ja

---

*“Živimo v času, v katerem so spremembe edina stalnica. Včerajšnja resničnost je danes neustrezna in nihče pravzaprav ne ve, kakšna bo resnica jutri.”*

*(Galbreath in Rogers, 1999: 1)*



Dinamika gospodarskih, političnih in družbenih dejavnikov organizacijam<sup>1</sup> prinaša vrsto novih problemov in priložnosti. Spopadajo se z vse večjo konkurenco na svetovni ravni in za obstanek na zemljevidu aktivnih akterjev morajo razmišljati tudi o učinkovitejših marketinških konceptih in aktivnostih. Pogled na historično os pove, da se je marketing znašel v krizi v 90-ih letih prejšnjega stoletja. Tržišče se je zasičilo z izdelki<sup>2</sup> številnih proizvajalcev, rast trgov je upadla, vpliv tržnih znamk se je omejil na posamezne segmente, spremenil se je tudi odnos strank<sup>3</sup>, ki so postale zahtevnejše, bolj sofisticirane, težje jih je prepričati z oglasnimi sporočili, vse bolj pa se zavedajo tudi svoje kupne moči.

### 2.1 Zaton tradicionalnih marketinških konceptov

Postalo je očitno, da tradicionalni marketinški koncepti ne prinašajo več želenih rezultatov. Avtorji obravnavajo predvsem zaton *marketinškega spleta*<sup>4</sup> (Egan, 2001; Postma, 2001), *tržne segmentacije*, *pozicioniranja*, *tržnega deleža* (Egan, 2001), *tržnih raziskav* (Egan, 2001; Postma, 2001) in *upad transakcijskega marketinga* (Egan, 2001; Nickels in Wood, 2001).

Marketinški splet je postal preozek za medorganizacijski in storitveni marketing, zato so obstoječi model 4P s tremi dodatnimi P-ji razširili na model 7P<sup>5</sup> (Egan, 2001: 14-7), ki ga imenujemo tudi marketinški splet

---

<sup>1</sup> S terminom organizacija obravnavam pravni subjekt oziroma skupnost ljudi s skupnim programom ali ciljem. Čeprav v diplomskem delu obravnavam CRM v odnosu do profitnih organizacij, je termin dovolj širok in nevtralen, da dopušča povezavo njegovih načel tudi z neprofitnimi organizacijami.

<sup>2</sup> Izdelek je dobrina, storitev ali ideja, ki jo stranka pridobi, da bi zadovoljila potrebo ali željo. Stranka izdelek pridobi v menjavi za denar ali nekaj drugega, kar ima vrednost (Nickels in Wood, 1997: 5).

<sup>3</sup> Stranka je posameznik ali organizacija, ki kupuje ali menja nekaj, kar ima vrednost, za izdelek organizacije (Nickels in Wood, 1997: 7).

<sup>4</sup> Sestavine marketinškega spleta oziroma modela 4P so: izdelek (ang. product), cena (ang. price), kraj (ang. place) in promocija (ang. promotion) (McCarthy v Jančič, 1990: 91).

<sup>5</sup> Modelu 4P sta Booms in Bitner (v Jančič, 1990: 94) dodala tri nove elemente: ljudje (ang. people), procesi (ang. processes) in fizični dokazi (ang. physical evidences).

storitev. Postma (2001) pa upad pomena marketinškega spleta pripisuje predvsem porastu elektronskih poslovnih kanalov. Neučinkovita je postala tudi tržna segmentacija<sup>6</sup>, kajti izkazalo se je, da je ustreznejše segmentiranje na osnovi vedenja strank (Egan, 2001: 17). Verodostojnost tržnih deležev sta spodkopali dvoumnost in subjektivnost (prav tam: 17). Tržnim raziskavam očitajo predvsem prerez trenutnega stanja na osnovi historičnih podatkov, pa tudi odklon od dejanskega vedenja strank. Zastarel postaja tudi transakcijski marketing, ki je osredotočen na enkratne ekonomske transakcije in poudarjeno iskanje novih strank (prav tam: 17).

## 2.2 Vzpon potrošnikov

Niz sprememb v okolju, ki so pogojevale vzpon potrošnikov je Postma (2001: 94-7) opredelil kot: »od množic k posamezniku«, »pojav kulture jaza«, »od splošnega k posamičnemu«, »od omejene izbire k izobilju«, »od tiska k elektroniki«, »od pasivnega k interaktivnemu«, »od obilice časa k načelu hitro-hitreje-najhitreje" in "ne od 9. do 17. ure, ampak 24 ur na dan".

Težnja od *množic k posamezniku* je neposredno povezana z marketinško krizo, z obdobjem, ki ga namesto pomanjkanja zaznamuje zasičenost, namesto masovne proizvodnje pa potreba po prilagajanju ponudbe potrebam posamezne stranke (Postma, 2001: 94). Gre za odraz družbenega pojava *kulture jaza*, v kateri je postala za posameznika, kot pravi Postma (prav tam: 94), »samouresničitev pomembnejša od tega, da je človek del celote«. Preskok od *splošnega k posamičnemu* so organizacije dosegle z modularnostjo izdelkov (Postma, 2001: 95). Za post-tradicionalno družbo je značilna individualizacija. Ljudje se srečujejo s krizo identitete. Slater (1997) navaja, da posamezniku znotraj te družbe status ni več pripisan z rojstvom, ampak je »dosežek trenutka«. Svoj položaj znotraj statusa si mora posameznik zgraditi sam, prav tako si mora posameznik zgraditi družbeno identiteto. Na osnovi svobodne osebne izbire posameznik nepretrgoma oblikuje sebe skozi izdelke (Slater: 1997, 28). Posledica individualizacije je vse večja izbira generičnih izdelkov, ki se razlikujejo le v nekaterih funkcionalnih lastnostih, kar Postma (2001: 95) opisuje kot težnjo od *omejene izbire k izobilju*.

---

<sup>6</sup> Kotler (1996: 271) navaja štiri glavne spremenljivke segmentiranja: geografske, demografske, psihografske in vedenjske.

Pomembno vlogo pri vzponu potrošnika je odigral napredek razvoja tehnologije in pojav novih elektronskih medijev. Postma (2001: 96) s prehodom od *tiska k elektroniki* ne zapostavlja tiskanih medijev, poudarja pa pomen elektronskih medijev pri oblikovanju odnosov s strankami (Postma, 2001: 96). Elektronski mediji oziroma, širše gledano, svetovni splet pa je tudi omemba vreden vir informacij. Raziskave o uporabi svetovnega spleta kažejo, da gre za medij, v katerem uporabniki aktivno iščejo informacije o stvareh, ki jih zanimajo. Kdor ima informacijo, ima moč. Tako kot Postma (2001), ki spremembe opisuje z *od pasivnega k interaktivnemu*, tudi Conway (v Greenberg, 2001: 8) ugotavlja, da so stranke vse bolj osveščene in se tega tudi zavedajo. V odnosu do organizacij uživajo nadrejen položaj, ki se med drugim manifestira skozi naraščajoče zahteve po osebni času in nepotrpežljivost. Čas postaja pomemben dejavnik konkurenčnosti, kar Postma (2001: 96) označi z načelom *hitro-hitreje-najhitreje*. Stranke pa močan pritisk na organizacije ustvarjajo tudi z zahtevami po možnostih poslovanja *24 ur na dan in 7 dni v tednu* (prav tam: 96-7).

Postalo je evidentno, da organizacije svoje konkurenčne prednosti ne morejo graditi s prodajo masovno proizvedenih izdelkov homogenim anonimnim množicam. Vse bolj prihaja v ospredje preskok od anonimnih množic k individualnim strankam, ustvarjanje profita pa so organizacije začele povezovati z zadovoljevanjem potreb strank. Pri obravnavanju strank prihajata v ospredje gradnja in vzdrževanje odnosov. Svoj doseg presega tudi marketinški splet, ki vse bolj sooblikuje širšo poslovno orientacijo organizacije.

## **2.3 Nastanek koncepta marketinških odnosov**

Teorija marketinških odnosov je še relativno mlada in se še razvija. Vzpostavlja se na odnosih, ki so sami precej neopredeljivi, zato različni avtorji razmišljajo, da bi morali marketinški odnosi ostati opredeljeni kot »prožen niz konceptov in idej« (Egan, 2001: 19) in ne kot rigidna teorija, saj se tudi uporaba načel marketinških odnosov zelo razlikuje od industrije do industrije in od različnih tipov strank.

Grönroos (v Egan, 2001: 23) je definicijo marketinških odnosov opredelil takole:

Cilj marketinških odnosov je identificirati in ustanoviti, vzdrževati in poudarjati oziroma prekinjati, če je to potrebno, odnose s strankami in drugimi deležniki<sup>7</sup> ter pri tem ustvarjati profit, saj so le tako doseženi cilji vseh vpletenih. To pa dosežemo z medsebojno menjavo in izpolnjevanjem obljub.

### **2.3.1 Transakcijski marketing – marketinški odnosi**

Na kontinuumu strateškega marketinga sta transakcijski marketing in marketinški odnosi dva skrajna konca. Organizacije lahko uporabljajo različne možnosti med obema ekstremoma za različne izdelke, tržne segmente ali situacije (Grönroos, 1990: 145). Organizacije, ki na interakcije s stranko gledajo kot na niz nepovezanih transakcij, se, kot pravita Nickels in Wood (1997: 6), osredotočajo predvsem na privabljanje novih strank, na posamezne menjave, na zadovoljevanje strankinih potreb v danem trenutku in na danem kraju. Takšen način trženja ne nudi opore razvoju zaupanja in pripadnosti med organizacijo in stranko. Velik poudarek je na ceni. Stranke primerjajo cene med konkurenčnimi ponudniki, ponudniki pa nižajo cene, zaradi česar morajo klestiti stroške, odpuščati zaposlene in se sprijazniti z nižjimi profiti (Nickels, 1997: 6).

Nasprotno pa strategija marketinški odnosov izpostavlja proces ustanavljanja in vzdrževanja obojestransko koristnih odnosov med organizacijo in njenimi strankami, zaposlenimi in drugimi deležniki. Posamezna transakcija, ki je člen v verigi transakcij, pa dolgoročno krepi pripadnost in zaupanje med organizacijo in njenimi deležniki (Nickels in Wood, 1997: 6). Bergeron (2002: 5) še poudarja, da odnosi med stranko in organizacijo obstajajo, četudi ne pride več do transakcije. Odnos se nadaljuje, če stranka potrebuje pomoč pri uporabi izdelka, če želi zamenjati okvarjen izdelek ali pa takrat, ko želi izraziti nezadovoljstvo z izdelkom ali storitvijo. Podrobnejša primerjava med transakcijskim marketingom in marketinški odnosi je prikazana v tabeli 2.1:

Tabela 2.1: Primerjava med transakcijskim marketingom in marketinškimi odnosi

---

<sup>7</sup> Deležniki so posamezniki in organizacije, vključno z zaposlenimi, dobavitelji, delničarji, in skupnosti, ki vplivajo na delovanje organizacije ali pa delovanje organizacije vpliva na njih (Nickels in Wood, 1997: 8).

<b>Transakcijski marketing</b>	<b>Marketinški odnosi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• usmerjenost na posamezno prodajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• usmerjenost na ohranjanje strank</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pulzirajoči stiki s strankami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neprekinjeni stiki s strankami</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• osredotočenost na lastnosti izdelkov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osredotočenost na vrednost stranke</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kratkoročni merilni sistemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dolgoročni merilni sistemi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• malo poudarka na storitvi za stranko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• močan poudarek na storitvi za stranko</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• omejena pripravljenost na zadovoljevanje strankinih pričakovanj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visoka pripravljenost na zadovoljevanje strankinih pričakovanj</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kakovost je skrb zaposlenih v proizvodnji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kakovost je skrb slehernega zaposlenega v organizaciji</li> </ul>

Vir: Egan, 2001: 24

### **2.3.2 Cui bono?**

Čeprav nastanek marketinških odnosov postavljamo ob bok nezadovoljivim učinkom transakcijskega marketinga v novih konkurenčnih pogojih, to ne pomeni, da bodo organizacije v celoti opustile prijeme transakcijskega marketinga. Vse stranke ne želijo graditi odnosov z organizacijami. Grönroos (1990: 146) navaja primere, kot so potrošniško blago, nekatere vrste blaga za splošno porabo, lahko tudi industrijsko blago, kjer je učinkovit le transakcijski marketing. Toda to drži v primeru, da trg še ni prezrel in da je organizacija sposobna dolgoročno vzdrževati nižje cene kot konkurenca.

Od strategije marketinških odnosov pa po Eganovem (2001: 78) lahko veliko pridobijo distribucijski, storitveni in medorganizacijski trgi, Grönroos (1990: 149) pa dodaja še vse tiste organizacije, ki imajo tesen stik s svojimi strankami. Sem sodijo kompleksni izdelki in storitve, večji oziroma specializirani izdelki (Tiwana, 2001: 54). Weiss (2000-2001) posluh za marketinške odnose pripisuje strateškemu pomenu izdelka za organizacijo, posledicam za organizacijo, ki bi nastale ob okvari tega izdelka in stroškom, povezanimi z menjavo poslovnega partnerja, kot so stroški usposabljanja ljudi in tudi psihološki stroški. Če izhajamo iz strankinega procesa odločitve za nakup, lahko v skupni imenovalec pripišemo zaznano visoko tveganje nakupa, visoke stroške, visoko stopnjo vpletenosti v iskanje informacij pred odločitvijo za nakup in poglobljeno reševanje problema.

## 2.4 Opredelitev CRM-ja

Prilagajanje načel marketinških odnosov različnim industrijam, deležnikom in marketinškim orodjem je prispevalo k številnim izpeljankam, podteorijam in sorodnim konceptom, kot so podatkovni marketing, neposredni marketing<sup>8</sup>, upravljanje odnosov s študenti, upravljanje odnosov z dobavitelji, upravljanje odnosov s strankami in številni drugi. Prav slednjemu konceptu, upravljanju odnosov s strankami oziroma CRM-ju, posvečam pozornost v tem diplomskem delu.

CRM nedvomno gnezdí v marketinških odnosih. V središču pozornosti so stranke in njihove potrebe ter želje, ki se spreminjajo skozi čas. Če želimo s strankami zgraditi in vzdrževati dolgoročne odnose, se moramo učiti iz vsake interakcije z njimi. Čeprav je paradigma marketinških odnosov relativno mlada in s tem tudi CRM, pri gradnji odnosov ne gre povsem za novo idejo. Thompson (v Greenberg, 2001: 36) navaja uspešne nišne organizacije, ki so se že dolgo pred vzponom marketinških odnosov zavedale pomena, ki ga imajo profitabilne in lojalne stranke za njihovo poslovanje. Tehnologija ni pogoj za dober CRM, čeprav je razmah CRM-ja v neposredni korelaciji z razvojem tehnologije in programske opreme (Bergeron, 2002: 2), ki omogočata gradnjo odnosov s strankami tudi velikim organizacijam. S tem je povezano tudi kratkovidno prepričanje, da je CRM tehnologija. To ključno zmoto bom ovrgla v nadaljevanju, ko bom tehnologijo umestila med gradnike infrastrukture CRM-ja.

Toda, kaj pravzaprav je CRM? Razlaga koncepta je večplastna. Najprej se bom dotaknila razlage akronima CRM na jezikovni ravni, nato posameznih sestavnih delov (upravljanje, odnosi in stranke), nazadnje pa bom spoznanja povezala v definicijo CRM-ja kot marketinškega koncepta.

CRM je akronim angleškega naziva koncepta Customer Relationship Management, v slovenščini pa ga prevajamo kot *upravljanje odnosov s strankami*. Akronim CRM je vsesplošno razširjen v poslovnem in akademskem svetu, zato ga bom zaradi prepoznavnosti uporabljala tudi v svojem diplomskem delu.

---

<sup>8</sup> Strategija neposrednega marketinga temelji na poslušanju strank in iskanju ter oblikovanju pravih izdelkov za njih, ne pa na iskanju strank za izdelke, ki jih je organizacija izdelala (KPMG, 1999: 3).

Z razgradnjo CRM-ja na sestavne dele *upravljanje* (ang. management), *odnosi* (ang. relationships) in *stranke* (ang. customers) ponazarjam širino koncepta.

Koncept marketinških odnosov in s tem tudi CRM-ja se staplja s samo poslovno orientacijo organizacije. Uvajanje koncepta CRM-ja v organizacijo zahteva številne organizacijske spremembe, ki so poistovetene s filozofijo CRM-ja. Gre za spremembe, ki presegajo meje tradicionalnega oddelka marketinga, in v katerih k marketinški miselnosti in njeni manifestaciji prispeva sleherni zaposleni. Z *upravljanjem* mislimo na racionalno plat CRM-ja, na postavitvev in vzdrževanje organizacijske infrastrukture, ki bo podpirala posvojitvev koncepta CRM-ja, in je po naravi v domeni vodstva in ne oddelka marketinga. Infrastrukturo CRM-ja bom podrobneje obravnavala v sedmem poglavju. Razlagi upravljanja pa lahko pripišemo tudi bolj marketinški pomen. Midden (2001) poudarja predvsem informacije o strankah, na osnovi katerih prilagajamo trženje »prave ponudbe na pravem mestu ob pravem času«.

V obdobju po marketinški krizi organizacije gradijo dolgoročno konkurenčno prednost s poglobljenim poznavanjem svojih strank in predvsem z zadovoljevanjem njihovih potreb in želja. Organizacije odnose vzpostavljajo z upoštevanjem različnih vrst odnosov s strankami, ki temeljijo na poznavanju njihovih strank in njihovega potrošnega vedenja. V nasprotju z upravljanjem *odnosi* poudarjajo emocionalno plat CRM-ja (Barnes, 2001).

Ne nazadnje se vse začne in konča pri *stranki*. Organizacija mora vedeti, kdo so njene stranke, le tako lahko z njimi vzpostavi in ohranja dolgoročne odnose, pričakuje njihove potrebe in se proaktivno odziva nanje. Organizacija, ki obvladuje mehke dejavnike, izpolnjuje ali presega pričakovanja strank, pospešuje odnose z njimi in krepi njihovo zadovoljstvo. Pri tem ne smemo pozabiti, da ima organizacija tudi interne stranke oziroma svoje zaposlene. Organizacija mora v prvi vrsti vzpostavljati odnose z internimi strankami in zadovoljevati njihove potrebe, saj so prav oni tisti, ki bodo zadovoljevali potrebe eksternih strank.

Podobno kot pri definiciji marketinških odnosov, lahko tudi pri definiciji CRM-ja ugotovimo, da CRM različnim teoretikom pomeni različne stvari.

Definicije so si enotne v delu, ki obravnava marketinške odnose, razlikujejo pa se v širini vključevanja različnih disciplin v celovit koncept CRM-ja. Razlog za to vidim predvsem v parcialnosti strokovnjakov ter pomanjkanju integracije in sodelovanja, ki ju poudarjamo v novi dobi trženja. V nadaljevanju navajam tri definicije, ki se mi zdijo najbolj izpopolnjene:

Galbreath (1999) je CRM definiral kot:

aktivnosti, ki jih izvaja organizacija, da identificira, kvalificira, pridobi, razvije in obdrži lojalne in profitabilne stranke, tako da izroči pravi izdelek ali storitev pravi stranki skozi pravi kanal ob pravem času in po pravi ceni. CRM združuje prodajo, marketing, storitve, upravljanje notranjih virov, dobavni proces in vodstvene funkcije skozi avtomatizacijo poslovnih procesov, tehnične rešitve in vire informacij, da bi maksimizirala interakcijo z vsako stranko. CRM lajša odnose med organizacijami, njihovimi strankami, poslovnimi partnerji, dobavitelji in zaposlenimi.

Thompsonova (v Greenberg, 2001: 36) definicija se glasi:

CRM je poslovna strategija, kako izbrati in upravljati stranke, da bi optimizirali dolgoročno vrednost. CRM zahteva poslovno filozofijo, ki v središče postavi stranko, in kulturo, ki podpira učinkoviti marketing, prodajo in storitvene procese. Aplikacije za CRM lahko omogočijo učinkovito upravljanje s strankami pod pogojem, da ima organizacija pravo vodstvo, strategijo in kulturo.

Tiwana (2001: 23) pa o CRM-ju pravi:

CRM je kombinacija poslovnih procesov in tehnologije. Prizadeva si razumeti stranke organizacije iz mnogih perspektiv, da bi razločevala izdelke in storitve organizacije bolje oziroma drugače od konkurence. Upravljanje odnosov s strankami predstavlja skupno prizadevanje za izboljšavo identifikacije, konverzije, pridobitve in ohranitve strank. CRM se osredotoča na izboljševanje nivoja strankinega zadovoljstva, dvigovanja lojalnosti strank in povečevanja prihodkov pri *obstojećih* strankah ob nepopustljivi konkurenci, globalizaciji, visoki menjavi strank in naraščajočih stroških pridobivanja strank.

Zanimiva je tudi opredelitev CRM-ja, kot jo vidita Sarine in Sarine (2002), ki sta bistvo CRM-ja zaokrožila v akronim REACT – v angleščini odzvati se, delovati (op. a.), opisujejo pa ga pomeni: odzivnost (ang. responsiveness), pooblaščenost (ang. empowerment), predvidevanje (ang. anticipation), uvidevnost (ang. consideration) in resnicoljubnost (ang. truthfulness).



Odzivnost pomeni upravljanje s časom in pričakovanji (Sarine in Sarine, 2002). O odzivnosti so govorili tudi drugi avtorji v smislu dostopnosti (npr. Egan, 2001; Nickels in Wood, 1997), komunikaciji (npr. Grönroos, 1990; Hargie in Tourish, 2000). Pooblaščenost se nanaša na usposobljenost zaposlenih, ki prihajajo v stik s strankami, in dopuščanje, da sprejemajo odločitve, ki so potrebne, da hitro dosegaajo pričakovanja strank (Sarine in Sarine, 2002; Galbreath in Rogers, 1999; Cram, 1994). S predvidevanjem mislimo predvsem na sposobnost ugotavljanja potreb strank, preden jih stranke zaznajo same (Sarine in Sarine, 2002). Uvidevnost izhaja iz poznavanja strank in upoštevanja njihovih potreb in želja (npr. Pavlovčič, 2000; Midden, 2001). »Nič ni bolj škodljivega od laži,« pravita Sarine in Sarine (2002), ki poudarjata, da je resnicoljubnost pogoj za CRM. Na lažeh ne moremo graditi zaupanja, brez zaupanja pa ne moremo graditi odnosov.

Predpogoj za učinkoviti CRM je tudi kakovost odnosov, ki je pod močnim vplivom sposobnosti organizacije, da zagotovi enoten, 360-stopinjski pogled na stranko. Ta sposobnost organizacije se kaže v podpori informacijske tehnologije (Ferle, 2002; Pavlovčič, 2000; FirstLogic, 2000), ki zbira podatke o stranki, ne glede na to, skozi katera vrata stopijo v organizacijo, in omogoča dostop do enakih informacij vsem zaposlenim v organizaciji (Healy, 2001). To pa deluje še v obratni smeri, saj tudi stranki omogoča enako izkušnjo z organizacijo, ne glede na to, kateri zaposleni je njen sogovornik (Kramer, 2002). Prav pozitivne izkušnje z organizacijo oblikujejo zadovoljstvo stranke in s tem lojalnost strank ter dolgoročno večjo vrednost (Hannigan in Palendrano, 2002: 3).

Toda, pot do odnosov in zadovoljstva strank je dolga in posuta s preizkušnjami in izzivi.

### 3 Življenjski krog CRM-ja

---

*»Posamezniki se pogovarjajo med seboj, posebno takrat, ko si izmenjujejo osebne izkušnje o izdelkih.«*

*(Smith, 1993: 61)*



Koncept življenjskega kroga CRM-ja izhaja iz dejstva, da vsaka stranka vzpostavi neke vrste odnos z organizacijo. Naloga organizacije je, da odnose razvije, pospešuje in vzdržuje, saj, kot pravi Grönroos (1990: 129), »si je odnose treba zaslužiti.« Organizacija, ki bo uživala odnose z zadovoljnimi strankami, mora razumeti posamezne faze, ki se združijo v življenjskem krogu CRM-ja, procese, ki se odvijajo v vsaki fazi in implikacije dejanj tako stranke kot organizacije.

Koncept življenjskega kroga CRM-ja opisuje potrošnikov proces odločanja za nakup. Čeprav so si avtorji enotni, da gre za odločanje pred, med in po nakupu, se razlikujejo v številu faz, ki jih ta proces vključuje. Grönroos (1990) je proces razdelil na tri stopnje: začetno, nakupno in potrošno stopnjo. Nickels in Wood (1997) navajata pet faz: prepoznavo potrebe, iskanje informacij, ocenjevanje alternativ, nakup in ponakupno ocenjevanje. Podobno razdelitev na korake procesa navajajo tudi Engels et al (1968/1995) in Wilkie (v Ule in Kline, 1996). Prepoznavna problema ter iskanje informacij in ocenjevanje alternativ sta prva dva koraka. Oba koraka zajemata sprejemanje odločitev pred nakupom oziroma v »prednakupni predelavi informacij« (Wilkie v Ule in Kline, 1996: 224). Odločitve in nakup predstavljata tretji korak. Odločitve po nakupu Wilkie (v Ule in Kline, 1996) zaokroži v »ponakupno predelavo informacij«, sestavljata pa ga koraka potrošnje in ocenjevanja ter proces prihodnje odločitve.

Stranka lahko v procesu odločanja izstopi iz življenjskega kroga na kateri koli stopnji. Lahko pa napreduje v višjo stopnjo. Njene odločitve so za organizacijo še kako pomembne, zato bi morale preučiti, na kateri stopnji življenjskega kroga se nahajajo njihove posamezne stranke in katere marketinške aktivnosti so učinkovite na posameznih stopnjah (Grönroos, 1990: 131).

### **3.1 Prepoznavna problema**

Proces strankinega odločanja o nakupu se začne s prepoznavo problema. V tej fazi se stranka zave neskladja med dejanskim in želenim stanjem. Potreba mora biti dovolj velika in pomembna, da stranka vstopi v drugo fazo procesa – iskanje informacij.

Vloga organizacije v tej fazi je vplivati na »strankino prepoznavo potreb« (Kline v Ule in Kline, 1996: 227) in »vzbujanje zanimanja« (Grönroos, 1990: 130). Ta cilj doseže z integriranim trženjskim komuniciranjem – t. j. z odnosi z javnostmi, oglaševanjem, govoricami od ust do ust, opremo prodajnega mesta, imidžem organizacije, tržno znamko, prikazom delovanja izdelka itd.

Prepoznavna potrebe pa se lahko sproži, ko stranka porabi izdelek oziroma ob nezadovoljstvu z njegovim delovanjem (Nickels in Wood, 1997: 168).

#### **3.1.1 Potrebe, želje in pričakovanja**

Potreba je »občutek deprivacije« (Nickels in Wood, 1997: 9) in »gonilo, ki sili posameznika v premoščanje psihofizičnega nezadovoljstva« (Ule v Ule in Kline, 1996: 163). Maslow (v Ule in Kline, 1996: 163) je v svojem modelu hierarhije potreb potrebe razdelil v pet skupin: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti in zavarovanju, potrebe po ljubezni in pripadnosti, potrebe po samospoštovanju in potrebe po spoznavanju, samospoznavanju in samoaktualizaciji.

Stranke imajo enake potrebe, toda načini, kako te potrebe zadovoljujejo, so si zelo različni. Medtem ko potrebe določajo, kaj si stranke želijo, pa želje določajo, na kakšen način želijo stranke zadovoljiti svoje potrebe (Grönroos, 1990: 204).

Organizacije ne morejo vplivati na potrebe svojih strank, lahko pa izdelujejo izdelke in ponujajo storitve, ki zadovoljujejo potrebe in želje strank. Potrebe in želje so nezanemarljivi dejavniki pri oblikovanju strankinih pričakovanj. Prav od slednjih pa je odvisna odločitev za nakup določenega izdelka ali storitve.

## 3.2 Iskanje informacij

Meje med prepoznavo problema in procesom iskanja informacije so skoraj zabrisane. V fazi iskanja informacij stranka namerno išče informacije o načinih, kako zadovoljiti svojo potrebo. Nickels in Wood (1997: 168) navajata interno in eksterno iskanje informacij.

Interno iskanje informacij pomeni, da stranka začne z iskanjem informacij pri sebi, pri čemer črpa iz svojega dolgoročnega spomina. Pri tem, kot pravita Nickels in Wood (1997: 168), želi priklicati izkušnje iz preteklih nakupov in uporabe izdelkov, ki lahko zadovoljijo njeno potrebo. Pri pogostem pojavljanju iste potrebe se stranka pri odločitvi lahko zanaša izključno na svoje pretekle izkušnje. Zato je za organizacije, ki sledijo načelom CRM-ja, pomembno, da dosegajo in presegajo pričakovanja strank in s tem ustvarjajo pozitivne izkušnje. Lojalna odločitev, ki je povezana z dajanjem prednosti eni sami tržni znamki, kot pravi Kline (v Ule in Kline, 1996: 229), je sprejeta prav na močnih izkušnjah, shranjenih v dolgoročnem spominu.

Če pa stranka prvič išče rešitev zadovoljitve svoje potrebe in nima preteklih izkušenj, se pri iskanju informacij obrne na zunanje vire. Glavni viri zunanjih informacij so mediji, oglaševanje, prodajno mesto, prodajno osebje, prijatelji in znanci. Prek zunanjih virov organizacije strankam posredujejo obljube o svojih izdelkih in storitvah, na osnovi katerih stranke oblikujejo svoja pričakovanja.

Intenzivnost in obseg iskanja informacij sta močno pogojena z zaznanim tveganjem. Napačen izbor izdelka ali storitve, s katero stranka poskuša zadovoljiti potrebo, lahko prinese negativne posledice. Zaznano tveganje je povezano s stroški, med katere štejemo finančne, funkcionalne, socialne, psihološke in varnostne stroške (Kline v Ule in Kline, 1996: 233; Nickels in Wood, 1997: 169). Ugotovili smo že, da so koristi koncepta marketinških odnosov in koncepta CRM-ja prav na trgih in pri strankah, ki pri nakupih zaznavajo veliko tveganje in so posledično močno vpleteni v proces odločanja o nakupu.

### 3.2.1 Stopnja vpletenosti

Visoka stopnja vpletenosti v iskanje informacij pa je poleg zaznanega tveganja povezana še s stopnjo osebnega ali emocijskega pomena

izdelka ali storitve (Kline v Ule in Kline, 1996: 223). Situacije, ki zahtevajo visoko stopnjo vpletenosti, v večji meri motivirajo stranko, da se namerno pomika skozi posamezne stopnje procesa odločanja. Temu pravimo tudi »razširjeno, poglobljeno reševanje problema« (Kline v Ule in Kline, 1996: 220). Pri tem pristopu bodo stranke zavestno iskale informacije o tržnih znamkah, lastnostih izdelka in njegovi uporabi, delovanju izdelkov, dobavi, cenah. Hkrati bodo upoštevale veliko število alternativ in jih skrbno ocenile, analizirale rezultate, za svojo odločitev pa bodo porabile veliko časa (Kline v Ule in Kline, 1996: 220; Nickels in Wood, 1997: 172).

Druga skrajnost kontinuuma stopnje vpletenosti je rutinsko sprejemanje odločitev. Sprejemanje odločitev poteka hitro, stranke pogosto izpuščajo posamezne faze v procesu odločanja, zelo malo časa namenijo alternativam in posledicam sprejete odločitve. Njihovi nakupi postanejo habitualni in predvidljivi – enaki izdelki in iste tržne znamke (Nickels in Wood, 1997: 172). Z rutinskim sprejemanjem odločitev povezujemo nakupe z zaznanim nizkim tveganjem in nizkimi stroški. Takšen proces odločanja pa je značilen tudi za stranke, ki so lojalne tržni znamki oziroma svojemu dobavitelju. Zatorej ne preseneča, da je glavni cilj organizacij pomakniti svoje stranke k vzpostavljanju rutinskega reševanja problemov in k habitualnim nakupom.

### **3.2.2 Govorice od ust do ust**

Govorice od ust do ust so pomemben eksterni vir informacij, prenašajo pa se na neformalen način od ene do druge osebe. Stranke govornice zaznavajo kot resnične, saj prihajajo od mnenjskih vodij, družinskih članov, prijateljev in drugih virov, ki jim zaupajo in ki niso uradno povezani z organizacijo (Nickels in Wood, 1997: 175).

Informacije o organizaciji, njeni kredibilnosti in zaupanju, načinu poslovanja, o izdelkih in storitvah so nasveti, svarila in priporočila, ki jih ljudje v obliki govoric od ust do ust prenašajo med seboj. Prav zato imajo govornice, kot pravi Grönroos (1990: 161), pomembno vlogo pri oblikovanju pričakovanj tako pri obstoječih kot pri potencialnih strankah.

Pozitivne govornice od ust do ust lahko neskromno vplivajo na ugodne prodajne rezultate, prav nasprotno pa imajo negativne govornice neugodne učinke. Rezultati raziskav kažejo, da se negativne govornice širijo

dvakrat hitreje kot pozitivne, saj vsaka zadovoljna stranka o svoji izkušnji pripoveduje petim ljudem, o negativni pa enajstim ljudem (Smith, 1993: 61).

Za organizacije, ki vpeljujejo načela CRM-ja, so pozitivne govorice od ust do ust zelo pomembne. Oblike množičnega komuniciranja v konceptu marketinških odnosov izgubljajo svoj primat, k temu pa prispeva tudi zasičenost medijskih vsebin z oglasnimi sporočili in splošna težnja po zniževanju marketinških stroškov. Organizacije pri pridobivanju novih strank računajo na dober glas svojih lojalnih strank.

### **3.3 Ocenjevanje alternativ**

V procesu iskanja informacij so stranke iskale razpoložljive alternative, ki lahko zadovoljijo potrebo. Skupino alternativ Kline (v Ule in Kline, 1996: 239) imenuje »evociran set«. Tisti potrošniki, ki so skrajno lojalni, imajo v evociranem setu le eno, preferirano tržno znamko (prav tam: 239).

S poglobljenim reševanjem problema stranka ugotovi, kateri atributi so pomembni za zadovoljevanje potrebe. Na osnovi teh atributov določi merila, izbere alternative in potem presoja učinke posameznih alternativ (Kline v Ule in Kline, 1996: 238). Merila pa v procesu vrednotenja alternativ ne nosijo enake teže. Nekatere stranke pripisujejo večji pomen ceni, druge izgledu in spet tretje kakovosti. Za mnoge potrošnike v različnih kulturah je tržna znamka pomemben pokazatelj kakovosti (Nickels in Wood, 1997: 169).

V procesu ocenjevanja alternativ stranke ocenijo, katera ponudba jim bo prinesla največ vrednosti. Vrednost je vedno določena subjektivno s strani stranke. Kotler (1994: 38) navaja, da jo stranke določajo na osnovi dveh dejavnikov: skupni vrednosti in skupnih stroškov. Skupno vrednost določajo vrednost izdelka, vrednost storitve, vrednost zaposlenih in vrednost podobe. Skupne stroške pa cena v denarju, porabljen čas, porabljena energija in psihični napor.

Procesu ocenjevanja alternativ sledi odločitev. Odločitev je lahko negativna; stranka se ne odloči za nakup in izstopi iz življenjskega kroga CRM-ja. Če pa je odločitev pozitivna, stranka z nakupom preizkusi izdelek ali storitev.

### **3.3.1 Tržna znamka**

Tržne znamke igrajo v procesu ocenjevanja alternativ dvojno vlogo. Med primerjanjem meril, ki so ji pomembni, si stranka ustvarja mnenje o tržni znamki. Kot pravi Chernatony (2002: 204), so ta mnenja osnova za graditev odnosa do tržne znamke, ob pozitivni izkušnji pa tudi za strankino naklonjenost. Strankina naklonjenost se lahko odrazi v njeni lojalnosti do tržne znamke, ki se kaže v doslednosti pri odločitvah za nakup (Nickels in Wood, 1997: 184).

Nasprotno pa sama tržna znamka izpričuje obljube izdelka ali storitve glede varnosti, zanesljivosti, vrednosti za denar (Egan, 2001: 95). Najboljše tržne znamke pa niso povezane izključno s funkcionalnimi lastnostmi, ampak tudi z emocionalnimi, kulturnimi in celo z duhovnimi lastnostmi (Bergeron, 2002: 25). Močne tržne znamke strankam dajejo občutek, da poslujejo s »pravo« organizacijo (Brewer, 2000: 3).

Z obljubami, ki jih posredujejo tržne znamke, je povezana tudi precejšnja stopnja zaupanja. Zaupanje je večje, če je izid nakupa nejasen. To še posebej velja za storitve, saj je stranka pred nakupom ne more preizkusiti (Egan, 2001: 95). Razočaranje in nezadovoljstvo, če se pričakovanja ne skladajo z izkušnjami, pa je še toliko večje.

Ugled tržne znamke pa ustvarja pozitivne konotacije tudi z drugimi aspekti organizacije (Grönroos, 1990: 170). Ugled je pomemben gradnik dolgoročnih odnosov s strankami ob predpostavki, da organizacija demonstrira odličnost pri ohranjanju ugleda.

## **3.4 Odločitev in nakup**

Na tej stopnji nakupnega procesa lahko stranka opusti misel o nakupu, če se spremenijo njene potrebe, okoliščine, če dobi nove informacije ali pa želena alternativa ni več dostopna (Engel et al, 1968/1995: 236). Če pa stranka želi zadovoljiti potrebo, ki je sprožila nakupni proces, z nakupom izdelka ali storitve, izbranega iz evociranega seta, se mora odločiti še, kje in kdaj bo kupila (Nickels in Wood, 1997: 169).

Z nakupom izdelka ali storitve se stranka povzpne v naslednjo fazo življenjskega kroga CRM-ja, potrošnjo in ocenjevanje. Na tej stopnji stranka ocenjuje zmožnost organizacije, da reši njen problem (Grönroos, 1990: 130).

### 3.5 Potrošnja in ocenjevanje

Vsaka stranka se odloči za nakup na osnovi pričakovanj. Cilj njene odločitve o nakupu je potrošnja, ki se pojavi v ponakupni fazi (Kline v Ule in Kline, 1996: 244). V procesu potrošnje si stranka nabira izkušnje o izdelku ali storitvi in ocenjuje, kako dobro zadovoljuje njene potrebe in zahteve. Če izkušnja doseže ali preseže njena pričakovanja, je stranka zadovoljna z nakupom, nasprotno pa je nezadovoljstvo z nakupom posledica previsokih pričakovanj oziroma premajhne učinkovitosti izdelka oziroma storitve (Nickels in Wood, 1997: 170; Hawkins et al, 1980/1998: 618). Z drugimi besedami pa Kline (v Ule in Kline, 1996: 248) zadovoljstvo/nezadovoljstvo opredeljuje kot »čustveni odgovor na proces ovrednotenja izkušnje potrošnje izdelka ali uporabe storitve«.

Zadovoljstvo je najbolj želen učinek ponakupne faze. Organizacije si tako ustvarijo dobro podlago za ponovne nakupe (Kline v Ule in Kline, 1996: 248), razširjene in križne nakupne ter trajne odnose s strankami (Grönroos, 1990: 131), poleg tega pa še širjenje pozitivnih informacij od ust do ust (Kline v Ule in Kline, prav tam: 248). V zadovoljstvu uživajo tudi stranke, pa ne le zaradi koristi, kot pravi Kline (prav tam: 248), pač pa zato, ker že »sam občutek zadovoljstva vzbuja prijetna čustva«.

Nezadovoljstvu z nakupom, posebno pri visoki stopnji vpletenosti in poglobljenem reševanju problema, pogosto sledi obžalovanje oziroma »ponakupna disonanca« (Engel et al, 1968/1995: 264; Nickels in Wood, 1997: 170). Stranke, ki želijo zmanjšati disonanco, imajo po Engelovem (1968/1995: 264) dve možnosti: potrditev svoje izbire oziroma sklep, da so se pač slabo odločile.

Stranke lahko svojo odločitev potrdijo na več načinov. Hawkins et al (1980/1998: 609) navajajo naslednje tri najpogostejše uporabljene pristope: povečanje všečnosti kupljene tržne znamke, zmanjšanje všečnosti zavrženih alternativ in zmanjšanje pomena nakupne odločitve. Lahko pa poiščejo pritrdilne informacije. Engel et al (1968/1995: 164) kot dobre vire



takšnih informacij navajajo proizvajalčeve oglase, priročnike za lastnike in garancije. Nekatere organizacije si same prizadevajo za zmanjšanje strankine ponakupne disonance z osebnim pismom ali telefonskim klicem po prodaji, v katerem potrdijo odločitev za nakup, ponovno poudarijo ključno korist in povprašajo po morebitnih ponakupnih težavah (Engel et al, 1968/1995: 264; Nickels in Wood, 1997: 170).

Boleča pa je druga možnost, priznanje, da se je stranka napačno odločila. Raziskave sicer kažejo, da je večina strank ob nezadovoljstvu z nakupom pasivna. Na pasivnost oziroma pripravljenost za »akcijo« vplivajo stopnja nezadovoljstva, pomembnost, stroški/koristi pritožbe, osebne lastnosti in pripisovanje krivde (Kline v Ule in Kline, 1996: 250). Lahko pa se pritoži zunanji instituciji, poskuša dobiti odškodnino ali nadomestilo pri prodajalcu, širi negativne izkušnje od ust do ust in se v prihodnje izogiba organizaciji (prav tam: 250).

Ob tem je vredno omeniti, da je nezadovoljstvo mogoče popraviti s kompenzacijami. Organizacije se morajo domisliti, kako se strankam odkupiti za slabo kakovost izdelka ali storitve. Raziskave so pokazale, da odškodnine in logične razlage za slabe storitve lahko nezadovoljiv dogodek obrnejo v zapomljivo in zadovoljivo izkušnjo (MarketingProfs: 2000-2001a).

Poseben izziv za organizacije predstavlja zagotavljanje kakovosti in predvsem njene doslednosti. Vzpostavljanje in pospeševanje odnosov s strankami je dolgotrajen proces, poln preizkušenj. Stranke, ki so primerne kandidatke za gradnjo odnosov, se bodo zaradi zaznanega tveganja pred odločitvijo za nakup vedno znova vračale na začetek življenjskega kroga CRM-ja. Odločitve za nakup le redko slonijo na enem zornem kotu organizacije, npr. na kakovosti izdelka, pač pa zadovoljstvo temelji na celotni izkušnji z organizacijo. Na poti do lojalnih strank pa morajo organizacije za zadovoljitev njihovih naraščajočih pričakovanj dosledno ponujati odlične storitve, demonstrirati znanje o stranki, ki so ga pridobili skozi interakcijo s stranko na kateri koli točki resnice, predvidevati prihodnje potrebe strank, vse skupaj pa začiniti z odlično komunikacijo. Predvsem pa morajo vse početi bolje od konkurence.

## 4 Storitve za stranko

---

*“Učinkovite storitve zahtevajo ljudi, ki razumejo idejo.”*

*(J. L. Heskett v Grönroos, 1990: 222)*



Izraz »storitve« se v marketingu uporablja na dva načina. Najprej se uporablja za tiste organizacije, ki se ukvarjajo s storitvenimi dejavnostmi. Njihova osrednja ponudba je neotipljiva (Egan, 2001: 117). Toda z naraščanjem storitvene družbe in tekmovalnosti na področju storitev, le-te postajajo pomemben vir konkurenčne prednosti tudi za proizvodne in industrijske dejavnosti (Grönroos, 1990: 2). Med storitve, ki spremljajo in dopolnjujejo izdelke, uvrščamo namestitvev opreme, tehnične storitve, popravila in vzdrževanje, usposabljanje uporabnikov, svetovanje, dostavo, kreditiranje nakupa itd. (Grönroos, 1990: 3; Kotler, 1996: 482). Z Eganovega (2001: 121) stališča so storitve, ki so predmet teorije marketinških odnosov, širše koncipirane od storitev v storitvenem sektorju, saj vključujejo tako dobavitelje storitev kot izdelkov, so pa osredotočene neposredno na procese oblikovanja zadovoljstva strank.

Ne glede na zgornjo delitev lahko naravo storitev opišemo s Kotlerjevo (1996: 464) definicijo: »Storitev pomeni dejanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitve je lahko ali pa tudi ne vezana na fizični izdelek.«

Zadovoljstvo in lojalnost strank je želeno končno stanje koncepta CRM-ja, saj organizacijam povečuje profitabilnost. Razliko ustvarja kakovost storitev, ki vključuje poznavanje, kaj in kako stranke kupujejo ter razumevanje dodane vrednosti. Le tako lahko organizacija krepí zadovoljstvo in vzpodbuja ter ohranja odnose s strankami (Egan, 2001: 121).

Oblikovanje različnih storitev je zato bistvenega pomena za organizacije, ki uvajajo CRM. Kot pravi Grönroos (1990: 17), storitve organizaciji omogočajo, da ločijo svojo ponudbo od konkurenčne, da oblikujejo dodano vrednost za stranke, s storitvami in odnosi pa svoje stranke zavarujejo pred apetiti konkurence. Vloga storitev je še večja na zrelih trgih, kjer organizacije težko pritegnejo nove stranke, in za tehnično bolj

dovršene izdelke. Trajnejši izdelki že v osnovi zahtevajo več storitvene podpore kot izdelki, ki se kupujejo pogosteje in se hitreje potrošijo (Grönroos: 1990, 18).

Storitve se že v osnovi ločijo od izdelkov, različni avtorji (npr. Kotler, 1996: 465; Rushton in Carson v Jančič, 1999: 60) pa jim pripisujejo štiri značilne lastnosti: neoprijemljivost, heterogenost, minljivost in neločljivost.

Neoprijemljivost oziroma »neopredmetenost«, kot to lastnost imenuje Kotler (1996: 466), storitve loči od fizičnih izdelkov, saj jih pred nakupom ne moremo videti, okusiti, občutiti, slišati ali vonjati. Da bi omilili negotovost, kupci navadno iščejo znake ali dokazila o kakovosti storitve. Do ustreznih sklepov glede kakovosti jih posredno privedejo prostor, ljudje, oprema, komunikacijsko gradivo, simboli in cene (prav tam: 466). Problem neotipljivosti organizacije premagujejo s ponujanjem vzorcev in brezplačnih testiranj, ki stranki omogočijo seznanitev s koristmi preden se obveže z dolgoročno pogodbo ali z dragim nakupom (Nickels in Wood, 1997: 315). Egan (2001: 118) še dodaja, da se neoprijemljivost storitev nanaša tudi na mehke dejavnike, kot so zanesljivost, osebna nega, pozornost in prijaznost.

Heterogenost ali spremenljivost se nanaša na človeški dejavnik, ki je prisoten pri izvedbi storitev in ki otežkoča njihovo standardizacijo (Kotler, 1996: 467; Rushton in Carson v Jančič, 1999: 60). Njihova izvedba je močno odvisna od tega, kdo jih izvaja, kje in kdaj (Kotler, 1996: 467). Spremenljivost storitev je lahko tudi prednost, ko želi organizacija zgraditi odnose s stranko in se želi odzvati na njene individualne potrebe. Spremenljivost in nedoslednost storitev pa močno obremenjujeta zaznano kakovost storitve, za stranko pa predvsem večje tveganje ob nakupu. Prav zaradi kakovosti storitev in človeškega dejavnika pa pomen pridobiva interni marketing, ki zaposlenim daje podporo, ki jo potrebujejo, in motivacijo, da vzdržujejo merila kakovosti (Nickels in Wood, 1997: 316). Zagotavljanje dosledne kakovosti storitve je svojevrsten izziv tudi zaradi stranke, ki je vključena v njen proces izvedbe. Spremenljivost pa v primerjavi s standardi lahko odstopa v dve smeri: ko ne dosega predpisanega nivoja oziroma, ko ga presega zaradi upoštevanja strankinih specifičnih želja (Egan, 2001: 118).

Minljivost storitev pomeni nezmožnost proizvodnje storitev na zalogo. Storitve so neuporabne, če niso uporabljene, ko so na razpolago in ne moremo jih shraniti, da bi jih uporabili kasneje (Rushton in Carson v Jančič, 1999: 60; Kotler, 1996: 468).

Neločljivost pa ponazarja porabo storitve hkrati z njeno izvedbo, v kateri je stranka aktivno vključena (Rushton in Carson v Jančič, 1999: 60). Posebnost trženja storitev je v interakciji med ponudnikom in porabnikom storitve. In prav oba vplivata na izid (Kotler, 1996: 467). Zaradi neločljivosti se kakovost storitve vrednosti po vsakem stiku z zaposlenim in po vsaki izkušnji, povezani z nakupom in prejemom storitve (Nickels in Wood, 1997: 317).

Nekateri avtorji pa storitvam dodajajo še peto značilnost, ki se dotika lastništva. Cowell (v Jančič, 1999: 60) namreč pravi, da »storitev, nasprotno kot pri izdelku, ne preide v last kupca, pač pa le v njegovo uporabo, najem«. Nezmožnost lastništva je povezana, kot pravi Egan (2001: 118) z lastnostma neoprijemljivost in minljivost.

Zgornji opisi značilnosti storitve jasno ločijo od fizičnih izdelkov. Jančič (1999: 60) pa poudarja, da je »bistvo uspešnega marketinškega upravljanja storitev v tem, da najprej doumemo, kakšen izdelek je pravzaprav storitev«. Pri »opredmetenju« storitve izhaja iz Grönroosovega opisa *totalne storitve* po analogiji s Kotlerjevim konceptom *totalnega izdelka*, v katerem storitev prav tako sestavljajo trije deli, in sicer: jedro storitve, nujna storitev in dodatna storitev.

Jedro storitve predstavlja motiv, zaradi katerega se organizacija s storitvijo sploh pojavi na trgu. Nujna storitev ponuja pogoje, da storitev sploh lahko deluje. »Za upravljanje na konkurenčnem trgu pa je potrebna še podporna ali dodatna storitev, ki naredi jedro in nujno storitev drugačno in obenem privlačno za potrošnike. Tako razumljena storitev ima kar nekaj oprijemljivih točk, pomembnih za marketinško upravljanje, saj je zaznana kot storitveni izdelek s konkretnimi lastnostmi« (Jančič, 1999: 60; tudi Grönroos, 1990: 72).

Storitev kot storitveni izdelek s konkretnimi lastnostmi upošteva vse elemente marketinškega spleta storitev oziroma koncepta 7P. Prava kombinacija vseh elementov oblikuje kakovost storitve, ki se ocenjuje skozi t. i. trenutke resnice (ang. moments of truth). Trenutki resnice so soočenja med ponudniki storitev in kupci, odvijajo pa se na različnih ravneh v

organizaciji (Jančič, 1999: 60). Za organizacije, ki uvajajo CRM, pa je obvladovanje kakovosti v vseh točkah resnice še toliko pomembnejše, saj vzpodbujanje lojalnosti strank pomeni, da se bodo stranke v prihodnje še velikokrat soočale s točkami resnice. Toda v prihodnosti bodo bogatejše za izkušnjo, ki bo pogojevala pričakovanja. Prav od zadovoljitve strankinih pričakovanj pa je odvisno njeno zadovoljstvo in lojalnost.

## 4.1 Trenutki resnice

Organizacija, ki želi okrepiti vzajemno koristne, dolgoročne odnose s strankami, mora posebno pozornost posvetiti soočanju stranke z organizacijo. Soočenje stranke s ponudnikom storitve imenujemo trenutek resnice (Nickels in Wood, 1997: 324). Nekateri avtorji (npr. Vaupot, 2002; Baričič, 2002) jih imenujejo tudi točke stika, saj gre za točke v interakciji med stranko in organizacijo, na katerih stranka oblikuje vtis o storitvi organizacije. Grönroos (1990: 42) koncept trenutkov resnice predstavlja kot čas in kraj oziroma kdaj in kje ima ponudnik storitve priložnost, da stranki demonstrira kakovost svojih storitev. Zato trenutkom resnice pravimo tudi trenutki priložnosti.

V nakupnem procesu se stranki, pa naj gre za individualno stranko ali stranko kot organizacijo, ponudi ogromno priložnosti oziroma točk resnice, v katerih se seznanijo z viri in načinom delovanja organizacije. Izkušnje, ki si jih na ta način nabere, so prav tako pomembne kot izdelek ali storitev, ki jo stranka kupuje.

Trenutke resnice pa lahko ločimo s »črto vidnosti« – izraz je predstavil Shostack (v Grönroos, 1990: 207). Črta vidnosti loči organizacijo na del, ki je stranki viden, in na del, ki ji ni viden. Stranki so vidna sredstva, ki vplivajo na pričakovanja, potrebe in želje, kot so predhodne izkušnje strank, tržna znamka, govornice od ust do ust, eksterne komunikacije in tudi pomanjkanje komunikacije. Grönroos (prav tam: 207) v vidni del uvršča še interaktivni del procesa proizvodnje storitev, kamor šteje stranke, ki same sodelujejo v procesu produkcije storitve, systemske in operativne vire, kontaktne osebe ter fizične vire in opremo.

Drugi, stranki nevidni del organizacije pa predstavljajo poslanstvo organizacije in skladno z njim koncepti storitev, ki usmerjajo načrtovanje in

upravljanje sistema produkcije storitve. Sem uvrščamo še korporativno kulturo, ki predstavlja norme in skupne vrednote ter določa, kaj ljudje v organizaciji mislijo in cenijo (Grönroos, 1990: 207). Kultura je vedno prisotna, toda vsaka kultura ni naklonjena storitvam in odnosom s strankami, zato je lahko vir težav pri uvajanju CRM-ja v organizacijo.

Stranke vstopijo v interakcijo skozi številne točke resnice. Bergeron (2002: 26-8) med najbolj pogoste točke resnice navaja *elektronsko pošto* – ne glede na to, ali nanjo odgovarja oseba, ali so odgovori avtomatizirani, ali pa organizacija sploh ne odgovarja nanjo – *obvestila, letake, fakse, oglase, pošto in račune, medije* – elektronske, tiskane, zunanje oglasne površine, kot so veleplakati, svetlobne table itd. – *osebne stike* – npr. v prodajalnah, na sejemskih prireditvah – *izgled trgovine, telefon* – dostopnost organizacije prek telefona, kakovost vsebine telefonskih pogovorov, dolžina odziva na klic, glasovna sporočila, glasovni meniji in sinteza govora – *internet* – odgovori na najpogosteje zastavljena vprašanja, iskalniki – in *brezžične aplikacije* – npr. WAP.

Splošne spremembe v družbi, tehnološki napredek, konkurenčne razmere na trgu in dostopnost do informacij so vodljive stranke spremenile v osveščene in zahtevne stranke, ki za vloženi čas in denar zahtevajo vedno več in le najboljše. Za ohranjanje konkurenčne prednosti organizacij in dostopnost do lojalnih strank, so bistveni odnosi in brežhibnost interakcije s strankami. Predvsem pa mora organizacija v vsaki točki resnice, kot poudarja Buxton (2001), posredovati enaka sporočila, nuditi dosledno kakovost storitev, vse to pa mora izhajati iz enega, akumuliranega vira znanja o stranki.

## **4.2 Kakovost storitev**

Kakovost storitev lahko obravnavamo le ob temeljitem razumevanju, kdo so stranke organizacije, kaj cenijo ter katere so njihove potrebe in želje. Grönroos (1990: 34) poudarja, da je »kakovostno samo to, kar stranke zaznavajo kot kakovostno«. Iz tega lahko sklepamo, da je kakovost storitev vedno zaznana subjektivno. Subjektivni oceni je podvržena predvsem

funkcionalna dimenzija<sup>9</sup> storitve, ki se manifestira skozi točke resnice (prav tam: 38). Gre torej za proces produkcije storitve, v katerega je stranka neposredno vpletena tudi sama.

Stranka kakovost storitve ocenjuje s primerjavo svojih pričakovanj s pridobljenimi izkušnjami. Pričakovanja, ki so temelj ocenjevanja organizacije in kakovosti tako storitev kot izdelkov, stranka oblikuje s pomočjo trženjskih komunikacij organizacije, govoric od ust do ust, tržne znamke, korporativnega ugleda in svojih potreb. Pri tem pa Grönroos (prav tam: 41) loči sredstva oblikovanja pričakovanj glede na to, koliko nadzora ima organizacija nad njihovo vsebino. Neposredno lahko nadzoruje trženjske komunikacije, kot so oglaševanje, neposredna pošta, odnosi z javnostmi, pospeševanje prodaje, prospekti, izgled prodajaln itd. Ugled in govorice od ust do ust pa so le posredno pod njenim nadzorom.

Zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo stranke s kakovostjo storitve, velja pa tudi za izdelke, je izid procesa primerjave. Kline (v Ule in Kline, 1996: 249) navaja naslednje glavne elemente zadovoljstva in nezadovoljstva: pričakovanja, delovanje/učinki, primerjava, potrditev/nepotrditev in neskladje. Pričakovanja so izvor zadovoljstva strank, izhajajo pa iz prednakupne faze, v kateri stranka razvije prepričanja o tem, kaj pričakuje. Med potrošnjo stranka pridobiva izkušnje z uporabo storitve. Pridobljene izkušnje primerja s prednakupnimi pričakovanji in jih potrdi oziroma ne potrdi. Nepotrditev izraža neskladje med pričakovano in dejansko ravniyo delovanja. Večje kot je neskladje pod pričakovano ravniyo, večja je stopnja nezadovoljstva (prav tam: 249).

Skupna zaznana kakovost storitev je odvisna predvsem od neskladja oziroma vrzeli med pričakovano in dejansko storitvijo. Avtorji (Parasuraman, Zeithaml in Berry v Kotler, 1996: 474-6; Nickels in Wood, 1997: 323; Cviki, 2001: 1170) so opredelili pet vrzeli, ki so razlog za neuspešno posredovanje storitev: (1) vrzel med pričakovanji strank in zaznavanjem teh pričakovanj pri organizaciji, (2) vrzel med zaznavanjem pričakovanj pri organizaciji natančno opredelitvijo kakovosti storitve, (3) vrzel med specifikacijo kakovosti storitve in izvajanjem storitev, (4) vrzel med izvajanjem storitve in

---

<sup>9</sup> Grönroos (1990: 38) storitve loči na dve dimenziji: tehnično in funkcionalno. Tehnična dimenzija se nanaša na to, kaj stranka dobi, funkcionalna pa na to, kako to dobi.

eksternimi komunikacijami ter (5) vrzel med zaznano in pričakovano storitvijo.

Vrzeli v izvajanju storitev pa niso edino merilo, po katerem stranke presojujejo kakovost storitev. Različni avtorji (Kotler, 1996: 476; Nickels in Wood, prav tam: 323) so ugotovili pet dejavnikov kakovosti storitev. Navajam jih v vrstnem redu po pomembnosti, kot so jih razvrstile stranke: zanesljivost, odzivnost, občutek zaupanja, usmerjenost pozornosti k stranki in otipljive (opredmetene) stvari. Nickels in Wood (1997: 323) navajata raziskave, ki kažejo na veliko verjetnost, da stranka zamenja dobavitelja, četudi zataji le v eni od navedenih postavk. Opozarjata pa tudi na to, da se vse postavke neposredno nanašajo na učinkovitost zaposlenih, kar kaže na to, da je vloga zaposlenih kritična za zadovoljstvo in ohranitev strank.

Raziskava, ki jo je izvedel Berry s svojimi kolegi iz Teksasa (v Grönroos, 1990: 43-4) pa je pokazala, da je vseh dimenzij kakovosti storitve deset, in sicer zanesljivost, odzivnost, zmožnost, dostopnost, vljudnost, komuniciranje, verodostojnost, varnost, poznavanje in razumevanje stranke ter otipljive stvari. Krajše opise posameznih dimenzij v nadaljevanju tudi povzemam.

- *Zanesljivost* se kaže kot doslednost in točnost delovanja, npr. brezhibnost posredovane storitve v prvem poskusu, točnost pri zaračunavanju storitev, natančnost pri vodenju podatkov o stranki in držanje dogovorjenih rokov.
- Pokazatelj *odzivnosti* sta ustrežljivost in pripravljenost zaposlenih, da pravočasno in hitro opravijo storitev, vrnejo klic ipd.
- *Zmožnost* pomeni obvladovanje potrebnih veščin in znanja. V to dimenzijo štejemo spretnost vzpostavljanja stika s stranko, znanja in veščine pomožnega operativnega osebja, raziskovalne sposobnosti organizacije itd.
- *Dostopnost* zajema enostavnost vzpostavljanja stika po telefonu, čakalni čas, obratovalni čas in lokacijo.
- *Vljudnost* vključuje prijaznost, spoštovanje, uvidevnost in naklonjenost kontaktnega osebja.



- *Komuniciranje* zajema obveščanje strank v jeziku, ki jim je blizu, razlaganje storitev, stroškov in zagotavljanje, da bodo problemi odpravljeni.
- *Verodostojnost* je krovni izraz za zaupanje, verjetnost, iskrenost do zanimanj stranke, stranka pa jo presoja iz imena organizacije, njenega ugleda, osebnih lastnosti kontaktnega osebja in stopnje agresivne prodaje.
- *Varnost* je dimenzija, v kateri stranka ocenjuje stopnjo nevarnosti, tveganja in dvomov, obsega pa fizično in finančno varnost ter zaupnost.
- *Poznavanje in razumevanje stranke* oziroma prizadevnost organizacije, da bi razumela potrebe strank, spoznala posebne zahteve strank, izkazala pozornost individualnim potrebam in prepoznala svoje stalne stranke.
- *Otipljive stvari* pomenijo fizične dokaze storitve, kot so fizični objekti, izgled osebja, delovnih pripomočkov in opreme, uporabljenih v storitvi, ter fizične reprezentacije storitve, npr. kartice.

Zgornjim dimenzijam lahko dodamo še (MarketingProfs: 2001b):

- *Občutek zaupanja in zaupnosti*, ki ga morata vzbujati vedenje in znanje zaposlenih.
- *Usmerjenost pozornosti k strankam*, ki temelji na sposobnosti vživljanja v potrebe strank.

### **4.3 Upravljanje celovite kakovosti storitev**

Organizacije z vsakim stikom s stranko izpostavijo svoj ugled, odnose s strankami in profit. Raziskave so pokazale, da lahko s kakovostnimi storitvami organizacija pridobi več strank in večje profite predvsem zato, ker so stranke pripravljene plačati več, če z njimi lepo ravna. Brown in Gulycz (2002: 80) navajata tudi ugotovitve, da so organizacije spoznale, da lahko kakovostne storitve posredujejo le skrbno izbrani ljudje, ki so za to ustrezno usposobljeni in imajo ustrezna orodja.

Organizacije, ki se zavedajo pomena kakovosti storitev, so kakovost postavile v središče svojega delovanja. Pomembno je, da se vsi v organizaciji zavedajo, zakaj je kakovost storitev tako pomembna, in da razumejo, kaj vpliva na zaznano kakovost (Brown in Gulycz, prav tam: 82). Grönroos (1990: 68) poudarja, da kakovost in neprekinjeno izboljševanje zahtevata nenehno pozornost vodstva organizacije, umestitev v strategijo in zagotovitev pravih in vzpodbudnih pogojev. Nickels in Wood (1997: 48) pa še dodajata, da morajo organizacije s procesom upravljanja celovite kakovosti storitev zadovoljevati tako potrebe internih kot eksternih strank.

Kakovost lahko organizacije izboljšajo, če v središče svojega delovanja postavijo stranko in njene potrebe, zaposlene pa usposobijo, da bodo potrebe strank znali zadovoljiti. Z usposabljanjem zaposlenih se organizacije izognejo slabi kakovosti storitev in posledicam, ki jih prinašajo. Grönroos (prav tam: 52) ugotavlja, da organizacija pri tem lahko privarčuje najmanj vire, ki bi jih sicer namenila za odpravljanje slabe kakovosti in popraviljanje napak.

Grönroos (prav tam: 68-9) navaja še ugotovitve raziskav, ki bi jih morali upoštevati uspešni programi celovite kakovosti storitev, in sicer: (1) kakovost storitev mora temeljiti na potrebah in željah strank in biti podrejena elementom, ki jih cenijo, (2) kakovost ne more biti ločena od procesa produkcije storitve, (3) kakovost se izoblikuje lokalno v točkah resnice v interakciji med stranko in organizacijo, (4) vsi zaposleni v organizaciji prispevajo k zaznani kakovosti, (5) organizacija mora kakovost nadzorovati znotraj celotne organizacije, (6) z upravljanjem kakovosti pa mora biti usklajeno tudi trženjsko komuniciranje.

Kaj je skupnega organizacijam, ki so posvečene kakovosti, pa kažejo izsledki študije, ki jo navaja Kotler (1996: 476-7). Vsem je skupno, da so svoje stranke dobro proučile in jih postavile v središče svoje strategije, vodstvo organizacije je popolnoma predano kakovosti, postavljajo si visoke standarde, vzpostavljene imajo sisteme za spremljanje uspešnosti storitev, razvili so sisteme odgovarjanja na pritožbe strank, poleg zadovoljstva strank pa veliko pozornosti posvečajo tudi zadovoljstvu zaposlenih.

K skupnemu vtisu zaznane kakovosti v konceptu CRM-ja veliko prispevajo tudi znanje o strankah, ki ga organizacija akumulira v vseh točkah resnice

in ob vsakem stiku, analiza tega znanja in sposobnost proaktivnega delovanja organizacije ter, seveda, močna komunikacijska podpora.

#### **4.3.1 Znanje**

V vsaki interakciji si organizacija in stranka izmenjata informacije in nabirata izkušnje. Organizacija, ki želi vzpostavljati, pospeševati in ohranjati odnose s strankami, mora v vsaki novi interakciji s stranko nastopiti na osnovi akumuliranih preteklih informacij. Poznavanje strank ji omogoča, da potrebe in želje strank zadovoljuje bolje od konkurence, kar ji daje pravo konkurenčno prednost. Ta je še večja, če zna strankam prisluhni tudi v težavah. Humbarger (2002) navaja pritožbe kot enega pomembnejših virov informacij o stranki, svojih izdelkih in možnih izboljšavah, obenem pa gre za komunikacijski kanal, za katerega je popolnoma gluhih največ organizacij. S svojimi očmi k odnosom pristopajo tudi stranke, ki v interakcijo z organizacijo vstopajo s svojimi pričakovanji, oblikovanimi na osnovi preteklih izkušenj. V organizaciji Oracle (2001:2) zato poudarjajo zahtevnost upravljanja z znanjem, s katerim organizacije pri strankah v dolgem časovnem obdobju vzpostavljajo zaupanje, le z nekaj napačnimi potezami pa lahko te dolgoletne napore v trenutku sesujejo v prah.

Obvladovanje znanja se kaže v prepoznavanju strankinih preteklih interakcij v vsaki novi interakciji, v vsaki točki resnice. Gamonalova (2001) je prepričana, da stranka organizaciji svoje zgodbe ne bi smela povedati več kot enkrat. Zato naj bi imeli dostop do znanja vsi zaposleni, ki kadar koli pridejo v stik s stranko. Spretnejše organizacije znanje učinkovito uporabljajo v proaktivnem zadovoljevanju potreb strank, s katerim odpirajo vrata ponovnim, križnim in razširjenim nakupom in s tem dosegi začrtanih ciljev.

Znanje o strankah pa je treba razširiti tudi na druga področja. V Applix Incorporated (2002: 4) poleg znanja o strankah poudarjajo še tri tipe znanja, ki bi jih morali obvladovati v vsaki organizaciji, in sicer: znanje o organizaciji, znanje o industriji ter znanje o izdelkih in storitvah. Znanje o organizaciji vključuje zgodovino organizacije in njen položaj na trgu. Znanje o industriji obsega poznavanje tržnih smernic in praks. Ne nazadnje mora organizacija poznati izdelke in storitve, ki jih ponuja, ter njihovo uporabo. Toda prav znanje o strankah pri strankah pusti največji vtis, saj ji daje občutek, da jo organizacija zares pozna (Applix Incorporated, 2002: 5).

Repertoar uporabnega znanja o strankah pa po Brownovih in Gulyczevih (2002: 41) navedbah sestavljajo informacije, kdo so stranke organizacije, kakšne potrebe imajo, kakšni so njihovi nakupni vzorci, kako nanje učinkujejo trženjske akcije, kako se z njihovimi potrebami skladajo storitve in izdelki ter kakšna je stopnja zadovoljstva strank v določenem časovnem prerezu.

Nič nenavadnega pa ni, predvsem v tradicionalnem, transakcijskem marketingu, da sta organizacija in stranka na dveh različnih otokih. Obravnave znanja z zornega kota stranke sta se lotila Peppers in Rogersova (2002: 4). Po njunih navedbah so dolgoročni odnosi s strankami, zaupanje in njihova lojalnost do organizacije na preizkušnji v naslednjih štirih točkah: (1) stranka želi, da jo organizacija pozna in si jo zapomni od ene interakcije do druge ne glede na to, s katerim delom organizacije stopi v interakcijo, (2) želi si, da si organizacija zapomni, kaj potrebuje in kaj ima rajši, (3) z organizacijo želi odkrito komunikacijo in (4) želi, da jim organizacija ponudi izdelek ali storitev, ki ustreza njenim specifičnim potrebam.

Stališče stranke obravnavata tudi Cannie in Caplin (1991: 142-3), med najmočnejše strankine potrebe in želje pa prištevata naslednje: (1) stranka želi, da organizacija z njo ravna spoštljivo in dostojanstveno, (2) da izdelek ali storitev ustrežata njenim potrebam, (3) želi biti uspešna, (4) želi pomoč pri reševanju problemov, (5) želi, da organizacija z njo ravna kot z individualno stranko z edinstvenimi potrebami, (6) da opazuje njeno samopodobo, (7) da spoštujete njen čas, (8) želi si nekoga, ki bo na njeni strani, (9) želi informacije, (10) z nakupom pa želi pridobiti korist.

#### **4.3.2 Predvidevanje**

Organizacija, ki pozna svoje stranke in ve, katere ustvarjajo profit, kakšne so njihove potrebe, kaj jim je pri organizaciji všeč in kaj jih moti, kakšne so njihove alternative in kateri je njihov najljubši komunikacijski kanal, ima dobro izhodišče, da pospešuje odnose z njimi in gradi njihovo zaupanje ter lojalnost.

Od organizacije je odvisno, v kolikšni meri bo znala to znanje izkoristiti. Brown in Gulycz (2002: 41) menita, da lahko organizacija to znanje uporabi

za načrtovanje trenutnih potreb, želja in pričakovanj strank, napoveduje, kako bodo potrebe, želje in pričakovanja rasli in kakšni bodo v prihodnosti.

Rezultati napovedi bi se morali zrcaliti v ponudbi organizacije. V Applix Incorporated (2002: 5) razmišljajo, da lahko organizacije ocenijo, kateri dodatni izdelki in storitve bi bili za stranko pomembni, s katerimi storitvami bi lahko preventivno reševali njene potencialne probleme in odgovarjali na njena vprašanja, na osnovi povratne informacije pa lahko izboljšajo tudi kakovost svojih storitev.

Stranka, ki čuti, da jo organizacija pozna, da rešuje njene probleme, bo zadovoljnejša. Organizaciji bo zaupala in ji z nakupi ostala lojalna tudi v prihodnje, o svoji pozitivni izkušnji pa bo širila dober glas.

### **4.3.3 Komuniciranje**

Komuniciranje je izmenjava informacij. Kline (v Ule in Kline, 1996: 53) pravi, da se »komuniciranje pojavi šele v trenutku, ko prejemnik sporočilo, ki mu ga je pošiljatelj želel poslati, dejansko sprejme in nanj tudi reagira«. CRM temelji na skrbno načrtovanem komuniciranju<sup>10</sup>, ki vzpodbuja pozitivno reakcijo strank. Čeprav je med otipljivejšimi oblikami trženjsko komuniciranje, ne smemo zanemariti pomena govoric od ust do ust in točk resnice.

Komuniciranje je večplastno. Grönroosova (1990: 153-68) tipologija komunikacije deli na osebno, masovno, neposredno in interaktivno komunikacijo, poudarja pa še sporočilnost odsotnosti komunikacije. Najširši in splošnejši pomen pripisuje *osebni komunikaciji*, do katere pride v interakciji med dvema osebama ali več osebami. *Masovna komunikacija* je neosebna, ne omogoča sočasne povratne informacije, manifestira pa se v obliki oglaševanja, prospektov, masovno distribuiranih letakov, prodajnih pisem itd. *Neposredna komunikacija* je še vedno neosebna, za razliko od masovne komunikacije pa je naslovljena na imenovane prejemnike. Masovna in neposredna komunikacija sta orodji tradicionalnega marketinga. *Interaktivna komunikacija* omogoča simultano povratno informacijo. Grönroos (prav tam: 157) pomen njenih komunikacijskih učinkov umešča v interakcijo med stranko in organizacijo

---

<sup>10</sup> Odnosi se začnejo s konverzacijo, z neprekinjeno komunikacijo pa jih vzdržujemo in ohranjamo. Cram (1994: 161) zato poudarja, da je prav komunikacija ključna za uspeh CRM-ja.

med produkcijo storitve. Tudi interaktivna komunikacija je osebna, za razliko od osebne komunikacije je načrtovana komunikacija. Pogost pojav pa je popoln komunikacijski mrk, posebno v situacijah, ko organizacija iz kakršnih koli razlogov ne more izpolniti svojih obljub. Namesto proaktivne komunikacije se ogrne v tančico molka. Grönroos (prav tam: 168) opozarja, da je odsotnost komunikacije zaznana kot negativna komunikacija, ki sproži val negativnih govoric od ust do ust, te pa prizadenejo tudi učinek masovne komunikacije in drugih oblik trženjskih komunikacij. Hargie in Tourish (2000: 3) sta prepričana, da je veliko težav, s katerimi se organizacije soočajo, povezanih s slabimi komunikacijskimi praksami. Pri tem pa pozabljajo, morda celo zanemarjajo, blažilne učinke proaktivne komunikacije (Hargie in Tourish, 2000; Grönroos, 1990).

Komuniciranje igra pomembno vlogo pri oblikovanju pričakovanj strank. Grönroos (prav tam: 157) s stališča komunikacij velik izziv organizacije pripisuje prav uskladitvi vseh tipov komunikacij in njihovih učinkov, da bo ne glede na komunikacijski kanal oddajala enotna sporočila ter ustvarjala enaka in ne nasprotujoča si pričakovanja strank. Uskladitev komunikacijskih učinkov pa mora preseči komunikacijski splet. Smith (1993: 20) dolgoročni uspeh pripisuje usklajenosti med obljubami in dejansko kakovostjo izdelkov in storitev.

Komuniciranje s strankami je nujno potrebna sestavina celovitega uspeha organizacije. Komunikacijska odličnost dolgoročno prispeva k vrednosti tržne znamke in k ugledu organizacije, ki igra vlogo sita kakovosti izdelkov in storitev (Egan, 2001: 95). S pozitivno podobo organizacije je povezana tudi zaznana stopnja vrednosti zaupanja, sposobnosti in privlačnosti, ki vpliva na nakupne odločitve (O'Keefe v Hargie in Tourish, prav tam : 14) in pripadnost stranke organizaciji (Egan, prav tam: 95). Kot magnet pa nase privlačijo tudi bolj kakovostne strokovnjake (Rossiter in Perry v Hargie in Tourish, prav tam : 14).

## 5 Odnosi z eksternimi strankami

---

*“Skoncentrirajte se na reševanje strankinih problemov, ne na prodajo vašega izdelka. Izdelki pridejo in grejo, odnosi s strankami pa ostanejo.”*

*(Marc Breslavsky v Peppers in Rogers, 2002)*



Družbeni odnosi se lahko vzpostavijo samo med ljudmi. Osnova vsem odnosom je menjava. Jančič (1999: 17-8) je temeljno zakonitost družbene menjave definiral takole: »Človek vstopa v procese menjave zato, ker pričakuje, da bo tako lahko zadovoljil neko svojo potrebo. ... V menjavo z drugimi torej vloži določeno odvečno vrednost in v zameno pričakuje želeno protivrednost.« Marketinški odnosi pa se lahko razvijejo le pod določenimi pogoji. Nickels in Wood (1997: 5) navajata naslednje tri pogoje, ki morajo biti izpolnjeni: (1) vse osebe, vključene v menjavo, izmenjujejo nekaj vrednega, (2) obe strani želita in lahko menjata, kar imata, za tisto, kar vrednotita, (3) obe strani lahko komunicirata druga z drugo o menjavi. Iz tega lahko zaključimo, da marketinške odnose lahko gradimo le ob hkratnem doseganju zadovoljstva obeh strani (partnerjev) v menjavi. Kot pravi Jančič (1999: 133), je zadovoljstvo obeh strani »posledica empatičnega vživetja v potrebe drugega, upoštevanje njegove enakovrednosti, medsebojnega zaupanja in prilagajanja ter, seveda, izpolnjevanja obljub.« V menjavi organizacija ponuja splet obljub o svojih izdelkih in storitvah, ki bi moral biti osnovan na poznavanju potreb in želja stranke. Na drugi strani stranka ponuja svoje obljube in vire. Na to, kako bo stranka vrednotila odnos, vplivata tudi emocionalna vrednost tržne znamke in ponudba konkurence (Bergeron: 2002: 38). Grönroos (v Jančič, prav tam: 131) meni, da se dolgoročni odnosi in želeni marketinški rezultati lahko vzpostavijo le, če obe strani izpolnjujeta svoje obljube. Želeni marketinški rezultat vzpostavljanja, pospeševanja in vzdrževanja dolgoročnih odnosov je ustvarjanje profita. Pri vzpostavljanju odnosov igrajo pomembno vlogo trženjsko komuniciranje, pozitivne govorice in ugled, pri pospeševanju večšine prodajanja in komuniciranja storitvenega osebja, pri vzdrževanju pa odlična storitev (Grönroos, prav tam: 139). Povedano drugače, Grönroos (prav tam: 139) utemeljuje vzpostavljanje odnosov kot dajanje obljub, vzdrževanje odnosov kot izpolnjevanje obljub,

pospeševanje pa kot dajanje novih obljub na osnovi predhodno izpolnjenih obljub.

## 5.1 Gradnja odnosov

Marketinški odnosi se ne zgradijo čez noč, ampak se gradijo v daljšem časovnem obdobju in v svoji življenjski dobi preidejo številne faze. Pri ohranjanju strank je pomembno vzdrževanje stikov z njimi skozi komunikacijo in nudenje storitev pred, med in po transakciji. Organizacije, ki sledijo konceptom transakcijskega marketinga, svoje energije usmerjajo v pridobivanje vedno novih strank. Koncept marketinških odnosov pa se osredotoča na ohranjanje obstoječih strank. Številne raziskave so pokazale, da je pridobiti novo stranko petkrat dražje kot ohraniti obstoječo (Grönroos, 1990: 144). Govorijo pa tudi, da je 25-krat dražje ponovno osvojiti nezadovoljno bivšo stranko (Grönroos, prav tam: 144). Pripadne stranke s stalnimi menjavami organizaciji omogočajo dolgoročno preživetje. Jančič (1999: 138) pa poudarja še vlogo pripadnih strank pri vzpostavljanju ugleda organizacije.

Iz definicije marketinških odnosov je razvidno, da mora organizacija vzpostaviti mehanizme, s katerimi »identificira, vzpostavlja, vzdržuje, pospešuje, in kjer je potrebno, konča odnose« (Grönroos v Egan, 2001: 58). Egan (prav tam: 58) poudarja, da je to izvedljivo v primeru, ko organizacija razmišlja o individualnih strankah in ne o masovnem trgu ter s prepoznavanjem različnih stopenj razvoja marketinških odnosov, na katerih se stranke nahajajo. Dodaja še, da mora organizacija svoje vedenje, vključno s sporočili, obljubami in razpoložljivo ponudbo, prilagoditi različnim tipom strank, od sedanjih, potencialnih in izgubljenih.

Dwyer (v Egan, 2001: 214) je izpostavil pet faz, skozi katere se odnosi razvijajo: zavedanje, preiskovanje, širjenje, pripadnost in razveza. V fazi zavedanja še ne pride do interakcije, gre pa za prepoznavanje možnih partnerjev v menjavi. V fazi preiskovanja potencialna partnerja v menjavi pretehtata obveze, koristi in bremena odnosa. V fazi širjenja partnerja povečujeta koristi, ki izhajajo iz menjave in povečujeta soodvisnost. V fazi pripadnosti se partnerja implicitno ali eksplicitno zavežeta odnosom, ki izhajajo iz zaupanja in medosebnega predvidevanja vlog in ciljev obeh



strani. Tudi odnosom se izteče življenjska doba, ki se zaključi v razvezi (Dwyer v Egan, 2001: 214; Egan, 2001: 125).

### **5.1.1 Stopnje v gradnji pripadnosti strank**

Obstajajo pa tudi drugi modeli, ki nakazujejo stopnje v razvoju stranke. Pri tem bom predstavila koncept »lestve odnosov«. Metafora lestve slikovito predstavlja vzpenjanje po lestvi v višjo stopnjo odnosa (Egan, 2001: 60). Koncept predstavlja idejo, kako pomikati stranke iz ene stopnje v drugo, višjo stopnjo. Prikazuje pa tudi razliko med transakcijskim marketingom in marketinškimi odnosi. V transakcijskem (konvencionalnem) marketingu je v središču prodaja, s katero lahko »dosežemo le stopnjo ponavljajočih se nakupov in nič več« (Jančič, 1999: 137). Marketinški odnosi pa se raztezajo prek ponavljajočih se nakupov k razvijanju in pospeševanju odnosov s strankami (Egan, prav tam: 60).

V Kotlerjevem modelu (povzeto po Egan, 2001: 59-61) se proces začne z identificiranjem *potencialnih strank*. Eno stopnjo višje so *pričakovane stranke* – to so tiste stranke, ki so pokazale verjetnost, da bodo kasneje kupile izdelek ali storitev.

Tapp (v Egan, 2001: 61) je pričakovane stranke razdelal glede na njihov potencial v hierarhijo. Od najnižje stopnje v hierarhiji do najvišje si sledijo *potencialne stranke* –pokažejo jih demografske analize in analize življenjskih stilov, *dvigovalci rok* – v tržni raziskavi že nakažejo, da jih zanima nakup, *orisane potencialne stranke* – dajejo močne znake, da bodo kupile, *pripisane stranke* – pogosto so že v fazi iskanja informacij z nakupom v mislih, *povpraševalci* – so že vzpostavili stik z organizacijo in so motivirani za nakup, čisto na vrhu pa so *pretekle stranke* – že imajo izkušnjo z izdelkom in storitvijo in bodo najverjetneje tudi ostale stranke organizacije.

Naslednja stopnja na Kotlerjevi lestvi odnosov (povzeto po Egan, prav tam: 59-61) so *stranke, ki so opravile prvi nakup*, sledijo jim *ponovne stranke*, ki že imajo preteklo izkušnjo z organizacijo. Stranke morajo prehoditi pot do te stopnje, preden jih organizacija sploh lahko začne vzpodbujati, da se vzpenjajo po lestvi k marketinškim odnosom. Kotlerjev model predlaga, da si organizacija prizadeva *ponovne stranke* spremeniti v *kliente*, ki že po definiciji zasedajo višji status in nekakšno psihološko povezavo z organizacijo. Še višje na lestvi so *zagovorniki*, ki se že aktivno vključujejo v

marketing organizacije, predvsem v obliki ustnih priporočil. Še višjo naklonjenost organizaciji izkazujejo *člani*, najvišjo stopnico pa simbolizira *partnerstvo*, ki napeljuje na tako visoko stopnjo odnosa, da stranka že postane del procesa oblikovanja vrednosti.

### **5.1.2 Življenjska vrednost stranke**

Koncept življenjske vrednosti stranke prikazuje vrednost CRM-ja za organizacijo. Odpravlja kratkovidni pogled na profit in poudarja dolgoročne učinke ohranjanja strank. Brewer (2000: 3) poudarja, da se prodajna vrednost CRM-ja izračuna v daljšem časovnem obdobju in predstavlja življenjsko vrednost stranke. Tudi Tiwana (2001: 27) opaza, da CRM zahteva pogled na stranko, ki upošteva njen življenjski potencial in ne zgolj posamezne transakcijske vrednosti. Dodaja še, da se teža poudarka organizacije prenese na maksimiziranje življenjske vrednosti vsake stranke za organizacijo in ne njenega enkratnega nakupa. Vrednost CRM-ja za organizacijo se oblikuje tudi v prihranku virov, ki bi jih sicer namenila za osvajanje novih strank. Tiwana (prav tam: 26) navaja tudi podatke, da 5 % nižja izguba strank lahko doprinese 100 % večji prihodek. Prihranki, investirani v izboljšano kakovost izdelkov in storitev ali razvoj nove ponudbe, vzdržujejo in celo povečujejo konkurenčno prednost organizacije. Egan (2001: 64) je prepričan, da tako ne le krepi in vzpodbuja odnose s strankami, ampak tudi gradi učinkovite izhodne ovire in preprečuje prebeg strank h konkurenci.

Koncept življenjske vrednosti ima tudi slabo stran. Kaže se predvsem v pomanjkanju zagotovila, da bo stranka ostala pri organizaciji. To še posebej velja za organizacije z nizkimi izhodnimi barierami (npr. trgovine na drobno) in hitro spreminjajoče se konkurenčne trge (npr. telekomunikacije). Na promiskuitetnost strank močno vpliva zaznana razlika med alternativami. Tynan (v Egan, prav tam: 64) zatrjuje, da bodo stranke, ki razliko med alternativnimi ponodbami zaznavajo edino v obsegu »podkupnine«, ki jim jo organizacije ponujajo, zelo verjetno postale promiskuitetne. Poudarja še, da bodo iskale najvišjo razpoložljivo »podkupnino« kot edino zadovoljstvo, ki izvira iz menjave. V takšni situaciji, kot trdi Egan (prav tam: 64), vsaka višja stopnja na lestvici odnosov organizaciji prinaša višje stroške, zato mora ugotoviti, kdaj se ji še splača spodbujati višje stopnje odnosov. Vsak odnos s stranko, najsi je profitabilen

ali ne, predstavlja določen strošek. Bergeron (2002: 38) jih deli na strošek poslovanja, podporo stranki, strošek izgubljenih priložnosti zaradi zaposlovanja zaposlenih z enim segmentom strank na račun drugega ter strošek zbiranja in analiziranja informacij o strankah, da bi se proaktivno odzvali na potrebe strank.

Z graditvijo odnosov pa so s stališča stranke povezani tudi stroški preklapljanja. Stroški preklapljanja so izhodne bariere, s katerimi organizacija stranke učinkovito priklene nase. Med te psihološke »stroške« Egan (2001: 64-5) uvršča stroške iskanja alternativnih dobaviteljev, stroške vloženega časa in energije v spoznavanje dobavitelja, emocionalne stroške vzpostavljanja vezi z zaposlenimi dobavitelja, stroške inercije oziroma prekinitve običajnega vedenja, tveganje, ki se vzpostavi z menjavo dobavitelja, socialne stroške, finančne stroške in zakonske bariere.

Avtorji (npr. Egan, 2001; Tiwana: 2001; Vaupot, 2002; Bergeron: 2002) so si enotni, da domišljeni in spretno izvedeni procesi ohranjanja strank vodijo k povečanemu prihodku, zmanjšanim stroškom in izboljšanemu finančnemu učinku. Zadovoljne, lojalne stranke pa so s svojimi priporočili pogosto vir novih strank.

## **5.2 Gonilci marketinških odnosov**

Vzpostavljanje odnosov je strateško pomembnejše za organizacije, ki delujejo na medorganizacijskih, distribucijskih, storitvenih in zrelih trgih. Strankam, ki so bolj naklonjene odnosom, pa po Eganovem (2001: 89) vzpodbujajo naslednji dejavniki: tveganje/odvisnost od izdelka/storitve, visoka čustvena vpletenost v menjavo, zaznana potreba po bližini, zahteve po zaupanju in pripadnosti ter zadovoljstvo, ki je pomembno za njihovo ohranitev.

Ob tem po Eganu (prav tam: 89) povzemam pomene tveganja, odvisnosti in emocij v marketinškem smislu. Tveganje je definirano kot »percepirana verjetnost izgube, kot jo interpretira tisti, ki se odloča« (Rousseau v Egan, prav tam: 89) in dodaja element ranljivosti stranke v menjavi (Egan, prav tam: 89). Odvisnost lahko razumemo kot stopnjo pomembnosti, ki je povezana z menjavo (Egan, prav tam: 89). Emocije pa so kompleksna

serija človekovih odzivov (včasih so negativno opisane kot »agitacija misli« ali »kognitivna disonanca«) na menjavo (Egan, prav tam: 89).

### **5.2.1 Tveganje, odvisnost in emocije**

Egan (2001: 89) navaja, da so tveganje, odvisnost in emocije trije psihološki aspekti, ki so vpleteni v vsako menjavo. Čeprav so vsi predvsem subjektivne narave, njihova stopnja močno vpliva na izbiro izdelka ali storitve, dobavitelja in vpletenost v odnos.

Egan (prav tam: 90) poudarja, da lahko organizacija s konceptom CRM-ja zniža stopnjo zaznanega tveganja ob nakupu, saj jo stranka поблиže spozna in ugotovi, kje ji lahko zaupa in kje ne. Močno tveganje je pogosto povezano tudi z veliko odvisnostjo stranke. V takšnih situacijah stranka pristopi k storitvi z določenimi pričakovanji in intenzivnimiemocijami. Želi določena zagotovila, da odpravi kognitivno disonanco. V tem primeru so dobrodošle tesne vezi in pogosta komunikacija (Egan, prav tam: 90).

Bergeron (2002: 30-2) poudarja vlogo emocij na lojalnost strank. Pravi, da zvestoba stranke temelji pretežno na emocijah in občutkih in manj na logiki, čustveno vez pa vzpostavlja z zaposlenimi v organizaciji in ne z organizacijo samo.

### **5.2.2 Zaupanje in pripadnost**

Egan (2001: 91) ugotavlja, da zaupanje in pripadnost mnogi avtorji obravnavajo skupaj. Obravnavajo ju kot osrednja elementa uspešne strategije odnosov, saj odnosi niso mogoči ob odsotnosti enega od obeh.

Rousseau (v Egan, 2001: 91) zaupanje opredeljuje kot psihološko stanje, »ki vključuje namero sprejemanja ranljivosti na osnovi pozitivnih pričakovanj namer in vedenja druge strani v menjavi«. Zaupanje pa je zelo občutljivo. Jančič (1999: 135) opozarja, da »zaupanje zbledi, kadar ena od strani spozna, da je nasprotna stran naravnana zgolj k doseganju lastne koristi«. Zaupanje samo po sebi ni vedenje (kot npr. sodelovanje) niti izbira (kot sprejemanje tveganja), ampak osnovna okoliščina aktivnosti (Rousseau v Egan, prav tam: 91). Zaupanje je zato pomemben gonilec odnosov in njihovega pospeševanja, saj z njim udeleženci zreducirajo zaznano tveganje, negotovost in ranljivost (Egan, prav tam: 91). Zaupanje je predrekvizit za sodelovanje, med njegove učinke pa Egan (prav tam: 91) uvršča še zniževanje posledic konfliktov, zniževanje stroškov transakcij,

promocijo prožnejših organizacijskih oblik, pospeševanje/olajševanje oblikovanja ad hoc delovnih skupin in pomoč pri pozitivnejšem odzivu v krizi. Vloga zaupanja pa narašča s stopnjo odnosov, kar potrjuje tudi Jančič (1999: 135), ki pravi, da je »pomen zaupanja večji, čim tesnejši so odnosi«.

Zaupanje je prepričanje v sposobnost osebe (ali organizacije), da bo v določeni situaciji izvršila neko nalogo oziroma izpolnila obljubo. Toda odnosi imajo več obrazov, zato je mogoče, da imata partnerja v menjavi v določeni situaciji zelo različna pogleda na zaupanje do drugega partnerja (Egan, prav tam: 93). Egan (prav tam: 93) z izrazom situacija misli na zanesljivost in zadovoljstvo.

Zanesljivost se nanaša na strokovnost organizacije, da bo učinkovito in zanesljivo opravila svoje delo. Manifestira se skozi kakovost in doslednost izdelkov in storitev, ki stranki zrcalita visoko stopnjo predvidljivosti in skladnosti s pričakovanji. Zanesljivost pa se lahko izraža, kot pravi Mitchell (v Egan, prav tam: 93), skozi inherentne dejavnike, povezane z imenom organizacije, s tržno znamko, prek garancij in jamstev. Egan (prav tam: 93) še poudarja, da prav ugled tržne znamke usmerja zaznano kakovost izdelka ali storitve, če stranka pred menjavo nima predhodnih izkušenj.

Seines (v Egan, prav tam: 93) pravi, da se »zadovoljstvo in zaupanje znatno prekrivata, saj oba predstavljata celovito oceno, občutek in odnos do partnerja v odnosu«. Mitchell (v Egan, prav tam: 93) razlaga, da se »zadovoljstvo oblikuje skozi osebno izkušnjo, posredno pa tudi skozi mnenja in izkušnje vrstnikov. Oblikuje se v tesni povezavi z zaznanim standardom izročanja vrednosti, odvisen pa je lahko tudi od trajanja odnosa«. Poudarja pa še, da ima »pričakovana stopnja zadovoljstva lahko pomemben učinek na trajanje zaupanja«.

Bejou in Palmer (v Egan, prav tam: 93) pa sta preučevala pripadnost. Ugotovila sta, da pripadnost namiguje, da bosta oba partnerja v menjavi zvesta, zanesljiva in da bosta pokazala stabilnost v medsebojnem odnosu.

Egan (prav tam: 94) se strinja, da je pripadnost nedvomno povezana z zaupanjem, ni pa znano, kaj se pojavi prej, zaupanje ali pripadnost. Trdnost zaupanja in pripadnosti pa pripisuje še stroškom, povezanim z razvezo

odnosa, zaznanim koristim odnosa, skupnimi vrednotami, komuniciranju in oportunističnemu vedenju (Egan, prav tam: 95).

### **5.2.3 Potreba po bližini**

Nekateri odnosi bodo vedno tesnejši od drugih. Peis (v Egan, 2001: 96) pravi, da je »bližina v odnosih lahko fizična, mentalna ali emocionalna in lahko okrepi občutek varnosti v odnosu«. Dodaja še, da krajša kot je distanca med stranema, večja je verjetnost, da se bodo razvili globlji odnosi. Da so tesnejši odnosi trdnejši in dolgoročnejši, je ugotovil že Barnes (v Egan, prav tam: 96), zato ni nič nenavadnega, da so v te lastnostih postale tako iskane med tržniki. Toda vse stranke ne čutijo potrebe po bližini. Barnes (v Egan, 2001: 96) ugotavlja, da obstaja kontinuum bližine. Pravi, da je »stopnja bližine med drugim povezana s pogostnostjo dvostranske komunikacije z zaposlenimi, z zaupanjem, empatijo in obojestransko zaznanimi cilji odnosa, vse to pa je asociirano s strateškimi izdelki in storitvami, ki vključujejo visoko tveganje in vpletenost«. Zato je vzpostavljanje tesnih odnosov v okolju, ki ga ne zaznamujejo pogosti osebni odnosi, visoka stopnja vpletenosti in emocij velik izziv, prav tako pa vzdrževanje dvosmerne komunikacije (Egan, prav tam: 96). Egan (prav tam: 97) še dodaja, da razvoj tesnih odnosov zavirajo organizacije same z zasipavanjem strank z oglasnimi sporočili in ne z vzpodbujanjem recipročne komunikacije, zavirajoča pa je tudi uporaba tehnologije, ki iz interakcije odstranjuje človeški dejavnik (npr. bankomati, spletni informacijski servisi, avtomatska telefonska sporočila itd.).

## **5.3 Zadovoljstvo strank**

Teorija marketinških odnosov pravi, da je profitabilnost večja takrat, ko je stopnja stalnih strank visoka. Prav tako je splošno priznano dejstvo, da je stopnja stalnih strank na konkurenčnih trgih posledica zadovoljstva strank (Buttle v Egan, 2001: 97). Večina raziskovalcev se tudi strinja, da je zadovoljstvo psihološki proces vrednotenja kakovosti izdelka ali storitve na osnovi vnaprej oblikovanih pričakovanj. Stranke so zadovoljne, ko so njihova pričakovanja o vrednosti potrjena in presežena. Nasprotno pa čim večja negativna vrzel med pričakovanji in dejanskim stanjem povzroča večjo stopnjo nezadovoljstva (Egan, 2001: 97). Brewer (2000: 2) pa še

poudarja, da zadovoljstvo stranke še ni zagotovilo za njeno lojalnost organizaciji.

Zadovoljstvo strank prinaša koristi, saj povečuje lojalnost strank, zmanjšuje cenovno elastičnost, izolira tržni delež pred konkurenco, znižuje transakcijske stroške, znižuje stopnjo neuspeha in stroške privabljanja novih strank, izboljšuje pa ugled organizacije na trgu. V večini primerov lahko z gotovostjo trdimo, da negovanje lojalnosti strank prispeva k dolgoročni finančni učinkovitosti (Egan, 2001: 102).

Kateri pa so gonilci zadovoljstva? Cumby in Barnes (v Egan, 2001: 98) govorita o petih stopnjah gonilcev, za katere je značilno, da postopoma vključujejo vedno več osebnih stikov s ponudnikom izdelka ali storitve, in sicer: osnoven izdelek ali storitev, podporne storitve in sistemi, tehnična učinkovitost, interakcija med organizacijo in stranko ter emocionalna dimenzija storitev.

Osnoven izdelek ali storitev ponuja organizaciji najmanj priložnosti za diferenciacijo ali dodano vrednost. Toda, na konkurenčnih trgih mora biti izdelek ali storitev že v osnovi pravi, sicer so prizadevanja za vzpostavljanje in negovanje odnosov ogrožena (Egan, prav tam: 98).

Podporne storitve in sistemi poudarijo nakup osnovnega izdelka ali storitve. Stranke so včasih zadovoljne z osnovnim izdelkom, razočarane pa so nad skromnimi podpornimi storitvami ali sistemi (Egan, prav tam: 98).

Tehnična učinkovitost se nanaša na to, ali so osnovni izdelek/storitev in podporne storitve/sistemi skladni s potrebami stranke. Poudarek je na držanju obljub stranki, npr. glede dostave in nastalih stroškov (Egan, prav tam: 98).

Interakcija med organizacijo in stranko se nanaša na način, kako ponudnik ravna s stranko v interakciji ne glede na to, ali temelji na osebnem stiku ali stiku s tehnologijo. V to kategorijo uvrščamo odzivnost, vljudnost, razumevanje stranke in dostopnost. (Egan, prav tam: 98).

Emocionalna dimenzija storitev pa opozarja na obstoj subtilnih sporočil, ki so pogosto nenamerna, toda v interakciji s stranko lahko pustijo pozitivne ali negativne občutke. Egan (prav tam: 98) navaja raziskave, ki kažejo, da nezadovoljstvo strank včasih povzročajo »majhne stvari«, ki jih zaposleni v

organizaciji niti ne opazijo, navkljub interakciji in izdelkom/storitvi, s katerim/katero sicer ni nič narobe.

Egan (prav tam: 98) ugotavlja, da so stranke pogosto nezadovoljne prav zaradi stvari, ki se zgodijo na peti stopnji.

Jones in Sasser (v Egan, prav tam: 100) pravita, da je v osrčju vsake uspešne strategije CRM-ja pripravljenost, »da stranki prisluhnemo«. Predlagata pet kategorij, prek katerih lahko organizacija vzpostavi in vzdržuje ta proces: pokazatelj zadovoljstva strank, povratna informacija, tržne raziskave, osebje, ki prihaja v stik s strankami, in strateške aktivnosti. *Zadovoljstvo strank* organizacija ugotavlja prek raziskav zadovoljstva. *Povratna informacija* vključuje strankine komentarje, pritožbe in vprašanja, uvrščamo pa jo med najučinkovitejše pokazatelje dejavnikov zadovoljstva in nezadovoljstva, temelječih na dejanskem delovanju organizacije. *Tržne raziskave* so učinkovite pri opredmetenju dejavnikov, ki so privedli stranko v organizacijo oziroma so jo iz nje izgnali. *Osebje, ki prihaja v stik s strankami*, na osnovi poznavanja potreb in vedenja strank lahko predlaga izboljšave procesov in storitev, ki prispevajo k večjemu zadovoljstvu strank, če organizacija omogoča prenos tega znanja do tistih, ki lahko sprejmejo potrebne odločitve. *Strateške aktivnosti* pa pomenijo vključevanje strank v proces odločanja, s čimer organizacije odstranijo potencialne dejavnike nezadovoljstva in okrepijo dejavnike zadovoljstva.

Čeprav zadovoljstvo ni zagotovilo za pripadnost stranke organizaciji (Brewer, 2000), mora organizacija nezadovoljstvo strank jemati resno. Raziskave kažejo, da se 96 % nezadovoljnih strank nikoli ne pritoži organizaciji, o svojem nezadovoljstvu pa brez zadržkov povejo vsaj desetim ljudem (Cannie in Caplin, 1991: 16; Tiwana: 2001: 30). Kar 75-90 % nezadovoljnih strank se v prihodnje ne vrne več (Tiwana, prav tam: 30). Stranke, ki se pritožijo, pa bodo ostale, če bo organizacija učinkovito rešila njen problem (Cannie in Caplin, prav tam: 16).

Hawkins et al (1980/1988: 619-20) predstavljajo rezultate študije, s katero so raziskovalci odkrivali razloge za zamenjavo ponudnika izdelka ali storitve. Presenetljiva je bila ugotovitev, da so imele akcije konkurence le neznamenit vpliv. Stranke so poiskale novega ponudnika predvsem zaradi zaznanih problemov z obstoječim ponudnikom. Med probleme pa so uvrstile:



neučinkovitost osnovne storitve (44 %), nezadovoljstvo pri soočanju s storitvijo (34 %), cenitev (30 %), nedostopnost (21 %), odziv organizacije na nezadovoljstvo stranke (17 %), privlačnost konkurence (10 %), etične težave (7 %) in neprostoVOLjna menjava zaradi selitve ponudnika ali stranke (6 %).

## 5.4 Lojalnost strank

Lojalnost pogosto enačimo z nedoločenim številom ponovnih nakupov v daljšem časovnem obdobju. Egan (2001: 36) kaže na pomanjkljivost te definicije, ki ne upošteva, da ponavljajoči nakupi ne izhajajo nujno iz lojalnosti ponudniku, ampak lahko na to vplivajo drugi dejavniki, kot so pomanjkanje alternativ (tudi Bergeron, 2002: 32), navade, nizek prihodek, udobje itd. Bloemer in Ruyter (v Egan, 2001: 37) predstavljata naslednjo definicijo lojalnosti: »lojalnost je pristranski vedenjski odziv enote, ki sprejema odločitve, je v funkciji psihološkega procesa odločanja in vrednotenja, podvržena je pripadnosti tržni znamki, v času pa se kaže kot spoštovanje do enega ponudnika v nizu več ponudnikov«.

Egan (prav tam: 37) predhodnice zvestobe deli na dve veji. V prvi veji, ki jo zastopa Christopher (v Egan, prav tam: 37), se zvestoba gradi na več kot desetih »trdih« dimenzijah, kot so vrednost za denar, udobje, zanesljivost, varnost, funkcionalnost, ki so med drugim tudi glavni gonilci izbire izdelka ali storitve.

Drugo vejo podpirata Dick in Basu (v Egan, prav tam: 38). V njunem modelu stališča in vedenje strank oblikujejo mehkejši, neotipljivejši dejavniki, kot so emocije in zadovoljstvo. Na lojalnost strank gledata kot na rezultat vezi med individualnim relativnim vedenjem in ponavljajočim se zavezništvom, ki sta povezana še z družbenimi normami in situacijskimi vplivi oziroma izkušnjami.

Oba modela implicitno poudarjata, da je zadovoljstvo stranke naklonjeno lojalnosti. Od tod domneva, da se lojalnost zgradi na zadovoljstvu. Raziskave pa kažejo, da zadovoljstva ne gre enačiti z lojalnostjo, čeprav večje zadovoljstvo vpliva na manjšo neloyalnost. Zadovoljne stranke niso vedno lojalne organizaciji, dokazano pa je tudi, da tudi nezadovoljne stranke ne zapustijo vedno organizacije. Navidezni lojalnost lahko

povzročajo pomanjkanje alternativ in številni drugi dejavniki. Lojalnost strank torej ni vedno odvisna od pozitivnih stališč, dolgoročni odnosi pa ne zahtevajo vedno pozitivne pripadnosti strank (Egan, prav tam: 38).

Navidezno lojalnost pa lahko imenujemo tudi inercija. Inercija je po definiciji opisana kot vedenje, ki se zgodi brez eksternih spodbud. Ta enačica zadovoljstva je pasivna in preprosto odraža pripravljenost stranke, da ostane z organizacijo, dokler ne zazna, če sploh kdaj, boljše alternative ali pa je v spremembo prisiljena zaradi selitve (Egan, prav tam: 104).

Vendarle pa ostajajo razlike med zadovoljnimi in nezadovoljnimi strankami. Brown in Gulycz (2002: 82) sta predstavila rezultate raziskave, ki so jo opravili v Neumann & Associates. Po tej raziskavi je po enem letu organizaciji ostalo lojalnih od 92-97 % zelo zadovoljnih strank in le do 5 % zelo nezadovoljnih strank.

Lojalne, ponovne stranke lahko na veliko načinov za organizacijo oblikujejo pomembno konkurenčno prednost. Conway (v Greenberg, 2001: 6-8) to utemeljuje z dejstvom, da resnično lojalne stranke oblikujejo tržni delež, ki je nedosegljiv za konkurenco. Poudarja pa tudi nižje stroške prodaje stalnim strankam v primerjavi s stroški vzbujanja zavedanja na trgu, pridobivanja novih strank in vzpostavljanja odnosov z njimi. V prid ponovnim, razširjenim in križnim nakupom in večjim profitom govorijo tudi statistični podatki, ki jih navaja Brien (2002: 2). Pravi, da obstaja velika verjetnost, da bodo lojalne stranke ponovno kupile, 5 % ohranjenih strank pa lahko poveča profit organizacije od 25-95 %.

V sodobnem času, kot pravi Jančič (1999: 131), se gradnja odnosov »izraža predvsem skozi različne oblike negovanja stalne pripadnosti potrošnikov (klubi, abonmaji, naročnine, osebne storitve itd.)«. Uncles (v Egan, prav tam: 39) ugotavlja, da se stranke želijo vključiti v aktiven odnos z »njihovo« tržno znamko (proizvajalcem izdelka, ponudnikom storitve, lastnikom tržne znamke oziroma trgovcem) v zameno za psihološko pomiritev in občutek pripadnosti. Z njim se strinja tudi Egan (prav tam: 39-40), ki programom ohranjanja lojalnosti pripisuje prav nalogo krepitev občutka pripadnosti lojalnim in velikim strankam, dodatno pa še negovanje dolgotrajnih odnosov, povečevanje profitov skozi razširjeno uporabo izdelkov in križno

prodajo, zbiranje podatkov o strankah, razlikovanje tržne znamke, ohranjanje tržnega položaja in zmanjševanje prestopa strank h konkurenci.

Programi ohranjanja lojalnosti strank pa imajo tudi svojo mračno plat. Nagrade, ki jih organizacije ponujajo strankam v zameno za njihovo lojalnost, hitro postanejo norma. Stranke jih pričakujejo. Organizacija pa mora poskrbeti še za izbor nagrad, če želijo ohraniti stopnjo zadovoljstva. Stranke, ki jih bolj zanimajo nagrade oziroma »podkupnine«, pa hitro postanejo promiskuitetne (Egan, 2001: 41; Nickels, 1997: 184).

## 6 Odnosi z internimi strankami

---

*»Če slabo ravnate s svojimi zaposlenimi, bodo oni slabo ravnali s strankami.«*

*(Herb Kelleher, generalni direktor Southwesta v Nickels in Wood, 1997: 324)*



Kritični dejavnik pri uvajanju CRM-ja v organizacijo ni le razumevanje strank in dejavnikov njihovega zadovoljstva/nezadovoljstva. Pomembno je, da se organizacija zave pomena zaposlenih pri doseganju zadovoljstva strank in gradnji dolgoročnih odnosov, saj za to potrebuje lojalne in motivirane zaposlene. Tako kot z eksternimi strankami, mora organizacija dolgoročne odnose graditi tudi s svojimi zaposlenimi. Spremeniti se mora tudi odnos vodstva do zaposlenih, ki »tradicionalno zaposlene vidijo kot strošek in ne kot vir ustvarjanja prihodka« (Grönroos, 1990: 223).

Zaposleni so interne stranke organizacije. Prav v odnosih z zaposlenimi se oblikujejo kritični dejavniki za graditev zadovoljstva eksternih strank. Program internega marketinga<sup>11</sup> vključuje ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, »pogoje za združevanje in prenašanje znanja, ki je potrebno za graditev odnosov z eksternimi strankami« (Egan, 2001: 147). Na taktičnem nivoju, kot pravi Egan (prav tam: 147) pomeni interni marketing »neprekinjeno usposabljanje, spodbujanje formalne in neformalne komunikacije, na strateškem nivoju pa predvsem privzem podpornih stilov upravljanja, osebnih predpisov, usposabljanja za storitve za stranko in postopke načrtovanja«. Meldrum (v Egan, prav tam: 148) opozarja predvsem na past internega marketinga, v katerem organizacije ne prispevajo širše h kulturi organizacije, ampak aktivnosti internega marketinga zreducirajo le na interno komuniciranje.

Pri gradnji odnosov z eksternimi strankami ni dovolj imeti le zaposlene. Zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delom bo v pozitivni relaciji z zadovoljstvom strank samo v primeru, če je njihovo delo usmerjeno na stranke. Organizacije morajo razumeti, kaj prispeva k zadovoljstvu

---

<sup>11</sup> Med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom strank obstaja pozitivna korelacija. "Organizacija, ki hoče stalno izboljševati kakovost, mora upravljati ne le s svojimi zunanji potrošniki, pač pa tudi z *notranji potrošniki*, svojimi zaposlenimi" (Jančič, 1999: 61). Interni marketing se zato osredotoča na privabljanje, usposabljanje in motiviranje zaposlenih, ki bodo delili vrednote organizacije in jih projicirali v vsaki interakciji s stranko (Peck et al, 1999: 408).

zaposlenih. Plača ni več edini pomembni dejavnik, ampak, kot pravi Jančič (1999: 61-64), »v ospredje prihajajo povsem novi motivacijski momenti, ki se dotikajo smiselnosti dela, občutkov koristnosti posameznika, možnosti osebnega razvoja, pripadnosti skupini itd.« Grönroos (prav tam: 230) poudarja, da mora biti izdelek, ki ga organizacija ponudi zaposlenemu, zanj privlačen. Utemeljuje še, da je interni izdelek je sestavljen iz službe in delovnega okolja, ki zaposlenega motivira, da se odziva na zahteve vodstva po orientaciji k strankam in vlogi polovičnega tržnika. Uspešnost doseganja zastavljenih ciljev pa je odvisna od predhodne učinkovitosti interne menjave med organizacijo in njenimi zaposlenimi (Grönroos, prav tam: 222).

Uspešen proces internega marketinga zahteva tako podporo vodstva kot komunikacijsko podporo. Interni marketing ima dva cilja. Najprej mora zagotavljati motiviranost zaposlenih v vlogi polovičnega tržnika, ki v središče postavlja stranko in zadovoljevanje njenih potreb. Drugi cilj pa je privlačiti in ohranjati dobre zaposlene (Grönroos, prav tam: 225).

Grönroos (prav tam: 229) uspeh internega marketinga pripisuje naslednjim trem dejavnikom: (1) razumevanju internega marketinga kot sestavnega dela strateškega upravljanja, (2) skladnosti internega marketinga z organizacijsko strukturo in (3) konstantni in aktivni vlogi podpori vodstva organizacije procesom internega marketinga.

Podpora vodstva se lahko kaže na več načinov. Grönroos (prav tam: 232) navaja naslednje: neprekinjeni programi usposabljanja zaposlenih, vsakodnevno aktivno spodbujanje vodstva podrejenih, vključevanje podrejenih v proces načrtovanja in odločanja, posredovanje povratnih informacij podrejenim, pretok informacij in dvosmerna komunikacija v formalnih in neformalnih interakcijah ter oblikovanje odprte in spodbujajoče interne klime.

## **6.1 Organizacijska kultura in klima**

Gummesson (v Egan, 2001: 144) organizacijo opredeli kot »socialni konstrukt, ki ga sestavljajo ljudje, aktivnosti, misli, emocije in drugi neotipljivih dejavniki.« Ti neotipljivi dejavniki, povezani v celoto, sestavljajo

organizacijsko kulturo<sup>12</sup> in klimo<sup>13</sup>, obe pa sta postali priznani kot osnova za dolgoročno marketinško učinkovitost (Egan, prav tam: 144).

Payne et al (v Egan, prav tam: 144) opredeljujejo kulturo kot »globoko zakoreninjen, nenapisan sistem skupnih vrednot in norm v organizaciji«. Tiwana (2001: 256) kulturo opisuje kot »način, kako stvari počnemo tukaj.« Organizacijska kultura narekuje organizacijsko klimo. Klimo pa Egan (prav tam: 144) opredeljuje kot »pravila in prakse, ki označujejo organizacijo«. Z drugimi besedami pravila in prakse zrcalijo kulturna prepričanja organizacije.

Grönroos (1990: 241) organizacijsko kulturo opisuje kot »niz bolj ali manj skupnih norm in vrednot, ki so skupne vsem ljudem v organizaciji. Organizacijsko kulturo definira tudi kot »vzorci skupnih vrednot in prepričanj, ki članom organizacije dajejo pomen in jim priskrbijo pravila obnašanja v organizaciji«. Na kratko koncept organizacijske kulture pojasni, zakaj ljudje počnejo določene stvari, zakaj razmišljajo na podoben način, zakaj cenijo podobne cilje, rutine, celo šale – samo zato, ker so člani iste organizacije (Grönroos, 1990: 241). Organizacijska kultura, ki je storitveno naravnana, je predpogoj za zadovoljne stranke, ki bodo lojalne organizaciji. Kakovost storitev ni mogoče tako natančno nadzorovati kot kakovost proizvodnje, saj ne moremo standardizirati človeškega faktorja v interakciji med organizacijo in stranko, torej tudi stranke, ki je aktivno vključena v proces produkcije storitve.

Skupne vrednote predstavljajo smernice, ki zaposlenim sporočajo, kako naj opravljajo svoje delo. Pri tem igra pomembno vlogo vodstvo, ki mora veliko časa posvetiti razvijanju in utrjevanju skupnih vrednot (Grönroos, prav tam: 245).

Grönroos (prav tam: 242) loči med šibko in močno kulturo. Šibka organizacijska kultura, kjer je malo ali nič skupnih pravil in norm, oblikuje

---

<sup>12</sup> Nickels in Wood (1997: 48) organizacijsko kulturo definirata kot vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki vplivajo na stališča in vedenje zaposlenih. Poudarjata, da se oblikuje na vrhu organizacije, torej pri vodstvu, od tam pa se prenaša na nižje stopnje v organizacijski strukturi.

<sup>13</sup> Pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije je skupina svetovalnih podjetij leta 2001 in 2002 izvedla raziskavo o organizacijski klimi v Sloveniji. Organizacijsko klimo so merili z naslednjimi dimenzijami: organiziranost, strokovna usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi, vodenje, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, motivacija in zavzetost, razvoj kariere ter inovativnost, iniciativnost (Kunšek, 2003: 17).

negotov občutek v situacijah, kako se odzvati v različnih situacijah. Šibka kultura ne zagotavlja doslednega vedenja in to negativno vpliva na zaznano kakovost storitev. Na drugi strani pa močna kultura omogoča ljudem, da se vedejo na določen način in da se v različnih situacijah obnašajo na podoben način. Ko organizacija zaposluje nove ljudi, se ti hitro podredijo prevladujoči kulturi. Če se ljudje poenotijo z organizacijsko kulturo, so zaposleni manj nagnjeni k odpovedim, na drugi strani pa so zadovoljnejše tudi stranke.

Močna kultura pa ni vedno dobra, posebno v situacijah, kjer spremembe v zunanjem okolju silijo organizacije k sprejemanju novega načina razmišljanja. Močna kultura je lahko velika ovira pri uvajanju sprememb. Pogosto gre za upor pri podrejenih, ki v spremembah »ne vidijo koristi zase« (Fung, 2001: 12), toda tudi vodstvo organizacije lahko postane omejeno s starim načinom razmišljanja, ki preprečuje uvedbo novosti (Grönroos, prav tam: 243).

Uvajanje CRM-ja v organizacijo zahteva temeljito preureditev organizacijske kulture. Kot navaja Tiwana (2001: 67), to vključuje vodstvo, finančne in nefinančne strukture nagrajevanja, vzpostavitev kulture storitev in deljenja znanja, prevzemanje tveganja in usposabljanje. Tiwana (prav tam: 254) še poudarja, da se spremembe kulture odvijajo počasi prek skrbno načrtovanih in vodenih procesov. S spremembo kulture je povezana sprememba mišljenja, v kateri se »problemi, napake, uspehi in katastrofe delijo, ne pa kaznujejo in skrivajo. Debate in konflikti postanejo način reševanja problemov« (Tiwana, 2001: 256). V spremenjeni organizacijski kulturi, ki v središče postavlja stranko in zadovoljstvo tako internih kot eksternih strank, pa ni prostora za strah in prisilo, saj ne prispevajo k učinkovitosti organizacije v celoti. Nasprotno, strah in prisila silita zaposlene, da se osredotočajo na kratkoročne namesto na dolgoročne učinke, na individualno in ne na kolektivno organizacijo, v kateri so znanje in izkušnje dostopne vsem zaposlenim (Tiwana, prav tam: 256).

## 6.2 stil vodenja

Koncept CRM-ja zahteva korenite spremembe v načinu delovanja organizacije, ki želi z marketinškimi odnosi graditi konkurenčno prednost organizacije. Tradicionalni način vodenja organizacije je reaktivno naravnani, osredotočen na nadzorovanje zaposlenih, usklajevanje delovanja s pravili, dokumentiranje preteklih dosežkov, reaktivne kratkoročne rešitve, duši kreativnost, zaznan pa je kot hladen (Brown in Gulycz, 2002: 228). Za doseganje CRM-ja se mora vodstvo spremeniti tako, da usmerja zaposlene, jih vključuje v proces odločanja, predvsem pa mora delovati proaktivno (Brown in Gulycz, prav tam: 227). Učinki takšnega vodenja se kažejo v oblikovani vrednosti zaposlenih, motiviranosti zaposlenih, povečanju delovne učinkovitosti in zadovoljstva. Brown in Gulycz (prav tam: 228) še poudarjata, da je nov stil vodenja dolgoročno naravnani, upošteva koristi vseh deležnikov, zaznan je kot vzpodbujajoč, pozitiven, kreativen in vabljen. Takšen način vodenja zahteva pomik iz okolja od zgoraj navzdol v okolje od spodaj navzgor. Tudi Grönroos (1990: 237) poudarja, da je sprememba vedenja vodstva nujna. Naloga vodstva je, da aktivno vzpodbujajo kulturo, ki je usmerjena na stranke in storitve ter odnose. Ni dovolj, da o tem govorijo, pač pa morajo to dokazati s svojim vedenjem. Grönroos (1990: 237) še poudarja, da se vedenje vodstva prezrcali na vedenje zaposlenih, vodstvu pa ostanejo zaposleni, ki si jih zasluži. Podpora vodstvu novi kulturi ni enkratno dejanje, temveč proces. S svojimi dejanji odražajo vrednote, ki jih organizacija ceni. Vodenje v veliki meri pomeni komunikacijo. Berry (v Grönroos, 1990: 250) pravi, da je »glavno orodje vodij komunikacija«. Za kakovosten prenos vrednot je primernejša osebna komunikacija, pomembna sporočila pa vodje prenašajo tudi s svojim zgledom, torej z dejanji in ne le z besedami. Nova vloga vodje je navdihovati in ne ukazovati. Suresh (2001: 6) pa meni, da »dober vodja ustvarja razumevanje in podporo spremembam«.

Grönroos (1990: 122) poudarja, da je tradicionalno nadzorovanje pri storitvah nesmiselno, saj je zaradi narave storitev njihovo kakovost nemogoče nadzorovati, zato so ustreznejše smernice in vizije.

Uvedba CRM-ja je povezana s številnimi spremembami. Cannie in Caplin (1991: 67) menita, da mora biti vodstvo vpleteno in predano uvedbi sprememb. Postaviti mora cilje in voditi z zgledom, predvsem pa ne sme



odkorakati sredi procesa. S svojo brezpogojno predanostjo storitvam in zadovoljstvu strank bodo zaposlenim nazorno pokazali, kaj organizacija vrednoti, te vrednote pa bodo prevzeli in posnemali tudi zaposleni (Cannie in Caplin, prav tam: 71).

Galbreath in Rogersova (1999: 162) pa sta izdelala model vodje, ki ustreza zahtevam CRM-ja, in ga z akronimom poimenovala CRL (Customer Relationship Leadership – v prevodu vodenje za odnose s strankami). V njunem modelu CRL igra motivacija ključno vlogo. Pri tem vodjem pripisujeta aktivno participacijo v procesu uvajanja CRM-ja v organizacijo, izkazovanje podpore vrednotam organizacije z lastnim zgledom in vedenjem. Svetujeta še, da se motivacija zaposlenih vzpostavlja s kritičnim pogledom do starih procesov, navduševanjem za skupno vizijo, usposabljanjem in pooblaščenjem, vodenjem z zgledom, ki vključuje tudi interakcijo vodstva s stranko in zaposlenimi ter razumevanjem njihovih potreb in nazadnje z empatičnim življenjem v potrebe drugih. Poudarjata še, da mora imeti vodja po modelu CRL tudi mehko plat; znati mora pohvaliti in nagraditi. Prav s pozitivnimi potrditvami oziroma nagradami, kot zatrjujeta Cannie in Caplin (prav tam: 72), lahko vzpodbujajo vrednote, ki jih organizacija ceni.

### **6.2.1 Motiviranje in nagrajevanje**

Motiviranje zaposlenih se začne s poznavanjem njihovih potreb, da bi svoje delo lahko opravljali bolje in učinkoviteje. Za to potrebujejo znanje, vire in pooblastila. V konkurenčnih razmerah se predvsem pri strokovnih sodelavcih pojavljajo povsem novi motivatorji dela. Cannie in Caplin (1991: 148) predlagata vzpostavitev formalnega sistema v organizaciji, ki se ukvarja s problemi zaposlenih na področjih, kot so motivacija, zadovoljstvo z delom, usposabljanje in kariera. Poudarjata, da z reševanjem teh težav organizacija lahko prepreči probleme s strankami. Izkušnje kažejo, da se vrednote zrcalijo z zgledom. V organizaciji, ki postavlja stroške, sisteme in pravila pred potrebe zaposlenih, tudi zaposleni nimajo posluha za potrebe strank (Cannie in Caplin, prav tam: 149).

Motiviranost zaposlenih lahko mobilizirajo nadrejeni s priznavanjem prispevka podrejenih k uspehu. Podrejeni tako izve, da je njegovo delo cenjeno, kar mu da smisel, zaradi česar se dobro počuti. Zelo učinkovit je tudi spoštljiv odnos nadrejenih do podrejenih. Cannie in Caplin (1991: 151)

med načine, kako lahko nadrejeni izkažejo spoštovanje do podrejenih, navajata naslednje: pohvala za dobro opravljeno delo, grajanje na štiri oči, zagotavljanje čistega delovnega okolja, uporaba besed »prosim« in »hvala« ter poslušanje in razumevanje mnenj zaposlenih. Če nadrejeni s podrejenimi ravnajo spoštljivo, so tudi podrejeni potrpežljivejši s strankami. Zaposleni so učinkovitejši, če imajo podporo svojih nadrejenih. Podporo pa Cannie in Caplin (prav tam, 151) opredeljujeta kot zagotavljanje osebja, virov in znanja, ki so potrebni za izvajanje nalog, dajanje poštenih povišic, sprejemanje odgovornosti za napake podrejenih, branjenje podrejenih pred drugimi ter osredotočenost na odpravljanje problemov in ne na iskanje krivca.

Vodje pa lahko svoje zaposlene motivirajo tudi z usposabljanjem, vključevanjem v procese sprejemanja odločitev, prikazovanjem zaposlenih v oglasih, letnih poročilih in glasilih ter z objavljanjem imen nagrajencev za odlične delovne dosežke v organizacijskih publikacijah (Cannie in Caplin, prav tam: 159).

Nagrajevanje v vseh pojavnih oblikah je pomemben motivator zaposlenih in njihovega zadovoljstva na delovnem mestu. Zaradi narave storitev, ki onemogoča natančno merjenje njene kakovosti, je nagrajevanje učinkovito orodje spodbujanja zelenega vedenja in vrednot. Tiwana (2001: 262) poudarja, da »mora biti zaposlenim povsem jasno, kaj se od njih pričakuje, razumeti morajo, zakaj so njihova mnenja in prispevki pomembni, predvsem pa mora biti jasno, kaj v menjavi pridobijo oni«. Sistem nagrajevanja pa mora biti oblikovan tako, da spodbuja zaupanje, sodelovanje, kulturo izmenjave znanja, kreativno razmišljanje in predvsem kulturo, v kateri ni prostora za strah (Tiwana, prav tam: 262).

Vse nagradne pa nimajo enakega učinka na vse ljudi. Brown in Gulycz (2002: 226) opozarjata, da imajo želeni učinek le nagrade, bodisi monetarne bodisi nemonetarne, ki imajo vrednost za vsakega posameznega zaposlenega. Med možne nemonetarne nagrade uvrščata dodeljevanje večje avtoritete, demonstriranje dodatnega zaupanja, pismeno ali ustno priznanje, vključevanje v projektne skupine, delež v delnicah, deljenje dobička, bonuse na učinkovitost, podeljevanje nagrad za posebne dosežke, dodatne proste dneve za dolgoročne zaposlene, izkazovanje spoštovanja in povečevanje dostopa do vodstva.

### **6.2.2 Pooblaščenje**

Grönroos (1990: 121) pravi, da gre pri pooblaščenju za mobiliziranje človekove energije. To pomeni, da se zaposlene ustrezno usposobi in vzpodbuja, da v odnosu s stranko po lastni presoji rešujejo probleme, ki nastajajo pri odstopanju od standardnih procesov, tako da bo stranka zadovoljna. Cannie in Caplin (1991: 164) navajata raziskave, ki kažejo, da več kot 90 % strank ostaja pri organizaciji, ki omogoča zaposlenim, da hitro rešujejo probleme, medtem ko z organizacijo, v kateri morajo podrejeni odpravo problemov prenašati na nadrejene, ostane le 70 % strank.

Pooblaščenje pa ne pomeni, da zaposleni odločajo o vsem vse povprek. V interakcijah s stranko morajo probleme reševati hitro in učinkovito. Egan (2001: 145) pravi, da »morajo nadrejeni zaupati svojim podrejenim, da bodo v takšnih situacijah sprejeli odločitve, ki so s stališča organizacije najboljše«. Zaupanje v zaposlenih vzbuja tudi večjo pripadnost. Centralno pa se sprejemajo odločitve, ki so povezane s poslovno strategijo, poslanstvom organizacije in koncepti storitev (Grönroos, 1990: 121).

Peters (v Egan, prav tam: 145) o pozitivnih učinkih pooblaščenja zaposlenih pravi, da »počloveči delovno okolje z odstranitvijo pravil in procesov, ki ponižujejo in podcenjujejo človekovo dostojanstvo«, Egan (prav tam: 145) pa dodaja, da »zaposleni pridobijo priložnost, da probleme rešujejo kreativneje in učinkoviteje«. O inovativnem razmišljanju kot posledici pooblaščenja govori tudi Galbreath in Rogers (1999). Druge prednosti pooblaščenja po Bowenu in Lawlerju (v Egan, prav tam: 146) so še: hitrejši odziv na strankine potrebe, hitrejše odpravljanje nezadovoljstva strank, večje zadovoljstvo zaposlenih s svojim delom in samim s seboj, v interakcijah s strankami so zaposleni toplejši in kažejo več entuziazma, postanejo tudi pomemben vir novih idej, pozitivnih govoric od ust do ust in ohranjanja strank.

### **6.2.3 Usposabljanje**

Usposabljanje zaposlenih na vseh nivojih omogoča usklajeno delovanje znotraj organizacije. Le notranje urejena organizacija lahko kaže enoten obraz zunanjemu okolju. Implikacije skladnega in doslednega vedenja so pomembne predvsem pri oblikovanju pričakovanj, zaznavanju kakovosti in zadovoljstvu strank.

Grönroos (1990: 253) usposabljanje zaposlenih loči v tri kategorije: razvijanje celovitega pogleda tako na organizacijo kot njenih podfunkcij (osredotočenost na stranke in storitve), razvijanje veščin, ki jih zahtevajo različne naloge ter razvijanje komunikacijskih in storitvenih veščin.

Grönroos (prav tam: 253) poudarja, da mora vsaka oseba v organizaciji poznati poslanstvo, strategijo in cilje organizacije, kot tudi cilje svojega oddelka in osebne cilje. Če temu ni tako, je nerealno pričakovati, da bo zaposleni vedel, zakaj mora delovati na določen način. Opozarja še, da so osebe pozitivneje naravnane, če imajo več informacij, organizacija pa ima lažje delo pri oblikovanju zelenega vedenja. Grönroos (prav tam: 253) pa poudarja, da »spremembo vedenja le redko dosežemo brez znanja«.

Z drugo kategorijo usposabljanj zaposleni pridobijo veščine, s katerimi bolje opravljajo svoje delo (Grönroos, 1990: 254). Grönroos (prav tam: 105) še pravi, da »z usposabljanjem zaposlene naučimo, kako stvari pravilno narediti že v prvem poskusu«. Ob tej priložnosti velja poudariti, da so z uvajanjem CRM-ja povezani veliki premiki v strateških poudarkih in načinu dela, brez usposabljanja pa so cilji nedosegljivi.

V tretji kategoriji usposabljanj zaposleni pridobivajo komunikacijske veščine. Grönroos (prav tam: 254) v to kategorijo uvršča tudi tečaje, ki zaposlene učijo naravnosti na storitve. Veščine upravljanja s strankami so nekaterim bolj samoumevne kot drugim, toda vsi se jih lahko naučijo. Repertoar usposabljanj po Dahlovem (2001) mora vključevati tehnike graditve odnosov med osebjem in strankami, reševanja konfliktov, samozavestnega nastopanja, poslušanja, postavljanja vprašanj, sposobnosti vživljanja v potrebe strank, vljudnosti in iskrenosti ter na splošno predstavljanja organizacije v najboljši luči. Wetjen (2001: internet) pa poudarja, da organizacije pri zniževanju stroškov najprej ukinejo usposabljanje teh mehkejših veščin, pri tem pa pozabljajo, da so to veščine, s katerimi zaposlenimi prihajajo v interakcijo s strankami in jih prepričujejo v nakup. Opremljanje zaposlenih z orodji, ki jih potrebujejo pri svojem delu, ne pomeni le najsodobnejše tehnologije in tehničnega usposabljanja, ampak tudi usposabljanje v medosebni komunikaciji.

Grönroos (1990: 254) pri tem opozarja, da organizacije pogosto mislijo, da je za spreminjanje odnosa dovolj le tretja kategorija usposabljanj. Ta pristop je najmanj strateški in je skoraj vedno neuspešen.

Toda, niso le podrejeni tisti, ki se morajo usposabljati. Cannie in Caplin (1991: 165) v proces usposabljanja uvrščata vse, od vodstva do najnižjega v hierarhiji, v nasprotnem primeru se organizacija ne more nadejati spremembe kulture. Poudarjata, da mora vsak vedeti, kaj početi in kako, prav vsak pa mora biti tudi motiviran in predan. Cannie in Caplin (prav tam: 165-6) ločita usposabljanje na štirih nivojih: (1) izvršno vodstvo, ki se usposablja o strategijah, osredotočenih na stranko in veččinah, potrebnih za omogočanje storitveno naravnane organizacijske kulture, (2) vodje in nadzorniki potrebujejo veščine navdihovanja, pooblaščenja, grajenja timov, vodenja in svetovanja, (3) zaposleni, ki imajo stik s strankami, se morajo naučiti vedenja, strategij in veščin, kako pomagati, reševati probleme in postavljati potrebe strank na prvo mesto, (4) vsi zaposleni v organizaciji pa morajo prek usposabljanja razviti zavest o kakovosti storitev. Z usposabljanji zaposleni spoznajo učinke storitev, svojo vlogo v procesu, koncept interne stranke, organizacija pa podpora in pripadnost zaposlenih.

Prav posebno vlogo v usposabljanju pa Brown in Gulycz (2001: 168) pripisujeta vodjem in njihovi vlogi učitelja v konceptu CRM. Pri tem pa še poudarjata, da mora biti usposabljanje konstruktivno, da bo krepilo želeno vedenje in krepkost zaposlenih, odpravljalo probleme z nudenjem konstruktivnih rešitev, razvijalo potrebne veščine, nudilo predloge za izboljšave, spodbujalo povratno informacijo zaposlenih, upoštevalo potrebe zaposlenih in njihovega občutka vrednosti ter nudilo pozitivno podporo.

### **6.3 Ohranjanje in lojalnost zaposlenih**

Ohranjanje in lojalnost zaposlenih imata pozitivne ekonomske učinke na organizacijo. Načela, po katerih organizacija znižuje stroške s stalnimi strankami, ki so seznanjene z delovanjem organizacije, potrebujejo manj podpore in so na splošno naklonjene odnosom, je Cram (1994: 63) preučeval tudi v odnosu do zaposlenih in zaključil, da imajo enake učinke.

Lojalnost zaposlenih ima za organizacijo številne prednosti. V primerjavi z novimi so lojalni zaposleni bolje seznanjeni z delovnimi obveznostmi in nalogami, poznajo sodelavce, izdelke in storitve organizacije, poznajo stranke, domači so z organizacijsko kulturo, večji pa je tudi njihov prispevek (Cram, 1994: 65). S pogostim menjavanjem zaposlenih so povezani predvsem izguba znanja (Egan: 2001: 144), nezadovoljstvo strank, večja delovna neučinkovitost in večji stroški usposabljanja (Sweeney, 2002).

## 7 Infrastruktura CRM-ja

---

*»Posel je kot avto. Ne bo se peljal sam, razen po hribu navzdol.»*

*(Henry Ford v Honig, 2002: 2)*



CRM gradi na mehkih, neotipljivih dejavnikih. Organizacija, ki v središče pozornosti postavlja svoje izdelke, mora z uvedbo CRM-ja spremeniti še način razmišljanja. Toda, kako mora razmišljati?

Pot do učinkovite uvedbe CRM-ja v organizacijo je dolga. Ker je uspešnost CRM-ja odvisna od obvladovanja mehkih dejavnikov, se vse začne pri CRM viziji, strategiji in ciljih. Novi poslovni strategiji mora organizacija prilagoditi srčni utrip, ki ga bo uravnavala ustrezna infrastruktura CRM-ja. Poleg poslovne strategije in ciljev v infrastrukturo umeščam še organizacijsko strukturo in procese, tehnologijo, ljudi in sisteme merjenja učinkovitosti. Oblikovani morajo biti z mislimi pri tako eksterni kot interni stranki in njihovim potrebam, da bodo delovali usklajeno k dosegu istih ciljev.

### 7.1 Poslovna strategija

CRM temelji na zadovoljstvu strank, ki je v tesni korelaciji s kakovostjo storitev. Zaradi človeškega dejavnika in vloge stranke v produkciji storitve je njihovo kakovost težko standardizirati. Merilo kakovosti postaja doslednost vedenja organizacije kot celote in vsakega posameznika v njej. Nosilec uspeha je temeljitost poslovne strategije, ki jo Peck et al (1999: 407) imenujejo »umetnost oblikovanja vrednosti«. Nickels in Wood (1997: 34) z drugimi besedami razlagajo, da »strategija povzema, kje se organizacija nahaja, kam želi in kako bo prišla tja«. Pomembno je, da organizacija, ki uvaja CRM, novo poslovno filozofijo odrazi v poslovni strategiji, saj bo le ta osnova za »oblikovanje odločitev in dejanj organizacije« (Nickels in Wood, prav tam: 34). Nickels in Wood (prav tam: 35) poudarjata, da mora biti »strategija za učinkoviti CRM oblikovana tako, da bo pomagala pritegniti nove stranke in povečevati življenjsko vrednost obstoječih strank«. Grönroos (1990: 118) dodaja, da mora strategija v spremenjenih konkurenčnih

razmerah narediti dva pomembna preskoka, in sicer »preskok iz zanimanja za posledice učinkovitosti v internem okolju na zanimanje za posledice v eksternem okolju, ter preskok iz osredotočenosti na strukturo v osredotočenost na procese«.

Strategija je osnova razumljivih in oprijemljivih ciljev. Cannie in Caplin (1991: 58) pravita, da mora strategija, osredotočena na stranke, poznati odgovore na naslednja vprašanja: »kdo so naše stranke, kje so, kaj kupujejo in kaj ima za njih vrednost«. Ker pa mora strategija organizacijo ločiti še od konkurence<sup>14</sup>, Cannie in Caplin (prav tam: 60) kot vodilo ponujata vprašanja, na katera mora organizacija poiskati odgovor: »katere funkcije želi izpolniti v družbi, za koga opravlja funkcije in kako jih bo izpolnila«. Brown in Gulycz (2002: 9) pa njuna vprašanja dopolnjujeta še z naslednjimi: »kako najti ravnotežje med kakovostjo izkušnje, stroški storitve in profitabilnostjo stranke, kakšna stopnja integracije CRM-ja je primerna za organizacijo, kaj je »vpogled« v stranko, kako ga dobiti in uporabiti ter kako ravnati z neprofitabilnimi strankami«.

## 7.2 cilji

Galbreath in Rogers (1999: 163) pravita, da CRM organizacijam pomaga razumeti, katere stranke je vredno pridobiti, katere obdržati, katere imajo neizkoriščen potencial, katere so strateškega pomena, katere so profitabilne in katere bi morali ovreči. Baričič (2002) mu pripisuje dva pomembna učinka na organizacijo: večje prihodke in nižje stroške. Utemeljuje, da so večji prihodki odraz prilagojenega izdelka, zaradi katerega se poveča zadovoljstvo strank, in večja lojalnost strank, ki za organizacijo pomeni večji donos, nižji stroški pa so posledica manj neučinkovitih aktivnosti in boljše izkoriščenih virov.

Širši cilji CRM-ja pa so: prepoznavanje in ohranjanje profitabilnih strank, povečevanje prodaje z razširjenimi in križnimi nakupi, zadovoljitev potreb posamezne stranke, povečana učinkovitost marketinških in prodajnih

---

<sup>14</sup> Odgovori na ta vprašanja določijo, kaj nas loči od konkurence. Odgovorijo, zakaj naj bi stranka poslovala z nami in ne z drugo organizacijo. Lahko vključuje marketinško strategijo, npr. najnižje cene, vodilno tehnologijo, najvišjo kvaliteto ali najboljšo storitev. Lahko vključuje distribucijski sistem, npr. regionalna skladišča, 24-urno storitev ali osebne obiske. Od konkurence se organizacija lahko razlikuje tudi v prodajnem sistemu, npr. telemarketing, zabave na domu, naročila po pošti.



kampanj, lojalnost strank, zadovoljstvo strank, povečana stopnja pridobljenih strank in povečano povračilo na investicijo prek spletnih kanalov (KPMG: 1999: 4).

Med koristi, ki jih CRM prinaša organizaciji, pa Brown in Gulycz (2002: 31) prištevata vračanje izgubljenih strank, zmanjševanje nihanja kakovosti storitev in izgube strank, povečevanje stopnje obnovljenih poslov, povečanje števila novih strank, skrajšan čas nakupnega procesa, povečanje konverzije marketinških kampanj, povečana razširjena in križna prodaja, povečan delež denarnice stranke, povečana stopnja ohranjanja strank, povečana penetracija na konkurentove trge in nižji marketinški stroški.

Po bolj ekonomični plati pa avtorji (npr. Kramer, 2002: 6; Egan, 2001: 52) cilje delijo na pridobivanje novih strank, ohranjanje pravih obstoječih strank in graditev odnosov z njimi.

### **7.2.1 Pridobivanje novih strank**

Poudarek transakcijskega marketinga je na pridobivanju novih strank, kar ni posebno težko na rastočih trgih. Organizacije pa se danes soočajo s številnimi konkurenti na zrelih trgih, zato postaja boj za nove stranke vse ostrejši in dražji (Egan, 2001: 53).

Egan (prav tam: 52) se sicer strinja, da je tudi v CRM-ju pridobivanje novih strank pomembno, toda poudarek daje strategijam, ki minimizirajo odhode obstoječih strank. Logiko CRM-ja opisuje z metaforo preluknjane vedra. Pri tem poudarja, da je treba stranke najprej pridobiti, da bi jih ohranili, strategije pridobivanja in ohranjanja strank pa morajo delovati v tandemu.

### **7.2.2 Ohranjanje strank**

Mantra CRM-ja vzpodbuja ohranjanje obstoječih strank. Dejstvo je, da je z ohranjanjem strank povezanih več zaznanih prednosti, predvsem na zasičenih trgih. Raziskave namreč kažejo (Egan, 2001: 53), da je pridobivanje novih strank od pet do desetkrat dražje od ohranjanja obstoječih strank.

Z ohranjanjem strank organizacije znižajo stroške na račun aktivnosti pridobivanja novih strank. Profite pa dosegajo s povečevanjem prodaje

obstoječim strankam, in sicer z razširjeno prodajo in križno prodajo (Baričič, 2002).

Brewer (2002: 2) s ponovnimi nakupi opisuje nakupe enakih izdelkov in storitev, ko se pojavi enaka potreba. Razširjeno prodajo opisuje kot kupovanje enakih izdelkov in storitev pri istem in ne pri alternativnem ponudniku. Spreminjajo se le količine. Pri križni prodaji pa stranka pri istem ponudniku kupuje tudi druge izdelke in storitve.

Egan (prav tam: 53) poudarja, da ima ohranjanje strank še toliko večji pomen, saj ne glede na uspešnost strategij, organizacija ne more povsem preprečiti izgube strank. Razlogi so lahko različni, npr. selitev stranke, smrt, nelojalnost tržnim znamkam, prav tako pa je za organizacijo bolje, če sama prekine odnos z neprofitabilnimi strankami.

### **7.3 Organizacijska struktura in procesi**

V tradicionalni ureditvi so organizacije osredotočene na oblikovanje in vzdrževanje organizacijske strukture, v kateri s formalno avtoriteto odloča in ukazuje posameznik ali peščica ljudi. Takšne organizacije zaznamujejo rigidnost, težnja po centralizaciji nadzora in ozka grla v pretoku informacij na vertikalni poti. V skladu s CRM-jem pa se organizacijske strukture in procesi odmikajo od centraliziranega nadzora k doseganju večje eksterne učinkovitosti z izboljšano interno učinkovitostjo. Grönroos (1990: 121) večjo učinkovitost pripisuje prožnejši organizacijski strukturi, v kateri je ključna prav mobilizacija virov<sup>15</sup>, vodstva in osebja. Čeprav se strukture razlikujejo od organizacije do organizacije, Grönroos (prav tam: 181) ugotavlja, da so vsem skupne horizontalna širitev organizacijske strukture, ki odpravlja nepotrebno birokracijo, pospešuje odgovornost do stranke in posredovanje vrednosti v vseh točkah resnice. Tudi Galbreath in Rogers (1999: 167) ugotavljata, da globalnost in hitrost modernega poslovanja zahtevata bolj decentraliziran pristop k sprejemanju odločitev, rigidne organizacijske strukture pa zamenjujejo prožnejše<sup>16</sup>. Zanje je značilno

---

<sup>15</sup> Peck et al (1999) ugotavljajo, da mobilizacija virov zahteva temeljito spremembo organizacijske strukture in kulture, v kateri postane izvajanje nalog prek multidisciplinarnih timov pravilo in ne izjema.

<sup>16</sup> Nickels in Wood (1997: 47) nasproti tradicionalnim organizacijskim strukturam postavljata prožnejšo oziroma invertirano organizacijsko strukturo, v kateri imajo zaposleni pooblastila, da sprejemajo odločitve, s katerimi krepijo zadovoljstvo strank, pri tem pa imajo popolno podporo vodstva.

oblikovanje omrežja timov, ki so vsak zase odgovorni za načrtovanje in izvedbo na lokalnem nivoju v skladu s strategijo, ki preprečuje, da bi s fragmentacijo skupin postal fragmetiran tudi odnos do strank.

Kompleksnejša ko je organizacijska struktura, več težav se pojavlja pri izročanju kakovostnih storitev strankam. Organizacijska struktura, ki omogoča učinkovito izročanje storitev, zaznamuje prožno sprejemanje odločitev. Grönroos (prav tam: 248) obravnava spremenjene vloge zaposlenih. Od podrejenih se pričakuje, da prevzamejo več odgovornosti in samostojneje opravljajo svoje delo. Spremeni se tudi vloga vodstva. Vodstvo niso več le tehnični direktorji in sprejemalci odločitev, postati morajo učitelji in dobri vodje. Pomagati in vzpodbujati morajo odprto klimo, kjer je odgovornost za kakovostne storitve skupna vrednota vseh zaposlenih. Organizacija pa mora razviti poenostavljene operativne sisteme, rutine in tok dela. Proces odločanja je treba prestaviti z vrha hierarhije na lokalni nivo, s čimer Galbreath in Rogers (prav tam: 167) mislita predvsem omogočanje zaposlenim svobodo delovanja, da preizkusijo svoje ideje in odgovorno prispevajo k doseganju ciljev.

Cannie in Caplin (1991: 128) opažata, da vedenje ljudi usmerjajo sistemi, pravila, postopki, metode, tehnologije, komunikacijska sredstva in procesi. Večina poslovnih procesov je oblikovana tako, da zadovoljuje potrebe organizacije in ne potreb strank. Takšni procesi<sup>17</sup> v CRM-ju kričijo po prenovi. Cicio (2002: 5) poudarja, da jih je treba »optimizirati in jih pomakniti od transakcijskega rokovanja k strateškim odnosom s strankami«.

Do okostenelih tradicionalnih organizacij je kritičen tudi Compton (2001). Pravi, da morajo premagati departmentalizem, ki ne nagraduje sodelovanja med zaposlenimi, novo strukturo pa morajo zgraditi okoli procesov, ki so pomembni za stranke. Procesni morajo biti osredotočeni na stranko, saj so osnova interakcij z njo. Kramer (2002: 6) poudarja, da morajo organizacije podporo za te procese zagotoviti tudi pri poslovnih partnerjih in dobaviteljih predvsem prek avtomatizacije poslovnih procesov in integracije aplikacij.

---

<sup>17</sup> Peck et al (1999: 426) poudarjajo, da se vrednost za stranko oblikuje prav skozi procese, zato bi morala biti na njih osnovana tudi organizacijska struktura, ne pa na funkcionalnih nalogah.

## 7.4 Tehnologija

Zaradi agresivnosti trženja programskih paketov CRM-ja prihaja do zmotnega prepričanja, da je CRM pravzaprav tehnologija. Čeprav kakovostni odnosi s strankami obstajajo brez tehnologije, je splošno sprejeto dejstvo, da igra tehnologija ključno vlogo pri podpori CRM-ja.

S pomočjo tehnologije organizacija spoznava svoje stranke. Weldon (2001) poudarja njeno vlogo pri razumevanju motivov, ki privedejo stranko v interakcijo, pridobivanju informacij za oblikovanje stranki prirojenih ponudb ter neprekinjeno storitev in podporo, s katero organizacija okrepi odnose.

V FirstLogic (2000: 1) 21. stoletje pripisujejo tistim, ki bodo znali informacije izkoristiti kot strateški vir. Galbreath in Rogers (1999: 165) pri tem poudarjata usklajevanje strankinih želja s kustomizacijo izdelkov in storitev, osebne prodajne storitve in podporo. Poglobljeno razumevanje stranke, njenih potreb in želja, ki ga omogoča tehnologija, zagotavlja večje zadovoljstvo strank.

S stališča organizacije Galbreath in Rogers (prav tam: 165) tehnologiji pripisujeta pomoč pri identifikaciji najdragocenejših odnosov s strankami in opremljanju zaposlenih z bogatimi in pomembnimi informacijami o strankah, da bi jim lahko izročili učinkovitejše izdelke in storitve. Poudarjata pa še, da tehnologija CRM-ja lahko povezuje organizacijo, neguje okolje deljenja znanja o strankah, napore zaposlenih pa kanalizira na izročanje vrednosti pravim strankam.

Tehnologija mora dopustiti prepoznavo potreb strank in ustrezno akcijo. Brown in Gulycz (2002: 51) usmerjata pozornost na naslednjih sedem področij: (1) nakupne navade strank, (2) vzorce med izgubljenimi strankami, (3) nagrade in spodbude, ki imajo vrednost, (4) priložnosti za personalizacijo ponudb, (5) primerno časovno usklajevanje in frekvenca promocij za stranke, (6) učinkovitost programov ohranjanja strank in (7) dejanja, ki imajo moč spreminjanja.

Med največje izzive v organizaciji na področju tehnologije pa avtorji uvrščajo: zajemanje podatkov o strankah na ravni celotnega podjetja, uskladitev vseh interno in eksterno pridobljenih podatkov o strankah v

centralni bazi podatkov (Vaupot, 2002), preverjanje točnosti podatkov (Honig, 2002: 3), analizo usklajenih podatkov, distribucijo rezultatov analize do različnih točk resnice (Vaupot, prav tam), ki morajo podpirati enoten, 360-stopinjski pogled tako na stranko kot na organizacijo (Honig, prav tam: 3; Ferle, 2002: 14) in uporabo teh informacij ob stiku s strankami na kateri koli točki resnice (Vaupot, prav tam). Le kakovostne informacije, ki se merijo s pravočasnostjo, točnostjo in njeno dostopnostjo vsem, ki jo potrebujejo, lahko oblikujejo konkurenčno prednost organizacije (FirstLogic, prav tam: 1). Cicio (2002: 3) še poudarja, da je »obvladovanje tega kapitala, znanja, glavni korak k osredotočenosti na stranke in operativno učinkovitost«.

## **7.5 Ljudje**

Uspešnega CRM-ja ni brez ljudi. Čeprav prav z razvojem interneta prihaja do vse večje avtomatizacije rutinskih nalog, tehnologija ne bo nikoli povsem nadomestila človeškega dejavnika iz produkcije storitev. Še vedno bodo prav ljudje tisti, ki bodo za stranke oblikovali vrednost. Pri odnosih s strankami je pomembno dosledno vedenje ljudi v organizaciji, ki ga usmerja jasno definirana strategija. Skupne vrednote se prenašajo z organizacijsko kulturo in klimo. Usmerjenost k strankam prehaja od vodstva do zadnjega zaposlenega v organizaciji. Ljudje morajo imeti primeren odnos do storitev in strank, zato je pomemben proces zaposlovanja novih kadrov in razvijanja človeških virov. Ljudje morajo biti ustrezno motivirani, da strankine potrebe postavljajo v ospredje, z rednim usposabljanjem pa morajo pridobiti ustrezne veščine, da bodo lahko svoje delo opravljali na način, ki bo pri strankah obrodil največ zadovoljstva.

## **7.6 Merjenje učinkovitosti**

Tisto, kar organizacije nadzirajo in morda tudi nagradijo, morajo najprej izmeriti. Toda center pozornosti mora biti prestavljen, če ne, pa vsaj razširjen. Končno znamenje učinkovitosti je zadovoljstvo stranke s skupno zaznano kakovostjo. CRM poudarja merjenje zadovoljstva strank s kakovostjo storitev, pa tudi nalog, ki pospešujejo zadovoljstvo. Upoštevati je treba tudi interno učinkovitost. Grönroos (1990: 122) poudarja, da

»zadovoljstvo strank lahko podpirajo druga merila, nikakor pa ga ne smejo prekašati po pomembnosti«.

S premikom področja merjenja morajo organizacije razmišljati tudi o novih merilih. Tiwana (2001: 272) trdi, da »to, kar lahko merimo, ni vedno pomembno, in to, kar je pomembno, ni vedno merljivo«. Med priljubljene merilne sisteme uvršča finančen povratek<sup>18</sup> na investicijo (return on investment – ROI), Tobinov q<sup>19</sup> in skupni strošek lastništva<sup>20</sup> (total cost of ownership – TCO), poudarja pa njihovo pomanjkljivost, saj prav nobeden zadovoljivo ne obravnava mehkih dejavnikov, kot so zvestoba strank, vrednost odnosa in znanja. Poleg tega so preveč osredotočeni še na pretekle dogodke namesto na prihodnje. Organizacije pa ob njihovi uporabi ne uravnotežijo integracije internih in eksternih znanj. Kakovost merilnih sistemov se kaže v sposobnosti merjenja tekočega stanja in vplivanja na prihodnje rezultate.

Zgornji merilci merijo »trde« oziroma kvantitativne dejavnike, kot so prihranek stroškov, stopnja ohranjanja strank, ponoven nakup, tržni delež, delež novih strank, strošek prodaje, vrednost zalog in marže. Med »mehke« oziroma kvalitativne dejavnike pa štejemo zadovoljstvo strank, lojalnost strank, produktivnost zaposlenih, lojalnost zaposlenih, pooblaščenost zaposlenih, verjetnost razveze s stranko, tržno vodstvo, organizacijsko stabilnost, kulturne spremembe, motivacijo in komunikacijo (Tiwana, prav tam: 274).

Tiwana (prav tam: 275) navaja še naslednje merilce, ki so povezani z zaposlenimi in strankami, primerni pa so za vključevanje v sistem

---

<sup>18</sup> Tiwana (2001: 272-3) finančni povratek na investicijo obravnava kot mentaliteto "Torej, kaj dobim v zameno?". Gre za finančne kalkulacije, ki vključujejo čas, ki je potreben, da se investicija povrne, razmerje med pričakovanimi finančnimi koristmi in investicijo ter čas, ki preteče med prevzemom sistema in časom, ko ta sistem začne izročati vrednost.

<sup>19</sup> Tobinov q je razmerje med tržno vrednostjo organizacije in stroškom zamenjave njene fizične aktive. Merilec organizaciji prikaže stanje intelektualnega zdravja organizacije v nekem trenutku, ne poda pa smeri za razvoj strategije, ne pove, na kaj se mora osredotočiti in ne pokaže na napake, ki so bile narejene. Merilec ne pove, kako v prihodnje oblikovati vrednost, ne izkorišča znanja o strankah, s katerim bi pridobila konkurenčno prednost (Tiwana, 2001: 273).

<sup>20</sup> Skupni strošek lastništva je celoten življenjski krog, ki je povezan z nakupom, implementacijo, vzdrževanjem in podporo sistemu. Ta metodologija identificira in meri stroške komponent informacijske tehnologije prek začetnih stroškov implementacije. To vključuje programske licenčnine, stroške strojne opreme, stroške usposabljanja, stroške integracije in oblikovanja ter stalne stroške vzdrževanja. Ta metoda pa izpusti pomembne stroškovne kategorije, kot so impliciten strošek podpiranja številnih prodajalcev, stroške doseganja kompatibilnosti, zanemarljive strateške faktorje in ne vključuje benchmarkinga med sektorji, poslovnimi enotami in organizacijami (Tiwana, 2001: 273).

uravnoteženih kazalnikov (balanced scorecard): povprečen strošek na zaslužen tolar, strošek razvoja sposobnosti na zaposlenega v tolarjih, zadovoljstvo strank, stopnja odstopanj časa izročitve oziroma dobave, tolarska vrednost iztrošenosti zaposlenega, stopnja iztrošenosti zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, strošek razvoja posla v tolarjih na zaposlenega, stroški zbiranja informacij na obstoječo stranko, stopnja iztrošenosti strank, marketinški stroški na stranko, število idej, vpeljanih na strankino pobudo, povračilo razvojnih aktivnosti, čas reševanja problemov, strošek obnove/podaljšanja na obstoječo stranko, porabljen čas sistematičnega pakiranja znanja za prihodnjo uporabo, porabljen čas na neuspešno potencialno stranko, stroški usposabljanja na stranko v tolarjih, stroški usposabljanja na zaposlenega.

Med kvalitetne merilne sisteme Tiwana (2001) uvršča benchmarking<sup>21</sup> in sistem uravnoteženih kazalnikov<sup>22</sup> (balanced scorecards).

Izbor merilcev mora temeljiti na treznem razmisleku. Tiwana (2001: 288) poudarja, da je bolje, »če organizacija ne uporablja nobenih merilcev, kot če se zanaša na tiste, ki so absolutno napačni«, saj ima lahko izbor napačnih merilcev več negativnih kot pozitivnih učinkov. Merjenje napačnih stvari lahko spodbuja vedenje, ki je v nasprotju z želenim. Tiwana (prav tam: 288) še opozarja, da je v CRM-ju »izbor merilcev osredotočen na to, kaj vrednotijo stranke in ne na to, kaj organizacija želi prodati«. Brown in Gulycz (2002: 75) še svetujeta, da organizacija pri izboru merilcev oceni njihovo izvedljivost in ugotovi, kako dobro merijo dejavnike, ki so kritični za njeno poslovanje. Poudarjata pa še, da je za organizacijo najpomembnejše to, da zna pridobljene informacije uporabiti pri izboljšavah poslovanja.

---

<sup>21</sup> Urbanija (2002: 8) izraz prevaja kot "primerjalno preverjanje", gre pa za primerjanje kakovosti, učinkovitosti ali uspešnosti izdelka, dejavnosti, procesa ali organizacije z izbranim referenčnim merilom ali normo. Tiwana (2001: 284) poudarja, da z benchmarkinom iščemo najboljše prakse v industriji in ocenjujemo, kje smo v primerjavi z njimi. Njihova pomanjkljivost je, da ti rezultati povedo, kaj narediti naslednje, ne povedo pa, kako to narediti. Rezultati so lahko neuporabni, če organizacija nima jasnih ciljev in pričakovanj, zaradi česar se lahko osredotoča na napačne procese.

<sup>22</sup> Sistem uravnoteženih kazalnikov lahko meri številna dejanja, ki jih drugi merilci ne merijo: neposredno povezavo med finančnimi (npr. dobiček, marže in prihodek) in nefinančnimi (npr. zadovoljstvo strank, usposobljenost zaposlenih) vrednostnimi vodili poslovanja organizacije, prenos ohole poslovne strategije v izvedljivejše, realnejše cilje, osredotočene na delovanje, prikaz stanja zdravja organizacije v katerem koli trenutku, zmožnost komuniciranja strategije CRM-ja skozi celotno organizacijo s povezovanjem individualnih ciljev s celotno strategijo CRM-ja (Tiwana, 2001: 284).





## 8 Kritični dejavniki pri uvajanju CRM-ja v organizacije

---

*»V 20. stoletju so bili izdelki in tržne znamke vir konkurenčne prednosti. V 21. stoletju se konkurenčna prednost materializira iz pravočasnih in točnih informacij.«*

*(Oracle, 2001: 3)*



Po raziskavah, ki jih navaja Honig (2002: 4), propade kar 80 % vseh poskusov uvedbe CRM-ja v organizacije. Problem pa ni v tem, da bi bilo kaj narobe s konceptom CRM-ja. Delež neuspeha lahko pripišemo neizkušenosti organizacij z uvajanjem tako korenitih in kompleksnih sprememb in odporu do sprememb. Situacija je še brezupnejša, če vodstvo organizacije verbalno podpira uvedbo CRM-ja, ne poglobi pa se, da bi razumelo, kaj CRM sploh je. Ta pojav Brown in Gulycz (2002: 26) imenujeta »menedžerska past«.

Pogosto je prepričanje, da se CRM vrti okoli tehnologije. Brown in Gulycz (prav tam: 27-8) ugotavljata, da veliko organizacij ne razume pravega CRM-ja, kako se uporablja in kdo pridobi s postavljanjem stranke v središče pozornosti. Verjamejo, da lahko CRM dosežejo z investiranjem v novo tehnologijo. Toda, koncept CRM-ja želi razumeti, pričakovati in upravljati s potrebami in željami strank. To pa zahteva niz sprememb: strateških, procesnih, organizacijskih in tehničnih ter pridobivanje informacij o strankah in njihovo uporabo v vseh točkah resnice, da bi našle ravnotežje med prihodki in profiti ter maksimalnim zadovoljstvom stranke. Za to morajo organizacije imeti štiri CRM strategije: strategijo strank, ki jo prilagodijo različnim segmentom strank, strategijo produktov in kanalov, strategijo infrastrukture, ki upošteva tehnologijo, organizacijsko strukturo in usposobljenost organizacije ter nazadnje strategijo izvajanja, ki zajema standarde kakovosti in sisteme merjenja učinkovitosti (Brown in Gulycz, prav tam: 27-8).

Pogled skozi drobnogled pa razkrije številna potencialna žarišča in zaviralce.

Predstavitev kritičnih dejavnikov bom priredila po Grönroosovi (1990) kategorizaciji. Grönroos (prav tam: 273-5) govori o ovirah, ki jih po vsebini deli na pet kategorij, in sicer na: (1) organizacijske ovire, (2) ovire, povezane s sistemi in predpisi, (3) ovire, povezane z vodstvom, (4) ovire, povezane s strategijo in (5) ovire sprejemanja odločitev.

Med *organizacijske ovire* uvršča »organizacijske strukture, podedovane iz včerajšnje družbe« (Grönroos, prav tam: 273). Poudarja, da tradicionalna struktura z avtokratskim vodstvom ni naklonjena spremembam in ne omogoča razvoja kulture, ki bi v središče postavila potrebe strank. Brez primerne organizacijske strukture je vprašljiva tudi kakovost storitev. Uspeh CRM-ja je odvisen od uvedbe sprememb. Tanoury in Ireland (2002: 5-16) pa kritične dejavnike poimenujeta pasti. Eno od pasti pripisujeta slabemu upravljanju sprememb in domnevanju, da se bodo spremembe zgodile same od sebe. Še slabše so predpostavke, da so spremembe samoumeven izid uvedbe najnovejše tehnologije. Tanoury in Ireland (2002: 5-16) priporočata vključevanje zaposlenih v proces sprememb, s čimer organizacija motivira zaposlene in jih razoroži pri upiranju spremembam. Ves trud pa je zaman, če vodstvo spremembo vedenja pričakuje le od svojih podrejenih, samo pa se ovije v tančico nedotakljivosti.

Zaposleni v osnovi želijo dobro opravljati svoje delo in želijo stranki izročiti kakovostno storitev, njihova prizadevanja pa po Grönroosovem (prav tam: 273) izničijo interna pravila, sistemi in tehnologija. Z drugimi besedami gre za *ovire, ki so povezane s sistemi in predpisi*. CRM zahteva tudi spremembo procesov, infrastrukture, pravil, sistemov in tehnologije, ki bodo prijazni do strank, tako internih kot eksternih. V tradicionalno urejenih organizacijah so procesi prirejeni potrebam organizacije in plezanju po številnih vertikalnih stopnicah. Procesni po konceptu CRM-ja pa odstranijo odvečno, nepotrebno birokracijo in se osredotočijo na zadovoljstvo strank. Tudi Tanoury in Ireland (prav tam: 5-16) poudarjata past slabo definiranih poslovnih procesov in vztrajanje na procesih, ki jih ne razume niti vodstvo. Pred spremembo procesov pa mora organizacija dobro poznati svoje stare procese, razumeti pa mora tudi nakupne navade svojih strank. Z uvedbo novih procesov je povezano tudi usposabljanje zaposlenih. Gre še za eno izmed pasti, ki sta jih definirala Tanoury in Ireland (2002). Pozornost usmerjata na vključevanje in razporejanje zaposlenih v načrt

usposabljanja, pri čemer mora organizacija določiti, koga vse usposabljati. Usposabljanje pa mora biti zaključeno pred uvedbo novih procesov, kajti motenost procesov bo prizadelo kakovost storitev in s tem neposredno zadovoljstvo strank.

Organizacijska kultura, ki določa vrednote organizacije, se prenaša z vedenjem vodstva. Grönroos (prav tam: 274) *ovire, povezane z vodstvom*, opisuje prav v odnosu, ki ga ima vodstvo do podrejenih. Pogosto gre za vedenje, ki iz obravnave izključuje razumevanje potreb zaposlenih, pri tem pa vodstvo pozablja, ali pa se ne zaveda, da se vzorec vedenja prek zaposlenih prenaša na stranke. Grönroos (prav tam: 274) še poudarja, da z izključevanjem vodstva iz procesa sprememb, vodstvo ne le izgublja realna tla v razumevanju potreb strank in upravljanja točk resnice, ampak s tem kronično ogroža kakovost in zadovoljstvo strank s spodbujanjem napačnih dejavnikov.

Naslednja *ovira je v povezavi s strategijo*. Tanoury in Ireland (2002: 5-16) poudarjata, da je vizija CRM-ja soodvisna od vizije in strategije organizacije. Vloga in pomen CRM-ja ter njegova vpetost v organizacijo morajo biti dobro opredeljeni in predstavljeni vsem zaposlenim. Ob tem naj omenim, da Tanoury in Ireland (2002: 5-16) pomanjkanje komunikacije kategorizirata kot glavno strateško napako vodstva pri uvajanju CRM-ja. Komunikacija je ključna za uspeh, toda mora biti redna in dvosmerna. Pomanjkanju jasnih strategij in konceptov pa Grönroos (prav tam: 274) pripisuje anarhijo v organizacijah, v kateri nihče pravzaprav ne ve, kako se vesti v določenih situacijah. Takšne organizacije bi uspele pokazati enoten obraz zunanjemu okolju samo v spletu neverjetnih naključij. Nihanja v kakovosti storitev pa strankina pričakovanja na kontinuumu zadovoljstva potiskajo v negativno polovico.

Zadnje od ovir po Grönroosovi (prav tam: 275) kategorizaciji so *ovire sprejemanja odločitev*. Temeljite situacijske analize in skrbno načrtovanje postanejo brezpredmetni, če v organizaciji, kot pravi Grönroos (prav tam: 275), ni odločnosti, poguma in moči, ki so potrebni za uvajanje nove vizije in zdravih načrtov. Povedano drugače, neodločno vodstvo postane ovira pri upravljanju sprememb in kakovosti.

Brown in Gulycz (prav tam: 41) pa navajata naslednjih sedem najpogostejših pasti, ki lahko preprečijo, da bi poskusi uvedbe CRM-ja v organizacijo postali resničnost:

1. Sindrom direktorskih igrač pomeni, da se organizacije hitro navdušijo za novosti, pripravijo okolje in razvijajo procese, uvedbe novosti pa nikoli ne zaključijo v celoti.
2. Merjenje in poudarjanje napačnih dejavnikov, s čimer spodbujajo napačne vrednote, dosežejo pa le nižjo vrednost za deležnike.
3. Sindrom najboljše prakse se odraža v razmišljanju, da če organizacija ne more nečesa narediti najbolje, raje ne naredi nič.
4. Prepričanje, da razvoj usmerja izključno informacijska tehnologija.
5. Organizacija se zaplete v proces reinženiringa in pri tem obstane.
6. Orodja upravljanja učinkovitosti se razlikujejo in niso dostopni vsem zaposlenim v organizaciji.
7. Človeški viri niso povezani med seboj.

## 9 Zaključek

---

*»V današnji podivjani tržni ekonomiji je čedalje težje biti drugačen. Če ste iskreni do sebe, si morate priznati, da bi porabnik večino tistega, kar ponujate vi, lahko kupil tudi drugje, če bi prelistal rumene strani ali pobrskal po internetu. Če se vam porodi edinstvena zamisel, vam jo bodo konkurenti v dveh ali treh tednih ukradli.«*

*(Nordstrom in Ridderstrale, 2001: 29)*



»... prihaja čas emocionalnih vrednosti, ki bolj kot vse drugo opredeljujejo naš svet,« pravi Sakan (v Apih, Marketing magazin, 2003: 3). V poslovnem svetu so se napredne organizacije že pomaknile iz golega premetavanja števil v svet mehkejših dejavnikov, ki odkrivajo povsem nova obzorja oblikovanja konkurenčne prednosti ter vrednosti za stranke in ostale deležnike.

Emocionalne vrednosti oziroma mehke dejavnike, kot jih sama širše poimenujem v svojem diplomskem delu, sem obravnavala v okviru svežega marketinškega koncepta CRM. Izhajala sem iz predpostavke, da gre pri CRM-ju za tako nov koncept, da lahko govorim šele o fazi njegovega uvajanja v organizacijo, rezultate pa bomo lahko, če bo uvedba uspešna, želi čez nekaj let. V okviru diplomske naloge sicer nisem izvedla tržne raziskave, pač pa sem teorijo oblikovala na osnovi sekundarnih virov, lahko kot stranka (tako interna kot eksterna) različnih organizacij in odjemalka storitev trdim, da še nobena organizacija v Sloveniji ni vzpostavila marketinškega odnosa z menoj v pravem pomenu CRM-ja. Korak za korakom sem obravnavala mehke dejavnike, kot so potrebe, želje, pričakovanja, znanje, komuniciranje, odnos, zaupanje, zadovoljstvo, lojalnost in druge, ki na subtilni ravni krojijo vedenje strank in predstavljajo novo vrednost. V okolju, v katerem se za omejeno število strank bori večje število organizacij z bolj ali manj enako ponudbo, jeziček na tehtnici prevesi prav osebnostna nota, ki v vse bolj odtujenem svetu pričara senzacijo bližine, toplote. Večja osveščenost strank je povečala njihova pričakovanja glede vrednosti, ki jo dobi za svoj denar, ta pa presega doseg generičnega izdelka ali storitve na področja, ki se tičejo načina obravnave in dostojanstva, ki ji ga organizacija izkaže.

Koncept CRM-ja gnezdí v marketinških odnosih. Organizacija, ki želi vzpostaviti, pospeševati in vzdrževati odnose s strankami, mora spremeniti svoj pogled na stranko. V transakcijskem načinu trženja je organizacija izhajala iz svojih potreb in svoje rigidne ponudbe, pri tem pa poslovala na osnovi enkratnih menjav s homogeno, anonimno množico. Pri marketinških odnosih množica dobi svoj obraz in ime. Stranka ni več orodje ali številka, njene želje in potrebe postanejo izhodišče delovanja organizacije. Njeno zadovoljstvo je cilj. Mehki dejavniki torej ne vplivajo na uspešnost CRM-ja, ampak v njem igrajo glavno vlogo.

Spremenjen pogled na stranko je šele začetek. Postavitev stranke v središče delovanja organizacije potrebuje novo poslovno strategijo, uskladitev ciljev s konceptom CRM-ja, organizacijsko strukturo in procese, novo tehnologijo, ki celotni organizaciji omogoča 360-stopinjski pogled na stranko in enotno podobo organizacije v odnosu do stranke, prave, ustrezno usposobljene in motivirane ljudi na pravih položajih ter sistem merjenja učinkovitosti organizacije pri doseganju zadovoljstva strank in vzpodbujanju želenega vedenja. Toda, to je le infrastruktura CRM-ja. Pravo vrednost za stranko pa organizacija lahko oblikuje le na osnovi razumevanja procesa nakupnega odločanja, ki sem ga obravnavala kot življenjski krog CRM-ja. Ideja življenjskega kroga poudarja trajnost odnosa, ki se gradi na osnovi preteklih izkušenj, ustvarjenih pričakovanj, novih preizkušenj, doslednosti in uspešnosti vzdrževanja oziroma preseganja vrednosti v vsaki novi interakciji. Pri tem je ključno razumevanje pomena storitev in njihove kakovosti, kako sploh graditi odnose z eksternimi strankami in zakaj so v celotni zgodbi pomembne tudi interne stranke.

CRM je pravzaprav zelo širok pojem, ki ga ne moremo omejiti zgolj na marketinški oddelek, ampak mora v skladu s konceptom delovati celotna organizacija in vsak posameznik v njej. Najtežji del uvajanja koncepta v organizacijo je spreminjanje miselnosti vseh vpletenih ter zapuščanje varnega objema starih praks in vrednot. CRM pomeni odpravljanje fragmentiranosti in sprejemanje celovitega pogleda na organizacijo. Na uspešnost uvajanja CRM-ja vplivajo še sposobnost organizacij pri upravljanju sprememb, doseganju interne povezanosti in učinkovitosti ter potrpežljivosti, kajti leta bodo potrebna za uvedbo vseh potrebnih sprememb, ki bodo šele osnova za gradnjo odnosov s strankami.

Iz izkušenj organizacij na zahodnih trgih, ki so se že spopadla z uvedbo CRM-ja, in stopnje njihove uspešnosti sklepam, da lahko o učinkoviti uvedbi CRM-ja govorimo le ob preobrazbi celotnega delovanja organizacije na osnovi nove miselnosti. Ob tem pa se sprašujem, če se bodo konkurenčne razmere dejansko tako zaostrole, da bodo organizacije prisiljene spreminjati celoten način delovanja in ga oviti okoli svojih strank, ali pa bodo tudi v prihodnje tržne razmere dopuščale preživetje tudi organizacijam, ki delujejo na osnovi izključno svojih potreb oziroma potreb določenih posameznikov v njej.

## 10 seznam literature

---

- APIH**, Jure (2003): *Avodnik*. Marketing magazin, leto XXIII [4], april 2003, 3.
- APPLIX** Incorporated (2001): *The Key to Customer Loyalty*. White Paper. Dostopno prek <http://www.applix.com>, 25. 4. 2002.
- BARIČIČ**, Andrej (2002): *Customer Relationship Management*. Ljubljana: ProPro Akademija.
- BARNES**, James G. (2001): *Build Value For Customers To Create Lasting Relationships*. V David Sims (ur.), *The Customer Relationship Management Primer*, 26-28. Front Line Solutions.
- BERGERON**, Bryan (2002): *Essentials of CRM: A Guide to Customer Relationship Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- BREWER**, Michael (2000): *Measuring Customer Loyalty*. Valoris Abram Hawkes. Dostopno prek <http://www.realmarket.com/required/required250402.html>, 25. 4. 2002.
- BRIEN**, Michael (2002): *Internet-Based Location Finders*. Dostopno prek <http://www.realmarket.com/required/required250402.html>, 25. 4. 2002.
- BROWN**, A. Stanley, **GULYCZ**, Moosha (2002): *Performance Driven CRM: How to Make Your Customer Relationship Management Vision a Reality*. Etobicoke: John Wiley & Sons Canada Ltd.
- BUXTON**, Jo (2001): *Satisfied Customers Can Keep a Company Afloat – with Some Help*. Dostopno prek <http://crm.ittoolbox.com/news/dispnews.asp?i=58513>, 1. 3. 2002.
- CANNIE**, Joan Koob, **CAPLIN**, Donald (1991): *Keeping Customers For Life*. New York: Amacom.
- CHERNATONY**, Leslie de (2002): *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja. Strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana, GV založba.

- CICIO**, Greg (2002): *Proces-Driven versus Data-Driven CRM*. Dostopno prek [info@astea.com](mailto:info@astea.com), 27. 6. 2002.
- COMPTON**, Jason (2001): *Mission Critical: Encouraging Collaboration*. Dostopno prek <http://www.destinationcrm.com/ArticleID=654.htm>, 9. 8. 2002.
- CRAM, Tony (1994)**: *The Power of Relationship Marketing: How to Keep Customers for Life*. London: Pitman Publishing.
- CVIKL**, Helena (2001): *Globalizacija in upravljanje s kakovostjo v hotelskih storitvah*. Management in globalizacija. Kranj, Moderna organizacija.
- DAHL**, Rod (2001): *Improving Customer Relationships – What is more important? Results or Perception?* Dostopno prek <http://www.realmarket.com/experts/experts121001.html>, 13. 8. 2002.
- DVER**, Alyssa (2001): *The ABC's of CRM*. Sedona Corporation. Dostopno prek <http://www.realmarket.com/required/required072602.html>, 15. 7. 2002.
- EGAN**, John (2001): *Relationship Marketing: Exploring relational strategies in marketing*. Harlow: Pearson Education Limited.
- ENGEL**, James F., **BLACKWELL**, Roger D., **MINIARD**, Paul W. (1968/1995): *Consumer Behavior*. Forth Worth, Texas, ZDA: The Dryden Press.
- FERLE**, Maja (2002): *Poti do uspešne CRM organizacije*. Sistem (priloga revije Monitor), april 2002, str. 14.
- FIRST LOGIC** (2000): *Data Quality in the information age. The Key to a Strategic Enterprise Resource*. White Paper. Dostopno prek <http://www.crmassist.com/documents/document.asp?i=809>, 25. 4. 2002.
- FIRST LOGIC** (2001): *One-to-One Customized Documents. The Key to Better Customer Relationship and Increased Marketing Response*. A White Paper. <http://www.crmxchange.com/sessions/crm/may02.html>, 13. 8. 2002.
- FUNG**, Mei Lin (2001): *Measuring the Value of CRM*. V David Sims (ur.), *The Customer Relationship Management Primer*, 7-9. Front Line Solutions.
- GALBREATH**, Jeremy, **ROGERS**, Tom (1999): *Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business*. V *The TQM Magazine*, 161-171. MCB University Press.
- GAMONAL**, Paula (2001): *CRM Demystified. Customer Relationship Management Isn't Magic*. Dostopno prek <http://www.ravenwerks.com/practices/crm.htm>, 12. 11. 2001.
- GREENBERG**, Paul (2001): *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*. Berkeley: Osborne/McGraw-Hill
- GRÖNROOS**, Christian (1990): *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. D. C. Heath and Company/Lexington, Massachusetts/Toronto: Lexington Books.



- HANNIGAN**, Tom, **PALENDRANO**, Christina (2002): *CRM Initiatives: Taking it Personal: 7 Key Steps for Personalization Success*. Chatham System Group. Dostopno prek <http://www.realmarket.com/required/required150702>, 15. 7. 2002.
- HARGIE**, Owen, **TOURISH**, Dennis (2000): *Handbook of Communication Audits for Organisations*. London: Routledge.
- HAWKINS**, Del I., **BEST**, Roger J., **CONEY**, Kenneth A. (1980/1998): *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*. Boston, Massachusetts, ZDA: McGraw-Hill.
- HEALY**, Tim (2001): *Bridging the Gap Between Sales and Marketing*. Dostopno prek <http://www.realmarket.com/experts/experts122101.html>, 20. 8. 2002.
- HOLLER**, J. (2002): *Kako nezadovoljnega kupca spremeniti v stalnega*. Profesionalna prodaja, letnik VII, št. 4, 26-7.
- HONIG**, Adam (2002): *Avoid the CRM Planning Trap: Plan the work, but be sure to work the plan*. Akibia CRM Quarterly. Dostopno prek <http://www.realmarket.com/required/akibia2.pdf>, 20. 8. 2002.
- HUMBARGER**, Tom (2002): *Using Your Own Customer Interactions to Improve Your Marketing*. Dostopno prek <http://www.marketingprofs.com/print.asp?source=/Perspect/humbarger1.asp>, 15. 5. 2002.
- JANČIČ**, Zlatko (1990): *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana, Gospodarski vestnik, Studio Marketing.
- JANČIČ**, Zlatko (1996): *Celostni marketing*. Ljubljana: FDV, Teorija in praksa.
- KOTLER**, Philip (1996): *Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana, Slovenska založba.
- KPMG** (1999): *Marketing in the New Internet Economy*. Dostopno prek <http://www.dialogos.si/slo/predavanja/prss/>, 15. 10. 2001.
- KRAMER**, Mitchell I. (2002): *What Is CRM? An Executive's Guide to CRM*. Dostopno prek <http://www.realmarket.com/required/required170702>, 17. 7. 2002.
- KUNŠEK**, Iztok (2003): *Kar OK, samo plače ...* Glas gospodarstva, februar 2003, str. 16-21.
- LESCOTA**, J. Joseph, **PANKOPF**, R. Allen (2002): *Customer Relationship Management (CRM): A Total Approach to Driving Higher Profitability and Customer Loyalty in Automotive Retailing*. White Papers from Reynolds. Dostopno prek <http://www.realmarket.com/required/required060402.html>, 15. 7. 2002.
- MARKETING PROFS** (2000-2001a): *The Basics of Good Service*. Dostopno prek

- <http://www.marketingprofs.com/print.asp?source=/Tutorials/Service.aspx>, 23. 8. 2001.
- MARKETING PROFS** (2000-2001b): *The Many Dimensions of Service Quality*. Dostopno prek <http://www.marketingprofs.com/print.asp?source=/Tutorials/servicequality.asp>, 23. 8. 2001.
- MIDDEN**, dr. Herman Van (2001): Upravljanje odnosov s strankami. Info SRC.SI, št. 31, str. 3-4.
- NICKELS**, William G., **WOOD**, Marian Burk (1997): *Marketing: Relationships, Quality, Value*. New York: Worth Publishers, Inc.
- NORDSTROM**, Kjell A., **RIDDERSTRALE**, Jonas (2001): *Ta nori posel. Funky business. Ko zaigra talent, kapital pleše*. Ljubljana: GV založba.
- ORACLE** (2001): *Old Meets New: Best Practices for Effective Permission Marketing Across All Channels*. An Oracle White Paper. Dostopno prek <http://www.realmarket.com/required/required081602.html>, 19. 8. 2002.
- OŠLAJ**, Tatjana (2001): CRM se obrestuje. Profesionalna prodaja, letnik VI, oktober, 27-8.
- PAVLOVČIČ**, Tinkara (2000): *Upravljanje odnosov s strankami – ali vemo, kaj je to?* Finance, september, št. 115, str. 19.
- PECK**, Helen, **PAYNE**, Adrian, **CHRISTOPHER**, Martin, **CLARK**, Moira (1999): *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*. Oxford, Velika Britanija: Butterworth-Heinemann.
- PEPPERS**, Don, **ROGERS**, Martha, Ph.D. (2002): *One to One B2B: Customer Development Strategies for the Business-to-Business World*. Executive Summary. Dostopno prek <http://www.realmarket.com/required/required010802.html>, 15. 7. 2002.
- POSTMA**, Paul (2001): *Nova doba trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- SARINE**, William G. Sr., **SARINE**, William G. Jr. (2002): *Making Good on the Promise*. Dostopno prek <http://www.destinationcrm.com/ArticleID=2353.htm>, 19. 8. 2002.
- SLATER**, Don (1997): *Consumer Culture and Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- SMITH**, P. R. (1993): *Marketing Communications*. London: Kogan Page Limited.
- SURESH**, Hemamalini (2001): *Change Management: Must for today's Organization*. Dostopno prek <http://crm.ittoolbox.com/pub/HS121401.pdf>, 15. 7. 2002.
- TANOURY**, Doug, **IRELAND**, Kit (2002): *Why CRM Projects Fail. Common Strategic & Tactical Mistakes*. Dostopno prek <http://www.realmarket.com/required/cic1.pdf>, 12. 8. 2002.

- TIWANA**, Amrit (2001): *The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- ULE**, Mirjana, **KLINE**, Miro (1996): *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: FDV.
- URBANJA**, Anamarija (2002): *Koristi in nevarnosti primerjalnega preverjanja*. Kakovost (posebna priloga revije Gospodarski vestnik), leto LI, posebna priloga, junij, str. 8-9.
- VAUPOT**, Zoran (2002): *Upravljanje odnosov s strankami (CRM) kot podpora direktnemu marketingu*. Ljubljana, Marketinška konferenca.
- WEISS**, Allen (2000-2001): *When do B2B Customers Want a Close Relationship?*  
<http://www.marketingprofs.com/Tutorials/closerelationships.asp>, 19. 2. 2002.
- WELDON**, Jay-Louise (2001): *Failsafe: 10 Steps to CRM Payback*. Dostopno prek [http://www.iemagazine.com/011205/418feat3\\_1.shtml](http://www.iemagazine.com/011205/418feat3_1.shtml), 1. 3. 2002.
- WETJEN**, Tracy (2001): *Should soft skills be high on my list when my budget has been cut to practically nothing?* Dostopno prek <http://www.realmarket.com/experts/experts121401.html>, 20. 8. 2002.