

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MOJCA URŠIČ
Mentor: doc. Dr. MIHAEL KLINE

**USTVARJANJE ZADOVOLJNIH IN ZVESTIH
KUPCEV**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2003

KAZALO

1. UVOD	1
2. ZADOVOLJSTVO IN ZVESTOKA KUPCEV	3
2. 1 Zadovoljstvo kupcev	3
2. 1. 1 Kako do zadovoljstva kupca.....	4
2. 1. 2 Kaj je zadovoljstvo?	5
2. 1. 3 Zadovoljni oz. nezadovoljni uporabniki	6
2. 1. 4 Sestavine zadovoljstva	8
2. 1. 5 Program zadovoljitve strank	9
2. 2 Zvestoba kupca	10
2. 2. 1 Lojalisti in negativni migratorji – šest segmentov	11
2. 2. 2 Vrste zvestobe	12
3. MARKETIŠKI ODNOSI.....	13
3. 1 Opredelitev marketiških odnosov	13
3. 2 Razvoj marketiških odnosov	16
3. 3 Spmembe, ki jih narekujejo marketiški odnosi.....	20
3. 4 Razumevanje marketiških odnosov	25
3. 5 Odnosi in potrošniki kot dobrine	26
4. UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI.....	27
4. 1 Opredelitev upravljanja odnosov s trankami	30
4. 2 Postmov model upravljanja odnosov s strankami	34
4. 3 Zaposleni – ključ do uspeha projekta upravljanja odnosov s strankami	36
5. PROGRAMI ZVESTOBE.....	37
5. 1 Nastanek programov zvestobe.....	37
5. 2 So programi zvestobe učinkoviti?.....	38
5. 3 Pričakovanja podjetij oz. cilji programov zvestobe.....	40
5. 4 Elementi idealnega programa zvestobe.....	42
5. 4. 1 Vsebinski vidik	42
5. 4. 2 Metodološki vidik	44
5. 4. 3 Etični vidik.....	46
5. 5 Primeri PZ, temelječih na kartici zvestobe, na slovenskem trgu.....	47
6. MARKETIŠKI ODNOSI, PROGRAMI ZVESTOBE IN UPRAVLJANJE ODNOSOV S KUPCI KOT MEDSEBOJNO POVEZANI ELEMENTI V SLUŽBI USTVARJANJA ZADOVOLJNIH IN ZVESTIH KUPCEV	55
7. SKLEP.....	58
Literatura.....	61
Priloga.....	64

1. UVOD

Koncept marketinškega spleta, ki se je postopoma razvil po 2. sv. vojni in model 4 P-jev, ki datira v leto 1960, sta bila svojčas revolucionarna. Danes, ko je trg odrasel, so se razmere korenito spremenile. Trg, ki je bil včasih homogen, je danes fragmentiran. Potrošnik noče biti več le »nekdo«, temveč hoče postati človek z »veliko začetnico«. Hoče, da se mu prodajalec posveti tako, kot bi bil edini kupec v trgovini. Trg je torej vse bolj zrel, konkurenca večja in bolj globalna. Ponudba trga postaja vse manj standardizirana, saj to zahtevajo potrošniki, nove tehnologije pa danes to omogočajo.

Zato je nujno potrebno, da se na take razmere odzovemo, se jim prilagodimo, iz pogojev, ki nam jih postavljajo, pa iztržimo maksimalno. Nujno si moramo priboriti konkurenčno prednost, saj je trg neusmiljen. To prednost vidim v tem, da se **odmaknemo od izdelčne usmerjenosti in pod mikroskopom pogledamo kupce, jih prepoznamo in spoznamo, jim skušamo ustreči in z njimi zgraditi odnos. Spoznati in zadovoljiti jih moramo do te mere, da postanejo naši zvesti kupci**, saj kot taki predstavljajo tako nižje stroške kot tudi neštete vire za organizacijo, ki se pokažejo skozi odnos. **Našo konkurenčno prednost vidim torej v zadovoljnih in zvestih kupcih.**

Konec 20. stol. so se karte na področju poslovanja do dobra premešale in vlogo asa je prevzel kupec. Ta je tako postal vodilo, okrog katerega naj bi se svet vrtel. Zadovoljiti kupca in z njim ustvariti trajen odnos pomeni ustvariti zvestega kupca. Zvest kupec pa pomeni tako nižje stroške kot različne vire, ki jih nudi skozi ustvarjen odnos z organizacijo.

Od leta 1990 dalje tako pridobiva na pomenu **trženje, temelječe na odnosih, oz. koncept marketinških odnosov (MO)**, za katere lahko rečemo, da so proces **identificiranja, ustvarjanja, ohranjanja in spodbujanja odnosov s kupci in drugimi deležniki na način, ki prinaša profit, vendar pod pogojem, do so zadovoljeni cilji vseh udeležениh**. To pa je doseženo z **vzajemno menjavo in izpolnjevanjem obljub**. Zavedati se moramo, da MO niso le funkcija, temveč filozofija, ki jo mora organizacija vsrkati v svojo kulturo, in **filozofija, ki mora prevevati vsako strategijo in poslovno odločitev**. V okviru marketinških odnosov torej niso pomembni samo odnosi s kupci, temveč z vsemi deležniki, s katerimi ima organizacija stik. V analogi pa se bom osredotočila predvsem na **odnose s kupci**. Zato je na tem mestu ustrezno vključiti koncept **upravljanja odnosov s strankami**, t. i. **Customer relationship management (CRM)**, kot koncept, ki izhaja iz marketinških odnosov. Zanimala me bo implementacija MO skozi upravljanje odnosov s strankami in tehnologijo, ki jo zahteva. Upravljanje odnosov s

strankami je torej kombinacija poslovnega procesa in tehnologije, ki stremi k **razumevanju potrošnikov s perspektive, kdo sploh so, kaj delajo in kako izgledajo.**

Tako kot marketinški odnosi se tudi upravljanje odnosov s kupci osredotoča na **ohranjanje kupcev.** Glede na to, da niso vsi kupci enako donosni in nimajo enakih želja, potreb, preferenc, nakupnega vedenja ter niso vsi enako cenovno občutljivi, moramo spoznati vsakega posebej. S tem lahko organizacija kroji svoje ponudbe po meri kupca, tako da maksimizira celotno vrednost svojih kupcev. **Upravljanje odnosov s kupci je torej perspektiva, ki teži k dolgoročnim odnosom z izbranimi kupci, o katerih podjetje zbira informacije in jih s pomočjo informacijske tehnologije analizira.** Na podlagi teh analiz lahko kupce **segmentiramo glede na pričakovano življenjsko vrednost kupcev za organizacijo in še nadalje, glede na njihove potrebe, želje ter preteklo nakupno obnašanje.** Informacijska tehnologija omogoča, da podatke o kupcih zberemo v **bazah podatkov**, ki se nahajajo v t. i. **podatkovnih skladiščih.** Te informacije morajo biti na voljo ne le oddelku za marketing, temveč vsakemu zaposlenemu, ki ima stik s kupci. Upravljanje odnosov s strankami torej ne pomeni le nakupa tehnologije, temveč strategijo, katere implementacija mora biti izvedena v celotnem podjetju. S takim zbiranjem informacij lahko med našimi kupci izločimo najboljše in najdonosnejše ter z njimi zgradimo dolgoročen odnos tako, da se jim skušamo približati s ponudbo po njihovi meri in z nenehnim ohranjanjem stika. Tem kupcem moramo pokazati, da so nekaj posebnega. Nagraditi moramo svoje zveste kupce.

To pa storimo v okviru **programov zvestobe.** Med njimi velja predvsem omeniti kartico zvestobe, ki jo kupci dobijo pod določenimi pogoji. Ta kartica ima dvojno vlogo. Na eni strani predstavlja **medij, preko katerega se informacije o nakupnem obnašanju kupca stekajo v bazo podatkov in se nato uporabijo v okviru CRM-ja,** po drugi strani pa predstavljajo **spomin podjetja, da gre za zvestega kupca, ki ga je treba nagraditi, v obliki raznih popustov in nagrad.**

Tako lahko vidimo, da so **marketinški odnosi, upravljanje odnosov s kupci in programi zvestobe medsebojno odvisni elementi v službi ustvarjanja zadovoljnih in zvestih kupcev.** V tem okviru sem oblikovala tudi model, ki predstavlja medsebojno odvisnost in nadgradnjo marketinških odnosov, upravljanja odnosov s kupci in programov zvestobe, ki se **spiralasto premikajo na višje, popolnejše pozicije, saj marketinška perspektiva CRM-ja temelji na potencialu, ponuditi boljše storitve kupcem in s tem izboljšati marketinško učinkovitost.** Model nakazuje, da programi zvestobe (kartica) omogočajo zbiranje informacij, ki se nato

obdelajo v okviru CRM-ja, po drugi strani pa tudi koncept CRM omogoča nagovarjanje zvestih strank v okviru programov zvestobe. Oboje pa pomeni izboljšane marketinške odnose.

2. ZADOVOLJSTVO IN ZVESTOBA KUPCEV

Med najučinkovitejša marketinška orodja podjetij prav gotovo spadajo zadovoljni kupci. Zato je naloga podjetij, da jim pokažejo, da cenijo njihove odločitve o nakupovanju v njihovem podjetju. Podjetja se tega lotevajo na različne načine. Za najzvestejše kupce ustanovijo klube, katerih člani so deležni raznih popustov in ugodnosti, oblikujejo posebne ponudbe, svoje najzvestejše kupce obdarijo, nekatera podjetja jim pošiljajo voščilnice ob rojstnem dnevu ter novem letu. Še pred tem pa morajo, po mnenju Golobove, podjetja spoznati, kateri so tisti kupci, ki si jih želijo in kaj ti kupci sploh pričakujejo. Prav tako pa morajo kupcem najprej ponuditi **kakovostno storitev**, saj je ta lahko učinkovito marketinško orodje, kar se pokaže takrat, ko kupca spodbudi, da širi glas o podjetju. Prav »**priporočilo zadovoljnega kupca pa je za podjetje najcenejša in hkrati najučinkovitejša pot do novih kupcev**«. (Golob, 2002: 1)

2.1 Zadovoljstvo kupcev

Zadovoljstvo potrošnika in s tem povezana lojalnost sta izjemno pomembna dejavnika v tržnem okolju, zato bi morala biti zavest o tem mnogo bolj zasidrana v viziji slovenskih podjetij. Po Oliverju (v Kostanjšek, Batagelj, 2000: 2) zadovoljstvo potrošnikov pomeni njihov odziv na neko (ne)izpolnitev, njihovo sodbo o tem, ali je izdelek oz. storitev dosegla nivo izpolnitve ali ne. Kotler celo navaja, da tuje raziskave razkrivajo dejstvo, da kar 20 odstotkov potrošnikov letno zapusti izbrano podjetje, glavni razlog za to pa je prav v nezadovoljstvu. Kar četrtina naj bi jih z izdelki in storitvami bila nezadovoljnih, od teh pa jih zadovoljstva ne izrazi kar 95 odstotkov. Nadalje je premisleka vreden tudi podatek, da jih je od teh 5 odstotkov, ki se jih pritoži, z rešitvijo svojega problema zadovoljnih le polovica. Če bi bile pritožbe v korist potrošnika hitro rešene, bi več kot polovica potrošnikov še vedno ostala zvesta podjetju. Raziskave kažejo, da je stopnja lojalnosti med temi potrošniki celo višja kot pri tistih, ki niso bili nikoli nezadovoljni in niso prišli v konflikt s podjetjem. Dejstvo, da zadovoljni potrošnik pove povprečno trem ljudem o dobrem izdelku ali storitvi, nezadovoljni potrošnik pa svoje nezadovoljstvo deli s kar enajstimi ljudmi, je precej zgovoren podatek o nujnosti delovanja podjetij v smeri zadovoljitve svojih potrošnikov. (Kotler v Kostanjšek, Batagelj, 2000: 1)

2. 1. 1 Kako do zadovoljstva kupca

Razen v določenih primerih¹ se popolno zadovoljstvo kupca spremeni v zvestobo, kar prinaša pozitivne finančne rezultate. Na tistih trgih, kjer ima kupec velike možnosti izbire, je raven zadovoljstva kupcev še posebej pomembna, saj v večini primerov kupec ostane zvest določenemu podjetju le, če je popolnoma zadovoljen. **O zadovoljstvu kupca** lahko po mnenju Golobove govorimo, kadar blagovna znamka zadovolji kupčeva pričakovanja, povezana z njo. »Ko je vrednost ali korist, ki jo kupec od blagovne znamke dobi, višja od njegovih pričakovanj, lahko govorimo o navdušenju kupca. Ko pa kupčeva pričakovanja glede blagovne znamke niso uresničena, imamo opravka z nezadovoljnim kupcem. Zaključimo lahko, da bo **navdušen kupec bolj zvest blagovni znamki kot tisti, čigar pričakovanja le-ta ni uresničila ali je bil nad njo razočaran**.« (Golob, 2002: 1)

Konkurenčna prednost in osnova za ustvarjanje dolgoročnih odnosov s kupci je **kakovost izdelkov in storitev**, poleg tega pa imajo velik pomen tudi ugled blagovnih znamk ter drugi neoprijemljivi dejavniki, kot so točnost dobave, prijaznost kontaktnih oseb, storitve po meri, ekskluzivna obravnava ... Razmere na trgu so podjetjem postavile nov izziv - prepoznati zadovoljne kupce in jih dolgoročno tudi obdržati. H kupcu usmerjene aktivnosti pa zahtevajo sposobnost podjetja, da zna prisluhniti kupcem, kot pogoj vsake uspešne strategije upravljanja odnosov s kupci. (Golob, 2002: 1) Vsako podjetje bi si v okviru svoje "misije" moralo prizadevati, da bi doseglo stoddostno zadovoljstvo kupca. Pogoj za to je **uspešnost vsakega stika s kupcem, vsake komunikacije in interakcije**. Pri tem je treba razumeti, da so izdelki oz. storitve podjetja le del kupčevega življenja, namenjeni, da ga skušajo še olajšati. Menedžerji morajo tako nujno sprejeti vlogo poslušalcev, saj je prav kupčev glas gibalno poslovanja.

Kupcem moramo **postreči z odličnostjo**. Profesor dr. Cats-Baril² odličnost primerja z nasmehom na obrazu ljudi, ko pomislijo na določeno podjetje: »Veseli so in celo počaščeni, da so naši kupci. Podjetje dojemajo kot svojega partnerja. Z vidika podjetja pa odličnost pomeni, da mora biti kupcu želja izpolnjena na enako kakovostni ravni.« (v Berdnik, 1995: 54) Poleg tega pa je za odličnost značilno še, da ne pomeni nujno vrhunske kakovosti. Če za primer vzamemo verigo restavracij s hitro prehrano McDonalds, odličnost pomeni to, da ne glede na to, kje smo, vedno dobimo enako hrano. Natančno vemo, kaj lahko pričakujemo in to tudi dobimo. **Odličnost** po

¹ V veliko primerih kaže, da gre za zvestobo, pa stvari le niso takšne. Mogoče gre za monopolno podjetje, previsoke stroške zamenjave, preveliko tveganje, ni boljše alternative ... (Douglas Henry, 2000)

² Profesor dr. Cats-Baril je profesor za informatiko in menedžment na poslovni šoli univerze v Vermontu v ZDA in svetovalec na področju informacijske tehnologije, strategije in celovitega obvladovanja kakovosti.

Cats-Barilu torej pomeni **zagotavljanje nespremenjenih standardov kakovosti**, ki pa si jih podjetje postavi samo.

Korak do zadovoljnih kupcev pa so vsekakor **zadovoljni zaposleni**. Zaposleni morajo čutiti odgovornost do podjetja, v katerem so zaposleni, saj se njihova zvestoba podjetju prenaša na kupce. Zato morajo menedžerji precejšnjo mero pozornosti posvečati prav zaposlenim. Nuditi jim morajo izobraževanje, tako da lahko spoznavajo novosti, jih motivirati, za dobro delo nagraditi, poskrbeti pa morajo tudi za pozitivno klimo v delovnem okolju, v katerem bodo zaposleni lahko ustvarili dobre odnose z drugimi v podjetju. Menedžerji morajo zaposlene obravnavati kot sposobne upravljanja s pomembnimi odločitvami. (v Berdnik, 1995: 54)

2. 1. 2 Kaj je zadovoljstvo?

Izgleda, kot da je zadovoljstvo funkcija pričakovanj. **Pričakovanja, ki jih sprožimo ob našem izdelku ali storitvi, postanejo referenčna točka, na osnovi katere kupci oblikujejo sodbe.** Po Oliverju (McCarville, 2000: 1) se zadovoljstvo pojavi takrat, ko so pozitivna pričakovanja izpolnjena. Berry in Parasuraman nadalje razčlenjujeta tri točke, na podlagi katerih se ponavadi ta pričakovanja oblikujejo. Te točke so:

- informacije o ceni,
- zunanja komunikacija, med katero spadata oglaševanje in govorice od ust do ust, ter
- pretekle izkušnje posameznika. (McCarville, 2000: 1)

Zadovoljstvo zaznamuje tudi lastnost nenehnega spreminjanja, kar pomeni, da zadovoljstvo pri eni osebi še ne pomeni zadovoljstva pri drugih osebah, poleg tega pa se zadovoljstvo skozi čas spreminja tudi pri isti osebi. Storitvena podjetja se s to problematiko soočajo na različne načine. S strankami skušajo razviti odnose, saj se želijo naučiti več o njihovih zahtevah in željah. **Ti odnosi so korak k temu, da najdemo boljše načine, kako ustreči strankam.** Poleg tega morajo podjetja sama oblikovati raven pričakovanj. Tega se lahko uspešno lotijo z drugačnim podajanjem informacij. Npr.: V preteklosti so podjetja obljubljala kupcem, da jim bodo kupljeno blago dostavila v petih dneh, četudi te obljube niso mogla držati. Danes mora podjetje svojim strankam reči, da lahko kupljeno blago pričakujejo v roku 10-15 dneh, čeprav dobro vedo, da ga bodo lahko dostavili že v osmih. Na tak način ne le izpolnijo pričakovanja kupcev, temveč jih celo presežejo. (McCarville, 2000: 1-2)

Na žalost pa zadovoljstvo strank ne vodi vedno k zvestobi stranke. Četudi so naši potrošniki z izdelki in storitvami zadovoljni, jih vseeno (po nekaterih podatkih) 40 odstotkov zbeži h konkurenci. Teh 40 odstotkov mogoče ne izgleda veliko, nas pa veliko stane. Dejstva so pač taka, da privabljanje novih strank stane dvakrat toliko, kot stane privabljanje k ponovnemu

nakupu naših obstoječih strank. Da bi stranke obdržali ter še povečali prodajo, moramo zato zadovoljstvo stranke preseči in z njo razviti odnos, v katerem nas bo stranka oboževala. Samo tako bomo dosegli resnično zvestobo. (Michaud, 2000: 1)

Prav to, **preseganje in ne zgolj doseganje pričakovanj**, je ključ do resnično zadovoljnih kupcev in potencialnega razvoje zvestobe. Oliver, Rust, Varki in Chandler (McCarville, 2000: 2) se strinjajo, da lahko nepričakovano visoki nivoji zadovoljstva vodijo do ugodja in celo navdušenja, saj poleg zadovoljitve prinašajo tudi nepričakovano vrednost oz. nepričakovana zadovoljstva. V marketingu storitev to imenujejo tudi »wow« faktor. White in Schneider (McCarville, 2000: 3) povezujeta zadovoljstvo in zvestobo, saj pravita, da s tem, ko **presežemo strankina pozitivna pričakovanja, ta stranka napreduje višje na lestvici predanosti podjetju**. Nekdanji enkratni uporabniki lahko tako postanejo naši redni kupci, pozitivne govorice, ki jih širijo o nas, pa ustvarjajo kredibilnost in ugled ter s tem večajo zvestobo. Prav zvestoba je tista, ki premaguje alternative, saj bi brez zvestobe stranke že zdavnaj odšle h konkurenci.

2. 1. 3 Zadovoljni oz. nezadovoljni uporabniki

Vloga zadovoljstva potrošnikov ni čisto jasna, saj nas nekateri zadovoljni potrošniki zapustijo, nekateri nezadovoljni pa vseeno ostanejo zvesti. Vseeno raziskave pritrjujejo tezi, da obstaja manj možnosti, da nas bo potrošnik zapustil, če bo popolnoma zadovoljen. (Strauss in Neuhaus v Rowley, Dawes, 2000: 539)

Zadovoljstvo sestavljajo tri komponente:

- emocionalna oz. čustvena,
- kognitivna oz. komponenta pričakovanj in
- komponenta nameravanega obnašanja, ki meri stopnjo lojalnosti.

Višina, do katere lahko posamezni uporabnik dvigne svoja pričakovanja, in dejanska zahteva po njihovi izpolnitvi vplivata na zgoraj naštetih komponente. Te tri komponente sestavljajo kvalitativni model zadovoljstva,³ ki prikazuje, da lahko ob kombiniranju določenih komponent pridemo do **petih kvalitativno različnih zadovoljnih oz. nezadovoljnih tipov uporabnikov** (glej Tabelo 2. 1). Tipi uporabnikov se med seboj razlikujejo po tem, da pri vsakem obstaja različno velika verjetnost prenehanja glede na njihovo pripravljenost, nadaljevati odnos s ponudnikom.

³ Gre sicer za model zadovoljstva uporabnikov storitev, ker pa je tudi v izdelčnih podjetjih vse večji poudarek na kakovostnejših storitvah in upravljanju odnosov s potrošniki, se mi zdi umestno značilnosti tega modela prenesti na vse vrste uporabnikov.

Tabela 2. 1: **Pet kvalitativno različnih zadovoljnih oz. nezadovoljnih tipov uporabnikov**

	ZAHTEVNO ZADOVOLJSTVO	STABILNO ZADOVOLJSTVO	RESIGNIRANO ZADOVOLJSTVO	STABILNO NEZADOVOLJSTVO	ZAHTEVNO NEZADOVOLJSTVO
ČUSTVA	Optimizem / zaupanje	stanovitnost / zaupanje		razočaranje / neodločnost	protest / nasprotovanje
PRIČAKOVANJA	mora slediti mojim potrebam tudi v prihodnosti	vse naj ostane tako, kot je	ne morem pričakovati več	pričakujem več, ampak ne vem, če mi kdo lahko več ponudi	morali se bodo pošteno dokazati
NAMERAVANO OBNAŠANJE	da , ker so do sedaj izpolnjevali moja vedno večja pričakovanja	da , ker so do sedaj izpolnjevali vsa moja pričakovanja	da , ker drugi ponudniki niso nič boljši	ne , ampak ne morem navesti nekega določenega razloga	ne , zato ker kljub naporom, ki sem jih v to vložil, niso izpolnjevali mojih potreb

Vir: Kostanjšek, Eva; Batagelj, Zenel (2000): Nekateri vidiki merjenja zadovoljstva potrošnikov, Marketinška konferenca, Portorož, 29.–30. 6. 2000, URL: <http://www.cati.si>.

Prvi tip uporabnikov zaznamuje **zahtevno zadovoljstvo**, aktivno zadovoljstvo. Glede na svoje dosedanje pozitivne izkušnje od dosedanjega ponudnika pričakujejo, da bo lahko zadovoljil njihove vedno večje potrebe tudi v prihodnje. To je pogoj, pod katerim so pripravljeni ostati še naprej pri istem ponudniku. Za drugi tip uporabnikov je značilno **stabilno zadovoljstvo**. To so resnično lojalni uporabniki, ki bodo tudi vnaprej ostali pri istem ponudniku, ne da bi mu bilo treba izvrševati večjih naporov. So zelo pasivno naravnani, saj je njihova želja le, da ostane vse tako, kot je. Tretji tip uporabnikov opisuje **resignirano zadovoljstvo**. Tudi oni se bodo opredelili kot zadovoljne ali zelo zadovoljne s storitvami svojega ponudnika. Težava pa se nahaja v tem, da njihovo zadovoljstvo ne temelji na izpolnitvi njihovih pričakovanj, temveč izhaja iz njihovega prepričanja, da jim noben ponudnik ne more ponuditi ničesar boljšega. Pri tem pa so tudi izredno pasivni, saj za izboljšanje nastale situacije niso pripravljeni storiti ničesar. Četrty tip uporabnikov so pasivni nezadovoljni uporabniki, za katere je značilno **stabilno nezadovoljstvo**. Ti so prepričani, da njihova pričakovanja pri istem uporabniku tudi v prihodnje ne bodo izpolnjena, pa tudi razmere se ne bodo spremenile. Zadnji tip uporabnikov označuje **zahtevno nezadovoljstvo**, za katere so značilni razočarani zahtevni uporabniki. Sicer so se bili pripravljeni potruditi, da bi konflikt s ponudnikom rešili, vendar jim to ni uspelo. To je vzrok, zakaj nimajo nikakršnega občutka lojalnosti, če pa bi se danes odločali, prav gotovo tega ponudnika ne bi izbrali še enkrat.

Na podlagi razvrstitve uporabnikov v teh pet skupin lahko opredelimo, kako velika je verjetnost, da si bodo v prihodnosti izbrali drugega ponudnika. Raziskave so pokazale, da je največ takih nezanesljivih uporabnikov ravno v skupini resigniranega zadovoljstva. **Intenzivnost potrošnikovega zadovoljstva s ponudnikom je torej tista, ki pomembno vpliva na to, ali je**

podjetje sposobno obdržati svoje uporabnike. Raziskave o ugotavljanju zadovoljstva so pokazale povezavo zadovoljstva in lojalnosti tako na področju storitev kot na področju izdelkov. Zavedati pa se moramo dejstva, da zadovoljstvo kupca še ni garant njegove lojalnosti oz. zvestobe. (Kostanjšek, Batagelj, 2000: 4-5)

2. 1. 4 Sestavine zadovoljstva

Kupca pri odločanju med konkurenčnimi ponudniki vodita predvsem dva kriterija. Kot prvo, kupec kupuje glede na vrednost, ki jo ima določen izdelek v njegovih očeh, pri tem pa se ne ozira samo na cenovni vidik izdelka ali storitve, temveč kot sestavni del te vrednosti upošteva tudi kvaliteto izdelka oz. storitve, servis oz. ponakupno skrb za kupca, odnos med ponudnikom in kupcem ter imidž proizvajalca ali podjetja. (Gale v Kostanjšek, Batagelj, 2000: 7-8) Zmagal bo torej tisti ponudnik, ki bo po mnenju kupca ponudil za kupca največjo vrednost.

Jonathan D. **Barsky** (1995: 18) med sestavine zadovoljstva strank uvršča tri elemente:

- potrošnikova **pričakovanja**,
- **kakovost** potrošnikove izkušnje in
- potrošnikove **preference**.

Pričakovanja pojmuje kot tisto, kar potrošniki pričakujejo, da naj bi se v prihodnosti zgodilo. Potrošniki primerjajo svoje izkušnje s preteklimi izkušnjami, občutki, informacijami, ki so si jih pridobili iz različnih virov. Podjetja so za pričakovanja, ki jih ustvarijo, odgovorna. Če podjetje ne izpolni svojih ciljev oz. obljub, stranke kmalu postanejo skeptične in nezadovoljne. Za podjetja je zato zelo pomembno, da vedo, kaj je tisto, kar ustvarja njihova pričakovanja, kaj so potrošniki pričakovali, ko so se odločili priti k podjetju. To ugotovimo tako, da skušamo od potrošnikov dobiti povratne informacije. Menedžment mora pričakovanja potrošnikov nenehno spremljati. Pričakovanja se oblikujejo na dva načina. Na eni strani na pričakovanja vpliva podjetje samo, zato so to nadzorovana pričakovanja, na drugi strani pa se pričakovanja oblikujejo prek nekontroliranih elementov. Podjetja lahko z razumevanjem, kako njihovi izdelki, storitve, oglaševanje, cenovna politika, ugled in kvaliteta storitev vplivajo na potrošnikova pričakovanja, te elemente koordinirajo tako, da ustvarijo nova ali preoblikujejo dosedanja pričakovanja. Na kratkoročno oblikovanje pričakovanj vplivajo narava in prezentacija produktov ali storitev, oglaševanje in promocija, izgled trgovine, embalaža, imidž, dekoracija, ambient, status, prvi vtis, ki ga dajo zaposleni in ostali kupci ter merchandising v trgovini. Na dolgi rok pa se pričakovanja oblikujejo prek konsistentne dostave in kvalitete izdelkov ter storitev, inovacij izdelkov oz. storitev, marketinških naporov (oglaševanje in promocija) in spremembe v cenovni politiki (gibanje vrednosti skozi čas). Podjetje mora razmisliti, kako ti dejavniki vplivajo na

potrošnikova pričakovanja. Med nekontrolirane dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje pričakovanj, pa uvrščamo konkurenco, potrošnikove preference in govorice od ust do ust. Značilnost potrošnikovih pričakovanj je v njihovem nenehnem dvigovanju. Da potrošnike zadovoljimo, jim moramo dati tisto, česar ne pričakujejo. S tem ne bomo pričakovanj le dosegli, temveč jih bomo celo presegli. (Barsky, 1995: 19-32)

Kakovost. O kakovosti odločajo uporabniki, in sicer o kakovosti razmišljajo skozi uporabnost izdelka ali storitve in zadovoljitev njihovih potreb. Dokler potrošniki izdelka ne pojmujejo kot kakovostnega, ta izdelek tudi ni kakovosten. (Barsky, 1995: 32)

Potrošnikove preference. Zadnja sestavina v formuli zadovoljstva potrošnika je prioritetni marketing. Prioritetni marketing se osredotoča na tisto, kar je pomembno za potrošnika. Zato moramo tistemu, kar potrošnik preferira, dati prednost. Problem pa nastane, ker potrošniki ne preferirajo vedno istih stvari. Zato se je treba vsakemu posamezniku približati in ugotoviti, kakšne so njegove preference. (Barsky, 1995: 39-41) To storimo skozi marketinške odnose in upravljanje odnosov s kupci.

2. 1. 5 Program zadovoljitve strank

Da bi podjetje kar najbolj uspešno spodbujalo zadovoljstvo svojih strank, mora sestaviti **učinkovit program zadovoljitve strank**. Bistvo tega programa so skupine, ki morajo biti vanj vključene: vodilni menedžment, stranke in zaposleni. Sama pobuda za program mora priti od vodilnega menedžmenta. Pogoji za zadovoljstvo strank je, da top menedžment zadovoljuje zaposlene. Zaposleni bodo skušali preseči pričakovanja strank takrat, kadar bodo čutili, da menedžment deluje v njihovo korist in blagostanje, saj obstaja pozitivna povezava med moralo zaposlenih in zadovoljstvom strank.⁴ Dalje je pomembno, da se podjetje orientira na svoje stranke, kjer jim je najpomembnejši strankin interes, ne sme pa pozabiti tudi na druge deležnike. Taka podjetja bodo nedvomno delovala boljše. Preden začnemo z oblikovanjem programa, pa moramo natančno opredeliti, kdo sploh so naše stranke. Poleg tradicionalnih strank (npr. kupcev) ne smemo pozabiti tudi na interne stranke (zaposleni), člane prodajnih poti na potrošniškem trgu (posredniki, potniki, distributerji ...) in člane na trgih B2B. Podjetje pride do informacij o svojih strankah na različne načine. Z internim zbiranjem informacij se zberejo informacije prek osebja, ki ima neposreden stik s stranko, ter od računovodstva in prek kartic, ki beležijo storitve. Drugi vir informacij so internetne strani podjetja, brezplačne telefonske linije ipd. Na ta način dobimo visoko kakovostne informacije o strankinih prioritetah in stopnji zadovoljstva z dosedanjim procesom. Nazadnje pa ima pri zbiranju informacij izjemen pomen sam pogovor s strankami, saj

⁴ O pozitivni korelaciji med moralo zaposlenih in zadovoljstvom strank sta govorila Kaplan in Northon (1996).

ta pripomore h grajenju odnosa. Pomembno je, da zberemo informacije tudi o kvaliteti storitev in ne le o kvaliteti produktov. Da pa bi informacije resnično dosegle svojo težo, je zelo priporočljivo, da poleg informacij sedanjih strank zberemo tudi informacije tako nekdanjih kot tudi potencialnih strank. Zbrane informacije moramo nato grupirati v 3 skupine - zahteve, pričakovanja in želje - ter spremljati prehajanje iz ene skupine v drugo. Merjenje zadovoljstva moramo razumeti in izvajati kot kontinuiran proces, saj prinaša glas stranke v proces odločanja v podjetju. Če je program zadovoljitve strank uspešen, bo na dolgi rok prinesel tudi pozitivne finančne rezultate. Višje zadovoljstvo strank naj bi prineslo večji prihodek, pozitivne govorice naj bi večale zvestobo in manjšale izgubo podjetja. (glej Naumann, 2001)

2.2 Zvestoba kupcev

Ob besedi zvestoba naše misli potujejo k pojmom, kot so zaobljuba, zavezanost, pripadnost ipd., zato se zadovoljstvo porabnikov pogosto pojmuje kot najbližja mera zvestobe, saj je bilo ocenjeno, da zadovoljstvo pozitivno vpliva na nakupne namere. Raziskave pa pravijo, da ne gre vedno razmišljati v tako linearni povezavi – zadovoljni kupci bodo ostali zvesti, nezadovoljni pa nas bodo zapustili. Reichheld (v O'Malley, 1998: 49) je ugotovil, da kljub zadovoljstvu in velikem zadovoljstvu kupcev, jih vseeno veliko odide. Dowling in Uncles (v O'Malley, 1998: 49) nadalje pravita, da je stoodstotna zvestoba potrošnikov prej redkost kot pravilo, saj se pojavi le pri redkih potrošnikih. Ponavadi so zvesti dvem ali trem znamkam znotraj vsake kategorije izdelkov, kar lahko imenujemo tudi **poligamna zvestoba**. Kot sem že omenila, pojem zvestoba implicira predanost, zavezanost in ne le ponovnega nakupa, Assael pravi, da to kaže na to, da je pomemben tako kognitivni kot tudi vedenjski vpogled. (v O'Malley, 1998: 49)

Merjenje in razločevanje različnih stopenj zvestobe v podjetjih poteka že kar precej časa. V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja so se v podjetjih ukvarjali predvsem z merjenjem in upravljanjem zadovoljstva, saj so menili, da zadovoljstvo kupcev godi poslovnemu rezultatu. V osemdesetih letih so poleg zadovoljstva pozornost usmerili tudi k prebegom potrošnikov h konkurentom ter iskali razloge za takšno vedenje. Zanimiva skupina porabnikov so postali predvsem tisti z visoko vrednostjo za podjetje, zato jih je bilo treba identificirati in jih odvrniti od pobega k drugim ponudnikom. Po mnenju mednarodne svetovalne hiše McKinsey pa je danes naslednji ključni korak na področju zvestobe porabnikov **upravljanje z migracijami porabnikov**. Pri tem poudarjajo nujnost sledenja porabniškimi vzorcem tako zadovoljnih porabnikov, ki veliko trošijo, kot tudi nezadovoljnih porabnikov, ki trošijo manj ali podjetje celo zapuščajo. Da bi preprečili negativne migracije, moramo poznati, kaj je tisto, kar vpliva na zvestobo. Da bi podjetja lahko oblikovala učinkovite strategije, ki bi preprečevale negativne

migracije in oblikovala pozitivne razmere, morajo poznati porabnikova stališča in njihove spreminjajoče se potrebe. To je še posebej pomembno za podjetja, katerih porabniki hkrati sodelujejo z različnimi konkurenčnimi podjetji (kreditne kartice, trgovina na drobno). Podjetja skušajo učinkovito vplivati na svoje porabnike, zato morajo podrobneje raziskati njihovo zadovoljstvo. Ker pa nam podatki o všečnosti in zadovoljstvu z izdelkom dajo le odgovor o verjetnosti prebega porabnikov, ne pa tudi razlogov zanj, lahko podjetja z razumevanjem različnih stopenj zvestobe porabnikov in združevanja tega znanja z drugimi podatki (npr. s podatki o obstoječih vzorcih porabe) oblikujejo **profile zvestobe**, ki predstavljajo **različne segmente porabnikov glede na njihovo zvestobo**. (Drevenšek, 2002: 30)

2. 2. 1 Lojalisti in negativni migratorji – šest segmentov

McKinseyjevi strokovnjaki (v Drevenšek, 2002: 30) govorijo o šestih segmentih oziroma profilih zvestobe porabnikov, in sicer o treh segmentih lojalistov in treh segmentih negativnih migratorjev.

Za **lojaliste** je značilno, da porabe ne spreminjajo ali pa jo celo povečujejo. Tako ločimo:

- a) **emocionalne lojaliste**, katerih razlog za zvestobo je emocionalna navezanost na svojega trenutnega oskrbovalca;
- b) **preudarne lojaliste**, ki svojo zvestobo gradijo na racionalni prepričanosti, da je to zanje najboljša možnost, in
- c) **inertne lojaliste**, ki se zavedajo, da menjava oskrbovalca prinaša preveč težav in neugodja.

Na drugi strani imamo **negativne migratorje**, ki svojo porabo zmanjšujejo iz treh razlogov:

- d) **negativni migratorji zaradi življenjskega sloga** so svojo porabo spremenili, ker so se jim spremenile potrebe, ki so jih povzročile, npr. selitev, rojstvo otroka, gradnja stanovanja ..., podjetje pa teh novih potreb z obstoječo ponudbo ni moglo zadovoljiti;
- e) **preudarni negativni migratorji** neprestano tehtajo alternative in na koncu sprejmejo racionalno odločitev, najboljšo možnost v danem trenutku;
- f) **nezadovoljni negativni migratorji**, ki so aktivno nezadovoljni s podjetjem, ponavadi zaradi ene same negativne izkušnje s podjetjem.

Pred kratkim objavljena McKinseyjeva raziskava je pokazala, da profil zvestobe porabnikov določenega podjetja nakazuje, da se razlogi za migracije porabnikov bistveno razlikujejo glede na gospodarsko dejavnost, ki jo podjetje opravlja. »Podjetja, oborožena s profilom zvestobe svojih kupcev, se zavedajo različnosti taktik, s katerimi lahko upravljajo vsakega od šestih

segmentov. Hkrati pa si lahko, skupaj s podatki iz klasičnih analiz vrednosti kupcev za podjetje, zastavijo prednostne naloge pri izgrajevanju zvestobe kupcev.« (Drevenšek, 2002: 30)

2. 2. 2 Vrste zvestobe

Dick in Basu (v O'Malley, 1998: 49) definirata dve dimenziji oziroma merili zvestobe: relativno stališče in pokroviteljsko vedenje. Relativno stališče se nanaša na razliko med izoblikovanim stališčem, določeno blagovno znamko ter njenimi alternativami. Višja, kot je mera relativnega stališča, večja je verjetnost, da bo izoblikovano stališče vplivalo na vedenje porabnika. Za pokroviteljsko vedenje pa je značilno, da vključuje tradicionalna vedenjska merila, kot so pogostost nakupa, nedavnost nakupa, denarna vrednost nakupa ... Na podlagi teh dveh dimenzij Dick in Basu izpeljujeta štiri kombinacije, ki predstavljajo štiri oblike zvestobe.

- a) **Nezvestoba:** O nezvestobi govorimo takrat, kadar razlike med določeno blagovno znamko in ostalimi blagovnimi znamkami ni ali pa je ta razlika zelo majhna. Potrošnik vidi konkurenčni znamki kot substituta. Tudi pokroviteljsko vedenje je prisotno le v nizki meri oziroma sploh ni prisotno. V takem primeru lahko menedžment vzbudi lažno zvestobo z različnimi oblikami pospeševanja prodaje, klubov zvestobe, posebnih ponudb.
- b) **Lažna zvestoba:** Lažna zvestoba se pojavi takrat, kadar potrošnik kljub temu, da nima izoblikovanih izrazitih preferenc do določene blagovne znamke, vseeno posega po tej znamki. Do te situacije lahko pride na podlagi trgovčevega asortimana, ugodne lokacije, pomanjkanja alternativ, akcij pospeševanja prodaje ... Menedžment se mora zavedati, da ne gre za pravo zvestobo, saj je kupec v takšni situaciji močno dovzeten za kakršne koli boljše ponudbe konkurentov.
- c) **Prikrita zvestoba:** Porabnik je v situaciji, ko ima visoko vrednost stališč do podjetja ali znamke, vendar pa se to ne odraža v njegovem nakupnem vedenju. Do tega lahko pride takrat, kadar kupec išče določeno blagovno znamko, vendar iz različnih razlogov (pomanjkanje zalog, neprimerna lokacija, negativen vpliv drugih ljudi) do nje ne more priti. Trud menedžmenta, da obdrži kupca, mora biti usmerjen v odstranjevanje ovir, ki kupcu preprečujejo, da bi prišel do želenega izdelka ali storitve.
- d) **Dejanska zvestoba:** Pri dejanski zvestobi imata obe dimenziji visoko vrednost. Kupec ima močne preferenece do določene blagovne znamke, ki jih lahko tudi neovirano udejanja v ponovljenih nakupih. Do dejanske zvestobe pride takrat, kadar organizacija razvija in komunicira take prepozicije, ki jasno kažejo na dolgoročne prednosti za potrošnika in kjer potrošnik prilagaja svoja vedenja tako, da ostaja zvest znamki ali podjetju dlje časa. Pri dejanski zvestobi je nakup posledica zavestnih odločitev potrošnika. Četudi gre za dejansko

zvestobo, menedžment ne sme mirovati, temveč mora skrbeti, da bo dejanska zvestoba kupcev še naprej pomembna skrb za podjetje. (O'Malley, 1998: 50)

Do zadovoljstva in zvestobe pa vodijo različne poti. Pot, ki sem jo ubrala sama, je integracija treh konceptov, saj jih veže kar nekaj skupnih točk. O tem, kateri so ti koncepti in kaj imajo skupnega, pa v nadaljevanju.

3. MARKETINŠKI ODNOSI

Veliko razlik loči današnje razmere od tistih po 2. sv. vojni, ko je svoje rojstvo doživel koncept marketinškega spleta s svojim modelom 4 P iz leta 1960 (McCarty v Grönroos, 1999: 327). Pojavila se je postindustrijska, danes že informacijska družba. Trg ni več množičen, temveč vse bolj fragmentiran in vse bolj zrel. Tudi konkurenca je vse večja, vse bolj globalna. Anonimnost strank je danes preteklost, saj hočejo stranke individualen pristop. Vse to vodi k vse manj standardizirani ponudbi trga, kar pogosto zahtevajo kar stranke same, nove tehnologije pa danes to omogočajo. V 90. letih prejšnjega stoletja se je tako v diskusijah marketinške literature pojavila nova marketinška perspektiva **marketinških odnosov (MO)**, v angl. **Relationship Marketing**, ki ne le na papirju, temveč tudi v praksi vse bolj pridobiva na pomenu. (Grönroos, 1999: 327) Seth in Parvatiar (v Grönroos, 1999: 327) pravita, da lahko celo govorimo, da je odnosni pristop k marketingu nova paradigma, ki pa se v svojem bistvu vrača h koreninam marketinškega fenomena. Nazorno se je izrazil Gummesson v svoji metaforični ponazoritvi razlike med marketinškimi odnosi in marketinškim spletom, ko je zanjo uporabil ekološko analogijo. In sicer pravi, »**da je za upravljsko paradigmo značilen poudarek na umetnih gnojilih in pesticidih, s ciljem, da bi se kratkoročno povečala žetev, čeprav se s tem izčrpa zemljišče, medtem ko so marketinški odnosi veriga aktivnosti k izboljšanju celote, ki je lahko za obe strani koristna, tako kratkoročno kot dolgoročno**«. (Gummesson v Štoder, 1999: 7-8)

3.1 Opredelitev marketinških odnosov

Koncept marketinških odnosov sta na noge postavili **Nordijska šola storitev** in **IMP Group**, ki sta marketing razumeli bolj kot upravljsko stvar kot pa funkcijo, pri tem pa sta poudarjali, da mora biti upravljanje marketinga zgrajeno na odnosih, in ne le na transakcijah. S tem problemom sta se šoli začeli ukvarjati že leta 1970, vendar nista uporabljali izraza *Relationship Marketing*, saj ga je prvi uporabil **Berry** leta **1983** v ZDA. V 90. letih se je filozofija marketinških odnosov hitro širila po ZDA, VB in Avstraliji. Gre za koncept, ki izhaja iz storitev, vendar pa bi se

strinjala z Grönroosem, ki pravi: »Ko je tekmovanje v storitvah ključ do uspeha praktično za vse in ko moramo produkte definirati kot storitve, je vsak posel storitveni posel.« (Grönroos, 1999: 328) Gotovo se z njim strinja tudi Webster (Grönroos, 1999: 328), saj pravi, da: »/.../ kadar uporabljamo odnosni pristop, vsako podjetje ponuja storitve«. Tudi Jančič (v Štoder, 1999: 11) ugotavlja, da marketinški odnosi presegajo storitveno in medorganizacijsko raven ter se dotikajo vseh marketinških aktivnosti.

Opredelitev marketinških odnosov je zgodba zase. Kljub številnim definicijam težko najdemo neko soglasje med njimi, vseeno pa imajo skupni imenovalac – **ustvarjanje odnosov**.

Grönroos na primer definira marketinške odnose tako: »V skladu z odnosnim pristopom je marketing proces identificiranja in ustvarjanja, ohranjanja ter spodbujanja, kadar je potrebno, tudi končanja odnosov s strankami in drugimi deležniki, na profiten način, tako da so cilji vseh vključenih strani doseženi; to pa se zgodi z medsebojno vzajemno menjavo in izpolnjevanjem obljub.« (Grönroos, 1999: 328) Grönrooseva definicija zagovarja podobna stališča kot Coloniuseva iz leta 1988. **Colonius** (v Grönroos, 1999: 328) ključni aspekt takšnega marketinškega pristopa vidi ne samo v pridobitvi in ustvarjanju transakcij, temveč tudi v ohranjanju in spodbujanju daljšega odnosa. Obljube so zanj prav tako pomembne, še pomembnejše pa je njihovo izpolnjevanje. Za **Setha in Parvatiarja** (v Grönroos, 1999: 328) so marketinški odnosi »razumevanje, razlaganje in upravljanje dolgoročnih kolaborativnih odnosov med dobavitelji in strankami«. **Gummessonova** opredelitev je kratka, saj marketinške odnose opredeli kot marketinški pristop, temelječ na odnosih, interakcijah in omrežjih (v Grönroos, 1999: 329), in pravi, da naloga marketinga ni več manipulacija s 4 P-ji in s tem zagotavljanje enkratne prodaje, temveč gre za doseganje povezav z deležniki organizacije (v Jančič, 1996: 169). **Baggozzi** o odnosih razmišlja v smeri, da ponujajo veliko več kot samo menjavo, in pravi, da če med dvema stranema obstaja zaupanje, bo temu sledila tudi menjava. Iz tega izpelje, da je temeljni koncept marketinga sam odnos, in ne zgolj posamezna menjava, ki se v odnosu pojavi. (v Grönroos, 1999: 329) Na tem mestu pa se pridružujem mnenju Jančiča, ki temu striktno nasprotuje in pravi, da je ravno menjava tista, na kateri sloni cel odnos, brez menjave (take ali drugačne) se odnos sploh ne more razviti (Jančič, Zabkar, 2002: 659). **Shani in Chalasani** (v Seth in Parvatiar, 2000) marketinške odnose pojmujeata kot »integriran napor za identifikacijo, ohranjanje in grajenje omrežij s posameznimi potrošniki in nenehno ojačevanje teh omrežij z vzajemno koristjo za obe strani skozi interaktivno, individualizirano komunikacijo in stiki, ki dodajajo vrednost skozi daljše časovno obdobje.« **Berryjev** strateški pogled na marketinške odnose se kaže v tem, ko pravi, da naj bi bilo »privabljanje novih strank zgolj vmesni korak v marketinškem procesu. Ustvarjanje tesnejših odnosov s temi strankami in spreminjanjem v

zveste kupce je prav tako pomemben aspekt marketinga.« Zaradi tega jih opredeli kot »privabljanje, ohranjanje in – v večstoritveni organizaciji – spodbujanje odnosov s kupci«. (v Seth in Parvatiar, 2000) **Morgan in Hunt** o marketinških odnosih pravita, da se nanašajo na vse marketinške aktivnosti, ki so usmerjene k temu, da bi ustvarili, razvili in ohranili uspešne odnose. Za **Jančiča** pa so marketinški odnosi »vzpostavljanje in ohranjanje povezanosti med partnerji v menjavi.« Nadaljuje, da je »do marketinškega odnosa mogoče priti le ob popolnem spoštovanju pravil recipročnosti in hkrati ob menjavi notranjih (intrinzičnih) in ne le zunanjih (ekstrinzičnih) vrednosti«. (Jančič, 1996: 175) **Grönroos in Gummesson** celo pravita, da bi morali biti odnosi s kupci »glavna in dominantna paradigma marketinga« (v Seth in Parvatiar, 2000).

Že prej sem omenila, da lahko o marketinških odnosih najdemo številne opredelitve, dodati pa moram, da enotnega stališča ni niti v razumevanju samega izraza. Nekateri avtorji uporabljajo izraz *Relationship Marketing*, drugi pa *Marketing Relations*. Peterson na primer priporoča uporabo pojma *Marketing Relations* oz. *marketinški odnosi*, ki po mnenju Jančiča »/.../ omogoča jasnejše razumevanje paradigmatke spremembe v nasprotju z izrazom *Relationship Marketing*, ki pomeni odnosni, povezovalni marketing« (Jančič, 1996: 171). S tem pa se verjetno ne bi strinjal El Ansory, ki pravi, da *marketinške odnose* od *Relationship Marketing*-a razlikuje njihova narava in specifika. Zanje je značilno, da lahko zavzamejo kakršno koli obliko, vključno z oglaševalskimi, tekmovalnimi, izpolnitvenimi odnosi ..., medtem ko *Relation Marketing*-a vsi aspekti marketinških odnosov ne zanimajo. Glavno pri *Relationship Marketing*-u je osredotočanje na kooperativne in kolaborativne odnose med podjetjem in svojimi strankami ali drugimi deležniki. (v Seth in Parvatiar, 2000) Dwyer še dodaja, da morajo biti ti kooperativni odnosi obojestranski in dolgoročni. (v Seth in Parvatiar, 2000) Potemtakem pojma »Relationship Marketing« in »Marketing Relations« nista sinonima, saj *Relationship Marketing* opisuje specifični marketinški pristop, ki je podskupina oz. specifični fokus marketinga. (Seth in Parvatiar, 2000) Seth zato predlaga, da bi domeno *Relationship Marketing*-a ravno zaradi tega omejili zgolj na tiste kooperativne in kolaborativne marketinške akcije, ki se osredotočajo na zadovoljevanje potrošnikovih potreb. To se mu zdi skladno z marketinškim fokusom na potrošnika in razumevanjem potrošnikov, zaradi katerih je ta disciplina postala prometna. Seth zato pravi, da ima *Relationship Marketing* »največji potencial, da postane disciplina in razvije svojo teorijo, če omeji svojo domeno na aspekte odnosov podjetje – potrošnik. Da bi dosegli vzajemno konsistentne odnose s potrošniki, mora podjetje sodelovati in kolaborirati z dobavitelji, tekmeči, sodruzbami, notranjimi oddelki ...«. (Seth in Parvatiar, 2000) Kot sem že omenila, Jančič zagovarja pojem *marketinški odnosi* in ga uporablja v različnih člankih, tudi takrat, kadar avtor uporabi angleški izraz *Relationship Marketing*. Da je sam pojem res diskutabilen, kaže tudi

to, da nekateri avtorji sploh ne podajo opredelitve, nekateri (npr. Vavra) pa marketinške odnose opisujejo s podatkovnim in z relacijskim marketingom. (Jančič, 1996: 132) Sama med pojmi ne bom delala razlike, saj menim, da je na vsaki strani nekaj resnice, zato bom, da bo volk sit in koza cela, **kot angleški pojem uporabljala *Relationship Marketing*, kot slovenski pojem pa *marketinški odnosi* in kratico MO.**

3.2 Razvoj marketinških odnosov

Korenine marketinških odnosov segajo daleč nazaj v **predindustrijsko družbo**, ko je odnos med prodajalcem in potrošnikom še zaznamovala direktna interakcija. Ta je vodila k odnosnim vezem med proizvajalcem in potrošnikom. Množična produkcija v industrijski dobi je v proces vpeljala posrednike in ta odnos pretrgala. To je vodilo v **transakcijsko naravnano marketing**. Razvoj je danes pripomogel, da je direktna interakcija s potrošnikom spet vzpostavljena, v glavnem po zaslugi informacijskih tehnologij, in so tako razmere za marketinške odnose spet ugodne. (Seth in Parvatiar, 2000) Ko govorimo o marketinških odnosih, ne govorimo o povsem novem konceptu, temveč prej o spremenjenem bistvu tradicionalnega marketinga, ki tako večjo pozornost posveča ustvarjanju vrednosti potrošnika, to je vsoti vseh pozitivnih učinkov dobavitelja na zadovoljstvo potrošnikov. Pri tem je zelo pomembno, da razumemo, da **bolj kot so potrošniki poleg zadovoljstva s produktom ali storitvijo zadovoljni tudi z odnosom, večja je možnost, da nas ne bodo zapustili**. Marketinški odnosi v svojem bistvu slonijo na storitvah in kakovosti. (Payne in drugi, 1998, 1995: vii) Kot sem napisala že v drugem delu, naj samo spomnim, da lahko s kar veliko gotovostjo govorimo o povezanosti med ohranitvijo potrošnikov in profitabilnostjo, saj dlje kot potrošnika obdržimo, večja je možnost, da bo potrošnik povečal svoje poslovanje z nami. Poleg tega so stroški ohranjanja obstoječih potrošnikov velikokrat nižji, kot so stroški pridobivanja in motiviranja novih kupcev.

Kljub temu, da marketinški odnosi izhajajo iz principov tradicionalnega marketinga, se vseeno razlikujejo. Marketing razumemo kot identificiranje in zadovoljevanje potrošnikovih potreb, vendar s poudarkom na tekmovalnosti v smislu doseganja ciljev podjetja. Koncept marketinških odnosov gradi na tem, vendar pa se od takega marketinga razlikuje v šestih točkah. Razumevanje in spoštovanje teh razlik pomeni spremembo orientacije podjetja.

- MO skušajo ustvariti novo vrednost za potrošnike in jo medsebojno deliti.
- MO razumejo vlogo posameznega potrošnika ne samo kot kupca, temveč tudi pri definiranju same vrednosti, ki jo želijo. V MO potrošnik pomaga podjetju najti tisto, kar potrošniki cenijo. Vrednost se tako oblikuje skupaj s potrošniki, in ne za potrošnike.

- MO v skladu s svojo strategijo in osredotočanjem na kupce od podjetja zahtevajo, da temu primerno prilagodi in preoblikuje poslovne procese, komunikacije, tehnologije in ljudi.
- Pri MO gre za nenehen kooperativni trud med ponudnikom in prodajalcem, ki se odvija v tekočem času.
- MO prepoznavajo življenjsko vrednost potrošnika, ki se oblikuje skozi nakupovalni življenjski cikel potrošnika. Tako se teži k vse tesnejšemu stiku in vezem s potrošnikom skozi čas.
- MO skušajo zgraditi verigo odnosov znotraj organizacije, da bi ustvarila vrednost, ki si jo potrošniki želijo. Poleg tega pa skuša zgraditi verigo odnosov tudi navzven, in sicer med organizacijo in njenimi glavnimi deležniki, kot so dobavitelji, distributivni posredniki in delničarji.

(Gordon, 1998: 9-10)

MO temeljijo na konceptu menjave. Menjavo v družbenih odnosih lahko opišemo kot proces, v katerega sta vključena dva ali več posameznikov, ki hkrati vplivajo in so vplivani od drugih v daljšem časovnem obdobju. Menjave lahko delimo na diskretne ali odnosne. Za **diskretno menjavo** velja, da je kratkoročna, ponavadi gre le za eno transakcijo. Investicij v to menjavo ni, tudi stroški zamenjave druge strani so majhni. Cilj te menjave je zgolj ekonomska pridobitev, za menjavo pa se odločimo taktično, na podlagi izračuna, kaj bomo v trenutku menjave pridobili. Na drugi strani pa lahko o **odnosni menjavi** govorimo kot o nasprotju diskretne. Odnosna menjava je širša, saj je sestavljena iz mnogih zaporednih transakcij, ki se združujejo v odnos, v katerega obe strani vlagata precejšnja sredstva. Ker se cilji obeh strani poenotijo, lahko obe strani pričakujeta koristi, in sicer tako ekonomskih kot tudi socialnih dimenzij, saj za obe strani postanejo pomembni strateško odločanje in soodvisnost. (Morris in drugi, 1998: 361) Jančič in Žabkarjeva nadalje pravita, da če hočemo razumeti paradigmatški zasuk, moramo razumeti in sprejeti načela **teorije družbene menjave**, saj poudarja tako diadično naravo marketinških transakcij kot tudi pojme moralne obligacije, moči v odnosu menjave, pomembnost intrinzičnih menjalnih vrednot, potrebe po prilagajanju partnerju v menjavi, zaupanje, ekskluzivnost odnosa ... V teoriji družbene menjave najdemo razlago temeljnega mehanizma gradnje odnosov. Najpomembnejši del teorije za naš koncept je razumevanje, da dve vzajemno vpleteni strani vstopata v menjavo, v kateri je recipročnost nuja. Če sta po menjavi obe strani zadovoljni z vrednostjo, ki sta jo dobili, bosta ponovno vstopili v menjavo z enako, če ne celo z višjo vrednostjo. To pa ni pomembno zgolj z vidika večanja vrednosti, temveč predvsem v kontekstu ustvarjanja tesnejših in bolj prijateljskih odnosov med dvema stranema. Ugotovimo lahko, da je

za tesen odnos med udeleženci potrebna osebna oz. intrinzična in recipročna menjava. (Jančič, Žabkar, 2002: 660-662)

V 90. letih 20. stoletja lahko govorimo o **paradigmatškem zasuku od tradicionalnega marketinga, ki je bil transakcijsko orientiran, k hitrorastočemu konceptu marketinških odnosov**. Ta zasuk je zajemal spremembe številnih orientacij, in sicer:

Od

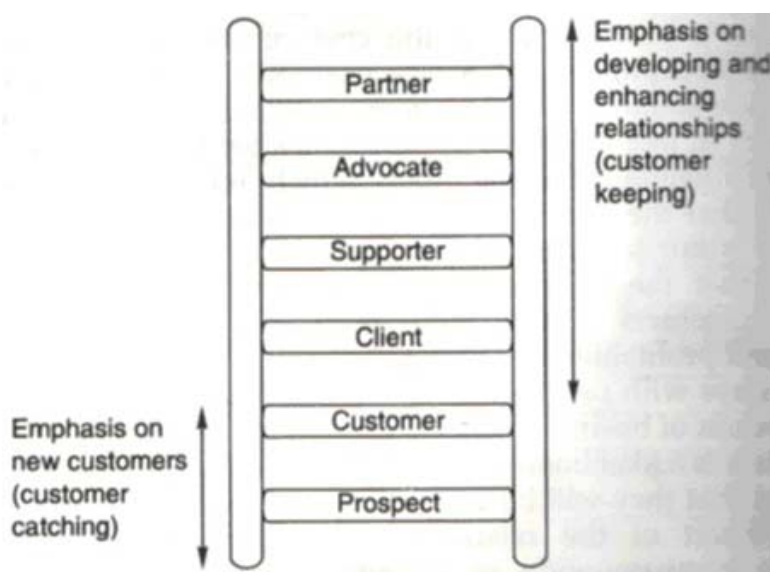
orientacije k **enkratni prodaji, prekinjajočega stika** s potrošniki, osredotočanja na **obliko izdelka, kratkoročnosti, majhnega poudarka na storitvah** potrošnikom, **omejene zavezanosti k zadovoljitvi** potrošnikovih pričakovanj in **kakovosti**, ki je skrb **produkcijskega osebja**,

k

orientaciji k **ohranitvi potrošnikov, neprekinjenemu stiku** s potrošniki, osredotočanju na **vrednost potrošnika, dolgoročnosti, velikemu poudarku na postrežbi potrošnikov, visoki zavezanosti** k zadovoljitvi potrošnikovih pričakovanj in **kakovosti**, ki je skrb **vseh zaposlenih**. (Payne in drugi, 1998, 1995: viii)

Ena izmed sprememb orientacij je tudi dolgoročnost, saj je koncept marketinških odnosov dolgoročen proces identificiranja in ustvarjanja nove vrednosti s posameznim potrošnikom. Vrednost, ki jo skupaj s potrošnikom skozi življenjski odnos ustvarimo, prinaša koristi za obe strani. (Gordon, 1998: 9) Dolgoročen odnos s potrošniki je tisti, ki vodi k ustvarjanju potrošnikove lojalnosti. To idejo lahko ponazorimo s t. i. MO lestvijo potrošnikove lojalnosti. (glej sliko 3. 1)

Slika 3. 1: MO lestev potrošniške zvestobe

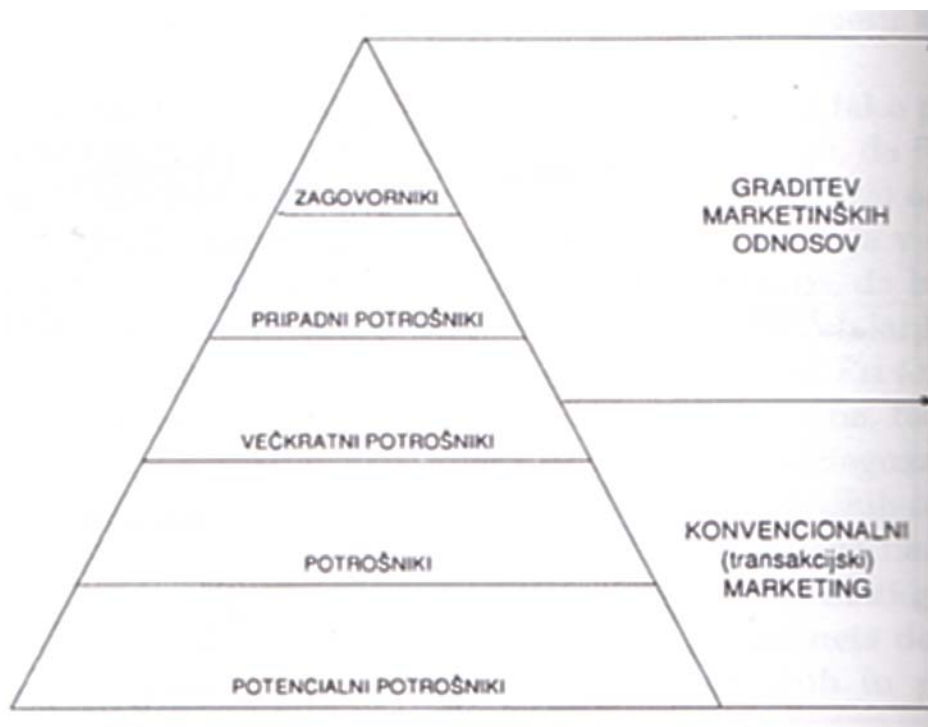


Vir: Payne in drugi, 1998, 1995: viii

Dolgoročen odnos s potrošniki se oblikuje skozi več **identifikacijskih stopenj**, katere na lestvi zaznamujejo posamezni klini. Prvi klin predstavlja možne oziroma **potencialne kupce**. Korak višje so **stranke**, za katere je značilno, da pri nas kupujejo le občasno ali zgolj enkrat. Klin višje najdemo **klienta**, ki pri nas večkrat kupuje, vendar pa je do našega podjetja nevtralen ali celo negativen. Šele ko se iz klientov razvijejo **podporniki**, lahko govorimo, da so učinki MO postali vidni. Ker se ti podporniki radi povezujejo z nami, se lahko kaj kmalu prelevijo v **zagovornike** ali advokate, ki naše podjetje celo priporočajo drugim. Najvišji klin na lestvi pa predstavlja naše **partnerje**. V tem modelu je poudarek MO na iskanju čimbolj učinkovitih načinov, kako bomo naše potrošnike porinili po lestvi navzgor in jih tam tudi obdržali, medtem ko pa je skrb konvencionalnega marketinga predvsem v osvojitvi novih kupcev. (Payne in drugi, 1998, 1995: viii-ix)

Podobno je tudi Jančičevo razmišljanje, saj pravi, »da lahko s konvencionalnim marketingom dosežemo le stopnjo ponavljajočih se nakupov in nič več. Prava lojalnost oz. pripadnost se zgradi šele z vzpostavitvijo marketinških odnosov.« (Jančič, 1999: 137) To prikaže tudi v modelu stopenj v graditvi pripadnosti potrošnikov.

Slika 3. 2: Stopnje v graditvi pripadnosti potrošnikov



Vir: Jančič, 1999: 136

Nekoliko drugače, a še vedno v istem tonu **MO klasificira Barnes**, in sicer na **štiri področja**. Tako kot prvo področje opredeli **priklnitev potrošnika** s tem, da skuša podjetje ustvariti

čimveč izstopnih ovir; kot drugo področje razume **ohranitev oz. obdržanje potrošnika**, v katerem moramo potrošnika pripraviti do ponovnega nakupa; tretje področje zajema **podatkovni marketing**, ki predstavlja grajenje podrobnih inteligenčnih datotek potrošnikov, ki omogočajo daljšo, posameznemu potrošniku prilagojeno komunikacijo; in nazadnje še **partnerstvo**, ko prodajalec in kupec postaneta poslovna partnerja, to partnerstvo pa na dolgi rok prinaša koristi za oba. (Barnes v Morris in drugi, 1998: 361)

Ideja MO ne vsebuje le grajenja odnosov z našimi kupci, temveč vključuje v gradnjo odnosov številne trge ali deležnike. O tem, s katerimi trgi vse moramo vzpostaviti odnos, pa govori **model šestih trgov**. Ti trgi so:

- **interni ali notranji trg**, znotraj katerega najdemo posameznike ali skupine, ki s svojimi dejanji in prepričanji vplivajo na stil in etos poslovanja;
- **referencialni trg** je pomemben zato, ker je lahko učinkovit vir novih poslovnih priložnosti, ki jih s svojo močjo mnenjskih voditeljev ustvarijo bodisi zdravniki, pravniki, bančni menedžerji bodisi zadovoljni kupci;
- **trg vplivnežev** predstavljajo vsi posamezniki v organizaciji, ki imajo moč, pozitivno ali negativno vplivati na konkurente;
- **trg zaposlenih** je pomemben v smislu rekrutiranja novih zaposlenih, ki bodo nadaljevali z uresničevanjem ciljev podjetja;
- **trg dobaviteljev**, s katerimi moramo zgraditi tesne odnose, saj nam bo to prineslo številne prednosti, kot so višja kakovost, manjše zaloge, »just in time« dobavo idr.;
- **trg potrošnikov**, ki ga predstavljajo vsi ljudje ali organizacije, ki kupujejo naše izdelke ali storitve, ne glede na to, ali so končni porabniki ali pa posredniki.

(Payne in drugi, 1998, 1995: viii-ix)

Prav posvečanje potrošnikom je v okviru MO zelo pomembno, zato sem mu v nadaljevanju posvetila ločeno poglavje.

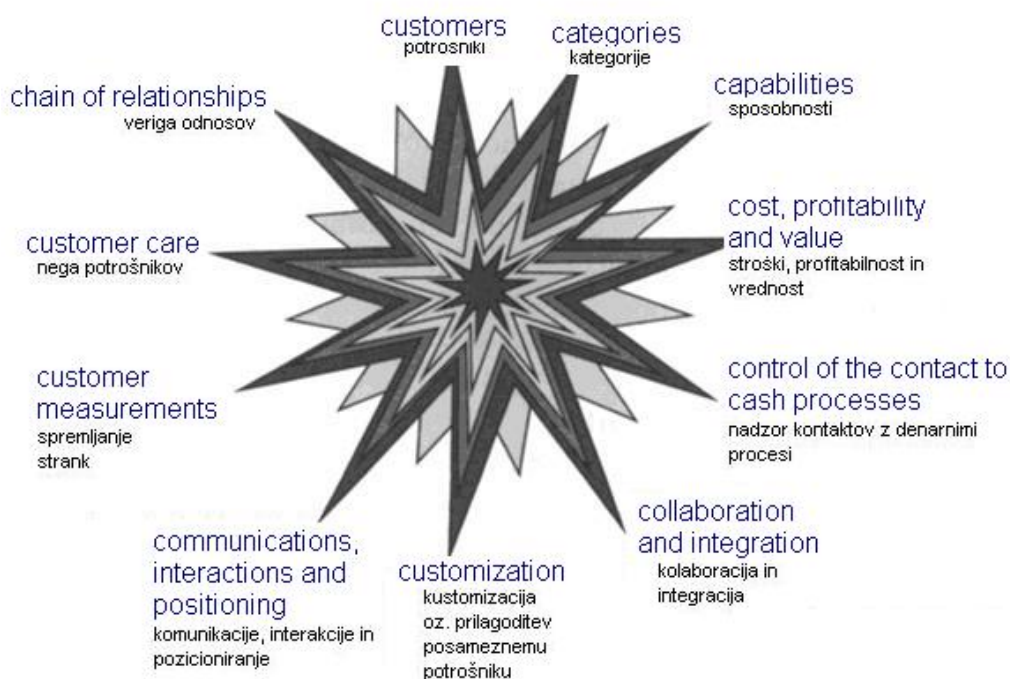
3.3 Spremembe, ki jih narekujejo marketinški odnosi

Strategija MO zahteva, da temu primerno prilagodimo **kulturo in strukturo organizacije, saj morata biti orientirani k potrošniku**. Pojem kultura vključuje globoko zakoreninjena, nenapisana pravila, vrednote in norme neke organizacije, ki narekujejo klimo organizacije, to je politiko in prakso delovanja organizacije, kar predstavlja zrcalo kulturnih prepričanj. (Payne in drugi, 1998, 1995: 95) Ko marketing temelji na odnosih in je ohranjanje potrošnikov enako pomembno kot pridobivanje novih strank, je potrebna nova struktura poslovanja organizacije, ki v skladu s filozofijo MO zahteva spremembe na področju marketinškega spleta, produktnega

koncepta, oddelka za marketing, marketinškega načrtovanja, marketinške segmentacije ter raziskav in statistik tržnega deleža (Grönroos, 1999: 329-334):

1. Spremembe na področju marketinškega spleta: Marketinški splet in model 4 P-jev se današnji konkurenčni situaciji ne prilegata več. Transakcijsko usmerjenost je treba nadomestiti s kooperacijo, ki je boljši temelj za marketing. Kadar skušamo svoje kupce zainteresirati za ponovni nakup in z njimi ustvariti odnos, k temu ne doprinesejo samo tržniki po poklicu, temveč prihaja marketinški učinek od vseh zaposlenih, ki imajo stik s kupci, zato lahko govorimo o t. i. »part-time« tržnikih.⁵ Le združeni napori vseh zaposlenih bodo dovolj močni, da bomo svoje kupce obdržali, saj se v MO seta marketinških variabel ne da predpostaviti vnaprej, temveč se oblikuje na podlagi stopnje in narave odnosa s posameznim potrošnikom. Zato mora podjetje uporabiti vse vire, ki prinašajo želeni marketinški učinek, in s tem ustvariti vrednost, ki bo spodbujala zadovoljstvo ne glede na to, kje v organizaciji se ti viri nahajajo. Kot sem že omenila, se model 4 P-jev današnji konkurenčni situaciji ne prilega več. V MO ga zato nadomestimo z novimi variablami, združenimi pod imenom **11 C marketinških odnosov** (glej sliko 3. 3):

Slika 3. 3: 11 C marketinških odnosov



Vir: Gordon, 1998: 64 (prevod M. U.)

⁵ Izraz »part-time marketers« je podal Gummesson.

1. **Potrošniki** (Customers) – Pri MO je ključna izbira oz. odločitev, s katerimi potrošniki bomo vstopili v stik in zgradili odnos. Sprejeti moramo tudi odločitve o strategijah in taktikah sodelovanja s posameznimi potrošniki.
2. **Kategorije** (Categories) – V okviru MO moramo definirati širino ponudbe, ki jo bo podjetje ponudilo potrošniku, drugotnega pomena je odločitev, ali bomo ponujali izdelke ali storitve.
3. **Sposobnosti** (Capabilities) – Če hočemo potrošnikova pričakovanja izpolniti, moramo vedeti, katerim stvarjem oz. sposobnostim mora naše podjetje zadostiti, da potrošnikom ponudimo vrednost, ki jo od nas pričakujejo.
4. **Stroški, profitabilnost in vrednost** (Cost, profitability and value) - Ključ MO je ustvariti potrošnikovo profitabilnost predvsem skozi ustvarjanje skupne nove vrednosti s potrošniki in ohranjanje le-te.
5. **Nadzor kontaktov z denarnimi procesi** (Control of the contact to cash processes) – Izvajati je potrebno kontrolo nad denarnimi tokovi in ciljem, kamor se ta denar steka. Tržnik za upravljanje odnosov mora vzpodbuditi zaposlene, da se osredotočijo na potrošnike in zagotovijo učinkovitost procesov, ki bodo korist tako za podjetje kot za potrošnike.
6. **Kolaboracija in integracija** (Collaboration and integration) – MO morajo biti zasnovani proaktivno, tako da zagotavljajo dostop do tistih, ki sprejemajo poslovne odločitve, in s tem omogočajo skupno sodelovanje potrošnikov in dobaviteljev.
7. **Kustomizacija oz. prilagoditev posameznemu potrošniku** (Customization) – Ustvarjanje nove vrednosti za potrošnika velikokrat vele organizacijske spremembe, in sicer v smeri posamezniku prilagojenih procesov poslovanja, vse od razvijanja, produkcije pa do dostave izdelkov oz. storitev, poleg tega pa še nenehnih sprememb v skladu z življenjskim ciklom posameznega potrošnika.
8. **Komunikacije, interakcije in pozicioniranje** (Communications, interaction and positioning) – Tržniki si morajo v okviru MO prizadevati za dvosmerno komunikacijo s potrošniki v pravem času, in ne zgolj enotno promocijo prek oglaševalskih sredstev za celotno občinstvo. Med potrošniki je treba diskriminirati. Poleg tega morajo tržniki skrbeti tudi za percepcijo podjetja, saj je pomembno, kako potrošniki podjetje pozicionirajo. Razumeti moramo konkurenčne aktivnosti in skrb, da bomo tudi v prihodnosti ostali dobro pozicionirani.
9. **Spremljanje strank** (Customer measurements) – Tržniki morajo v okviru MO meriti potrošnikovo percepcijo delovanja podjetja. Kar pomeni, da mora vsak zaposleni, ki

ima stik s potrošniki, in vsak zaposleni, ki vpliva na nakupne odločitve, posredovati povratno informacijo o teh stikih. Tržniki pa morajo tem informacijam slediti in ugotavljati, ali se vezi poglobljajo.

10. **Nega potrošnikov** (Customer care) – V tradicionalnem marketingu se je nega strank dojemala in izvajala v ožjem smislu, kot se v okviru MO. Z nego potrošnikov tržniki v okviru filozofije MO razvijajo in upravljajo procese za napovedovanje resničnih in pravih informacij, treninga, povratnih informacij in vzpostavitve vseh drugih relevantnih storitev za povečanje vrednosti izdelkov ali storitev.
11. **Veriga odnosov** (Chain of relationship) – Veriga odnosov vključuje formalne vezi podjetja z zunanjimi deležniki, predvsem dobavitelji in posredniki v distribuciji, ki omogočajo, da podjetje ustvari vrednost, ki jo končni potrošnik želi. To verigo mora upravljati skupina, ki se osredotoča na potrošnike, s tržnikom za upravljanje odnosov na čelu.

2. Spremembe na področju produktnega koncepta: V produktni orientiranosti je produkt (blago ali storitev) jedro, okrog katerega se vrti marketing. Model 4 P-jev veleva, da moramo produkt razviti in opremiti tako, da mu postavimo ceno, ga lahko promoviramo ter distribuiramo. To je transakcijski pogled, ki zahteva že izdelan produkt, še preden se marketinški proces sploh začne. Izdelek mora obstajati, da se transakcija lahko izvrši. Ko pa se osredotočanje od enkratne menjave preusmeri k odnosom, se pojavijo čisto drugačni pogledi na rešitev potrošnikovega problema. V odnosni perspektivi produkti postanejo transparentni. Ker so izdelki različnih konkurentov celo substituti, in kot taki hitro nadomestljivi, s svojo ponudbo uspejo prepričati tista podjetja, ki so sposobna ustvariti popoln sistem nege svojih strank, in sicer na dolgi rok, tako da jih bolje postrežejo kot pri konkurentih (Levitt v Grönroos, 1999: 330). Če hočemo naše stranke zadovoljivo postreči in njihova pričakovanja celo preseči, mora biti naša ponudba skrbno oblikovana. Ravno zaradi tega se v okviru MO izdelek oblikuje sproti, saj se na že izdelane izdelke ne more zanesti. Razviti moramo sistem, ki bo upravljal različne vire (osebje, tehnologija, know-how, spremembe skozi čas, potrošniki ...) med samim odnosom, tako da se skozi čas oblikuje zadovoljiva vseobsegajoča ponudba podjetja.

3. Spremembe na področju oddelka za marketing: Gummesson pravi, da v v okviru MO marketing ne more biti organiziran kot ločena organizacijska enota, temveč mora biti tržna zavest razvita v širini organizacije (v Grönroos, 1999: 330), kar pomeni, da se mora ukorporirati v vsako poro podjetja. V trenutkih, ko si potrošnik na podlagi marketinških učinkov oblikuje mnenje, ali bo zadovoljen ali ne, največkrat ti učinki sploh niso posledica dejavnosti

marketinškega oddelka, temveč si potrošnik oblikuje mnenje na podlagi tistih ljudi, s katerimi je pri nakupovanju prišel v stik oz. jih je pri odločanju potreboval. Te osebe Gummesson imenuje »part-time« tržniki, saj po izobrazbi niso specializirani za marketing, delujejo pa na takih pozicijah, kjer ima njihovo delo velik učinek na potrošnikovo percepcijo podjetja in na samo kakovost njihove tržne ponudbe. Ti »part-time« tržniki nosijo dvojno odgovornost, in sicer da dobro opravijo svoje delo, poleg tega pa morajo narediti še dober marketinški vtis. Ker marketinške vire najdemo po vsej organizaciji, marketing ne more biti organiziran v obliki tradicionalnih marketinških oddelkov. Zato se v okviru koncepta MO marketinška odgovornost razširi po celotni organizaciji. Marketinški specialisti obdržijo nekatere tipične naloge marketinškega oddelka (raziskave, oglaševanje ...), hkrati pa predstavljajo pomembno vez s top menedžmentom. Poleg tega, da morajo potrošnike pripraviti do nakupa, pa morajo k sodelovanju prepričati tudi zaposlene. (Berry in Parasuraman v Grönroos, 1999: 331) »Ker je implementacija MO odvisna od številnih »part-time« tržnikov, mora podjetje oblikovati proces internega marketinga, da zagotovi, da »part-time« tržniki razumejo in sprejmejo svoje marketinške obveznosti in se naučijo veščin, potrebnih za delovanje v duhu potrošniške usmerjenosti.« (Grönroos, 1999: 331)

4. Spremembe na področju marketinškega načrtovanja: Ko se odločimo za strategijo MO, znotraj katere kot marketinške vire upoštevamo različne vire po vsej organizaciji, in ne samo v marketinškem oddelku, marketinga ne moremo načrtovati v okviru ločenega marketinškega plana. Marketinška orientacija mora biti prisotna v vsakem načrtu in integrirana v marketinško naravnani planu kot glavnem planu odnosov.

5. Spremembe na področju marketinške segmentacije: Dokler so naše trge predstavljale množice anonimnežev, je tržna segmentacija⁶ dobro služila marketingu. Za podjetja pa je danes pomembnejše, da svoje obstoječe in potencialne potrošnike identificirajo kot posameznike, ki predstavljajo gospodinjstva ali organizacije. Danes je individualizacija trga pomembnejša od zgolj segmentacije. Odločitve, kako bomo posameznemu potrošniku služili in stregli, pa zgradimo na posameznikovi informacijski datoteki in drugih podatkovnih bazah.

6. Spremembe na področju tržnih raziskav in statistik tržnega deleža: Tržne raziskave o tržnem deležu nam pomagajo, da se dokopljemo do informacij o potrebah in pričakovanjih potrošnikov glede njihovega zadovoljstva s podjetjem, da primerjamo naše prodajne rezultate s

⁶ Tržna segmentacija je proces identifikacije in ocenjevanja podskupin potrošnikov, ki so navznoter bolj homogeni kot ostali trg.

tistimi od konkurence ... Pogosto za ocenjevanje poslovne uspešnosti uporabljamo kar statistike tržnega deleža. Čeprav je današnja tehnologija na taki ravni, da omogoča posamezniku prilagojene podatkovne baze, podjetja še vedno pogosto zelo malo vedo o specifičnih potrebah, željah in pričakovanjih svojih potrošnikov. Če hočemo izmeriti prodajo produktov in se ta produkt nahaja na množičnem trgu neznanih kupcev, je merjenje tržnega deleža ustrezen instrument. Ko pa skušamo preučiti potrošnikovo predvideno kvaliteto in zadovoljstvo, merjenja ne moremo opraviti na tako preprosti ravni. Ko podjetja enkrat uspejo vzpostaviti stik s svojimi potrošniki, lahko prav iz tega kontakta pridobijo veliko uporabnih informacij o potrebah, željah, pričakovanjih in prihodnjih namerah potrošnikov, o kvaliteti in percepciji vrednosti in o samem zadovoljstvu tako z izdelkom oz. storitvijo, nakupovanjem in s podjetjem kot s celoto. Tak način prepoznave potrošnikovih lastnosti pa zahteva inteligentni sistem za registriranje vseh informacij, ki se vsak dan stekajo v organizacijo s strani različnih zaposlenih.

3. 4 Razumevanje marketinških odnosov

Pri razumevanju koncepta MO moramo razumeti njegovo **paradigmatsko naravo**. Filozofija je namreč tista, ki vodi načrtovanje in upravljanje aktivnosti v odnosu med podjetjem in potrošniki, distributerji in drugimi partnerji. Gre za **odnosno filozofijo**, ki temelji na **kooperaciji** in **odnosu zaupanja** s potrošniki in drugimi deležniki. Raje kot se specializira na funkcije in delitev dela, raje temelji na kolaboraciji znotraj organizacije, marketing pa pojmuje kot bolj tržno naravnani upravljalški pristop s »part-time« tržniki, razširjenimi po vsej organizaciji, in ne specialisti v ločeni funkciji. (Grönroos, 1999: 333) Napake, ki se pojavljajo v okviru MO, so posledica nerazumevanja tega filozofskega zasuka. Christopher razume MO kot integracijo idej potrošnikove nege, menedžmenta kakovosti in samega marketinga (v Christy, Oliver, Penn, 1996: 176). Nekateri MO razumejo kot direktni marketing, podatkovni marketing, ustvarjanje klubov potrošnikov in tako zgolj še eno orodje marketinškega spleta. Vendar pa so MO več kot le to, saj zahtevajo popolnoma nov pristop k nekaterim fundamentalnim mislim marketinga, ki sem jih načrtala v zgornjih spremembah. V MO postane **bistvo odnos**, **marketing** pa je **delo vsakega zaposlenega**, ki s svojim delovanjem kakorkoli vpliva na potrošnike in njihov nakup ter kot glavno na njihovo zadovoljstvo. (Grönroos, 1999: 333-334) »Podjetja morajo spoznati, da **MO niso strategija, ki jo lahko skiciramo, temveč pozicija, ki jo moramo živeti. Očitna mora biti v vsakem delu organizacije, vsakem vodilnem in zaposlenem, v vsaki komunikaciji in v vsakemu posameznemu detajlu poslovnih operacij podjetja.**« (O'Malley in Prothero, 2002: 1)

3.5 Odnosi in »potrošniki kot dobrine«

Čeprav potrošnikov ne moremo ravno uvrstiti med materialne dobrine, pa analogija »potrošniki kot dobrine« napeljuje na dejstvo, da moramo tudi potrošnike obravnavati kot dobrine, odnose z njimi pa kot vrednote, in s tem razumeti, da je treba vanje tudi investirati. Od oprijemljivih materialnih dobrin se razlikujejo tudi po tem, da niso enako lastninjeni. Če hočejo, nas lahko kaj hitro zapustijo in odidejo h konkurenci. To je tisto, kar nam mora biti v spodbudo in motivacijo, da začnemo **z ovrednotenjem in upravljanjem odnosov s potrošniki**. (Grant in Schlesinger v Ryals, 2002: 241) V nasprotju s produktno orientiranim pristopom, kjer so vsi potrošniki enako vredni, pa so zagovorniki MO spoznali, da so **določeni kupci vrednejši od drugih**. Tako lahko razlikujemo med rednimi kupci, ki jim je relativno lažje postreči in ustreči ter trgovca stanejo manj, in novimi kupci, ki so za trgovca dražji, saj zahtevajo več informacij, pred nakupom tudi večkrat obiščejo trgovino in si stvari samo ogledujejo. Tudi za pomoč zaprosijo večkrat, ko pa se že odločijo za nakup, ta ni ravno visok. Takim kupcem pravimo, da so manj profitabilni. To je vzrok, zakaj v trgovinah pogosto srečamo programe zvestobe.⁷ Ko trgovec spozna nujo grajenja odnosov, se mora odločiti, **s katerimi potrošniki bo zgradil odnose**. Odločitev sprejme na podlagi tega, kateri potrošniki mu bodo v prihodnosti prinesli največjo vrednost. Zato mora biti sposoben **odnose vrednotiti in spoznati potrošnikovo življenjsko vrednost**.⁸ Vrednotenje odnosa zajema zbiranje podatkov o potrošnikovem vedenju in analiziranje teh podatkov s finančnimi orodji. Ker je vsak odnos edinstven, zahteva zelo previdno upravljanje. Da pa bi odnose upravljali kot dobrine, moramo vedeti, kateri odnosi so najbolj vredni in kateri najmanj, saj nam bo to v pomoč pri izbiri in oblikovanju prave strategije. Najvrednejše potrošnike moramo skrbno čuvati in jim svojo naklonjenost kazati s številnimi prioritetami. (Ryals, 2002: 242) Pri tem se moramo potruditi tudi z nenehnim komuniciranjem s potrošniki. Zaposlene v podjetju moramo motivirati, da bodo delovali v smeri ustvarjanja večje vrednosti, in ne zgolj kratkoročnega profita. Zaposlenim mora biti zagotovljen dostop do vseh podatkovnih baz, kamor se stekajo informacije o potrošnikih, poleg tega pa moramo oblikovati pogoje za dvosmerno komunikacijo (telefonski center, internetna stran podjetja, elektronska pošta ...). Vse to omogoča, da postanejo trgovci izurjeni **krojači ponudb po meri potrošnikov**. Odnos s potrošniki pa vodi še do številnih drugih virov, katerih koristi vplivajo na celotno poslovanje podjetja. Tako se lahko izboljša učinkovitost samih procesov, nekateri potrošniki lahko pomagajo ocenjevati nove produkte, nekateri v podjetje pripeljejo nove kupce, zagovorniki podjetja prepričajo nekupce, da spremenijo mnenje o podjetju ... Znano je, da so obdržani kupci znani kot bolj profitabilni, saj

⁷ O programih zvestobe bom več napisala v naslednjem poglavju.

⁸ Potrošnikova življenjska vrednost je sedanja vrednost potrošnikovih prihodnjih nakupov. Izračunamo jo ponavadi na podlagi pričakovanih nakupov posameznega potrošnika, s tem da upoštevamo potrošnikovo sedanje nakupno vedenje.

kupujejo več, stanejo manj, so cenovno manj občutljivi (Reicheld v Ryals, 2002: 248), poleg tega pa predstavljajo tudi številne vire, ki sem jih prej omenila (Ryals, 2002: 242-248). Koristi iz različnih virov, ki jih dosežemo skozi odnose, nam lahko prinesejo bistveno konkurenčno prednost (Morgan in Hunt, 1999: 281). Rezultati, ki jih dosežemo s tem, ko s svojimi potrošniki zgradimo odnos, so dobro vidni. Tako se med prvimi pojavi **zaupanje**. Zaupanje lahko definiramo kot »zaupanje potrošnika v trgovčevo zanesljivost in integriteto« (De Wulf in Odekerken-Schröder, 2002: 3). Gundlach, Murphy, Kumar, Scheer in Stern pravijo, da »je zaupanje v partnerjevo poštenje prepričanje, da partner stoji za svojimi besedami, izpolnjuje obljube ter dolžnosti in je odkrit« (v De Wulf in Odekerken-Schröder, 2002: 3). Zaupanje v partnerjevo dobronamernost je prepričanje, da partnerju ni vseeno za drugega in se je pripravljen kratkoročno žrtvovati, da ne bi nepričakovane akcije slabo vplivale na drugega partnerja. (Anderson, Kumar, Larzeler in Huston v De Wulf in Odekerken-Schröder, 2002: 3). Nadalje se kot rezultat odnosov pojavi **zavezanost k odnosu**. Kot ugotavljata Hunt in Morgan, se zavezanost k odnosu kaže v želji za nadaljevanje odnosa tako s strani trgovca kot tudi potrošnika (v De Wulf in Odekerken-Schröder, 2002). Najvišji rezultat odnosov pa predstavlja **zvestoba**. Prav spremenjeno vedenje potrošnikov oz. zvestoba potrošnikov je tista, ki kaže na učinkovitost marketinških odnosov. In ker se zvestoba razvije skozi dobro upravljan dolgoročni odnos, trgovci potrošnike za izkazano zaupanje pogosto nagradijo. Vsa ta dejstva kažejo, da je skrajni čas, da si potrošnike pobliže ogledamo in se z njimi spoznamo. Čeprav se zavedam neustreznosti izraza *upravljanje odnosov s kupci*, ga bom v nadaljevanju vseeno uporabljala, da bi se izognila zmedi pri navajanju. Sama pa sem podobnega mnenja kot Jančič, ki pravi, da je odnose nemogoče upravljati, mogoče jih je le **soupravljati**, za kar sta potrebni obe strani, meni ljubši izraz pa je negovanje oz. utrjevanje odnosov.

4. UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI

21. stoletje v poslovnem svetu postavlja nove izzive. Globalizacija in nove tehnologije potrošnikom omogočajo enostaven in hiter dostop do informacij. Ker so stroški za pridobitev novega kupca vedno večji,⁹ ob veliki konkurenci pa zvestoba precej šibka oziroma poligamna, morajo podjetja svojo poslovno filozofijo krepko spremeniti: če želijo svoje stranke obdržati, jih morajo dodobra spoznati.

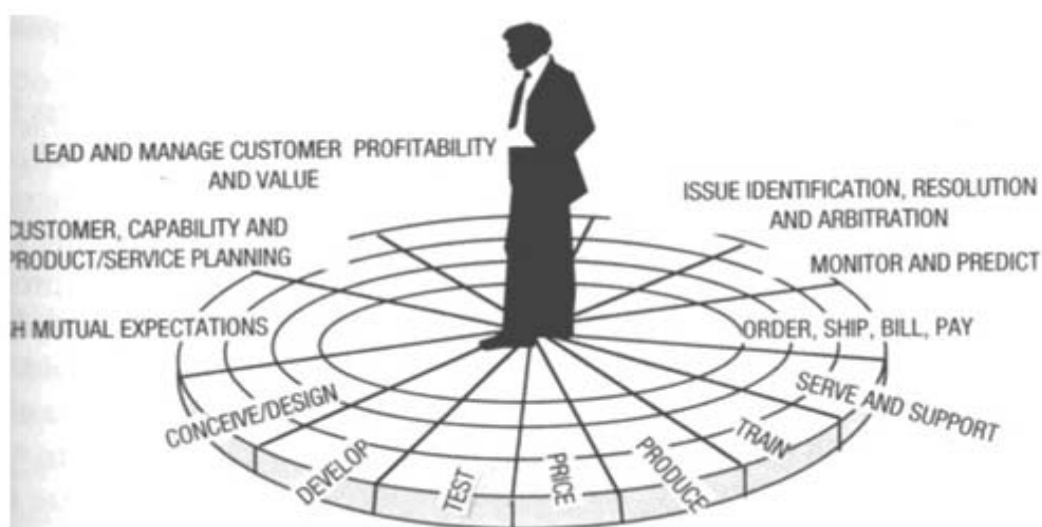
»Obvladovanje odnosov s kupci zmanjšuje odvisnost podjetij od zunanjih ekonomskih dejavnikov. Sodobna tehnologija omogoča, da neznane kupce spremenijo v konkretna

⁹ Raziskave pravijo, da je pridobiti novega kupca pet do šestkrat dražje, kot obdržati obstoječega.

imena in priimke ali firme, z demografskimi značilnostmi, zgodovino nakupov in nakupnimi namerami. Baze podatkov podjetja kreirajo z namenom zbirati in shranjevati podatke o potencialnih in obstoječih kupcih ter s tem oblikovati lastni trg; tako lahko na podlagi zbranih informacij o kupcih ob učinkovitem komunikacijskem programu svojo ponudbo prilagodijo potrebam kupcev, tako sedaj kot tudi na dolgi rok.» (Golob, 2002a: 1)

Zato morajo biti v ospredju poslovnih strategij kupci oziroma stranke. Čeprav oguljena, vendar še vedno aktualna, je fraza: »**Kupec je kralj**«.

Slika 4. 4: Potrošnik v centru poslovnih procesov



Vir: Gordon, 1998: 65

Od petdesetih let pa vse do danes so obdobja zaznamovali različni trendi. Začelo se je s produkcijsko ekonomijo, nadaljevalo z ekonomijo spodbujanja prodaje in distribucije, ekonomijo kakovosti in množičnega trženja, nato je nastopil čas tržnih niš in oskrbovanja strank, desetletje nazaj pa so podjetja začela upravljati podatke o strankah. Zdaj, pravi Postma, smo vstopili v obdobje **upravljanja odnosov s strankami** (ang. **Customer Relationship Management** ali **CRM**). (Postma v Hrovat, 2001: 50)

Glavne značilnosti upravljanja odnosov s strankami lahko strnemo v nekaj alinej:

- perspektiva odnosov s strankami, ki je usmerjena k dolgoročni ohranitvi izbranih potrošnikov,
- zbiranje in integracija potrošnikovih informacij,
- uporaba softverskih aplikacij za analizo informacij,
- segmentacija glede na pričakovano življenjsko vrednost potrošnikov,

- mikrosegmentacija trga glede na potrošnikove potrebe in želje,
- ustvarjanje potrošnikove vrednosti skozi procesni menedžment,
- distribucija potrošnikove vrednosti skozi storitve, krojene posebej za mikrosegmente, posredovane s točno določenim integriranim profilom potrošnikov,
- sprememba poudarka od upravljanja portfolia izdelkov k upravljanju portfolia potrošnikov in seveda spremembe, ki so potrebne v poslovni praksi in včasih tudi v organizacijski strukturi.

(Ryals, Knox, 2001: 536)

Za uveljavitev tega novega razmišljanja so ključnega pomena **koncepti »življenjske vrednosti«, »povezanosti življenjske vrednosti potrošnikov in vrednosti podjetja« ter »razvoj orodij, ki bodo uresničenje te povezanosti sploh omogočila«.**¹⁰ Koncept življenjske vrednosti potrošnikov temelji na ustvarjeni ekonomski in neekonomski vrednosti med podjetjem in potrošnikom v celotnem obdobju potrošnje. Gre za nekakšen potrošnikov življenjski cikel potrošnje. Za uveljavitev tega koncepta mora podjetje poznati bilanco poslovanja (prihodke in stroške) za vsakega posameznega potrošnika. (Hvala, 2001: 91-92) Le tako bo podjetje spoznalo, s katerimi potrošniki se mu splača simpatizirati. Na drugi strani lahko življenjsko vrednost opredelimo tudi kot »sedanjo vrednost neto denarnega toka, ki je povezan s trženjskim odnosom«. (Hvala, 2001: 92) To nakazuje, da je življenjsko vrednost mogoče povezati z vrednostjo podjetja, saj večja kot je življenjska vrednost vseh potrošnikov, sorazmerno večja bo tudi vrednost podjetja. Zato mora podjetje trženjske odnose oblikovati tako, da bo maksimiralo njihovo skupno vrednost, kar bo pozitivno vplivalo na vrednost podjetja. Naložbe v pridobivanje in upravljanje informacij o potrošnikih bodo vrednost podjetja povečale zgolj takrat, če bo to pridobivanje usmerjeno k izboljšavi in k oblikovanju takih tržnih odnosov, ki bodo potrošniku najbolj pogodu, to pa zahteva **prilagoditve izdelkov oziroma storitev, prilagoditve v procesih organizacije in prilagoditve informacijskih sistemov.** Vse to s ciljem boljše zadovoljitve potrošnikov, njihovega zadovoljstva in večanja vrednosti odnosov za potrošnike.

Ključ do uspešne prilagoditve pa je v **komuniciranju**. Stalno spreminjanje potrošnikovih potreb zahteva nenehno **dvosmerno komunikacijo**. Podjetja morajo potrošnikom omogočiti, da sami izberejo način komunikacije s podjetjem, vključno s časom in vsebino komunikacije. Podjetje mora skrbeti, da se komunikacija ne pretrže, zagotoviti, da so različni sistemi povezani, in s tem

¹⁰ Naraščajoči pritisk trga je pripeljal do tega, da so začela podjetja svoje stranke »diskriminirati« in jih obravnavati glede na vrednost, ki jo ima posamezna stranka za podjetje. Paretoovo pravilo pravi, da 80 odstotkov prihodkov nekega podjetja prihaja od 20 odstotkov vseh strank tega podjetja. (Golob, 2002b) Clemons (v Light, 2001: 1233) pravi, da je majhen del potrošnikov nekega podjetja tisti, ki prinese večino dobička. Identificiranje, zbiranje in ohranitev teh strank je pravo bistvo CRM-ja.

zagotavljati enoten nastop podjetja v odnosu do potrošnika. V oblikovanje in razvoj komunikacije mora biti vključeno celotno podjetje, in ne zgolj oddelek za trženje ali prodajo. K vsemu temu pa pripomore **informacijska tehnologija**, ki nudi **podporo ocenjevanju življenjske vrednosti, iskanju potencialnih potrošnikov, sledenju nakupnega obnašanja potrošnika, izboljševanju notranjih procesov organizacije, omogoča dvosmerno komunikacijo, kljub velikemu številu oddelkov in deležnikov podjetja pa omogoča enovito nastopanje podjetja v trženjskih odnosih**. Pomembno je, da razumemo, da tehnologija sama po sebi še ne pomeni upravljanja odnosov s strankami, temveč predstavlja le enega izmed elementov upravljanja teh odnosov. (Hvala, 2001: 92-96)

4. 1 Opredelitev upravljanja odnosov s strankami

Opredelitev upravljanja odnosov s strankami je veliko, njihov skupni imenovalac leži v strankah. **Paul Postma, predsednik družbe Cap Gemini Ernst & Young, ki je model upravljanja odnosov s strankami tudi razvila**, pravi, da je CRM strateško razvijanje odnosov z donosnimi strankami, katerega namen je:

- povečati število strank,
- doseči visoko raven ponovnih nakupov,
- obdržati najdonosnejše kupce,
- povečati vrednost nakupov,
- odzivati se proaktivno v »očeh kupca«, in ne »izdelka«,
- s pristnimi odnosi graditi zvestobo kupcev in
- s kupci ustvariti doživljenjske odnose.

(Postma v Zorman, 2001: 84)

Pri opredeljevanju tega koncepta se znajdemo v nekakšni igri med dvema ognjema. Na eni strani imamo informatike, na drugi tržnike, ki na upravljanje odnosov s strankami gledajo vsak s svojega zornega kota. **Informatiki** vidijo **CRM** predvsem v **luči informacijske podpore** za poenotenje komunikacijskih poti, boljše delovanje klicnih centrov, natančnejše targetiranje potencialnih strank, učinkovitejšo direktno pošto, medtem ko **tržniki** razumejo **CRM** kot **pomoč pri doseganju zadovoljstva potrošnikov**, enakovredne menjave in seveda dolgoročnosti sodelovanja. (Hvala, 2001: 91)

Po **Postmi** je bistvo upravljanja odnosov s strankami v **pravi kombinaciji podatkov in izbiri medija**. Podatkovno skladišče, v katerega se stekajo informacije o potrošnikih, nam omogoča upravljanje s strankami. V nasprotju s tradicionalnim trženjem, ki izhaja iz slavnega modela 4 P-jev – cena, proizvod, promocija, prostor – ter je usmerjeno k izdelku, pri upravljanju odnosov s

strankami izdelek ni glavni akter, temveč igra osrednjo vlogo kupec, h kateremu je usmerjeno delovanje celotnega podjetja. **Bistvo je tako prav v usmeritvi k strankam.** (Česen Čatar, 2001: 51) **Upravljanje odnosov s strankami je poslovna strategija, v kateri se integrirajo procesi, tehnologija in ljudje v organizaciji s ciljem ustvariti dolgoročne odnose s strankami.** (Bošnik, 2002: 22) Če bo podjetje poslovalo tako, kot si želijo stranke, potem mu bodo ostale zveste, sicer se bodo obrnile na druga podjetja, ki bodo njihovim željam znala prisluhniti. (Eržen, 2002: 7)

Upravljanje odnosov s strankami dopolnjuje perspektivo marketinških odnosov. Couldwell (v Ryals, Knox, 2001: 535) ga definira kot kombinacijo poslovnih procesov in tehnologije, ki skuša razumeti stranke podjetja s perspektive, kdo so, kaj delajo in kako izgledajo. Tako kot MO se tudi CRM osredotoča na ohranitev potrošnikov (Lockard v Ryals, Knox, 2001: 535) in na razvijanje odnosa (Galbreath v Ryals, Knox, 2001: 535). Po **Kutnerju in Grippsu** upravljanje odnosov s strankami temelji na štirih odnosno naravnanih načelih:

1. potrošniki morajo biti precepiani kot pomembna pridobitev,
2. profitabilnost stranke variira; niso vse stranke enako zaželene,
3. stranke se med seboj razlikujejo glede na potrebe, preference, nakupno vedenje, cenovno občutljivost, z razumevanjem strankinih vodil in profitabilnosti pa lahko podjetje svojo ponudbo ukroji tako, da maksimira celotno vrednost portfolia svojih kupcev. (Ryals, Knox, 2001: 535)

Lisa Laftis,¹¹ mednarodna strokovnjakinja za CRM, pravi, da je **upravljanje odnosov s strankami več kot le tehnologija.** Gre za »usmerjanje poslovne strategije in kulture, podatkov o strankah in tehnologije tako, da je vsak stik s stranko zaključen v dolgoročno zadovoljstvo stranke in dobička podjetja.« (v Kočevar, 2002: 13) Za začetek morajo podjetja najprej definirati svoje stranke, razmisliti, kaj jim te sploh pomenijo in h katerim strankam se sploh želijo obrniti. To je nujno potrebno, da podjetje ubere pravo strategijo. Nadalje mora podjetje ugotoviti, katere so najbolj dobičkonosne stranke in kakšne lastnosti jih zaznamujejo. Na podlagi tega jih lahko razdeli v segmente ter tako svojo ponudbo prilagodi, da bo podaljšala dolgoročnost stranke v posameznih segmentih. **Podatki o strankah so temelj za vsak program CRM.** Podjetje mora zato razviti integrirano okolje za pridobivanje podatkov o strankah, ki omogoča dostop do podatkov vsem oddelkom v podjetju. Da bi pravilno upravljali s podatki, ki jih je naše podjetje zbralo, nam je v veliko pomoč **sistem za pridobivanje informacij** (angl. **CIF – Corporate**

¹¹ Lisa Laftis je mednarodna strokovnjakinja za CRM. Je predsednica ameriškega svetovalnega podjetja Intelligent Solutions, Inc., ki je specializirano za elektronsko poslovanje, CRM in poslovno inteligenco. Zadnjih 15 let je kot svetovalka sodelovala s številnimi podjetji po vsem svetu v vseh fazah uvajanja ali upravljanja CRM-ja.

Information Factory). To je logična arhitektura, ki omogoča vpeljavo tehnologije na vseh področjih v podjetju. Sistem je sestavljen iz treh delov:

1. prvi del predstavlja **sistem za podporo pri poslovnih procesih**, kjer gre za sisteme ali klicne centre;
2. drugi del logične arhitekture je **poslovna inteligenca**, ki je sestavljena iz podatkovnih skladišč in povezanih analitičnih orodij, s katerimi je mogoče analizirati zapletena razmerja, potrebna za razumevanje strank;
3. tretji del je sestavljen iz **orodij za pregled analiziranih in pridobljenih podatkov**, ki so usmerjeni na posamezne vidike poslovanja in pomenijo enotno točko za dostop do podatkov. (Laftis v Kočevar, 2002:13)

Ker se **ključne informacije zapisujejo**, to za podjetje predstavlja ogromno podatkov. Nujne so torej spremembe, in sicer na treh področjih: organizacijskem, operativnem in analitičnem, kar pomeni, da se mora najprej sama organizacija usmeriti k stranki, nato moramo k strankam usmeriti procese, analitično področje pa zahteva k strankam usmerjene informacije, meritve in cilje. V poslovanju moramo pozabiti na množice in se osredotočiti na posameznike, namesto izdelkov pod drobnogled vzeti stranke, namesto pridobivanja novih strank pa trud osredotočiti k ohranitvi obstoječih. Pri tem se moramo truditi, da **oblikujemo celovit pogled na stranko**. Zato vsak podatek o stranki skrbno shranimo v **skupno bazo podatkov**, ki nam bo kasneje omogočila, da nam ti podatki prinese konkurenčno prednost, saj si bomo z **izkopom podatkov** ali **podatkovnim rudarjenjem**¹² (angl. data mining) pomagali do prej neznanih vzorcev in povezav podatkov, saj se z izkopom podatkov opravljajo analize asociacij, segmentacije in profiliranja, analize in napovedovanja vedenja potrošnikov ter analize izjem. (Pirc, 2001: 101-106) Tudi **Postma** meni, da je informacijska tehnologija zgolj podpora. Če za projektom CRM ne stojijo pravi ljudje, če podjetje nima jasno načrtanih ciljev in če potrebe organizacije niso prepoznane, zgolj informacijska tehnologija ne bo dala pravih rezultatov ali celo nobenih. (Postma v Hrovat, 2001: 50)

Kot zanimivost in za lažje razumevanje koncepta upravljanja odnosov s strankami pa si pogledajmo razlike med tradicionalnim trženjem in konceptom CRM-ja (glej tabelo 4. 2). Cilj tradicionalnega trženja (v nadaljevanju TT) je prodaja, cilj CRM-ja pa ustvarjanje zvestih kupcev. Zato se TT osredotoča na pridobivanje novih strank, CRM pa se trudi obdržati obstoječe stranke za vse življenje. Medtem ko je TT zasnovano kratkoročno, je CRM srednje- in dolgoročno. Pri TT se uspešnost meri s tržnim deležem, donosnostjo izdelka in zadovoljstvom

¹² SAS Institute definira izkop podatkov kot proces izbiranja, raziskovanja in modeliranja veliko podatkov z namenom, odkriti prej neznan vzorec in povezave podatkov, ki se uporabljajo kot konkurenčna poslovna prednost.

strank, na drugi strani, pri CRM-ju, pa so glavni kazalci uspešnosti delež donosnih kupcev in delež »v denarnici« kupca. Da bi spoznali svoje stranke, se v okviru TT spremlja navade segmenta strank in izvaja redne tržne raziskave, medtem ko se v okviru CRM-ja spremlja navade posameznikov v realnem času ter oblikuje napovedi za prihodnost. Pri TT je pomemben zgolj izdelek, pri CRM-ju pa vrednost izdelku doprinašajo tudi sistem dodane vrednosti izdelka in poprodajne storitve. V CRM-ju se izvaja cenovna diferenciacija posebej za zveste kupce, medtem ko se v okviru TT cene znižajo na splošno. V TT se uporabljajo tradicionalne poti, prodajalci pa so kot »osamljeni lovci«, ki delujejo nepovezano sami zase, v CRM-ju pa se išče nove prodajne poti, hkrati pa se poudarja avtomatizacijo administracije prodajne sile. Temu skladna je tudi komunikacija, ki je pri TT enosmerna in usmerjena predvsem v blagovno znamko, za razliko od CRM-ja, kjer dvosmerna komunikacija spodbuja interakcijo in dajanje informacij po meri posameznika.

Tabela 4. 2: Razlika med tradicionalnim trženjskim pristopom in konceptom upravljanja odnosov s trankami (CRM)

	Tradicionalno trženje	CRM
cilj	»prodaja«	»ustvari zvestega kupca«
fokus	pridobivanje novih strank	zadržati kupca vse življenjsko obdobje
časovni okvir	kratkoročni	srednje- in dolgoročni
glavni kazalci uspešnosti	tržni delež, donosnost izdelka, zadovoljstvo strank	delež donosnih kupcev, delež »v denarnici« kupca
poznavanje strank	navade segmenta strank, redne tržne raziskave	navade posameznikov, spremljanje vedenja v realnem času in napovedovanje
izdelek	samo izdelek	sistem dodane vrednosti izdelka in poprodajne storitve
cena	splošno zniževanje cen	cenovna diferenciacija posebej za zveste kupce
prodajne poti	tradicionalne poti, prodajalci kot »osamljeni lovci«	nove prodajne poti, avtomatizacija prodajne sile
komunikacija	enosmerna, usmerjena v blagovno znamko	dvosmerna, spodbuja interakcijo, dajanje informacij po meri posameznika

Vir: Cap Gemini Ernst & Young

Vir: Hrovat, 2001: 50

Naštete razlike med TT in CRM-jem so tudi dober odgovor, zakaj je koncept CRM-ja koncept, ki ga je vredno uvesti (Hrovat, 2001: 50). Da je CRM dobra investicija, pa pravijo tudi rezultati ankete, ki jo je med 500 velikimi ameriškimi podjetji izvedlo podjetje Cap Gemini Ernst &

Young. Anketa o uporabi in rezultatih CRM-ja je pokazala, da si lahko z uvedbo CRM-ja 51 odstotkov podjetij poveča zvestobo strank za več kot 10 odstotkov, sočasno pa 38 odstotkov podjetij doseže znižanje stroškov za več kot desetino. Povečanje dobička lahko prej ali slej beležimo pri 31 odstotkih podjetij, pri enakem deležu podjetij pa je povečanje števila novih strank večje od 10 odstotkov. (Zorman, 2001: 84)

4.2 Postmov model upravljanja odnosov s strankami

Postmov model upravljanja odnosov s strankami sestoji iz štirih delov, ki jih je mogoče upravljati. Model (glej sliko 4. 5) v svoje središče postavlja kupca/potrošnika/stranko in tako nas tudi vsak posamezni del zanima s perspektive stranke.

Slika 4. 5: Model upravljanja odnosov s strankami



Vir: Hrovat, 2001: 50

1. Prvi del modela predstavlja **znanje o naših trgih in strankah**. Pri segmentaciji strank si lahko pomagamo z naslednjimi vprašanji: Kdo so naše stranke? Kakšne so njihove potrebe in kakšno je njihovo vedenje? Kakšna je njihova izkušnja z našim podjetjem in izdelki? Kako donosne so? Kolikšen delež svojega denarja nam namenijo?

V nadaljevanju sestavimo podatkovno bazo naših strank. Pri tem si lahko pomagamo z odgovori na naslednja vprašanja: Kje lahko dobimo integrirane in ažurirane podatke o strankah? Kako lahko ustvarimo centralno banko podatkov, da bomo iz nje preprosto dobili vse informacije, ki

jih potrebujemo za oblikovanje trženjskih akcij? Kako lahko najdemo skrite vzorce vedenja in nagnjenj? Kako lahko vrednotimo stranke oziroma transakcije v primerjavi z merili, kot so vrednost, ponovni nakup, tveganje ipd.?

Na podlagi vseh podatkov, ki smo jih zbrali s pomočjo odgovorov na zgoraj našeta vprašanja, lahko brez težav naredimo segmentacijo naših strank. (Hrovat, 2001: 50)

2. Drugi del modela CRM predstavlja **cilj**, to je **razvoj ponudbe**. Če hočemo, da bodo kupci v poplavi izdelkov našli in izbrali prav našega, moramo temu ustrezno oblikovati tržno strategijo. Pri tem se moramo zavedati, kakšen je naš strateški položaj, kje so naše priložnosti in katere nevarnosti nam grozijo. Določiti moramo, kateri so naši ciljni trgi oziroma segmenti in kako lahko svojo ponudbo umestimo ter upravljamo svoj portfolio. Razmisliti je treba tudi, kateri prodajni kanali so primerni za posamezne izdelke ali storitve. Nadalje moramo razmisliti, kako bomo vzpostavili neprekinjeno komunikacijo s kupci, kar pomeni, da se moramo odločiti, katere medije bomo pri tem uporabili in kakšno bo sporočilo. Te kanale moramo nato integrirati. Zato moramo razmisliti o tem, katere nove komunikacijske in prodajne poti bomo razvili, kakšna je ekonomija sedanjih in kakšna novih poti, usmeriti se moramo v organizacijo kot celoto in nazadnje se moramo še odločiti, kakšne vrste odnosov bomo razvijali. Zadnji korak v razvoju ponudbe je vzpostavitev tržno usmerjene organizacije. Tržno usmerjena vizija mora biti središče celotne organizacije, ne le trženjskega ali prodajnega oddelka. Miselnost CRM-ja mora prevevati celotno organizacijo. (Hrovat, 2001: 50)

3. Tretji del modela CRM zaznamuje **pridobivanje strank** in s tem **prodaja**. Za uspešno poslovanje moramo imeti vsaj troje: program trženja, učinkovite tržnike in sistem sprejemanja naročil ter izvedbe in fakturiranja. Preden oblikujejo program trženja, se moramo vprašati: Kako lahko uvedba novega izdelka na trg postane zgodba o uspehu? Kako lahko izpeljemo stroškovno učinkovito marketinško kampanjo s ciljanjem na natančno določene segmente in natančno določene faze v življenjskem ciklu posameznih strank? Kako zagotovimo uspešno in učinkovito izvajanje ciljanih kampanj?

Skupaj s programom trženja moramo organizirati in učinkovito upravljati tudi prodajne poti, hkrati pa doseči zniževanje stroškov. (Hrovat, 2001: 50)

4. Zadnji, četrti del modela predstavlja **ohranitev obstoječih strank**, kar dosežemo z odličnimi **storitvami**. Pri tem sta pomembni dve nalogi. Prva je uspešno in učinkovito storitveno osebje, ki bo strankam lahko ponudilo najboljšo storitev. Druga naloga pa je vzpostavitev takega sistema, ki bo omogočal čimvečji avtomatizem pri administrativnem delu in zagotovitev vseh za podjetje

pomembnih informacij o strankah. Razmisleka vredni so na tem mestu tudi programi zvestobe, saj dlje kot stranko obdržimo, večja je verjetnost, da bo postala donosnejša. Naš cilj je zato stranko obdržati vse življenje. Še posebej ji moramo prisluhniti takrat, kadar se na nas obrne s pritožbo, saj s hitro in za stranko pozitivno rešitvijo lahko dosežemo še večje strankino zadovoljstvo.

(Hrovat, 2001: 50)

4.3 Zaposleni – ključ do uspeha projekta upravljanja odnosov s strankami

Najučinkovitejše orodje pri uresničevanju filozofije upravljanja odnosov s strankami v podjetju je, da v vsakodnevnem življenju uresničujemo slogan »Kupec je kralj«. Kontaktne točke tega uresničevanja so zaposleni, med katere še posebej spadajo tisti, ki so v neposrednem stiku s strankami. Zato je prvi korak, da **filozofijo upravljanja odnosov s strankami sprejme in uresniči vsak zaposleni v podjetju**, zavedati in čutiti morajo, da so tu zaradi kupcev in ne obratno. Prizadevati si je treba predvsem za **kvaliteto odnosov**. (Golob, 2002a: 1) Na splošno velja, da se ljudje sprememb bojimo. Vzrok tega pa je v nerazumevanju sprememb. Ko jih enkrat razumemo, jih brez problema sprejmemo in jih začnemo uspešno uresničevati. Nujno je, da se zaposleni identificirajo z vizijo podjetja, čutijo pripadnost podjetju. Le tako bodo dovolj motivirani in bodo uresničevanje sprememb začeli sprejemati s polno odgovornostjo. Golobova svetuje, **kako pridobiti zaposlene za strategijo CRM**:

1. V posameznih oddelkih moramo ugotoviti, kdo so »vplivneži«. Ko jih bomo seznanili s projektom in jih pridobili na svojo stran, nam bodo v veliko pomoč pri dosegu ostalih zaposlenih.
2. Predstaviti moramo tako pozitivne strani projekta kot tudi negativne.
3. Zagotoviti moramo krožni tok povratnih informacij.
4. Pravo vedenje moramo nagraditi.
5. Predstaviti je treba celoten projekt, začeti moramo pri vrhu in ga razčleniti na posamezne funkcije in oddelke.
6. Pomembno je, da zaposlene z novostmi seznanimo dovolj zgodaj in da komuniciramo karseda pogosto in redno.
7. Zaposlene je treba seznaniti z dejstvi.
8. Pri predstavitvi projekta ne smemo skrivati, da bodo na poti tudi ovire.
9. Celoten postopek uvajanja nove strategije moramo imeti zapisan v t. i. »beli knjigi CRM«, ki naj bi vsebovala vse ključne informacije, bistvene etapne cilje projekta, vprašanja »kaj če...« in odgovore nanje ter vrsto drugih informacij, ki olajšajo komuniciranje o tem, kaj nova strategija je, kaj je njena vloga in kaj pomeni za končne uporabnike. (Golob, 2002b: 2)

Uspešnost upravljanja odnosov s strankami torej pogojuje učinkovita integracija nešteti dejavnikov ter soočanje s številnimi spremembami. Da bi upravljanje odnosov s strankami uspešno vgradili v svoje podjetje, moramo le-to razumeti kot novo poslovno filozofijo, ki se mora zasidrati v vsako poro podjetja. Temu primerno moramo tudi pripraviti teren, kar pomeni, da je mnogokrat neizogibna sprememba v sami strukturi kot tudi kulturi organizacije. Le celovito lotevanje uvajanja koncepta upravljanja odnosov s strankami bo doprineslo k njegovemu uspehu.

5. PROGRAMI ZVESTOBE

5.1 Nastanek programov zvestobe

Programi zvestobe (PZ), kot jih poznamo danes, obstajajo šele dobrih 20 let, ko je pionir programov zvestobe, ameriško letalsko podjetje **American Airlines**, v letu **1981** kot prvo svetu predstavilo svoj **frequent-flyer program AAdvantage** (Kasper v Ograjenšek, 2001: 37), v katerem pa nujnost tesne povezave med podjetjem in potrošnikom ni bila posebej poudarjena. Ideja programa je bila vključiti veliko število potnikov in jih spodbujati k rednim ali vsaj pogostejšim poletom z njihovo letalsko družbo. Program je bil izredno uspešen, prav zaradi tega se je zanj odločalo vse več letalskih družb, med prvimi v Evropi tudi slovenska **Adria Airways**, ki je s **programom Adria Privilege Club** štartala februarja **1990**. (Ograjenšek, 2001: 37)

Danes najdemo programe vsepovsod, v bančništvu, zavarovalništvu, hotelirstvu, gostinstvu pa tudi v trgovskih centrih. O'Malleyjeva (1998: 50) pravi, da naj bi PZ spodbujali zvestobo, ker obstaja prepričanje, da PZ prinašajo koristi, ki potrošnikom predstavljajo določene vrednosti. Ta vrednost pa je dokaj problematična, saj različnim potrošnikom predstavlja različno vrednost, pogojeno s trenutnimi okoliščinami.

O'Brien in Jones identificirata 5 elementov, ki določajo vrednost PZ. Ti vključujejo:

- denarno vrednost v smislu, kakšen delež porabljenega denarja predstavlja nagrada,
- možnost izbire nagrade oz. rang ponujenih nagrad,
- aspiracijska vrednost, ki odraža moč želje potrošnika po nagradi,
- relevantnost, ali so nagrade težko ali lahko dosegljive, in
- prikladnost, enostavnost pristopitve k programu. (v O'Malley 1998: 50)

Ali tiči vzrok tolikšne popularnosti v resnični učinkovitosti programov ali pa zgolj v enostavnem posnemanju le-teh in so ti le modna muha, bom skušala ugotoviti v nadaljevanju.

5. 2 So programi zvestobe učinkoviti?

Spodbujanje zvestobe je, po nekaterih raziskavah sodeč, prava pot do konkurenčne prednosti. O tem, ali so tudi programi zvestobe prava pot do zvestobe, pa so mnenja deljena. Reichheld in Sasser sta ugotovila, da ohranitev potrošnika prinaša profit. »Ko se potrošnikov odnos s podjetjem daljša in pogloblja, profit raste. In to ne le za malo. Podjetja lahko s tem, da ohranijo 5 odstotkov več svojih strank, povečajo profit za skoraj 100 odstotkov.« (Reichheld in Sasser v O'Malley, 1998: 48) Kljub nekaterim mamljivim rezultatom raziskav o zvestobi se moramo pri uvajanju programov zvestobe zavedati, da je možnost, da s programom pridobimo veliko skupino 100-odstotno zvestih članov, skorajda nemogoče, če ne celo utopično. Hrovatova navaja, da so dvajsetletne raziskave nakupnih navad (pri nakupovanju hrane, žitnih izdelkov, časopisov, goriva, zobnih krem, pralnih praškov, televizijskih programov, letalskih vozovnic, zdravil ...) v Angliji, celinskem delu Evrope, na Japonskem in v ZDA namreč pokazale, da je le okoli 10 odstotkov kupcev 100-odstotno zvestih eni blagovni znamki v enem letu. Prišli pa so še do enega zanimivega podatka, in sicer da predstavljajo teh 10 odstotkov predvsem »lahki« kupci, to so tisti, ki malo kupijo in kot taki za podjetje niso veliko vredni. Situacijo lahko še najbolj opišemo s pojmom **poligamna zvestoba**, saj so v večini primerov kupci zvesti nekaj blagovnim znamkam. »Večina kupcev, ki menjajo blagovno znamko, ni za vedno izgubljenih ali nezvestih, le raje kupujejo različne znamke«, pravi Hrovatova (2001: 77).

Kljub takim rezultatom raziskav pa **zagovorniki** programov zvestobe poudarjajo donosnost teh programov iz vsaj štirih razlogov:

- ker naj bi bili stroški vzdrževanja zvestih kupcev nižji,
- ker so ti kupci cenovno manj občutljivi,
- ker v podjetju zapravijo več denarja in
- ker so dobri promotorji podjetja.

(Hrovat, 2001:77)

Kritiki bi lahko na tem mestu imeli pomisleke do vseh štirih zgoraj navedenih trditev. Kot prvo, pomeni uvajanje programa za podjetje precejšen strošek, kar navedbo, da so stroški vzdrževanja zvestih kupcev nižji, postavlja pod vprašaj. Da so zvesti kupci tudi cenovno manj občutljivi, je mogoče res, mogoče pa ne, saj naj bi praviloma bila cenovna občutljivost vezana na vrednost blagovne znamke (BZ), in ne na zvestobo znamki. Poleg tega pa lahko zvesti kupci v zameno za zvestobo pričakujejo nižje cene ali boljšo storitev. In tudi tega, da zvesti kupci kupujejo več, ni moč empirično dokazati. Mogoče gre le za to, da so večji uporabniki izdelka. Da so zvesti kupci dobri promotorji podjetja, vsekakor drži, vendar pa se moramo zavedati, da za dobro promocijo

zadostuje že zadovoljstvo, zadovoljnih kupcev pa je lahko bistveno več. Iz vsega tega lahko sklenemo, da gre pri trditvi, da so programi zvestobe *vedno* donosni, za veliko posploševanje. V tem primeru mora vsako podjetje preučiti posamezno trditev in ugotoviti, v kolikšni meri je za posamezno podjetje resnična. (Hrovat, 2001: 77) Tudi O'Malleyjeva opozarja na veliko privlačnost PZ za kritike. Kritiki naj bi PZ očitali to, da so **le malo bolj sofisticirana oblika pospeševanja prodaje**, da **gre zvestoba programu in ne znamki**, da se **preveč poudarja zbiranje informacij** in posledično **lahko stroški presežejo prednosti**. (O'Malley 1998: 52)

Pri odločanju za uvedbo programa zvestobe je priporočljivo dobro premisliti, zakaj uvajamo program in kaj hočemo z njim spremeniti. Razjasniti je potrebno cilje programa. V pomoč nam je lahko tudi spodnja tabela (Tabela 5. 3), iz katere je razvidno, kdaj bo program zvestobe lahko spremenil naš položaj.

Tabela 5. 3: Ali lahko program zvestobe spremeni položaj?

»NEPRIMEREN« POLOŽAJ	KOMENTAR
Najpomembnejši kupci kupujejo več blagovnih znamk.	PZ lahko položaj le malenkostno spremeni, a ne stroškovno učinkovito.
Konkurenti medsebojno posnemajo strategije.	Uspeh programa je malo verjeten, ker bodo novosti kmalu posnemali.
Izkušnja z izdelkom ali s storitvijo je za kupca zelo pomembna.	Program nima vloge, ker je najpomembnejša sama izkušnja.
Tehnološke spremembe omogočajo dostopnejšo ceno in izboljšave.	Program nima pomena, ker je najpomembnejša večja vrednost izdelka/storitve.
BZ je močno diferencirana.	Program nima prave vrednosti, ker je napomembnejša razlika.
BZ je močno pod vplivom modnega trenda.	Program nima prave vrednosti, ker je modnost glavni motivator.
»Prirojena« nizka stopnja ohranjanja kupcev	Program ni priporočljiv, ker si kupci želijo spremembe.
»PRIMEREN« POLOŽAJ	KOMENTAR
Program neposredno podpira vrednost v kupčevih očeh.	Priporočljivo, če je celotni strošek programa nižji od alternativne rešitve.
Gradnja odnosa s kupcem povečuje zaznavanje vrednosti.	Priporočljivo, če je stroškovna učinkovitost sorazmerna drugim programom.
Življenjska vrednost kupca je visoka.	Priporočljivo, če je stroškovna učinkovitost sorazmerna drugim programom.
Stroški ohranjanja kupcev so nižji od pridobivanja novih.	Priporočljivo, če je stroškovna učinkovitost sorazmerna drugim programom.

Vir: Hrovat, 2001: 77

Preden sploh začnemo razmišljati o uvedbi PZ, se moramo prepričati, da se zavedamo, da je »osnova za uspešen program zvestobe kvaliteten izdelek, konkurenčna cena in dobra

postprodajna storitev. Programi zvestobe ne nadomestijo nobenega izmed njih, zato preden začnete o programu sploh razmišljati, dobro analizirajte sebe in konkurenco ter ugotovite, kje so vaše prednosti ter kaj lahko popravite takoj.« (Golob, 2002c: 2)

5.3 Pričakovanja podjetij oz. cilji programov zvestobe

Podjetja v večini primerov v svojih programih zvestobe skušajo zajeti predvsem tiste potrošnike, ki so za podjetje veliko vredni. Delujejo namreč po Paretovem pravilu 80/20, ki pomeni, da 80 odstotkov vsega prometa ustvari 20 odstotkov kupcev. V teh 20-ih odstotkih se torej skrivajo ti najvrednejši kupci, ki jih podjetje skuša zadržati. Ker pa je praksa ponavadi vse prej kot odsev teorije in želja, pa so ti kupci ponavadi zvesti več blagovnim znamkam, še več, ti kupci so najverjetneje najbolj donosni tudi v nam konkurenčnih podjetjih. (Hrovat, 2001:77)

Vseeno pa podjetja od programov zvestobe veliko pričakujejo. **Najpogostejši cilj** je seveda **ohranjanje obstoječih kupcev**. Posredno s tem pa:

- ohranjanje ravni prodaje, marž in dobička,
- povečevanje zvestobe in potencialne vrednosti obstoječih kupcev,
- spodbujanje nakupa tudi drugih izdelkov,
- onemogočanje vstopa drugim blagovnim znamkam in
- tekmeču onemogočiti uvedbo enakega programa.

(Hrovat, 2001:77)

Ograjenškova kot glavni vsebinski cilj programov zvestobe vidi **zgraditev ovir za izstop**, kar vključuje v **obrambno strategijo**, vendar pa pravi, da je zbrane podatke mogoče uporabiti tudi za **napadalno strategijo**, in sicer za **napovedovanje vzorcev vedenja novih kupcev** (Ograjenšek, 2001: 37). Dodati pa velja, da je lahko poleg napovedovanja vedenja novih kupcev ravno s programi zvestobe (tistimi, ki temeljijo na uporabi pametnih kartic oz. elektronskih kartic zvestobe) moč spremljati in ugotavljati tudi in še zlasti **vedenje obstoječih kupcev**. Po mnenju Ograjenškove (2001: 37) je vlogo in pomen programov v poslovnem procesu mogoče analizirati z dveh vidikov, metodološkega in vsebinskega. Njuna smiselna povezava pa je mogoča v okviru Fornellove razvrstitve poslovnih strategij. Na eni strani imamo obrambno oz. defenzivno strategijo, ki kot glavni cilj PZ zagovarja zgraditev ovir za izstop, posredno s tem pa tudi izboljšanje zadovoljstva. V okviru Fornellove razvrstitve v tem primeru govorimo o **vsebinskem cilju**. Na drugi strani pa zadnje čase v ospredje prihaja predvsem **metodološki vidik** programov, saj PZ doživljajo vse večjo informatizacijo in njihova vloga ni več zgolj preprečevanje »množičnega eksodusa kupcev« (Ograjenšek, 2001: 37). Programi, ki temeljijo na uporabi

elektronske kartice zvestobe, so vse bolj pogosti, saj je elektronska kartica pomembno orodje za zbiranje podatkov o kupcih. Podatke (demografske, socioekonomske, psihografske) o potrošniku, ki smo jih zbrali že ob samem vstopu v program, lahko kasneje nadgradimo s podatki tekočih transakcij, pogostosti in vrsti (osebni, telefonski, pisni, spletni) stikov s kupci, s podatki o pritožbah in pohvalah, željah, predlogih ... Ti podatki zahtevajo od podjetja skrbno obravnavo v okviru podatkovnih skladišč (data warehouses) in podatkovnega rudarjenja (data mining). (Ograjenšek, 2001:37)

O'Malleyjeva (1998: 51) prepozna predvsem štiri glavne cilje PZ in pravi, da večina trgovcev trdi, da je cilj PZ **nagraditi ponovni nakup**. To naj bi dosegli s kombiniranjem popustov in raznih nagrad. Uncles (v O'Malley1998: 51) vidi motiviranost potrošnikov za sodelovanje v takih programih v tem, da večina ljudi rada dobi nekaj, kar je pojmovano kot zastonj, oz. jim ni treba za to nič narediti oz. nič dati. Drugi cilj je **zbiranje informacij**. »Vedeti, kdo so naši najboljši kupci, kaj kupujejo in kako pogosto, je naše skrivno orožje.« (Stone v O'Malley1998: 51) Tega pa trgovci vse do nedavnega niso bili sposobni, saj v nasprotju z letalskimi družbami niso imeli avtomatičnega zbiranja podatkov. Danes vse bolj razširjene podatkovne baze po eni strani predstavljajo rešitev problema, po drugi strani pa ustvarjajo novega, in sicer kako upravičiti organizirano zbiranje podatkov. PZ trgovcem ponujajo odgovor na oba problema, saj nudijo tako opravičilo kot tudi mehanizem za zbiranje podatkov. Obljubljene nagrade in možnost vpogleda v zbrane podatke so potrošnike omehčale, da so začeli sodelovati v programih in se (vsaj izgleda tako) strinjajo s tem, da trgovci zbirajo posamezne informacije o njihovem nakupnem vedenju. Tako imajo trgovci možnost, da zgradijo dokaj resnično podobo potrošnikovega življenja. Tovrstne informacije so dobrodošle v vseh funkcijah podjetja. (O'Malley1998: 51) Velikokrat pa je glavni cilj kar **manipulacija potrošnikovega vedenja**. Sofisticiran sistem podatkovne obdelave namreč omogoča individualno targetiranje, s katerim skuša vplivati na nakupno vedenje potrošnika in ga tako spremeniti vsaj v kupca, če ne že v rednega kupca. Zadnji izmed štirih ciljev je **obramba pred konkurenčnimi panogami**. Douling in Uncles pravita, da je odločitev o uvedbi PZ pogosto povezana s konkurenco. Problem programov, ki so jih podjetja oblikovala iz tega razloga, je, da organizacijam pogosto ni jasno, kaj naj bi program dosegel. O'Brien in Jones (v O'Malley1998: 51-52) vidita vzrok za slabo razumljenost in zgrešenost PZ prav v tem. Posledica tega je, da podjetja namenjajo preveč poudarka kratkoročnim rezultatom, strateške cilje pa pogosto zanemarijo.

Zato je pomembno, da se trgovci osredotočijo na **koncept »vrednosti« v smislu celotne vrednosti, ponujene potrošniku**. Ko bo PZ postal komponenta ponudbe trgovca, bo dobil svoje

mesto med drugimi elementi (obseg ponudbe, cene, usluge potrošniku, dizajn, lokacija, priročnost ...), ki tvorijo to celotno vrednost. Širok pogled na vrednost bo prav gotovo bolj vplival na zvestobo kot zgolj PZ. Tako usmerjena organizacija ima večjo možnost za dolgoročno uspešnost. (O'Malley1998: 54) »Zvestoba se mora zaslužiti, in ne kar prisvojiti.« (Mazur v O'Malley1998: 54)

5. 4 Elementi idealnega programa zvestobe

Elemente programa zvestobe lahko razdelimo na vsebinske, metodološke in etične. **Vsebinski elementi** se nanašajo na vlogo PZ kot spodbujevalca zvestobe potrošnikov oz. preprečevalca njihovega prebega h konkurenci. **Metodološki elementi** PZ poudarjajo spoznavanje in nato usmerjanje potrošnikov. V metodološki okvir spadajo tudi zbiranje in analize podatkov ter na podlagi tega oblikovanje ustrezne strategije poslovanja. Ker PZ posegajo na področje varovanja osebnih podatkov, je aktualen tudi njihov **etični vidik**. (Ograjenšek, 2001a: 55-56)

5. 4. 1 Vsebinski vidik

O idealnem programu zvestobe govorimo takrat, ko ta doseže osnovni vsebinski cilj, tj. **povečanje zvestobe kupcev v daljšem časovnem obdobju**. Nekateri elementi so teoretično bolj zaželeni kot drugi. Ograjenškova pojasnjuje, kateri in zakaj. (Ograjenšek, 2001a: 56-60)

1. Razvoj programa – proaktivno vedenje

Ločujemo lahko med dvema vrstama podjetij. Na eni strani so »loyalty leaders« ali vodilni v PZ, na drug strani pa »loyalty followers« ali zasledovalci PZ. Za slednje je značilno, da delujejo reaktivno in PZ razvijajo kot odgovor na poslovne poteze najpomembnejših konkurentov, ki so za razliko delovali proaktivno in kot prvi v panogi uvedli program zvestobe, da bi spodbudili potrošnike k rednemu ali vsaj pogostejšemu nakupovanju.

2. Oblikovalec programa – zunanji ponudnik

Prednost prepustitve oblikovanja programa zunanjemu strokovnjaku je v njegovi nevpletenosti, saj lahko nastopa kot posrednik med partnerji v programu, ne da bi mu katerikoli partner očital pristranskost. Poleg tega zunanji strokovnjak poseduje ustrezna specifična znanja in veščine.

3. Število sodelujočih podjetij - več

4. Število vključenih panog - več

Večje kot je število vključenih podjetij in bolj kot so panoge, iz katerih ta podjetja prihajajo, diferencirane, večjo privlačnost ima program za potrošnika, saj ima več

možnosti za zbiranje točk, s tem pa mu je nagrada lažje dosegljiva. Vseeno pa ima večje število podjetij nekatere slabosti. Tako so lahko izpiski opravljenih transakcij nepregledni, pojavijo pa se lahko tudi težave v sodelovanju, še posebej takrat, ko je oblikovalec programa eden izmed partnerjev. Podjetja pa je včasih tudi strah, da ne bi preveliko število drugih podjetij pripomoglo k temu, da bi podjetje izgubilo pristen stik s potrošnikom. Po drugi strani pa so slabosti tudi pri enem samem podjetju. Podjetje se namreč sooča z visokimi stroški razvoja in upravljanja PZ, analize, ki jih naredi na podlagi zbranih podatkov, so zgolj enodimenzionalne, potrošniki se srečujejo z omejenimi možnostmi zbiranja točk in uveljavljanja nagrad, pa tudi možnost izbire med različnimi nagradami je majhna.

5. Diskriminacija pri vpisu - z

Temeljna odločitev podjetja je, ali bo v program sprejelo le določene člane, ki izpolnjujejo določene pogoje (elitni pristop), ali pa bo štartalo z demokratičnim pristopom in k programu povabilo vsakogar. Demokratični pristop je etično sicer sprejemljivejši, toda stroškovno gledano, dražji.¹³ S strani podjetja je zato smiselnejši elitni.

6. Diskriminacija v programu - z

Večina podjetij skuša s PZ svoje člane razdeliti na bolj ali manj zveste, glede na to, kakšni kupci so (frekvenca, višina nakupov ...). Zvestejše člane temu primerno nagradijo. Dobra stran diskriminacije v programu je v tem, da kadar je elitni status med člani zaželen, to vodi v povečan obseg transakcij. Po drugi strani pa to lahko povzroči izgubo tistih segmentov, ki se čutijo prikrajšane.

7. Ponudniki nagrad – več

Prav tako kot večje število podjetij in različne panoge tudi večje število ponudnikov nagrad program zvestobe naredi privlačnejšega. Zato se podjetja velikokrat povezujejo z različnimi partnerji, ko oblikujejo ponudbo nagrad.

8. Vrste nagrad – nematerialne

Razlikujemo lahko med enostavnimi, preprostimi nagradami, kot so popusti, in zelo kompleksnimi nagradami, kot so filmske premiere, koncerti ... Na oblikovanje prave zvestobe pomembno vplivajo predvsem nematerialne nagrade, ki temeljijo na neke vrste čustveni navezanosti porabnikov na določeno podjetje.

(Ograjenšek, 2001a: 56-60)

¹³ Golobova navaja, da izkušnje kažejo, da približno 2/3 kupcev, ki so v program včlanjeni avtomatsko, za obstoj programa sploh ne ve. (Golob, 2002č)

Podrobneje o psihološkem učinku nagrad govori tudi Hrovatova (2001: 77), ko pravi, da izdelki oz. storitve kupcu zagotavljajo funkcionalno, ekonomsko in psihološko korist. To naj bi bili napomembnejši viri vrednosti za kupca. Zato moramo, če hočemo ugotoviti, kako lahko s PZ vplivamo na spremembo običajnih vedenjskih navad, proučiti tri psihološke učinke. Najprej moramo proučiti, do kakšne mere gre za zvestobo BZ (neposredni učinek) in kdaj gre za zvestobo programu (posredni učinek). Potem moramo ugotoviti, koliko so za kupca vredne ponujene nagrade, in nazadnje še, kakšen je učinek takojšnje in kakšen zakasnjene nagrade. Velikokrat se zgodi, da PZ, namesto da bi spodbujali zvestobo blagovni znamki, spodbujajo zvestobo samemu programu. Ali je to za podjetje slabo ali ne, je odvisno od tega, za kakšne vrste izdelka gre, oz. ali nakup od kupca zahteva veliko vpletenost ali ne. Kadar je vpletenost majhna in od kupca ne zahteva velikega napora, se rado zgodi, da je glavna vrednost programa le nagrada, ki se mu obeta. Nevarnost tega je, da bo, ko bo kupec nagrado enkrat dobil, prenehala tudi motivacija za nakup. Drugače je, ko gre za izdelek večje vrednosti in od kupca zahteva večji napor. V primerjavi s samim izdelkom je tu vrednost nagrad relativno nizka, zato tudi ni glavni motivator nakupa. Vrednost nagrade definira tudi to, ali je program razumljiv in enostaven za sodelovanje, da ponuja več različnih nagrad, ki jih je razmeroma lahko doseči. Vrednost nagrade pa je odvisna tudi od tega, koliko je sama nagrada oddaljena. Programi, ki ponujajo takojšnjo nagrado, so nedvomno privlačnejši, kot tisti, katerih nagrado se pridobi po dolgotrajnem zbiranju točk. Manj kot je nagrada časovno odmaknjena, večja je možnost, da bo spodbujala zvestobo blagovni znamki, in ne samemu programu zvestobe. (Hrovat, 2001: 77)

5. 4. 2 Metodološki vidik

Pomembnost metodoloških elementov v programu zvestobe je, da omogočajo spoznavanje in usmerjanje potrošnikov. Zaradi vse večje informatizacije programi pridobivajo nove razsežnosti in preraščajo zgolj vlogo preprečevanja prebegov potrošnikov h konkurenčnim podjetjem. Najpomembnejši metodološki element je tip kartice, saj je od njega odvisno, na kakšen način, oz. če sploh, bo potekalo zbiranje podatkov o potrošnikih. (Ograjenšek, 2001a: 60-63)

1. Tip kartice zvestobe - elektronske oz. pametne kartice

Poznamo tri vrste kartic, ki se razlikujejo po svoji kompleksnosti in medijski moči. Najenostavnejše kartice so v papirnati obliki in vsebujejo samo osnovne podatke (ime, priimek, naslov, podatki o transakcijah). Tovrstna oblika kartic je razširjena predvsem v videotekah, frizerskih in kozmetičnih salonih, modnih butikih ... Kompleksnejša je plastificirana oz. plastična kartica. Zbiranje in analiza podatkov je poenostavljena z že vpisano črtno kodo, ki omogoča računalniško zapisovanje opravljenih transakcij. Take kartice najdemo v manjših trgovskih verigah. Tehnološko najbolj izpopolnjene pa so t. i.

»pametne« oz. elektronske kartice zvestobe (smart cards). Te imajo vgrajen mikročip, ki ima dvojno zmogljivost, in sicer deluje kot pomnilna enota (ROM) in kot mikroprocesor. Ta kartica se odlikuje po svoji funkcionalnosti. Služi tako zbiranju podatkov o transakcijah kot tudi opravljanju različnih funkcij, koristnih za potrošnika.

2. Zbiranje podatkov o članih v okviru programa zvestobe - da

O članih lahko zberemo različne podatke: demografske (spol, starost, naslov ...), sociografske (poklic, izobrazba, narodna in verska pripadnost ...), ekonomske (pripadnost plačnemu razredu, lastništvo premičnin in nepremičnin ...), psihografske podatke (življenjski stil, nakupovalni vzorci, število in pogostost pritožb ...) ... Za zbiranje katerih podatkov se bomo odločili, je predvsem odvisno od tipa kartice, tehničnih kapacitet skladiščenja podatkov in seveda od finančnih sredstev, ki jih imamo na voljo.

3. Zbiranje podatkov o članih izven programa zvestobe – da

Priporočljivo je, da podatke, zbrane v okviru programa zvestobe, dopolnimo in kombiniramo z viri izven programa, tj. s podatki raziskovalnih ustanov, kot je npr. Statistični urad.

4. Način zbiranja podatkov – uporaba kartice

Celovitejšo podobo svojih potrošnikov si prav gotovo lažje ustvarimo z uporabo »pametnih« kartic. Te elektronske kartice omogočajo, da osnovne podatke, ki smo jih zbrali ob vstopu potrošnika v program, dopolnujemo in kombiniramo z različnimi podatki o nakupnem vedenju posameznega potrošnika in stikov z njimi (pritožbe, pohvale, povpraševanja ...).

5. Obdelava podatkov o članih - da

Če hočemo, da bodo od zbiranja podatkov imele koristi vse poslovne funkcije podjetja, moramo zbrane podatke ustrezno obdelati in analizirati. Tega pa vsa podjetja ne delajo. Obdelava podatkov namreč zahteva precejšnja metodološka znanja, povezovanje z zunanjimi strokovnjaki pa vodi v odvisnost podjetja. Problem pa je tudi v tem, ker podjetja razumejo podatke o potrošnikih kot poslovno skrivnost.

6. Programske rešitve – pretežno interne

Vse programske rešitve morajo biti posebej prilagojene podjetju in njegovemu programu zvestobe. Na začetku si večina podjetij pomaga z zunanjimi strokovnjaki, sčasoma pa skuša delo opraviti sama, saj jim lahko ta neodvisnost prinese bistveno konkurenčno prednost.

(Ograjenšek, 2001a: 60-63)

5. 4. 3 Etični vidik

Analiziranje etičnih elementov programa zvestobe je potrebno, ker PZ pomembno posegajo na področje varovanja osebnih podatkov. Tako lahko med etične elemente uvrstimo predvsem dve problematiki. (Ograjenšek, 2001a: 63-65)

1. Preglednost (transparentnost) varstva zasebnosti porabnikov – da, s komunikacijo navzven

Za dolgoročno uspešnost PZ je zelo pomembna preglednost zbranih podatkov in njihove uporabe. Članom PZ mora biti zagotovljen vpogled v njihovo podatkovno datoteko. Seznajeni morajo biti s tem, katere podatke podjetje zbira in kdo jih lahko uporabi. Zagotoviti je potrebno tudi potrošnikovo anonimnost navzven.

2. Prodaja podatkov, pridobljenih v okviru programa zvestobe - ne

Podatke, ki jih zberemo, je priporočljivo obravnavati kot poslovno skrivnost, kar izključuje prodajo zbranih podatkov drugim podjetjem.

(Ograjenšek, 2001a: 63-65)

Potrošnik je tisti, ki definira odnos, saj do zvestobe nima enakega stališča, kot ga ima podjetje. Velikokrat pa podjetja na to pozabljajo, saj mnoga gledajo le na svojo korist. Komercialni odnos pa ni nič drugačen od drugih, tudi zanj velja, da mora odnos prinašati koristi obema stranema, če se hoče ohraniti. Potrošnik se pri tem večkrat ustavi in premisli, ali mu odnos še ustreza. Pri tem se naslanja na t. i. »**trenutke resnice**«, to so vse najmanjše malenkosti, ki so se potrošniku vtisnile v spomin in na podlagi katerih sprejema odločitve, ki se vežejo na določeno podjetje. Zato moramo **odnos obravnavati celostno** in se hkrati odzivati na različne tržne spremembe. Tu se tudi skriva vzrok neuspeha številnih programov zvestobe, in sicer najpogosteje iz dveh razlogov. Ali so ti programi oblikovani kot podkupnina in jih zaradi tega sploh ne moremo obravnavati kot programe, temveč zgolj kot navadno promocijo, ali pa ne upoštevajo celosti razmerja in tako niso popolni. Največkrat gre za to, da storitev v nekem delu šepa ali pa je v program vključen kak mehanizem, ki že sam po sebi ne more oblikovati zvestobe (npr. telefonski odzivnik). (Irons, 2001: 21) Zato, pravi Irons,

»preprosto ustvariti abstraktno shemo zvestobe, potem pa poslovati kot običajno – to lahko podjetje zadane kot bumerang, in sicer takoj, ko porabniki prepoznajo površinskost zasnove. Globlja vpletenost vseh notranjih in vseh zunanjih strani je nujna pri oblikovanju stabilnega, smiselnega in zadovoljnega dolgoročnega razmerja – torej »prave zvestobe«. /.../ Zelo pomembno je tudi vedeti, da je uresničitev obljube, ki jo podjetje da porabniku, odvisna od številnih ljudi, obljube pa je treba dosledno izpolnjevati – ne le včasih. Podjetje doseže le, kar hočejo doseči zaposleni v njem.« (Irons, 2001: 21)

5.5 Primeri PZ, temelječih na kartici zvestobe, na slovenskem trgu

Programi zvestobe so precej razširjeni na vseh področjih. Nekateri so bolj izdelani, drugi manj. Večina pa jih temelji, če že ne na elektronskih, vsaj na plastičnih karticah zvestobe. V nadaljevanju sledi nekaj primerov kartic zvestobe in oglaševanja programov. Izbor ne pomeni, da so navedeni primeri uspešni in učinkoviti, temveč je zgolj naključen.

1. Programi zvestobe in njihovo oglaševanje v trgovskih centrih s tehničnim blagom



Merkurjev program zvestobe za končne uporabnike v maloprodaji se imenuje **Merkurjev »NA KUP«**. Kartico so uvedli že pred desetimi leti, njen namen pa je pridobiti čimveč končnih porabnikov, spodbujati število nakupov in razvijati številne oblike neposrednega komuniciranja s kupci. Kupci kartico pridobijo z enkratnim nakupom v višini vsaj 5000 SIT. Kupci imajo možnost pridobiti tudi družinsko kartico, kjer se nakupi vseh članov beležijo na isti račun. Merkurjevo kartico zvestobe lahko uvrstimo med popustniške, t. i. bonusne kartice, saj si s seštevanjem nakupov pridobimo bon v določeni vrednosti. Gre pa za plastično kartico.

Nakupni pogoji in ugodnost

V Merkurjevih prodajalnah in trgovskih centrih lahko poleg takojšnjega plačila in plačila s plačilno-kreditnimi karticami izbirate tudi med **plačili na obroke**.

- S plačilno-kreditno kartico Diners-Merkur do 6 obrokov brez obresti. Najmanjši obrok je 5.000 SIT.
- S potrošniškim posojilom na 1+5 obrokov brez obresti in stroškov zavarovanja. Najmanjši obrok je 5.000 SIT.
- Nakupovanje s čeki na 1+5 čekov brez obresti. Najmanjši obrok je 5.000 SIT. Prvi obrok je potrebno poravnati z gotovino ali debetno kartico.

MERKURJEVA KARTICA ZAUPANJA prinaša dodatne ugodnosti

SEŠTEVANJE NAKUPOV
Vsak nakup v Merkurju ob predložitvi Merkurjeve kartice zaupanja ali s plačilno-kreditno kartico Diners-Merkur šteje.

Zabeležimo:

- vse gotovinske nakupe, tudi najmanjše,
- vse negotovinske nakupe, nakupe na obroke, s čeki in plačilno-kreditnimi karticami.

Večji NAKUP šteje več!
Ob koncu vsakega četrtertletja kupcem, ki dosežejo limit 100.000 SIT, podarimo bon. Vrednost je odvisna od seštveka vrednosti nakupov v obračunskem obdobju. Zadnje trimesečno obdobje se je zaključilo z 31. julijem. Naslednje bo trajalo do konca oktobra

SEŠTEVEK VREDNOSTI NAKUPOV	BON V VREDNOSTI
od 100.000 do 200.000 SIT	2 % od obračunske vrednosti*
od 200.001 do 300.000 SIT	3 % od obračunske vrednosti*
od 300.001 do 400.000 SIT	4 % od obračunske vrednosti*
nad 400.001 SIT	5 % od obračunske vrednosti*

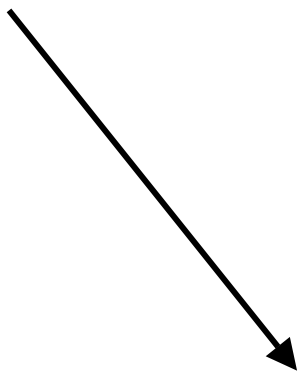
***Obračunska vrednost:**
zneski za obračun se zaokrožujejo na 50.000 SIT, kar pomeni, da neobračunani del nakupov prenesemo v naslednje obračunsko obdobje. Pri obračunavanju upoštevamo nakupe opravljene v zadnjih dvanajstih mesecih pred datumom obračuna.

VSAK NAKUP ŠTEJE DVAKRATI!
Vse kupce, ki bodo v obdobju enega četrtertletja opravili 30 ali več nakupov, čaka prijetno presenečenje v obliki praktičnega darila. Nakupi se seštevajo le ob predložitvi Merkurjeve kartice zaupanja ali pri plačilu s plačilno-kreditno kartico Diners-Merkur.

DOGODIVŠČINE NA KUPI!
Vsake tri mesece **izžrebamo 10 imetnikov** naših kartic, ki z nami preživijo dan poln zabave. Z balonom poletijo nad Ljubljano, potestijo svoj gurmanski apetit in dan zaključijo s koncertom znanega slovenskega glasbenika.

Za podrobnejše informacije se obrnite na Merkurjeve prodajalce. Če opazite, da podatki na vaši kartici niso točni ali če kartico izgubite, vas prosimo, da nam to sporočite na naslov: Merkur, d. d., Maloprodaja, Cesta na Okroglo 7, 4202 Naklo ali po telefonu: (04) 258 87 13. Poslali vam bomo novo kartico. Da vam bomo po koncu obračunskega obdobja lahko poslali vrednostni bon, vas prosimo, da nam na zgornji naslov sporočite tudi morebitne spremembe bivališča.

Tudi trgovsko podjetje s tehničnim blagom **Obi** je uvedlo svojo kartico zvestobe, **BOBER BONUS KARD**. Ta kartica je v prvi vrsti popustniška kartica, saj imajo njeni lastniki do 5-odstotni popust na vse izdelke. Poleg tega pa imajo še druge prednosti, kot je razvidno iz njihovega oglaševanja.



**KDOR JO IMA,
VELIKO
PRIHRANI!**



OBI Kdor jo ima, veliko prihrani!
Bober Bonus Card
2 096000 000001

**KDOR JO IMA,
TA IMA**

- ▶ DO 5 % BONUSA
NA VSE IZDELKE
- ▶ MENJAVO BLAGA
BREZ VPRAŠANJ
- ▶ NAJEM TOVORNE PRIKO-
LICE ZA OSEBNI AVTO
PO POLOVIČNI CENI
- ▶ DOSTAVO KUPLJENEGA
BLAGA NA DOM PO
POLOVIČNI CENI
- ▶ ENOLETNO GARANCIJO
- ▶ ZELO UGODNE PONUDBE

2. Programi zvestobe v trgovinah z živili



Kartica prednosti s številnimi prednostmi in ugodnostmi nagrajuje kupce, ki nakupujejo prehrambene in galanterijske izdelke v maloprodajni mreži **ŽIVILA KRANJ, d. d.** Kartico prednosti lahko kupci pridobijo ob prvem enkratnem nakupu, vrednem več kot 5000 SIT, v katerikoli prodajalni ŽIVILA KRANJ, d. d. Imetnik kartice prednosti lahko dobi tudi dodatno družinsko kartico, ki jo uporablja drug družinski član, prosilec pa mora v izjavi navesti njegove podatke. Skupaj z dodatnim članom lahko tako hitreje priigrata 7500 nakupnih točk in s tem pravico do nagrade. Ob tem pa bosta vsak s svojo kartico zbirala točke za Kupone prednosti in Velike nakupne točke. Zbrane točke prinašajo popust in nagrade. Kartica spada v družino elektronskih kartic, saj ima vgrajeno integrirano vezje, ki omogoča večje zbiranje podatkov in njihovo obdelavo.

Tušev program zvestobe se imenuje **TUŠ KLUB**. Njegovi člani lahko pričakujejo številne ugodnosti in popuste. Tuš klub omogoča veliko raznovrstnih ugodnosti: od nakupa izdelkov 50 % ceneje do nakupa oblačil po posebno nizkih cenah, plačil na obroke, ugodnih potovanj, popustov za otroke in še mnogo več. Tuš klub ni samo klub ugodnosti, ampak tudi klub nagrad in pozornosti. Med člani se vsako leto opravi več izborov in se jih za zvestobo nagradi s privlačnimi nagradami, kot so avtomobil, skuter, potovanje ...





Drobne pozornosti pa, kot znamenje zvestobe, podarjajo vsem članom tuš kluba. Kartico se lahko pridobi v vseh trgovinah in franšiznih prodajalnah TUŠ ob enkratnem nakupu nad 3000 tolarjev. Včlanitev v Tuš klub pa zahteva poleg enkratnega nakupa nad 3000 sit še izpolnitev vprašalnika.¹⁴

Trgovsko podjetje **Mercator** zvestobo svojih kupcev spodbuja tudi z modro in zeleno kartico zvestobe.

Modra Mercator Pika je **Mercatorjeva kartica**, ki prinaša ugodnosti. Namenjena je njihovim zvestim kupcem, ki plačujejo z gotovino. Zvestoba se v Mercatorju namreč še posebej izplača. Vsak nakup z modro kartico za 1000 SIT na prodajnem mestu z oznako Mercator Pika prinaša bonitetno piko. Število pik se z vsakim nakupom poveča. Ko jih imetnik zbere dovolj, lahko začne uveljavljati ugodnosti pri nakupih v Mercatorju ali pa se odloči, da bo še naprej zbiral pike in se tako potegoval za bonitete višjega razreda oz. sodeloval v velikem nagradnem žrebanju ob koncu obdobja.



Zelena Mercator Pika je namenjena tistim zvestim kupcem, ki namesto gotovine raje uporabljajo praktično plačilno kartico. Zelena Mercator Pika je plačilna kartica in hkrati kartica ugodnosti, saj tudi z njo ob vsakem nakupu zbirate bonitetne pike. Nastale obveznosti kupec poravnava enkrat mesečno s trajnikom ali s položnico. Po želji pa se nakupe lahko poravnava tudi z gotovino.



¹⁴ Tušev vprašalnik za pristop v Tuš klub je natisnjen v prilogi.

3. Časopisno podjetje

Bralci časopisa **DELA** in **SLOVENSKIH NOVIC** so avtomatično včlanjeni v **ČASOPISNI KLUB**. S tem pridobijo kartico ugodnosti. Sam klub in ugodnosti pa so članom predstavljene dokaj skopo.



UGODNOSTI
BREZPLAČNO
POPUSTI
POPUSTI
BREZPLAČNO
PRIVILEGIUM

Vse slovenske besede za četrtno cene.

DELO

Slovenski pravopis

Novi Slovenski pravopis v broširani izdaji je v prednaročilu samo članom Časopisnega kluba na voljo po prednaročniški ceni za 4.980 tolarjev, kar je več kot štirikrat manj od redne cene v knjigarnah! Pravopis, ki bo predvidoma izšel marca, vsebuje vse besede, razlage in podatke, kot jih vsebuje trdo vezana izdaja. Za naročila lahko pokličete telefonsko številko Naročnine 01/473 76 00.

časopisni klub
KLUB NAROČNIKOV DELO IN SLOVENSKIH NOVIC

Član Časopisnega kluba lahko postanete preprosto tako, da pokličete telefonsko številko Naročnine 01/473 76 00 in se naročite na Delo ali Slovenske novice

4. Ponudnik goriv

Tudi ponudniki goriv ne pozabljajo na zvestobo. **Petrolovo** poslovanje namreč temelji na številnih karticah, ki nosijo skupno ime **MAGNA**, med njimi najdemo tudi dve, ki spadata v skupino kartic zvestobe. **Rdeča Magna** in **Magna ETN** od 1. septembra 2002 dalje nista več samo Petrolovi plačilni kartici, pač pa hkrati tudi kartici zvestobe.

Rdeča Magna: Vsak nakup Magna avtomatično prinese določeno število točk, mesečno zbrano število točk pa predstavlja merilo za uvrstitev v enega od petih bonitetnih razredov, na katerega je vezana višina popusta, do katerega bo imetnik upravičen ob nakupu večine »negoriv« na Petrolovih servisih. Najbolj zvesti kupci, ki Magno pogosto uporabljajo, bodo pri nakupu hrane, pijače, galanterije, izdelkov za nego in vzdrževanje vozila idr. namesto z dosedanjimi tremi odstotki lahko nagrajeni z osmimi odstotki popusta.



Magna ETN kartica je plačilno-popustniška kartica, s katero se lahko plačuje nakupe ter koristi popuste v mreži popustniških mest, ki jih upravlja podjetje ETN d. o. o. iz Ljubljane. Namenjena je ljudem, ki veliko potujejo, poleg vseh ugodnosti, ki jih nudi Magna kartica, pa so imetniki Magna ETN kartice deležni še nekaterih dodatnih ugodnosti. Z njo je mogoče kupovati na vseh Petrolovih bencinskih servisih, plačevati avtomehanične in storitve rent a car, uporabljate pa jo lahko tudi v zavarovalnicah, turističnih agencijah, različnih trgovskih in storitvenih dejavnostih pa tudi v priznanih gostinskih lokalih, hotelih, restavracijah, smučarskih središčih ter zdraviliščih. Popuste se lahko koristi le na posebej označenih popustniških mestih ETN.



5. Letalska družba



Letalska družba **Adria Airways** je bila prva izmed slovenskih podjetij, ki je sledila svetovnim trendom na področju programov zvestobe. Z včlanitvijo postanete najprej član Adriinega kluba **Adria Privilege Club** in prejmete **modro člansko kartico**. **Srebrni** ali **zlati član** pa lahko postanete, če v posameznem koledarskem letu potujete še pogosteje in zberete določeno minimalno število točk ali poletov. Za srebrno kartico je treba zbrati najmanj 20.000 točk ali 25 poletov v koledarskem letu, za zlato pa najmanj 35.000 točk ali 40 poletov. Vse tri kartice prinašajo določene ugodnosti, nekatere več, druge manj:

Tabela 5. 4: Ugodnosti članstva

Pregled ugodnosti članstva	modri	srebrni	zlati
Prednost na čakalnih listah	✓	✓	✓
Prijava na polet pri okencu za poslovni razred		✓	✓
Obesek za označitev prtljage		✓	✓
Brezplačen prevoz dodatnih 10 kg prtljage		✓	
Brezplačen prevoz dodatnih 20 kg prtljage			✓
10 brezplačnih certifikatov za prevoz v poslovnem razredu		✓	
Rezervacija prevoza v poslovnem razredu			✓
Brezplačen vstop v letališke salone na rednih linijah		✓	✓
Brezplačen vstop v letališke salone Diners Cluba za imetnike plačilne kartice Diners Club Adria Airways	✓	✓	✓

6. Kartice soznamk Vse bolj razširjene so tudi kartice soznamk ali partnerske kartice. V svetu so kartice “Co-brand” uveljavljena oblika sodelovanja med podjetji in izdajalci kartic. Prednost teh kartic je njihova vsestranskost, saj so v eni kartici združene vse ugodnosti klasične plačilne kartice kot tudi vse ugodnosti, ki jih nudi poslovni partner. Partnerske kartice se razlikujejo od klasične Diners Club kartice po tem, da imajo v desnem zgornjem kotu natisnjen logotip poslovnega partnerja.



Diners-Adria Airways Slovenije



Diners-Merkur



Diners-Nama



Diners-Golf zveza Slovenije



Diners-Slovenske železnice



Diners-Mobitel



Diners-Delo, SN



Diners-Generali



Diners-Bank Austria Creditanstalt

6. MARKETINŠKI ODNOSI, PROGRAMI ZVESTOBE IN UPRAVLJANJE ODNOSOV S KUPCI KOT MEDSEBOJNO POVEZANI ELEMENTI V SLUŽBI USTVARJANJA ZADOVOLJNIH IN ZVESTIH KUPCEV

Zadovoljiti kupca in z njim ustvariti trajen odnos pomeni, ustvariti zvestega kupca. To pa od nas zahteva, da se odmaknemo od izdelčne usmerjenosti, pod mikroskopom pogledamo kupce, jih prepoznamo in spoznamo, jim skušamo ustreči in z njimi zgraditi odnos. Zadovoljni in zvesti kupci nas lahko pripeljejo do bistvene konkurenčne prednosti. Do tega cilja pa vodi dolga pot.

V MO niso pomembni samo odnosi s kupci, temveč z vsemi deležniki, s katerimi ima organizacija stik. Ker pa je bil naš cilj, spoznati, kako ustvariti zadovoljne in zveste kupce, pa je prav, da vključimo še koncept upravljanja odnosov s kupci, in sicer kot koncept, ki izhaja iz MO. Delno se namreč MO implementirajo tudi skozi koncept upravljanja odnosov s strankami in njegovo tehnologijo. **Marketinškim odnosom, upravljanju odnosov s strankami in programom zvestobe je skupno, da se vsi osredotočajo na ohranjanje kupcev.** Ko spoznamo svoje kupce, lahko med njimi ločimo tiste **najdonosnejše**, s katerimi želimo **zgraditi odnos**. **Najboljše kupce seveda nagradimo.** To storimo v okviru programa zvestobe. Velja omeniti tudi **kartico zvestobe**, ki jo kupci dobijo pod posebnimi pogoji. Kartica ima dvojno vlogo, in sicer na eni strani jo lahko vključimo v okvir CRM-ja, saj ima **vlogo medija**, prek katerega se informacije o nakupnem obnašanju kupca stekajo v bazo podatkov in se nato analizirajo, na drugi strani pa kartica zvestobe predstavlja **spomin podjetja**, da gre za zvestega kupca, ki ga je treba nagraditi v obliki raznih popustov in nagrad. Vidimo lahko, da so ti trije koncepti (MO, CRM in PZ) med seboj povezani. Med njimi lahko potegnemo kar nekaj idejnih podobnosti.

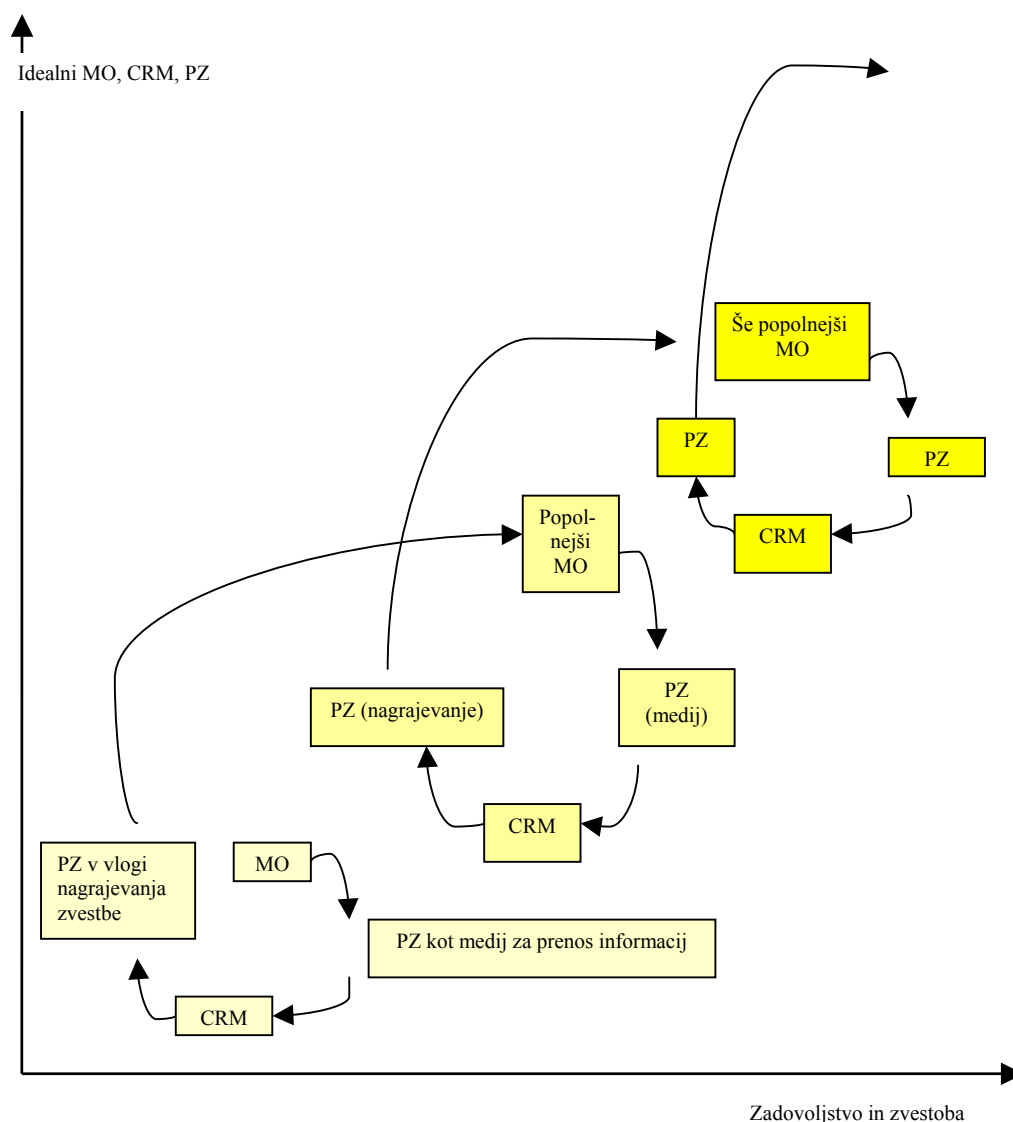
Vsem trem je namreč skupno:

- **cilj ohranjanja kupcev,**
- **vzpostavljane oz. gradnje odnosov,**
- **celostno delovanje, kjer koncept zadeva vse zaposlene in vsako funkcijo podjetja, in**
- **dolgoročnost koncepta.**

Izpolnitev teh načel nas bo gotovo pripeljala do uspeha. Veliko kritikov tem konceptom očita, da stroškovno niso sprejemljivi. Ker se koncepti medsebojno odlično ujemajo in dopolnjujejo tako idejno kot izvedbeno, vidim **stroškovno učinkovitost** ravno v njihovi **kombinaciji oz. integraciji**. Le **hkratna uvedba in resnično izpolnjevanje zahtev bosta vodila do njihove stroškovne učinkovitosti**. Zato lahko rečemo, da so marketinški odnosi, upravljanje odnosov s kupci in programi zvestobe **medsebojno odvisni elementi v službi ustvarjanja zadovoljnih in zvestih kupcev**.

Medsebojno odvisnost in nadgradnjo MO, CRM in PZ sem prikazala tudi v spodnjem grafu (Slika 6. 6), iz katerega je razvidno, da se **marketinški odnosi, upravljanje odnosov s strankami in programi zvestobe spiralasto premikajo na višje, popolnejše pozicije**, saj marketinška perspektiva CRM-ja temelji na potencialu, ponuditi boljše storitve kupcu in s tem izboljšati marketinško učinkovitost. Model prikazuje, da PZ, ki temeljijo na elektronskih karticah zvestobe, omogočajo zbiranje informacij, ki se nato obdelajo v okviru CRM-ja, na drugi strani pa tudi sam koncept CRM-ja omogoča nagrajevanje zvestih kupcev v okviru PZ. Oboje pa vodi k izboljšanju marketinških odnosov. Menim, da **CRM in PZ sami zase ne morejo uspešno graditi odnosov in ustvarjati zvestobe**. Ker so si koncepti idejno tako blizu, poleg tega pa vsaj delno uporabljajo enako izvedbeno taktiko (kartični sistem, zbiranje podatkov, analiza podatkov ...), bi bilo tudi nesmiselno in napačno, ne integrirati teh treh konceptov.

Slika 6. 6: Integracija MO, CRM in PZ



V nalogi sem vsakega izmed konceptov razčlenila tako podrobno ravno iz razloga, da bi prepoznali njihovo **medsebojno bližino**, tako idejno kot tudi implementacijsko. Le iz ločene in podrobne razčlenitve je mogoče razpoznati njihove skupne točke in njihovo komplementarnost. Tista podjetja, ki bodo do tega spoznanja prišla med prvimi in se bodo tega lotila resnično celovito, bodo konkurenčno prednost prav gotovo pridobila. Kajti, **»e/dina pot, da imaš dobro podjetje, je veliko srečnih kupcev!«** (Oven, 1994: 36)

7. SKLEP

V diplomski nalogi **Ustvarjanje zadovoljnih in zvestih kupcev** sem izhajala iz razmer današnje tržne dinamike in njenih posebnosti, ki v želji po preživetju silijo podjetja, da si pridobijo konkurenčno prednost. V času, ko so storitve prav tako, če ne še bolj pomembne od samih izdelkov, vidim to **konkurenčno prednost v zadovoljnih in zvestih kupcih**. Razmere, ko je bil izdelek središče dogajanja, so že zdavnaj zapisane zgodovini, danes je središče potrošnik. Čeprav oguljena, pa vendar še vedno aktualna, je fraza: **Kupec je kralj**.

Zadovoljiti kupca pomeni, ponuditi mu tisto, kar je pričakoval; še več, pomeni, ponuditi **več, kot je pričakoval**. Tako lahko njegovo pričakovanje presežemo, in ne zgolj dosežemo. Zadovoljen potrošnik pa je najboljše marketinško orodje v smislu promocije samega podjetja. Zadovoljstvo je tudi zelo blizu zvestobi. Sicer teze, da zadovoljstvo vedno vodi k zvestobi, ne moremo potrditi, lahko pa rečemo, da je največja možnost, da potrošnik ostane zvest podjetju, če je z njim zadovoljen. O zvestem kupcu lahko govorimo takrat, ko kupca zadovoljimo in z njim ustvarimo trajen odnos, v katerem uspehe žanjeta obe strani. To pa od nas zahteva, da se odmaknemo od izdelčne usmerjenosti in pod mikroskopom pogledamo kupce, jih prepoznamo in spoznamo, jim skušamo ustreči in z njimi zgraditi odnos. Kot sem že dejala, le zadovoljni in zvesti kupci nas lahko pripeljejo do bistvene konkurenčne prednosti.

Pot do zadovoljnih in zvestih kupcev vidim v tem, da se torej odmaknemo od izdelčne usmeritve in se osredotočimo na kupca. Z njim moramo **zgraditi vzajemno koristen odnos**, ki mora temeljiti na **obojestranskem zaupanju in recipročnosti**. Vezni člen odnosa pa postane **izpolnjevanje obljub**. Odnos je torej tisti, ki vodi do zadovoljnih in zvestih kupcev. Le skozi trajen odnos lahko svoje kupce spoznamo, se jim prilagodimo in jim ponudimo prav tisto, kar so želeli. To je tudi razlog, zakaj sem v nalogi podrobneje razčlenila tri koncepte, katere vidim kot **nujne in medsebojno odvisne elemente v službi ustvarjanja zadovoljnih in zvestih kupcev**. Kot prvega sem pod drobnogled vzela **koncept marketinških odnosov**, koncept, ki predstavlja **identificiranje, ustvarjanje, ohranjanje in spodbujanje odnosov s kupci in drugimi deležniki na način, ki prinaša profit, vendar pod pogojem, da so zadovoljeni cilji vseh udeleženi**. To se doseže z vzajemno **menjavo in izpolnjevanjem obljub**. Marketinški odnosi so filozofija, ki mora prevevati vsako strategijo in vsako poslovno odločitev podjetja. Kot drugega sem proučila **koncept upravljanja odnosov s strankami** kot koncept, ki izhaja iz marketinških odnosov. Zanj lahko rečemo, da je nekakšna **kombinacija procesa in tehnologije, ki stremi k razumevanju potrošnikov s perspektive, kdo sploh so, kaj delajo in kako**

izgledajo. Je perspektiva, ki tendira k dolgoročnim odnosom z izbranimi kupci, o katerih podjetje zbira informacije in jih s pomočjo informacijske tehnologije analizira. Upravljanje odnosov s strankami pa ne pomeni zgolj nakupa tehnologije, temveč strategijo, katere implementacija mora biti občutena v celotnem podjetju. Z zbiranjem informacij o naših kupcih lahko tako izločimo tiste najboljše – za podjetje najvrednejše. Take kupce moramo obravnavati s posebno taktiko, saj jim moramo pokazati, da so nekaj posebnega. Svoje zveste kupce moramo nagraditi. Tako sem, kot tretji koncept, vključila **programe zvestobe**. V okviru programov zvestobe velja omeniti tiste, ki v svoji izvedbeni strategiji vključujejo **kartice zvestobe**, še posebej elektronske ali pametne kartice z vgrajenim mikročipom, ki beleži vedenje posameznega kupca, poleg tega pa mu omogoča še nekatere dodatne storitve. Kartica je pomembna iz dveh razlogov. Na eni strani predstavlja **medij**, prek katerega se informacije o nakupnem obnašanju stekajo v bazo podatkov in se nato uporabijo v okviru upravljanja odnosov s strankami, po drugi strani pa predstavljajo **spomin podjetja**, da gre za zvestega kupca, ki ga je treba nagraditi v obliki raznih popustov in nagrad.

Podrobna razčlenitev vsakega izmed konceptov je pokazala, da jih družijo kar nekaj značilnosti, zaradi katerih bi bila njihova neintegracija zgrešena in stroškovno draga. V skupnem imenovalcu teh treh konceptov tako najdemo poleg **osredotočanja in težnje k ohranjanju kupcev** podjetja še **vzpostavljanje oz. gradnjo odnosa, celostno delovanje, kjer koncepti zadevajo vse zaposlene in vsako funkcijo podjetja**, kot zadnje pa še **dogorodnost konceptov**. Izpolnitev načel teh konceptov je gotova pot do uspeha. Še iz enega razloga je integracija marketinških odnosov, upravljanja odnosov s strankami in programov zvestobe nujna oz. priporočljiva. Veliko kritikov namreč tem konceptom očita njihovo stroškovno nesprejemljivost. Ker se ti koncepti medsebojno ujemajo in dopolnjujejo tako idejno kot izvedbeno, vidim **stroškovno učinkovitost ravno v njihovi kombinaciji oz. integraciji**. Le njihova hkratna uvedba in resnično izpolnjevanje zahtev bosta vodila do njihove stroškovne učinkovitosti.

Medsebojno odvisnost marketinških odnosov, upravljanja odnosov s strankami in programov zvestobe sem ponazorila tudi v **grafu Integracija MO, CRM in PZ**, katerega ideja je, da se **marketinški odnosi, upravljanje odnosov s strankami in programi zvestobe spiralasto premikajo na višje, popolnejše pozicije, kar vodi v izboljšane odnose in s tem do zadovoljstva in zvestobe kupcev**. Skozi analizo teh konceptov sem prišla do sklepa, da koncept upravljanja odnosov s strankami in programi zvestobe sami zase ne morejo uspešno graditi odnosov in ustvarjati zvestobe. Ker so si koncepti idejno tako blizu in vsaj delno uporabljajo

enako izvedbeno taktiko (kartični sistem, zbiranje podatkov, analiza podatkov ...), bi bilo res nesmiselno in napačno, če ne bi izkoristili prednosti njihovega integriranja.

Pot do zadovoljnih in zvestih kupcev pa je dolga.

*»Kot kak star iskalec zlate rude, ki izpira zlato,
se moramo sprijazniti s tem, da bomo izkopali veliko peska,
preden bomo pozneje iz njega potrpežljivo izprali nekaj drobnih delcev
zlate rude.«*

Dorothy Bryant

Zatorej, si velja še enkrat zapomniti: **»Zvestobo si je treba zaslužiti, in ne prisvojiti!«** (Mazur v O'Malley 1998: 54)

LITERATURA

- Barsky, Jonathan D. (1995): **World-class customer satisfaction**, Irwin, Professional Publishing, New York.
- Berdnik, Mojca (1995): **Nauči kupca, da bo imel res prav. Zadovoljni kupec poganja celotno poslovanje**, MANAGER, 8, str. 54.
- Bošnik, Lucija (2002): **Uvedbo CRM omejuje slaba informacijska kultura podjetij**, FINANCE, 108, str. 22.
- Christy, Richard; Oliver, Gordon in Penn, Joe (1996): **Relationship Marketing in consumer Markets**, Journal of Marketing Management, 12, str. 175-187.
- Česen Čatar, Petra (2001): **Tržniki, zgledujte se po divjih lovcih!**, MANAGER, 6, str. 51.
- Douglas Henry, Craig (2000): **Is Customer Loyalty a Pernicious Myth?** Business Horizons, Julij, 2000, URL: <http://www.findarticles.com>.
- Drevenšek, Mojca (2002): **Migracije porabnikov**, Marketing Magazin, 259, str. 30.
- Eržen, Boris (2002): **Fokus: Vrednost podjetja določajo njegove stranke**, GOSPODARSKI VESTNIK, 10, str. 7.
- Golob, Maja (2002): **Oportunitetni stroški slabe kvalitete storitve**, (URL: www.spago.si, 17. 7. 2002).
- Golob, Maja (2002a): **Zakaj je obvladovanje odnosov s kupci danes potreba?** (URL: www.spago.si, 23. 4. 2002).
- Golob, Maja (2002b): **Ko uvajate CRM, mislite na zaposlene**, (URL: www.spago.si, 16. 9. 2002).
- Golob, Maja (2002c): **Programi zvestobe 1. del: Potreba ali modna muha?**, (URL: www.spago.si, 11. 6. 2002).
- Golob, Maja (2002č): **Programi zvestobe 2. del**, (URL: www.spago.si, 17. 7. 2002).
- Gordon, Ian H. (1998): **Relationship Marketing (New strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep them forever)**, John Wiley & Sons Canada, Ltd., Toronto, New York, Chichester, Weinheim, Brisbane, Singapore.
- Grönroos, Christian (1999): **Relationship Marketing; Challenges for the Organization**, Journal of Business Research, 46, 3, str. 327-335.
- Hrovat, Metka (2001): **Menedžment: Nova doba trženja - upravljanje odnosov s strankami ali CRM**, SVETOVALEC iz Gospo. vestnika, 29, str.50.
- Hrovat, Metka (2001): **Najbolj pogosta je poligamna zvestoba**, MANAGER, 7, str. 77.

- Hvala, Primož (2001): **“Samo” drugačna filozofija poslovanja**, v: Zbornik prispevkov 6. Marketinške Konference, Portorož, ur. Primož Hvala, Časnik Finance; Društvo za marketing Slovenije, 2001.
- Irons, Ken (2001): **Podkupovanje kupca ni program zvestobe**, FINANCE, 89, str. 21.
- Jančič, Zlatko (1996): **Celostni marketing**, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Jančič, Žabkar (2002): **Impersonal vs. Personal Exchanges in Marketing Relationship**, Journal of Marketing Management, 18, str. 657-671.
- Kočevar, Matija (2002): **Fokus: Več kot le tehnologija**, GOSPODARSKI VESTNIK, 10, str. 13.
- Kostanjšek, Eva; Batagelj, Zenel, (2000): **Nekateri vidiki merjenja zadovoljstva potrošnikov**, Marketinška konferenca, Portorož, 29.–30. 6. 2000, URL: <http://www.cati.si>
- Kotler, Phillip (1996): **Marketing Management**, Practice Hall, USA.
- Light, Ben (2001): **A review of the issues associated with customer relationship management systems**, Global Co-Operation in the New Millennium, The 9th European Conference on Information Systems, Bled, Slovenia, 2001.
- McCarville, Ron (2000): **Satisfaction – The Basis of Client Loyalty**, Parks & Recreation, 1, URL: <http://www.findarticles.com>.
- Michaud, Laura (2000): **Beyond Satisfaction: Five keys to creating true customer loyalty**, Hispanic Times Magazine, August 01, 2000, URL: <http://www.findarticles.com>.
- Morgan, Robert M.; Hunt, Shelby (1999): **Relationship-Based Competitive Advantage; The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy**, Journal of Business Research, 46, 3, str. 281-290.
- Morris, Michael H.; Brunyee, Janinne; Page, Michael (1998): **Relationship Marketing in Practice; Myths and Realities**, Industrial Marketing Management, 27, 4, str. 359-371.
- Naumann, Earl (2001): **How to Implement a Customer Satisfaction Program**, Business Horizons, Januar, 2001, URL: <http://www.findarticles.com>.
- Ograjenšek, Irena (2001): **Programi zvestobe**, FINANCE, 10, str. 37.
- Ograjenšek, Irena (2001a): **Elementi idealnega programa zvestobe**, v: Zbornik prispevkov 6. Marketinške Konference, Portorož, ur. Primož Hvala, Časnik Finance; Društvo za marketing Slovenije, 2001.
- O'Malley, Lisa (1998): **Can loyalty schemes really build loyalty?** Marketing Intelligence & Planning, 16, 1, str. 47-55.
- O'Malley, Lisa; Prothero, Andrea (2002): **Beyond the frills of relationship marketing**, Journal of Business Research, 11 September 2002.

- Oven, Edvard (1994): 100 misli za vodenje in uspešno poslovanje, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Payne, A.; Christopher, M.; Clark, M.; Peck, H. (1998): **Relationship Marketing for Competitive Advantage, Winning and keeping customers**, The Chartered Institute of Marketing, Butterworth Heinemann.
- Pirc, Mitja (2001): **Analitični CRM oziroma kako iz podatkov dobiti informacije, iz informacij pa znanje**, v: Zbornik prispevkov 6. Marketinške Konference, Portorož, ur. Primož Hvala, Časnik Finance; Društvo za marketing Slovenije, 2001.
- Rowley, Jennifer; Dawes, Jillian (2000): **Disloyalty: a closer look at non-loyals**, Journal of Consumer Marketing, 17, 6, str. 538-549.
- Ryals, Lynette (2002): **Are your customers worth more than money?**, Journal of Retailing and Consumer Services, 9, 5, str. 241-251.
- Ryals, Lynette; Knox, Simon (2001): **Cross-functional issue in the implementation of relationship marketing through customer relationship management**, European Management Journal, 19, 5, str. 534-542.
- Sheth, J. N.; Parvatiyar, A. (2000): **Handbook of Relationship Marketing**, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Štoder, Terens (1999): Zaupanje kot temeljna sestavina vzpostavljanja marketinških odnosov, Diplomaska naloga, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Varva, Terry G. (1992): **Aftermarketing, How to keep customers for life through relationship marketing**, Irwin, Professional Publishing, New York.
- Wulf, Kristof De; Odekerken-Schröder, Gaby (2002): **Assessing the impact of a retailer's relationship efforts on consumers' attitudes and behavior**, Journal of Retailing and Consumer Services.
- Zorman, Marijana (2001): **Menedžment: CRM - poslovni primer**, SVETOVALEC iz Gospo. vestnika, 36, str. 84.

INTERNETNI VIRI

- www.adria.si
- www.cati.si
- www.etn.si/kartice-magna.htm
- www.findarticles.com
- www.merkur.si

- www.spago.si
- www.trgovinetus.com
- www.zivila-kranj.si

PRILOGA - Pristopna izjava kot pogoj včlanitve v TUŠ KLUB



Osební podatki

Spoštovani kupec!

Ob enkratnem nakupu nad 3000 sit prejmete kartico in tako postanete član TUŠ KLUBA.

Pred vami je pristopni obrazec za včlanitev v TUŠ KLUB.

Prosimo vas, da ga izpolnite in oddate v vaši najbližji trgovini ali franšizi TUŠ.

Ime in priimek:

Ulica in hišna št.:

Poštna številka in kraj:

Spol: ☐ ženski ☐ moški

Mesečni prihodek:

manj kot 80.000 SIT ☐

80.000 do 150.000 SIT ☐

150.000 do 250.000 SIT ☐

nad 250.000 SIT ☐

Število družinskih članov:

sam

2

3

4

5

več kot 5



Datum rojstva:

Dan		Mesec		Leto	
-----	--	-------	--	------	--

Nakupne navade

Pogostost nakupov v trgovinah TUŠ:

- | | |
|-------------------------|--|
| vsak dan | |
| dva do trikrat tedensko | |
| enkrat tedensko | |
| redkeje | |

Oddaljenost od trgovine:

- | | |
|---------------|--|
| do 300 m | |
| 300 m do 1 km | |
| 1 km do 5 km | |
| več kot 5 km | |

V katerih trgovinah poleg trgovin TUŠ še kupujete:

Prosti čas

Hobi in preživljanje prostega časa:

tedensko ☐
mesečno ☐
redkeje ☐
nikoli ☐

Prehranjevalne navade

Način prehranjevanja : ☐ doma ☐ v restavracijah

Vrsta prehrane:

ne pazim na vrsto prehrane ☐
zdrava prehrana ☐
bioprehrana ☐
vegetarijanska ☐
dietna prehrana ☐

Ostalo

Najljubša barva :

Domače živali :

Informacije so denar

Podpis člana TUŠ KLUBA

PODATKI O KARTICI (izpolni odgovorna oseba v trgovini)

Ime in priimek odgovorne osebe v trgovini: _____

Številka kartice: _____

Datum pridobitve: _____

Poslovna enota: _____

Kartico izdal: _____

Podpis odgovorne osebe v trgovini TUŠ: _____

S podpisom tega obrazca dovoljujem, da družba Engrotuš d.o.o., Cesta v Trnovlje 10a, 3000 Celje, moje podatke, ki sem jih posređoval-a zgoraj, shranjuje in obdeluje z namenom obveščanja podpisnika tega obrazca za včlanitev o izbranih promocijskih aktivnosti družbe. Posredovani podatki bodo obravnavani v skladu z Zakonom o varstvu osebnih podatkov.

Podpis člana TUŠ KLUBA

PODATKI O KARTICI (izpolni odgovorna oseba v trgovini)
Številka kartice:
Datum pridobitve:
Poslovna enota:
Kartico izdal:
Podpis odgovorne osebe v trgovini TUŠ: