

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**SPODBUJANJE ZVESTOBE KUPCEV NA
MEDORGANIZACIJSKEM TRGU**

Ljubljana, september 2009

PETER POŽRL

IZJAVA

Študent Peter POŽRL izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Iče ROJSEK, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 21.09.2009

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1.1 OPREDELITEV PROBLEMA	1
1.2 NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA	4
1.3 METODOLOGIJA	5
2 ZNAČILNOSTI POSLOVANJA MED KUPCI IN PRODAJALCI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU	5
2.1 ZNAČILNOSTI MEDORGANIZACIJSKEGA TRGA	6
2.1.1 Udeleženci na medorganizacijskem trgu	6
2.1.2 Podobnosti in posebnosti medorganizacijskega trga glede na porabniški trg.....	6
2.1.3 Proces nakupnega odločanja in nabavna funkcija na medorganizacijskih trgih.....	8
2.1.4 Koncept vrednosti	11
2.1.5 Dileme v zvezi z značilnostmi medorganizacijskega trženja in razlikami s trženjem na porabniških trgih.....	13
2.2 POSLOVANJE, KI JE TRANSAKCIJSKO NARAVNANO	14
2.3 POSLOVANJE, KI TEMELJI NA NEGOVANJU DOLGOROČNIH MEDSEBOJNIH ODNOSOV	16
3 ZVESTOBA KUPCEV NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH	18
3.1 OPREDELITEV ZVESTOBE KUPCEV	20
3.1.1 Zvestoba kupcev kot izveden (sekundarni) cilj podjetja	24
3.2 TEMELJNE POTEI ZA DOSEGANJE ZVESTOBE KUPCEV	29
3.2.1 Ustvarjanje ovir za prehajanje kupcev h konkurentom	35
3.2.2 Prizadevanje za zadovoljstvo kupcev.....	39
3.2.3 Programi zvestobe	43
3.2.3.1 Vodila pri oblikovanju programov zvestobe.....	44
3.2.3.2 Proces uvajanja in kontrole programa zvestobe kupcev	47
3.2.4 Koncept ravnanja s ključnimi kupci.....	56
3.3 ANALIZA DOBRIH PRAKS SPODBUJANJA ZVESTOBE KUPCEV NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU	61
4 KAKO PRESOJATI UPRAVIČENOST IN USPEŠNOST STRATEGIJ ZA SPODBUJANJE ZVESTOBE KUPCEV NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH....	65
4.1 SEGMENTACIJA IN ANALIZA PORTFELJA KUPCEV.....	66
4.2 MERJENJE ZVESTOBE KUPCEV NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU	70
4.2.1 Mere zvestobe.....	71
4.3 MERJENJE DOBIČKOVNOSTI ZVESTIH KUPCEV IN VREDNOST ŽIVLJENJSKE DOBE KUPČEVE ZVESTOBE.....	74
4.3.1 Koncept dobičkovnosti kupca	74
4.3.2 Koncept vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe	80
4.3.3 Mere dobičkovnosti.....	82
SKLEP	84
5 LITERATURA IN VIRI	87

Uvod

1.1 Opredelitev problema

Rast poslovanja podjetja lahko izvira iz kapitalskega povezovanja, geografske širitve poslovanja, uvajanja novih proizvodov in storitev, poviševanja cen, pridobivanja novih kupcev ali pa ohranjanja in povečevanja poslovanja z obstoječimi kupci skozi daljše obdobje. Podjetja se vse bolj zavedajo, da so zlasti obstoječi kupci tista osnova, na kateri lahko temelji dolgoročna ter stabilna rast in razvoj podjetja (Duboff & Spaeth, 2000, str. 135). V hitro spreminjajočih se in dinamičnih panogah, za katere je značilno oblikovanje odnosov med dobavitelji in njihovimi kupci, proizvodi prihajajo in izginjajo, kupci pa ostajajo. V takem poslovnem okolju opora samo na blagovno znamko ne more več zagotavljati ustvarjanja vrednosti podjetja na trgu. Le kupci so lahko tisto merilo, na podlagi katerega se podjetje vrednoti. Zato prihaja na teh trgih do premika osredotočenosti trženja z vrednosti blagovne znamke na vrednost kupcev, znotraj tega pa do premikov osredotočenosti z blaga na storitve, s transakcije na odnos, s pridobivanja kupcev na ohranjanje kupcev, s proizvoda na kupce. V takih okoliščinah je dobičkovnost kupcev tisti ključni dejavnik, ki zagotavlja dolgoročen uspeh, in ne več produktivnost (Rust et al., 2000; Rust et al., 2004, str. 110-118).

To velja tako za trge končnih porabnikov kot za medorganizacijske trge. Vendar pa se trženje, s tem pa tudi programi, ki jih podjetja uporabljajo za spodbujanje zvestobe svojih kupcev, skladno s tradicionalno teorijo trženja precej razlikuje med porabniškimi in medorganizacijskimi trgi. Osnova za trženje na medorganizacijskih trgih je ustvarjanje in dostavljanje vrednosti ciljnim trgov ali kupcem, s čimer podjetje dobavitelj zasleduje ustrezen donos na dostavljeno vrednost in s tem dosega bodočo dobičkovnost. Prav koncept vrednosti je tisti, ki ločuje medorganizacijske trge od porabniških, na katerih končni porabniki zasledujejo predvsem estetiko in okus, medtem ko organizacije kot kupci zasledujejo funkcionalnost in učinek. Slednje se meri z vrednostjo v finančnem smislu in je osnova za odločanje (Anderson & Narus, 2004, str. 4). Poleg tega je za trženje na medorganizacijskih trgih značilno vzdrževanje in poglobljanje ter, če je potrebno, prekinjanje odnosov s kupci, ki naj bi vodilo v doseganje dobička in zadovoljevanje ciljev vseh deležnikov (Grönroos v Coviello & Brodie, 2001, str. 385).

To seveda ne pomeni, da so za vsa podjetja, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, značilni enaki pristopi. Za določena podjetja oziroma panoge je značilno bolj transakcijsko trženje, za druga pa bolj trženje, ki temelji na negovanju dolgoročnih medsebojnih odnosov. Navedeno tudi ne pomeni, da še vedno obstaja jasna ločnica med trženjem na porabniških in medorganizacijskih trgih, ki izvira iz nespornih razlik v procesu izbire dobavitelja pri gospodarskih subjektih ali pri končnih porabnikih. Novejša spoznanja namreč tradicionalno pojmovanje razlik zavračajo s trditvijo, da prihaja do konvergence v procesu nakupnega odločanja zaradi različnih sprememb tako na porabniških kot medorganizacijskih trgih in da

zato ni utemeljenih razlogov za vztrajanje pri tradicionalno različnih trženjskih pristopih (Cova & Salle, 2008 str. 3-11).

Ugotavljanje razlik in podobnosti med medorganizacijskimi in porabniškimi trgi ter razčlenitev konceptov medorganizacijskega trženja na bolj tradicionalne in na moderneje je lahko izhodišče za identifikacijo dejavnikov zvestobe na medorganizacijskih trgih, na katere se bo magistrsko delo osredotočilo. Podjetja lahko upoštevajoč te dejavnike z uvajanjem različnih programov spodbujajo zvestobo svojih organizacijskih kupcev predvsem na dva načina. Prizadevati si morajo za visoko stopnjo zadovoljstva kupcev ali pa kupcem ustvariti visoke ovire za prehod h konkurentom. Prvo je praviloma mnogo bolj zanesljivo kot drugo, čeprav določeni avtorji trdijo, da je korelacija med zadovoljstvom organizacijskih kupcev in njihovo zvestobo neznatna. Zadovoljstvo kupca po njihovem mnenju namreč ne more biti napovedovalec njegovega vedenja, saj kaže le na to, kako se je prodajalec odrezal v preteklih kupčevih izkušnjah in zato tudi ne more biti indikator bodoče uspešnosti, tako kar se tiče zadovoljstva, še manj pa glede zvestobe (Narayandas, 2005, str. 136).

Podjetja imajo na voljo štiri ravni strategij zadržanja kupcev, ki temeljijo na ustvarjanju različnih vrst vezi, in sicer finančnih vezi, družabnih vezi, vezi zaradi prilagajanja kupcu ter strukturnih vezi. Slednje so najbolj značilne za medorganizacijski trg (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 151-158). Vezi na višjih ravneh podjetja ustvarjajo predvsem z izvajanjem koncepta ravnanja s ključnimi kupci kot najbolj razvite in celovite oblike ustvarjanja odnosov s kupci.

Programi zvestobe so koordinirane, na članstvu temelječe trženjske aktivnosti, oblikovane tako, da spodbujajo tesnejše in bolj kooperativne odnose z vnaprej določenimi kupci določenih proizvodov in storitev, ki jih prodaja podjetje, sponzor programa (Lacey & Sneath, 2006, str. 459). Pri tem se postavlja vprašanje, ali programi za spodbujanje zvestobe resnično usmerjajo kupce k podjetju, ki te programe sponzorira, ali jih usmerjajo zgolj v same programe (Kumar & Shah, 2004, str. 318). Učinki tovrstnih tržnih aktivnosti morajo biti s povečano stopnjo zvestobe organizacijskih kupcev dolgoročnejši in morajo trajati dlje od samega trajanja določenega programa ali ukrepa. Seveda zvestoba kupcev ne more biti sama sebi namen in torej podjetju ne more predstavljati končnega cilja, ampak je prav tako izveden cilj nekega bolj končnega cilja. Zaradi tega je potrebno določiti izmed vseh možnih ciljev, ki jih organizacija lahko ima, tiste končne cilje podjetja, h katerim lahko trženje pripomore z uvajanjem programov za spodbujanje zvestobe organizacijskih kupcev. Ko podjetja določijo te cilje, lahko iz njih izpeljejo izvedene cilje, ki naj jih pri spodbujanju zvestobe svojih kupcev zasledujejo in so tudi osnova za vrednotenje uspešnosti uvajanja tovrstnih trženjskih ukrepov.

Slepo sledenje konceptu zvestobe namreč lahko za podjetje predstavlja tudi določeno grožnjo. Če podjetje z oskrbovanjem določenih kupcev izgublja denar, je vlaganje v dolgoročno sodelovanje s takimi kupci za podjetje popoln nesmisel. Podobno ni preveč smiselno vlagati v kupce, ki so zvesti proizvodu ali storitvi, ki je na koncu svojega življenjskega cikla. Nastopajo

novi trendi, ki izhajajo iz drugačnih načel. Podjetja se osredotočajo na zveste in cenovno manj občutljive, s tem pa bolj dobičkovne segmente kupcev, ustvarjajo dodano vrednost namesto neposrednega ali posrednega zniževanja cen, vlagajo v zvestobo proizvodu z zadostnim preostankom življenjskega cikla, osredotočajo se na ustvarjanje odnosa s kupcem z ustvarjanjem pozitivnega zaznavanja vrednosti in manj na zniževanje prehajanja kupcev h konkurentom, postavljajo prioritete aktivnosti na podlagi donosnosti investicij. Na osnovi teh trendov se obstoječe oblike programov za spodbujanje zvestobe na medorganizacijskih trgih dopolnjujejo in nastajajo nove.

Različna teoretična izhodišča v zvezi z medorganizacijskim trženjem nasploh in zvestobo organizacijskih kupcev, identifikacija ciljev, ki so hkrati tudi kriterij za vrednotenje uspešnosti ter osnova za opredelitev zvestobe pri posameznem podjetju, pregled trendov na tem področju ter popis obstoječih in možnih praktičnih pristopov lahko služijo kot podlaga in vodilo za zastavitev konkretnega plana in določitev procesa uvajanja ukrepov na področju krepitve zvestobe kupcev na medorganizacijskih trgih, vključno z ovrednotenjem upravičenosti samega programa in naknadnim preverjanjem njegove uspešnosti.

Podjetje, ki vidi eno od možnosti za doseganje svojih ciljev tudi v uvajanju, krepitvi in obnavljanju ter prilagajanju svojih programov zvestobe, mora za ocenjevanje opravljenega in pri prihodnjih odločitvah, povezanih z razvojem in izvajanjem programov za spodbujanje zvestobe svojih naročnikov, razviti proces razvoj - izvajanje - vrednotenje programov, vključno s potrebnimi orodji. Izvedba nekaterih korakov tega procesa je precej odvisna od sposobnosti izvajalcev in specifičnosti samega podjetja ter panoge, v kateri deluje, so pa nekatera izhodišča precej splošno veljavna. V vsakem primeru si mora podjetje najprej odgovoriti na vprašanje, na katerih trgih in s katerimi kupci bo lahko dosegalo zadane cilje, zato mora izvesti ustrezno segmentacijo kupcev. Šele nato lahko načrtuje vse nadaljnje aktivnosti.

Ker je dobiček nesporno eden izmed končnih ciljev organizacij, ki kot dobavitelji delujejo na medorganizacijskem trgu in so predmet obravnave tega dela, je za trženje nasploh kot tudi za samo uvajanje ukrepov za krepitev zvestobe kupcev ključno poznavanje in uvajanje koncepta dobičkovnosti zvestih kupcev in koncepta vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe. Razumevanje teh konceptov pravzaprav omogoča razumevanje pomena zvestobe in s tem zadržanja kupcev za povečevanje vrednosti podjetja skozi povečevanje obsega sredstev v obliki portfelja kupcev, ki podjetju zagotavljajo dolgoročen razvoj in doseganje finančnih ciljev. Te koncepte je potrebno skozi določitev ustreznih kazalnikov, ki izhajajo iz vnaprej določenih ciljev podjetja in ciljev uvajanja programov za spodbujanje zvestobe organizacijskih kupcev, tudi smiselno in učinkovito vključiti v ta proces in v procese medorganizacijskega trženja nasploh.

1.2 Namen in cilji magistrskega dela

Osnovni namen magistrskega dela je ugotoviti, kateri so dejavniki, ki vplivajo na uspešnost ukrepov za povečevanje zvestobe kupcev, gospodarskih subjektov, in v kakšni korelaciji so le-ti z doseganjem ključnih ciljev podjetij. Na podlagi teh ugotovitev in predstavitev obstoječih pristopov ter trendov na tem področju želimo podjetjem podati nabor napotkov, kako v okviru strateškega procesa načrtovanje – izvedba – kontrola definirati sam pojem zvestobe kupcev, pripraviti akcijski načrt, ga izvesti oziroma izvajati skozi določeno obdobje, preverjati njegove učinke ter uvajati nove ukrepe z namenom spodbujanja zvestobe in doseganja ciljev trženja ter posledično ciljev celotnega podjetja.

Cilji, prek katerih želimo doseči ta namen, so:

- pojasniti značilnosti medorganizacijskega trženja;
- opredeliti pojem zvestobe organizacijskih kupcev;
- pojasniti strategije in pristope, s katerimi podjetja lahko dosežajo zvestobo svojih organizacijskih kupcev;
- pojasniti cilje, ki jih pri tem podjetja zasledujejo, in koncepte, ki jih pri tem lahko oziroma morajo uporabiti;
- pripraviti napotek podjetjem, kako naj se lotijo in izvedejo definicijo zvestobe kupcev, v odvisnosti od ciljev, ki jih zasledujejo z zvestobo organizacijskih kupcev. Ustrezna definicija zvestobe je za podjetje ključni korak, saj lahko na njegovi osnovi gradi vse nadaljnje odločitve in aktivnosti;
- prikazati trende in primere dobrih praks na področju spodbujanja zvestobe organizacijskih kupcev;
- opredeliti in sistematično prikazati konkretna opravila in načela ter koncepte, ki jih morajo podjetja upoštevati in izvajati pri uvajanju in kontroli programov za spodbujanje zvestobe kupcev na medorganizacijskih trgih, ter pripraviti praktično orodje s splošnimi napotki, ki bi lahko bili uporabni v najrazličnejših poslovnih okoljih.

Proučevanje medorganizacijskih trženjskih odnosov je v strokovni literaturi v primerjavi z obravnavanjem porabniških trgov nekoliko slabše zastopano, prav zato ali tudi zaradi tega se temu bistveno manj posvečajo tudi sama podjetja, čeprav se ti odnosi kažejo v bolj izraziti obliki in so lahko glede obstoja tako ponudnikov kot porabnikov tudi bolj usodni (Žabkar, 1999, str. 6). Zato želimo s tem delom prispevati k analitični teoretični obravnavi tega področja trženja, s poudarkom na spodbujanju zvestobe v odnosih med organizacijami, gospodarskimi subjekti.

Naša temeljna raziskovalna hipoteza je, da morajo podjetja tudi na medorganizacijskem trgu stremeti k čim višji stopnji zvestobe svojih kupcev, saj po našem mnenju obstaja pozitivna

korelacija med zvestobo kupcev in cilji, ki jih običajno podjetja zasledujejo. To seveda velja, če podjetja ravnaajo prav. Za to pa potrebujejo ustrezno znanje in ustrezna orodja. Skladno z metodologijo v našem delu te hipoteze ne bomo poskušali empirično dokazovati ali ovreči, ampak bomo skozi razlago različnih teoretičnih izhodišč izluščili dejavnike zvestobe organizacijskih kupcev in načine, kako naj podjetja ravnaajo, da jim bodo ukrepi za spodbujanje zvestobe dejansko prinesli večjo zvestobo kupcev, kar jim bo neposredno ali posredno omogočalo, da bodo v večji meri dosegala svoje primarne cilje.

1.3 Metodologija

Temelj za izdelavo magistrskega dela bo intenziven pregled, izbor in poglobljen študij literature s področja zvestobe organizacijskih kupcev. Ker gre za področje, ki se je relativno pozno pričelo širše obravnavati v strokovni literaturi, bodo osnovni viri tako za popis teoretičnih kot praktičnih izhodišč v magistrskem delu pretežno tuji strokovni oziroma znanstveni članki novejšega datuma. Za določene primerjalne analize, zlasti v zvezi s spremembami na področju trženja in osnovnimi značilnostmi na področju medorganizacijskega trženja, bo uporabljena tudi starejša literatura. Sinteza spoznanj, pridobljenih iz navedene literature, se bo skozi delo smiselno nadaljevala, dopolnjevala in nadgrajevala ter sproti pojasnjevala vprašanja, ki se bodo pojavila pri posamezni vsebini. Prikaz procesa uvajanja in kontrole programov za spodbujanje zvestobe organizacijskih kupcev se bo na ta način razvijal skozi obravnavo različnih izhodišč iz teorije in prakse, navedenih v literaturi.

2 Značilnosti poslovanja med kupci in prodajalci na medorganizacijskem trgu

Namen tega, uvodnega poglavja je opisati okoliščine, v katerih delujejo tržniki, ko želijo spodbujati zvestobo svojih organizacijskih kupcev. Če želimo namreč razumeti pojem zvestobe kupcev na medorganizacijskem trgu in ukrepe za njeno spodbujanje, je logičen prvi korak opredelitev samega pojma medorganizacijskega trga in posebnosti ter kompleksnosti trženja na tovrstnem trgu v primerjavi s trženjem na porabniških trgih. V nadaljevanju bomo zato najprej opredelili, kdo so pravzaprav udeleženci na medorganizacijskem trgu in kakšni so njihovi odnosi v primerjavi z odnosi, ki jih imajo podjetja s končnimi porabniki. Ker se s spreminjanjem poslovnega okolja spreminja tudi sama narava tovrstnih odnosov in njihovo pojasnjevanje v sami teoriji, bomo predstavili kratek povzetek teoretične diskusije in dilem v zvezi z značilnostmi medorganizacijskega trženja. Posebej bodo predstavljene značilnosti poslovanja, ki je transakcijsko naravnano, in poslovanja, ki temelji na negovanju dolgoročnih medsebojnih odnosov. Upoštevajoč ta spoznanja bomo v nadaljnjih poglavjih razvijali koncept spodbujanja zvestobe na medorganizacijskih trgih.

2.1 Značilnosti medorganizacijskega trga

2.1.1 Udeleženci na medorganizacijskem trgu

Že samo ime pove, da pri medorganizacijskih trgih ne gre za prodajo proizvodov in storitev, ki jih kupci potrebujejo za svojo končno porabo, temveč za poslovno sodelovanje med organizacijami. Ko bomo govorili o organizacijah na prodajni strani, bomo razmišljali izključno o podjetjih kot tržno naravnanih profitnih organizacijah. Iz obravnave tega dela bodo zato izključene neprofitne organizacije in organizacije, ki pripadajo javnemu sektorju, katerih poslanstvo, s tem pa tudi smisel obstoja in cilji njihovega delovanja niso primerljivi z organizacijami, ki delujejo na trgu kot dobavitelji in morajo poleg ustvarjanja vrednosti za svoje uporabnike skozi bolj ali manj konkurenčni boj zagotavljati tudi ustrezen donos na vložena sredstva lastnikov.

Med organizacije, ki na tem trgu nastopajo kot kupci, bi v splošnem lahko šteli gospodarske organizacije, javni sektor in ostale oblike profitnih pa tudi neprofitnih organizacij (Anderson & Narus, 2004, str. 4). Hutt in Speh (2007, str. 5-6) sta organizacije kot kupce uvrstila v naslednje skupine:

- **podjetja;** globalna podjetja, korporacije, mala in srednje velika podjetja;
- **institucije in zavodi;** zdravstvene institucije, izobraževalne institucije in zavodi, ipd;
- **vladne organizacije;** vladne organizacije na različnih nivojih.

Za vse navedene organizacije je značilno, da na medorganizacijskem trgu kupujejo proizvode in storitve, ki jih potrebujejo za svoj poslovni proces in proizvodnjo lastnih proizvodov ter storitev, ki jih dalje prodajajo ali dajejo v najem, bodisi ponovno na medorganizacijskem ali končno na porabniškem. Vsi proizvodi in storitve, ki se v končni fazi prodajajo na porabniškem trgu in jih določene organizacije, ki ne nastopajo na trgu, ponujajo svojim uporabnikom, so predhodno prešli določeno število faz izmenjave na medorganizacijskih trgih. S tega vidika lahko medorganizacijski trg opredelimo kot mesto, na katerem se proizvodi in storitve razvijajo, oblikujejo, proizvajajo, prodajajo in kupujejo, da bi se lahko na koncu oblikoval tak proizvod ali storitev, ki ga je možno ponuditi končnemu porabniku (Ford, 2002, str. 3). Vse aktivnosti do te faze potekajo med različnimi organizacijami in zaznamujejo delovanje na medorganizacijskem trgu.

2.1.2 Podobnosti in posebnosti medorganizacijskega trga glede na porabniški trg

Ko predstavljamo značilnosti določenega trga, se navadno osredotočamo na njegovo primerjavo in izpostavljamo predvsem njegove posebnosti oziroma različnosti. Vendar pa značilnosti lahko povzamemo tudi skozi podobnosti, ki jih ima določen trg z nekim drugim trgom. V nadaljevanju bomo zato najprej prikazali podobnosti med medorganizacijskim in porabniškim trgom, nato pa bomo izpostavili tudi ključne razlike med njima.

Ford (2002, str. 3) ugotavlja naslednje skupne značilnosti, ki zaznamujejo tako trg, na katerem kupujejo končni porabniki, kot tudi trg, kjer kot kupci nastopajo organizacije:

- **predhodne izkušnje;** tako podjetja kot porabniki delujejo na podlagi predhodnih izkušenj z različnimi prodajalci in upoštevajo možnost ponovnega nakupa podobnega proizvoda ali storitve;
- **potreba po zagotovitvi;** tako podjetja kot porabniki potrebujejo od prodajalca določena zagotovila, če imajo občutek, da določenih vidikov nakupa ne morejo sami ustrezno ovrednotiti. Zato iščejo nasvet tretje osebe, strokovnjaka ali znanca, če gre za zapleten in pomemben nakup;
- **postavljanje prioritet;** kupci na obeh trgih bodo določenim elementom prisojali večji pomen in prioritete, nekaterim, za katere bodo menili, da so manj pomembni, pa bodo posvečali manj pozornosti ali jih bodo celo zanemarili. Določene vidike tudi jasno izražajo, medtem ko so drugi izraženi bolj posredno, zato jih tržniki težje identificirajo;
- **ponovni nakupi;** za vse kupce je značilno, da navadno naredijo nekaj zaporednih nakupov z zelo malo presoje o njih ali celo brez nje;
- **omejenost časa;** ne glede na to, ali gre za organizacijo ali končnega porabnika, je eden ključnih motivov pri vsakem nakupu, porabiti čim manj časa.

Gre za značilnosti, ki jih tržniki na medorganizacijskem trgu v nobenem primeru ne smejo zanemariti. Kljub navedenemu pa skladno z ugotovitvami različnih avtorjev (Ames, 1970; Cooke, 1986; Lilien, 1987, Webster 1978 vsi v Coviello & Brodi, 2001, str. 383-386 in Kotler, 1996, str. 205-207) obstajajo bistvene razlike med porabniškim trgom in medorganizacijskim trgom, ki ga zaznamujejo naslednje značilnosti:

- **heterogenost kupcev po njihovem številu in velikosti;** število organizacijskih kupcev je praviloma manjše. Kupci so organizacije z več zaposlenimi, njihovi nakupi pa vrednostno praviloma presegajo nakupe v trženju proizvodov in storitev za končne porabnike. Poleg tega so z vidika portfelja kupcev nakupi na medorganizacijskem trgu bolj zgoščeni in v večini primerov ne odstopajo bistveno od Paretovega razmerja 80:20;
- **konkurenčnost in število ponudnikov;** število ponudnikov je praviloma manjše, konkurenca pa bolj omejena. Seveda so to le splošna izhodišča, ki pa nujno ne odražajo stanja na vsakem medorganizacijskem trgu, zlasti kar se tiče števila ponudnikov in stopnje konkurenčnosti trga. V določenih panogah so zaradi nižjih stroškov oskrbovanja za ponudnike bistveno bolj dostopne in zanimive organizacije kot veliki kupci in je zato konkurenca na medorganizacijskem trgu lahko bolj izrazita kot tista na porabniškem trgu;
- **cikel nabave;** cikel nabave je na medorganizacijskem trgu praviloma daljši. Kupci namreč proizvode in storitve potrebujejo za svoj poslovni proces, ki navadno traja

tako dolgo, kot traja cikel njihovega proizvoda ali storitve. Izjeme so na primer enkratni nakupi znotraj enkratnih projektov;

- **globalizacija;** dobavitelji in kupci na medorganizacijskem trgu so za razliko od porabniških trgov sistemi, ki zasledujejo cilj koncentracije in standardizacije. Posledica tega je, da tudi potrebe znotraj panoge postajajo homogene ne glede na državo izvora. Panožna pripadnost je zato lahko pomembnejša od geografske;
- **strokovno nakupovanje;** kompleksnost nabavnega procesa in samih proizvodov je na medorganizacijskem trgu bistveno večja, zato je potrebno, da se nabavniki strokovno izobražujejo. V nabavnem procesu večkrat sodeluje tudi več poslovnih funkcij hkrati. Nabavniki v organizacijah so praviloma profesionalci in ne kupujejo po navdihu, temveč zasledujejo zniževanje stroškov skladno z večjim obsegom nakupov. Temu primerno se morajo usposobiti tudi tržniki na medorganizacijskem trgu;
- **odnosi med dobavitelji in kupci;** ker so tudi kupci na medorganizacijskih trgih vključeni v reprodukcijske verige, niso le dobavitelji odvisni od kupcev, temveč velja tudi ali še bolj obratno. Skozi odnos želijo tako eni kot drugi doseči čim večjo vrednost, zato so pripravljeni vanj vlagati;
- **izpeljano povpraševanje;** povpraševanje na medorganizacijskih trgih ima osnovo v porabniških trgih, saj proizvaja proizvode in storitve zanje. Če pride do rasti ali upada na porabniških trgih, se to lahko multiplicirano odraža na medorganizacijskem trgu. Iz navedenega izhaja tudi značilna nestalnost povpraševanja v določenih panogah, zlasti pri proizvodnji investicijskih dobrin, pri katerih majhne spremembe na porabniških trgih povzročajo velike spremembe v povpraševanju. Zato morajo tržniki na medorganizacijskih trgih pozorno spremljati dogajanje tudi na porabniških trgih in po potrebi ustrezno diverzificirati prodajne programe;
- **neelastično povpraševanje;** spremembe cen na medorganizacijskih trgih praviloma bistveno ne spreminjajo količinskega povpraševanja, zlasti na kratek rok. Enako velja tudi za proizvode in storitve, ki predstavljajo majhen delež v strukturi lastne cene proizvoda ali storitve podjetja, ki kupuje;
- **neposredno in vzajemno nakupovanje;** organizacijski kupci pogosto kupujejo proizvode neposredno od proizvajalcev in ne prek posrednikov, zlasti če gre za posebej kompleksne proizvode ali nakupe večje vrednosti. Pogosto se tudi dogaja, da si dve organizaciji vzajemno dobavljata proizvode in storitve, ki jih prodajata.

2.1.3 Proces nakupnega odločanja in nabavna funkcija na medorganizacijskih trgih

Ko tržniki na medorganizacijskem trgu razmišljajo o svojih kupcih in njihovem nabavnem procesu, si morajo odgovoriti na številna vprašanja: kakšna je nabavna usmerjenost kupca, kako poteka pri njem nabavni proces, kdo v njem sodeluje in s kakšnimi motivi ter vzvodi sodelujočih, kdo na koncu odloča o nakupu in kateri so dejavniki, ki vplivajo na odločitev.

Preden prikažemo, kako nabava v organizacijah poteka, je potrebno najprej pojasniti, kaj želijo organizacije, ki nakupujejo, z nabavo sploh doseči in kakšna je njihova nabavna usmerjenost. Nabavna usmerjenost je celotna filozofija, ki vodi managerje, ki sprejemajo odločitve v zvezi z nabavo ter definira njihovo domeno in domet vpliva. V splošnem lahko pri organizacijah identificiramo tri oblike nabavne usmerjenosti (Anderson & Narus, 2004, str. 84-104):

- **usmerjenost v nakup;** za to obliko nabavne usmerjenosti je značilno, da nabavna funkcija izvršuje nepovezane transakcije z dobavitelji, njena glavna prizadevanja pa so skleniti posel pod najboljšimi pogoji, upoštevajoč ceno, kakovost in razpoložljivost posameznih dobaviteljev, maksimirati moč nad dobavitelji in se kolikor je mogoče izogibati tveganjem;
- **usmerjenost v oskrbo;** pri tej obliki nabavne usmerjenosti nabavna funkcija teži k izboljšavam kakovosti in zniževanju celotnih stroškov in ne samo cene pri posamezni transakciji. To dosega z integracijo nabave z drugimi funkcijami v sami organizaciji in s sodelovalnimi odnosi z dobavitelji prve ravni. Taka oblika nabavne usmerjenosti terja tako od kupca kot dobavitelja ustrezno raven zaupanja in enakovredno delitev nagrad, ki so plod takega sodelovanja;
- **usmerjenost v ravnanje oskrbne verige;** taka nabavna usmerjenost zajema integracijo in usklajevanje nabavne funkcije z drugimi funkcijami znotraj organizacije ter z drugimi podjetji in organizacijami v omrežju vrednosti. Nabava tako ni več samo oddelek, temveč postaja vrsta aktivnosti, ki dodaja vrednost. Usmerjenost v ravnanje oskrbne verige temelji na štirih načelih:
 - osredotočiti vse napore podjetja v ustvarjanje vrednosti za svoje kupce;
 - osredotočiti vire podjetja na niz osrednjih sposobnosti, ostale aktivnosti pa izvajati zunaj;
 - zgraditi oskrbno omrežje, ki učinkovito izvaja zahtevane poslovne procese;
 - ohranjati sodelovalne odnose z izbranimi dobavitelji prve in nižjih ravni.

Nakup v organizaciji glede na povedano torej ni samostojno dejanje ali dogodek, ampak je proces. V tem procesu obstajajo kritične točke, na katerih je potrebno pridobiti ustrezne informacije in sprejeti določene odločitve. Te točke so pravzaprav faze nabavnega procesa. Zanimiv prikaz tega procesa je ponudil Robinson (Kotler, 1996, str. 208-213), ki kombinira osnovne nakupne oblike ali položaje z nakupnimi fazami, ki jih lahko vidimo v tabeli 1. Pri tem pomeni (Hutt & Speh, 2007, str. 65-68):

- **prvi nakup;** kupec prvič kupuje proizvod in nima ustreznih izkušenj in s tem informacij o njem samem in o možnih dobaviteljih. Zato jih mora pred odločitvijo pridobiti. Večji ko so stroški in tveganje nakupa, bolj ko je proizvod kompleksen in bolj ko je za podjetje strateško pomemben, večja je potreba po informacijah in več oseb sodeluje pri nakupnem odločanju. To seveda lahko vpliva na podaljševanje časa do končne nakupne odločitve;

- **takojšen ponovni nakup;** ponovno naročanje proizvodov in storitev je rutinsko, kupec izbere dobavitelja s seznama dovoljenih ali veljavnih dobaviteljev in pri tem upošteva predhodne izkušnje. Vsi dobavitelji na tem seznamu imajo možnost, da s svojimi trženjskimi prijemi pridobijo čim večji delež v dobavi določenega proizvoda ali storitve danemu kupcu.
- **prilagojen ponovni nakup;** o prilagojenem ponovnem nakupu govorimo, ko želi kupec spremeniti značilnosti proizvoda, ceno, dobavne zahteve ali druge bistvene elemente, s čimer naj bi pridobil določene ugodnosti. Kupec torej ponovno presoja možne alternative, kar pomeni grožnjo za uveljavljene dobavitelje in priložnost za nove.

Tabela 1: Poglavitne nakupne faze v medorganizacijskem nakupnem procesu glede na osnovne nakupne oblike

		NAKUPNE OBLIKE		
		Prvi nakup	Prilagojen ponovni nakup	Takojšen ponovni nakup
NAKUPNE FAZE	1. Prepoznavanje problema	Da	Morda	Ne
	2. Splošni opis potrebe	Da	Morda	Ne
	3. Opis značilnosti proizvoda	Da	Da	Da
	4. Iskanje dobavitelja	Da	Morda	Ne
	5. Zbiranje ponudb	Da	Morda	Ne
	6. Izbiranje dobavitelja	Da	Morda	Ne
	7. Določitev izvršitve naročila	Da	Morda	Ne
	8. Ocena izvršitve	Da	Da	Da

Vir: Robinson v Kotler P., Marketing Management - Trženjsko upravljanje, 1996, str. 213.

Tržnik mora pri svojem delu seveda poznati proces odločanja pri kupcu, hkrati pa ugotoviti, kdo je tisti, ki v določenem trenutku odloča in potrebuje ustrezno informacijo. S tega vidika je zanimivo tabeli 1 dodati še dve dimenziji, in sicer, kdo so osebe, ki sodelujejo pri nakupnem odločanju, in kakšni so glavni vplivi nanje. Webster in Wind (Kotler, 1996, str. 209-210) sta skladno z ugotovitvijo, da pri nabavnem procesu na medorganizacijskem trgu sodeluje lahko več oseb, identificirala šest različnih vlog, ki jih odigrajo posamezniki ali skupine, ki sodelujejo pri nakupni odločitvi:

- **uporabniki** so osebe, ki proizvod ali storitev uporabljajo, lahko pa nakup tudi predlagajo in pri njem sodelujejo;
- **vplivneži** so osebe, ki vplivajo na nakup s tem, da pridobivajo informacije o alternativnih možnostih;
- **odločevalci** so osebe, ki odločajo o potrebah po določenih proizvodih ali storitvah in o dobaviteljih;
- **potrjevalci** so osebe, ki odobrijo predlagane dejavnosti odločevalcev in nakupovalcev;

- **nakupovalci** so osebe, ki imajo formalno moč, da izberejo dobavitelja in se dogovorijo o pogojih dobave;
- **čuvaji** so osebe, ki imajo možnost, da preprečijo tržniku, da prenese določeno informacijo na ustrezno osebo.

Po njunem mnenju na te posameznike ali skupine delujejo naslednji vplivi:

- **vplivi okolja:** raven povpraševanja, stanje gospodarstva, cena denarja, tehnološke spremembe, politični in zakonski dejavniki, razvoj konkurence;
- **organizacijski vplivi:** cilji organizacije, ki kupuje in njena poslovna politika, interni postopki in pravilniki, organizacijska struktura, sistemi;
- **medosebni vplivi:** ugled in položaj ter vpliv udeležencev, medsebojno razumevanje;
- **osebni dejavniki:** starost, dohodek, izobrazba, kultura, odnos do tveganja, osebnost, funkcija v organizaciji, izkušnje, motivi posameznika.

Tržniki na medorganizacijskem trgu, ki razumejo nabavno usmerjenost in proces nabavnega odločanja pri posameznem kupcu, lažje in učinkoviteje sprejemajo odločitve o tem, ali naj s kupcem sploh sodelujejo, kako naj razvijejo zanj primerno ponudbo, ki bo zadovoljila njegova pričakovanja in potrebe, ter kako naj mu ponudbo predstavijo. Razčlenitev dejavnikov, ki pripeljejo do nakupne odločitve in s tem tudi izbire dobavitelja, nam bo v nadaljevanju v okviru obravnave zvestobe kupcev pomagala določiti tiste elemente, na katere morajo podjetja s svojimi ukrepi vplivati, da se bodo njihovi kupci vedno znova odločali za ponoven nakup pri njih.

2.1.4 Koncept vrednosti

Navedene značilnosti in posebnosti medorganizacijskega trga v primerjavi s trgom, na katerem se prodajajo proizvodi in storitve končnim porabnikom, vplivajo na to, da se podjetja lotevajo trženja nekoliko drugače. Temu primerne so tudi opredelitve medorganizacijskega trženja. Anderson in Narus (2004, str. 4) trženje na medorganizacijskem trgu opredelujeta kot proces razumevanja, ustvarjanja in dostavljanja vrednosti ciljnim trgom in kupcem, s čimer podjetje dobavitelj zasleduje ustrezen donos na dostavljeno vrednost in s tem dosega načrtovano dobičkovnost. Prav koncept vrednosti po njunem mnenju ločuje medorganizacijske trge od porabniških, na katerih kupci zasledujejo predvsem estetiko in okus, medtem ko organizacije kot kupci zasledujejo funkcionalnost in učinek.

Pri konceptu vrednosti gre za vprašanje, kaj kupec dobi za ceno, ki jo plača dobavitelju. Tako za organizacijo, ki kupuje, kot za organizacijo, ki prodaja, je ključna vrednost, ki se skozi menjavo ustvarja. Vrednost je definirana kot denarna vrednost ekonomskih, tehničnih, storitvenih in socialnih koristi, ki jih kupec pridobi v zameno za ceno, ki jo plača dobavitelju za ponujen in dobavljen osnovni proizvod ali storitev. Kakršne koli dodatne koristi, ki

izhajajo iz samega proizvoda ali storitve, ali dodatnih proizvodov ali storitev, ki jih prejema kupec za dano ceno, kupec vključuje v zaznano vrednost in jo primerja s ceno. Anderson in Narus (2004, str. 5-8) sta koncept vrednosti predstavila v enačbi (1):

$$(Vrednost_{(f)} - Cena_{(f)}) > (Vrednost_{(a)} - Cena_{(a)}) \quad (1)$$

pri čemer (f) označuje ponujeno ceno in vrednost danega ponudnika, (a) pa ponujeno ceno in vrednost najboljše alternativne ponudbe na trgu. Pri tem ne smemo zanemariti, da podjetja za razliko od končnih porabnikov kot alternativo upoštevajo tudi možnost lastne proizvodnje proizvoda ali storitve (*insourcing*). Kupec se skladno z enačbo torej odloči za tisto ponudbo, pri kateri je razlika med koristmi in ceno največja. Seveda je pri tem mišljena ocena ali zaznava vrednosti, ki pa je lahko precej različna glede na to, ali jo ocenjuje ponudnik ali kupec. Navadno je vrednost, kot jo zaznava ponudnik, višja od tiste, ki jo zaznava sam kupec. Ta razlika je lahko posledica dejstva, da jo ponudnik lahko preceni, kupec podceni, ali oboje. Komunikacija med obema je zato za oba ključna.

Razlika med zaznano vrednostjo in ceno se lahko spremeni zaradi sprememb, ki se zgodijo pri samih proizvodih in storitvah, sprememb pri ponudnikih ali pa sprememb pri samih kupcih. Med dejavnike, ki vplivajo na zaznavanje vrednosti, Anderson in Narus (2004, str. 5-8) uvrščata:

- spremembe dobavnih rokov,
- stanje proizvoda pri dostavi,
- zahteve v zvezi s klicanjem prodajalcev in iniciiranjem naročil,
- kreditiranje, obračunavanje, izterjava,
- učinkovitost poprodajne podpore,
- dokumentacija in navodila, vezana na proizvod,
- delovanje proizvoda in njegova ustreznost glede na potrebe kupca,
- kvarjenje proizvoda (pogostost in trajanje),
- stroški in kompleksnost vzdrževanja.

Glede vprašanja vrednosti ne gre zanemariti dejstva, da lahko obstaja neskladje med dejansko vrednostjo proizvoda in zaznano vrednostjo. Narayandas (2005, str. 132-143) ugotavlja, da podjetja redko obveščajo obstoječe in potencialne kupce o ekonomskih, tehničnih, storitvenih in socialnih koristih, ki jih s svojo ponudbo dobavljajo. Večkrat namreč izhajajo iz napačnega izhodišča, da so kupci sposobni ustrezno ovrednotiti paket proizvodov in storitev, ki jih prejema od dobavitelja za dano ceno. Poleg tega so podjetja večinoma tako zaposlena z vprašanjem, kako ustvarjati vrednost, da pogosto pozabijo na to, da je treba to vrednost prenesti na kupce in o tem ustrezno komunicirati.

Zaznavanje vrednosti se seveda lahko precej razlikuje med posameznimi segmenti kupcev in med posameznimi kupci. Za ponudnike je izrednega pomena, da oblikujejo mehanizme, s

katerimi prepoznavajo in vrednotijo vrednost, ki jo dobavljajo, ter mehanizme, s katerimi to vrednost dvigujejo in jo s prodajo unovčujejo. Seveda ni dovolj, da se te vrednosti zavedajo samo ponudniki. Zavedati se je morajo tudi kupci, sicer so vsi napor in vlaganja s strani ponudnikov zaman. Ne zadošča namreč, da kupci zaznavajo svoje potrebe, temveč tudi, da ugotavljajo, kaj jim prinaša zadovoljitev teh potreb. Zato morajo biti tržniki sposobni, da z ustreznimi mehanizmi prevedejo prednosti svojih proizvodov in storitev v koristi za obstoječe in potencialne kupce.

2.1.5 Dileme v zvezi z značilnostmi medorganizacijskega trženja in razlikami s trženjem na porabniških trgih

Glede na povedano, lahko ugotovimo, da strokovna literatura na področju trženja večinoma zagovarja in pojasnjuje nesporno razliko v pristopih trženja na medorganizacijskih in porabniških trgih (t. i. *industrial vs consumer marketing dichotomy*). Razlog za to razliko so značilnosti vsakega od teh trgov in njihov vpliv na sprejemanje nakupnih odločitev in s tem na odnose med ponudniki in kupci. Ker se ti torej na medorganizacijskih trgih precej razlikujejo od tistih na porabniških trgih, bi bili pristopi v trženju na medorganizacijskih trgih na podlagi porabniških pristopov v večini primerov obsojeni na neuspeh zaradi pretirane poenostavitve in naivnih predpostavk (Lilien, 1987, str. 16). Vendar pa so kljub načelnem strinjanju, da gre v pristopih trženja za bistvene razlike, avtorji skozi desetletja svoj pogled na to vprašanje razvijali in spreminjali argumente, s katerimi so prikazovali razliko med trženjem na medorganizacijskih in porabniških trgih.

Z razvojem poslovnega okolja in spreminjanjem tržnih struktur je v ospredje prodirala zavest o pomembnosti razvoja in negovanja odnosov. Uveljavila se je paradigma »ravanje z odnosi«, ki sta jo leta 1992 utemeljila Kotler in Webster (Coviello & Brodi, 2001, str. 387) ali »ravanje z medorganizacijskimi trgi«, ki sta jo leta 1996 uporabila Anderson in Narus. V splošnem so avtorji tržne pristope razdelili na poslovanje, ki je transakcijsko naravnano, pri katerem se podjetja omejujejo na maksimiranje koristi vsake posamezne transakcije, njihovi odnosi pa so predvsem kratkoročnega značaja, ter na poslovanje, ki temelji na negovanju dolgoročnih medsebojnih odnosov, za katerega je značilna usmeritev v trajanje odnosa med ponudnikom in porabnikom ali več ponudniki in porabniki, ki so vsi aktivni v odnosih, ki se gradijo na zaupanju, zavezanosti in sodelovanju. Grönroos (1991, str. 7-13) je v zvezi s tem ugotovil in trdil, da je v splošnem transakcijski pristop trženja značilen za porabniške trge, medtem ko se podjetja na medorganizacijskih trgih poslužujejo pretežno trženja, usmerjenega v dolgoročne odnose s svojimi kupci. Podobno menita tudi Coviello in Brodi (2001, str. 395).

Naj poudarimo, da želimo z omenjanjem takšnih teoretskih razprav opozoriti na širši in sodobnejši pogled na tradicionalno in zakoreninjeno pojmovanje razlik med trženjem na medorganizacijskem in porabniškem trgu, hkrati pa ustvariti izhodišče, na podlagi katerega bi lahko kasneje odgovorili na naše vprašanje, ali so pristopi res tako drugačni in ali podjetja

lahko uveljavljene koncepte spodbujanja zvestobe pri končnih porabnikih na določen način uporabijo tudi pri spodbujanju zvestobe na medorganizacijskih trgih.

Ne glede na obravnavane dileme v zvezi z značilnostmi medorganizacijskega trženja se avtorji v splošnem strinjajo, da sta na medorganizacijskem trgu v osnovi možna in prisotna dva pristopa k sodelovanju s kupci, in sicer **poslovanje, ki je transakcijsko naravnano** in **poslovanje, ki temelji na negovanju dolgoročnih medsebojnih odnosov**. V nadaljevanju bomo posamezno obliko poslovanja podrobneje opisali.

2.2 Poslovanje, ki je transakcijsko naravnano

Kljub splošnim ugotovitvam, da je za medorganizacijski trg značilno gojenje odnosov med dobavitelji in kupci, se postavlja vprašanje, ali je vlaganje v dolgoročni odnos z vidika obeh v smiselno v vsakem poslovnem okolju in v vsaki situaciji. Učenje in prilagajanje navadno traja daljše obdobje, terja vlaganje časa in denarja in je zaradi tega precej drago. V veliko primerih se tako za dobavitelja kot za kupca tak vložek ne bi izplačal, saj koristi poglobljenega odnosa ne bi bile take, da bi vložek upravičile. V takih primerih je za kupca smiselno, da proizvod ali storitev kupi takrat, ko potreba nastane. Šele takrat pa tudi vzpostavi odnos z enim od možnih dobaviteljev, pač tistim, ki v danem trenutku ponudi najboljše pogoje. Po taki transakciji ali krajši seriji takih transakcij se odnos z danim dobaviteljem lahko prekine. Omejevanje investicij v odnos s posameznim dobaviteljem za kupca pomeni, da je od njega manj odvisen in si pušča s tem možnost sodelovanja tudi z alternativnimi dobavitelji. Pri tem ne gre le za možnost samega nakupa, temveč tudi fleksibilnost pri oblikovanju lastnih poslovnih procesov, ki niso odvisni od načina poslovanja in razmišljanja enega samega dobavitelja (Ford, 2002, str 7). Podobno velja za dobavitelja, ki lahko prodaja številnim kupcem, ne da bi posebej vlagal sredstva v prilagajanje tržne ponudbe posameznim kupcem ali segmentom kupcev. Blois (1996, 115-117; Žabkar, 1999, str. 14) povzema nekaj razlogov, zaradi katerih za podjetja ni smiselno krepiti medsebojnih odnosov:

- **izguba nadzora;** razvijanje odnosov pomeni do določene mere izgubo nadzora nad viri, aktivnostmi in celo nameni. Ponudnik ali dobavitelj in kupec morata pri načrtovanju svojih aktivnosti upoštevati potrebe in načrtovane aktivnosti drugega, kar lahko predstavlja omejitev;
- **vzajemna določenost;** zaradi navedenega je prihodnost trženjskih odnosov, ki ni določena samo s preteklostjo in sedanostjo, temveč tudi ali predvsem s pričakovanjem prihodnosti, negotova;
- **vezava virov;** vzpostavitev, ohranjanje in poglobljanje odnosov je investicija;
- **izključitev drugih priložnosti;** ker so viri omejeni, del pa jih je vezanih v medorganizacijskih odnosih, so določene priložnosti izključene. V zvezi s tem se uporablja izraz »zlata kletka«, ki se nanaša na ekskluzivnost dobavitelja za določenega kupca, kjer dobavitelj uživa visoko stopnjo zaupanja in zavezanosti, s tem pa so

dejansko izključeni vsi drugi ponudniki in s tem iskanje drugih priložnosti. To seveda ni vedno slabo;

- **nepričakovano povpraševanje;** določen trženjski odnos med ostalim pomeni tudi povezavo v mrežo trženjskih odnosov, v katerih sicer deluje partner, kar prinaša dodatne obveznosti in pričakovanja ostalih, s tem pa dodatno negotovost.

Zaradi navedenega se podjetja pri prodaji na določenih tržnih segmentih in v določenih situacijah odločajo za poslovanje ali trženje, ki je transakcijsko naravnano. Če povzamemo različne avtorje (Grönroos, 1991, str. 7-13; Žabkar, 1999, str. 15; Hutt & Speh, 2007, str. 5-6; Coviello et al., 1997, str. 510), lahko izpostavimo naslednje značilnosti, ki zaznamujejo transakcijsko naravnano trženje, in dejavnike, na podlagi katerih se podjetja odločajo zanj.

Dejavniki:

- obstoj alternativnih dobaviteljev: veliko število možnih alternativnih dobaviteljev za posamezen proizvod;
- dinamičnost trga: stabilna dobava proizvoda;
- cenovna elastičnost povpraševanja: visoka;
- odločilen dejavnik nabavne odločitve: cena;
- pomembnost nakupa za kupca: nizka;
- kompleksnost nakupa: nizka;
- nabavna usmerjenost ali strategija kupcev: usmerjenost v nakup, poudarek na nabavnih taktikah in trdem pogajanju, grožnje z integracijo nazaj, kratkoročne pogodbe.

Značilnosti transakcijsko naravnane trženja:

- usmeritev trženja: trženje se osredotoča na posamezno transakcijo;
- časovna dimenzija trženjskih odnosov: kratkoročna;
- strani, vpletene v odnos: podjetje in kupci;
- odnosi: praviloma neosebni; podjetje aktivno pridobiva uporabnike z elementi trženjskega spleta, prodajno osebje ima odnose kvečjemu z nabavnim osebjem pri kupcu;
- raven izmenjave informacij s kupci: nizka;
- medsebojna funkcijska odvisnost in povezanost: je omejena ali je ni;
- merjenje zadovoljstva kupcev: merilo za zadovoljstvo porabnikov je tržni delež.

V določenih okoliščinah je torej kratkoročno naravnano in oportunistično vedenje kupcev tudi na medorganizacijskih trgih razumljivo in torej sprejemljivo. Iz tega izhaja, da se morajo temu ustrezno prilagoditi tudi dobavitelji in njihovi tržniki ter oblikovati ustrezne pristope, s katerimi bodo lahko v takih razmerah dosegali zadane cilje.

2.3 Poslovanje, ki temelji na negovanju dolgoročnih medsebojnih odnosov

Razmere, ki smo jih opisali v okviru obravnave transakcijskega trženja seveda obstajajo in jih zato ne gre zanemariti v okviru obravnave odnosov na medorganizacijskem trgu. Vendar pa so na tem trgu pogostejše okoliščine, v katerih obstaja pri dobaviteljih in kupcih obojestranski interes za vzpostavitev, ohranjanje in poglobljanje odnosov, saj na ta način lahko maksimirajo skupno vrednost in s pravično delitvijo dosegajo največje možne koristi. Teh vpletene strani seveda ne morejo ustvariti z eno samo ali z nekaj transakcijami, zato vlagajo čas in denar v dolgoročen medsebojni odnos. Pomisleki in tveganja, ki smo jih v zvezi z gojenjem odnosov izpostavili, lahko še vedno ostajajo, vendar so koristi, ki jih na podlagi odnosa obe strani pričakujeta, bistveno večje. Še več, v dolgoročnem sodelovanju s tesnim odnosom je bistveno manj negotovosti, saj je zaradi znanja in medsebojnega poznavanja, ki se ustvari v daljšem obdobju, možno bistveno bolje planirati svoje aktivnosti in oblikovati lastne procese.

Vprašanje je, kako pravzaprav do dolgoročnih medsebojnih odnosov sploh pride in kako dozori spoznanje, da je za obe strani taka oblika sodelovanja tudi smiselna. V zvezi s tem je Scanzoni (Žabkar, 1999, str. 17-18) razvoj takih odnosov pojasnil kot tristopenjski proces:

- **stopnja spoznavanja** je začetna stopnja izmenjavanja informacij med obema stranema, ko je odnos še ranljiv in se zaupanje šele oblikuje;
- **stopnja razvoja** je stopnja rasti, pogajanj in nadaljnje izgradnje zaupanja. Recipročno izpolnjevanje obveznosti, glede katerih sta se prodajalec in kupec dogovorila, razvija višjo stopnjo samozavesti in suverenosti pri partnerjih. To vpliva na njihova bodoča pričakovanja, norme, način komuniciranja in pogajanja ter izraženo moč v medsebojnem odnosu;
- **zavezanost** kot tretja stopnja je možna in smiselna samo v okoliščinah, kjer je mogoča prekinitev odnosov.

Razumevanje nastajanja odnosov je za našo nadaljnjo obravnavo zvestobe na medorganizacijskem trgu izredno pomembno, ker izpostavlja dva ključna elementa, na katerih zvestoba kupcev temelji, zaupanje in zavezanost. Oba sta namreč nujno potrebna za vzpostavitev samega odnosa in za njegovo ohranjanje in zato ključna za razumevanje, kako naj podjetja ravnajo, če želijo spodbujati zvestobo svojih kupcev. V odnosih, kjer je dosežena visoka stopnja zaupanja in zavezanosti, so namreč v ospredju skupni interesi in alternative niso več privlačne. Zavezanost se kaže v dejstvu, da v odnosu ne pride do zamenjave partnerja, čeprav alternative obstajajo, so poznane in dostopne. Če alternativ ni iz kakršnih koli razlogov in odnos traja samo zaradi tega dejstva, je verjetnost prekinitve odnosa ob pojavu prve alternative visoka.

Če povzamemo iste avtorje, ki smo jih že pri obravnavi transakcijskega trženja, lahko z namenom primerjave obeh pristopov izpostavimo naslednje dejavnike in značilnosti trženja, ki temelji na negovanju dolgoročnih medsebojnih odnosov.

Dejavniki:

- obstoj alternativnih dobaviteljev: eden ali majhno število možnih alternativnih dobaviteljev za posamezen proizvod;
- dinamičnost trga: nestanovitna dobava proizvoda (na primer hitro spreminjajoča se tehnologija);
- cenovna elastičnost povpraševanja: nižja;
- odločilen dejavnik nabavne odločitve: kakovost in sposobnosti dobavitelja;
- pomembnost nakupa za kupca: visoka in strateška;
- kompleksnost nakupa: visoka;
- nabavna usmerjenost ali strategija kupcev: poudarek na strateškem ravnanju z nabavo, dolgoročne pogodbe, tesne povezave.

Značilnosti trženja, ki temelji na negovanju dolgoročnih medsebojnih odnosov:

- usmeritev trženja: trženje usmerjeno v medsebojni odnos;
- časovna dimenzija trženjskih odnosov: srednje- in dolgoročna;
- strani, vpletene v odnos: ponudnik in kupec ali več ponudnikov in kupcev ter drugi;
- odnosi: praviloma osebni; značilna aktivnost vseh v odnosih, ki se gradijo na zaupanju, zavezanosti in sodelovanju, prodajno osebje ne sodeluje samo z nabavnim osebjem pri kupcu, temveč tudi z vodilnimi in s tehničnim osebjem;
- raven izmenjave informacij s kupci: redna, vsakodnevna komunikacija. Na ta način se zagotavlja, da so proizvodi in storitve ustrezno prilagojeni potrebam kupca;
- medsebojna funkcijska odvisnost in povezanost: obsežna; usklajujejo se tako operativni kot tudi bolj strateški vidiki sodelovanja;
- merjenje zadovoljstva kupcev: vrednoti se tudi čustveno stanje odločevalcev v organizaciji, ki kupuje.

Če povzamemo prikaz značilnosti in posebnosti medorganizacijskega trženja kot osnovo za nadaljnjo obravnavo spodbujanja zvestobe kupcev na tem trgu, lahko ugotovimo, da je postavljanje jasne ločnice glede na porabniški trg sicer pretirano poenostavljeno, vendar ima medorganizacijski trg vsekakor take posebnosti, da ni mogoče enostavno uporabiti trženjskih pristopov, ki jih podjetja uporabljajo za pridobivanje in ohranjanje končnih porabnikov. Velja tudi obratno, medorganizacijskih trg je po svoje unikatna, vendar določenih prijemov, uporabljenih na porabniškem trgu, ne gre a priori izključiti. Zavedati se moramo posebnosti, ki izhajajo iz dejstva, da gre na nakupni strani za organizacije, ki imajo različne nabavne usmerjenosti, ki kažejo na različne motive za nakupe in izbiro dobaviteljev, iz česar izhajajo različni procesi odločanja, pri katerih sodeluje lahko več ljudi, ki imajo vsak svojo vlogo, znanje in izkušnje, ki vplivajo tako na odločitev za prvi kot tudi za nadaljnje nakupe. Prav

dejstvo, da za vsemi odločitvami stojijo ljudje, pa napeljuje na to, da socialnih, kulturnih, izkustvenih, simboličnih, ideoloških in številnih drugih vidikov vedenja porabnikov, ki se manifestirajo skozi medsebojne odnose, ne moremo zaobiti tudi pri organizacijskih kupcih.

Obstajajo kupci, ki so bolj transakcijsko naravnani in izkazujejo nižjo stopnjo zvestobe in zavezanosti danemu dobavitelju in relativno enostavno prehajajo od enega dobavitelja k drugemu, tudi zaradi tega, ker jim to omogočajo razmere na trgu, na katerem kupujejo določen proizvod ali storitev. Na drugi strani pa obstajajo kupci, ki vidijo zagotovilo za svoj nadaljnji stabilen razvoj v dolgoročnem sodelovanju in krepitvi odnosa z določenimi dobavitelji, v katere so pripravljeni vložiti denar, čas in druga sredstva. To pa pričakujejo tudi od svojih dobaviteljev. Na ta način se krepí zaupanje, zavezanost in s tem tudi zvestoba. Ker je vedenje kupcev v veliki meri povezano s samo panogo, na trgu katere se določeni proizvodi in storitve ponujajo, je za posamezne panoge značilno, da so kupci pretežno usmerjeni bodisi v eno ali drugo stran. Naloga tržnikov pa je, da najdejo vzvode, na podlagi katerih bodo kupcem predstavili tako tržno ponudbo, ki bo njihovo podjetje razlikovalo od ostalih v smislu dobavljanja višje vrednosti, zaznane s strani kupcev.

Zaradi navedenega so se na medorganizacijskem trgu razvile oblike trženja, ki jih v splošnem lahko razdelimo na bolj transakcijsko naravnano trženje ali trženje, ki temelji na dolgoročnih medsebojnih odnosih. Pri tem je ključno spoznanje, da morajo podjetja nenehno ravnati s svojimi odnosi in v jih v dani situaciji prilagajati svojim ciljem in ciljem, ki jih zasledujejo njihovi kupci, ter izbirati in kombinirati različne trženjske pristope, ne pa se nenehoma oklepajo enega samega pristopa. Kakor koli, za podjetja je pomembno, da si prizadevajo, da kupce, ki so jih enkrat pridobili, čim dlje zadržijo v svojem portfelju. Motive za to prizadevanje in načine, kako v tem uspeti, obravnavamo v nadaljevanju.

3 Zvestoba kupcev na medorganizacijskih trgih

Podjetja na trgu ne delujejo zato, da bi opravila posamezno transakcijo, temveč je njihov smisel delovanja obstoj v določenem obdobju z doseganjem razvoja in ustrezne rasti. Zato iščejo načine, kako skozi svoj obstoj zagotavljati strategiji ustrezen obseg poslovanja. Še bolj kot na porabniških trgih je izrazit poudarek na ohranjanju obstoječih kupcev v primerjavi s pridobivanjem novih na medorganizacijskem trgu. Že pregovorno, seveda so to potrdile številne analize in izkušnje samih podjetij, namreč stroški pridobivanja novih kupcev večkrat presegajo stroške, ki so potrebni za ohranjanje obstoječih kupcev. Poleg tega je, kot smo pojasnili v predhodnem poglavju, za medorganizacijski trg značilna večja koncentracija prodaje in je zadržanje ključnih kupcev, ki prinašajo velik delež prihodkov in v katere so med ostalim podjetja tudi vložila svoja sredstva, izrednega pomena, v nekaterih panogah celo za zagotavljanje samega obstoja podjetja.

Ohranjanje kupcev na medorganizacijskem trgu ne pomeni le zadrževanje odjemalcev na svojem seznamu. Podjetja na tem trgu s spodbujanjem zvestobe kupcev stremijo k ohranjanju in razvijanju odnosov s kupci in s tem zagotavljanju njihove nabave skozi daljši čas. Podjetja se zavedajo, da skozi stabilne dolgoročne odnose z organizacijskimi kupci lažje ustrezno ravnajo z viri in zmogljivostmi, ki so temu segmentu kupcev navadno omejeno odmerjeni. S spodbujanjem dolgoročnih medsebojnih odnosov namreč lažje planirajo svoje prihodke, na podlagi tega pa svoje zmogljivosti in potrebne aktivnosti, kar posledično določa tudi potrebo po prilagajanju lastne organizacije. S sodelovanjem zato dosežejo več, kot bi s samostojnim enostranskim delovanjem.

Osnovno vprašanje, ki se pri obravnavanju zvestobe kupcev na medorganizacijskem trgu poraja, je, zakaj je sploh smiselno spodbujati zvestobo kupcev. Kje torej leži tisti racionalni razlog, ki opravičuje ukvarjanje s spodbujanjem zvestobe in vlaganje vanjo. Tega vprašanja se bomo zato lotili najprej. Ko bomo nanj odgovorili, se bomo lotili pojasnjevanja, kaj zvestoba kupcev podjetjem pravzaprav pomeni, kakšni so cilji, ki jo preko nje zasledujejo, in kako naj podjetje na podlagi zastavljenih ciljev oblikuje sebi lastno definicijo zvestobe. Sledila bo obravnavo vprašanja, kako naj se podjetja lotijo spodbujanja zvestobe in kakšne možnosti imajo pri tem. Poglavje bomo zaključili s prikazom obstoječih oblik programov za spodbujanje zvestobe.

Kot uvod v nadaljnjo obravnavo bomo najprej pojasnili, zakaj pravzaprav podjetja stremijo k temu, da imajo v svojem portfelju organizacijskih kupcev čim več takih kupcev, ki z njimi sodelujejo čim daljše obdobje. Podjetja v okviru programov za spodbujanje zvestobe, v redni interakciji z organizacijskimi kupci oblikujejo tako tržno ponudbo, ki je posameznim kupcem pisana na kožo. Na ta način podjetja ustvarjajo pogoje, v katerih kupci ne najdejo razlogov, da bi zapustili obstoječega dobavitelja in prešli h kateremu izmed konkurentov. S tem se znižuje delež prehajanja kupcev h konkurentom in podaljšuje obdobje, v katerem kupci sodelujejo s podjetjem kot dobaviteljem. Ugotovimo lahko, da se z znižanjem povprečne stopnje letnega prehajanja kupcev h konkurentom obratno sorazmerno povečuje povprečna dolžina življenjske dobe kupčeve zvestobe.

Z obojestranskim učenjem in prilagajanjem skozi leta postaja sodelovanje podjetij, prodajalca in kupca, učinkovitejše in za prodajalca bolj dobičkovno. V dolgotrajnejšem poslovanju odpadejo stroški, ki so zlasti v prvem letu potrebni za pridobitev kupca. Če kupci torej ostajajo, podjetju ni potrebno porabiti toliko denarja za pridobivanje novih ali nadomestnih kupcev. Poleg tega se osnovnemu prispevku, ki ga ustvarja kupec, skozi čas dodajajo zaslužki, ki izhajajo iz povečevanja sodelovanja zaradi rasti in zniževanja stroškov sodelovanja. Stroški ustvarjanja denarnih tokov so zaradi navedenega nižji z obstoječimi kot z novimi kupci. Zvesti kupec pa poleg samega prometa, ki ga neposredno prinaša, ustvarja dobavitelju vrednost tudi z brezplačnimi priporočili, ki jih posreduje drugim potencialnim kupcem. Do tega prihaja po določenem obdobju medsebojnega sodelovanja (Rizal & Buttle, 2001, str. 553). Z leti je zvesti kupec tudi pripravljen plačevati višjo ceno za njemu

prilagojeno tržno ponudbo, s čimer se še dodatno ustvarja določen prispevek, ki ga nov kupec ne more prinesiti. Dobiček ali pravilneje prispevek za kritje, ki ga podjetje ustvarja s posameznim ali povprečnim kupcem, se torej povečuje skozi posamezna leta sodelovanja z njim ali s podaljševanjem povprečne življenjske dobe zvestobe organizacijskih kupcev (Reichheld & Sasser, 1990, str. 316-317; Reichheld, 1996, str 39-62).

Zaradi tega lahko zaključimo, da je namen programov za spodbujanje zvestobe na medorganizacijskem trgu zniževanje stopnje prehajanja kupcev h konkurentom, s čimer podaljšujemo povprečno življenjsko dobo zvestobe kupcev, kar pomeni, da povečujemo število kupcev, ki s podjetjem delajo dlje. Ker kupci z daljšo dobo sodelovanja prinašajo več, ima podjetje višji dobiček. Na podlagi tega je logičen zaključek, da ob ustreznem obvladovanju stroškov oskrbovanja kupcev in vzdrževanja odnosov ohranjanje kupcev s spodbujanjem njihove zvestobe bistveno vpliva na njihovo dobičkovnost, s tem pa tudi na povečevanje dobičkovnosti podjetja.

3.1 Opredelitev zvestobe kupcev

Ko govorimo o zvestobi kupcev in o ukrepih, s katerimi jo želijo podjetja spodbujati in utrjevati, moramo vedeti, kaj zvestoba pravzaprav je. Pri tem bomo posebej prikazali sam pojem zvestobe kupcev na medorganizacijskem trgu in njegove pojavne oblike ter tudi, kaj zvestoba kupcev pomeni za samo podjetje, torej, kaj so cilji, ki jih podjetja zasledujejo s povečano zvestobo.

V splošnem je zvestoba kupca njegova vdanost in globoka zavezanost nekemu proizvodu, storitvi, blagovni znamki ali organizaciji (Oliver v Lam et al., 2004, str. 294) . Po mnenju Bubba in van Resta (Yanamandram & White, 2007, str. 164) gre za zvestobo takrat, ko pretekla nakupna odločitev vpliva na sedanjo odločitev o izbiri dobavitelja, s tega vidika se lahko zvestoba izkazuje kot nagnjenost kupca, da znova in znova kupuje pri istem dobavitelju. Biong (Yanamandram & White, 2007, str. 164) v kontekstu medorganizacijskega trženja opredeljuje zvestobo kupcev kot ponavljajoče nakupovanje pri istem dobavitelju in namen kupca ohranjati odnos s tem dobaviteljem. Zvestoba na medorganizacijskem trgu gre torej bistveno dlje od samega ponovnega nakupa. Gre za zavezo k nadaljevanju nakupov od dosedanjega dobavitelja proizvodov ali storitev, tudi v primeru, da se razmere občutno spremenijo ali spreminjajo (Narayandas, 2005, str. 136). Morris in Holman (1988, str. 117-131) trdita, da je opredelitev same zvestobe lahko težavna in da se razlogi pa tudi stopnje izkazane zvestobe lahko spreminjajo s spreminjajočim se poslovnim okoljem kupca. Ne glede na to je po njunem za zvestobo medorganizacijskih kupcev na sploh značilno, da ti kupci izkazujejo svojim dobaviteljem visoko stopnjo zavezanosti.

White in Yanamandram (2006, str. 301) trdita, da kupec lahko izkazuje svojo zvestobo na različne načine, pri tem pa vztrajanje pri določenem prodajalcu lahko izhaja iz odnosa z njim ali pa tudi ne. Ugotavljata tudi, da v literaturi ni enotnosti glede opredelitve same zvestobe kupcev, zato govorita o različnih konceptih zvestobe:

- **zvestoba kupca se izraža izključno z vedenjem v obliki ponavljajočih nakupnih odločitev** in se kaže v deležu lastnih nakupov določenega kupca pri danem dobavitelju v vseh lastnih nakupih določenega blaga ali storitev, v številu nakupov ali v verjetnosti nakupa tega kupca pri danem dobavitelju;
- **zvestoba kupca se izraža izključno z vedenjem, ki vodi v odnos**, in se kaže kot mnenje kupca, kako mu je določena blagovna znamka in dobavitelj všeč in kako mu je zavezan, v kolikšni meri ga bo priporočal drugim kupcem in kako pozitivne občutke in vero ima v vanj, v primerjavi s konkurenčnimi znamkami in dobavitelji;
- **kombiniran koncept, ki upošteva obe navedeni dimenziji.**

Da bi prikazali, kaj pravzaprav je zvestoba na medorganizacijskem trgu, se bomo osredotočili na povzetek različnih vedenj, ki so značilna za bolj ali manj zveste kupce. Lam (Lam et al., 2004, str. 294) v zvezi s tem zvestobo kupcev opredeljuje kot pojem, ki obsega dve izraziti dimenziji vedenja kupcev: priporočanje dobavitelja ostalim in namen ponavljanja nakupov ter rednega nakupovanja pri danem dobavitelju. Lacey in Morgan (2009, str. 3-11) sta šla še nekoliko dlje in pojmu zvestobe dodelila multidimenzijski značaj, s tem pa dopolnila pojasnjevanje pojma zvestobe organizacijskih kupcev. Po njunem mnenju so za zveste kupce značilne naslednje oblike vedenja, ki podjetju - dobavitelju prinašajo dodano vrednost:

- **Zavezanost in zaupanje;** gre za dva ključna dejavnika pri obravnavanju trženjskih odnosov na medorganizacijski trgih, saj brez njiju ustvarjanje, razvoj in vzdrževanje dolgoročnih odnosov med podjetjem in njegovimi kupci ne bi bilo možno. **Zavezanost** so Dwyer et al. (1987, str 11-20) definirali kot implicitno ali eksplicitno zagotovilo in jamstvo, da se odnos med kupcem in prodajalcem nadaljuje. Pripravljenost, da se odnos nadaljuje je osnovan na predpostavki, da bo sodelovanje kontinuirano zagotavljalo vrednost in koristi za obe strani. **Zaupanje** je kupčeva vera, da je dobavitelj zanesljiv, da stoji za svojimi obljubami, da izpolnjuje svoje obveznosti in da je v svojem nastopu iskren, da bo izvajal aktivnosti, ki bodo prinašale pozitiven izid v odnosu, in da se bo vzdržal nepričakovanih dejanj, ki bi povzročale negativne posledice (Anderson & Narus, 2004 str. 384). Kupec v takem primeru ve, da se lahko zanese na zaposlene pri podjetju-dobavitelju ter na njegove proizvode in storitve, s tem pa se kupcu v smislu delitve resursov znižuje njegova ranljivost, saj ve, kaj lahko od svojega dobavitelja pričakuje in zato ni potrebno za to storitev rezervirati posebnih ali dodatnih resursov (Spekman & Carraway, 2006, str. 18).
- **Povečani nameni ponovnega nakupa;** v strokovni literaturi vlada splošno soglasje s tezo, da obstaja pozitivna korelacija med zavezanostjo posameznega kupca določenemu dobavitelju in njegovo naklonjenostjo temu dobavitelju v smislu povečevanja povpraševanja po njegovih proizvodih in storitvah (Crosby & Stephens v

Lacey in Morgan, 2009, str. 5; Reichheld F. F., 1996, str 32-39). Torej, pri zvestih kupcih ne gre le za ohranjanje samega odnosa s kupci, ampak kupci z večjo zavezanostjo določenemu dobavitelju skozi čas tudi povečujejo nakupe tako v količinah kot v asortimentu (Grönroos, 2004, str. 108). Gre za eno ključnih oblik vedenja kupcev, ki ga podjetja zasledujejo z negovanjem odnosov s kupci, vključujoč programe za spodbujanje zvestobe na medorganizacijskih trgih.

- **Izmenjava informacij;** v kontekstu obravnavane tematike izmenjava informacij predstavlja pripravljenost kupcev, da prostovoljno posredujejo znanje in osredotočene informacije. Prehod z agregatnega zbiranja tržnih informacij na osredotočeno zbiranje informacij posameznih kupcev skozi odnose z njimi lahko podjetju prinese bistveno konkurenčno prednost. Primeri takega sodelovanja kupcev so posredovanje povratnih informacij v zvezi z novimi proizvodi in storitvami, posredovanje predlogov za izboljšanje obstoječih proizvodov, storitev in procesov, pa tudi izražanje mnenj o nezadovoljenih potrebah. Take informacije namreč podjetju pomagajo pri razvoju proizvodov in storitev, prirejenih potrebam in zahtevam kupcev, pa tudi lajšajo komunikacijo s posameznimi kupci. Kupci izkazujejo pripravljenost za posredovanje specifičnih informacij, ko so določenemu dobavitelju in nadaljnjemu sodelovanju z njim že zavezani in mu zaupajo. Taki kupci verjamejo, da bo dobavitelj, ki mu bodo posredovali take informacije, le-te primerneje shranil in uporabil za razvoj svoje tržne ponudbe, kar bo te kupce podpiralo pri njihovih bodočih poslovnih aktivnostih (Ryssel et al., 2004, str. 197-201).
- **Podpora pri tržnih raziskavah;** gre za pripravljenost kupcev, da sodelujejo v širših raziskavah, kjer je potreben precej raznolik obseg vhodnih podatkov, ki jih podjetje potrebuje in jih lahko pridobi tudi ali samo od svojih kupcev. Pripravljenost sodelovati v takih raziskavah in deliti svoje mnenje je odvisna od odnosa med kupcem in prodajalcem, ki potrebuje te podatke. Trdnejši ko je ta odnos, bolj so kupci pripravljeni zagotavljati tovrstne informacije, ki so za podjetja, ki oblikujejo svoj tržno ponudbo, ključna (Lacey et al., 2007, str. 245).
- **Ustna priporočila;** zvesti kupci so pripravljeni posredovati ustna priporočila tudi tretjim osebam. Priporočila, ki se nanašajo na določeno podjetje in njegove proizvode ter storitve, in prihajajo od kupcev, ki so s tem podjetjem imeli pozitivne izkušnje, ostali kupci s podobnimi potrebami dojemajo kot kredibilno informacijo, na podlagi katere se lahko odločajo. Priporočila zato ne izkazujejo le visoke ravni odnosa z obstoječimi kupci, temveč so izredno pomembna tudi za pridobivanje novih kupcev, s katerimi podjetje še nima poslovnega odnosa (Reichheld & Sasser, 1990, str. 107). Kupci, ki so svojemu dobavitelju zavezani in mu zaupajo, aktivno promovirajo njegovo ponudbo in mu tako pomagajo krepiti položaj na trgu. Sodelovanje s takim dobaviteljem je za kupce lahko bolj ugodno in zagotavlja stabilnost dobav ter hkrati omogoča razvoj dobavitelja, od katerega lahko precej koristi pridobijo tudi kupci.

Za zveste kupce so torej poleg ponovnega nakupa značilne tudi številne druge oblike vedenja. Seveda pa vsi kupci ne izkazujejo vseh teh vedenj in ne v enaki intenzivnosti. Rečemo lahko,

da vsi zvesti kupci ne izkazujejo enake stopnje zvestobe. Postavlja se torej vprašanje, kako lahko zvestobo, upoštevajoč vedenja kupcev, ustrezno rangiramo po njeni intenzivnosti. Narayandas (2005, str. 136) je uporabil koncept »Lestvice zvestobe«, ki ga bomo uporabili v nadaljevanju tudi kot enega izmed kriterijev, kako meriti zvestobo. Lestvica zvestobe prikazuje naraščajoče stopnje zvestobe skozi tipične oblike vedenja, značilne za posamezno stopnjo, in skozi vpliv tovrstnega vedenja na dobavitelja:

- **kupec razvija odnos;** na tej stopnji kupec želi še naprej kupovati obstoječe proizvode in storitve ter razširiti sodelovanje s podjetjem na nove proizvode in storitve. Ohranjanje odnosa s takimi kupci je relativno poceni, saj je podjetje stroške za njegovo pridobitev že vknjižilo;
- **kupec poskrbi za prenos ustnega izročila;** kupec je na tej stopnji zvestobe pripravljen aktivno prenašati informacije o svojih pozitivnih izkušnjah z določenim dobaviteljem in na ta način promovirati njegovo ponudbo. Podjetje s pomočjo takih kupcev lažje in ceneje prihaja do novih kupcev;
- **kupec se upira dobrikanju konkurentov;** na tej stopnji zvestobe kupec ni pripravljen preiti k drugemu dobavitelju, čeprav bi ta imel boljšo ponudbo, ker pričakuje, da se bo trenutni dobavitelj prilagodil in dvignil svoj proizvod ali storitev na višjo raven. Stroški ohranjanja takega kupca so relativno nizki, seveda pa mora podjetje poskrbeti, da se v primernem času prilagodi pričakovanjem kupca in novim tržnim standardom. Takega stroška sicer ne moremo pripisati posameznemu kupcu;
- **kupec plačuje višjo ceno;** tako zvesti kupec dražje plačuje za proizvode in storitve obstoječemu dobavitelju, kot bi plačeval za enake proizvode in storitve konkurentu obstoječega dobavitelja;
- **kupec sodeluje pri razvoju proizvoda;** kupec na tej stopnji verjame, da bodo povratne informacije, ki jih posreduje dobavitelju v zvezi s proizvodom, ki ga od njega kupuje, prispevale k izboljšavam obstoječega proizvoda ali razvoju novih;
- **kupec investira;** zvesti kupec je na najvišji stopnji zvestobe celo pripravljen investirati v svojega dobavitelja. S tem se seveda zaveže temu dobavitelju za daljše obdobje, saj si s tem dviga izstopne omejitve, hkrati pa na ta način dobavitelju znižuje poslovno tveganje.

Ob navedenem moramo poudariti, da smo na tem mestu opisovali predvsem pojavne oblike zvestobe organizacijskih kupcev. Za nadaljnjo analizo pa bomo morali poleg razumevanja možnih oblik vedenja kupcev tudi izluščiti dejavnike, ki so ključni za doseganje zvestobe in na katere morajo podjetja vplivati s svojimi programi za spodbujanje zvestobe. V zvezi s tem moramo prav gotovo izpostaviti pojma zaupanje in zavezanost, ki sta po eni strani lahko pojavni obliki zvestobe kupcev, hkrati pa njun pogoj. Pri zaupanju in zvestobi gre za medsebojno odvisna pojava, ki spodbujata različne oblike vezi med dobaviteljem in kupcem, te pa omogočajo vzpostavitev produktivnega sodelovanja. Na podlagi zaupanja in zavezanosti se namreč zmanjšuje negotovost in povečuje učinkovitost rabe resursov, s tem pa se ustvarja vrednost za obe strani (Gounaris, 2005, str. 127). Zaznavanje vrednosti medsebojnega sodelovanja tako s strani prodajalca kot s strani kupca je prav tako eden ključnih dejavnikov

ustvarjanja pogojev za zvestobo kupcev. Različne strategije ustvarjanja različnih oblik vezi med organizacijami, upoštevajoč navedene dejavnike, bomo obravnavali v nadaljevanju poglavja.

3.1.1 Zvestoba kupcev kot izveden (sekundarni) cilj podjetja

Eno od izhodišč našega dela je, da zvestoba kupcev, tako na porabniških kot na medorganizacijskih trgih, ni sama sebi namen in da je potrebno ukrepe za spodbujanje zvestobe uvajati za doseganje rezultatov, ki uresničujejo osnovne cilje podjetja. Kočni cilj in učinek povečane zvestobe kupcev naj bi torej bilo doseganje ciljev, ki si jih je podjetje zadalo skladno z opredelitvijo svoje vizije in svojega poslanstva. Ti cilji niso samo končni namen spodbujanja zvestobe, ampak tudi kriterij, po katerem presojamo, ali je bilo spodbujanje zvestobe sploh potrebno, ali je bilo izvedeno na pravi način in ob pravem času. Zato želimo ugotoviti, kaj je pravzaprav tisto, kar želimo doseči s spodbujanjem zvestobe kupcev na medorganizacijskem trgu oziroma iz česa pravzaprav izhaja zahteva po uvajanju programov zvestobe.

Namen tega dela vsekakor ni podrobna analiza procesa strateškega managementa, temveč predvsem postaviti trženjsko funkcijo in njene ukrepe za krepitev zvestobe organizacijskih kupcev v okvir tega procesa in mu določiti mesto. Pri tem je ključno razumevanje, da se ta proces premika od splošnejšega h konkretnjšemu, od primarnih ciljev k sekundarnim. Primarni cilji so cilji, ki so za podjetje najpomembnejši, so določeni na ravni celotnega podjetja in predstavljajo smisel obstoja podjetja kot organizacije. Primarne cilje bomo poskušali na tem mestu identificirati in določiti. Sekundarni cilji ali tudi podcilji pa so cilji, ki jih je potrebno doseči, če želimo doseči primarne cilje. Ta premik od splošnega h konkretnjšemu vodi v določitev številnih ciljev, ki morajo biti dosegljivi ne le znotraj proračunskih omejitev, temveč morajo biti združljivi tako s pogoji zunanjega okolja kot z zmožnostmi lastne organizacije in njenih resursov (Wilson et al., 1992, str. 137-138). Sekundarni cilji so torej izvedeni iz primarnih ciljev, eden od sekundarnih ciljev pa je tudi zvestoba kupcev. V nadaljevanju bomo zato poskušali ugotoviti, kateri vse so lahko primarni cilji nekega podjetja, v kakšni zvezi so lahko z zvestobo kupcev in kako na njih zvestoba kupcev vpliva ter katere izmed njih je smiselno vključiti v našo analizo ugotavljanja upravičenosti in uspešnosti uvajanja ukrepov za spodbujanje zvestobe kupcev na medorganizacijskem trgu, ki bo prikazana v zadnjem poglavju magistrskega dela.

Le malo je podjetij, ki dejansko zasledujejo en sam primarni cilj. Navadno podjetja določijo seznam različnih ciljev, kot so dobiček, rast prodaje, izboljšanje tržnega deleža, obvladovanje in diverzifikacija tveganj, inovativnost itd, posamezne poslovne enote ali poslovne funkcije pa morajo na podlagi tega določiti lastne cilje in nato poslovati v smeri teh ciljev. Izvajanje in zasledovanje teh ciljev je osnova za izvajanje tako procesa planiranja kot procesa kontrole. Med cilji, ki jim bi bilo treba po mnenju Guiltinana in Paula (Wilson et al., 1992, str. 155)

posvetiti posebno pozornost, so rast tržnega deleža, ohranjanje tržnega deleža, maksimiranje denarnega toka, vzdrževanje dobičkonosnosti, žetev, ureditev začetnega položaja na trgu. Seveda pa ni nujno, da so v vsakem trenutku vsi primarni cilji enako pomembni oziroma lahko nekateri primarni postanejo sekundarni ali obratno, če pride na primer do sprememb v poslovnem okolju. S tega vidika niso sekundarni cilji nič manj pomembni kot primarni.

Poleg tega tudi niso vsi cilji med seboj nujno združljivi. Weinberg (Wilson et al., 1992, str. 150) je že leta 1969 identificiral osem potencialnih dilem, s katerimi se podjetja še danes soočajo pri določanju svojih ciljev. Odločitve v zvezi s temi dilemami imajo večinoma tudi neposreden vpliv na odločitve, ki zadevajo ukrepe za spodbujanje zvestobe kupcev na medorganizacijskih trgih:

- **kratkoročna rast ali dolgoročna rast;** majhna je verjetnost, da se bo podjetje, ki se bo odločilo za izvajanje ukrepov za spodbujanje kratkoročne rasti, odločilo tudi za spodbujanje zvestobe kupcev. Odnosi se na trgih gradijo dolgoročno, v njih je kratkoročno potrebno predvsem investirati, zato ne gre pričakovati kratkoročne rasti, ki bi izvirala iz ukrepov za spodbujanje zvestobe;
- **dobiček ali konkurenčni položaj;** nobena od odločitev v zvezi s to dilemo ne izključuje spodbujanja zvestobe organizacijskih kupcev. Seveda pa so ukrepi na tem področju različni, če se podjetje odloči za en ali drugi cilj. Če se podjetje usmeri v povečevanje dobička, mora spodbujati tiste segmente kupcev, ki mu morda ne prinašajo količinske prodaje, ampak lahko z njimi zasluži največ ob čim nižjih stroških njihovega oskrbovanja. Obratno seveda velja, če se odloči za krepitev tržnega položaja;
- **direktna prodaja ali boj za razvoj trga;** boj za razvoj trga predvsem pomeni uvajanje najrazličnejših posrednikov v svoje prodajne poti, s katerimi bo podjetje lahko čim hitreje doseglo občuten preboj na danem trgu. Če se podjetje odloči za korak, da na trgu nastopa samo preko posrednikov, popolnoma izgubi neposreden stik z uporabniki svojih proizvodov in storitev, zato kakršno koli uvajanje aktivnosti v smislu ustvarjanja in krepitev odnosov s kupci ni več potrebno. Edini kupci, ki še ostanejo v tem primeru, so posredniki. Koncentracija prodaje po kupcih se v tem primeru neprimerno poveča, s tem pa tudi poslovno tveganje izgube dela trga. Čeprav seveda obstajajo instrumenti, s katerimi je mogoče ta tveganja zmanjševati, mora po našem mnenju podjetje najti ustrezno ravnotežje med tema dvema ekstremoma in to ravnotežje ustrezno ohranjati skozi različne faze razvoja samega podjetja in trga. Širša obravnava te dileme bi sicer presegala zastavljen okvir tega dela, vendar je prav gotovo eno izmed ključnih vprašanj, na katero morajo odgovoriti tržniki, tudi kar zadeva ukrepe v zvezi z zvestobo direktnih organizacijskih kupcev;
- **prodor na obstoječi trg ali razvoj novih trgov;** v okviru cilja za večji prodor na obstoječi trg je zvestoba kupcev ključni dejavnik in so zato ukrepi za njeno povečevanje ključni. V okviru doseganja cilja razvoja novih trgov programi za spodbujanje zvestobe kupcev ne morejo imeti posebne vloge, saj na teh trgih kupcev

še ni. Seveda takoj, ko podjetje na novih trgih kupce prične pridobivati, lahko začne razmišljati o tem, kako jih zadržati v lastnem portfelju;

- **razvoj na podlagi odnosov ali razvoj brez odnosov pri iskanju novih priložnosti za dolgoročno rast;** že po definiciji ima kakršen koli ukrep v zvezi z zvestobo lahko svojo vlogo le, če je zasnovan na zahtevi po graditvi, ohranjanju in poglobljanju odnosov;
- **dobiček ali ostali cilji;** ukrepi za spodbujanje zvestobe organizacijskih kupcev lahko pripomorejo tako k povečevanju dobička kot k doseganju drugačnih ciljev. Potrebno je pač primerno oblikovati program;
- **rast ali stabilnost;** vprašanje je, ali je to res dilema oziroma ali si v sistemu kapitalizma in razmerah tržne konkurence podjetje lahko privoščiti, da ne raste ali da si rasti vsaj ne postavi kot cilj. Po našem mnenju gre bolj za dilemo **stabilna rast ali nestabilna rast**. Slednje podjetje lahko doseže z izredno agresivnim nastopom na trgu v krajšem obdobju ali izkoriščanjem posebnih priložnosti, ki se mu pač ponudijo. Pri tovrstnih akcijah mu lahko zvesti kupci sicer pomagajo, vendar je cilj vzdrževanja odnosa z njimi dolgoročno in predvidljivo sodelovanje. Zvestoba kupcev je po našem mnenju lahko predvsem trdna osnova za stabilno rast;
- **okolje brez tveganj ali okolje visokega tveganja;** pravzaprav si je težko predstavljati, da si podjetje postavi za cilj delovanje v okolju z visokim tveganjem. Po našem mnenju gre bolj za vprašanje, ali podjetje dopušča določeno stopnjo tveganja ali pa resnično želi poslovati brez nikakršnega tveganja. Ali, kar je bolj verjetno, s čim manjšim tveganjem. Zvesti kupci v tem kontekstu nastopajo kot vir informacij, ki omogočajo podjetju, da analizira razvoj trga ter identificira morebitne priložnosti in grožnje in s povečano predvidljivostjo dosega želeno stopnjo tveganja. Poleg tega so po našem mnenju zvesti kupci lahko tisto zdravo jedro in vir prihodkov, zaradi katerega si podjetje lahko privoščiti bolj tvegan pristop, saj omogoča ublažitev morebitnih pretresov in izgub, če se zgodi kaj nepredvidenega.

Ne glede na to, da so možni motivi za obstoj podjetja, torej za njegove aktivnosti na trgu številni, se bomo zaradi poenostavitve in pa tudi relevantnosti v nadaljnji analizi omejili na tri primarne cilje, za katere menimo, da prevladujejo v gospodarstvu, upoštevajoč predhodno navedeno:

- **dobiček podjetja;** pri tem mislimo na ciljni dobiček podjetja, ki je lahko izražen neposredno s kategorijo dobička ali s ciljno vrednostjo nekaterih drugih ključnih kazalnikov poslovnega izida podjetja;
- **rast podjetja in tržnega deleža;** vsako podjetje teži k rasti, saj s tem dosega določene pogoje (doseganje ekonomije obsega, doseganje ustreznega položaja na trgu, doseganje točke preboja, povečevanje pogajalske moči na trgu proti dobaviteljem blaga in storitev, doseganje ustreznega denarnega toka itd), ki mu zagotavljajo nadaljnji razvoj. Večinoma podjetja dosegajo rast zaradi rasti trga in rasti tržnega deleža. Več ko ima podjetje kupcev in večji ko je delež prodaje, ki ga ima pri

posameznem kupcu, večji je njegov tržni delež. Ker v zvezi z zvestobo obravnavamo predvsem aktivnosti, vezane na odnose z obstoječimi kupci, lahko torej rečemo, da je cilj podjetja, da obstoječe kupce ohranja in jim poskuša prodati čim več. Če je možno, podjetje zasleduje status ekskluzivnega dobavitelja. Seveda pa si podjetje prizadeva pridobivati tudi nove kupce, k čemer med ostalim lahko prispevajo tudi obstoječi kupci, ki so podjetju naklonjeni. Večji tržni delež podjetju med ostalim omogoča tudi izvajanje zelene prodajne politike, ki je seveda odvisna od položaja podjetja na trgu.

- **stabilnost in predvidljivost poslovanja;** eden ključnih pogojev za uspešno izvajanje strateškega procesa planiranje-izvajanje-kontrola na vseh področjih (nabava, prodaja, stroški, financiranje, kadri ipd.), zlasti v velikih sistemih, je predvidljivost poslovanja, ki jo brez stabilnosti težko dosežemo. Če se omejimo zgolj na področje prodaje, lahko rečemo, da je stabilnost in predvidljivost prodaje mogoče doseči le, če kupce poznamo in jih ohranjamo, torej gojimo dolgoročne in poglobljene odnose s kupci.

V normalnih razmerah so praviloma navedeni cilji usklajeni in doseganje enega pripomore k doseganju ostalih oziroma si praviloma ne nasprotujejo. To pa ni vedno nujno. Večja prodaja namreč ne prinaša nujno večjega dobička, če na primer gre prodajna organizacija zaradi subjektivnih razlogov (slabo vodenje, neustrezno postavljanje ciljev ipd.) predaleč v svoji želji po povečevanju prodaje in je neracionalna tako pri nudenju ugodnih prodajnih pogojev kot tudi pri stroških, namenjenih vzdrževanju odnosov s kupci. Lahko se tudi zgodi, da rast prodaje, ki nujno ne maksimira dobička, v določenih okoliščinah (na primer, če se podjetje prodaja in je tržni delež ključni element pri njegovem vrednotenju) postane primarni cilj in so temu primerno postavljene prioritete pri poslovnih aktivnostih, vključno s prodajo in morebitnimi ukrepi na področju spodbujanja zvestobe kupcev. Tudi pretirano zasledovanje stabilnosti in predvidljivosti v poslovanju lahko negativno vpliva tako na prodajo kot tudi na dobiček, saj se zaradi tega večkrat ne izkoristijo vse ponujene priložnosti.

Prej navedene tri cilje bomo zaradi navedenega obravnavali kot ločene cilje in jih za namene naše analize določili kot končne cilje trženjskih aktivnosti gospodarskih subjektov, s tem pa tudi kot končne cilje uvajanja ukrepov za spodbujanje zvestobe na medorganizacijskih trgih. Z vidika teh ciljev bomo tudi ugotavljali uspešnost obravnavanih trženjskih aktivnosti ali ukrepov. Vendar pa gre kot rečeno za cilje na ravni celotnega podjetja, zato se pojavlja vprašanje, kako uspešnost meriti na podlagi treh navedenih ciljev in pri tem upoštevati aktivnosti in rezultate, ki jih terjajo in prinašajo posamezni kupci. Zaradi tega moramo te cilje prevesti na raven posameznega kupca, kar bo osnova za analizo uspešnosti in upravičenosti ukrepov na področju spodbujanja zvestobe kupcev:

- **prispevek posameznega kupca za pokrivanje splošnih stroškov in za poslovni izid podjetja;** jasno je, da dobiček ustvarjajo vsi kupci, ki jih podjetje ima v svojem portfelju. Nekoliko težje pa je določiti, koliko tega dobička prinese posamezen kupec in na kakšen način dobiček pripisati vsakemu od kupcev, če želimo na tej ravni upoštevati uspešnost programov za spodbujanje zvestobe in načrtovanje nadaljnjih

ukrepov. Gre namreč za dilemo, katere stroške naj pripišemo posameznemu kupcu, čeprav morda niso nastali neposredno zaradi odnosa s tem kupcem. V podjetjih, zlasti s kompleksno organizacijsko strukturo se pogosto dogaja, da se precej napora vложи v razporejanje tovrstnih stroškov znotraj organizacije, namesto da bi se ukvarjali z ustvarjanjem vrednosti na trgu in povečevanjem skupnega dobička. Da bi se izognili tej dilemi nekatere organizacije uvajajo koncept prispevka posameznega kupca h kritju stroškov. Kaj pomeni prispevek za kritje, kako ga izrazimo in v kakšnem obdobju ga moramo zajemati, bo pojasnjeno v okviru koncepta dobičkovnosti kupca in koncepta vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe;

- **delež dobav posameznemu kupcu v njegovi celotni vrednosti nabave določenega proizvoda;** ko govorimo o doseganju čim večje količinske prodaje in tržnega deleža, je logičen cilj, vezan na posameznega kupca, da mu želimo prodati čim več, po možnosti vse količine danega proizvoda ali storitve, ki jih kupec potrebuje. Podjetje torej pri vsakem od kupcev stremi k ekskluzivnosti dobav. Seveda to pri vseh kupcih ni mogoče. Zlasti večji kupci se namreč ne želijo vezati na enega samega dobavitelja določenega blaga, še posebej, če gre za strateške surovine, proizvode ali storitve. V takem primeru podjetja večinoma vztrajajo pri vsaj dveh dobaviteljih. Poleg tega lahko zaradi nekaterih objektivnih okoliščin pri dobavitelju ali kupcu (na primer geografsko oddaljenost določenih enot, ki onemogoča cenovno učinkovito oskrbo ipd.) podjetje ne more zagotavljati popolne oskrbe danega kupca z določenim proizvodom ali storitvijo, pa čeprav bi kupec morda to želel. Zato je smiseln cilj, ki ga mora podjetje pri posameznemu kupcu zasledovati, kupcu ustrezna udeležba podjetja v dobavi določenega proizvoda;
- **trajanje sodelovanja s posameznim kupcem;** cilj čim daljšega sodelovanja s posameznim kupcem izvira iz treh razlogov. Prvi je stabilnost in predvidljivost poslovanja, s čimer tako področje trženja kot celotno podjetje zagotavlja ustrezno raven izvajanja procesa planiranja - izvajanja - kontrole. Poleg tega podjetje želi dosegati čim višjo vrednost v obdobju sodelovanja s posameznim kupcem. Tem daljše ko je to obdobje, daljše je obdobje prejemanja pozitivnega denarnega toka od kupca in večja je vrednost, ki jo podjetje s kupcem pridobi. Končno pa podjetje želi tudi začetno investicijo, ki jo je imelo z vloženim naporom prodajnega osebja ali ostalimi stroški za pridobivanje danega kupca, porazdeliti na daljše obdobje in s tem zagotoviti smiselnost vlaganja v danega kupca. To velja tako za obstoječe kupce, za katere je podjetje strošek pridobivanja že imelo, kot tudi za nove kupce. Čeprav v kontekstu zvestobe govorimo predvsem o obstoječih kupcih, se moramo zavedati, da novi kupci kmalu postanejo obstoječi in je potrebno napor in stroške, ki jih je podjetje vložilo v njihovo pridobitev, povrniti čim prej ali vsaj v določenem obdobju. Programi za spodbujanje zvestobe torej niso usmerjeni le na obstoječe kupce, temveč tudi na tiste kupce, ki bodo to šele postali. Tako pridobivanje pozitivnega denarnega toka kot pokrivanje začetne investicije v kupca sta motiva, ki ustrezata konceptu vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe. Ta cilj pravzaprav sam po sebi govori o tem, da

moramo skrbeti za ohranjanje kupcev, saj s tem podaljšujemo trajanje sodelovanja z njimi.

Naš pristop je torej analizo poglobiti na najmanjšo možno enoto analize, to je posameznega kupca, čemur lahko nato sledijo ukrepi, vezani na vsakega posameznega kupca. Verjetno je v praksi pogostejši pristop na višji ravni, in sicer na posameznem segmentu kupcev, na posamezni tržni aktivnosti, programu ali na posameznem delu organizacije, ki ima odnose s skupino določenih kupcev. V samem gospodarstvu se namreč postavljajo vprašanje stroškovnih, časovnih, informacijskih in drugih omejitev, zaradi katerih obravnavanje vsakega posameznega kupca ni sprejemljivo.

3.2 Temeljne poti za doseganje zvestobe kupcev

Vprašanje, ki se nam na tem mestu zastavlja in je logično nadaljevanje predhodne obravnave, je, kakšni so dejavniki zvestobe na medorganizacijskem trgu in na kakšne načine naj podjetja nanje vplivajo, da bodo dosegla cilj povečanja zvestobe svojih kupcev in preko njih obravnavane primarne cilje podjetja. Po našem mnenju je precej nazoren in primeren prikaz dejavnikov zvestobe organizacijskih kupcev in njihovih medsebojnih povezav podal Gounaris (2005, str. 127-140), ki je kot dejavnike izpostavil kvaliteto tržne ponudbe, različne oblike vezi s kupci, zaupanje in zavezanost. Avtor v svojem delu polemizira z nekaterimi avtorji, ki so svoje analize in modele sicer gradili tudi na zaupanju in zavezanosti, ki sta po njegovem mnenju ključna neposredna dejavnika zvestobe, vendar ju niso ustrezno pojasnili. Po njegovem ni dovolj, da samo identificiramo dejavnike zvestobe, ampak jih je potrebno postaviti tudi v ustrezno vzročno posledično povezavo. Za razliko od ostalih avtorjev, ki so zvestobo kupcev postavili v neposreden odnos z navedenimi dejavniki ali pa so bili dejavniki med seboj in z zvestobo precej nejasno povezani, Gounaris trdi, da je zaupanje tisti ključni dejavnik, preko katerega lahko podjetja vplivajo na zavezanost kupca posameznemu dobavitelju, preko nje pa na vedenje, ki se izraža kot ohranjanje odnosa oziroma celo vlaganje vanj. Podjetje mora torej, če želi spodbujati zvestobo svojih kupcev, iskati strategije in tehnike, s katerimi bo vplivalo na raven zaupanja in preko njega na zavezanost svojih kupcev.

Avtor pojasnjuje, da je možno pri kupcih doseči vedenje, s katerim izražajo svojo naklonjenost in zvestobo dobavitelju, z zagotavljanjem ustrezne kvalitete proizvodov in storitev ter z vzpostavljanjem različnih ravni vezi s svojimi kupci. Kvaliteta je od nekdaj veljala za tisti potrební pogoj, s katerim so podjetja dosegala tovrstno vedenje svojih kupcev. V obdobju, ko se ponujajo vse bolj kompleksni proizvodi in storitve, ki temeljijo na vse hitrejših spremembah v tehnologiji, in iz tega vse večje možnosti za morebitne težave zaradi neustreznega delovanja, naj bi prav kvaliteta zagotavljala, da se bodo predprodajne obljube uresničile. S tem pa bi se krepilo zaupanje. Vendar pa je po drugi strani ravno zaradi razvoja, na podlagi katerega podjetja enostavno prihajajo do potrebne tehnologije, zagotavljanje

kvalitete bolj ali manj samo po sebi umevno in postaja zgolj potreben, ne pa tudi zadosten pogoj za doseganje zvestobe kupcev.

Podjetja zato morajo poleg zagotavljanja ustrezne ravni kvalitete svoje tržne ponudbe, če se želijo razlikovati od svojih konkurentov in vzpostaviti dolgoročne odnose s svojimi kupci, aktivno ustvarjati ustrezne ravni vezi z njimi. Poleg kvalitete mora podjetje ponuditi kupcem še dodatna zagotovila, ki jih lahko ustvari skozi ustrezne tehnike ustvarjanja vezi s kupci, ki znižujejo negotovosti v zvezi z izidom, ki ga bo odnos prinesel. Podjetja lahko s svojimi trženjskimi prijemi spodbujajo ustvarjanje štirih različnih vrst vezi s kupci: finančnih vezi, družabnih vezi, vezi zaradi prilagajanja kupcu in strukturnih vezi (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 151-158). Vezi se na višjih ravneh ustvarjajo predvsem z izvajanjem koncepta ravnanja s ključnimi kupci.

Berry in Parasuraman (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 151-158) sta razvila okvir, v katerem sta pojasnila različne strategije zadržanja kupcev. Gre za pristop, po katerem trženjski ukrepi za zadržanje kupcev lahko delujejo na različnih ravneh in vsaka naslednja raven ustvarja vezi, ki kupca še dodatno vežejo na podjetje. S tem pa se na višjih ravneh ustvarjanja vezi povečuje tudi možnost doseganja in ohranjanja konkurenčnih prednosti. Avtorja sta izpostavila naslednje štiri vrste strategij in tehnike, ki vključujejo prej omenjene štiri vrste vezi:

- a) **Ustvarjanje finančnih vezi;** podjetje na tej ravni veže kupce nase predvsem s finančnimi spodbudami, s čimer želi ohranjati ali povečevati tržni delež in ustvariti čim večjo bazo zvestih kupcev. Gre za zelo široko uporabljene prijeme, katerih prednost je predvsem v tem, da se lahko hitro in enostavno uvedejo in zaradi tega dajejo v kratkem roku ugodne rezultate. Vendar pa je prav to razlog, da ti prijemi ne zagotavljajo nikakršnih dolgoročnih konkurenčnih prednosti in zato brez kombiniranja z ostalimi, dolgoročnejšimi ukrepi, ne doprinašajo k diferenciaciji podjetja glede na konkurenco. Gre namreč za prijeme, ki jih je možno relativno enostavno posnemati. Poleg tega ti ukrepi pri kupcih redko ustvarjajo zaznavanje povečane vrednosti, ki jo z dobavljenim proizvodom ali storitvijo prejemajo od danega podjetja. Zaradi navedenega ti ukrepi navadno ne zagotavljajo ponovnega nakupa, temveč zgolj pritegnejo kupce, ki nato izkoriščajo vsakokratne priložnosti in nenehno menjavajo ponudnika. Možne tehnike, ki jih podjetje pri ustvarjanju finančni vezi lahko uporabi so:
- **nagrajevanje obsega, pogostosti nakupov in obdobja sodelovanja** z ugodnejšimi cenami ali naknadnim finančnim povračilom;
 - **vezana in navzkrižna prodaja** omogoča podjetju, da ponuja finančne ugodnosti ne le za posamezen proizvod, temveč da nagrajuje nakup določenega proizvoda zaradi predhodnega nakupa nekega drugega proizvoda istega podjetja ali drugega podjetja, ki z danim podjetjem sodeluje pri trženju svojih proizvodov;

- **stabilne cene** so prav tako lahko način, s katerim podjetje lahko veže nase svoje kupce. Kupci so nagrajeni tako, da so deležni dela prihrankov, ki jih ima podjetje z oskrbovanjem teh kupcev v daljšem obdobju.

b) Ustvarjanje socialnih vezi; na tej ravni vezi s kupci so finančne ugodnosti še vedno pomembne, vendar podjetje za doseganje zadržanja kupcev poskuša ustvarjati dolgoročen odnos tudi s socialnimi in medosebnimi vezmi. Na tej ravni zato postaja pomemben vsak posamezen kupec. Podjetje poskuša poznati in razumeti potrebe vsakega od njih, da bi lahko, upoštevajoč individualne potrebe, prilagodilo svojo tržno ponudbo. Da bi mu to uspelo, mora biti podjetje v stiku s kupci, torej z osebami, ki pri organizacijskih kupcih sodelujejo pri nabavnih odločitvah. Ustvarjanje socialnih vezi samo po sebi še ne zagotavlja dolgoročne zvestobe kupcev, nudi pa že določeno stopnjo diferenciacije, saj teh vezi ni možno enostavno posnemati. Če ni resnih razlogov za prehod h konkurentu, kupci ne bodo videli potrebe za zamenjavo dobavitelja. Kombinacija kvalitetnih socialnih vezi in finančnih ugodnosti je zato lahko že zelo učinkovita strategije. Tehnike, značilne za to raven strategije zadržanja kupcev, so:

- **nenehno vzdrževanje stikov s kupci** zagotavlja, da ima podjetje ustrezne informacije o trgu in posameznih kupcih, na podlagi katerih se lahko kvalitetneje odloča o prodaji ali drugih trženjskih aktivnostih, ki jih ima na voljo v vsakem trenutku. Prave odločitve dvigujejo verjetnost za zadrževanje kupcev, ker temeljijo na poznavanju vsake posamezne situacije z različnih vidikov;
- **osebni odnosi** med prodajnim osebjem prodajalca in nabavnim osebjem kupca omogočajo ustrezen prenos informacij v obe smeri. Na eni strani nabavno osebje bolj neposredno in jasneje izraža potrebe in druge povratne informacije v zvezi s sodelovanjem, prodajno osebje pa lahko na podlagi tega bolj neposredno pripravi in predstavi rešitve, ki zadovoljujejo potrebe kupca;
- **socialni odnosi med kupci določenega podjetja**, ki se skozi čas lahko ustvarijo, so v določenih primerih lahko razlog, da kupci zlahka ne prehajajo k alternativnim ponudnikom. Kupci namreč vidijo v odnosu z ostalimi kupci določeno vrednost ali korist, ki bi jo izgubili, če bi zamenjali dobavitelja. Podjetja lahko z različnimi ukrepi te odnose spodbujajo in krepijo.

c) Ustvarjanje vezi zaradi prilagajanja kupcu; podjetje v okviru te ravni strategije poleg ustvarjanja močnih socialnih in medosebnih vezi želi tudi povratno informacijo od kupcev, na podlagi katere razvija in prilagaja svoje proizvode in storitve in s tem krepi medsebojni odnos. Podjetja navadno prilagajanje kupcu kombinirajo s finančnimi in socialnimi vezmi. Pravzaprav so socialne vezi osnova in pogoj za dvig vezi s kupci na to raven. Prijemi, ki jih lahko uvrstimo v strategijo ustvarjanja vezi zaradi prilagajanja kupcu, so:

- **prilagajanje množičnih proizvodov po meri posamičnih kupcev** pomeni uporabo prilagodljivih procesov v primerno zasnovani organizaciji, kar omogoča

proizvodnjo različnih, občasno tudi individualno prilagojenih proizvodov in storitev s stroški, ki bistveno ne presegajo množične proizvodnje. Podjetje zato lahko tako prilagojene proizvode in storitve po potrebi ponudi po enakih cenah, kot konkurenti ponujajo množično proizvedene proizvode in storitve. Tako prilagajanje ne pomeni priprave neskončnega števila rešitev, ki bi jih kupci lahko takoj izbrali in uporabili, temveč ponuja možnost prilagoditve rešitve kupčevim potrebam, če kupec to želi oziroma zahteva.

- **posamično prilagajanje** pomeni, da je dejansko vsaka ponudba različna, prilagojena značilnostim in potrebam vsakega posameznega kupca. Seveda podjetje lahko to zagotovi le z ustrežno tehnologijo in vzpostavitvijo sofisticiranega informacijskega sistema, vključujoč bazo podatkov o kupcih;
- **anticipirano prilagajanje** pomeni, da podjetje sčasoma, s spoznavanjem posameznih kupcev, z izkušnjami in s podatki o sodelovanju z njimi, lahko vnaprej zagotavlja določene aktivnosti in rešitve glede na svoja predvidevanja v zvezi z individualnimi potrebami kupcev. Aktivnosti in rešitve se lahko nanašajo na tekoče potrebe kupcev ali pa na potrebe, za katere podjetje pričakuje, da se bodo pojavile v prihodnosti.

d) Ustvarjanje strukturnih vezi; tovrstne vezi je najtežje posnemati in vsebujejo tudi vse vezi na nižjih ravneh. Ustvarjajo se z zagotavljanjem storitev, ki so navadno tehnološko zasnovane in oblikovane na osnovi procesov, ki jih izvaja kupec, njihov namen pa je dvigniti produktivnost kupca. Možne oblike sodelovanja na tej ravni, ki so značilne pretežno za medorganizacijski trg, so:

- **skupni procesi in oprema** omogočajo, da si posamezne sklope aktivnosti in orodja, ki jih je potrebno zagotoviti za izvajanje medsebojnega sodelovanja, obe strani delita tako, da se zvišuje produktivnost in znižujejo stroški na obeh straneh. Financiranje skupnih resursov in delitev njihovih učinkov je seveda stvar komercialnega dogovora med sodelujočimi;
- **integrirani informacijski sistemi** so lahko tudi ena od oblik skupnih procesov, so njihova nadgradnja pa tudi pogoj za dvig skupnih procesov na višjo raven;
- **skupne investicije**, ki jih podjetja v vertikalnih povezavah izvajajo na področju raziskav in razvoja, proizvodnih zmogljivosti, prodajnih poti ali trženja nasploh, obema stranema zagotavljata razvoj in ustrezen obseg poslovanja v bodoče, vsaki na svojem področju. V zvezi s skupnimi investicijami seveda obstaja tudi pomislek, da taka navezava zlasti kupcu lahko onemogoči izkoriščanje morebitnih priložnosti, ki bi izhajali iz alternativnih, finančno ugodnejših ponudb drugih ponudnikov.

Za vzdrževanje plodnih dolgoročnih medsebojnih odnosov, ki zagotavljajo ustvarjanje ustrezne ali zadostne vrednosti za kupca, se morata torej tako dobavitelj kot kupec nenehno prilagajati drug drugemu. Podjetje mora zato najti načine, kako pri posameznih kupcih postati nujno potreben dobavitelj zaradi vrednosti, ki jo kupcu zagotavlja s svojimi proizvodi in

storitvami. Da bi pri tem uspelo, mora v odnosu z vsakim kupcem in njegovimi zaposlenimi z ustrezno komunikacijo ugotavljati potrebe in zahteve kupca, zaznati spremembe v potrebah kupcev in se nanje ustrezno odzvati s prilagajanjem svoje ponudbe. Seveda pa vse to ni dovolj, če se kupec ne zaveda, kaj dejansko mu prinaša sodelovanje z danim dobaviteljem. Zato je ključno, da je komunikacija s kupci usmerjena tudi v prenos informacij o tem, v čem je vrednost dobaviteljeve ponudbe superiorna glede na alternativne ponudbe na trgu. Narayandas (2005, str. 132-134) predlaga razvrstitev takih koristi v štiri skupine:

- **stvarne finančne koristi** so koristi, o katerih vrednosti prodajalec lahko komunicira, hkrati pa jih kupec lahko tudi finančno ovrednoti in preverja; tržniki radi poudarjajo te koristi, zlasti pri pridobivanju novih kupcev, vendar se je potrebno zavedati, da navadno take koristi lahko ponujajo tudi konkurenti in tako komuniciranje o njih lahko privede posredno ali neposredno v cenovno vojno;
- **nestvarne finančne koristi** so koristi, ki jih prodajalec lahko dobavi in predstavi, vendar pa jih kupci ne morejo enostavno finančno ovrednotiti niti preveriti. Ker take koristi lahko prinesejo prodajalcu možnost diferenciacije z ostalimi ponudniki in s tem določene primerjalne prednosti, poskušajo tržniki za prepričevanje kupcev o njihovem obstoju uporabiti različne posredne načine predstavitve, kot so vključevanje neodvisnih agencij, uvajanje pilotskih projektov ali testnega obdobja uporabe, vračilo denarja ali plačilo odškodnine v primeru nedoseganja koristi, vključno s predložitvijo bančnih ali drugačnih garancij. Za prodajalca, ki je prepričan v vrednost svoje ponudbe, pa so najugodnejše pogodbe, v katerih se kupec zaveže, da bo del finančnih koristi, ki jih dosega, delil s prodajalcem. Če na podlagi teh prijemov uspe podjetje prepričati kupce v obstoj finančnih koristi, bo odnos s kupci dvignilo na višjo raven v smislu zaznavanja dobavljene vrednosti;
- **stvarne nefinančne koristi** so koristi, ki jih tako prodajalec kot kupec težko ovrednotita in merita, jih pa kupec zaznava. Primer takih koristi so globalnost ponudbe, ugled podjetja, inovacijske zmogljivosti in podobno. Za njihovo doseganje je potrebno veliko časa in sredstev, vendar so zlasti na trgu, na katerem se prodaja blago, lahko ključne za izbiro dobavitelja. Kupci so te koristi pripravljene nagraditi s plačilom višje cene ali z vnosom zahteve po določenih koristih, ki jih ponujajo samo taka podjetja, v dokumentacijo, s katero povprašujejo po določenih proizvodih in storitvah;
- **nestvarne nefinančne koristi** so koristi, ki jih niti prodajalec in niti kupec ne moreta ovrednotiti in meriti, zlasti ne v finančnem smislu. Ker so za njihovo identifikacijo potrebne določene izkušnje, so take koristi navadno pomembne predvsem pri ohranjanju obstoječih kupcev in manj pri pridobivanju novih. V samem odnosu se določeni dobavitelji ne omejujejo samo na obveznosti, ki so v pogodbah formalno določene, temveč so v različnih, tudi izrednih situacijah za kupca pripravljene postoriti marsikaj. To pa je vrednost, ki spodbuja zvestobo kupcev, saj ti ne morejo predvideti, ali jim bo tudi morebiten novi dobavitelj zagotavljal take ugodnosti. Če torej podjetje

ne želi izgubiti zvestih kupcev, se mora naučiti kupcem povedati, da jim dobavlja tudi nestvarne nefinančne koristi.

Podjetje mora torej o vrednosti, ki jo je dobavilo, kupca ustrezno obveščati. Na medorganizacijskem trgu, kjer na strani kupca sodelujejo številne osebe, ki nastopajo v različnih vlogah po posameznih poslovnih funkcijah, pa tudi v različnih vlogah v procesu nabavne odločitve, se postavlja vprašanje, koga mora obveščati. Vsaka od oseb, udeleženih v procesu odločitve, je namreč zainteresirana le za eno korist ali le za nekatere, ki jih dobavitelj ponuja. Tržniki pa ne morejo prenesti informacije o koristih pravim osebam, če v komunikaciji s kupcem ne pridobijo informacije, kakšne so potrebe in pomisleki posameznih članov nabavne ekipe kupca ter seveda, kakšna je njihova vloga in vpliv. Vzpostavljanje vezi s kupcem na čim višji ravni je zato ključno.

Za pridobivanje kupcev torej mora biti podjetje primerljivo z ostalimi konkurenti na področju stvarnih finančnih koristi in dosegati diferenciacijo z uveljavljanjem stvarnih nefinančnih koristi. Ko pa želi podjetje preiti v fazo ustvarjanja odnosa s kupcem, mora preskočiti iz poudarjanja stvarnih koristi na komuniciranje o nestvarnih nefinančnih koristi. Ko namreč podjetje že začne sodelovati s kupcem, ima možnost predlagati ali ponuditi rešitve, ki jih lahko ponudi samo ono. To mu omogoča ustrezna medsebojna komunikacija, ki temelji na vzpostavljanju vezi med podjetjem in kupcem, pri čemer kupec dosega tudi finančne koristi, ob tem pa med podjetjema, zlasti na strani kupca, narašča zaupanje. Zaupanje pa je tisti ključni dejavnik, ki zagotavlja, da bo kupec podjetju zavezan.

Če želimo povzeti navedeno, lahko uporabimo koncept vrednosti, ki smo ga prikazali v drugem poglavju s pomočjo enačbe (1). To enačbo lahko nekoliko preurejeno prikažemo za kupca, ki je zaradi zaupanja, izoblikovanega v odnosu, zavezan določenemu dobavitelju ali proizvedu, ki ga trenutno uporablja. Tako razmerje prikazuje naslednja enačba (Anderson & Narus, 2004, str. 99):

$$VIU \text{ Cena}_{(f)} = \text{Cena}_{(a)} + (\text{Vrednost}_{(f)} - \text{Vrednost}_{(a)}) \quad (2)$$

pri čemer VIU pomeni denarno izražena vrednost obstoječe ponudbe za danega kupca (*Value-In-Use*), (f) označuje ponujeno ceno in vrednost obstoječega ponudnika, (a) pa ponujeno ceno in vrednost alternativne ponudbe na trgu. VIU Cena_(f) je tista cena pri kateri je kupec indiferenten med obstoječo ponudbo in ponudbo, ki jo predstavi alternativni dobavitelj, torej je to tudi maksimalna cena, ki jo je pripravljen plačati ob upoštevanju alternativne ponudbe.

Podjetje lahko s svojimi ukrepi vpliva na vse spremenljivke v enačbi (2), razen seveda na ceno, ki jo je konkurenčni ponudnik pripravljen ponuditi. Cena, ki jo ponuja samo podjetje, je spremenljivka, pri kateri je povsem svobodno, če seveda zanemarimo višino lastne cene tržne

ponudbe, ki na dolgi rok predstavlja njeno spodnjo mejo. Vprašanje torej je, kako podjetje lahko vpliva na kupčevo zaznavanje vrednosti njegove ponudbe in na zaznavanje vrednosti ponudbe konkurentov.

Podjetje lahko na osnovi zagotavljanja kvalitete in vzpostavljanja vezi s kupci gradi zaupanje in zavezanost, saj na podlagi tega lahko uresničuje pričakovanja kupcev in dane obljube, s tem pa se zvišuje vrednost, ki jo kupci zaznavajo v njegovi ponudbi. Tako podjetja dosegajo zadovoljstvo kupcev in posledično njihovo zvestobo. Na drugi strani pa lahko podjetje vpliva tudi na presojo vrednosti, ki jo ponujajo njegovi konkurenti. Če podjetju uspe ustvariti različne ovire, ki kupcem otežujejo prehod k alternativnim dobaviteljem, s tem neposredno ali posredno znižujejo vrednost ponudbe konkurenčnega podjetja. To pomeni, da znižujejo tudi ceno, ki bi jo konkurent moral ponuditi, da bi se lahko potegoval za posel z danim kupcem, in sicer večkrat do ravni, ko je konkurent iz tekme izključen. V takem primeru kupci ostajajo zvesti podjetju, čeprav so nezadovoljni.

Zaključimo torej lahko, da podjetje dosega zvestobo kupcev predvsem na dva načina, z ustvarjanjem ovir za prehajanje kupcev h konkurentom in s prizadevanjem za njihovo zadovoljstvo. V nadaljevanju ju bomo podrobneje obravnavali, poleg tega pa bomo definirali in opisali programe za spodbujanje zvestobe na medorganizacijskem trgu ter prikazali koncept ravnanja s ključnimi kupci, kot obliko vzpostavljanja vezi s kupci na najvišji ravni.

3.2.1 Ustvarjanje ovir za prehajanje kupcev h konkurentom

Podjetja imajo v svojem portfelju kupce, ki so sicer zadovoljni, pa klub temu zapustijo podjetje in preidejo h konkurentu, obstajajo pa tudi kupci, ki so sicer nezadovoljni, vendar ostajajo zvesti. Povezava med tem, kar kupci čutijo in mislijo, in kar dejansko delajo ni vedno enoznačna. Dick in Basu (Baker et. al., 2005, str. 529) sta ta razkorak med razpoloženjem kupcev (*attitude*) in dejanskim vedenjem kupcev (*behaviour*), ki se kaže v ponavljanju nakupov, prikazala v matriki, ki je prikazana v sliki 1 in tako opredelila štiri vrste zvestobe kupcev, po katerih lahko podjetje segmentira svoje kupce.

Podjetje mora ugotoviti, v kateri od prikazanih oblik se nahajajo posamezni kupci, in s svojimi trženjskimi ukrepi in z negovanjem medsebojnih odnosov kupce premakniti v zeleni kvadrant. Vendar pa nas na tem mestu zanima predvsem tista oblika zvestobe, ki sta jo avtorja poimenovala **nepristna zvestoba** (*spurious loyalty*), za katero je značilno, da kupci z dejanskim vedenjem izkazujejo naklonjenost in zvestobo podjetju in nadaljujejo z nabavljanjem proizvodov ali storitev pri njem, po drugi strani pa razpoloženje, ki ga do podjetja čutijo, ni na najvišji ravni. Slednje se kaže v tem, da podjetju in njegovim blagovnim znamkam kupci ne izkazujejo naklonjenosti, ne čutijo zavezanosti do podjetja in ga tudi ne priporočajo drugim kupcem. Zvestoba teh kupcev je zato precej ranljiva, čakajo na ugodnejšo alternativno ponudbo in so pripravljeni ob prvi primerni priložnosti zamenjati dobavitelja.

Podjetje se mora tega zavedati, zlasti če ima v svojem portfelju precej takih kupcev in ne more ali ne želi izboljšati njihovega razpoloženja. Zavedati se tudi mora, da to vedo tudi njegovi konkurenti, ki bodo poskušali to čim bolje izkoristiti. Zato mora podjetje razloge, ki kupce vodijo v tako obliko zvestobe, identificirati, jih razumeti, izkoristiti in jih še okrepiti, če želi zadržati te kupce tudi v bodoče.

Slika 1: Oblike zvestobe glede na razmerje med razpoloženjem kupcev in dejanskim vedenjem kupcev

		Razpoloženjsko nagnjenje	
		Visoko	Nizko
Vedenjsko nagnjenje	Visoko	Prava zvestoba / vzdržljiva	Nepristna zvestoba / ranljiva
	Nizko	Latentna zvestoba	Ni zvestobe/ ni zavezanosti

Vir: Dick & Basu v Baker et. al., The mind versus market share guide to brand equity, 2005, str. 529.

Razlogom, ki kupcem narekujejo, da ostajajo pri dobavitelju, s katerim niso posebej zadovoljni, pravimo ovire za prehajanje h konkurentom ali stroški prehajanja h konkurentom. Ovire je namreč možno, skladno s konceptom vrednosti, prikazati v finančnem smislu kot strošek, ki nastane pri kupcu ob prehodu na novega dobavitelja. Seveda pa obstajajo poleg povsem finančnih učinkov tudi nefinančni stroški v obliki porabe časa in psihičnih naporov (Lam et al., 2004, str. 295). V splošnem lahko iščemo razloge za tovrstno vedenje v dveh pomislekih, ki jih imajo kupci v zvezi z zamenjavo dobavitelja: v preteklih investicijah in v izogibanju tveganju, ki ga taka sprememba prinaša (Hutt & Speh, 2007, str. 94-95).

Kupci v okviru odnosa z dobaviteljem vlagajo denar, čas in druge resurse v ljudi, opremo in procese, ki so vezani samo na tega dobavitelja. Pri zamenjavi dobavitelja je potrebno vse te vloške odpisati. Čeprav morda nimajo neke knjižne vrednosti, so za kupca predstavljal premoženje z določeno vrednostjo. Tako razvrednotenje premoženja predstavlja strošek prehoda na novega dobavitelja. Poleg tega pa se kupci zavedajo tudi, da odločitev za menjavo dobavitelja v določeni meri pomeni tudi izpostavljanje tveganju, zlasti če z novim dobaviteljem še nimajo nikakršnih izkušenj in je proizvod ali storitev, ki ga bodo kupovali od njega, strateškega pomena za kupca.

White in Yanamandram (2007, str. 301-310) sta identificirala številne konkretne ovire za prehajanje h konkurentom, ki kupce odvrčajo od menjave dobaviteljev in jih podjetja lahko izkoriščajo kot argument za zadržanje kupcev:

- **stroški negotovosti** so stroški, povezani s psihološko negotovostjo, ki jo prinaša sodelovanje z novim dobaviteljem in z nepreverenim učinkom njegove dobave in

delovanja na sploh. Ti stroški so zlasti visoki pri strateških dobavah in pri dobavah storitev, za katere je značilna heterogenost različnih ponudb zaradi človeškega faktorja;

- **stroški pred zamenjavo dobavitelja** so stroški, ki nastajajo, ko kupec išče na trgu alternativne ponudnike, in stroški povezani z vrednotenjem različnih možnosti. Torej gre za stroške, ki nastanejo, preden kupec izvede samo zamenjavo;
- **stroški uvajanja** so povezani s porabo časa in denarja za proces vzpostavljanja odnosa z novim dobaviteljem;
- **stroški po zamenjavi dobavitelja** so stroški, ki pri kupcu nastajajo, ker se mora prilagajati procesom, ki jih narekuje nov dobavitelj, tako v smislu vlaganja sredstev kot v smislu oportunitetnih stroškov porabe časa, ki bi ga lahko koristneje porabil za druge aktivnosti;
- **izguba bonitet, izvirajočih iz zvestobe obstoječemu dobavitelju**, je prav tako eden pomembnejših razlogov za vztrajanje kupcev pri danem dobavitelju. Pogodbe s kupci večkrat vsebujejo zaveze dobavitelja, iz katerih izhajajo nagrade kupcem za ohranjanje sodelovanja v daljšem obdobju ali v večjem obsegu. Zamenjava dobavitelja zato pomeni izgubo bonitet, ki si jih je kupec že prislužil, kar ga odvrča od prehajanja h konkurenčnim ponudnikom. Seveda pa lahko pogodbe pod določenimi pogoji vsebujejo tudi sankcije, ki jih kupec mora poravnati, če bi pred dogovorjenim rokom prekinil sodelovanje. Dobavitelju uspe v pogodbe vključiti tovrstne klavzule takrat, ko je kupec ob podpisu pogodbe v podrejenem položaju in nima resne alternative, ali pa ko v zameno za tako klavzulo ponudi posebej visoke bonitete;
- **medosebni odnosi** med prodajnim in nabavnim osebjem vplivajo na zniževanje mobilnosti kupcev in na povečevanje namenov ponovnega nakupa, tudi pri nezadovoljnih kupcih. Čeprav obstajajo resni razlogi za zamenjavo dobavitelja, ker obstoječi dobavitelj kot organizacija ne zadovoljuje osnovnih kriterijev glede kvalitete svojih storitev, so lahko koristi, ki izvirajo iz dobrih odnosov med vpletenimi osebami na obeh straneh, razlog, ki govori v prid obstoječega dobavitelja. Dobri odnosi so torej lahko primarni motiv zadržanja odnosov z danim dobaviteljem;
- **privlačnost alternativne ponudbe** se kaže v kvaliteti in vrednosti najboljše alternativne ponudbe, kot jo zaznava in pričakuje kupec in jo primerja z obstoječo ponudbo. Lahko se zgodi, da dejansko na trgu ni primerne ponudbe, ki bi se lahko kosala s storitvijo, ki jo je kupec ob dani ceni deležen pri trenutnem dobavitelju, ki je v tem kontekstu nedosegljiv. Če podjetje ponuja diferencirane proizvode in storitve, s tem znižuje željo kupcev po prehajanju h konkurenci. V takem primeru tudi ni nujno, da govorimo o nepristni zvestobi, če kupec ne ostaja pri danem dobavitelju, ker je v to prisiljen, temveč zato, ker ga njegova ponudba zadovoljuje. V takem primeru se kupec na sliki 1 nahaja v kvadrantu »prava/vzdržljiva zvestoba«.

V zvezi z ustvarjanjem ovir za prehajanje kupcev k alternativnim ponudnikom ne smemo pozabiti tudi primerov trgov, ko kupci pravzaprav nimajo alternative, ker konkurentov sploh ni. Nekateri ponudniki torej ne delujejo le v smeri ustvarjanja ovir za kupce, ampak ustvarjajo ovire že za vstop konkurentov na trg in s tem onemogočajo kupcem, da bi sploh imeli možnost presoje privlačnosti alternativne ponudbe. V takih primerih pravzaprav ni niti potrebno ustvarjati ovir za prehajanje kupcev h konkurentom. Velja pa tudi obratno, učinkovite ovire za prehajanje kupcev h konkurenci, ki jih vzpostavijo obstoječi ponudniki na trgu, so lahko ena izmed ključnih ovir za vstopanje novih podjetij v določeno panogo (Karakaya, 2002, str. 379-380).

V literaturi se pojavljata še dva možna prijema, ki naj bi ustvarjala ovire za prehajanje kupcev k drugim dobaviteljem: reševanje reklamacij in inercija (Yanamandram & White, 2006, str. 168-169). **Reševanje reklamacij** predstavlja vse tiste aktivnosti in ukrepe, ki jih podjetje sprejme, da bi kupca, ki je razočaran zaradi neizpolnitve pričakovanj ali obljub glede kvalitete storitve, ponovno privedlo v stanje zadovoljstva. Osnova za vrednotenje reševanja reklamacije je poštenost, ki jo kupec oceni na osnovi končnega rezultata, sam postopek in odnos, ki ga zaposleni v podjetju izkazujejo. Ker je cilj tovrstne aktivnosti zadovoljstvo kupca, menimo, da ustrezno reševanje reklamacij spada bolj med ukrepe za zagotavljanje zadovoljstva kupcev kot pa med ustvarjanje ovir za prehajanje h konkurentom.

Tudi **inercijo** bi težko uvrstili med ukrepe, s katerimi podjetja ustvarjajo kupcem ovire za prehajanje k drugim ponudnikom. Gre namreč bolj za rezultat ovir, kot za same ovire, kaže pa se v dveh oblikah. Na eni strani je rezultat splošnega prepričanja kupcev, da so ponudbe ostalih podjetij na trgu neatraktivne, ker so ovire za prehod k njim previsoke, zato ne ukrepajo. Na drugi strani pa izhaja inercija iz njihovih vedenjskih značilnosti, po katerih so kupci pasivni ali celo leni, niso ciljno naravnani in izhajajo iz svojih navad. Inercija v tem smislu pomeni, da kupci ne menjujejo dobaviteljev zato, ker bi s tem imeli preveč preglavic in bi morali vložiti preveč truda.

Podjetja lahko s svojim delovanjem vplivajo na navedene dejavnike in s tem svojim kupcem povečujejo ovire za prehajanje h konkurentom. Tako se povečuje tudi odvisnost kupcev, ki se kaže v tem, da kupec v veliki meri potrebuje prav proizvode in storitve danega podjetja, da bi lahko dosegel svoje cilje. Ta odvisnost pa povečuje namen ponovnih nakupov, s čimer se povečuje zvestoba, čeprav nepristna.

Prav zaradi tega morajo biti tržniki še posebej previdni, ko uvajajo tovrstne ovire z namenom zadržanja kupcev. Zavedanje kupcev, da take ovire obstajajo, lahko povzroči precejšnje probleme podjetju pri pridobivanju novih kupcev. Prav tako osredotočenost zgolj na ustvarjanje ovir za prehajanje kupcev in zanemarjanje ostalih pristopov za spodbujanje zvestobe, na primer spodbujanje zadovoljstva kupcev, bodo konkurenti hitro izkoristili in nevtralizirali. Neizpolnjeni kupci, ki se zaradi svoje odvisnosti od podjetja počutijo ujeti v pasti, namreč čakajo na prvo primerno priložnost, ko se bodo lahko izvili iz primeža

obstoječega dobavitelja. V skrajnih primerih pa kupci postajajo do podjetja celo sovražni, širijo o njem slab glas in ga v komunikaciji z njim in njegovim okoljem sabotirajo. Če želijo torej podjetja dosegati zvestobo kupcev, ki bo prava in vzdržljiva skozi daljše obdobje, morajo razviti predvsem ukrepe, ki bodo temeljili na ustvarjanju vrednosti za kupce in prizadevanju za njihovo zadovoljstvo.

3.2.2 Prizadevanje za zadovoljstvo kupcev

Zadovoljstvo kupca pri medorganizacijskem trženju je definirano kot pozitivno čustveno stanje odločevalcev v organizaciji, ki kupuje proizvode ali storitve danega podjetja. To stanje izhaja iz presoje vseh vidikov medsebojnega odnosa, ki ga ima ta kupec s svojim dobaviteljem. V literaturi lahko sicer najdemo dva koncepta pojasnjevanja zadovoljstva organizacijskih kupcev. Po prvem konceptu je zadovoljstvo vezano na posamezno transakcijo ali storitev, ki daje informacijo o točno določenem proizvodu ali storitvi. Vendar pa je za našo obravnavo relevanten predvsem koncept kumulativnega zadovoljstva, ki upošteva daljšo vrsto transakcij ali izvajanj storitev in je bolj splošen prikaz pretekle, sedanje in bodoče uspešnosti podjetja pri zadovoljevanju potreb in pričakovanj kupcev (Lam et al., 2004, str. 295). Večina raziskav s tega področja je pokazala, da obstaja pozitivna korelacija med zadovoljstvom organizacijskega kupca in njegovo zvestobo. Nekatere se sicer razlikujejo v tem, ali potrjujejo povezavo med zadovoljstvom in posameznimi oblikami vedenja, značilnimi za zveste kupce, vendar pa Rauyruen in Miller (2005, str. 25) zaključita, da je smiselno v splošnem sprejeti ugotovitev, da povečano zadovoljstvo kupcev z dobavljenimi proizvodi in storitvami ter ustvarjenimi odnosi vpliva na njihovo povečano zvestobo v vseh njenih pojavnih oblikah.

Zadovoljstvo kupcev je v bistvu odgovor na ovrednotenje zaznane kvalitete in učinkovitosti dobave proizvodov ter storitev. Temelji na njihovi presoji vrednosti, ki jim je bila ustvarjena in dobavljena ter vpliva na vedenje kupcev, ki lahko v večji ali manjši meri izvajajo različne oblike aktivnosti, ki smo jih navedli kot značilne za zveste kupce. Občutki zadovoljstva in razmišljanje o njem se pri kupcih sprožajo kot rezultat primerjave med zaznano vrednostjo in neko vnaprej določeno, standardno vrednostjo. Navadno so standardna vrednost kar pričakovanja samega kupca. Če torej dobavitelj dobavi ustrezno vrednost in potrdi pričakovanja kupca, je kupec s tem zadovoljen. Če dobavitelj odstopa od pričakovanj v pozitivnem smislu in jih preseže, je kupec zelo ali popolnoma zadovoljen, če pa je odstopanje negativno, nedoseganje pričakovanj povzroči pri kupcu nezadovoljstvo (Flint et al., 1997, str. 172).

V okviru naše obravnave nas bolj kot doseganje samega zadovoljstva kupcev zanima, kako zadovoljstvo vpliva na zvestobo kupcev in kako deluje kot posrednik med vrednostjo, ki jo podjetje dobavlja kupcem, in zvestobo, ki jo kupci izkazujejo podjetju. Teoretični okvir za pojasnjevanje te povezave sta podala Ajzen in Fishbein (Lam et al., 2004, str. 297:

Spoznavanje → Čustvo → Namera vedenja ali vedenje

Skladno s tem prikazom je prav zadovoljstvo kot izraz čustvenega stanja tisti vezni člen, ki povezuje na eni strani racionalno presojo in izbiro med stroški in koristmi sodelovanja z danim dobaviteljem, ki je v tem prikazu izražena kot »Spoznanje« in izraža torej zaznavanje vrednosti, ter na drugi strani zvestobo kupca, ki je izražena kot pozitivno vedenje ali pripravljenost za takšno vedenje v odnosu do tega dobavitelja. V zvezi s tem Lam in sodelavci dodajajo dvoje. Prvič, da so številni primeri, ko obstaja neposredna povezava med racionalno presojo stroškov in koristi ter izkazovanjem vedenja zvestega kupca. Po našem mnenju je odnos, kjer zaznana vrednost neposredno ustvarja nakupne odločitve brez vključevanja emotivnih kriterijev, posledica ustvarjanja zgolj finančnih vezi, kar podjetju, ki želi gojiti dolgoročne medsebojne odnose, gotovo ni v interesu. Podjetje se mora torej truditi, da pri kupcih vpliva tudi na čustva in torej ustvarja zadovoljstvo. Drugič, avtorji tudi trdijo, da povezava ni enosmerna in da tudi sama zvestoba lahko vpliva na stopnjo zadovoljstva. Zvesti kupci v enakih ostalih okoliščinah zaznavajo višjo vrednost in so zaradi tega bolj zadovoljni kot nezvesti kupci. To izhaja iz dejstva, da sodelujoči v dolgoročnem odnosu med dvema organizacijama v ponavljajočih medosebnih stikih občutijo večje osebno zadovoljstvo, kot tisti, ki takih stikov nimajo. Take osebe so tudi bistveno manj dovzetne za negativne informacije o nekem podjetju, njegovi blagovni znamki, proizvodih ali storitvah, saj imajo z njim izkušnje.

Homburg in Rudolph (1999, str. 16-20) sta identificirala sedem dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo organizacijskih kupcev:

- značilnosti samega proizvoda ali storitve,
- informacije v zvezi s proizvodom ali storitvijo,
- tehnične in podporne storitve,
- izvajanje naročil,
- reševanje pritožb,
- sodelovanje s prodajnim osebjem dobavitelja,
- sodelovanje z ostalim osebjem dobavitelja.

Njun prispevek je v okviru obravnavane teme pomemben predvsem zato, ker kaže, kako je koncept zadovoljstva na medorganizacijskem trgu bistveno bolj zapleten, kot je to značilno za porabniški trg, saj je ne le več dejavnikov, ampak morajo podjetja zaradi specifičnosti medorganizacijske nabave, pri kateri sodelujejo številne osebe v različnih vlogah, ugotavljati, kateri dejavniki so pomembni za ljudi v različnih vlogah.

Pomembno je tudi spoznanje, da je verjetnost za nadaljevanje nakupov pri kupcih, ki so zelo ali popolnoma zadovoljni, nekajkrat večja kot pri kupcih, ki so le zadovoljni (Fint et al., 1997, str. 172). Jones in Sasser (1995, str. 88-99) ugotavljata, da so resnično zvesti kupci le popolnoma zadovoljni kupci. Seveda se postavlja vprašanje, kolikšna so sredstva, ki jih mora podjetje vložiti, da pri svojih kupci doseže korak iz zadovoljstva v popolno zadovoljstvo. Pri

tem mora upoštevati dvoje. Prvič, razlog za nezadovoljstvo ali zgolj zadovoljstvo in ne morda popolno zadovoljstvo ni vedno v samem proizvodu ali storitvi. Večkrat se podjetja usmerjajo z napačnimi proizvodi in storitvami ter napačnimi prijemi na napačne kupce ali neuspešno ponovno prepričujejo kupce, ki so imeli morebiti slabo izkušnjo. To pomeni, da je za uspešno spodbujanje zvestobe na medorganizacijskem trgu ključno pravilno segmentiranje kupcev, zato se bomo v nadaljevanju temu posebej posvetili.

Drugič, povezava med stopnjo zadovoljstva in stopnjo zvestobe se zelo razlikuje med panogami v odvisnosti od stopnje konkurenčnosti trga. Kot rečeno, samo popolnoma zadovoljni kupci so resnično ali popolnoma zvesti kupci. Na nižjih stopnjah zadovoljstva pa je njihova zvestoba precej odvisna od konkurence na trgu. Krivulje, ki kažejo povezavo med stopnjo zadovoljstva in stopnjo zvestobe, so zato lahko precej različne. V panogah, za katere je značilna nizka stopnja diferenciacije, številni ponudniki in substituti ter nizke ovire za prehajanje kupcev h konkurentom, je lahko tudi pri zelo visoki stopnji zadovoljstva verjetnost za prehajanje kupcev precej visoka. Obratno pa velja v panogah, kjer velja reguliran monopol ali je število ponudnikov in substitutov nizko, kjer obstaja prevladujoča blagovna znamka, izrazito močni programi zvestobe, ki ustvarjajo visoke ovire za prehajanje kupcev h konkurentom, in lastništvo nad ključno tehnologijo. Razmerja, značilna za take panoge, smo pojasnili v prejšnjem poglavju, saj so kupci očitno zvesti zaradi visokih ovir in ne zaradi svojega zadovoljstva. Vendar se konkurenčno okolje tudi v teh panogah lahko spremeni, zato mora tudi podjetje, ki ima prevladujoč položaj na trgu, in kjer morda ni močne konkurence, stremeti k čim večji stopnji zadovoljstva kupcev in se na ta način pripraviti na situacijo, ko bodo viri njegove monopolne moči izginili.

Upoštevajoč navedeno morajo podjetja svoje aktivnosti usmeriti v tiste kupce, kjer bodo z ustreznimi sredstvi in prijemi lahko ustvarila ustrezen učinek, ki se bo kazal v zadovoljstvu in posledično zvestobi. Za to morajo izvesti naslednje tri korake (Jones & Sasser, 1995, str. 96-99):

- a) **Merjenje zadovoljstva in zvestobe;** da bi podjetje opravilo ustrezno analizo portfelja kupcev z vidika zadovoljstva in zvestobe, mora stopnjo obeh izmeriti pri svojih kupcih. Merjenje zvestobe in tudi zadovoljstva bo prikazano v nadaljevanju.
- b) **Analiza portfelja kupcev z vidika povezave med zadovoljstvom in zvestobo;** ko podjetje za vsakega od svojih kupcev pridobi informacijo o njegovem zadovoljstvu in zvestobi, mora storiti dvoje. Primerjati mora svojo krivuljo korelacije med stopnjo zadovoljstva in stopnjo zvestobe s krivuljo, ki velja za panogo ali podobna podjetja, in tako ugotoviti, kako je učinkovito pri doseganju zadovoljstva glede na njegove konkurente. Poleg tega mora za določitev ustreznih ukrepov na tem področju svoje kupce segmentirati. Primer take segmentacije, ki jo predlagata Jones in Sasser, je prikazan v tabeli 2, kjer je po segmentih prikazano poleg stopnje zadovoljstva in

stopnje zvestobe tudi vedenje, ki je značilno za posamezno kombinacijo zadovoljstva in zvestobe.

Tabela 2: Segmenti kupcev glede na zadovoljstvo, zvestobo in vedenje posameznih kupcev

Segment	Zadovoljstvo	Zvestoba	Vedenje
Lojalist/Apostol	visoko	visoka	Ostaja, podpira dobavitelja.
Ubežnik/ Terorist	srednje do nizko	srednje do nizka	Odhaja ali je odšel in je nezadovoljen.
Plačanec	visoko	srednje do nizka	Prihaja in odhaja; nizka zavezanost.
Talec	srednje do nizko	visoka	Ne more oditi; je ujet.

Vir: Jones & Sasser, Why satisfied customers defect?, 1995, str. 97.

c) **Določiti in izvesti najprimernejše strategije za dvig zadovoljstva kupcev;** glede na stanje svojega portfelja mora podjetje seveda primerno ukrepati. Ker ima navadno podjetje omejene resurse, si mora postaviti ustrezne prioritete tako, da doseže glede na porabljen napor čim večji preskok v zadovoljstvu. Navadno je zato smiselno začeti z nezadovoljnimi kupci in nadaljevati svoje ukrepe z usmeritvijo v bolj zadovoljne kupce. V odvisnosti od zadovoljstva mora podjetje izvesti naslednje:

- **nezadovoljni kupci:** podjetje mora zagotoviti temeljne sestavine proizvoda ali storitve, za katere kupci pričakujejo, da so jih sposobni zagotoviti vsi ponudniki;
- **nevtralni kupci:** podjetje mora zagotoviti temeljne podporne storitve (npr. tehnična pomoč, usposabljanje ipd), ki omogočajo učinkovitejšo in lažjo uporabo proizvoda ali storitve. Poleg tega mora razviti proces ravnanja v primeru napak in problemov, na katere naleti kupec;
- **zadovoljni kupci:** podjetje mora stremeti k temu, da kupci niso samo zadovoljni, temveč so nad vrednostjo, ki jim jo dobavlja podjetje, navdušeni, popolnoma zadovoljni. Zato mora uvajati izjemne storitve, ki tako odlično rešijo posebni problem kupca in izpolnijo njegove potrebe, da naredijo vtis proizvoda ali storitve »po meri kupca«.

Ko govorimo o ustvarjanju zadovoljstva s ciljem povečevanja zvestobe kupcev, ne smemo mimo pomislekov, ki so se pojavili v strokovni literaturi. V zadnjem desetletju je zadovoljstvo kupcev in njegovo vrednotenje kot del ravnanja z odnosi s kupci postalo pomembna tema raziskav, kar 80 % podjetij pa naj bi uporabljalo mere zadovoljstva kot indikator za zvestobo svojih kupcev. Vendar pa Narayandas (2005, str. 136) ugotavlja, da to ne deluje, ker je korelacija med zadovoljstvom kupcev in njihovo zvestobo neznatna, neznačilna. Poleg tega zadovoljstvo kupcev kvečjemu lahko meri, kako se je prodajalec odrezal v njihovih preteklih izkušnjah, ne more pa biti indikator bodoče uspešnosti, tako kar zadeva zadovoljstvo kupcev, še manj pa njihove zvestobe, in zato ne more biti napovedovalec njihovega vedenja. Podobno menita tudi Duboff in Spaeth (2000, str. 138), in sicer, da je

zadovoljstvo kupca kot samostojna mera lahko zavajajoča, če ne celo nevarna. Trdita, da je zadovoljstvo najnižja oblika zvestobe. Zadovoljni kupec bo kupoval kjerkoli, zvesti kupec pa se bo upiral menjavi dobavitelja. Zadovoljni kupec je ravnodušen, zvesti kupec pa bo deloval kot zagovornik svojega dobavitelja. Zadovoljni kupec torej ne zagotavlja nujno doseganja zvestobe kupcev, še manj pa doseganja končnih ciljev podjetja.

Pomisleki so pravzaprav potrditev tistega, kar smo tudi sami pojasnili do sedaj. Podjetje mora svoje napore usmerjati na ustvarjanje vezi na različnih ravneh in z dobavo vrednosti ustvarjati dolgoročne medsebojne odnose s kupci. Za to ima na voljo različne prijeme, samo eden od njih, in torej ne edini, pa je krepitev zadovoljstva kupcev. V nasprotju z omenjenimi avtorji pa menimo, da obstaja med zadovoljstvom in zvestobo pozitivna korelacija in zato zadovoljstva kot ene od poti, po kateri lahko dosegamo zvestobo kupcev, ne gre izločiti. Prav tako pa ne smemo zanemariti stopnje zadovoljstva kot mere ali indikatorja zvestobe. Strinjamo pa se, da, upoštevajoč tudi naše ugotovitve o različnih krivuljah povezave med zadovoljstvom in zvestobo, v različnih okoliščinah ta ne more biti samostojna mera ali indikator zvestobe.

Podjetja morajo torej pri zasledovanju zvestobe kupcev na medorganizacijskem trgu upoštevati dejstvo, da so ti kupci sicer bolj racionalni kot končni porabniki, da pa tudi pri njih obstaja čustvena dimenzija, ki usmerja njihove nakupne odločitve. Ta čustva se izkazujejo z njihovim zadovoljstvom in vplivajo na vedenje, ki smo ga označili kot značilno za zveste kupce. Večje ko je zadovoljstvo, bolj lahko podjetje pričakuje izkazovanje zavezanosti s strani kupcev. Različne ravni zadovoljstva kupcev so rezultat različnih dejavnikov, bodisi pri podjetju kot dobavitelju, pri kupcih ali v poslovnem okolju, zato zahtevajo različne aktivnosti podjetja. Za doseganje čim višjega zadovoljstva kupcev mora podjetje izboljšati svoje tržne ponudbe z neprestano izboljšavo svojih storitev in procesov, s preoblikovanjem proizvodov in z uvajanjem novih tehnologij. To seveda lahko stori, če redno spremlja, kaj se dogaja z okoljem in kako se spreminjajo potrebe in zaradi tega tudi zadovoljstvo njegovih kupcev. Spremljanje zadovoljstva kupcev mu pomaga, da uvaja ustrezne ukrepe v različnih segmentih kupcev glede na njihovo zadovoljstvo. Pri tem morajo imeti prioriteto tisti z najnižjo stopnjo zadovoljstva, saj je pri njih učinek lahko največji.

3.2.3 Programi zvestobe

Ravnanje z odnosi s kupci je trajen proces razvoja znanja o trgu in njegove učinkovite uporabe z namenom oblikovanja in vzdrževanja portfelja odnosov s kupci, ki zagotavlja maksimalni dobiček (Zablah et al, 2004, str. 480). Zvesti kupci so ključen dejavnik pri zagotavljanju bodočega razvoja in obstoja podjetja z ustvarjanjem tokov prihodkov in znanja. Kupci, ki podjetju zaupajo in so mu zavezani, namreč poleg stabilnosti obsega poslovanja ponujajo tudi vpogled v obstoječe, nove in bodoče potrebe na trgu in s tem podlago za ustrezen razvoj in prilagajanje proizvodov, cen, distribucijskih kanalov in tržnega komuniciranja. Podjetja, ki niso delovala v smeri vzpostavljanja ustrezne ravni odnosov s

kupci na medorganizacijskih trgih ali jim teh odnosov ni uspelo ustrezno razviti, morajo s programi za spodbujanje zvestobe kupcev najprej zgraditi in utrjevati zaupanje kupcev vanje in njihovo zavezanost, šele nato lahko od kupcev pričakujejo vedenje, ki je značilno za zveste kupce, ki podjetju prinaša navedene koristi.

Programi zvestobe so koordinirane, na članstvu temelječe trženjske aktivnosti, oblikovane tako, da spodbujajo tesnejše, bolj kooperativne odnose z vnaprej določenimi kupci določenih proizvodov in storitev, ki jih prodaja podjetje, sponzor programa. To poskuša te vezi poglobiti z jasnim in ciljnim komuniciranjem s kupci in z oblikovanjem ponudbe, ki je posameznim kupcem pisana na kožo. Na ta način podjetje ustvarja pogoje, v katerih kupci ne najdejo razlogov, da bi zapustili obstoječega dobavitelja in prešli h konkurentu. To ima za posledico podaljševanje obdobja, v katerem kupec sodeluje s podjetjem kot dobaviteljem (Lacey & Sneath, 2006, str. 459). Programi zvestobe so v tem smislu trženjski ukrepi in mehanizmi, s katerimi podjetja spodbujajo zavedanje o koristih in vrednosti, ki jo podjetje dobavlja posameznim kupcem, s tem pa krepi njihovo zvestobo.

Pri programih zvestobe na medorganizacijskem trgu ne gre le za spodbujanje namenov za ponovne nakupe, temveč tudi za ostale oblike vedenja, značilne za zveste kupce, kot so izmenjava informacij, podpora pri tržnih raziskavah in ustna priporočila, o čemer smo podrobno govorili že v točki 3.1. Tako vedenje prinaša podjetju neposredne in posredne koristi s povečevanjem prihodkov poslovanja in z zniževanjem stroškov bodočih transakcij.

3.2.3.1 Vodila pri oblikovanju programov zvestobe

V zvezi z učinkovanjem programov za spodbujanje zvestobe kupcev in učinkovanjem tržnih aktivnosti na sploh Dholakia (2006, str. 110) ugotavlja, da je ključno, na kakšen način so bili kupci vključeni v tak program. Kupci, ki menijo, da so se samostojno in prostovoljno vključili v program, na podlagi lastne odločitve, vstopajo v sodelovanje z dobaviteljem bistveno bolj zavzeto in gojijo globlji medsebojni odnos kot kupci, ki menijo, da jih je za program, bodisi selektivno ali avtomatično, skupaj z vsemi ostalimi kupci izbral dobavitelj. Pri oblikovanju programov zvestobe in naknadnih analizah je zato pomembno upoštevati tudi tovrstno zaznavo kupcev, ki lahko ogrozi uspešnost teh programov, če komunikacija s kupci ni ustrezna in imajo slednji zato občutek, da so bili vanje prisiljeni ali vključeni brez njihove predhodne odobritve.

Podjetja se morajo pri oblikovanju programov osredotočiti na svoje najvrednejše kupce, pač skladno s kriteriji, ki jih izberejo za presojo vrednosti kupcev. Duboff in Spaeth (2000, str. 138-147) predlagata štiri vodila pri spodbujanju zvestobe, ki so lahko zelo splošno uporabljena pri oblikovanju programov za spodbujanje zvestobe in predstavljajo v določenem smislu novost na tem področju. Čeprav gre za vodila, ki jih avtorja prikazujeta pretežno v luči trgov končnih porabnikov, po našem mnenju veljajo tudi ali še posebej za spodbujanje

zvestobe na medorganizacijskih trgih. Po našem mnenju je zaradi števila kupcev, ki nastopajo na teh trgih, njihovega obsega poslovanja in odnosov, ki se z njimi ustvarjajo, ta vodila bistveno lažje uveljavljati na medorganizacijskih trgih kot na trgih končnih porabnikov:

- a) osredotočiti se na določen tip kupcev;** podjetje se mora pri načrtovanju svojih tržnih aktivnostih izogibati kupcem, ki so na najnižjih stopnjah lestvice zvestobe, kupcem, ki so izrazito cenovno občutljivi in kupcem, pri katerih obstaja velika verjetnost, da bodo spreminjali nabavo proizvodov. Podjetja morajo dojeti, da si ne morejo privoščiti zadovoljevanja potreb in zahtev vseh svojih kupcev. Zato je ključno, da podjetje ugotovi, katere kupce lahko na dobičkonosen način ustrezno zadovolji in se mora nato osredotočiti zgolj na te kupce. To vodilo je precej drzno, saj od podjetja zahteva miselni preskok v smislu odrekanja oskrbovanja določenemu delu portfelja kupcev. Hkrati to vodilo od tržnikov terja priznanje, da so nekateri kupci bolj zaželeni kot drugi, pa čeprav podjetju morda ne prinašajo zelenega cilja ali prinašajo bistveno manj kot morda manj privilegirani kupci. Kupci namreč izkazujejo precej različno nakupno vedenje in precej različne zahteve ali potrebe v povezavi s stroški njihovega oskrbovanja, kar se seveda odraža v precej različni neto dodani vrednosti, ki jo podjetju prinašajo skozi življenjsko dobo njihove zvestobe. Zaradi navedenega je graditev zvestobe pri vseh kupcih lahko škodljiva za zdravo poslovanje podjetja. Oblikovanje tržne ponudbe, ki lahko zadovolji želje in potrebe vseh najrazličnejših kupcev, tudi tistih najzahtevnejših in torej najdražjih, preprečuje pripravo proizvodov in storitev za tiste obstoječe in potencialne kupce, ki lahko podjetju prinesejo največ. Na zelo konkurenčnih trgih podjetja lahko poleg slabšanja poslovnega izida na tak način poslabšujejo tudi svojo konkurenčnost, saj ne morejo učinkovito tekmovati s tistimi, ki so se ustrezno osredotočili. Tudi ekonomija obsega, če seveda ne gre za naravni monopol, podjetju v takem primeru ne more pomagati. Z rastjo števila kupcev, ki jih podjetja oskrbujejo na podoben način, in z rastjo tržnega deleža imajo v svojem portfelju tako kupce, s katerimi zelo dobro služijo, druge, kjer so donosi še vedno zadovoljivi, kupce, s katerimi ne ustvarjajo dodane vrednosti, temveč samo promet, pa tudi kupce, s katerimi zgubljajo vrednost. S segmentacijo je zato potrebno ugotoviti, katere segmente sploh oskrbovati in kako. Na ta način podjetja lahko dosežejo več kupcev in s tem večji tržni delež, vendar na bolj donosen način;
- b) osredotočiti se na ustvarjanje vrednosti in ne zniževanje cene;** če podjetja ponujajo popuste ali kakor koli znižujejo ceno dovolj dolgo in dovolj globoko, kupci pričnejo skladno s tem ocenjevati vrednost, ki jo svoji tržni ponudbi pripisuje samo podjetje. Proizvod ali storitev, ki nima ustrezne cene, tudi nima ustrezne vrednosti, še posebej ne v kupčevih očeh. Nizka cena zato ne more biti dobra osnova za graditev zvestobe kupcev. Zniževanje cene ima namreč lahko precej negativno konotacijo. Kupec jo lahko dojame kot znak, da je bila cena prvotno postavljena višje, kot je vrednost samega proizvoda ali storitve, da ponudnik to ve in jo zato spušča. Znižanje cene kupcu tudi daje signal, da je edino, kar bo dobil v zameno za svojo zvestobo, torej

ustrezen obseg poslovanja v danem obdobju, podkupnina v obliki določenega popusta. Vse to v kupčevih očeh znižuje zaznavo kvalitete blagovne znamke in ustvarja odnos, v katerem se zvestoba enostavno kupuje in prodaja. Seveda si podjetje, ki je sposobno ponuditi več kot samo proizvodnjo ali prodajo osnovne različice proizvoda ali storitve, takega stanja ne more želeli. Torej mora podjetje, ki se ne želi pozicionirati kot nizkocenovni ponudnik, ustvariti pogoje za diferenciacijo z ustvarjanjem vrednosti, na podlagi katere lahko doseže višjo ceno. Da bi podjetje to doseglo, mora graditi svojo blagovno znamko ter kupcem zagotavljati inovacije proizvodov in storitev. Inovacije, ki jih podjetje lahko zagotovi kot prvo in to svojim najvrednejšim kupcem, so lahko eden najpomembnejših virov ustvarjanja vrednosti. Kot smo že pojasnili, pa so prav odnosi s temi kupci po drugi strani lahko vir informacij, ki te inovacije omogočajo;

- c) **osredotočiti se na graditev zvestobe z zadovoljstvom kupcev in ne samo na ovire za prehajanje kupcev h konkurentom;** osnovni cilj podjetja v skladu s tem vodilom je ustvarjati pozitivno razpoloženje in vzpodbuditi določeno čustveno povezavo z graditvijo odnosa. Zvestobo v takem vzdušju je možno zgraditi z integrirano, koordinirano ciljno komunikacijo z vsakim kupcem. Namen te mora biti ustvarjanje zaznane pozitivne vrednosti. Zgolj ustvarjanje ovir za prehajanje kupcev h konkurentom se namreč navadno izkaže kot ukrep, ki je drag, neučinkovit, prepozen in zato nezadosten. Popusti, darila in podobni občasni ukrepi lahko delujejo, vendar samo do naslednjega poskusa konkurenta. Zato je bolje ugotoviti tako racionalne kot emotivne razloge, zaradi katerih je vsak od kupcev podjetju zvest, in ta spoznanja uporabiti za dodatno utrjevanje te zvestobe skozi celotno obdobje medsebojnega sodelovanja. Tržniki morajo zato skozi različne tehnike pridobivanja podatkov in na podlagi analitičnih orodij ugotavljati dvoje: katere so kritične točke v fazah življenjske dobe kupčeve zvestobe, ko se lahko pojavijo razlogi za prehajanja kupcev h konkurentom, in v kateri od teh faz se nahaja posamezni kupec. Če podjetje uspe ob pravem času kupcu ponuditi rešitve, ki odražajo njegova pričakovanja, lahko razpoloženje kupca, ki je prvotno predstavljal grožnjo za prehod h konkurentu, obrne sebi v prid z utrditvijo odnosa skozi ustvarjanje zaupanja pri kupcu in povečanje njegovega zadovoljstva;
- d) **sistemske usmerjati aktivnosti in prioritete na podlagi kriterija donosnosti investicij ali drugih izbranih ključnih kazalcev;** to vodilo je logičen zaključek prvega vodila. Zvestoba kupcev, s katerimi podjetje zgublja vrednost svojega premoženja, namreč nima smisla, zlasti ne na dolgi rok. Managerji lahko učinkovito usmerjajo tržne aktivnosti h graditvi dolgoročnih dobičkovnih odnosov in k rasti vrednosti, če odgovorijo na štiri ključna vprašanja:
- Kateri kupci prinašajo vrednost?
 - Kako/v kaj investirati, da bi spodbudili njihovo zvestobo?
 - Kateri zaposleni lahko najboljše oskrbujejo te kupce?
 - Kako/v kaj investirati, da bi spodbudili njihovo zvestobo?

Čeprav nas v tem delu pretežno zanimajo aktivnosti, ki jih podjetja izvajajo s ciljem doseganja večje zvestobe kupcev in posledično svojih osnovnih ciljev, pa lahko na tem mestu poudarimo pomembnost pravilne izbire, usposabljanja in vodenja zaposlenih, ki ustvarjajo odnose, ki so na medorganizacijskih trgih ključni pri spodbujanju zvestobe kupcev. Obravnava vpliva zaposlenih na kvaliteto odnosov med udeleženci na medorganizacijskem trgu presega okvir tega dela, bi pa lahko bila smiselno nadaljevanje in dopolnitev sklepov, ki jih želimo oblikovati.

Podjetje torej mora potem, ko je izvedlo ustrezno interno analizo svojih zmožnosti in svojih kupcev, vključno z njihovo segmentacijo, opraviti še tržno primerjalno analizo svojega trga in trgov podobnih panog, da bi ugotovilo, kakšni so razponi, znotraj katerih se gibljejo različne panoge glede izbire bolj transakcijsko naravnane poslovanja ali poslovanja, temelječega na dolgoročnih medsebojnih odnosih. Na podlagi tega mora določiti lastne trženjske strategije za posamezne segmente trga. Za kupce, ki terjajo zaradi lastnih preferenc ali kriterijev podjetja glede dobičkovnosti kupcev bolj transakcijski pristop, podjetje osiromaši svojo tržno ponudbo z odvzemanjem določenih standardnih elementov ali pa te ponudijo samo kot opcijo. Za kupce, ki v dolgoročnem medsebojnem odnosu vidijo priložnost in ustrezajo kriterijem podjetja, skladno s četrtem vodilom, pa podjetje razvije nove programe, sisteme in rešitve, ki jih bodo kupci ustrezno vrednotili. Te dodatne storitve podjetje lahko ponudi kot del tržne ponudbe ali opcijsko zvestim kupcem, s katerimi je razvilo ustrezen odnos, ne ponuja pa jih transakcijskim kupcem. Vse navedeno pa poteka skozi proces uvajanja in kontrole programov zvestobe, ki ni enosmeren, ampak je stopenjski, kar pomeni, da se mora vselej po opravljenem delu podjetje vprašati o učinkih opravljenega in o potrebi po popravkih, ki jih terjajo bodisi spremembe pri samem podjetju, spremembe pri kupcih ali v konkurenčnem okolju ali pa zgolj neustrezna izvedba zastavljenega s strani podjetja. Ta proces pojasnjujemo v nadaljevanju tega poglavja, ključne kazalce, ki služijo kot kriterij za vrednotenje, tako upravičenosti uvajanja programov zvestobe kot tudi njihove uspešnosti, pa prikazujemo v četrtem poglavju.

3.2.3.2 Proces uvajanja in kontrole programa zvestobe kupcev

Eden od ciljev, ki smo si ga v tem delu zadali, je opredeliti in sistematično prikazati konkretna opravila, ki jih morajo podjetja upoštevati in izvajati pri uvajanju in kontroli programov za spodbujanje zvestobe kupcev na medorganizacijskih trgih ter pripraviti praktično orodje s splošnimi napotki, ki bi lahko bili uporabni v najrazličnejših poslovnih okoljih, v katerih se lahko znajde podjetje, ki vidi eno od možnosti za doseganje svojih ciljev tudi v uvajanju, krepitvi in obnavljanju ter prilagajanju svojih programov zvestobe. Na ta način želimo podjetjem nuditi pomoč pri oceni opravljenega in pri prihodnjih odločitvah v zvezi z razvojem in izvajanjem programov za spodbujanje zvestobe svojih organizacijskih naročnikov. Tak pristop vrednotenja uspešnosti projektov z različnih vidikov in ob upoštevanju teoretičnih izhodišč ter najnovejših trendov in dobre prakse lahko zagotavlja

podjetju na kratek rok doseganje zadanih ciljev, dolgoročno pa razvijanje prednosti in odpravljanje slabosti v ravnanju z odnosi s kupci na medorganizacijskih trgih, kar prav tako tudi na dolgi rok omogoča doseganje strateških ciljev.

Čeprav je vsako podjetje seveda unikatno v različnih pogledih, menimo, da je možno proces razvoja in uvajanja programov za spodbujanje zvestobe na medorganizacijskih trgih ustrezno posplošiti. Pri opisu procesa, ki ga je potrebno izpeljati pri uvajanju programov zvestobe, se bomo naslonili na proces, ki sta ga v svojem delu opisala Duboff in Heaton (1999, str. 10) in velja splošno, tako za zvestobo zaposlenih, zvestobo kupcev na porabniških trgih kot tudi za uvajanje programov zvestobe organizacijskih kupcev. Ta proces bomo priredili in v tem smislu tudi oblikovali potrebne korake, skladno s spoznanji, ki smo jih opisali v zvezi s posebnostmi trženja na medorganizacijskih trgih. Proces, ki sta ga avtorja opisala, je vezan prvenstveno na sam razvoj in izvedbo programov za spodbujanje zvestobe. Ker je naš cilj ugotavljati tudi smiselnost bodočih in uspešnost preteklih programov zvestobe, bomo osnovnemu modelu, ki ima samo štiri faze, dodali še peto, in sicer merjenje rezultatov in analiza, kar omogoča, da se skladno s spoznanji preide na novo stopnjo in proces razvoja novih programov ali dopolnitve obstoječih vrne v eno od predhodnih faz. V tabeli 3 je prikazan osnovni proces s cilji, aktivnostmi in pričakovanimi rezultati v posamezni fazi, v nadaljevanju pa sledi podrobnejši opis vsake od petih faz.

Zaporedje faz v procesu, kot je prikazano v tabeli 3, je seveda logično in na neki način naravno, saj ponavadi ni možno pričeti na primer z analizo rezultatov programa zvestobe, če ga podjetje nikoli ni razvilo in uvedlo. Vendar pa podjetja večinoma imajo neke programe zvestobe, pri katerih morda niso sledila jasnim ciljem, ki naj bi jih s programi dosegala, in jih morajo zato najprej ovrednotiti, da bi jih ustrezno spremenila ali celo postavila povsem na novo. Zaradi tega se postavlja vprašanje, ali ni morda smiselno ta proces pričeti pri zadnji fazi, v kateri najprej ugotovimo, ali smo s programom resnično povečali zvestobo kupcev na način, da smo zadostili kriterijem in ciljem, ki jih podjetje zasleduje.

Pri tem naj dodamo, da so cilji, ki jih zasledujemo s posameznim projektom programa zvestobe, skladno s pojasnili v točki 3.1.1 vnaprej določeni, zato določanja teh ciljev nismo vključili v ta proces kot eno izmed potrebnih aktivnosti, so pa ti cilji kot ključen dejavnik upoštevani pri ugotavljanju upravičenosti in uspešnosti projekta. Že v samem začetku procesa je torej potrebno pripraviti izhodišča glede na končne cilje in na merila, s katerimi bomo doseganje teh končnih ciljev tudi merili. Če namreč podjetje zastavi celoten projekt na način, ki ga ne bo moglo meriti in bo to ugotovilo šele v fazi testiranja ali morda celo v fazi, ko bo program že zaživel na trgu, potem dejansko zaradi napačnih izhodišč ne more izpeljati celotnega procesa.

Tabela 3: Proces uvajanja in kontrole programa zvestobe kupcev

Faza	1. Diagnostika	2. Razvoj pilotskih programov in določanje prioritet	3. Oblikovanje, testiranje in merjenje	4. Izvedba	5. Merjenje rezultatov in analiza
Cilji	Ugotoviti dejavnike zvestobe in prehajanja kupcev h konkurentom Določiti profitabilne kupce ali segmente kupcev	Določiti prioritete na seznamu idej za programe, ki naj bi delovali na danih segmentih	Ugotoviti, katere ideje bi morale delovati	Kupcem dobaviti nov proizvod z večjo vrednostjo	Ugotoviti dejanski rezultat programa zvestobe Določiti nadaljnje korake na podlagi ugotovitve uspešnosti
Ključne aktivnosti	Oblikovanje raziskav primernih ugotavljanju zvestobe in prehajanja kupcev h konkurentom Uporaba baze podatkov o kupcih; ugotavljanje zmožnosti in potreb Izvedba raziskav po segmentih kupcev (po potrebi) Razvoj in uporaba analogij med programi Določitev izhodišč	Izvedba nevihte možganov (brainstorming) z vsemi deležniki Obdelava izhodišč v zvezi z dejavniki zvestobe in razvijanje idej za graditev zvestobe	Oblikovanje osnovnega testnega primera, izvedba tržne raziskave in oblikovanje ustrezne analize Oblikovanje ustreznega sistema merjenja Spodbujati vse udeležence k učinkoviti izvedbi testa	Uvajanje uspešnih idej na trg z vnaprej testiranim programom	Uvedba sistema za sprotno spremljanje rezultatov in uspešnosti programa Določitev in izvedba korakov povratne zanke
Rezultat	Knjiga spoznanj, ki povzema dejavnike zvestobe in opredeljuje profitabilne segmente kupcev Materiali za nadaljni razvoj izhodišč	Seznam izhodišč, ki jih je potrebno testirati Okvir znotraj katerega lahko ovrednotimo ideje o programih	Testni model Rezultat testa vključno z donosnostjo posameznega programa	Uspešen program za spodbujanje zvestobe	Popis izkušenj in spoznanj Akcijski načrt za uvajanje popravkov ali oblikovanje novih programov

Vir: Prirejeno po Duboff in Heaton, *Employee loyalty: A key link to value growth*, 1999, str. 10.

Skratka, zavedati se moramo, da si faze sicer sledijo, vendar da je treba tudi predhodne faze izpeljati na način, ki je odvisen od naslednjih faz. Ne nazadnje se proces skozi povratno zanko neprestano vrača na posamezno fazo. Glede na navedeno bomo kljub pomislekom opis posameznih faz nadaljevali skladno s predlaganim procesom in ne morda v njegovi zadnji fazi. Tudi zaradi povsem metodoloških razlogov konsistentnosti in jasnosti. Seveda pa lahko podjetje, glede na stanje in status svojih programov zvestobe, začne opisan proces v kateri koli fazi.

1. faza: diagnostika

V tej fazi mora podjetje zasledovati dva cilja. Ugotoviti mora, kateri so dejavniki, ki pri njegovih organizacijskih kupcih vplivajo na njihovo utrjevanje zvestobe in kateri so razlogi, zaradi katerih kupci prehajajo h konkurenčnemu dobavitelju. Poleg tega mora podjetje v tej fazi identificirati kupce ali določiti segmente kupcev, pri katerih je doseganje ciljev podjetja zadovoljivo ali bi bilo zadovoljivo ob predpostavki uvedbe enega ali več programov za spodbujanje zvestobe. Končni izdelek in rezultat te faze mora biti dokument, knjiga spoznanj, ki povzema spoznanja preteklih in tekočih raziskav v zvezi z dejavniki zvestobe, in ciljem primerno opredeljuje segmente kupcev. Ko so segmenti enkrat določeni in znani motivi, ki vodijo kupce v posameznih segmentih, mora ekipa, ki razvija projekt, določiti in jasno zapisati izhodišča, ki bodo v naslednjih fazah osnova za razvoj zamisli, na podlagi katerih bi se spodbujala zvestoba posameznih kupcev ali segmentov kupcev. Da bi dosegli cilje v fazi diagnostike in izdelali pričakovane dokumente je potrebno v tej fazi izpeljati naslednje aktivnosti:

a) z raziskavo ugotoviti zvestobo ali prehajanje kupcev h konkurentom; če želi podjetje diagnostiko izvesti učinkovito, se ne more izogniti raziskavam. Viri podatkov za raziskavo so lahko različni, vendar glede na to, da gre za iskanje dejavnikov, ki vplivajo na vedenje samih kupcev v zvezi z odnosom do svojega dobavitelja, je najbolje, da te podatke poiščemo pri samih kupcih. Pri tem se postavlja vprašanje, kdo lahko te podatke pridobi. Zlasti ko gre za kupce, ki morda niso tako zvesti in se nagibajo h konkurenčnemu dobavitelju, je verjetnost, da bo nekdo iz podjetja, ki trenutno dobavlja proizvod, pridobil kvalitetno in iskreno informacijo. Zanašati se na podatke, ki jih je pridobil prodajalec, s katerim je kupec v kontaktu in ima z njim bolj ali manj ustrezen odnos, morda ni dovolj. Zaradi tega je v določenih primerih bolje, da izvaja raziskave, v katerih ni jasno navedeno, kdo jih naroča. To pa ne pomeni, da podjetje za pridobivanje tovrstnih informacij od kupcev ne more uporabiti svojega prodajnega osebja. Med možne razloge za odločitev o menjavi dobavitelja lahko uvrstimo:

- konkurent ima nižjo ceno – cenovno prehajanje,
- konkurent ima superioren proizvod – proizvodno prehajanje,
- kupec smatra, da je bil deležen slabe storitve – storitveno prehajanje,
- kupec je prenehal poslovati na določenem trgu in se je preselil na drugi trg – tržno prehajanje,

- kupec je našel alternativni inovativni proizvod ali proces – tehnološko prehajanje,
- pri kupcu je prišlo do notranjih sprememb v organizaciji – organizacijsko prehajanje.

Poleg analize prehajanj je za oblikovanje izhodišč pomembna tudi analiza pritožb in baze storitev. Razumen tržnik ne jemlje pritožb kot nepotrebno nadlogo, temveč jih izkoristi za ustvarjanje idej, usmerjenih v izboljšave proizvodov in storitev, ki sledi v drugi fazi. Za kvalitetno analizo pritožb je koristno, če ima podjetje razvit sistem beleženja pritožb in sledenja njihovega reševanja;

b) uporaba baze podatkov o kupcih - ugotavljanje zmožnosti in potreb; za izvedbo segmentacije kupcev po navedenih principih poleg ostalih podatkov, ki jih pridobi podjetje z raziskavami, potrebuje tudi podatke iz baz podatkov. Te baze so lahko bolj ali manj formalizirane v obliki računalniških aplikacij. Vsekakor je za podjetje bolje, da ima čim več podatkov čim bolj sistematično shranjenih v svojem informacijskem sistemu. To velja tako za analize preteklega poslovanja s kupci kot tudi za mehke podatke, ki jih je pridobilo prodajno osebje neposredno na trgu v stiku s kupci. Na ta način lahko potrebne podatke hitro pridobi in izdela kvalitetne analize. Seveda jih, zlasti to velja za mehke podatke, hkrati shrani, saj so z morebitnim odhodom nekoga iz prodajnega osebja tovrstne informacije za vedno izgubljene, kljub temu da je podjetje v pridobivanje teh podatkov vložilo precej sredstev. Poleg shranjevanja in uporabe podatkov, ki jih podjetje že ima, morajo tržniki neprestano ugotavljati tudi, katere so informacije, ki jih bodo potrebovali v bodoče. Na podlagi tega lahko čim prej pričnejo z njihovim zbiranjem. Ker gre lahko za podatke, ki po svoji vsebini pomenijo poslovno skrivnost ali jih kupci neradi razkrijejo, lahko traja dolgo in podjetje potrebuje izkušene prodajalce ali druge vire informacij, da lahko uredi kvalitetno bazo podatkov, na katero se lahko zanesemo pri oblikovanju bodočih poslovnih potez. Ključno je torej sistematično pristopiti k oblikovanju ustreznih baz podatkov o kupcih, vključno z razvojem ustreznega programskega orodja, namenjenega ravnanju z odnosi s kupci. Na trgu sicer obstajajo vnaprej pripravljene rešitve, vendar mora podjetje v tej fazi določiti, kaj dejansko potrebuje;

c) izvedba raziskav po segmentih kupcev (po potrebi); tržniki morajo v tej fazi, potem ko so izvedli segmentacijo, med ostalim ugotoviti tudi, na katerih izmed segmentov lahko podjetje pričakuje največjo rast trga v določenem časovnem horizontu in s tem možnost da bodo tržni programi v danih segmentih dosegali želene rezultate. Barnett (Anderson & Narus, 2004, str. 47) predlaga v zvezi s tem štiri osnovne korake:

- opredeliti trg,
- razdeliti celoten trg na segmente,
- ugotoviti dejavnike povpraševanja na vsakem od segmentov in predvideti njihov razvoj,
- izvesti analizo kritičnih predpostavk in oceniti tveganja v zvezi z osnovnim predvidevanjem.

Na tem mestu je potrebno poudariti, da je segmentacija vsekakor korak, ki sodi na začetek procesa, torej v fazo diagnostike. Kljub temu bomo določanje in analizo segmentov kupcev podrobneje pojasnili v četrtem poglavju, ki sicer pojasnjuje postopke presojanja uspešnosti in upravičenosti programov zvestobe. Ker se na podlagi ugotovitev teh postopkov lahko zgodi, da mora podjetje na koncu celotnega procesa na novo opredeliti segmente, bomo zaradi lažjega razumevanja povezave kriterijev uspešnosti in morebitne potrebe po ponovnem segmentiranju v okviru prehajanja v nov proces uvajanja programa zvestobe s povratno zanko te korake skupaj predstavili na koncu našega dela. Tudi v takem primeru moramo segmentacijo razumeti kot del začetne faze novega procesa;

- d) razvoj in uporaba analogij med programi zvestobe;** ko podjetje ugotovi, kaj so tiste potrebe kupcev, ki jih bo moralo zadovoljiti, če bo želelo tudi v bodoče ohranjati odnose z obstoječimi pa tudi novimi kupci, ki jih namerava še pridobiti, mora pričeti z razvojem rešitev. Sam razvoj vseh potencialnih rešitev in programov zvestobe, ki bodo to omogočali, sledi v naslednji fazi, v fazi diagnostike pa je potrebno identificirati tiste obstoječe programe zvestobe, bodisi interne ali na trgu, ki bi lahko služili kot osnova za nadaljnjo obdelavo in izboljšave, s ciljem oblikovati končno rešitev. Zlasti če gre za programe, ki jih podjetje že uporablja, lahko doseže ustrezne sinergije in upošteva inkrementalni pristop vrednotenja poslovne odločitve pri uvajanju programov zvestobe. Po našem mnenju je prav na tem področju in v tej fazi možno povezati programe, ki jih podjetje uporablja na medorganizacijskem trgu, in programe, uporabljene na porabniških trgih, seveda če na obeh trgih tudi nastopa. Kljub morebitnemu drugačnemu pristopu k ustvarjanju odnosov s kupci, je možno namreč koristiti skupne informacijske rešitve in določene druge skupne resurse in procese, vezane na programe zvestobe. Eden od pozitivnih skupnih učinkov je gotovo krepitev zavedanja in pozitivnega zaznavanja skupne blagovne znamke. Če podjetje kot osnovo za nadaljnji razvoj uporablja program zvestobe, ki ga na trgu uporablja ali ga razvija drugo podjetje, tovrstnih sinergijskih učinkov seveda ni. Lahko pa se zgodi, da niti v podjetju niti na trgu ni obstoječega programa zvestobe, na katerega bi se tržniki naslonili pri razvoju rešitev za zadovoljevanje bodočih potreb. V takem primeru mora podjetje razviti nekaj povsem novega in pričakovan vložek je temu primerno večji. Če mu uspe to storiti z ustreznimi sredstvi in na pravi način, lahko postane pionir na svojem področju, s čimer lahko doseže bistveno konkurenčno prednost. Težje ko je nov proizvod posnemati, dlje bo lahko podjetje uživalo sadove svoje inovativnosti;
- e) določitev izhodišč;** vse, kar smo navedli, vključno s cilji, ki so na eni strani omejitvev, na drugi pa vodilo za izvajanje tega procesa, so izhodišča, ki jih morajo tržniki na sistematičen način oblikovati in zapisati v knjigo spoznanj in v materiale potrebne za nadaljnji razvoj izhodišč, da bodo lahko predstavljena udeležencem naslednjih faz.

2. faza: razvoj pilotskih programov in določanje prioritet

Diagnostiki, ki torej mora določiti osnovna izhodišča, sledi ustvarjanje idej in njihov izbor. Cilj te faze je določiti prioritete na čim širšem seznamu idej za programe zvestobe, ki naj bi bili uspešni na posameznih segmentih. Tisti programi, ki izkazujejo največji potencial v smislu presežka koristi nad stroški projekta, morajo biti zelo natančno definirani in se jih nato preigrava ter dodeluje. Pri tem je pomembno, da gre za rešitve, ki jih je v praksi tudi možno izpeljati in ne gre zgolj za želje projektne ekipe. Končni izdelek in rezultat te faze sta seznam izhodišč, ki jih je potrebno testirati, in okvir, znotraj katerega lahko ovrednotimo ideje o programih.

- a) **Izvedba nevihte možganov z vsemi deležniki;** v ta korak moramo vključiti čim več ljudi z različnim znanjem in še bolj različnim pogledom na sam proizvod in poslovni proces ter na ustvarjanje odnosov s kupci na medorganizacijskem trgu. Gre za aktivnost, kjer sicer moramo upoštevati določene omejitve, ki jih udeležencem ustrezno predstavimo (npr. cilji, proizvod, o katerem je govora, ostala izhodišča iz faze diagnostike), sicer bi razvili ideje, ki jih v naslednjih korakih lahko zavrnemo, vendar je osnovni namen vsake nevihte možganov prav ustvarjanje idej na čim bolj neobremenjen način. Zato mora biti oseba, ki to izvaja in vodi, ustrezno usposobljena, da usmerja in stimulira inovativno razmišljanje.
- b) **Obdelava izhodišč v zvezi z dejavniki zvestobe in razvijanje idej za graditev zvestobe ob upoštevanju predhodno navedenih omejitev in okvirov;** ideje morajo ustrezati zahtevi po možnosti njihovega testiranja in kasneje tudi njihove izvedbe v praksi. Na podlagi izhodišč, ki jih je ponudila faza diagnostike, mora podjetje razviti postopke in sisteme, ki bodo omogočili čim zgodnejšo identifikacijo razlogov za prehajanje kupcev h konkurentom in čim hitrejšo reakcijo nanje. Med njimi so tudi sistemi, ki omogočajo hitro preoblikovanje ali prilagoditev samega proizvoda ali storitve. Podjetje se sicer lahko poslužuje ustvarjanja ovir za prehajanje kupcev, vendar, kot smo predhodno pojasnili, dolgoročno to ne deluje in je tvegano. Zato je ključna komunikacija in način, kako kupcu predstavi koristi in s tem doseže visoko zaznano vrednost pri kupcu. Del razvoja v tej fazi torej mora biti tudi razvoj tehnik komuniciranja s kupci, ki morajo biti prirejene zahtevam in značilnostim vsakega segmenta posebej.

3. faza: oblikovanje, testiranje in merjenje

Ko so potencialni programi zvestobe zasnovani in uokvirjeni znotraj osnovnih izhodišč, jih je potrebno skrbno in natančno oblikovati na način, da jih bo možno preveriti na podlagi jasnih kriterijev, to je končnih ciljev podjetja. Cilj te faze je ugotoviti, katere izmed idej, ki jih je projektna ekipa proizvedla v predhodni fazi, bi morale delovati. To pomeni, da bi morali z njimi posamezne kupce ali segmente kupcev spraviti na višjo stopnico na lestvici zvestobe ali jih narediti bolj donosne. Ko v predhodnih fazah oblikujemo potencialne zanimive segmente, je torej oblikovanje segmentov potrebno presojsati z vidika njihove zanimivosti po uvedbi programa zvestobe in ne pred njim. Seveda to ne velja pri ugotavljanju uspešnosti preteklega

ali potekajočega programa zvestobe, ki pa je hkrati lahko izhodišče za bodoče nove programe. Vse to že narekuje in nakazuje potrebo po interaktivnosti posameznih faz, torej potrebo po ponovnem vračanju v predhodne faze že v procesu razvoja programa in ne šele na koncu, ko merimo rezultate njegove izvedbe. Končni izdelek te faze sta testni model in rezultat testa, vključno z donosnostjo posameznega programa.

- a) **Oblikovanje osnovnega testnega primera, izvedba tržne raziskave in ustrezna analiza;** na podlagi idej, ki so se v predhodni fazi izluščile kot potencialno uspešne rešitve, je potrebno v tej fazi ustvariti pogoje, ki so jih posamezne ideje predpostavile in upoštevale, in tako ugotoviti, kolikšna je možnost za njihovo izvedbo in kolikšna je verjetnost, da bo izvedba tudi uspešna. Za uspešnost v testnem okolju mora podjetje uporabiti enaka merila in kriterije, kot jih kasneje uporablja za merjenje uspešnosti v realnem življenju.
- b) **Spodbujati vse udeležence k učinkoviti izvedbi testa;** če želi podjetje ustvariti karseda realno testno okolje, mora k sodelovanju povabiti čim več bodočih kupcev, ki bodo koristili program, ki se oblikuje. Kvalitetno sodelovanje pri uvajanju novosti in ustrezno upoštevanje zaupnosti je možno pričakovati le od kupcev, ki so podjetju zavezani, mu zaupajo, so pripravljeni sodelovati pri tržnih raziskavah in so pripravljeni izmenjevati informacije v zvezi z razvojem. Pretekli programi zvestobe se torej izplačajo tudi zato, ker podjetje lahko pridobi kupce, ki so pripravljeni sodelovati v novih projektih. V velikih poslovnih sistemih se bolj kot problem pridobivanja zunanjih sodelavcev projekta lahko pojavi težava v sodelovanju internih udeležencev, in sicer zaradi internih pravil in postopkov ter vpetosti v druge posamezne projekte, ki imajo za posamezne zaželeno sodelujoče lahko višjo prioriteto. Vodja projekta uvajanja novega programa zvestobe mora upoštevati tudi tovrstne omejitve in ustrezno motivirati vse, ki jih potrebuje, da na kreativen in kooperativen način pripomorejo k izvedbi testa.

4. faza: izvedba

Cilj uvajanja uspešnih idej na trg z vnaprej testiranim programom za spodbujanje zvestobe na medorganizacijskem trgu je dobaviti kupcem nov proizvod z večjo vrednostjo. Zato je pomembno, na kakšen način se novost predstavi kupcem in nasploh, kako se z njimi komunicira v vseh fazah izvedbe. V tej fazi je proizvod oblikovan, segmenti tudi, zato je ključna učinkovita komunikacija. Kupci morajo izvedeti in vedeti, katere so novosti v samem proizvodu, predvsem pa kakšne koristi izhajajo iz njih. Če je podjetje kupce pravilno segmentiralo, bo z osredotočenim komuniciranjem lahko s pravo informacijo dosegalo želen segment in s tem rezultat. V fazi izvedbe morajo usklajeno sodelovati vse poslovne funkcije, ključno pa je, da z jasno vizijo to podpira tudi najvišje vodstvo. Končni izdelek in rezultat te faze bi moral biti uspešen program za spodbujanje zvestobe

5. faza: merjenje rezultatov in analiza

Zadnji korak, ki pravzaprav ni korak temveč neprekinjen proces, je ugotavljanje dejanskih učinkov, ki jih program zvestobe prinaša na trgu. Cilj neprestanega merjenja in analize uspešnosti je odkrivanje potreb po spremembah in izboljšavah ter določanje nadaljnjih korakov na podlagi ugotovitve uspešnosti. V sam proces mora podjetja vgraditi učinkovit mehanizem povratne zanke, ki omogoča fleksibilnost pri uvajanju novosti in izboljšav v samem programu. Končni izdelek in rezultat te faze so popisi izkušenj in spoznanj ter akcijski načrti za uvajanje popravkov ali oblikovanje novih programov.

- a) **Uvedba sistema za sprotno spremljanje rezultatov in uspešnosti programa;** ključni kazalci, ki naj jih podjetje upošteva pri ugotavljanju uspešnosti programov zvestobe, so podrobneje pojasnjeni v nadaljevanju. Na tem mestu naj še enkrat poudarimo, da podjetje za ugotavljanje uspešnosti programov potrebuje poleg podatkov, ki jih pridobi z raziskavami, tudi podatke iz baz podatkov. Podjetje mora pristopiti sistematično k pridobivanju podatkov o kupcih, k shranjevanju v obliki ustreznih baz podatkov in k njihovi interpretaciji. Zato mora razviti ustrezne vire informacij in ustrezno programsko orodje.
- b) **Določitev in izvedba korakov povratne zanke;** če se z analizo uspešnosti v vseh segmentih kupcev ali v posameznem izmed njih pokažejo negativni rezultati ali pa rezultati, ki sicer ustrezajo vnaprej določenim kriterijem, vendar okoliščine (trendi na trgu, primerjava z rezultati podobnih programov ipd.) kažejo na to, da jih je možno izboljšati, mora podjetje na to primerno reagirati. To pomeni, da se mora vrniti na eno izmed predhodnih faz in izvesti popravke, ki jih je analiza identificirala kot potrebne. Lahko se tudi zgodi, da se zaradi spremenjenih zunanjih dejavnikov (v krizi na primer podjetja, da bi preživela, vse podredijo čim manjši izgubi ali povečanju likvidnosti, lahko se spremenijo trendi, ki narekujejo nove potrebe kupcev ipd.) ali notranjih dejavnikov (spremembe v lastniški strukturi, spremembe v strategiji podjetja ipd.) spremenijo bodisi cilji podjetja ali katero izmed izhodišč, ki so bili določeni v fazi diagnostike. V takem primeru se je potrebno lotiti prenove izhodišč. Možno je tudi, da sta zatajila ustvarjanje idej in njihovo testiranje in je v teh fazah morda potrebno iskati napake in razloge za neustrezen rezultat. Ne nazadnje pa je lahko problem samo v izvedbi programa in je potrebno nekoliko korigirati nastop na samem trgu ali komunikacijo s kupci.

V zvezi s procesom uvajanja programov za spodbujanje zvestobe kupcev se postavlja tudi vprašanje, koliko časa lahko celoten proces sploh traja. Trgi, tudi medorganizacijski, so precej dinamični, kar pomeni, da se neprestano in relativno hitro spreminjajo in povečujejo tudi potrebe kupcev. Zaradi procesov globalizacije in koncentracije kapitala se spreminjajo tudi procesi nakupnega odločanja in z njimi osebe, ki pri tem sodelujejo, konkurenca je ostra, seveda odvisno od panoge, trajanje konkurenčnih prednosti, ki izhajajo iz inovacij, pa zaradi globalne informacijske družbe vse krajše. Zaradi tega mora biti vse krajše tudi trajanje

procesa od ideje do izvedbe in ustrezne povratne zanke. K pospešitvi celotnega procesa lahko podjetjem pomagajo zvesti kupci, ki so zaradi preteklih izkušenj in pričakovanih bodočih koristi, izhajajočih iz odnosa s podjetjem, pripravljeni aktivno sodelovati pri njegovem razvoju. Njihova pomoč omogoča, da se oblikovanje novega programa zvestobe in njegovo uvajanje na trg izvede hitro in na način, ki ga bo trg resnično sprejel. In prav to je, kot smo že predhodno pojasnili, eden od ciljev in koristi utrjevanja odnosov s kupci in njihove zvestobe. Kljub navedenemu morajo podjetja stremeti k temu, da bodo razvila tak program, ki ga ne bo enostavno posnemati. Ker bo podjetje unovčevalo koristi, izhajajoče iz take inovacije, v daljšem obdobju, si za njen razvoj lahko vzame tudi več časa.

3.2.4 Koncept ravnanja s ključnimi kupci

Kot posebna pot za spodbujanje dolgoročnih medsebojnih odnosov z organizacijskimi kupci, ki so za podjetje še posebej pomembni, se je v zadnjih dveh desetletjih razvil koncept ravnanja s ključnimi kupci (*Key Account Management*). Ravnanje s strateško pomembnimi kupci je v dosednji praksi poslovanja med organizacijami najvišja stopnja vzpostavljanja vezi med dobaviteljem in organizacijskim kupcem. Gre za nadaljnji korak v naravnem razvoju osredotočenosti podjetja na kupca in trženja, temelječega na odnosih, ki ponuja po mnenju številnih avtorjev pomembne koristi in priložnosti za izboljšanje dobičkonosnosti obema, kupcu in dobavitelju (McDonald et al., 1997, str. 737). Namen ravnanja s ključnimi kupci je oskrbovanje strateško pomembnih kupcev na bistveno bolj individualen način kot manj pomembnih, s tem pa ustvariti pomembno konkurenčno prednost in okrepiti svoj položaj na trgu (Ivens & Pardo, 2008, str. 301).

Napolitano (Sharma, 2006, str. 141) ugotavlja, da se je v tem obdobju izredno povečalo število podjetij, ki v svojo organizacijo uvajajo funkcijo vodje ključnih kupcev in so razvili program ravnanja s ključnimi kupci, na nabavni strani pa velika večina vodij nabave vidi bodočnost v krepitvi odnosov s svojimi strateškimi dobavitelji. Ti trendi naj bi se še nadaljevali, kar pomeni, da morajo podjetja, ki želijo resno nastopati na medorganizacijskem trgu, vedeti, kako se tega čim učinkoviteje lotiti.

Ravnanje s ključnimi kupci pomeni proces alokacije vseh virov podjetja, katerega namen je doseči optimalno poslovanje z uravnoteženim portfeljem kupcev, ki pomembno vplivajo, ali bodo po pričakovanjih vplivali v prihodnosti, na doseganje poslovnih ciljev podjetja, in z njimi razviti specifične odnose. Uravnoteženost portfelja v tem kontekstu je pomembna zato, ker lahko preveliko število posebnih odnosov zmanjša sposobnost prilagajanja potrebam drugih kupcev, s premajhnim številom tovrstnih odnosov pa podjetje ne dosega cilja, ki ga s tem konceptom zasleduje. Ravnanje s ključnimi kupci namreč zahteva uvajanje precej drugačnih postopkov kot za ostale kupce. To pomeni, da mora podjetje na novo definirati svoje poslanstvo in ga skladno umestiti v svojo obstoječo organizacijsko strukturo, na podlagi česar se lahko izvaja celoten poslovni procesa v tesnem sodelovanju s posameznimi kupci

(Ivens & Pardo, 2006 str. 302). Povezanost procesov med kupcem in dobaviteljem je nazorno prikazana v tabeli 4, v kateri je predstavljena primerjava procesa načrtovanja poslovanja s kupcem v okviru ravnanja s ključnimi kupci ter v okviru do sedaj uveljavljene prakse ali odnosov z ostalimi kupci podjetja.

Tabela 4: Primerjava med novim in doslej ustaljenim pristopom k načrtovanju

Naloga	Stari način	Ravnanje s ključnimi kupci
Postavljanje ciljev	Interno	Skupaj skupcem
Dogovor o obojestranskih ciljih	Kasneje	Med
Pregled lastnih evidenc oz. podatkov	Interno, tajno	Skupaj s kupcem
Pregled podatkov kupca	Niso na voljo	Skupaj s kupcem
Osredotočenost na kupčeve trge	Komajda	Od vsega začetka
Osredotočenost na kupčeve probleme	Sploh ne	Od vsega začetka
Osredotočenost na lastne prod.cilje	Od vsega začetka	Sestavina procesa
Reševanje konfliktov v načrtih	Med izvajanjem	Med pripravo
Določanje ciljev glede obsega prod.	Tajno	Skupaj s kupcem
Določanje ciljev glede stroškov	Tajno	Skupaj s kupcem
Alokacija virov	Tajno	Skupaj s kupcem
Dogovor o področjih, kjer ne bomo sodelovali	Sploh ne	Med pripravo
Dogovor o projektih	Kasneje	Med pripravo
Izvajanje načrta	Sami	Skupaj
Kontrola izvajanja	Polletno	Ob vsakem srečanju

Vir: Rojšek, Ravnanje s ključnimi kupci, 2009, str. 13.

Vidimo, da gre pri ravnanju s pomembnimi kupci za dinamičen proces, ki tako pri dobavitelju kot pri kupcu zahteva ustrezne finančne, človeške in materialne vire in predvsem čas. Če povzamemo nekatere avtorje (McDoland et al., 1997; Wengler et al., 2006; Sharma, 2006; Mallman & Wilson, 1999; Ojasalo, 2001; Rojšek, 2009) lahko izvedbo koncepta ravnanja s ključnimi kupci razdelimo v tri faze: opredelitev in analiza ključnih kupcev, izbor primernih strategij in izvedba z razvojem operativnih zmožnosti.

1. faza: opredelitev in analiza ključnih kupcev

Že izraz ključni ali strateški pove, da v to kategorijo kupcev sodijo le izbrani kupci, ki so za podjetje, zaradi določenih razlogov bistveno pomembnejši kot vsi ostali kupci, ki jih ima podjetje v svojem portfelju. Vprašanje pa je, kateri so ti razlogi in kriteriji, na podlagi katerih se kupec lahko uvrsti med ključne kupce, ki jim je podjetje pripravljeno nameniti posebno pozornost. Vsako podjetje seveda lahko izbere povsem svoja merila, v splošnem pa naj bi izbiralo posamezne pogoje ali njihovo kombinacijo iz naslednjega seznama (Rojšek, 2009, str. 9):

- **ustrezen obseg poslovanja s kupcem;** obseg poslovanja je gotovo prvi med kriteriji, na katerega se nasloni vsako podjetje, ki razmišlja o svojih pomembnih kupcih. Velik kupec po obsegu namreč navadno zadošča tudi večini ostalih kriterijev, ni pa seveda nujno, sicer bi to bil edini kriterij. Vprašanje seveda je, katera podjetja naj bi po

obsegu sodila med ključne. Eno od možnih kriterijev je Paretovo pravilo, po katerem naj bi med ključne kupce sodili vsi tisti kupci, če jih razporedimo po padajoči velikosti, ki ustvarjajo 80 % celotnega obsega ali vrednosti prodaje. Upoštevajoč to isto pravilo naj bi to številčno pomenilo okoli 20 % vseh kupcev;

- **ustrezen prispevek kupca k dobičkovnosti podjetja;** čeprav obseg prodaje in dobičkovnost kupcev ponavadi kažeta v isto smer, to ni vedno nujno. V takem primeru, mora podjetje posebej razmisliti, kako naj uporabi ta dva pogoja pri določanju ključnosti kupcev. Koncept dobičkovnosti kupcev bomo pojasnili v nadaljevanju;
- **ustrezno obdobje sodelovanja s kupcem;** učinek dobe trajanja medsebojnega sodelovanja na tem mestu ni toliko pomemben z vidika vrednosti, ki jo kupec prinaša. Na tem mestu ga navajamo predvsem v zvezi z vprašanjem, ali bo v tem obdobju možno skladno z dogovorom vzpostaviti vse mehanizme in procese, ki naj bi ob njihovem izvajanju dajali pričakovane rezultate. Kar nekaj časa namreč traja, da organizaciji tako na strani podjetja kot tudi na strani kupca usvojita nov pristop, včasih tudi nekaj let;
- **nezamenljivost kupca;** stroški, ki jih ima podjetje z izgubo določenega kupca in njegovo nadomestitvijo z drugim, so lahko razlog, da naredimo vse, da bi danega kupca zadržali. Višji ko so, bolj je kupec za podjetje ključen. Pri tem je potrebno upoštevati vse stroške, ki jih taka izguba prinaša, ne samo neposredno izgubo prometa in finančnega prispevka takega kupca;
- **ugled kupca;** ugledne kupce lahko podjetje uporabi kot referenco;
- **možnost uporabe strateških virov;** strateški kupci omogočajo med ostalim tudi dostop do novih trgov, s tem pa uporabo strateških virov, vključno s pridobivanjem novega tehnološkega in trženjskega znanja;
- **bodoči položaj kupca;** pri tem mora podjetje zlasti zasledovati kupce, ki delujejo v rastočih dejavnostih, in kupce, ki na svojem trgu krepijo svoj položaj.

Seveda pa kupec kljub temu, da ustreza navedenim pogojem, ki jih je podjetje določilo za identifikacijo ključnih kupcev, to ne more biti, če sam za to ni zainteresiran. Izhodiščni pogoj za to, da je neki kupec lahko ključen, je, da je tudi podjetje za kupca pomemben ali ključni dobavitelj. Tudi kupci imajo svoje kriterije, po katerih določajo status strateškega dobavitelja. Dva ključna kriterija, ki jih kupci pri tem navadno uporabljajo, sta vpliv na dobičkonosnost in tveganost nabave, ki izhajata iz obstoja ustreznih substitutov na trgu in posledic za podjetje, če ti substituti ne bi zadostili zahtevam in potrebam, kot jih lahko zadosti podjetje s svojo tržno ponudbo. Ko podjetje določi kriterije za izbiro ključnih kupcev, mora tiste kupce, ki sodijo v to skupino, tudi ustrezno analizirati. Analiza mora potekati predvsem v smeri osnovnih značilnosti posameznega kupca, izkušenj in preteklega odnosa z njim, obojestranske zavezanosti odnosu, skladnosti ciljev obeh strani ter v smeri ovir, ki bi bodisi preprečevale vzpostavljanje takega odnosa ali njegovo enostransko prekinitve. Na podlagi take analize lahko podjetje preide v naslednjo fazo.

2. faza: izbor primernih strategij za ravnanje s ključnimi kupci

Izbor strategije podjetja kot dobavitelja je v veliki meri odvisen od moči, ki jo lahko izraža v odnosu do kupca. Ta pa se lahko od kupca do kupca zelo razlikuje. Zaradi tega podjetje večinoma ni povsem svobodno pri izbiri strategije za posameznega kupca. Lahko pa se celo zgodi, da ima na voljo le eno strategijo, če želi zadržati določenega strateško pomembnega kupca. Diller (Ojasalo, 2001, str. 204) predlaga naslednje alternativne strategije pri ravnanju s temi kupci:

- izogibanje in nesodelovanje s ključnim kupcem;
- izražanje moči ali nadvlada na podlagi določene konkurenčne prednosti;
- partnerstvo;
- prilagajanje.

Seveda se s časom razmerja moči s posameznimi ključnimi kupci lahko spremenijo, kar pomeni, da podjetje lahko spremeni strategijo v odnosu do njih, lahko pa je v to tudi prisiljeno. Obstajajo tudi kupci, ki morda v danem trenutku niso tako atraktivni, vendar podjetje pričakuje, da imajo možnost to postati v bodoče. Primerna strategija za take kupce je, zadržati odnos s kupcem in čakati na bodoče priložnosti.

3. faza: Izvedba z razvojem operativnih zmožnosti

Izbrana strategija nadalje vpliva na to, kako se bo podjetje konkretno, operativno lotilo izvajanja koncepta ravnanja s svojimi najpomembnejšimi kupci. To se nanaša na odločitve, kako bo prilagajalo in razvijalo svoje operativne zmožnosti. Te odločitve so, kot rečeno, odvisne od izbrane strategije, nanašajo pa se na štiri področja:

- **proizvodi in storitve;** podjetje mora v tesnem sodelovanju s kupcem zagotavljati, da bo skozi čas svoje proizvode in storitve izboljševalo in jih prilagajalo njegovim, tudi spreminjajočim se potrebam. Pri tem se mora osredotočiti na učinkovitost samega proizvoda v smislu njegove uporabnosti, na ekonomsko konkurenčnost rešitve, ki jo kupcu ponuja, na izboljšavo merjenja učinkov proizvodov in storitev pa tudi na učinkovitost ostalih procesov v širši organizaciji, ne zgolj na področju proizvodnje in trženja. Če podjetje takih zmožnosti za prilagajanje nima, jih mora skupaj s kupcem razviti. Primer projekta, ki omogoča premik v tej smeri, so skupna vlaganja v raziskave in razvoj, čeprav ni nujno, da so proizvodi, ki izhajajo iz tovrstnega sodelovanja, boljši od tistih, ki jih razvije podjetje samo. Kljub temu gre pričakovati dolgoročne koristi takega skupnega nastopa pri razvoju proizvodov, vsaj iz procesa obojestranskega učenja;
- **organizacijska struktura;** prodajno podjetje se mora zato, da bi zadostilo zahtevam, ki jih narekuje ravnanje s ključnimi kupci, tudi ustrezno organizacijsko prilagoditi. Pri tem ima različne možnosti, izbor pa je odvisen od obstoječe lastne organizacije in obstoječe organizacije posameznega ključnega kupca, od števila ključnih kupcev in od števila njim namenjenih skrbnikov. Podjetje se mora pri uvajanju spremembe v organizaciji odločiti, ali bo skrb za ključne kupce prepustilo obstoječi prodajni službi ali pa bo uvajalo novo raven v organizacijsko strukturo, v katero bodo vpeljani skrbniki kupcev, ki imajo posebna znanja ter pristojnosti in so podrejeni vodjem, ki so

v organizacijski strukturi bistveno višje kot vodje prodajnih predstavnikov, s čimer naj bi se dosegala večja učinkovitost pri poslovanju s temi kupci. Skladno s prakso, ki se je na tem področju uveljavila, ima podjetje na voljo štiri organizacijske rešitve, če seveda izključimo organizacijo, ki nima rešitve za ravnanje s ključnimi kupci (Rojšek, 2009, str. 115-16; Kempeners & van der Hart, 1999, str. 315-316):

- **polovični program**, kjer posamezniki, ki že imajo druge zadolžitve in odgovornosti, prevzamejo tudi skrb za ključne kupce. Tak pristop je primeren za majhna podjetja in podjetja, ki šele uvajajo nov koncept, saj omogoča integracijo aktivnosti in je zato cenejši;
- **polni program na ravni poslovne enote** je decentraliziran program na ravni strateške poslovne enote ali divizije ali skupine le-teh, če se določeni ključni kupci pojavljajo pri več enotah;
- **polni program, centraliziran na ravni podjetja ali korporacije** je smiselno, če se velik del ključnih kupcev pojavlja pri vseh ali večini poslovnih enot. Za kupce, pri katerih ni prekrivanja, lahko enote samostojno izvajajo program ravnanja s ključnimi kupci;
- **posebna poslovna enota ali oddelek za ravnanje s ključnimi kupci** je najbolj razvita organizacijska rešitev za sodelovanje s strateško pomembnimi kupci, ki se oblikuje na novo samo s tem namenom. V skrajni obliki ima taka enota poleg prodajne celo lastno razvojno raziskovalno in proizvodno funkcijo.

Podrobna obravnava vseh značilnosti, prednosti in slabosti posameznih organizacijskih oblik bi presegala okvir tega dela. Na tem mestu naj zato samo še poudarimo, da je pri izvajanju reorganizacije ključno, da sodeluje tudi najvišje vodstvo, sicer bodo učinki verjetno pod pričakovanji;

- **komunikacija ali izmenjava informacij**; za uspešno koordinacijo izvajanja skupnih aktivnosti je ključno, da organizaciji na višjo raven postavi tudi medsebojno komunikacijo. Pomembno je, da se na eni strani razvije zaupanje med partnerjema, za kar je seveda potreben določen čas, na drugi strani pa tehnične rešitve, ki bodo pomagale, da bo možno vzajemno shranjevanje, iskanje in obdelava ter analiza podatkov o samih organizacijah, njihovih strategijah, ciljih in potencialih pa tudi o problemih, ki se pojavljajo v medsebojnem sodelovanju. Dober pripomoček, ki predstavlja vodilo za obe strani in temelji na vnaprej dogovorjenih smotrih in namerah o specifičnih aktivnostih, je načrt sodelovanja s kupcem. Gre za popis vseh za sodelovanje relevantnih aktivnosti, oseb in drugih podatkov, s čimer se združi vse tisto, kar se je prej pri kupcu in pri dobavitelju dogajalo povsem ločeno, v okviru dveh med seboj popolnoma neodvisnih procesov. Ko je načrt dokončan v pisni obliki, ga je potrebno razdeliti vsem tistim v lastnem podjetju, ki so kakor koli vpleteni v njegovo izvajanje, in vsem tistim v kupčevem podjetju, ki so v načrtu poimensko navedeni. Na ta način lahko podjetji prispevata k učinkovitejši medsebojni komunikaciji, ko vsak v procesu ve, kaj je njegova naloga in kdo je njegova kontaktna oseba v lastnem podjetju ali pri partnerski organizaciji.

- **osebje;** izbira skrbnika ključnega kupca ima po mnenju kupcev in po mnenju dobaviteljev usodno pomembno vlogo za uspešno izvajanje obravnavanega koncepta. Oseba na tem položaju namreč potrebuje mnogo širši krog znanj in veščin kot tradicionalni prodajni predstavnik. Imeti mora potrebna znanja in analitične sposobnosti, da razume cilje in usmeritve kupca na področju donosnosti in produktivnosti ter da mu zna ponuditi rešitve, ki izhajajo iz sposobnosti lastnega podjetja. Pri skrbi za svojega kupca mora povezovati različna funkcijska področja v obeh organizacijah, zato mora imeti avtoriteto in ugled pri kupcu in v lastnem podjetju. K temu deloma pripomore sam s svojim ravnanjem, potrebuje pa tudi ustrezen obseg pooblastil, ki jih potrebuje za reševanje kupčevih problemov. Pogoj za to je, da najvišje poslovodstvo podjetja podpira koncept in skrbniku ključnega kupca taka pooblastila podeli in ga tudi primerno stimulira ter nagraduje.

Koncept ravnanja s ključnimi kupci je torej izredno kompleksen program ali projekt, ki od podjetja terja, da vanj vstopa z jasnim, po potrebi spremenjenim poslanstvom, ki ga podpira najvišje poslovodstvo, ki terja od celotne organizacije, ne samo trženjske funkcije, da vanj vlaga svoje najboljše vire in potencialne, da bi na ta način doseglo pričakovane rezultate krepitve medsebojnih odnosov in povezanosti s strateško pomembnimi kupci, s tem pa zadovoljstvo, tudi osebno, na obeh straneh in zagotavljanje dolgoročne dobičkovnosti in razvoja, tako kupcev kot tudi podjetja kot prodajne organizacije.

3.3 Analiza dobrih praks spodbujanja zvestobe kupcev na medorganizacijskem trgu

Potem, ko smo prikazali temeljna izhodišča, ki pojasnjujejo, kako podjetja lahko na različne načine delujejo na področju krepitve zvestobe na medorganizacijskem trgu, bomo v tem poglavju povzeli primere, ki jih literatura navaja kot konkretne programe, s katerimi podjetja spodbujajo zvestobo svojih organizacijskih kupcev (Anderson & Narus, 2004, str. 379-400; Kotler, 1996, str. 214; Narayandas, 2005, str. 138; Cova & Salle, 2000, str. 669-685; Andersen, 2005, str. 45; Gruen et al., 2006, str. 449). Pri tem ne bomo navajali konkretnih podjetij in programov, saj je namen te točke oblikovati sistematičen presek gospodarske prakse ne glede na konkretne primere. Gre za pristope, ki ne ustrezajo nujno vsaki dejavnosti, kažejo pa na to, kako je možno v praksi v čim večji meri uresničevati izhodišča, ki jih obravnavamo v tem delu.

- **Skupni promocijski programi;** gre za pristop, ki je v splošnem uporaben predvsem za podjetja, ki uporabljajo poleg direktne prodaje organizacijskim kupcem tudi trgovske posrednike. Tako imenovani »*pull*« **promocijski programi** so programi, kjer tako podjetje kot njegov organizacijski kupec z različnimi oblikami tržne komunikacije osveščata in prepričujeta kupce slednjega, zakaj je smiselno uporabljati

proizvode ali storitve podjetja. S tem oba dosejata ustrezno raven povpraševanja po proizvodu ali storitvi, katere del prodajne verige sta. Kupec, ki je pripravljen investirati v tovrstno promocijo, prvič, verjame v vrednost tržne ponudbe podjetja in je pripravljen za to nekaj plačati in v to prepričuje tudi svoje kupce. Drugič, zaradi vrednosti ponudbe je pripravljen v odnos tudi nekaj investirati, s čemer se povzpne na najvišjo stopnjo lestvice zvestobe. Na podoben način delujejo **dovoljenja za kooperativno oglaševanje in promocije**, s katerimi podjetja po eni strani omogočajo majhnim kupcem, ki prodajajo njihove proizvode, da izvajajo redno oglaševanje teh proizvodov, hkrati pa koordinirajo tržno komuniciranje na dveh prodajnih kanalih: komunikacijo končnim kupcem in trgovskim posrednikom, zlasti majhnim.

- **Pogodbe za delitev tveganja in koristi;** med **pogodbe za delitev tveganja** spadajo garancije, poročila in skupna vlaganja, s čimer dobavitelj omogoča kupcem, da postanejo uspešnejši, hkrati pa nase prevzame tveganja in stroške, ki bi nastali ob morebitnem neugodnem dogodku. Na ta način podjetje kupcu formalno zagotovi zmanjšanje tveganja v zvezi z nabavo in uporabo njegovih proizvodov ter storitev in s tem zmanjšanje morebitnih finančnih posledic, če obljube oziroma obveze, izhajajoče iz odnosa, ne bi bile uresničene zaradi malo verjetnih dogodkov. Podoben učinek za kupca imajo tudi pogodbe za vzdrževanje in popravila. **Pogodbe za delitev koristi** so tudi eden od mehanizmov za uskladitev vzajemnih interesov dobaviteljev in kupcev, na podlagi katerih dobavitelj omogoča kupcem, da izboljšajo uspešnost svojega poslovanja, hkrati pa je pri izboljšanju rezultatov soudeležen. Navadno se obe vrsti mehanizmov vključita v skupno **pogodbo za delitev tveganja in koristi**, s čimer dobavitelj nosi na eni strani tveganje negativnih učinkov, po drugi pa hkrati unovčuje del pozitivnega izida. Obe strani sta zato zainteresirani, da delujeta s skupnim ciljem, to je izboljšanje poslovanja kupca. Kupcu se s tem znižajo morebitni stroški in povečajo koristi sodelovanja s takim dobaviteljem, s tem pa se mu poveča dejanska in zaznana vrednost, kar lahko prevlada pri dolgoročni izbiri dobavitelja in navezavi nanj. Prihranki pri kupcu ponavadi izhajajo iz pravilne nabave in uporabe proizvoda, kar vodi v njegovo zmanjšano porabo. To sicer ni v interesu dobavitelja, ki želi določenemu kupcu prodati čim več, če pa je dobavitelj udeležen pri prihranku, bodisi skozi nekoliko višjo ceno ali drugačno delitev skupno ugotovljenega znižanja stroškov, pa je s tem dosegel več, kot bi z večjo prodajo. Hkrati ima s tem seveda zagotovljeno tudi dolgoročno prodajo takemu kupcu.
- **Tehnična pomoč;** kupci, ki dobro poznajo proizvod podjetja in vse možnosti in koristi, ki izvirajo iz njegove uporabe, bodo to lahko izkoristili pri uporabi tega proizvoda z doseganjem večje učinkovitosti pri lastni dejavnosti, lahko z izboljšanjem konkurenčnega položaja. Podjetje - dobavitelj lahko v svojo tržno ponudbo vključi možnost svetovanja in siceršnje podpore svojega tehničnega in proizvodnega strokovnega osebja, s čimer pomaga kupcu, da dosega pozitivne učinke na področju stroškov ter pri uvajanju novitet in izboljšav v svojih procesih.

- **Programi za koordinirano zmanjševanje stroškov;** pri koordiniranem nastopu gre za sinhronizacijo aktivnosti in uporabo resursov in zmožnosti podjetja - dobavitelja in njegovega kupca, z namenom uresničevati natančno navedene naloge. V prvih fazah odnosa je koordinacija precej formalizirana in programirana ter uresničena na osnovi točno določenih pravil, jasno opredeljene politike in poglobljenega nadzora. Bolj ko se odnos razvija, bolj je koordinacija organska in se povečuje izmenjava informacij, prilagajanje in inovativnost. Da bi spodbudila tak odnos, podjetja promovirajo skupne norme delovanja in sodelovanja, iz katerih izhajajo smernice, kako skupaj ustvarjati vrednost in kako na pošten način deliti njene koristi. Na določen način lahko take norme podjetja uvrščajo tudi v pogodbe za delitev tveganja in koristi, vendar je v sodelovanju, ki se je organsko razvilo, pomembnejši človeški dejavnik kot formalne obligacije. Skozi čas podjetja prepričajo kupce, da je sodelovanje lahko ustrezno nagrajeno s prihranki, s tem pa se krepí zaupanje in njihova zavezanost. Primeri tovrstnih programov za zmanjševanje stroškov so sistemi za skupno planiranje materialnih potreb po proizvodih, statistični sistemi za planiranje in kontrolo stroškov, integrirani računalniški sistemi za izvajanje naročil, »*just-in-time*« sporazumi za ravnanje z zalogami blaga ter drugi logistični in dobavni sistemi za zniževanje transportnih stroškov in stroškov rokovanja z blagom.
- **Računalniške mrežne povezave;** gre za sisteme, s katerimi podjetja kupcem omogočajo, da se na daljavo, neodvisno od delovnega časa, povezujejo na njihove programske aplikacije zaradi koriščenja storitev v zvezi s proizvodom, ki ga od podjetja kupujejo. Tako lahko kupci poleg koristi, ki jih s temi storitvami prejemajo, boljše razporedijo lastne resurse, saj niso odvisni od krajevne in časovne prostorske prisotnosti svojega osebja in lahko prejmejo storitev takrat, ko to najbolj potrebujejo in jim zato prinaša največjo vrednost. Dobavitelj na drugi strani s tem prav tako optimizira lastne resurse, saj uspe na cenejši način nuditi zvestim kupcem dodatne storitve ali pa kupci prevzamejo določene aktivnosti, ki jih običajno opravlja dobavitelj, kot na primer kreiranje naročil, sledenje dobave, tiskanje razne dokumentacije, skladno s potrebami in podobno. Poleg tega lahko z računalniškimi mrežnimi povezavami podjetje samo dostopa do svojih sistemov, ki jih uporabljajo kupci na lastnih lokacijah, in nudi storitve izvajanja popravil, adaptacij in razvoja, pisanega na kožo posameznemu kupcu. Razvoj informacijske tehnologije in pravih orodij je v takih programih ključnega pomena.
- **Skupni ekspertni programi;** ti programi se lahko izvajajo tako na področju samega trženja kot na bolj tehničnem področju. **Na področju trženja** podjetja lahko s kupci sodelujejo pri izmenjavi informacij o gibanju trga in ostalih specifičnih tržnih informacij, ki jih ima eno podjetje, drugo pa ne. Podjetja lahko sodelujejo tudi pri izvajanju skupnih tržnih raziskav pa tudi pri izdelavi projekcij o bodočem gibanju trga, na podlagi česar lahko vsako po svoje izvede lastno strategijo razvoja. Podobno

lahko podjetje in njegovi kupci izmenjujejo znanje **na tehničnem področju**, in sicer tako, da strokovnjaki skozi skupne projekte ter skozi potrebe tekočega poslovanja sodelujejo in nadgrajujejo teoretično, predvsem pa aplikativno znanje, ki ga ima vsaka od vključenih strani. Izmenjave tako občutljivih in v veliki meri ekskluzivnih informacij, kot so informacije o trgu in samih proizvodih, je seveda možna le, če se vzpostavi ustrezna raven zaupanja in partnerskega odnosa. K navedenemu ne morejo pripomoči le formalne pogodbe o zaupnosti, ampak mora priti do zaupanja tudi med ljudmi, ki so znanje ustvarili in so še posebej, tudi čustveno vezani nanj. Navedeni programi in izmenjave informacij so navadno osnova, ni pa nujno, za **skupne programe za izboljšave**, s katerimi podjetje v sodelovanju s svojimi kupci posodablja koncept in dizajn proizvodov in s tem povečuje njihovo vrednost in utrjuje svojo pozicijo na trgu. Kupci so pripravljeni posredovati podjetju povratne informacije in priporočila v zvezi s proizvodom, ker verjamejo, da bodo te informacije prispevale k izboljšavam obstoječega ali k razvoju novih proizvodov in storitev, kar na koncu prinaša koristi. Ta vera temelji predvsem na pretekli izkušnji, nosilec tovrstne izkušnje pa je lahko blagovna znamka.

- **Razvoj blagovne znamke;** pri samem trženju, tudi medorganizacijskem, postaja vloga blagovne znamke odločilna. Nastopa namreč kot posrednik v odnosu in kot nosilec izkušenj, ki izhajajo iz dogodkov v odnosu med kupcem in prodajalcem. Ravnanje s pripadnostjo in zavezanostjo blagovni znamki je zato eden pomembnejših vzvodov za krepitev zvestobe kupcev. Podjetja s prijemi, kot so organiziranje klubov ali skupnosti uporabnikov, z organizacijo različnih dogodkov ali prireditev in z ostalimi oblikami kolektivnih dejavnosti ali ritualov spodbujajo pripadnost svojim blagovnim znamkam. Pri tem želijo vplivati na osebe, ki v organizacijah, ki od njih kupujejo, na nek način sodelujejo v procesu nakupnega odločanja. Te osebe lahko tako nastopajo bodisi v medorganizacijskem odnosu ali z lastno osebno izkušnjo z danim podjetjem, če podjetje deluje tudi na porabniškem trgu, in si tako izoblikujejo svoje zaznavanje blagovne znamke. Ko podjetje enkrat ustvari pozitivno zaznavanje blagovne znamke, mora ustvariti pogoje, da bodo te osebe pripomogle h krepitvi zavedanja o blagovni znamki tudi pri osebah, ki nastopajo v kateri od nakupnih vlog v organizacijah, ki z danim podjetjem še ne sodelujejo. Potrební pogoj, ki ga mora podjetje zagotoviti, je, da bodo te osebe pripravljene in sposobne pridobivati informacije in jih tudi posredovati. Zato z razvojem informacijske tehnologije in svetovnega spleta, ki deluje kot stična točka, podjetja kot vse bolj razširjen pristop k spodbujanju in poglobljanju odnosov s kupci ustvarjajo tako imenovane spletne skupnosti. Preko njih zbirajo informacije, vezane na določen problem, in ustvarjajo prostor za srečevanje kupcev z drugimi uporabniki proizvoda ali storitve, ki izmenjujejo izkušnje in različne ideje v zvezi z razvojem proizvoda ali storitve (e-maili, blogging, socialno mreženje). Tako se uveljavlja tako imenovano »elektronsko ustno priporočilo (*electronic word-of-mouths*)«. Podjetja pri tem igrajo vlogo administratorja, ki spodbuja obstoječe kupce, da poleg navedenega osveščajo in

prepričujejo ter po možnosti pridobivajo nove kupce. Prodajno osebje podjetja pa svoje kontakte z obstoječimi kupci izkorišča, da prodre do potencialnih kupcev.

Podjetje mora torej v svojih programih za spodbujanje zvestobe poleg zagotavljanja in komuniciranja koristi za samo organizacijo, ki je dejanski naročnik v medorganizacijskem odnosu, upoštevati tudi osebe, ki stojijo za odločitvijo glede samega nakupa ali to odločitev izvajajo. V svojo komunikacijo s kupci mora zato vključevati tudi elemente, ki bodo pri teh osebah zbudili občutek enostavnosti in zanesljivosti poslovanja s podjetjem in njegovim osebjem, krepili zaupanje, ustvarjali pozitivna čustva in dobro počutje, ki ga prinaša uspešno poslovanje in pristen odnos. Komunikacija s kupci v okviru programov za spodbujanje zvestobe mora biti zato proaktivna, jasna, osredotočena, odkrita in odprta. Če je kupec ali oseba v organizaciji, ki določeno korist zahteva ali potrebuje, na pošten način in redno obveščena o tem, kakšne koristi prinaša paket, ki ga podjetje dobavlja organizaciji in njemu osebno, se zaupanje in pozitivno ozračje v medsebojnih odnosih krepi, s tem pa pogoji za uspešno in dolgoročno sodelovanje. Ne bo odveč, če ponovno poudarimo, da je osnova za ustrezno komuniciranje tudi ustrezno izbrano, usposobljeno in vodeno prodajno osebje, saj se to s kupci dnevno srečuje pri svojem delu in je zato v zvezi s tem potrebno upoštevati tudi socialne, kulturne in izkustvene vidike medosebnih odnosov.

4 Kako presojati upravičenost in uspešnost strategij za spodbujanje zvestobe kupcev na medorganizacijskih trgih

V predhodnem poglavju smo pojasnili sam pojem zvestobe kupcev na medorganizacijskem trgu, upoštevajoč značilnosti tega trga, ki smo jih obravnavali v drugem poglavju, ter načine in poti, kako lahko podjetja dosegajo zvestobo teh kupcev z izvajanjem različnih programov za spodbujanje zvestobe. Za zadnje poglavje nam torej preostaja še obravnava zadnjega dela procesa planiranje - izvajanje - kontrola v zvezi s tem področjem trženja. Razložiti moramo, kako lahko podjetja preverjajo, ali z izvedbo programov za spodbujanje zvestobe dosegajo cilje, ki so si jih zastavila v zvezi z dvigovanjem stopnje zvestobe svojih kupcev, in v kolikšni meri je doseganje zvestobe doprineslo k doseganju končnih ciljev podjetja. Kriteriji, ki jih bomo pojasnili v nadaljevanju, so enaki tudi za planiranje in ugotavljanje upravičenosti ukrepov na obravnavanem področju, zato jih obravnavamo skupaj. Uspešnost projektov ali programov zvestobe namreč podjetja določajo po enakih kriterijih, po katerih so se za te ukrepe sploh odločili. Kontrola je zaradi povratne zanke, ki smo jo opisali pri obravnavi procesa uvajanja programov zvestobe, torej faza preverjanja o doseganju planiranih učinkov določenega programa zvestobe in hkrati že osnova za uvajanje korektivnih ukrepov tega programa ali za razvoj povsem novih programov zvestobe.

Skladno s ciljem, po katerem želimo sistematično prikazati konkretna opravila, načela in koncepte, ki jih morajo podjetja upoštevati v zvezi s programi za spodbujanje zvestobe, na

podlagi katerih naj bi pripravili praktično orodje s splošnimi napotki, se bomo posvetili trem sklopom aktivnosti, ki jih je možno ustrezno posplošiti in jasno definirati, so pa ključni za uspešno izvedbo presoje upravičenosti in uspešnosti teh programov. Najprej bomo obravnavali načela in napotke v zvezi s segmentacijo kupcev. Vsako podjetje si mora namreč najprej odgovoriti na vprašanje, na katerih trgih in s katerimi kupci bo lahko dosegalo zadane cilje in šele nato lahko načrtuje vse nadaljnje aktivnosti. Kot smo ugotovili, je učinkovito trženje in uvajanje programov možno le s ciljnim pristopom, zaradi tega je prvi korak procesa uvajanja programov zvestobe ustrezna segmentacija. Sledili bodo napotki o merjenju zvestobe in obravnava koncepta dobičkovnosti zvestih kupcev ter koncepta vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe. Ta dva koncepta bosta izhodišče za določanje primernih mer dobičkovnosti. Mere zvestobe kot izvedenega cilja in mere dobičkovnosti kot končnega cilja podjetja so dober kriterij za začetno in, če se izkaže za potrebno, morebitno ponovno segmentiranje kupcev ter osnova za planiranje in izvajanje nadaljnjih aktivnosti na področju zvestobe kupcev.

4.1 Segmentacija in analiza portfelja kupcev

Ena od pasti, v katero se lahko podjetja, ki uvajajo programe za spodbujanje zvestobe organizacijskih kupcev, ujamejo, je, da uvajajo splošne ukrepe, namenjene vsem svojim kupcem. Take ukrepe ali programe, če so standardizirani in ne personalizirani, lahko seveda uvedejo hitreje in ceneje. Vendar pa imajo različni segmenti različne potrebe in za podjetje različne vrednosti, zato zahtevajo tudi drugačen pristop v njihovem oskrbovanju. Ne gre zanemariti niti dejstva, da so različni segmenti različno pripravljani biti zvesti. Pri tem je potrebno razmišljati o načinih zadovoljevanja potreb in utrjevanja odnosov, ki bodo upoštevali tako koristi za kupca kot koristi za podjetje - dobavitelja. Zaradi navedenega mora podjetje ustrezno analizirati portfelj svojih obstoječih kupcev in določiti segmente, ki bi namenu programa zvestobe najbolj ustrezali. Najnovejša tehnologija ravnanja z bazami podatkov in interaktivnega komuniciranja s kupci omogoča, da se to lahko izvede karseda hitro in relativno ceneje, kot pa je bilo še nedavno tega. Hkrati te nove zmožnosti omogočajo tudi ažurno spremljanje, ali so se katera dejstva, na podlagi katerih je bila izvedena analiza portfelja in segmentacija, spremenila in bi bilo potrebno razmisliti, ali je potrebno segmente redefinirati.

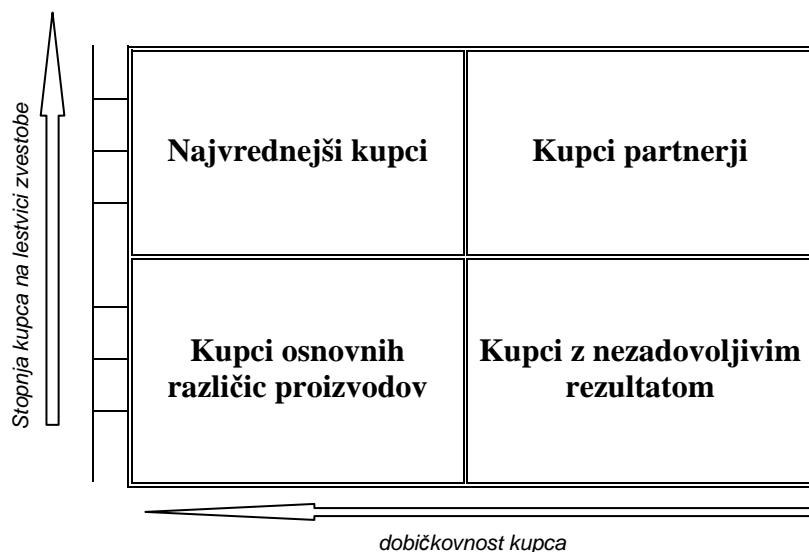
Proces razumevanje - ustvarjanje - dostavljanje vrednosti torej izhaja iz spoznanja, da niso vsi organizacijski kupci pripravljani gojiti enakega odnosa z določenim dobaviteljem in tudi, da enak odnos z vsemi kupci ne prinaša vsakemu od njih enake vrednosti. V nadaljevanju se bomo osredotočili predvsem na določanje in analizo segmentov kupcev, saj je po našem mnenju segmentacija tisti ključni korak, na podlagi katerega so vsi nadaljnji ukrepi njegova relativno logična posledica. Seveda je vsakemu od navedenih korakov potrebno posvetiti

ustrezno pozornost, saj brez prave izvedbe vseh korakov ne more pomagati tudi kvalitetna analiza v fazi segmentacije.

Ko govorimo o programih za spodbujanje zvestobe, je za segmentacijo smiselno upoštevati kriterije, ki kažejo na uspešnost teh trženjskih ukrepov. V zvezi s tem je naš predlog, naj podjetje periodično, praviloma letno, segmentira kupce skladno z matriko, ki jo predlaga Narayandas (2005, str. 137). Ta na eni strani upošteva doseženo stopnjo na »lestvici zvestobe« in na drugi kriterije dobičkovnosti kupcev glede na predhodno določene cilje podjetja. Ključne indikatorje zvestobe in dobičkovnosti bomo predstavili v nadaljevanju. S to segmentacijo lahko ugotavlja smiselnost in učinkovitost programov zvestobe na posameznih segmentih trga in določi ustrezne ukrepe za posamezne kupce. Zaključek tovrstne analize je lahko tudi, da je treba zamenjati osnove segmentacije, če želi podjetje delovati v smeri spodbujanja zvestobe kupcev.

Ko torej podjetja ugotavljajo, v katero stopnjo na lestvici spada posamezni kupec, in to povežejo s podatkom, koliko posamezni kupec prinaša, upoštevajoč stroške za njegovo oskrbovanje in vzdrževanje odnosov z njim, navadno ugotovijo, da lahko svoje kupce razporedijo v štiri skupine ali segmente kupcev:

Slika 2: Segmenti kupcev glede na stopnjo zvestobe in dobičkovnost



Vir: Narayandas D., *Building Loyalty in Business Markets*, 2005, str. 137.

Kupci osnovnih različic proizvodov so kupci, za katere je značilna relativno nizka stopnja zvestobe, hkrati pa relativno nizki stroški oskrbovanja. Nekateri kupci prisilijo dobavitelje, da svojo ponudbo nekako osiromašijo in omejijo izključno na osnovno različico proizvoda ali storitve. Za take kupce je blago ali storitev, ki jo od danega prodajalca kupujejo, zgolj vhodna surovina in sestavina njihovega poslovnega procesa in zaradi tega ne oklevajo pri zamenjavi

dobavitelja, če jim uspe pridobiti enak proizvod ali storitev po nižji ceni. Večina kupcev, ki kupuje določeno blago v velikih količinah, se vede na tak način. Pri omenjeni vrsti kupcev se dobavitelji ne smejo pretirano ukvarjati s pojasnjevanjem koristi, ki jih prinašajo dodatne storitve. Osredotočiti se morajo na zniževanje stroškov, ki jih dodatna ponudba podjetju povzroča, s tem kljub nizkim cenam zadržati kupce in z njimi še vedno dosegati pozitiven donos. Na medorganizacijskem trgu je zelo pomembno zagotoviti zadostno in stabilno povpraševanje in s tem dosegati ustrezno količinsko prodajo. K temu lahko pripomorejo dolgoročne pogodbe s takimi kupci, s čimer se ti kupci dejansko selijo v tiste skupine kupcev, za katere je značilna višja stopnja zvestobe.

Kupci z nezadovoljivim rezultatom so kupci, za katere je značilna relativno nizka stopnja zvestobe, hkrati pa relativno visoki stroški oskrbovanja. Podjetja, ki imajo v svoji strukturi stroškov visok delež stalni stroškov, lahko pri določenih večjih kupcih ugotovijo, da dejansko spadajo v to skupino. Ključnim kupcem namreč tržniki radi podarijo razne dodatne storitve, da bi jih lahko zadržali. Poleg samih prodajnih količin si želijo takih kupcev v svojem portfelju tudi zaradi dvigovanja ugleda in koriščenja takih kupcev kot referenco pri ostalih kupcih. Večkrat se zgodi, da tržniki zaradi navedenih razlogov takega kupca zmamijo z nizkimi cenami, vendar jim kasneje nikoli več ne uspe dvigniti cen in zato z njim dobesedno zgublajo denar. Ti kupci so zato lahko v portfelju samo začasno. Podjetje ima možnost, da se jih znebi na tri načine. Prvič, podjetje lahko takega kupca preseli v skupino kupcev osnovnih različic proizvodov, in sicer tako, da mu preneha dobavljati dodatne storitve, ki jih kupec bodisi ne rabi ali jih ne ceni ustrezno, ali pa mu prične dobavljati standardni proizvod ali storitev in s tem bistveno zniža stroške oskrbovanja. Druga možnost, ki je s stališča dolgoročnega sodelovanja z velikimi kupci na še vedno dobičkonosen način še bolj zaželen, je pretvoriti takega kupca v partnerja, tako da pri kupcu vzbudi zavedanje in upoštevanje koristi, ki jih sam proizvod in dodatne storitve prinašajo, s tem pa pripravljenost plačila višje cene ali premije za te koristi. Tak korak pri kupcih seveda ni enostaven in terja ustrezno komunikacijo z ustreznim osebjem pri kupcu. Če pa dobavitelju niti prvi niti drugi pristop ne uspe, podjetju ne preostane drugega, kot da se kupca znebi. Seveda ni nikoli enostavno prekiniti sodelovanja z velikim kupcem, zato morajo imeti tržniki dovolj znanja in poguma za tako težko odločitev. Lahko se tudi zgodi, da se kupec šele pri prehodu k drugemu dobavitelju zave koristi, ki jih je bil deležen pri danemu podjetju in se celo sam vrne, bodisi kot kupec osnovnih različic proizvodov ali kot kupec partner.

Kupci partnerji so kupci, za katere je značilna relativno visoka stopnja zvestobe, hkrati pa relativno visoki stroški oskrbovanja. Kljub visokim stroškom, ki jih terja odnos s takimi kupci, se odnos z njimi obrestuje. Kupci partnerji se namreč ne odločajo za investicije v lastno znanje in rešitve, ki bi jim omogočale lastno izvajanje določenih storitev namesto storitev dobavitelja. Taki kupci želijo rešitev na ključ, želijo najnovejše in najboljše rešitve in so zanje pripravljeni plačati tudi določeno premijo. Zato, čeprav morda aktivno ne sodelujejo pri razvoju novih rešitev, jih prav oni spodbujajo in omogočajo. Taki kupci na svoje dobavitelje gledajo kot na vir dodane vrednosti in zato stremijo k dolgoročni medsebojni

zavezanosti. Vendar pa kljub zavezanosti, tudi s kupci partnerji ni enostavno ohranjati odnosa. Pogosto se namreč zgodi, da najnovejše rešitve hitro postanejo povsem osnovne različice proizvodov ali storitev in zato se pojavi zahteva kupcev, da se cene temu ustrezno znižajo. Če dobavitelj to sprejme, hkrati pa ne uspe znižati svojih stroškov, lahko kupci partnerji kmalu postanejo kupci z nezadovoljivim rezultatom. Podobno se zgodi, da z zorenjem trga glavno vlogo pri nakupovanju prevzema nabavna služba, ki vrednoti koristi bistveno ožje, zato je pritisk na cene običajen pojav. Tržniki morajo zato nove sogovornike poučiti o tem, kako jim je in jim še vedno njihov proizvod ali storitev pomaga, bodisi neposredno pri zniževanju stroškov ali pa na kak drug posreden način, ustvarjati dodano vrednost.

Najvrednejši kupci so kupci, ki so prav tako zvesti kot kupci partnerji, hkrati pa so stroški njihovega oskrbovanja bistveno nižji. Do tega pride, ker dobavitelji uspejo na cenejši način nuditi zvestim kupcem dodatne storitve, ali pa kupci prevzamejo določene aktivnosti, ki jih običajno opravlja dobavitelj, kot na primer kreiranje naročil, sledenje dobave, tiskanje razne dokumentacije skladno s potrebami in podobno. Razvoj informacijske tehnologije in pravih orodij je v takih primerih ključnega pomena. Z vidika podjetja, ki kupuje, lahko na prvi pogled deluje tako ravnanje neracionalno, vendar pa taka podjetja znajo ceniti napor, ki ga je dobavitelj vlagal v preteklosti in v tem vidijo neko dodano vrednost in zagotovilo bodočega razvoja. Dobavitelji taka podjetja seveda nadvse negujejo in v primeru, da se pojavi konkurent ali nova tehnologija, so za to, da bi jih obdržali, pripravljene ponuditi dodatne koristi. Na ta način jih pretvorijo v kupce partnerje.

Na večini medorganizacijskih trgov se kupci ne pojavljajo v obliki, ki bi si jo prodajalec od posameznih skupin želel. Da bi torej podjetje ustvarilo dolgoročen dobičkonosen odnos, mora zato investirati sredstva in posamezne skupine kupcev preseliti iz trenutnega segmenta v bolj zelen segment. Nekatero možne konkretne prijeme v zvezi s tem smo že navedli, sicer pa lahko tovrstne ukrepe uvrstimo v dve skupini:

- **ukrepi, ki povečujejo vrednost in prispevek kupcev;** v splošnem lahko rečemo, da mora podjetje z oskrbovanjem kupca imeti čim nižje stroške in dosegati z njim čim višje prihodke ali druge posredne koristi. Več o tem, kaj pomeni kupec za podjetje v smislu vrednosti, bo govora v okviru obravnave koncepta dobičkovnosti kupca in koncepta vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe;
- **ukrepi, ki utrjujejo zvestobo kupcev;** potem za doseganje zvestobe kupcev na medorganizacijskem trgu smo se posvetili v tretjem poglavju;

Seveda imajo podjetja na voljo tudi druge načine segmentacije z drugačnimi kriteriji, vendar pa menimo, da opisana segmentacija najbolje zajema tako kriterije neposrednih ciljev, ki jih s programi zvestobe zasledujemo, kot kriterije končnih ciljev podjetja, h katerim naj bi večja zvestoba kupcev tudi prispevala. Ob tem se zavedamo, da so pravzaprav vsi dejavniki, ki so v matriki segmentov upoštevanji v dimenziji zvestobe in jih bomo obravnavali v nadaljevanju, upoštevanji neposredno ali posredno tudi kot v dimenziji dobičkovnosti. Vendar ker gre za

tiste učinke, ki jih zasledujemo s programi zvestobe, menimo, da se morajo izkazati tudi, če gledamo vsako dimenzijo posebej. Tudi sicer bi bilo težko te učinke izključiti iz ene ali druge dimenzije brez zmanjšanja celovitosti prikaza. Zato lahko zaključimo, da z vidika sporočilnosti analize upravičenosti in uspešnosti programov zvestobe ni sporno dvojno upoštevanje teh dejavnikov.

4.2 Merjenje zvestobe kupcev na medorganizacijskem trgu

Ko je govora o merjenju zvestobe, se v praksi pa tudi v strokovni literaturi pojavlja vprašanje, ali je lahko zadovoljstvo kupcev tisto pravo merilo, ki podjetjem kaže, v kateri smeri se giblje stopnja zvestobe njegovih kupcev. Kot smo že omenili, obstajajo avtorji, ki trdijo, da je korelacija med zadovoljstvom kupcev in njihovo zvestobo neznačilna in da zato stopnja zadovoljstva kupcev ne more biti indikator bodoče zvestobe in vedenja kupcev, kot samostojna mera pa je lahko celo zavajajoča. (Duboff & Spaeth, 2000, str. 138). Delno se s temi pomisleki strinjamo, saj se v različnih poslovnih okoljih pojavljajo različni vzorci povezave med dvema pojavoma in zato povezava resnično ni enoznačna. Poleg tega velja, da so odločitve organizacijskih kupcev v določeni meri sicer pogojene s čustvenim stanjem odločevalcev, vendar pa so bistveno bolj racionalne, kot je to značilno za porabniške trge. To pomeni, da zadovoljstvo ne more biti samostojna mera ali indikator zvestobe, kot jo morda uporabljajo podjetja pri obravnavanju merjenja pojava pri končnih porabnikih. Vendar pa menimo, da skladno z našimi ugotovitvami o vplivu zadovoljstva kupcev na njihovo vedenje, ki ga povezujemo z izkazovanjem njihove zvestobe, obstaja pozitivna korelacija med zadovoljstvom in zvestobo in da ga zaradi tega nikakor ne smemo izključiti iz merjenja zvestobe.

Če povzamemo, meriti moramo zvestobo in ne zadovoljstva, pri tem pa uporabljati kot približek mere za zvestobo sestavljena merila, ki vključujejo tudi informacijo o zadovoljstvu kupcev. Kot primer sestavljenega merila naj navedemo kombinacijo mere zadovoljstva, mere priporočil kupcev in ocene namere ali dejanskih ponovnih nakupov. Menimo, da je to kombinacija, ki najbolje izraža stanje kupcev in njihovo dejansko vedenje ali namere v zvezi z njim, zato jo v nekoliko dopoljnjeni obliki predlagamo tudi sami. Nekatera podjetja uporabljajo kot mero zvestobe tudi koncept vrednosti, ki jo s posameznim kupcem ustvarijo v določenem času. Gre za merjenje vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe, ki jo kot celosten prikaz odnosa s kupcem predlagamo tudi sami, vendar jo obravnavamo v okviru merjenja dobičkovnosti kupcev. Namreč, zvestoba je v tem kazalcu vključena samo deloma in posredno. Na tem mestu pa želimo prikazati tiste kazalce zvestobe, ki jo izkazujejo bolj neposredno.

Preden preidemo na same mere zvestobe, moramo pojasniti, iz katerih virov lahko podjetje pridobi podatke, da bi lahko na njihovi podlagi izvedlo analizo zvestobe posameznih kupcev.

Podjetje lahko podatke, ki mu služijo tako za merjenje zvestobe kot tudi dobičkovnosti kupcev, pridobi predvsem na tri načine:

- **analiza prodajnih rezultatov;** na podlagi analize količinske prodaje posameznih proizvodov ali storitev in cen, po katerih so jih kupci kupovali, lahko podjetje ugotavlja stopnjo zvestobe kupcev in njihov prispevek za kritje, pa tudi izdeluje plane v zvezi s količino in vrednostjo bodoče prodaje. Presoja o bodoči zvestobi posameznih kupcev je za tako planiranje seveda ključna. Pogoj za pridobivanje kvalitetnih podatkov iz lastnih virov je dobro razvit informacijski sistem, ki vsebuje poleg samih podatkov tudi ustrezna analitična orodja;
- **anketiranje lastnega prodajnega osebja;** od svojih zaposlenih, ki imajo kontakt s kupci, lahko vodilni v podjetju pridobijo koristne povratne informacije v zvezi z vedenjem kupcev, njihovimi občutki in odnosom do podjetja, podatke o morebitnih pritožbah in informacije o priporočilih kupcev, kar jim lahko pomaga pri oblikovanju bodoče ponudbe proizvodov in storitev. Zanimivi so tudi podatki o bodočem razvoju samega podjetja in vse ostale mehke informacije, ki jih podjetje brez osebnih odnosov ne bi moglo pridobiti, so pa pomembne pri prodajnih odločitvah. Če podjetje nima ustreznega orodja za analizo aktivnosti v zvezi s posameznimi kupci, je prodajno osebje lahko edini vir, ki podjetju pomaga ovrednotiti potrošen napor in sredstva, za oskrbovanje posameznega kupca in ohranjanje odnosa z njim;
- **anketiranje managementa in nabavnega osebja na strani kupcev;** zlasti ko merimo zadovoljstvo, seveda ne moremo mimo tega, da bi pri tem vprašali tistega, ki to zadovoljstvo izraža. Seveda je tudi v zvezi z ostalim vedenjem, ki ga izkazujejo zvesti kupci, koristno dobiti podatke od njih samih. Vendar se tu postavlja vprašanje, kako so kupci pripravljene v anketah sodelovati in kako zanesljivi so lahko rezultati, zlasti pri kupcih, ki podjetju niso naklonjeni. Vprašanje je tudi, ali je bolje, da take ankete izvaja podjetje samo, ali pa je bolje, da to zanj opravi tretja oseba. Kupci, ki imajo z osebjem podjetja pristen odnos, se raje pogovarjajo z njimi, obstajajo pa teme, o katerih se raje izrekajo neznani osebi in anonimno, zlasti, če je mnenje o podjetju ali prodajnemu osebju negativno. Take ankete so lahko predvsem mehanizem zgodnjega opozarjanja. Namreč, če kupec na primer skozi anketo ne izrazi jasnega stališča o veliki verjetnosti ponovnega nakupa, lahko to interpretiramo kot večjo verjetnost, da ponovnega nakupa ne bo opravil pri istem podjetju. Izražanje jasnega interesa kupca za sodelovanje pri razvoju novih proizvodov in storitev pa je na primer jasen signal podjetju, da je pripravljen ohraniti odnos in nadaljnje sodelovanje.

4.2.1 Mere zvestobe

Kot smo pojasnili, je treba za čim popolnejše merjenje zvestobe oblikovati primerno sestavljeno merilo, ki bo vsebovalo tiste kazalce, za katere smo v tem delu ugotovili, da imajo nesporno močno korelacijo z izkazovanjem zvestobe. Bodisi so dejavnik zvestobe, njen

simptom ali celo oboje. Zato je naš predlog, da se v sestavljeno merilo zvestobe vključijo naslednji kazalci:

- **zadovoljstvo**; osnova za merjenje zadovoljstva je ugotavljanje primerjave med zaznano vrednostjo ponudbe podjetja z različnih vidikov in neko vnaprej določeno, standardno vrednostjo, ki določa pričakovanja samega kupca. Na podlagi stopnje skladnosti ali neskladja teh dveh vrednosti lahko predpostavljamo, kašni so občutki zadovoljstva kupcev in razmišljanje o nadaljnjih aktivnostih, ki se pri kupcih sprožajo kot rezultat teh občutkov in vplivajo na odnos kupcev do dobavitelja. Rossome (2003, str. 185-187) predlaga merjenje štirih tipov zadovoljstva, ki jih je treba meriti pri tistih nabavnih vlogah, pri katerih se najbolj izražajo. Po našem mnenju tak pristop ustrezno povzema dejavnike zadovoljstva organizacijskih kupcev, ki smo jih navedli v točki 3.2.2 in s tem pripomore k preglednosti analize:
 - **zadovoljstvo z informacijami** se veže na občutek, da je bil kupec zadostno obveščen o vsem, kar je moral vedeti, preden se je odločil za nakup. Tak tip zadovoljstva je ključen predvsem za odločevalce, čuvaje in vplivneže;
 - **zadovoljstvo z učinkom** izraža stopnjo, do katere je kupoprodajna transakcija kot celota zadostila pričakovane poslovne učinke na strani kupca in kaže na splošno sposobnost dobavitelja, da transakcijo ustrezno izvede in jo podpira. Tak tip zadovoljstva izražajo predvsem odločevalci in nakupovalci;
 - **zadovoljstvo s funkcionalnostjo** izražajo predvsem uporabniki, kaže pa predvsem na potrebo po korekcijah v zvezi s samimi proizvodi in storitvami;
 - **osebno zadovoljstvo** izraža osebno psihološko presojo prijetnosti občutkov in ugodnosti okolja pri sodelovanju z danim dobaviteljem. Take občutke izražajo vse nabavne vloge pri kupcu, zato je informacija o njih za podjetje izredno koristna;
- **trajanje sodelovanja s posameznim kupcem**; obdobje, v katerem podjetje sodeluje s kupcem, je ob predpostavki, da ima kupec možnost izbire med različnimi dobavitelji, najosnovnejši in najbolj neposreden kazalec zvestobe. Pravimo mu življenjska doba kupčeve zvestobe, vrednost, ki jo v tem obdobju s kupcem podjetje ustvari, pa je eden od ciljev, ki jih podjetje zasleduje s spodbujanjem zvestobe kupcev. Ta podatek je za preteklost enostavno dobiti iz baze podatkov podjetja, za izdelavo bodoče ocene pa je vir informacije lahko le kupec sam ali prodajno osebje. Kot bomo pojasnili, je pri tem treba upoštevati tudi življenjski cikel proizvoda, v zvezi s katerim poteka sodelovanje;
- **delež dobav posameznemu kupcu v njegovi celotni vrednosti nabave določenega proizvoda ali storitve**; tudi udeležba pri oskrbi posameznega kupca je po naši opredelitvi eden od osnovnih ciljev zasledovanja zvestobe kupcev in s tega vidika njen neposreden kazalec. Delež dobav je razmerje med dejanskimi preteklimi ali bodočimi dobavami in celotnimi preteklimi ali bodočimi potrebami podjetja po danem proizvodu. Edini podatek, ki ga lahko podjetje pridobi iz svoje baze podatkov, so pretekli nakupi kupca, za vse ostalo pa se mora obrniti na prodajno osebje ali na samega kupca. Pri vrednotenju tega podatka je treba upoštevati dejanske in realne

možnosti oskrbe danega kupca. Kupec namreč lahko od podjetja jemlje v celoti tisto količino proizvoda, ki jo podjetje na racionalen način sploh lahko dobavlja. Ta učinek mora tisti, ki pripravlja podatke za vrednotenje tega kriterija zvestobe ustrezno upoštevati;

- **kupčevo zavedanje koristi odnosa in zaznavanje vrednosti;** višje ko kupec pri svojem nakupnem odločanju vrednoti koristi, ki mu jih podjetje nudi v primerjavi s konkurenti, večja je konkurenčna prednost podjetja in s tem verjetnost, da se bo odnos nadaljeval. O tem lahko podjetje neposredno poizveduje pri kupcu, vendar se zdi najboljša mera za tovrsten kazalec zvestobe tista razlika v ceni, ki so jo kupci pripravljeni dodatno plačati zaradi ustvarjenega odnosa. Gre za tisto dodatno plačilo ali razliko v ceni, ki jo kupec plačuje nad tržno ceno, ki jo običajno plačuje kupec njegove pomembnosti. To pa je podatek, ki ga ne moremo dobiti od kupca, zato ga navadno priskrbi prodajno osebje ali pa se ga določi statistično na podlagi baze podatkov podjetja in preteklih prodajnih rezultatov. Pri tem moramo izključiti morebitne druge dejavnike, iz katerih izhaja ta razlika, na primer plačilo višje cene za neko posebno dodatno storitev, s katero ima podjetje tudi višje stroške. Iz vrednotenja tega pribitka k ceni pa se ne sme izključiti tistih dejavnikov, ki so do realizacije pripeljali s prijemi programov zvestobe. V nasprotnem primeru, bi te prijeme morali izključiti tudi iz samih programov zvestobe, saj ne bi imeli ustreznega merjenja njihovega učinka;
- **izražanje vedenja, ki je tipično za zveste kupce;** te oblike vedenja, ki podjetju neposredno in posredno prinašajo določene koristi, smo opisali v točki 3.1. Medtem ko je povečan namen za ponovne nakupe izražen že s trajanjem življenjske dobe kupčeve zvestobe in z deležem, ki ga podjetje dosega pri oskrbi danega kupca, je potrebno zavezanost, zaupanje, pripravljenost za izmenjavo informacij, podporo pri tržnih raziskavah in ustna priporočila tudi na nek način izmeriti. Gre za mehke podatke, ki jih podjetje v svojih bazah podatkov nima, zato jih mora pridobiti z anketiranjem svojega osebja in osebja kupcev, ki sodelujejo v medsebojnem odnosu.

Kot mero za zvestobo mora podjetje oblikovati tako sestavljeno merilo, v katerem bodo navedeni kazalci prevedeni na skupni imenovalec in ustrezno ponderirani, upoštevajoč značilnosti proizvoda in odnosov v panogi. Ustrezen skupni imenovalec so lahko točke, ki jih izvajalec vrednotenja prisodi posameznemu od kazalcev, seštevek točk pri posameznem kupcu pa je iskano sestavljeno merilo. Število točk se posameznemu kazalcu lahko prisodi skladno z njegovo pomembnostjo za podjetje. Pomembnost se lahko določi tudi tako, da se vsem kazalcem določi enako število možnih točk, pri seštevku v sestavljeno merilo pa se pomembnost ustrezno ponderira. Po našem mnenju je z vidika obdelave in večje preglednosti slednji pristop ustrežnejši.

4.3 Merjenje dobičkovnosti zvestih kupcev in vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe

Ko podjetje razmišlja o kriterijih za ugotavljanje upravičenosti uveljavljanja strategij in programov za spodbujanje zvestobe in vrednotenja njihove uspešnosti, mora razmišljati o tem, v kakšni meri je z njimi doseglo svoje končne, primarne cilje in cilje, ki smo jih definirali na ravni posameznega kupca, torej sekundarne cilje, vezane na doseganje same zvestobe kupcev. Da bi lahko ustrezno uvedlo prave mere za tako vrednotenje, mora poznati in uveljaviti dva koncepta, koncept dobičkovnosti kupca in koncept vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe. Ta dva koncepta namreč pojasnujeta, zakaj je sploh smiselno, da si podjetja prizadevajo zadržati kupce v svojem portfelju čim dlje, in ju zato predstavljamo v nadaljevanju. Na podlagi izhodišč, ki iz njiju izhajajo, bomo na koncu poglavja predlagali mere dobičkovnosti, ki jih podjetja lahko uporabijo kot končni kriterij za segmentiranje kupcev in presojanje upravičenosti in uspešnosti ukrepov za spodbujanje zvestobe na nivoju podjetja, posameznih segmentov in posameznih kupcev.

4.3.1 Koncept dobičkovnosti kupca

Če podjetje želi usmerjati svoje trženjske aktivnosti na podlagi čim večjih potencialov za ustvarjanje dobička, je pomembno, da imajo managerji tako podatke o trenutnem doseganju dobičkov posameznih kupcev ali segmentov kupcev kot o obetih za bodoče rezultate. Analiza dobičkovnosti kupcev zajema določanje, vrednotenje in analizo vseh stroškov, povezanih z oskrbovanjem posameznega kupca ali segmenta kupcev na eni strani in vseh prihodkov, povezanih s poslovanjem s tem kupcem ali segmentom kupcev (Wilson et al., 1992, str. 64). Nekateri avtorji v zvezi s tem predlagajo tudi pristop zajemanja stroškov po aktivnostih poslovnih procesov, ki je predvsem usmerjen na čim bolj smiselno porazdeljevanje ustvarjenih stroškov in uporabo resursov med aktivnosti, ki so povezane s posameznimi kupci (Hutt & Speh, 2007, str. 96).

Na sodelovanje s kupcem lahko gledamo tudi kot na investicijo, projekt. Predvsem to velja za organizacijske kupce, pri katerih je v začetni fazi potrebno vložiti določena denarna in druga sredstva ter napor, da se vzpostavi odnos, ki bi nato moral prinašati pozitiven denarni tok. Če kupec prinaša dobiček in z njim dosegamo pričakovane donose, vanj vlagamo. Če zelenih donosov ni, z njim prekinemo sodelovanje. Vprašanje, ki se pri vlaganju v posameznega kupca ali segment kupcev, tako kot pri projektih nasploh, poraja, je, katere stroške in prihodke naj podjetje razdeli na danega kupca. Podjetje je namreč v preteklosti že investiralo, večinoma ima presežne zmogljivosti, proizvode, ki jih ni ponudilo vsem svojim kupcem, prodajne poti in programe trženja, ki bi jih lahko sinergijsko uporabilo za različne trge, segmente kupcev ali proizvode. To je stanje, s katerim se sooča večina podjetij in njihovih tržnikov, ki želijo z obstoječimi osnovnimi sredstvi in splošnimi stroški, ki iz njih izhajajo, ter ostalimi splošnimi stroški, ki v podjetju nastajajo, prodati čim več in hkrati promovirati tiste trženjske programe,

ki najbolj prispevajo k njihovem pokrivanju in ustvarjanju pozitivnega poslovnega izida podjetja. Ne želijo namreč, da bi zaradi enostavne porazdelitve teh splošnih stroškov ukinili potencialno dobre projekte, v našem primeru sodelovanje s kupcem ali segmentom kupcev, ki lahko pripomorejo k njihovem pokrivanju. Hkrati pa ne želijo pričeti sodelovanja s kupci ali segmenti kupcev, ki sami po sebi podjetju ne bi prinašali ustreznega prispevka za pokrivanje splošnih stroškov in poslovnega izida podjetja.

Podjetja se navadno tudi uvajanja določenih ukrepov za spodbujanje zvestobe lotevajo, ko dosežejo določeno stopnjo razvoja. Ob tem se postavlja vprašanje, ali naj se teh ukrepov lotevajo kot poseben projekt po inkrementalnem principu, pri katerem se pretekli stroški ne upoštevajo v donosnost samega projekta, ali pa je potrebno pri presojanju uspešnosti upoštevati tudi stroške in investicije, ki so podjetje pripeljale do stanja, v katerem razmišlja o tovrstnih pristopih. Odgovor na to vprašanje bo eno od izhodišč nadaljnje obravnave.

Menimo, da glede na opisano in dejstvo, da je del naložb in stroškov pa tudi prihodkov, o katerih govorimo, nastal neodvisno od odločitve o sodelovanju s posameznim kupcem ali segmentom kupcev, lahko kot vodilo pri odločitvi o porazdelitvi pozitivnih in negativnih učinkov na posamezne kupce ali segmente kupcev in pri končni odločitvi, ali v sodelovanje z njimi sploh gre, podjetje uporabi princip inkrementalne analize. Inkrementalna analiza je metoda za analiziranje primernosti posameznih poslovnih odločitev. Pri analizi konkretne poslovne odločitve lahko opredelimo inkrementalne ali odločilne stroške in inkrementalne ali odločilne prihodke, na podlagi katerih ugotovljamo inkrementalno pokritje. Neodločilnih stroškov in prihodkov v inkrementalnem pokritju ne upoštevamo. Inkrementalna analiza za ocenjevanje poslovnih odločitev poteka v naslednjih korakih (Prašnikar & Debeljak, 1998, str. 216-218):

- a) določimo vse vrste odločilnih stroškov in prihodkov za dano poslovno odločitev;
- b) izračunamo inkrementalne stroške in inkrementalne prihodke za opazovano različico poslovne odločitve;
- c) če je inkrementalno pokritje kot razlika med inkrementalnimi prihodki in inkrementalnimi stroški pozitivno, je smiselno odločitev sprejeti, sicer se ji odrečemo.

Inkrementalni ali odločilni stroški so vsi tisti stroški, ki bodo nastali, če podjetje sprejme opazovano poslovno odločitev. Delimo jih na **eksplicitne** stroške, ki so lahko spremenljivi ali stalni, ter na **implicitne** stroške, ki predstavljajo vse tiste izgubljene prihodke, ki jih podjetje zaradi izbrane uporabe resursov ne bo realiziralo, če sprejme obravnavano odločitev. Inkrementalni stroški niso nastali v preteklosti, so lahko samo sedanji ali bodoči. Slednje je za ugotovitev inkrementalnega pokritja potrebno ustrezno diskontirati. **Neodločilni eksplicitni stroški** so lahko pretekli nepovratni stroški, nastali zaradi odločitev v preteklosti, lahko pa nastajajo tudi v sedanjosti in v bodočnosti (stalni del plač, obresti na posojila, najemnine, druge pogodbene obveznosti, drugi dogovorjeni stroški, neodvisni od odločitve). **Neodločilni implicitni stroški** ne obstajajo.

Obratno so **inkrementalni ali odločilni prihodki** vsi tisti prihodki, ki nastanejo, če podjetje sprejme obravnavano poslovno odločitev. Tako kot stroške tudi prihodke razdelimo na **eksplicitne** prihodke, ki podjetje na novo pridobi z dano odločitvijo, ter na **implicitne** prihodke, ki predstavljajo vse tiste stroške, ki se jim je podjetje izognilo zaradi sprejetja obravnavane odločitve. Inkrementalni prihodki niso nastali v preteklosti, so podobno kot stroški lahko samo sedanji ali bodoči. Slednje je za ugotovitev inkrementalnega pokritja prav tako potrebno ustrezno diskontirati. **Neodločilni eksplicitni prihodki** so lahko pretekli neponovljivi prihodki, nastali zaradi preteklih poslovnih odločitev, lahko pa nastajajo tudi v sedanjosti in v bodočnosti. **Neodločilni implicitni prihodki** ne nastajajo.

V nadaljevanju bomo, upoštevajoč navedeno, predstavili vse elemente, ki predstavljajo prihodkovno stran in neposredno ali posredno generirajo pozitivne denarne tokove na eni strani, in elemente na stroškovni strani, ki znižujejo dobičkovnost določenega kupca. Na podlagi teh elementov lahko podjetje potegne črto pod vsakim kupcem in ugotovi, ali z njim neto generira vrednost ali jo neto izgublja. Govorili bomo sicer o posameznem kupcu, vendar pa enaka načela lahko uporabimo tudi, ko je govora o posameznem segmentu kupcev.

Prihodki so torej vse finančne koristi, ki jih podjetje pridobi pri sodelovanju z danim kupcem v obdobju, v katerem se ugotavlja poslovni izid celotnega podjetja. Navadno je to eno poslovno leto. Ker je profit lahko izražen samo v denarni obliki, mora podjetje določiti metode, kako nefinančne koristi prevesti v denarno izraženo vrednost. Vsako drugačno izražanje koristi za analizo dobičkovnosti ne bi bilo uporabno, saj želimo vse dejavnike, ki določajo vrednost, ki jo s kupcem pridobimo, prevesti na skupni imenovalc. Elementi na prihodkovni strani poslovnega izida na ravni posameznega kupca so naslednji:

- **prodane količine blaga ali storitev;** če količino določenega proizvoda ali storitve, ki jo podjetje proda določenemu kupcu, pomnožimo z razliko med prodajno ceno in lastno ceno tega proizvoda ali storitve, dobimo znesek, ki je pri določenem kupcu tista osnova, ki omogoča pokrivanje vseh v nadaljevanju navedenih stroškov in z ostankom ustvarjanje pozitivnega prispevka za kritje na ravni kupca in poslovnega izida na ravni celotnega podjetja. Podjetje seveda ta znesek zvišuje med ostalim tako, da povečuje količine, ki jih prodaja posameznim kupcem. Možnosti v zvezi s tem sta dve, kupci se razvijajo in izražajo večje povpraševanje po proizvodu ali storitvi podjetja ali pa podjetje poveča delež, s katerim je udeleženo pri oskrbi danega kupca v njegovi celotni porabi danega proizvoda ali storitve;
- **razlika med prodajno ceno in lastno ceno proizvoda ali storitve;** gre za razliko med prodajno ceno in stroški, potrebnimi za proizvodnjo in dobavo ene enote proizvoda ali storitve. Ker je pri ugotavljanju dobičkovnosti kupcev govora tudi o stroških, ki so vezani na oskrbovanje posameznih kupcev v zvezi z danim proizvodom, je treba paziti, da določenih stroškov ne bi upoštevali dvakrat ali pa, da jih sploh ne bi upoštevali. Pri določenih stroških se postavlja vprašanje, ali spadajo bolj v lastno ceno, ali pa gre bolj za stroške, ki služijo oskrbovanju danega kupca ter

izvajanju trženjskih aktivnosti, in jih moramo v naši analizi upoštevati na stroškovni strani. Po našem mnenju v splošnem lahko velja načelo, da če ti stroški nastajajo prav z vsako enoto proizvoda in so enaki na enoto proizvoda, ne glede na različne kupce, potem jih lahko vključimo v lastno ceno. Če pa se stroški, izraženi na enoto proizvoda ali storitve, razlikujejo med posameznimi kupci, jih je smiselno vključiti v stroškovni vidik analize. Na primer, če se proizvod vedno pakira v isto embalažo, je smiselno strošek te embalaže vključiti v lastno ceno, če pa podjetje za določene kupce izdeluje posebno embalažo, je potrebno vsaj razliko v stroških med eno in drugo embalažo pripisati danemu kupcu. Podobno je na primer z logističnimi stroški, kjer najbrž ne obstajata niti dva kupca, ki bi imela identične stroške, saj so njihove lokacije različne. Podjetje lahko razliko med prodajno in lastno ceno dvigne na dva načina: zniža lastno ceno proizvoda ali poveča prodajno ceno. Programi za spodbujanje zvestobe lahko delujejo v obeh smereh. Znižanje lastne cene omogoča predvsem povečan obseg poslovanja in znižanje določenih stroškov, do katerih pride zaradi morebitne standardizacije, ki jo podjetju uspe uresničiti v sodelovanju s svojimi zvestimi kupci. Kupci lahko del stroškov tudi prevzamejo nase, ne da bi pri tem zahtevali znižanje cene. Višjo prodajno ceno lahko podjetje doseže z ustrežno komunikacijo, ki pri kupcu vzbudi zavedanje in upoštevanje koristih, ki jih sam proizvod in dodatne storitve prinašajo, kar posledično zvišuje pripravljenost kupca za plačilo višje cene;

- **premija;** premija je dodaten zaslužek, ki ga je kupec pripravljen plačati kot posebno plačilo za koristi, ki mu jih podjetje zagotavlja v medsebojnem odnosu. Lahko so plačane posebej ali z višjo ceno proizvoda, vendar se obe strani zavedata, kolikšen je dodatek in iz česa izhaja, zato je jasno izražen. Tako povišanje cene torej ni posledica morebitnih tržnih gibanj ali pogajalskega procesa;
- **navzkrižna prodaja;** podjetje lahko kupcu poleg osnovnega proizvoda, zaradi katerega sta se poslovno sodelovanje in odnos sploh vzpostavila, ponudi tudi ostale proizvode in storitve, s katerimi sicer nastopa na trgu. Na ta način lahko brez bistvenega povečanja stroškov ustvari dodaten prispevek kupca za pokrivanje splošnih stroškov in poslovnega izida. Tudi v skladu z inkrementalnim principom ti dodatni prihodki spadajo v osnovo prispevka za kritje, saj jih podjetje ne more ustvariti brez odločitve, da z danim kupcem sodeluje. Vendar pa lahko tak prihodek upošteva le kot dodaten zaslužek, ki pa sme biti osnova za odločitev o uvajanju ukrepov na področju zvestobe in o nastopu na trgu nasploh. Pretirano zanašanje na navzkrižno prodajo lahko vodi v pomanjkanje osredotočenosti na osnovni proizvod, posledično pa v neučinkovitost in nekonkurenčnost. Ne glede na to, lahko ugotovimo, da ustvarjanje dobrih odnosov s kupci s programi zvestobe nudi možnost realizacije takih dodatnih zaslužkov;
- **ostale koristi;** posredne koristi, ki jih organizacijski kupci prinašajo z oblikami vedenja, ki so poleg povečanega namena za ponovne nakupe značilne za zveste kupce, je tudi vrednost, ki jo mora podjetje nekako ovrednotiti. V zvezi z ustnimi priporočili, s katerimi zvesti kupec pomaga pridobiti novega kupca, se koristi realizirajo v poslovanju s tem novim kupcem. Zato se pojavlja vprašanje, v kolikšni meri je

smiselno pripisati te koristi kupcu, ki je za podjetje v takem primeru deloval kot posrednik. Pri tem si podjetje lahko pomaga z mehanizmi, ki na trgu že delujejo. Primer takega kriterija so lahko tarife podjetij, ki se profesionalno ukvarjajo s posredništvom. Tako lahko na precej transparenten in učinkovit način ovrednotimo učinek takega vedenja zvestih kupcev. Podobno mora podjetje poskusiti ovrednotiti vrednost, ki jo pridobi s sodelovanjem kupcev pri izmenjavi različnih informacij in njihovi podpori pri tržnih raziskavah. Taka analiza pri presoji večinoma terja tudi določeno stopnjo diskrecije analitika.

Glede na navedeno lahko ugotovimo, da pri vseh elementih, ki ustvarjajo prihodke in skozi njih osnovo za prispevek za pokrivanje v nadaljevanju navedenih stroškov, obstaja pozitivna povezava z zvestobo organizacijskih kupcev. V zvezi s stroški, ki so povezani s pričetkom sodelovanja s posameznim kupcem, z razvojem odnosa z njim in z njegovim vzdrževanjem, je naš predlog, da se jih jasno razdeli, in sicer na naslednje kategorije:

- **neposredni stroški, ki so posebni in vezani samo na določenega kupca:** izvajanje direktne prodaje, obiski, reprezentanca in razne druge bonitete, ki so jih deležne osebe pri kupcu, financiranje kupca, pokrivanje stroškov ravnanja s tveganjem s kupcem, vsa korespondenca, če je namenjena samo danemu kupcu, stroški pravnih postopkov pri vzpostavitvi sodelovanja in tekočem poslovanju, reševanje reklamacij in morebitne odškodnine, sponzorski in podobni stroški, posebno oskrbovanje določenega kupca kot ključnega kupca, razvoj in vzdrževanje posebnih rešitev za zadovoljevanje posebnih potreb, morebitne cenovne ugodnosti, ki niso bile upoštevane drugje, morebitni stroški pravnih postopkov ob zaključku sodelovanja, vsi ostali stroški, ki jih nesporno lahko pripišemo sodelovanju z določenim kupcem;
- **neposredni stroški, ki obremenjujejo proizvod in so stalni na kupca in enaki za vsakega od njih:** vse potrebno za vzpostavitev poslovanja z vsakim kupcem, podpisovanje pogodbe, če gre za splošen proces in ne terja posebnih pravnih postopkov, redno poslovanje s kupcem, kot je pošiljanje računov, raznih obvestil, trženjskega materiala, stroški zaključitve poslovanja s kupcem, vsi ostali stroški, ki nastajajo pri vseh kupcih;
- **posredni stroški, ki ne morejo bremeniti posameznega kupca, čeprav bremenijo proizvod, ki ga kupec od podjetja kupuje, ali prodajno organizacijo, ki kupca oskrbuje:** vsi stroški, povezani z vzpostavitvijo (zaposlovanje, izobraževanje, oprema ipd.) in izvajanjem službe za podporo direktni prodaji, oglaševanje proizvoda, prisotnost na sejnih in podobnih dogodkih, kjer se predstavlja določen proizvod, vsi ostali stroški, vezani na proizvod, ki niso neposredno vezani na posamezne kupce;
- **posredni stroški, ki ne morejo bremeniti posameznega kupca, ker ne bremenijo niti proizvoda, ki ga kupec od podjetja kupuje, niti prodajne organizacije, ki ga oskrbuje:** gre za vse ostale stroške, ki nastajajo v podjetju in jih je v končni fazi treba pokriti s posameznimi proizvodnimi programi, nimajo pa neposredne zveze z nobenim od teh proizvodov in zato jih ne morejo bremeniti. Učinke teh stroškov in odgovornost zanje se presoja izven trženjske funkcije.

Če stroške razdelimo na tak način, lahko z določitvijo direktnih stroškov ugotovimo, kateri so tisti stroški, s katerimi je potrebno obremeniti posameznega kupca, ko podjetje ugotavlja, koliko dejansko porabi za oskrbovanje odnosa s posameznim kupcem in na podlagi česar lahko analizira dobičkovnost kupca in uspešnost tržnih aktivnosti, namenjenih tekočemu poslovanju s posameznim kupcem in utrjevanju odnosa s spodbujanjem zvestobe.

Indirektni stroški so načeloma stalnega značaja in skladno z inkrementalnim principom nastajajo ne glede na odločitev podjetja, ali naj z določenim kupcem posluje ali ne. Zaradi tega teh stroškov pri analizi dobičkovnosti kupca ni potrebno vključevati. Res pa je, da so določeni stalni stroški stalni le pogojno. V primeru, ko obseg poslovanja zraste na raven, ko z danimi zmogljivostmi ni več možno ustrezno izvajati vseh potrebnih proizvodnih in prodajnih aktivnosti, je treba namreč aktivirati dodatne resurse, bodisi v obliki osnovnih sredstev ali s povečevanjem števila zaposlenih ali pogodbenih sodelavcev. V takem primeru se ni možno sklicevati na inkrementalni princip, saj se zaradi odločitve o sodelovanju s kupcem ali skupino kupcev povzročajo novi stalni stroški. Zato se tržniki v nekaterih podjetjih pri svojih analizah odločajo za princip, da obremenijo vsakega kupca ali vsako enoto proizvoda ali storitve z vsemi stroški podjetja, ali pa vsaj z indirektnimi stroški, ki so vezani na proizvod ali storitev, ki ga kupec od podjetja kupuje, ali prodajno organizacijo, ki kupca oskrbuje. Menijo namreč, da je na ta način ovrednotenje učinka preteklih in bodočih prodajnih aktivnosti, vključno s programi spodbujanja zvestobe kupcev, korektnejše, vsekakor pa v primeru pozitivnih rezultatov na ravni posameznih kupcev pozitiven rezultat na nivoju posameznega proizvoda ali celotnega podjetja ne more izostati zaradi morebitnega neupoštevanja nekaterih stroškov. Rekli bi lahko, da je tak pristop bolj konzervativen, da pa izključuje iz portfelja obstoječih ali potencialnih kupcev tiste kupce, ki bi lahko prispevali k pokrivanju stalnih stroškov. Torej, zlasti na trgih, kjer je konkurenca precej ostra in ni možno enostavno pridobivati novih kupcev, lahko podjetje, ki ima še neizkoriščene zmogljivosti, zaradi takega pogleda izgublja priložnosti na trgu.

V tretjem poglavju smo ugotovili, da prispevek za kritje, ki ga ustvarja posamezen kupec, ni odvisen samo od denarno ovrednotenih koristi, ki jih podjetje z njim ustvarja, ter stroškov, ki nastajajo za njegovo pridobitev ali z njegovim oskrbovanjem in gojenjem odnosov z njim. Ta prispevek je tudi funkcija časa ali trajanja odnosa in se z leti spreminja in razvija. V praksi se vse bolj uveljavlja izraz ravnanje z dobičkovnostjo kupcev, skladno s katerim podjetja iz leta v leto ravnajo z dobičkom posameznega kupca. Večinoma to pomeni maksimiranje prispevka za kritje vsakega od kupcev ali segmentov kupcev v danem poslovnem letu. To pa ne pomeni, da se s tem maksimira tudi vrednost, ki jo lahko doseže podjetje v celotnem obdobju sodelovanja s kupcem. Navedeno jasno nakazuje, da je dobičkovnost sicer dober kazalec vrednosti kupca, da pa mu manjka časovna komponenta.

4.3.2 Koncept vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe

Novejši pogledi na področju trženja definirajo kupce kot sredstvo, ki za podjetje predstavlja največjo vrednost. V skladu s tem je osnovni cilj poslovanja ustvarjanje čim večjega ali vsaj zadostnega obsega sredstev v obliki portfelja kupcev, ki zagotavljajo dolgoročen razvoj in doseganje finančnih ciljev. Podjetja morajo zaradi tega poleg ostalih trženjskih podatkov zbirati tudi podatke, na podlagi katerih lahko ugotavljajo vrednost tako pomembnih sredstev, kot so njihovi obstoječi kupci. Vrednost kupcev kot oblike neopredmetenih sredstev podjetja lahko opredelimo kot funkcijo stroškov, ki jih ima podjetje z oskrbovanjem kupcev in prihodkov, ki jih ti kupci prinašajo v času, ko so kupci danega podjetja (Duboff & Spaeth, 2000, str. 151-152). Brez te informacije podjetja ne morejo učinkovito ovrednotiti svojih trženjskih aktivnosti in ohranjevati ter pridobivati najvrednejših kupcev. Taka informacija ne pove samo, kaj se je dogajalo in kaj se sedaj, temveč lahko nakazuje bodoči razvoj obstoječih kupcev in trga nasploh. Portfelj kupcev kot eno najpomembnejših sredstev podjetja mora biti skladno s tem konceptom primerno aktivno ravnati. Vrednost tega portfelja lahko podjetja povečajo tako, da pridobijo nove vredne kupce ali da poglobijo sodelovanje in povečajo vrednost obstoječih kupcev.

Tak pogled razširja koncept ravnanja z odnosi s kupci v smeri graditve in vzdrževanja odnosov s kupcem z namenom povečevanja vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe (v nadaljevanju VŽDKZ), ki je opredeljena kot pričakovan finančni prispevek določenega kupca v obdobju poslovnega sodelovanja. Izračunana je kot neto sedanja vrednost pričakovanega toka bodočih dobičkov, ustvarjenih z danim kupcem, diskontiranih po stopnji donosa, ki jo podjetje pričakuje od svojih investicij (Anderson & Narus, 1990, str. 408). Ko govorimo o dobičkih, mislimo seveda na prispevke za kritje splošnih stroškov in za poslovni izid, ki jih v posameznih letih prinaša ta kupec. Glede razdelitve stroškov na posameznega kupca velja torej enako razmišljanje kot pri sami dobičkovnosti kupca. Pravzaprav lahko pri VŽDKZ govorimo o zelo podobnem pristopu kot je dobičkovnost kupca, vendar je časovni horizont tu daljši. Dobičkovnost kupca je bolj kratkoročna kategorija, tako kot je pač kratkoročna kategorija sam dobiček podjetja. Za razumevanje enega izmed primarnih ciljev, ki ga zasledujejo podjetja s programi zvestobe, je koncept dobičkovnosti sicer primeren, vendar je pri zasledovanju zvestobe kupcev potrebna obravnava v daljšem obdobju. V nasprotnem bi se ujeli v nekakšno protislovje zasledovanja na eni strani povsem kratkoročnega cilja dobička in na drugi ustvarjanja in poglobljanja odnosov z namenom dolgoročnega sodelovanja z nekim kupcem. Zato menimo, da je najprimerneje maksimirati dobiček v času, ko podjetje s kupcem sodeluje, to obdobje pa mora seveda biti čim daljše.

Na podlagi te ugotovitve lahko zaključimo, da je za namene presojanja smiselnosti uvedbe in vrednotenja uspešnosti programov za spodbujanje zvestobe organizacijskih kupcev primernejši koncept vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe. V tem kontekstu lahko kupca še lažje primerjamo s projektom, saj merimo neto denarne tokove v določenem obdobju in maksimiramo neto sedanjo vrednost teh tokov. Inkrementalna analiza torej velja enako kot

pri konceptu dobičkovnosti, vendar pa velja v določenem obdobju, torej ne vsako leto posebej, temveč celotno obdobje skupaj. Pomembna razlika med obema konceptoma je tudi vstopni strošek ali investicija v kupca, ki jo podjetje izvede pri njegovem pridobivanju. Če se kupca ovrednoti le z vidika dobička kupca, se lahko zgodi, da podjetje enostavno zanemari ta strošek, kar seveda ni prav. Tak strošek je neposreden in ga je možno prerazporediti na posameznega kupca. Če pa ga podjetje razporedi v celoti na prvo leto kot strošek, lahko takoj ob začetku poslovanja s kupcem ugotovi, da mu ta prinaša izgubo in z njim prekine sodelovanje, čeprav bi mu v naslednjih letih prinašal bistveno večje dobičke. Podjetja morajo torej ravnati z vrednostjo kupcev v življenjski dobi njihove zvestobe.

Ob upoštevanju navedenega menimo, da morajo podjetja in njihove prodajne organizacije določiti in to tudi jasno zapisati v svoje poslanstvo, kolikšna je tista ciljna življenjska doba kupčeve zvestobe, ki jo želijo doseči s svojimi trženjskimi prijemi. Pri tem se pojavlja vprašanje, ali je smiselno za vsakega od kupcev določiti zeleno obdobje sodelovanja, ali pa je smiselno zadati si neko ciljno povprečno dobo trajanja sodelovanja z določenim segmentom kupcev. Menimo, da je odgovor na vprašanje pogojen z velikostjo in strukturo portfelja kupcev. Če je število kupcev majhno, je seveda smiselno, da se ciljno življenjsko dobo zvestobe kupca čim bolj individualno določi, saj to omogočajo in hkrati narekujejo take okoliščine. Če pa je število kupcev izredno veliko in je koncentracija kupcev majhna, je verjetno nemogoče za vsakega od njih posebej določiti to obdobje. Podjetje ima namreč omejene resurse in bi bil čas za pridobivanje ustreznih podatkov predolg, hkrati pa je pridobivanje kvalitetnih podatkov s strani kupcev, ki jim podjetje morda ni strateški dobavitelj, precej težavno. Zato je pri taki strukturi kupcev smiselno določiti ciljno povprečno trajanje odnosa s kupci in temu ustrezno planirati svoje tržne aktivnosti ter spremljati rezultate. Seveda pa ima podjetje lahko določeno število večjih kupcev, ki terjajo individualno obravnavo, in večje število majhnih disperziranih kupcev. V takem primeru je smiselna kombiniran pristop k določanju ciljnega trajanja odnosov s kupci. Del projekcije trajanja odnosov bi praviloma morala biti tudi projekcija deleža v celotni porabi danega proizvoda ali storitve, ki ga pri posameznem kupcu ali segmentu kupcev podjetje dosega s svojo dobavo. Skozi različne faze razvoja odnosa namreč kupci različno intenzivno kupujejo od podjetja, čeprav je cilj podjetja, da čim prej po začetku poslovanja od podjetja kupijo čim več, če že ne vse količine določenega proizvoda. V vsakem primeru je cilj podjetja, da je ta delež čim višji in čim bližji zastavljenemu ciljnemu deležu in hkrati čim bolj predvidljiv.

Življenjska doba kupčeve zvestobe pa ni pogojena samo z obstojem kupca in njegovim poslovnim odnosom z dobaviteljem. Pogojena je tudi s samim obstojem proizvoda ali z obstojem potrebe po njem. Torej, ko obravnavamo koncept vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe, ne moremo mimo koncepta življenjskega cikla proizvoda. Če kupec še želi poslovati s podjetjem, vendar pa podjetje nima več ustreznega proizvoda ali storitve, da bi sodelovanje s kupcem podaljšalo, se obdobje, v katerem se ustvarja vrednost s tem kupcem, prekine. Lahko bi torej rekli, da je življenjska doba kupčeve zvestobe in posledično njena vrednost omejena z življenjskim ciklom proizvoda. Seveda velja tudi obratno, če podjetje

nima več kupcev, ki bi kupovali določen proizvod ali storitev, ki jih podjetje še ponuja. Eden od ciljev in učinkov spodbujanja odnosov s kupci je prav prilagajanje tržne ponudbe podjetja potrebam kupcev, ki si želijo z danim podjetjem dolgoročno sodelovati. S spodbujanjem zvestobe namreč podjetje spodbuja kooperativno in aktivno sodelovanje kupca v smeri obveščanja dobavitelja o novih ali bodočih potrebah ter posredovanja priporočil glede izboljšav obstoječih proizvodov in storitev ter razvoja novih. Na ta način podjetje usklajuje cikel proizvoda z življenjsko dobo kupčeve zvestobe in jo na ta način podaljšuje, s tem pa povečuje njeno vrednost. Ob tem moramo ponovno poudariti, da je treba upoštevati pri tem stroške, ki jih ima podjetje tako s spodbujanjem zvestobe in ustvarjanjem odnosov kot z izboljšavami in razvojem proizvodov ter storitev.

4.3.3 Mere dobičkovnosti

Če upoštevamo cilje, ki smo jih izbrali kot osnovo za ocenjevanje upravičenosti in uspešnosti programov za spodbujanje zvestobe na medorganizacijskih trgih, in sicer prispevek za kritje posameznega kupca na letni osnovi, trajanje sodelovanja s posameznim kupcem in delež dobav posameznemu kupcu, lahko rečemo, da je VŽDKZ gotovo tisti ključni kazalec, ki vključuje vse tri cilje. Iščemo namreč enotno merilo dobičkovnosti, na podlagi katerega bi lahko podjetja segmentirala svoje kupce in izvajala ustrezne ukrepe. Tako letni prispevek za kritje posameznega kupca kot trajanje sodelovanja s posameznim kupcem sta vključena v izračun VŽDKZ neposredno, delež dobav posameznemu kupcu pa je vključen posredno skozi promet in s tem skozi prispevek za kritje, ki ga podjetje z danim podjetjem ustvari vsako leto. Večji ko je doseženi delež, večji bo prispevek za kritje in s tem večja VŽDKZ.

VŽDKZ je pričakovan finančni prispevek določenega kupca v obdobju poslovnega sodelovanja z njim in je izračunana kot neto sedanja vrednost (Brigham et al., str. 209) pričakovanega toka bodočih prispevkov za kritje, ustvarjenih z danim kupcem, diskontiranih po stopnji donosa, ki jo podjetje pričakuje od svojih investicij, kot je prikazano v enačbi (3):

$$V\check{Z}DKZ_i = \sum_{t=0}^{n_i} \frac{(PDT_{it} - SDT_{it})}{(1+k)^t} \quad (3)$$

pri čemer je $V\check{Z}DKZ_i$ vrednost življenjske dobe zvestobe i-tega kupca, n_i pričakovano trajanje življenjskega dobe zvestobe i-tega kupca v številu let, PDT_{it} pričakovani pozitivni denarni tok i-tega kupca v letu t , SDT_{it} pričakovani negativni denarni tok i-tega kupca v letu t , k pa stopnja donosa, ki jo podjetje pričakuje od svojih investicij. Pri tem predpostavljamo, da so pričakovani pozitivni denarni tokovi tudi enaki pričakovanim ustvarjenim prihodkom, negativni denarni tokovi pa stroškom v vsakem posameznem letu. V prvem letu sodelovanja s posameznim kupcem lahko podjetje kot negativni denarni tok vključi tudi investicijo v samo

pridobivanje kupca, v naslednjih letih pa morebitne dodatne investicije, ki so bile potrebne za ohranjanje odnosa. Razlika ($PDT_{it} - SDT_{it}$) torej predstavlja neto denarni tok i-tega kupca v letu t , ter investicijo vanj v letu 0 . Pri izračunu posameznih postavk prihodkov in stroškov velja upoštevati izhodišča, ki smo jih opredelili pri obravnavi koncepta dobičkovnosti kupca, vključno z inkrementalnim principom.

Kot smo predhodno poudarili in kar je razvidno tudi iz same enačbe za ugotavljanje VŽDKZ, lahko posameznega kupca obravnavamo tudi kot projekt, ki ima svojo investicijo in svojo stopnjo donosa. Ne zanima nas torej samo, koliko nam posamezen kupec prinese v absolutnem znesku, kar nam prikaže VŽDKZ, temveč nas zanima tudi, koliko nam prinaša glede na vložena sredstva, torej investicijo v finančnem smislu. Zato je smiselno za vsakega od kupcev ali segment kupcev ugotoviti notranjo stopnjo donosa (v nadaljevanju IRR – *Internal Rate of Return*). Gre za tisti k v enačbi (3), ki pri posameznem kupcu ustvari VŽDKZ _{i} v vrednosti nič. Na ta način dobimo donosnost posameznega kupca. Kupce kot projekte lahko podjetje rangira na podlagi vrednosti IRR. Tisti kupec, ki ima večjo donosnost, je za podjetje bolj dobrodošel in temu primerno dobi svoje mesto v analizi uspešnosti. Poleg VŽDKZ lahko torej podjetje za segmentiranje v procesu ugotavljanja uspešnosti in upravičenosti programov za spodbujanje zvestobe uporabi tudi IRR. Nezadovoljivi so vsi tisti kupci, pri katerih je IRR manjši od tiste stopnje donosa, ki jo podjetje uporablja za vrednotenje projektov na sploh, popravljene za tveganje posameznega od njih (Brigham et al., str. 243).

Ob vsem navedenem pa je treba upoštevati tudi dejstvo, da niso vedno denarna sredstva tista, ki predstavljajo omejitev pri odločanju o prioritetah projektov. V praksi se namreč dogaja, da so številni projekti dovolj donosni, da bi si zaslužili izpeljavo, vendar pa jih podjetja zaradi omejenih resursov ne morejo uresničiti in so s tega vidika med seboj izključujoči. Gre za resurse, ki jih ni mogoče vsaj na kratek in srednji rok niti oblikovati znotraj podjetja niti kupiti na trgu. Dolgoročno je seveda vedno možno razviti nekatere resurse skladno z jasnimi potrebami, vendar se v času razvoja lahko donosnost bodočih projektov precej spremeni. Zaradi tega menimo, da je smiselno vse tiste kupce, ki zadovoljujejo kriterije podjetja, tako z vidika VŽDKZ kot tudi IRR, ovrednotiti tudi z vidika potrebe po tistem resursu, ki ga v podjetju primanjkuje. V večini primerov so to človeški resursi, lahko pa je problem tudi v tehnoloških rešitvah, ki jih je potrebno še razviti. Mera, ki bi jo lahko za ta namen uporabili, upoštevajoč finančno teorijo, po kateri je neto sedanja vrednost boljši kriterij za izbiro projektov kot IRR (Brigham et al., str. 219), je razmerje med VŽDKZ in količino omejenega resursa. V primeru pomanjkanja človeških resursov z določenim znanjem bi to bile razpoložljive delovne ure zaposljivih ljudi s potrebnim znanjem. Podjetje lahko na ta način ugotovi, da je svoje resurse sicer porabilo za kupce, ki mu prinašajo vrednost, vendar pa bi z ustrežnejšo prerazporeditvijo in usmerjanje v kupce, pri katerih enota tega resursa prinese več, lahko ustvarilo boljši rezultat. Še bolj kot za ugotavljanje pretekle uspešnosti, je upoštevovanje navedenega ključno pri ugotavljanju upravičenosti bodočih ukrepov na področju spodbujanja zvestobe.

Da bi podjetje izračunalo obravnavane kazalce, mora seveda najprej pridobiti podatke. Načine pridobivanja podatkov smo obravnavali v okviru merjenja zvestobe kupcev, saj so viri zanje enaki. Ko torej podjetje za vsakega izmed kupcev izračuna obravnavane kazalce dobičkovnosti, jih mora kombinirati z ugotovljenimi vrednostmi kazalcev zvestobe in na podlagi tega kupce segmentirati. Taka segmentacija je dobra osnova za presojo upravičenosti novih programov zvestobe v začetni fazi procesa uvajanja programa oziroma za ocenjevanje uspešnosti tekočih ali preteklih programov zvestobe v njihovi zadnji fazi, ki sledi izvedbi programa na trgu. Ti kazalci so pravzaprav vodilo v vseh fazah procesa uvajanja programa zvestobe. V vsakem primeru sledijo tem presojam korektivni ukrepi z določanjem aktivnosti in vračanjem v predhodne faze samega procesa s povratno zanko, dokler se pri posameznih kupcih ali segmentih kupcev ne dosežejo želene vrednosti obravnavanih kazalcev oziroma dokler ne pride do odločitve, da želenih vrednosti ni možno doseči in se zaradi tega posamezni program, posamezni segment ali posamezni kupec opusti.

Sklep

Ko podjetje razmišlja o uvajanju ukrepov za spodbujanje zvestobe kupcev na medorganizacijskih trgih, se mora vprašati dvoje. Prvič, ali je to sploh smiselno in kaj pravzaprav želi s tem doseči ter katere cilje preko tega zasleduje, in drugič, kako naj to izvede, da bo te cilje tudi doseglo, upoštevajoč posebnosti trženja na trgih, kjer kot kupci nastopajo organizacije, ki imajo različne nabavne usmerjenosti, ki kažejo na različne motive za nakupe in izbiro dobaviteljev, iz česar izhajajo različni procesi odločanja, pri katerih sodeluje lahko več ljudi, ki imajo vsak svojo vlogo, znanje in izkušnje.

Obstajajo sicer organizacijski kupci, ki so bolj transakcijsko naravnani, torej maksimirajo vrednost posamezne transakcije in zato izkazujejo nižjo stopnjo zvestobe in zavezanosti danemu dobavitelju, kar terja temu prilagojen trženjski pristop, vendar mora podjetje na segmentih kupcev, na katerih je to smiselno, v splošnem težiti k uvajanju trženjskih prijemov, ki ustvarjajo pogoje za dolgoročne medsebojne odnose s kupci. Kupce mora prepričati, da je zagotovilo za njihov nadaljnji stabilni razvoj v dolgoročnem sodelovanju in krepitvi odnosa z njim, kar lahko stori z zagotavljanjem koristi, ki jih prinaša njegova tržna ponudba, in komuniciranjem o njih, s čimer dviguje dobavljeno vrednost, zaznano s strani kupcev. Kupci bodo v takem primeru v odnos pripravljene vložiti denar, čas in druga sredstva, to pa pričakujejo tudi od svojega dobavitelja. Skozi leta postaja sodelovanje dveh organizacij, prodajalca in kupca, učinkovitejše.

Za podjetje, ki v odnosu nastopa kot dobavitelj, z obstoječimi kupci v daljšem obdobju odpadejo ali se zmanjšajo številni stroški, ki so vezani na pridobivanje novih kupcev ali nadomeščanje izgubljenih kupcev z novimi. Poleg tega se osnovnemu prispevku, ki ga

ustvarja posamezen kupec, skozi čas dodajajo zasluški, ki izhajajo iz povečevanja obsega sodelovanja zaradi rasti in zniževanja stroškov sodelovanja zaradi izkušenj v odnosu na obeh straneh, ki z leti rastejo. Stroški ustvarjanja denarnih tokov so zaradi navedenega nižji z obstoječimi kot z novimi kupci. Prav tako je po daljšem obdobju sodelovanja zvesti kupec pripravljen plačevati višjo ceno za njemu prilagojeno tržno ponudbo, s čimer se še dodatno ustvarja določen prispevek, ki ga nov kupec ne more prinesiti. Ne nazadnje pa zvesti kupci z oblikami vedenja, značilnimi za zveste kupce, kot so posredovanje koristnih informacij, podpora pri tržnih raziskavah in ustna priporočila, neposredno ali posredno prinašajo vrednost, ki jo podjetje lahko učinkovito unovči pri trženju svojih proizvodov in storitev. Do tega prihaja, ko kupec dobavitelju zaupa in mu je zavezan, kar pa se ustvari z gojenjem odnosa v določenem obdobju medsebojnega sodelovanja.

S spodbujanjem zvestobe kupcev na medorganizacijskem trgu tako lahko podjetje na področju trženja dosega cilje povečevanja deleža dobav posameznim kupcem v njihovi celotni vrednosti nabav danega proizvoda ali storitve, podaljševanja življenjske dobe zvestobe posameznih kupcev in povečevanja vrednosti, ki jo v tej dobi ustvari z danim kupcem. Z doseganjem teh ciljev na ravni posameznih kupcev ali segmentov kupcev pa podjetje dosega svoje primarne cilje rasti količinske prodaje in s tem želenega tržnega deleža ter položaja na trgu, večje stabilnosti in predvidljivosti poslovanja ter ustreznega dobička kot želenega poslovnega izida. To seveda velja, če podjetja ravna prav. Za to pa je potrebno ustrezno znanje o dejavnikih zvestobe in možnih poteh za doseganje zelene stopnje zvestobe lastnih kupcev.

Ključni dejavnik, s katerim lahko podjetje vpliva na zavezanost kupca, z njo pa na vedenje, ki izraža določeno stopnjo zvestobe, je zaupanje. Če se želi podjetje razlikovati od svojih konkurentov, mora poleg kvalitete svoje tržne ponudbe kupcem posredovati še dodatna zagotovila, ki znižujejo negotovosti v zvezi z izidom, ki ga bo odnos prinesel. To lahko dosežejo z ustreznimi tehnikami ustvarjanja in vzdrževanja vezi na več ravneh, in sicer finančnih vezi, družabnih vezi, vezi zaradi prilagajanja kupcu in strukturnih vezi. Primeri dobrih praks spodbujanja zvestobe kupcev na medorganizacijskem trgu večinoma kažejo, da je potrebno za uspešno uvajanje in izvajanje programov zvestobe večinoma delovati tudi ali predvsem v smeri krepitve strukturnih vezi.

Podjetje lahko dosega zvestobo kupcev predvsem na dva načina, z ustvarjanjem ovir za prehajanje kupcev h konkurentom in s prizadevanjem za njihovo zadovoljstvo. Če podjetju uspe ustvariti različne oblike ovir, ki kupcem otežujejo prehod k alternativnim dobaviteljem, s tem neposredno ali posredno znižuje vrednost ponudbe konkurenčnih podjetij in kupce zadržuje v svojem portfelju. Vprašanje seveda je, koliko časa lahko tovrstne ovire zadržujejo kupce, ki niso zadovoljni. Podjetje si mora zato prizadevati, da na osnovi zagotavljanja kvalitete in vzpostavljanja vezi s kupci gradi zaupanje in zavezanost, saj na podlagi tega lahko uresničuje pričakovanja kupcev in dane obljube, s tem pa se zvišuje vrednost, ki jo kupci

zaznavajo v njegovi ponudbi. S tem podjetje dosega zadovoljstvo kupcev in posledično njihovo zvestobo.

Da bi podjetje uveljavilo navedena spoznanja in tako dosegalo zelene rezultate na področju spodbujanja zvestobe svojih organizacijskih kupcev, mora razviti ustrezna orodja, s katerimi bo v okviru zastavljenih ciljev izvajalo proces uvajanja in kontrole programov zvestobe. Gre za proces, ki ni enosmeren, ampak se skozi povratno zanko, skladno s spoznanji v posameznih fazah, vrača v eno od predhodnih faz in prehaja na višjo stopnjo, dokler niso doseženi tisti kriteriji, ki omogočajo doseganje ciljev, če jih je seveda možno doseči. Ko so ti kriteriji doseženi, se program zvestobe lahko izvede. To velja tako za proces razvoja in uvajanja povsem novega programa zvestobe kot tudi za prehajanje na fazo dopolnjevanja obstoječega programa zvestobe, ki je že uveden na trg. Pri navedenem procesu je ključno, da se pri vrednotenju uspešnosti programov zvestobe uporabljajo enaki kriteriji, na podlagi katerih se je podjetje za te ukrepe sploh odločilo.

To pa pomeni, da si mora podjetje vnaprej jasno določiti mere in kazalce, ki jih bo koristilo za sprejemanje odločitev v zvezi z uvajanjem programov zvestobe in z uvajanjem korektivnih ukrepov, ko so programi že izvedeni. Ko je govora o doseganju cilja zvestobe, je smiselno kombinirati dve vrsti mer, tistih, ki kažejo na stopnjo zvestobe, in tistih, ki kažejo na dobičkovnost kupcev. Taka kombinacija mer zagotavlja, da je možno spremljati doseganje vseh tistih ciljev, ki si jih je podjetje na tem področju zastavilo. Seveda pri predhodnem in naknadnem ugotavljanju vrednosti posameznih kazalcev ne gre brez zagotavljanja ustrezne baze podatkov in orodij za njihovo analizo, kar najnovejši razvoj na področju informacijske tehnologije vsekakor omogoča. Pri tem je ključen tudi vir kvalitetnih podatkov za tovrstne analize, kjer so poleg prodajnih rezultatov in podatkov, pridobljenih od lastnega prodajnega osebja, izrednega pomena tudi podatki, ki jih posredujejo sami kupci. To pa lahko podjetje pričakuje samo od zvestih kupcev, ki mu zaupajo.

Če podjetje vsega navedenega nima, mora, če želi delovati na področju spodbujanja zvestobe kupcev na medorganizacijskem trgu, to razviti in vpeljati v svojo prakso, sicer bo svoje odločitve v zvezi z uvajanjem programov zvestobe, ki so sicer lahko pravilne, izvajalo na napačnih osnovah in zato ne bo izkoristilo vseh potencialov za bodoče utrjevanje položaja na trgu in stabilen razvoj.

5 Literatura in viri

1. Ahmad, R. & Buttle, F. (2001). Retaining business customers through adaptation and bonding: a case study of HDoX. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (7), 553 - 573.
2. Ahmad, R. & Buttle, F. (2002). Customer retention management: a reflection of theory and practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 20 (3), 149-161.
3. Andersen, P.H. (2005). Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: the case of Coloplast. *Industrial Marketing Management*, 34 (1), 39-51.
4. Anderson, J.C. & Narus, J.A. (2004). *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
5. Baker, C., Nancarrow, C. & Tinson J. (2005). The mind versus market share guide to brand equity. *International Journal of Market Research*, 47 (5), 525-542.
6. Blois, K.J. (1996). Relationship Marketing in Organizational Markets – when it is appropriate? *Journal of Marketing Management*, 12 (1-3), 107-126.
7. Blois, K. (2008). Exit, voice and loyalty' in business to business markets. *The IMP Journal*, 2 (1), 2-12.
8. Borghini, S., Golfetto, F. & Rinallo, D. (2004). Using anthropological methods to study industrial marketing and purchasing: an exploration of professional trade shows. *Proceedings of 20th IMP Conference*, Copenhagen.
9. Borghini, S., Golfetto, F. & Rinallo, D. (2005). Same place next year: an in-depth analysis of ongoing search among industrial buyers. *Proceedings of 21st IMP Conference*, Rotterdam.
10. Brigham, E.F., Gapenski, L.C. & Daves, P.R. (1999). *Intermediate financial management*. Fort Worth: The Dryden Press.
11. Cova, B. & Salle, R. (2000). Rituals in managing extrabusiness relationships in international project marketing: a conceptual framework. *International Business Review*, 9 (6), 669-685.
12. Coviello, N.E., Brodie, R.J. & Munro, H.J. (1997). Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme. *Journal of Marketing Management*, 3 (6), 501-522.
13. Dholakia, U.M. (2006). How customer self determination influences relational marketing outcomes: evidence from longitudinal field studies. *Journal of Marketing Research*, 43 (1), 109-120.
14. Duboff, R. & Spaeth, J. (2000). *Market Research matters*. John Willey & Sons, Inc.
15. Duboff, R. & Heaton, C. (1999). Employee loyalty: A key link to value growth. *Strategy & Leadership*. 27 (1), 8-13.
16. Dwyer, F.R., Schurr, P.H. & Sejo, O. (1987). Developing buyer-seller relationship. *Journal of Marketing*, 52 (2), 11-27.
17. Flint, D.J., Woodruff, R.B. & Gardial, S.F. (1997). Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships. *Industrial Marketing Management*, 26, 163-175.

18. Ford, D. (1998). *Managing Business Relationships*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
19. Ford, D. (2002). *The business marketing course : managing in complex networks*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
20. Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24 (4) 343-373.
21. Gounaris, S.P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business research*, 58 (2), 126-140.
22. Grönroos, C. (1991). The marketing strategy continuum: toward a marketing concept for the 1990s. *Management decision*, 29 (1), 7-13.
23. Grönroos, C. (1994). Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of Marketing management*, 10, 347-360.
24. Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, dialogue and value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (3), 99-113.
25. Gruen, T.W., Osmonbekov, T. & Czaplewski, A.J. (2006). EWOM: the impact of the customer to customer online know-how exchange on customer value and loyalty. *Journal of Business Research*, 59 (4), 449-456.
26. Homburg, C. & Rudolph, B. (2001). Customers satisfaction in industrial markets: dimensional and multiple role issues. *Journal of Business Research*, 52, 15-33.
27. Hutt, M.D. & Speh, T.W. (2007). *Business marketing management: B2B*. Mason (Ohio): Thompson South-Western.
28. Ivens, B.S. & Pardo, C. (2008). Key-account-management in business markets: an empirical test of common assumptions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23 (3), 301-310.
29. Jones, T.O. & Sasser, W.E. (1995). Why satisfied customers defect? *Harvard Business Review*, (Nov.-Dec.), 88-99.
30. Karakaya, F. (2002). Barriers to entry in industrial markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (5), 379-388.
31. Kempeners M.A. & van der Hart H.W. (1999). Designing account management organizations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (4), 310-327.
32. Kotler, P. (1996). *Marketing Management - Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
33. Kumar, N. & Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for 21 century. *Journal of Retailing*, 80 (7), 317-330.
34. Lacey, R. & Sneath, J.Z. (2006). Customer loyalty programs: are they fair to consumers? *Journal of Consumer Marketing*, 23 (7), 464-470.
35. Lacey, R., Suh, J. & Morgan R.M. (2007). Differential effects of preferential treatment levels on relational outcomes. *Journal of Service Research*, 9 (3), 241-256.
36. Lacey, R. & Morgan R.M. (2009). Customer advocacy and the impact of B2B loyalty programs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24 (1), 3-13.

37. Lam, S.Y., Shankar, V., Erramilli, M.K. & Murthy, B. (2004). Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context. *Academy of Marketing Science Journal*, 32 (3), 293-310.
38. Lilien, G.L. (1987). Business marketing: present and future. *Industrial Marketing and Purchasing*, 2 (3), 3-21.
39. McDonald, M., Millman, T. & Rogers, B. (1997). Key account management: theory, practice and challenges. *Journal of marketing management*, 13 (8), 737-757.
40. Millman, T. & Wilson, K. (1999). Processual issues in key account management: underpinning the customer-facing organization. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (4), 328-337.
41. Morris, M.H. & Holman, J.L. (1988). Source loyalty in organizational markets: A dyadic perspective. *Journal of Business Research*, 16 (2), 117-131.
42. Narayandas, D. & Rangan V.K. (2004). Building and Sustaining Buyer-Seller Relationship in Mature Industrial Markets. *Journal of Marketing*, (July), 63-77.
43. Narayandas D. (2005). Building Loyalty in Business Markets. *Harvard Business Review*, (September), 131-139.
44. Ojasalo, J. (2001). Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (3), 199-218.
45. Prašnikar, J. & Debeljak, Ž. (1998). *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
46. Rauyruen, P. & Miller, K.E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60, 21-31.
47. Reichheld, F.F & Sasser W.E. (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, 86 (5), 105-111.
48. Reichheld, F.F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*. New York: McGraw-Hill.
49. Rojšek, I. (2009). *Ravnanje s ključnimi kupci*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Rossome, J. (2003). Customer satisfaction measurement in a business-to-business context: a conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (2), 179-195.
51. Rust, R.T., Zeithaml, V.A. & Lemon, K.N. (2000). *Driving Customer Equity, How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*. New York: The Free Press.
52. Rust, R.T., Zeithaml, V.A & Lemon K.N. (2004). Customer-centred brand management. *Harvard Business Review*, 82 (9), 110 -118.
53. Ryssel, R., Ritter, T. & Gemünden, H.G. (2004). The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (3), 197-207.
54. Sharma, A. (2006). Success factors in key accounts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21 (3), 141-150.

55. Spekman, R.E. & Carraway, R. (2006). Making the transition to collaborative buyer-seller relationship: an emerging framework. *Industrial Marketing Management*, 35 (1), 10-19.
56. Študijsko gradivo za predmet Informacije za Strateško poslovanje trženja.
57. Študijsko gradivo za predmet Medorganizacijsko trženje.
58. Študijsko gradivo za predmet Poslovne finance.
59. Študijsko gradivo za predmet Poslovanje trženja.
60. Študijsko gradivo za predmet Ravnanje s ključnimi kupci.
61. Študijsko gradivo za predmet Revizija in kontrola trženja.
62. Študijsko gradivo za predmet Strateško poslovanje s poslovno igro.
63. Wengler, S., Ehret, M. & Saab S. (2006). Implementation of Key Account management: Who, why and how? An explanatory study on the current implementation of Key Account management programs. *Industrial Marketing Management*, 35 , 103-112.
64. White, L. & Yanamandram, V. (2007). A model of customers retention of dissatisfied business services customers. *Managing Service Quality*, 17 (3), 298-316.
65. Wilson, R.M.S, Gillian, C. & Pearson, D.J. (1992). *Strategic Marketing Management: Planning, implementation and control*. Oxford: Chartered Institute of Marketing. 615 str.
66. Yanamandram, V. & White, L. (2006). Switching barriers in business-to-business services: a qualitative study. *International Journal of Service Industry Management*, 17 (2), 158-192.
67. Zablah, A.R., Bellenger, D.N. & Johnston, W.J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33 (6), 475-489.
68. Zeithaml, V.A. & Bitner M.J. (1996). *Services marketing*. New York: McGraw-Hill.
69. Žabkar, V. (1999). *Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.