

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VREDNOST ŽIVLJENJSKE DOBE KUPČEVE ZVESTOBE V
SPECIALIZIRANI TURISTIČNI AGENCIJI**

Ljubljana, 19. december 2018

VESNA VIČAR OGRIN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Vesna Vičar Ogrin, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe v specializirani turistični agenciji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Vesno Žabkar

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 19. 12. 2018

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 DEJAVNOST KRIŽARJENJ V OKVIRU PANOGE TURIZMA.....	5
1.1 Dejavnost križarjenj.....	5
1.2 Področje dela turistične agencije, specializirane za prodajo križarjenj.....	9
1.3 Nakupno vedenje turistov v dejavnosti križarjenj	12
1.4 Segmentacija kupcev v dejavnosti križarjenj	14
2 SEGMENTACIJA KUPCEV IZBRANE TURISTIČNE AGENCIJE	18
2.1 Vedenjska segmentacija	19
2.2 Psihografska segmentacija.....	22
2.3 Geografska segmentacija	26
3 VREDNOST ŽIVLJENJSKE DOBE KUPČEVE ZVESTOBE V TURISTIČNI AGENCIJI.....	29
3.1 Kupčeva življenjska doba	30
3.2 Kupčeva zvestoba	32
3.3 Vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe	34
4 VREDNOST ŽIVLJENJSKE DOBE KUPČEVE ZVESTOBE POSAMEZNIH SEGMENTOV	37
4.1 Pregled poslovanja izbrane turistične agencije.....	38
4.2 Vrednost posameznih segmentov glede na vedenjsko segmentacijo.....	39
4.3 Vrednost posameznih segmentov glede na psihografsko segmentacijo	41
4.4 Vrednost posameznih segmentov glede na geografsko segmentacijo	42
5 REZULTATI ANALIZE VREDNOSTI.....	44
5.1 Preverba hipotez	44
5.2 Priporočila za nadaljnje poslovanje.....	45
SKLEP	49
LITERATURA IN VIRI	52

KAZALO SLIK

Slika 1: Model organizacijskega procesa ladijske družbe.....	8
Slika 2: Pot trženja ladijske družbe	10
Slika 3: Model nakupnega vedenja turista	13
Slika 4: Deleži posameznih segmentov glede na vedenjsko segmentiranje (v %).....	21
Slika 5: Deleži posameznih segmentov glede na psihografsko segmentacijo (v %)	25
Slika 6: Deleži posameznih segmentov glede na geografsko segmentacijo v svetovnem merilu (v %)	27
Slika 7: Deleži posameznih segmentov glede na geografsko segmentacijo (v %)	29
Slika 8: Stopnje pripadnosti kupcev in pristop trženja podjetja.....	33
Slika 9: Vrednosti posameznih segmentov v okviru vedenjske segmentacije (v %)	40
Slika 10: Vrednosti posameznih segmentov v okviru psihografske segmentacije (v %)....	42
Slika 11: Vrednosti posameznih segmentov v okviru geografske segmentacije (v %)	43

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vrste turizma, ki definirajo dejavnost križarjenj.....	5
Tabela 2: Napoved izdelave novih ladij križark v prihodnjih desetih letih	9
Tabela 3: Povzetek raziskave segmentiranja potnikov glede na cenovno občutljivost.....	18
Tabela 4: Prikaz pomembnosti kupcev za podjetje glede na zvestobo kupcev in pogostost njihovih nakupov.....	20
Tabela 5: Vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe po posameznih segmentih	38

SEZNAM KRATIC

Angl.	Angleško
AMEM	Austrian Marine Equipment Manufacturers
CIN	Cruise Industry News
CLIA	Mednarodno združenje ladijskih družb (angl. Cruise Lines International Association)
CLV	Vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe (angl. Customer lifetime value)
HAL	Ladijska družba »Holland America Line«
MSC	Ladijska družba »Mediterranean shipping company«
NCL	Ladijska družba »Norwegian Cruise Line«
RCCL	Ladijska družba »Royal Caribbean Cruise Line«

UVOD

Panoga turizma je ena najpomembnejših in stalno rastočih gospodarskih panog (Kotler, Bowen & Markens, 2003, str. 5), znotraj katere je dejavnost križarjenj ena najhitrejših rastočih (Goeldner & Ritchie, 2003, str. 142). V letnih poročilih mednarodnega združenja ladijskih družb za križarjenja (angl. Cruise Lines International Association, v nadaljevanju CLIA) se vsako leto znova navaja zviševanje števila potnikov na križarjenjih, kot tudi rast dejavnosti križarjenj. Pomemben del panoge turizma in posledično dejavnosti križarjenj zavzema trženje križarjenj, ki ga narekuje močna konkurenca in stalno spreminjanje pravil poslovanja v celotni panogi turizma. Bolj kot podjetje pozna potrebe, želje, vedenje in tendence svojih trenutnih in potencialnih kupcev, bolje lahko določi strategijo poslovanja in strategijo trženja (Middleton, 2001). Eno izmed osrednjih vprašanj v trženju kot tudi v trženju turističnih storitev je pridobivanje in še bolj ohranjanje kupcev. V poslovnem okolju praviloma velja, da je pridobivati nove kupce precej dražje kot ohranяти obstoječe, tako kot je potrebno več napora in stroškov, da pripravimo zadovoljne kupce kot nezadovoljne do tega, da zamenjajo svojega trenutnega dobavitelja. Zadovoljen kupec je zvest kupec, zato sta kupčeva zvestoba in njegova življenjska vrednost dva pojma, ki se navezujeta na vprašanje ohranjanja kupcev in posledično kupčevega zadovoljstva. Splet kakovosti, izvedbe in finančne vrednosti je zaznana vrednost storitve oziroma vrednost storitve v očeh kupca.

Kupcu posredovana vrednost je kupčeva zaznava glede na celoten strošek nakupa – vse koristi, ki jih kupec pričakuje ob nakupu v razmerju s ceno, ki jo je odštél ob nakupu. Kombinacija izdelka, storitve, zaposlenih in podobe sestavlja skupno korist v očeh kupca, medtem ko finančni znesek, porabljen čas, vloženo kupčevo delo in napor sestavljajo skupni strošek v očeh kupca. V kolikor je skupna vrednost v očeh kupca višja od skupnega stroška, je kupec zadovoljen in je posledično možnost za ponoven nakup višja kot sicer. V zadovoljstvu kupca leži potencial za doseganje kupčeve zvestobe, da torej podjetje svoje kupce, za katere je vložilo že veliko napora, da jih je pridobilo, tudi zadrži. Cena izgubljenega kupca je izguba, ki jo podjetje utrpi ob kupčevi nezvestobi. V primeru, ko podjetje posluje s posamezniki, je cena izgubljenega kupca pravzaprav izgubljena vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe (Potočnik, 2002).

Vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe je običajno enaka neto sedanji vrednosti celotnega dobička, ki ga podjetje lahko pričakuje od kupca v obdobju ohranjanja odnosa med kupcem in podjetjem (Lilien, Rangaswamy & De Bruyn, 2013). V stalno spreminjajočem se poslovnem okolju v panogi turizma in v spremembah na področju trženja, ki se usmerjajo v dolgoročne odnose med podjetjem in kupcem – torej v ohranjanje kupcev, je potrebno celostno razumevanje kupčeve vrednosti. Vrednost kupca torej ni dobiček enkratnega nakupa, temveč ocena celotnega dobička, ki ga lahko kupec prinese podjetju v času, ko bo ostal temu podjetju zvest. Ker niso vsi kupci enaki v svojih željah,

potrebah ter pogostosti nakupa, je za dobro analizo vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe nujna in smiselna tudi segmentacija kupcev podjetja.

V pričujoči magistrski nalogi sem v ospredje postavila delo turistične agencije, ki je specializirana za prodajo križarjenj. V okviru klasifikacije vrst turizma je področje križarjenj potrebno uvrstiti kot samostojno vrsto turizma oziroma turističnega proizvoda, saj ponuja unikatno doživetje – gre za celostno kombinacijo potovanja, namestitve, ogledov, ponudbe in cene. Dejavnost križarjenj torej združuje dve glavni področji turizma – področje gostoljubja (angl. hospitality industry) in področje potovanj (angl. travel industry).

Glede na poslovanje v turistični agenciji, ki je specializirana v dejavnost križarjenj, je pomen kupčeve zvestobe eden izmed ključnih pojmov, saj je na trgu veliko konkurentov – tako drugih možnosti preživljanja dopusta, kot možnosti pri izbiri ponudnika križarjenja in ne nazadnje tudi možnost neposrednega nakupa pri ladijskih družbah. Osrednje vprašanje, ki sem ga obravnavala v pričujoči magistrski nalogi, je izdelava segmentacije izbranega podjetja, določanje vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe v posameznih segmentih kupcev in posledično določitev vrednosti posameznih segmentov ter potrditev smiselnosti segmentacije. Za obravnavo zgornjega vprašanja sem izvedla in predstavila raziskavo kupcev in njihovega nakupnega vedenja ter jo ovrednotila skozi analizo življenjske vrednosti kupčeve zvestobe.

Pri poslovanju specializirane turistične agencije je poznavanje namer in želja svojih kupcev pomemben dejavnik. Zaradi možnosti izbire tako drugih načinov potovanja, kot drugih ponudnikov enakih križarjenj je v agenciji potrebno dobro poznavanje turističnih storitev. Osnovna turistična storitev je končni dopust kupca – križarjenje, delo posrednika – turistične agencije pa je kupca voditi skozi nakupni proces. To delo zajema pripravo ponudbe za kupca, ki temelji na dejanskih kupčevih zahtevah in potrebah, bo lahko kupec s svojim dopustom nezadovoljen. Kupčeve želje in potrebe so različne – pogojujejo jih različni dejavniki, kot npr. cenovni dejavniki, demografske značilnosti kupca, njegovo življenjsko okolje in drugo. Kupce križarjenj je možno segmentirati po različnih kriterijih. Osnovna delitev za segmentacijo v panogi turizma je delitev turistov po različnih sektorjih turistične ponudbe – segment kupcev hotelskih storitev, storitev turističnih agencij in organizatorjev potovanj, kupcev turistično-prevoznih storitev in storitev, pogojenih z demografskimi značilnostmi (Middleton, 2001). Križarjenja kot prodajni produkt združujejo vse te sektorje, zato je znotraj dejavnosti križarjenj smiselna nadaljnja segmentacija glede na posamezne skupne značilnosti turistov: namen potovanja; vedenjsko segmentiranje; demografske, ekonomske in geografske značilnosti; psihografske značilnosti in življenjski slog; ena izmed podlag za segmentacijo pa je lahko tudi cenovna občutljivost kupca (Middleton, 2001). Poleg teh kriterijev za segmentacijo je eden izmed pomembnejših tudi kriterij pogostosti nakupa, ki se omenja kot specifičen kriterij za

segmentacijo turistov – nakup turistične storitve namreč ni nujno potreben nakup in je zato težje določati vzorce nakupa (Holloway, 2004).

Namen magistrske naloge je izdelati segmentacijo kupcev v izbrani turistični agenciji in določiti, kateri segmenti so z vidika življenjske vrednosti kupčeve zvestobe najbolj relevantni. Skozi analizo rezultatov življenjske vrednosti kupčeve zvestobe po posameznih segmentih sem podala rezultate o pomembnosti posameznega segmenta za turistično agencijo.

Glede na namen magistrske naloge določam sledeče cilje:

- Razložiti ključne pojme pri poslovanju specializirane turistične agencije za križarjenja.
- Na podlagi literature določiti osnove segmentacije za izbrano turistično agencijo in določiti posamezne segmente.
- Teoretično opredeliti pojem življenjske vrednosti kupčeve zvestobe.
- Izvesti raziskavo poslovanja podjetja preteklih štirih let.
- Določiti oziroma izračunati vrednost življenjske vrednosti kupčeve zvestobe po posameznih segmentih.
- Skozi raziskavo in analizo poslovanja preveriti postavljene hipoteze in preko njih določiti ključne segmente izbrane agencije ter njihovo vrednost.
- Na podlagi analize in ugotovljenih vrednostih življenjske dobe kupčeve zvestobe po segmentih podati priporočila za prihodnje poslovanje izbrane agencije.
- Odkrivanje vrzeli v poslovanju – odkriti, ali v trenutnem poslovanju obstajajo tržne vrzeli, ki bi v prihodnje izboljšale poslovanje agencije.

Določevanje različnih segmentov je pomembno za določevanje trženjskih strategij, prav tako pa se lahko na podlagi pričujoče raziskave skozi analizo življenjske vrednosti kupčeve zvestobe določi njihovo privlačnost. Zaradi specifik poslovanja izbrane turistične agencije sem pri segmentaciji izpostavila spodnjo hipotezo:

H1: V izbrani turistični agenciji se kupci razlikujejo v potrebah, v vedenju glede na pogostost nakupa in glede na geografsko-demografske značilnosti.

Skozi raziskavo preteklih štirih let poslovanja in analizo rezultatov po posameznih segmentih sem podala ugotovitve, kakšno vrednost ima posamezen segment za poslovanje turistične agencije glede na analizo življenjske vrednosti kupčeve zvestobe. Predvidevala sem, da se bodo vrednosti posameznih segmentov verjetno razlikovale, ravno te razlike pa so relevantne za nadaljnjo analizo. Na podlagi razlik vrednosti posameznih segmentov se lahko izpostavi tiste segmente, ki so najbolj relevantni, zato je naslednja delovna hipoteza sledeča:

H2: Med vrednostmi življenjske dobe kupčeve zvestobe segmentov glede na kriterij pogostosti nakupa, geografsko-demografske in psihografske značilnosti obstajajo relevantne razlike.

Izjemnega pomena za poslovanje kateregakoli podjetja so stalni oziroma zvesti kupci. Skozi analizo raziskave sem podala rezultate o vrednostih posameznih segmentov v okviru kupčevega vedenja pri pogostosti nakupa. Ker pri poslovanju izbrane turistične agencije do sedaj še ni bila izvedena raziskava na tem področju, je možno sklepati, da bo analiza raziskave podala rezultate o neizkoriščenem potencialu katerega izmed teh segmentov. Tako je naslednja hipoteza sledeča:

H3: V poslovanju turistične agencije obstaja neizkoriščen potencial enega ali več segmentov glede na vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe.

Glede na cilje pričujoče magistrske naloge sem delo v raziskovalnem smislu razdelila v tri sklope in temu odgovarjajočih pet poglavij. V prvem delu naloge, ki ga predstavljata prvi dve poglavji, na podlagi literature predstavila teoretično osnovo področja dela turistične agencije, ki je specializirana za prodajo križarjenj ter po literaturi povzela različne možnosti segmentacije kupcev križarjenj. V drugem poglavju sem glede na poslovanje izbrane turistične agencije določila segmente in opredelila njihovo velikost in smiselnost.

V drugem sklopu dela sem v tretjem poglavju obdelala strokovno in znanstveno literaturo s področja vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe in z njo povezanih pojmov ter jih postavila v perspektivo dejavnosti turistične agencije. V četrtem poglavju sem predstavila analizo poslovanja podjetja in potrebne podatke za računanje vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe. Skozi uporabo formule sem pridobila rezultate o vrednostih življenjske dobe kupčeve zvestobe določenih segmentov. Za raziskavo so uporabljeni realni podatki o opravljenih nakupih pri izbrani turistični agenciji za pretekla štiri leta, ki pa so zaradi varovanja poslovnih rezultatov prikazani v prirejeni obliki. Pridobljeni rezultati so uporabljeni za računanje povprečnih vrednosti posameznih segmentov.

V tretjem sklopu dela oziroma v petem poglavju sem opredelila uporabo koncepta vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe v izbrani turistični agenciji glede na pridobljene rezultate ter preverila zgoraj zastavljene hipoteze. V tem poglavju sem skozi priporočila za nadaljnjo poslovanje povzela glavne ugotovitve pričujoče magistrske naloge in ovrednotila uporabo koncepta vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe po segmentih za nadaljnje poslovanje agencije.

1 DEJAVNOST KRIŽARJENJ V OKVIRU PANOGE TURIZMA

Potrebe ljudi po preživljanju prostega časa so različne – če se posameznik odloči za preživljanje prostega časa izven svojega vsakodnevnega okolja, se ga že lahko definira kot turista. Mihaličeva (2008) po različnih definicijah turista in turizma navaja, da opredelitev turizma in posledično turista določata dva pogoja – potovanje in zadrževanje (dolžina poti), ki je izven kraja običajnega življenjskega okolja. Iz te definicije sledi mnogo možnosti, ki definirajo tudi dejavnost križarjenj znotraj panoge. Za razumevanje pomena pričujoče magistrske naloge za izbrano turistično agencijo sem v tem poglavju opredelila področje dela turistične agencije ter dva ključna pojma, ki se nanašata na nadaljnje delo: nakupno vedenje turistov ter teoretična opredelitev segmentacije kupcev v dejavnosti križarjenj.

1.1 Dejavnost križarjenj

V tabeli 1 so prikazane različne vrste turizma in aplikacija vrst turizma na panogo križarjenj. Razvidno je, da panoga križarjenj pokriva velik razpon vrst turizma, saj je turistična storitev – križarjenje, zelo izoblikovan in hkrati izjemno širok pojem. Če se panoga turizma z vidika potnika deli na tri osnovna področja, ki odgovarjajo potrebam posameznika, tj. namestitvev in prehrana (hotelirstvo), prevoz (transport) in cilj (destinacija) (Kotler, Bowen & Makens, str. 12), so križarjenja dejavnost, ki vsa tri področja združujejo in povezujejo v celoto.

Tabela 1: Vrste turizma, ki definirajo dejavnost križarjenj

Kriterij	Vrsta turizma	Dejavnost križarjenj
1. Smer gibanja	Emitivni, receptivni	Emitivna in receptivna
2. Čas bivanja	Stacionarni, mobilni	Stacionarna in mobilna
3. Sezona	Počitniški, tranzitni ali prehodni, izletni, vikend	Vse možnosti
4. Letni čas	Poletni, zimski	Kadarkoli
5. Starost turistov	Otroški, mladinski, turizem »tretje dobe«	Na ladjah križarkah je ponudba za vse starostne skupine
6. Motiv	Poslovni, počitniški, kongresni, študijski, verski, nakupovalni, kulturni, športni	Vse možnosti – na ladji sami ali pri postankih

Vir: Mihalič (2003, str. 35).

Razvoj modernega pojma križarjenj sega v 60. leta 20. stoletja, ko so se pričele formirati in krepiti ladijske družbe kot odgovor na grožnjo s strani porasta komercialnih potovanj z letalom (Jafari, 2000, str. 301). Križarjenja kot način potovanj v zadnjih letih postajajo vedno bolj zanimiva za turiste in tako dejavnost križarjenj predstavlja vedno bolj pomembno in hitro rastoče področje v panogi turizma. V literaturi obstaja več različnih definicij križarjenj:

- Križarjenja so različno dolga potovanja za razvedrilo s prenočitvijo na potniški ladji, kjer ni poudarka na prevozu, pač pa na doživetju in oddihu. Gre za pavšalna potovanja, pri katerih je začetno in končno пристanišče običajno isto, vendar to ni njuno. Doživljajski vidik se odraža v obiskovanju zanimivih pristanišč z možnostjo izletov, medtem ko imajo potniki na krovu veliko možnosti za oddih in zabavo (Lebe, Fuchs, Mundt & Zollondz, 2012, str. 267).
- Križarjenje je potovanje z ladjo, katerega namen je užitek potnika ob potovanju. Ladje križarke niso namenjene le prevozu potnikov (niso trajekti ali tovarne ladje), temveč jim nudijo polno udobje. Potnikom tako ni bistveno potovati od točke A do točke B, ampak je bistveno potovanje samo (Cartwright & Baird, 1999, str. 19)
- Križarjenje je večdnevno krožno potovanje s hotelsko karakteristiko, pri čemer ni bistven prevoz med začetno, končno točko in vmesnimi točkami, temveč dobrobit potnika. Je pavšalno potovanje z ladjo križarko, ki je namenjena samo tovrstnemu potovanju. Je celostna turistična storitev in samostojna počitniška destinacija, kjer je ladja namenjena le namenu tovrstnega potovanja (Schulz & Auer, 2010, str. 6).

Glede na zgornje definicije gre pri križarjenjih za pavšalno potovanje – je celota vseh potovalnih storitev za ceno enega potovanja (Jafari, 2000, str. 302), pri čemer je organizator potovanja vedno ladijska družba. Potovalne agencije lahko osnovni storitvi (križarjenje), dodajo spremljevalne storitve (prevoz do pristanišča, hotelska namestitve) in s tem ustvarijo svojo ponudbo. So oblika pomorskega ali rečnega turizma, saj je križarjenje neločljivo povezano s plovbo po morjih in rekah. Tu se ločita dve vrsti križarjenj – križarjenja na odprtih morjih in rečna križarjenja. Potovanje z ladjo križarko vključuje prehrano, namestitve, zabavo, animacijo in uporabo celotne ladijske ponudbe ob polni oskrbi potnikov s strani zaposlenih – je celostni produkt. Prav tako je potovanje z vnaprej določeno potjo in postanki v takšnih pristaniščih, kjer lahko potniki uživajo ob naravnih, kulturnih in drugih aktivnostih. Postanki so bistveni sestavni del križarjenj – da se potovanje z ladjo križarko obravnava kot križarjenje, naj bi imelo v programu križarjenja vsaj dve različni pristanišči. Da je potovanje z ladjo križarjenje, mora biti poleg zgornjih pogojev izpolnjen še slednji – ladja križarka je namenjena le temu potovanju in mora biti ne le transportno sredstvo, temveč tudi hotel, restavracija in zabavišče z možnostjo izobraževanj, druženja in športnega udejstvovanja (Schulz & Auer, 2010, str. 7).

V praksi obstajajo primeri ladijskih družb, ki predstavljajo izjeme na trgu glede zgornjih pravil. Tako norveška ladijska družba Hurtigruten za svoje ladje v zimskem času ponuja možnost tako trajektnega prevoza kot križarjenja (Skaalsvik & Olsen, 2013, str. 426). Ladijska družba Cunard nudi križarjenje preko Atlantskega oceana z odhodom iz Southamptonu do izkrcaja v New Yorku brez vmesnih postankov kot spomin na nekdanje linijske proge med kontinenti (Lebe, Fuchs, Mundt & Zollondz, 2012, str. 269). Pri obeh ladijskih družbah gre za visok nivo storitve na njihovih ladjah, veliko število zaposlenih, ki skrbijo za udobje potnikov in bogato ponudbo dodatnih storitev na ladji s poudarkom na

doživetju potnika, zato se tovrstna potovanja ne morejo uvrščati drugam kot med križarjenja.

Eden izmed osrednjih pojmov v panogi križarjenja je pojem ladijske družbe. Ladijska družba (v slovenskem jeziku se velikokrat uporablja tudi termin ladjar) je krovno podjetje ter lastnik tako ladij križark kot tudi posamezne blagovne znamke in vzpostavljenih tržnih poti. Za trenutno najmočnejše ladijske družbe v globalnem svetu veljajo štiri korporacije, imenovane tudi »Velike štiri« (angl. The Big Four) (Schulz & Auer, 2010, str. 45). Največja izmed štirih družb je korporacija »Carnival Corporation«, ki pod svojim okriljem združuje ladijske družbe AIDA Cruises, Carnival Cruise Line, Costa Crociere, Cunard Line, Holland America Line (v nadaljevanju HAL), P&O Cruises, P&O Cruises Australia, Princess Cruises in Seabourn Cruise Line. Druga največja je »Royal Caribbean Cruise Line« (v nadaljevanju RCCL), ki združuje ladijske družbe Azamara Cruises, Pullmantur, Royal Caribbean International, Celebrity Cruises in TUI Cruises. Tretja ladijska družba je »Norwegian Cruise Line Holdings«, ki združuje ladijske družbe Norwegian Cruise Line (v nadaljevanju NCL), Oceania Cruises in Regent Seven Seas Cruises. Četrta izmed velikih ladijskih družb je edina samostojna ladijska družba, ki je še vedno v lasti posameznikov, tj. italijanske družine – ladijska družba MSC Crociere (v nadaljevanju MSC) (Chanev, 2015). Zgoraj naštetih ladijske družbe ter mnogo drugih manjših ladijskih družb je združenih pod okrilje mednarodne trgovinske organizacije CLIA. Njen namen je promoviranje dejavnosti križarjenj z združevanjem ladijskih družb, izobraževanjem turističnih agencij in agentov in analiziranjem ter predvidevanjem poslovanja dejavnosti (Goeldner & Ritchie, 2003, str. 146). Najbolj vidna dejavnost organizacije so letna poročila dejavnosti križarjenj, v katerih predstavlja ekonomski vpliv in dosežke kot tudi prihodnja predvidevanja poslovanja znotraj dejavnosti.

Ker je dejavnost križarjenj kot navedeno zgoraj izjemno hitro rastoča dejavnost znotraj panoge turizma, se spreminja tudi ravnotežje moči znotraj dejavnosti. Tako Cartwright in Baird v publikaciji iz leta 1999 kot velike štiri imenujeta ladijske družbe Carnival, RCCL, P&O in NCL. Skozi leta so se nekatere ladijske družbe združile oziroma prešle po okrilje drugih korporacij (kot je npr. P&O prešla pod okrilje korporacije Carnival ali združitev Star Cruises in NCL), kar je potrebno upoštevati pri analizah trga – vse temeljijo na trenutnem stanju dejavnosti križarjenj in predvidevajo prihodnje stanje glede na napovedi ladijskih družb ali pristojnih organizacij, kot npr. letna poročila organizacije CLIA.

Ladijska družba je kot lastnica celotnega sistema odgovorna za organizacijo poslovanja in vsa področja dela znotraj tega sistema. Na sliki 1 je prikazan model organizacijskega procesa, ki ga narekuje dejavnost križarjenj in ki vključuje večino vidikov področij dela ladijske družbe (Schulz & Auer, 2010, str. 43). Ladijske družbe so aktivni sodelavci na trgu, kjer je prisotna močna konkurenca in delujejo v globalnem mednarodnem poslovnem okolju, zato je nujno konstantno spremljanje razvoja trga. Izjemno pomembna je strategija

ladijske družbe, ki zajema poslovni model in načrt razvoja ladijske družbe – od gradenj novih ladij (z upoštevanjem razvoja trga), pristanišč, infrastrukture mest postankov, planiranja poti plovbe ladij križark pa do pogojev poslovanja. Pomembno je tudi trženje turistične storitve znotraj ladijske družbe – analiza, spremljanje in vzpodbujanje povpraševanja in posledično trga, določanje tržnih segmentov (glede na poslovni model ladijske družbe), določanje cen, distribucije in trženjskega komuniciranja. Po navedbah CLIA poročil so ladijske družbe pod okriljem CLIA organizacije skupno v letu 2016 ustvarjale delovna mesta in posledično zaposlovale 1.021.168 ljudi, zato je pri ladijskih družbah eden izmed najpomembnejših vidikov poslovanja tudi upravljanje s človeškimi viri, ki so tako kot v marsikateri drugi organizaciji eni izmed ključnih nosilcev uspeha. Tako je kadrovanje izjemno pomembno, saj ladijske družbe zaposlujejo ljudi tako na ladjah križarkah kot v spremljevalnih dejavnostih in pri zunanjih izvajalcih. Zaradi raznovrstnosti vseh naštetih dejavnikov je pomemben organizacijski vidik dejavnosti tudi kontroling s preverjanjem usklajenosti poslovanja tako ladijske družbe na vseh nivojih kot zunanjih izvajalcev. Pod področje kontrolinga se lahko uvrsti tudi vzdrževanje organizacije ter dolgoročen in/ali trajnostni razvoj.

Slika 1: Model organizacijskega procesa ladijske družbe



Vir: Schulz & Auer (2010, str. 43).

Posebno področje znotraj organizacijskega procesa je razvoj flote v okviru strateškega razvoja in načrtovanja. Razvoj novih ladij in inovacij je v spreminjajočem se trženjskem okolju, kateremu je uporaba spleta prinesla povezljivost, informiranost kupcev in transparentnost komuniciranja, glede na množico informacij na tem področju, postal vodilni faktor komunikacije in trženja (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017). Iz ekskluzivnosti ladijskih družb, luksuza, ki so ga križarjenja in ladje križarke predstavljale ter visokega nivoja ponudbe, storitev in strežbe v preteklosti se je z razvojem dejavnosti križarjenj in ladij križark poudarek prestavil na raznovrstno aktivno ponudbo na ladjah

samih in grajenje vedno večjih in vedno bolj inovativnih ladij križark. Izjemno povpraševanje, ki je prisotno v dejavnosti turizma, se odraža tudi v napovedih ladijskih družb, ki tekmujejo v gradnji vedno več, vedno večjih in vedno boljših ladij križark. Eden izmed pomembnih kriterijev analize rasti dejavnosti je torej število ladij križark, ki so že predane v uporabo ali so še v stopnji izdelave oziroma napovedi. V tabeli 2 je zato prikazano trenutno stanje napovedi ladijskih družb za gradnjo novih ladij križark za prihodnjih deset let, povzeto po poročilu Johna Kuehmayerja, ustanovitelja nekdanje organizacije »*Austrian Marine Equipment Manufacturers*«, ki v imenu organizacije še vnaprej izdaja relevantna poročila v dejavnosti križarjenj (v nadaljevanju AMEM) ter organizacije »*Cruise Industry News*« (v nadaljevanju CIN).

Tabela 2: Napoved izdelave novih ladij križark v prihodnjih desetih letih

Leto	Število novih ladij križark – AMEM	Število novih ladij križark – CIN
2018	17	15
2019	26	24
2020	21	19
2021	17	13
2022	13	15
2023	6	7
2024	8	5
2025	1	4
2026	2	3
2027	1	1
Skupaj	112	106

Vir: Cruise Industry news (2018); Austrian Marine Equipment Manufacturers (2018).

Zgornje številke lahko primerjamo s podatkom, da je bilo v letih 2008–2017 dokončanih in predanih v uporabo 87 novih ladij križark. V tabeli 2 so prikazani podatki za prihodnje desetletje, vendar lahko glede na razliko pri napovedih za prihodnjih pet in nadaljnjih pet let sklepamo, da bo število dokončanih ladij križark ob predvidevanju enakih pogojev v panogi turizma precej večje. Dejavnost križarjenj je tudi glede na prihodnje napovedi ladijskih družb izjemno pomembna in rastoča dejavnost znotraj panoge turizma.

1.2 Področje dela turistične agencije, specializirane za prodajo križarjenj

Znotraj organizacijskega procesa ladijske družbe zavzema področje trženja izjemno pomembno mesto. Kot je razvidno s slike 1, je sestavni del področja trženja tudi distribucija in vzpostavljanje trženjskega komuniciranja, kamor lahko opredelimo tudi vlogo turistične agencije. Poročilo CLIA (2017) navaja, da so turistične agencije ključnega pomena pri planiranju in odločanju kupcev križarjenj, saj se pri nakupu križarjenj kar 70 % kupcev odloči za nakup preko turistične agencije, medtem ko je pri nakupu drugih turističnih proizvodov ta delež 37 %. Na sliki 2 je prikazana poenostavljena pot trženja od

ladijske družbe do kupca preko posrednika, kar je vloga turistične agencije ali organizatorja potovanj.

Slika 2: Pot trženja ladijske družbe



Vir: Lastno delo.

V procesu organiziranja preživljanja prostega časa, namenjenega dopustu, se turisti srečujejo z dvema osnovnima možnostma: dopust si lahko organizirajo sami ali pa organizacijo zaupajo podjetjem na turističnih trgih. Organizacijsko se tako tovrstni turizem deli na individualni (s posredovanjem turistične agencije ali brez) ter pavšalni ali organizirani. Podjetja, ki delujejo na turističnih trgih, lahko na različne načine oblikujejo ponudbo, s katero zadovoljijo eno ali več različnih potreb potnika: potrebo po prevozu, potrebo po namestitvi, prehrani ter še marsičem, kar je za potnika pomembno. Glede na razdelitev slovenskega trga turističnih podjetij se v literaturi pojavljata dva pojma: organizator potovanj in turistična agencija (Mihalič, 2008). Organizatorji potovanj so podjetja, ki povežejo različne turistične proizvode v celotno – pavšalno turistično storitev in jih kot take tudi prodajajo kupcem, medtem ko turistične agencije le prodajajo že sestavljena pavšalna potovanja. Zaradi specifik, ki delujejo na trgu križarjenj, so podjetja, ki so specializirana za prodajo proizvoda križarjenj lahko organizatorji potovanj (v primeru organizacije spremljevalnih storitev za križarjenje, kot so prevoz do pristanišča, hotelska namestitve pred ali po križarjenju ipd.) kot tudi posredniki pri prodaji križarjenja. Zato sem v nadaljevanju za podjetja, specializirana za prodajo proizvoda križarjenj uporabila skupni termin »turistične agencije«. V praksi se to razlikovanje odraža tako, da organizator križarjenja poleg samega križarjenja ponuja v pavšalni ponudbi še npr. letalski prevoz, hotelsko namestitev in turistično vodenje ter spremstvo turističnega vodnika ali spremljevalca skozi čas križarjenja. To pavšalno ponudbo lahko kupec rezervira in vplača tudi pri drugi turistični agenciji, ki sama ni neposredno organizator in bo opravila vlogo posrednika. Kupec bo torej za enako ceno dobil enako ponudbo, saj bo turistična agencija rezervacijo morala opraviti pri organizatorju križarjenja in ne neposredno pri ladijski družbi – v nasprotnem primeru namreč kupec ne bo deležen vseh storitev, ki so vključene v pavšalno ponudbo organizatorja križarjenja. V praksi se za pavšalno potovanje, v katerega

je poleg križarjenja poleg dodatnih storitev vključeno spremstvo turističnega vodnika ali spremljevalca, uporablja termin »skupinsko križarjenje«.

Ker je križarjenje že v osnovi definirano kot pavšalni proizvod, se lahko pot do končnega porabnika – turista določi po verigi distribucije glede na specifične trga. V primeru trga križarjenj gre za pot od turistične ponudbe (turistična storitev – križarjenje) in turističnega povpraševanja (kupec – turist), med katerima je eden ali več posrednikov. Pot je lahko neposredna ali pa poteka preko posrednikov – turistične agencije in/ali preko organizatorja potovanja ali obratno. Ceno križarjenj za določen trg določajo ladijske družbe enotno za celoten trg, zato vsi ponudniki tega križarjenja na trgu dostopajo do enake cene in lahko kupec dostopa do enake ponudbe preko različnih turističnih agencij. Izjemoma lahko ceno križarjenja določi organizator potovanja, kjer gre za zakup večjega števila kabin ter kombinacijo storitev, ki spremljajo križarjenje – le v tem primeru cene ne določi ladijska družba.

Turistične agencije in organizatorji potovanj so izjemno pomemben člen v procesu trženja ponudbe ladijske družbe. Posebno mesto imajo seveda specializirane turistične agencije za križarjenja, saj so nekatere agencije uradni zastopniki ladijskih družb, medtem ko so splošne agencije nadaljnji posredniki. Ladijske družbe na vsakem trgu sodelujejo le z določenimi turističnimi agencijami, s katerimi imajo sklenjeno pogodbo o sodelovanju. To so velikokrat specializirane turistične agencije ter večje splošne turistične agencije na določenem trgu. Vse druge turistične agencije lahko rezervacijo križarjenja opravijo preko turističnih agencij, ki so uradni zastopniki ladijske družbe. Na ta način se vzpostavlja distribucijska veriga, kjer so na vsaki ravni višje prisotni strokovnjaki, ki imajo več znanja.

S kupčeve perspektive je vloga posrednikov – turističnih agencij, zagotoviti ustrezno ceno ob podajanju dodatnih informacij in hkrati zagotavljanju varnosti nakupa. Enako velja tudi za kupce križarjenj, ki se odločijo za nakup križarjenja pri turistični agenciji. Poleg osnovne vloge – posredovanja pri nakupu križarjenja, nudi turistična agencija enako kot pri drugih storitvenih podjetjih mnogo spremljevalnih procesov. Ti procesi so podajanje informacij, svetovanje, sprejemanje naročil, zaračunavanje, plačevanje, varovanje kupca in odnos do kupca. Ti procesi sestavljajo storitveni cvet, ki združuje informacijske in fizične procese na ravni razširjene storitve (Kodrin 2011, str. 131). Prednosti rezervacije križarjenja preko turistične agencije, kot jih povzema npr. spletni portal »Cruise Fever« (2018), so:

- Znanje agentov – svetovanje pri izbiri križarjenja glede na specifične zahteve vsakega kupca zaradi poznavanja križarjenj.
- Cena – cene križarjenj določa ladijska družba, zato je le-ta enaka ne glede na mesto rezervacije oziroma tržno pot – cena križarjenja brez ali z uporabo posrednika je

enaka. Pri posredniku, ko je ta tudi organizator potovanja, je lahko cena križarjenja celo nižja.

- Prihranek časa in dosegljivost turistične agencije – zaradi vloge svetovanja lahko kupec prihrani veliko časa pri nakupu, prav tako pa so sedaj turistične agencije izjemno dostopne preko spleta ali telefona.
- Pomoč strankam – svetovanje glede dodatnih storitev, kot npr. turistično zavarovanje, pomoč pri zapletih in reševanju pritožb, različne možnosti plačila idr.
- Dodatne ugodnosti – turistične agencije lahko zaradi sodelovanja in dobrega odnosa, ki ga imajo z ladijskimi družbami, ob rezervaciji uredijo dodatne želje in izjeme za kupca, ki sicer niso možne (kot npr. dodelitev boljše kabine od vplačane s strani kupca, dodelitev višje palube ipd.).

Vloga turistične agencije je torej pomembna tako z vidika kupca skozi njegov nakupni proces kot z vidika ladijske družbe. Tako ostaja pomembna ne glede na spreminjajoče se tržno okolje.

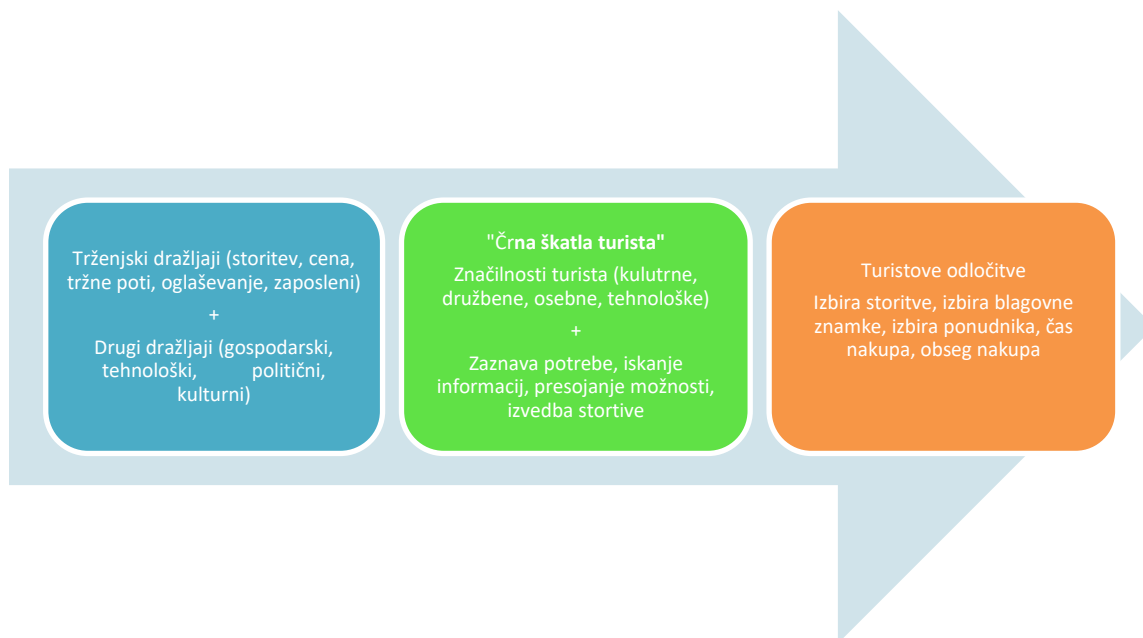
1.3 Nakupno vedenje turistov v dejavnosti križarjenj

Za turistično agencijo, ki je specializirana za križarjenja, je eden izmed pomembnejših dejavnikov uspešnega poslovanja razumevanje nakupnega vedenja kupcev. Ključna naloga trženja v turistični agenciji je poznati turiste in njihove želje, potrebe in probleme, razumeti, kako se vedejo in zakaj se tako vedejo ter kaj jih spodbudi k takšnem vedenju (Juvan, Gomezelj Omerzelj & Uran Maravić, 2017). Turistične agencije, ki razumejo turistove reakcije na storitveno ponudbo, ceno, tržne poti, trženjsko komuniciranje, ljudi, fizične dokaze, procese in kakovost storitev, ki jih ponuja turistična organizacija, imajo v primerjavo s tekmeci veliko konkurenčno prednost (Kodrin, 2011, str. 74). Iz nakupnega vedenja izhaja nakupni proces kupca, ki je v dejavnosti križarjenj v okviru storitev sestavljen iz treh stopenj: prednakupne, nakupne in ponakupne stopnje. V prednakupni stopnji gre za zaznavo potrebe, zbiranje informacij in ocenjevanje možnosti; v nakupni stopnji gre za zbiranje konkretnih ponudb in izbiro ene izmed njih (dogovor za izvajanje storitve) ter dejansko križarjenje; v ponakupni stopnji pa za ocenjevanje le-tega in nadaljnje namene kupca.

Nakupno vedenje turista je najlažje prikazati z modelom t. i. »črne skrinjice« (Kotler, 2003, str. 201), saj gre pri nakupu turističnih storitev običajno za zapleteno nakupno vedenje. Na sliki 3 je prikazan model nakupnega vedenja turista z osnovnimi tremi koraki: »dražljaji«, »črna skrinjica« in »odločitve«. Tak model nakupnega vedenja velja tudi za specializirano turistično agencijo za križarjenja, saj je veljaven v situacijah, kjer je stopnja vpletenosti kupca v nakup velika zaradi cene ali izjemnosti nakupa. »Dražljaji« so v grobem vplivni dejavniki in motivi za nakup križarjenja, korak »črne škatle« je proces

odločanja, izbira oziroma dokončna odločitev pa je skupek prvih dveh in zmožnosti (finančne ter časovne) turista za nakup.

Slika 3: Model nakupnega vedenja turista



Vir: Kodrin (2011, str. 73).

Kupec se lahko odloči za direkten nakup pri ladijski družbi, lahko izbere turistično agencijo ali organizatorja potovanj – to je vpliv različnih trženjskih dražljajev. Na odločitev, ali bo nakup križarjenja izvedel, pa vplivajo predvsem tisti dražljaji, ki se jih lahko obravnava kot motive za nakup križarjenja. Skozi razumevanje motivov za nakup križarjenja se lahko razume tudi kupčevo nakupno vedenje ter posledično segmentira kupce ter pravilno usmerja trženje in poslovno strategijo turistične agencije. Avtorja Kam in Petrick (2011) sta skozi temeljito izpraševanje kupcev križarjenj utemeljila glavne motive za križarjenje: pobeg iz običajnega okolja, sprostitev, prestiž, utrditev odnosov in preživljanje časa z bližnjimi, druženje in spoznavanje novih ljudi, izkušnja novosti, udobnost, destinacije, aktivnosti, ponudba na ladji, ljubezen do morja, vreme, zaznana vrednost in ustno izročilo (Kam & Petrick, 2011, str. 388–389. Tudi Schulz in Auer (2010) v svoji monografiji izpostavljata različne prednosti kot motive za izbiro križarjenja za način dopustovanja: brezskrben dopust, sprostitev, počitek in razvajanje, mnogo možnosti za preživljanje prostega časa, spoznavanje različnih držav, kultur in pokrajin, edinstvena oblika dopustovanja, velika možnost izbire križarjenja, možnost nakupovanja (tako na ladji kot na kopnem), možnost novih prijateljstev, skupinske aktivnost na ladji in na kopnem, izobraževanje in nabiranje izkušenj (preko izbire ekspedicijskih potovanj, izletov ali predavanj in tečajev na ladji, prilagajanje interesom posameznika, varnost, dober ugled, pavšalna cena (Schulz & Auer, 2010, str. 112). Avtorja navajata tudi naslednje slabosti izbire križarjenja kot motive proti tovrstni izbiri: visoka cena, dolgočasnost in omejenost

na ladjo križarko, pretežno starejša populacija ali družine, visok nivo formalnosti in vedenja potnikov, nadzorovanost in sledenje pravilom varne plovbe (npr. prepovedano kajenje, razen na zato določenih mestih), kratki postanki in omejenost na čas postanka, kabine so manjše kot hotelske sobe ter ladijske kopalnice (premalo osebne prostora), gneča na javnih prostorih, vprašanje varnosti in terorizma, morska slabost in nevarnost drugih hitro nalezljivih bolezni (Schulz & Auer, 2010, str. 113). Vsi ti dražljaji vplivajo na odločitev, ali se bo kupec odločil za nakup križarjenja ali ne.

1.4 Segmentacija kupcev v dejavnosti križarjenj

Strategija trženja podjetja se običajno začne s segmentacijo – razdelitvijo trga na posamezne skupine, ki temeljijo na skupnih geografskih, demografskih, psiholoških in vedenjskih lastnostih (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017, str. 47). Na podlagi segmentacije se določi trženjsko strategijo poslovanja podjetja z izbiro ključnih segmentov. Tržno segmentiranje je mogoče opisati tudi kot kreativni in ponavljajoči se postopek, ki omogoča zavajanje konkurenčne prednosti organizacije in ga je potrebno periodično prilagajati spremembam na trgu, kajti obstoječi tržni segmenti, ki so za podjetje smiselni in koristni v trenutni fazi poslovanja ali časovnem obdobju, ni nujno da bodo enako smiselni in koristni tudi v drugih fazah ali časovnih obdobjih poslovanja (Radonjič & Iršič, 2011, str. 293). Osnovni cilj segmentiranja kupcev je zagotoviti konkurenčno prednost podjetja na osnovi diferenciranja (Tavčar, 2000, str. 46), poleg tega pa so koristi segmentacije v panogi turizma predvsem (Brezovec & Nemec Rudež, 2009, str. 99–100):

- Boljše zadovoljevanje potreb turistov, saj se njihove potrebe močno razlikujejo.
- Povečevanje dobička skozi izvajanje različne cenovne politike za različne segmente.
- Višja rast prodaje zaradi boljše zaznane vrednosti pri specializiranih turističnih agencijah.
- Usmerjeno trženjsko komuniciranje.
- Spodbujanje inovativnosti, hitrejše uvajanje novih storitev in ponudbe.
- Odkrivanje tržnih vrzeli.
- Povečevanje tržnega deleža v posameznem segmentu – manjša podjetja v panogi turizma težko dosežajo višje tržne deleže, medtem ko v posameznih segmentih lažje dosežejo večji tržni delež.

Za segmentiranje trga obstajajo različne spremenljivke, ki določajo posamezne segmente. V literaturi se navaja za osnove segmentacije dva možna pristopa – določanje tržnih segmentov na podlagi geografskih, demografskih, psihografskih značilnosti porabnikov ali na podlagi vedenja kupcev – odzivov na korist, priložnost uporabe ali blagovne znamke (Kotler & Keller 2009, str. 213–226). Pri prvem pristopu gre za osnovno razdelitev porabnikov glede na določene lastnosti, nato pa se skozi analiziranje kupcev in njihovih nakupnih navad določi segmente in ugotavlja nadaljnje smernice za segmentacijo kupcev.

Pri drugem pristopu pa se vnaprej določi segmente glede na predvidevanje koristi, nato pa se skozi analiziranje odzivov kupcev preverja smiselnost zastavljenih segmentov. Pri trženjski strategiji specializirane turistične agencije, ki je usmerjena v kupce, je smiselno segmente kupcev ugotoviti iz vedenja kupcev oziroma turistov ter s tem potrditi ali spremeniti strategijo poslovanja podjetja.

Ne glede na pristop so smernice segmentiranja enake – gre za delitev kupcev po njihovih željah in odzivih na trženjske aktivnosti. Pri geografskem segmentiranju se trg razdeli na različne geografske enote, ki so primerne glede na dejavnost, za katero določamo segmente. Gre za delitev na npr. tržna področja (evropski trg, svetovni trg, posamezni kontinenti), posamezne države, delitev na regije znotraj države ali regije z več državami (npr. Koroška, ki zajema Slovenijo in Avstrijo), narode (npr. Slovenci in zamejski Slovenci), mesta. Za upoštevanje demografskih spremenljivk se segmente določi glede na starost, spol, izobrazbo, vero, raso, narodnost, družbeni sloj, prihodek, poklic, izobrazbo ipd. Demografske spremenljivke so za segmentiranje porabnikov najbolj priljubljene, saj so pogosto povezane s porabnikovimi željami, preferencami in pogostostjo uporabe in jih je sorazmerno enostavno meriti (Kodrin, Kregar Brus & Šuster Erjavec, 2013, str. 108). Pri upoštevanju psihografskih spremenljivk se segmente določi glede na kupčev življenjski slog, njegovo osebnost in vrednote. Pri tovrstni segmentaciji obstaja veliko kriterijev – delo, hobiji in interesi, družabni dogodki, prazniki, počitnice, zabava, nakupovanje, šport idr. Velikokrat so psihografske spremenljivke povezane z demografskimi spremenljivkami, saj se medsebojno pogojujejo. Pri vedenjskem segmentiranju se za kriterije upošteva priložnost nakupa ali v turizmu namen potovanja; korist, ki jo kupec ima, zahteva ali pričakuje glede na nakup (varčnost, udobje, kakovost); uporabniški status oziroma pogostost nakupa (enkratni kupec, večkratni kupec, redni kupec); stopnja uporabe oziroma pogostosti nakupa in raven zvestobe; pripravljenost na nakup; odnos do izdelka.

Periodično izvajanje raziskav podjetja za segmentacijo odkriva nove tržne priložnosti in odkrivanje tržnih vrzeli – določanje specifičnih, ožje določenih segmentov, ki jih združuje posebna kombinacija koristi (Radonjič & Iršič, 2011, str. 293). Za tržne vrzeli, ko so odkrite, je oblikovanje trženjskega spleta za podjetja lažje, saj lahko še bolj natančno ustrezajo potrebam porabnikov. Tako so v preteklosti križarjenja predstavljala tržno vrzel znotraj panoge turizma, a je dejavnost križarjenj sedaj v izjemnem porastu in je potrebno tržne vrzeli iskati že znotraj dejavnosti.

Tržno segmentiranje se lahko izvede na podlagi različnih kriterijev, vendar ni vsako segmentiranje smiselno in učinkovito. Na podlagi poslovnega in tržnega okolja turistične agencije je potrebno določiti pristop k segmentaciji ter izbrati ključne dejavnike za segmentacijo kupcev, na podlagi katerih se oblikuje tržne segmente. Da je segmentiranje učinkovito, morajo segmenti ustrezati določenim pogojem (Radonjič & Iršič, 2011, str. 294; Brezovec & Nemec Rudež, 2009, str. 110):

- Merljivost – velikost in kupna moč segmenta mora biti izmerljiva.
- Velikost – tržni segmenti morajo biti dovolj veliki, da so dobičkonosni.
- Dostopnost – segment mora biti dosegljiv z določenimi orodji tržnega komuniciranja.
- Diferenciranost – vsak tržni segment mora biti določen in specifičen, da se po lastnostih toliko razlikujejo, da je zanje smiselno oblikovati različne trženjske programe.

Tudi skozi nakupno vedenje turistov v dejavnosti križarjenj, kot je prikazano na sliki 3, se lahko v vsakemu izmed treh korakov nakupnega vedenja najdejo smernice za segmentacijo turistov. V koraku »dražljaji« so smernice za segmentacijo v npr. tehnoloških in kulturnih dražljajih – turist se pri odločanju za križarjenje odloča med različnimi ladjami križarkami, ki so različno tehnološko napredne, ali pa že v osnovi obstaja zanj motiv tehnologije ladij kot odločilen motiv za nakup križarjenja. Pomemben dejavnik pri izbiri križarjenja je tudi možnost ogleda več različnih kulturnih mest, ki jih vključuje program križarjenja in je to bistven dražljaj za rezervacijo križarjenja. Eden izmed najpomembnejših dejavnikov nakupa križarjenja je vsekakor tudi cena križarjenja, kar je lahko tudi osnova za segmentacijo kupcev. V koraku »črne škatle turista« je eden izmed bistvenih kriterijev za segmentacijo – turistove značilnosti (kulturne, družbene, osebne in psihološke). Tudi v zadnjem, odločilnem koraku leži osnova za segmentacijo turistov oziroma kupcev – npr. čas nakupa (npr. ali se turist za nakup križarjenja odloči pol leta vnaprej, tri mesece vnaprej, mesec vnaprej) ali izbira blagovne znamke – ladijske družbe.

V dejavnosti križarjenj ima vsaka ladijska družba usmeritev na določen segment znotraj dejavnosti same. Vse ladijske družbe ciljajo na svetovni trg in niso usmerjene v določeno geografsko segmentacijo, so pa usmerjene v različne segmente z vidika demografskih in psihografskih značilnosti. Na področju turizma so predvsem geografske in demografske značilnosti velikokrat povezane (npr. prebivalec mesta Miami v ZDA se bo večkrat odpravil na križarjenje z odhodom iz pristanišča Miami kot prebivalec Evrope, saj za slednjega velik dodatek k ceni križarjenja pomeni tudi prevoz do pristanišča), a osnovna geografska segmentacija kljub temu ostaja pomembna. Avtorja Cartwright in Baird (1999, str. 78–88), navajata tri osnovne kriterije za tržne segmente na področju križarjenj: narodnost, profil kupcev (njihov življenjski cikel) in tip križarjenja posameznim segmentom pa določita tudi največje ladijske družbe. Pri narodnosti kupcev so tržni segmenti sledeči: trg ZDA in Kanade (Princess Cruises, RCCL, NCL, HAL, Costa, Carnival, Celebrity), trg Velike Britanije (P&O Cruises, Fred Olsen), trg Japonske (Mitusi OSK, Nippon Yusen Kabushiki Kaisha), trg Nemčije (Neckermann Seereisen, Hapag-Lloyd; sedaj tudi AIDA) in trg Italije (Costa Cruises, MSC). Glede na profil kupcev sta jih razdelila v dva segmenta: družine (Disney, Carnival) ter starejši in upokojenci (HAL, Princess). Glede na tip križarjenja pa sta določila segmente kupcev standardnih križarjenj, kupce ekspedicijskih križarjenj, tematskih križarjenj in kupce bolj privatnih križarjenj. Kljub tej osnovni segmentaciji večina ladjarjev zaradi raznolike ponudbe na ladjah

križarkah in zaradi prisotnosti na različnih trgih večina ladijskih družb v vseh segmentih nastopa hkrati.

Avtorja Georgsdottir in Oskarsson (2017) v nedavni raziskavi segmentacije in targetiranja v dejavnosti križarjenj izpostavljata, da so najbolj smiselni sociološko-demografski kriteriji segmentacije – geografska segmentacija, segmentacija na osnovi življenjskega cikla ter cenovna segmentacija. V okviru geografske segmentacije poudarjata, da je glede na specifično križarjenj le-ta nujna, saj je na križarjenjih več potnikov, ki živijo blizu pristanišča ali v mestih z več povezavami do pristanišča kot tistih, ki živijo dlje in s slabšimi povezavami do pristanišča odhoda. Kot naslednji ključni kriterij segmentacije navajata življenjski oziroma družinski cikel, ki vpliva na izbor ladijske družbe, ladje križarke in posledično križarjenja. Tudi v tej raziskavi sta izpostavljena dva segmenta – družine in odrasli potniki. Ne gre torej več za delitev na družine in starejše ter upokojene, kot sta izpostavila Cartwright & Baird, temveč z delitev na družine in na polnoletne potnike (angl. adult only ships). Ladijske družbe že ponujajo ladje križarke s področji, kamor osebe pod 18. let nimajo vstopa (»oaze miru«, področja z bazeni ipd.), kar kaže na razširitev trga s starejše na mlajšo populacijo. Kot tretji kriterij segmentacije pa avtorja izpostavljata ceno križarjenja oziroma dohodek kupca križarjenja. Navajata, da so križarjenja še vedno obdržala status višje cenovnih luksuznih potovanj, a so ladijske družbe že preusmerile pozornost na srednji plačni razred ter mlajše kupce, ki so običajno cenovno bolj občutljivi. Avtorja poleg zgoraj opisane segmentacije kupcev navajata tudi druge možne kriterije segmentiranja. Glede na socialno-ekonomsko segmentacijo se lahko kupce deli glede na ladijske družbe: standardni ladjarji, v raziskavi poimenovani kot »first class cruise lines« (velike ladje (od 2.000 potnikov navzgor), majhne kabine, tedenska križarjenja, prijazna družinam, usmerjena v aktivnosti in zabavo), ladjarji premium razreda »premium class cruise lines« – (srednje velike ladje (do 3.000 potnikov), večje kabine, najmanj tedenska a večkrat daljša križarjenja, usmerjena v odrasle potnike, največkrat pare, usmerjena v sprostitev), luksuzni ladjarji, »luxury class cruise lines« (manjše ladje (do 1.500 potnikov), velike kabine, potovanja od 10 dni in daljša, usmerjena v strežbo gostom in sprostitev) in posebni ladjarji (»specialty cruise lines«, to so ladijske družbe z manjšimi ladjami križarkami z manj raznolike ponudbe na ladji, a ponujajo daljša križarjenja s postanki v manjših, manj turističnih mestih in s tem nudijo bolj pristno izkušnjo kraja, poudarek na sprostitvi, kulinariki in vrhunski postrežbi na ladji križarki). Avtorja navajata še druge možne kriterije segmentacije potnikov, kot so pogostost nakupa, življenjski slog, motivi za izbiro križarjenja ali ladijske družbe.

S segmentacijo kupcev glede na njihovo cenovno občutljivost in glede na ugled ladijske družbe v očeh kupca se v dveh ločenih raziskavah podrobneje ukvarja tudi Petrick (2005; 2011). V raziskavi, ki določa segmente glede na njihovo cenovno občutljivost, je avtor kupce križarjenj v izvedeni raziskavi delil na cenovno bolj in manj občutljive potnike (kriterij je višina plačila za križarjenje) ter nadaljnje glede na njihovo zvestobo ladijski

družbi, na pogostost nakupa, na višino potrošnje denarja za dodatne storitve tekom križarjenja in glede na izbiro kabine. V tabeli 3 je prikazan povzetek ugotovitev raziskave, skozi katero je avtor določil tri segmente potnikov glede na cenovno občutljivost (poleg bolj in manj cenovno občutljivih potnikov je skozi raziskavo potrdil tudi segment cenovno srednje občutljivih potnikov) ter ovrgel predvidevanje, da so cenovno bolj občutljivi potniki manj zvesti ladijski družbi, kar pojasnjuje kot rezultat ladjarjevih programov zvestobe. Prav tako je ugotovil, da med segmenti cenovno občutljivih potnikov ni povezave s pogostostjo nakupa, kot je predvideval. Druga dva kriterija, izbira kabine in potrošnja denarja tekom križarjenja, pa se po rezultatih raziskave ujemata s predvidevanji, da cenovno bolj občutljivi potniki izbirajo nižje kategorije kabin in tekom križarjenja potrošijo manj.

Tabela 3: Povzetek raziskave segmentiranja potnikov glede na cenovno občutljivost

Hipoteze				
	Zvestoba ladijski družbi	Pogostost nakupa	Potrošnja tekom križarjenja	Izbira kabine
Cenovno bolj občutljivi potniki	Manj zvesti ladijski družbi	Prvi nakup križarjenja	Nižja potrošnja denarja	Nižja kategorija kabine
Cenovno manj občutljivi potniki	Bolj zvesti ladijski družbi	Povratniki	Višja potrošnja denarja	Višja kategorija kabine
Rezultati				
Cenovno bolj občutljivi potniki	Bolj zvesti ladijski družbi		Nižja potrošnja denarja	Nižja kategorija kabine
Cenovno srednje občutljivi potniki	Bolj zvesti ladijski družbi		Višja potrošnja denarja	Višja kategorija kabine
Cenovno manj občutljivi potniki	Manj zvesti ladijski družbi		Višja potrošnja denarja	Višja kategorija kabine

Vir: Petrick (2011).

Isti avtor v kasnejši raziskavi vzpostavlja povezavo med zaznanim ugledom ladijske družbe in pogostostjo križarjenja, kjer podobno razdeli potnike v tri segmente (potniki z nizkim, srednjim in visokim zaznavanjem ugleda ladijske družbe). Skozi raziskavo potrdi pozitivno povezavo med zaznavanjem ugleda ladijske družbe in zadovoljstvom kupcev ter utemelji smiselno tovrstne segmentacije (Petrick, 2011).

2 SEGMENTACIJA KUPCEV IZBRANE TURISTIČNE AGENCIJE

Osnovna delitev za segmentacijo v panogi turizma je delitev turistov po različnih sektorjih turistične ponudbe. Ker križarjenja kot prodajni produkt združujejo vse te sektorje, je pri turistični agenciji, ki je specializirana za križarjenja, smiselno izvesti segmentacijo kupcev glede na njihove bolj specifične lastnosti, saj si niso vsi kupci križarjenj enaki in se jih lahko na podlagi segmentacije dosega na različne načine. Da je segmentacija po določenih

dejavniki smiselna, morajo posamezni segmenti ustrezati glavnim kriterijem uspešne segmentacije, kot je navedeno v poglavju 1.4.

V istem poglavju so navedeni tudi primeri segmentiranja kupcev križarjenj iz tuje literature. Glavni kriteriji segmentiranja kupcev v dejavnosti križarjenj, ki jih povzemam iz zapisanega, so:

- Segmentacija kupcev glede na tip križarjenja, ki ga izberejo in posledično dodelitev kupcev ladijskim družbam.
- Geografska segmentacija (glede na lokacijo življenja kupca oziroma glede na narodnost kupca, če se segmentacija izvaja na svetovni ravni).
- Segmentacija po kriteriju življenjskega cikla (glede na kriterij izbire ladijske družbe), delitev na segment družin in segment odraslih potnikov.
- Cenovna segmentacija v povezavi s socialno-ekonomsko segmentacijo glede na dohodek kupca (delitev kupcev glede na izbiro ladijske družbe).
- Cenovna segmentacija v povezavi s socialno-ekonomsko segmentacijo glede na zaznan ugled ladijske družbe.

Iz zapisanega se lahko segmentacijo določi po naslednjih skupnih značilnostih kupcev križarjenj: demografske, geografske in psihografske značilnosti. Poleg teh kriterijev za segmentacijo je eden izmed pomembnejših tudi kriterij pogostosti nakupa, ki pa je bolj specifičen kriterij za segmentacijo turistov, saj nakup turistične storitve ni nujno potreben nakup (D'Urso, Disegna, Massari, & Osti, 2016, p. 298). Zato je težje določati vzorce nakupa, je pa to glavni kriterij za ugotavljanje zvestobe strank. Pri vseh segmentih je dodaten kriterij tudi cena, ki je v dejavnosti križarjenj nepredvidljiv kriterij, saj je pogojena s sezonskim ciklom in z dodatnimi storitvami (kot npr. prevoz do pristanišča, dodatna hotelska namestitve ipd.). Kriterij pogostosti nakupa skupaj s kriterijem cenovne občutljivosti kupcev se lahko združi v okvir vedenjske segmentacije kupcev. Demografske in geografske značilnosti so v dejavnosti križarjenj močno povezane, zato tudi ta dva kriterija združujem v okvir geografske segmentacije. Kot tretji kriterij segmentacije pa določam še psihografske značilnosti kupcev, kjer se lahko izvede segmentacijo glede na izbiro ladijske družbe.

2.1 Vedenjska segmentacija

Eden izmed možnih kriterijev segmentacije kupcev izbrane turistične agencije je segmentacija kupcev glede na njihov nakupno vedenje oziroma pogostost nakupa in posledično njihovo zvestobo turistični agenciji. V takšni segmentaciji se kupce deli na štiri okvirne skupine: trdne privrženke, delne privrženke, nestanovitne privrženke in spremenljive kupce (Kotler, Bowen & Makens, 2003, str. 276). To razdelitev se lahko aplicira tudi na kupce turistične agencije:

- Trdni privrženci so najbolj zvesti kupci v turistični agenciji, ki za vsak nakup križarjenja izberejo prav to turistično agencijo.
- Delni privrženci so tisti kupci, ki so zvesti dvema ali trem turističnim agencijam in bodo za nakup novega križarjenja v veliki večini izbrali agencijo.
- Nestanovitni privrženci so tisti kupci, ki spreminjajo svojo naklonjenost glede na ponudbo.
- Spremenljivi so tisti kupci, ki niso zvesti niti eni turistični agenciji in bodo vedno izbrali tisto ponudbo, ki jim bo ustrezala glede na njihove želje.

Ker gre pri križarjenju za občasen nakup, je smiselno določiti kriterij časa, v katerem je zvestoba stranke relevanten pojem. Za potrebe pričujoče magistrske naloge je čas, ko je zvestoba stranke še relevantna, določen za štiri leta – če stranka v štirih letih ne opravi ponovnega nakupa, se jo lahko upošteva že kot novo stranko in ne kot zvesto stranko. V praksi praksi ladijske družbe za pojem zvestobe določajo različne kriterije. Pri nekaterih ladijskih družbah (npr. ladijska družba MSC) šteje vsak nakup ne glede na čas, ki je minil od zadnjega križarjenja, medtem ko pri drugih (npr. ladijska družba Costa) po trenutno veljavnih pogojih kluba za uveljavljanje ugodnosti glede na pretekle nakupe veljajo le nakupi križarjenj zadnjih dveh let.

Ključno vprašanje, ki se navezuje na segmentacijo po kriteriju zvestobe, je definicija trdnega privrženca oziroma zvestega kupca. V tabeli 4 je prikazana razdelitev kupcev glede na pogostost nakupa in njihovo pripadnost pri izbrani turistični agenciji. V tabeli se nahaja ocena njihove relevantnosti za podjetje v stopnjah od 1 do 5, pri čemer je oznaka 1 za najmanj pomembne in oznaka 5 za najbolj pomembne kupce.

Tabela 4: Prikaz pomembnosti kupcev za podjetje glede na zvestobo kupcev in pogostost njihovih nakupov

	Spremenljivi kupci	Nestanovitni privrženci	Delni privrženci	Trdni privrženci
Enkratni nakup	1	1	2	3
Nakup v obdobju štirih let	1	2	3	4
Vsakoletni nakup	2	3	4	5
Nakup večkrat na leto	3	4	5	5

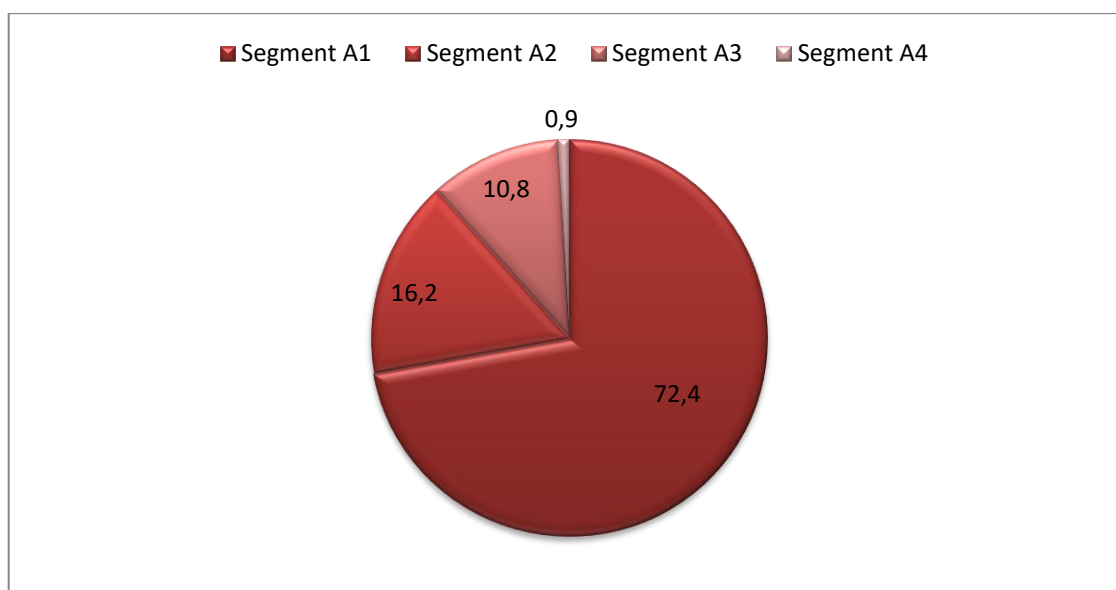
Vir: Lastno delo.

Iz tabele je tako razvidno, da so kupci v poljih 4 in 5 za podjetje najpomembnejši, medtem ko polja 1, 2 in 3 prikazujejo kupce, kjer leži potencial za grajenje zvestobe. V literaturi glede na zgornjo opredelitev pojavlja nadaljnja opredelitev stopenj v razvijanju pripadnosti kupcev do posameznega ponudnika (Brezovec & Nemec Rudež, 2009), kjer se kupci ločijo na potencialne potrošnike, potrošnike, večkratne potrošnike, pripadne potrošnike in

zagovornike, kar se uporablja pri grajenju trženjskih odnosov in posledično pri določevanju ciljev trženja glede kupčeve zvestobe. Kupec je lahko trdni privrženec tudi v primeru, ko gre na križarjenje enkrat v življenju, a bo za enkratni nakup izbral specializirano agencijo. Tak kupec je zvesti kupec, a je njegova življenjska vrednost izjemno nizka in ima posledično za podjetje nizko donosnost. Kljub temu pa je poleg njegove življenjske vrednosti in donosa podjetju potrebno upoštevati tudi vse koristi, ki jih tak kupec lahko prinese podjetju v primeru širjenja dobrega glasu o agenciji. Tako lahko tak kupec, ki je sam opravil en sam nakup križarjenja, agenciji na podlagi priporočil pripelje novega kupca, ki bo postal zvest kupec in opravil nakup večkrat letno. Tako bo posledično njegova donosnost in življenjska vrednost višja. Za izbrano turistično agencijo je tako pri določanju zvestobe kupca smiselno upoštevati kriterij pogostosti nakupa, saj skozi analizo poslovanja ni možno pridobiti podatkov o nakupih kupcev pri drugih agencijah. Glede na zgoraj napisano se lahko za izbrano turistično agencijo po kriteriju zvestobe in pogostosti nakupa določi sledeče segmente, ki so skozi analizo poslovanja merljivi glede na število nakupov v letih:

- Segment spremenljivih kupcev (v nadaljevanju segment A1) so kupci, ki so svoj nakup opravili enkrat v obdobju štirih let.
- Segment nestanovitnih privržencev (v nadaljevanju segment A2) so kupci, ki so svoj nakup opravili dvakrat v obdobju štirih let.
- Segment delnih privržencev (v nadaljevanju segment A3) so tisti kupci, ki so svoj nakup opravili trikrat v obdobju štirih let.
- Segment trdnih privržencev (v nadaljevanju segment A4) so kupci, ki so svoj nakup opravili štirikrat ali večkrat v obdobju štirih let.

Slika 4: Deleži posameznih segmentov glede na vedenjsko segmentiranje (v %)



Vir: Lastno delo.

Na sliki 4 so grafično prikazani deleži posameznih segmentov v okviru izdelane vedenjske segmentacije. Podatki o številu kupcev, ki glede na zgoraj navedene kriterije spadajo v posamezne segmente, so bili pridobljeni ob pregledu poslovanja izbrane turistične agencije. Segment A1 je največji in predstavlja kar 72,4 odstotkov vseh kupcev, segment A2 predstavlja 16,2 odstotkov kupcev, segment A3 predstavlja 10,8 odstotkov kupcev, segment A4 pa predstavlja le 0,9 odstotka kupcev. Pridobljeni segmenti ustrezajo vsem merilom uspešne segmentacije, saj so dovolj veliki in dovolj določeni v lastnostih, da se lahko izvaja nadaljnjo analizo poslovanja podjetja.

2.2 Psihografska segmentacija

Psihografski kriteriji za segmentiranje so v literaturi določeni kot dejavniki socialnega in družbenega statusa, dejavniki življenjskega sloga in osebni dejavniki (Kotler, Bowen & Makens, 2003, str. 275). Pri križarjenjih se lahko te dejavnike združi v področje želja in zahtev kupca – vsi namreč nakazujejo kupčeve zahteve na samem križarjenju. Če ima kupec višji družbeni status in višji standard življenjskega sloga, bo verjetno to upošteval tudi pri izbiri križarjenja. Tudi če kupec v življenju nima višjega standarda življenjskega sloga, a mu dopust predstavlja presežek običajnega življenja in bo zato izbral kot obliko dopustovanja križarjenje, je to osebni dejavnik in tako sodi v kategorijo kupčevih psihografskih značilnosti. Glede na psihografske dejavnike je v dejavnosti križarjenj možno določiti predvsem, katera ladijska družba kupcu ustreza, saj se le-te med seboj razlikujejo. Tako se lahko glede na psihografske kriterije izvede segmentacijo po ladijskih družbah, saj se kljub temu, da gre pri vseh križarjenjih za storitev visoke kakovosti in da tudi osnovne ladijske družbe nudijo kakovost storitve, primerljivo s hotelskimi storitvami višjih kategorij, tudi znotraj križarjenj ponudba zelo razlikuje. Ladijske družbe se za kupce med seboj diferencirajo predvsem v ponudbi na krovu, kjer so glavni dejavniki razlikovanja sledeči:

- ladje križarke, ki jih ima v lasti ladijska družba,
- število, šolanje, plačevanje zaposlenih na ladjah križarkah,
- kulinarična ponudba in prehrana,
- celostna ponudba izkušnje križarjenja.

Pomemben dejavnik je tudi cena, ki je pri ladijskih družbah premo sorazmerna s pozicijo posamezne ladijske družbe na trgu glede na kvaliteto, ki jo zaznavajo kupci.

Pri zgornjih dejavnikih gre za osnovne karakteristike ladijske družbe, ki služijo za diferenciacijo družbe na trgu kot tudi za trženje in poslovno strategijo podjetja. Za primer izdelane strategije diferenciacije na trgu lahko služi ladijska družba HAL – je ladijska družba, ki sodi v višji rang, a ne načrtuje novogradenj večjega števila ladij križark in pri obstoječih (tudi nedavno zgrajenih) ladjah križarkah ne uvaja novosti v načinu gradnje,

velikosti ladij ali v nujenju dodatnih aktivnosti na ladji sami. Ladje križarke v njihovi lasti so srednje velike med ladjami križarkami, grajene klasično tako po konstrukciji kot po opremljenosti. Razmerje med številom zaposlenih in potnikov je približno 1 : 2 – na dva potnika je zaposlen eden, vzpostavljen imajo sistem šolanja zaposlenih pred vstopom na ladjo križarko za delo ter ustrezen sistem plač. Na vsaki ladji križarki ima predel z bazenom, kamor otrokom pod 18. letom starosti ni dovoljeno vstopiti. Imajo tudi ločene predele, namenjene igri in zabavi otrok različnih starosti. Poudarek je tudi na kulinariki, kjer je hrana, vključena v ceno križarjenja, izjemno kvalitetna; poleg tega pa imajo na ladjah križarkah še dodatne restavracije z vrhunsko kulinarijo (npr. francosko ali japonsko), ki so na voljo proti doplačilu. S kompleksno ponudbo poudarja celostno klasično in izjemno kvalitetno izkušnjo križarjenja, kar pa se večkrat pokaže tudi v ceni, ki so pri ladjarju HAL praviloma srednje visoke ali višje glede na druge ladjarje. S temi specifikami se jasno izoblikuje segment kupcev križarjenj ladijske družbe. Gre za starejše kupce, pare ali samostojne potnike, ki jim je bolj kot zabava na krovu pomembna sprostitvev in umirjen način križarjenja. Hkrati kupci njihovih križarjenj niso najbolj cenovno občutljivi.

Glede na delitev kupcev ladijskih družb avtorja Schulz in Auer (2010) navajata štiri segmente: segment kupcev križarjenj najvišjega ranga, segment kupcev luksuznih križarjenj, segment kupcev standardnih križarjenj in segment kupcev nižnjih križarjenj (Schulz & Auer, 2010, str. 86). Taka delitev je smiselna tudi za izbrano turistično agencijo, saj le-ta sledi trgu in ponudbi ladijskih družb ter sodeluje z več kot petdeset različnimi ladijskimi družbami. Ker vsi zgoraj naštetih dejavniki (luksuzne ladijske družbe, nišna ali standardna križarjenja) odgovarjajo psihografskim značilnostim kupcev, ki se odražajo kot njihove potrebe oziroma zahteve, se lahko segmente poimenuje glede na zahtevnost kupcev.

Pri analizi poslovanja izbrane turistične agencije sem glede na zgornjo opredelitev in dosedanje raziskave na področju segmentiranja kupcev križarjenj kot smiselne določila spodnje skupine kupcev:

- osnovno zahtevni kupci,
- srednje zahtevni kupci,
- višje zahtevni kupci.

Potrebam kupcev glede na delitev po njihovi zahtevnosti sem skozi analizo poslovanja posameznim skupinam kupcev določila sledeče ladijske družbe, s katerimi sodeluje izbrana turistična agencija in so potniki z njimi križarili v izbranem analiziranem časovnem okviru. K osnovno zahtevnim kupcem se šteje kupce sledečih ladijskih družb: MSC, Costa Cruises, Carnival, Pullmantur, Celestial Cruises in Katarina Line. Vsem tem ladijskim družbam so skupne sledeče lastnosti: praviloma dostopna cena; destinacije križarjenj po Evropi in posledično bližnja odhodna pristanišča, do katerih potniki velikokrat ne

potrebujejo, ne koristijo letalskega prevoza ali pa je le-ta cenovno dostopen (največkrat Benetke, Genova, Savona, Kiel, Hamburg, Southampton, Copenhagen, Stockholm in tudi Miami in Dubaj); osnovna ponudba destinacij križarjenj; vnaprej določen potek rezervacije križarjenja in omejene možnosti izbire vrste rezervacije ter osnovni nivo ponudbe na ladji križarki. V skupino srednje zahtevnih kupcev se lahko uvršča kupce ladijskih družb RCCL, Celebrity Cruises, HAL in NCL, katerim je skupna višja cena križarjenj, bližnje in srednje oddaljene destinacije križarjenj (Evropa, Karibsko morje, Arabski polotok, Južna Amerika), večja fleksibilnost tekom rezervacijskega postopka; prilagajanje zahtevam kupca ob rezervaciji; višji nivo storitev na ladji ter več zaposlenih, ki so na voljo potnikom tekom križarjenja. V skupino ladijskih družb, ki odgovarjajo najbolj zahtevnim kupcem, spadajo Azamara Cruises, Viking Cruises, Hurtigruten, Croisi Europe (ladijska družba za rečna križarjenja), Princess Cruises, P&O Cruises, Seabourn in Silversea. Ta segment določajo visoke do izjemno visoke cene potovanj, potovanja po celotnem svetu v različnih dolžinah, popolno prilagajanje kupcu pri rezervaciji in tekom križarjenja, izjemen nivo storitev na ladjah križarkah, manjše ladje križarke z bolj umirjeno ponudbo ter visoko število zaposlenih na ladjah križarkah.

Poleg zgoraj zapisanih segmentov se je skozi analizo poslovanja izbrane turistične agencije pokazal dodaten segment kupcev, ki ga je potrebno upoštevati znotraj psihografske segmentacije – segment kupcev skupinskih križarjenj. Skupinska križarjenja so produkt trga, kjer poleg križarjenja turistična agencija nudi kupcu v osnovni ceni križarjenja še dodatne storitve, kot so spremstvo vodnika, skupinski prevoz do pristanišča, kjer je potrebno, pa je v ponudbo vključen tudi letalski prevoz, hotelska namestitve, lokalni prevozi med letališčem, hotelom in pristaniščem. Cene skupinskih križarjenj z vsemi dodatnimi storitvami se določijo na ravni turistične agencije in so ugodne glede na komoditeto in stopnjo storitve, katere je kupec deležen. Pri ponudbi skupinskih križarjenj kupec nima možnosti izbire ladijske družbe in je tudi le-ta sekundarnega pomena, zato je potrebno ta segment kupcev obravnavati ločeno, a vsekakor v okviru psihografske segmentacije, saj izbira tovrstnega nakupa kaže na specifične kupčeve zahteve pri nakupu in tekom križarjenja.

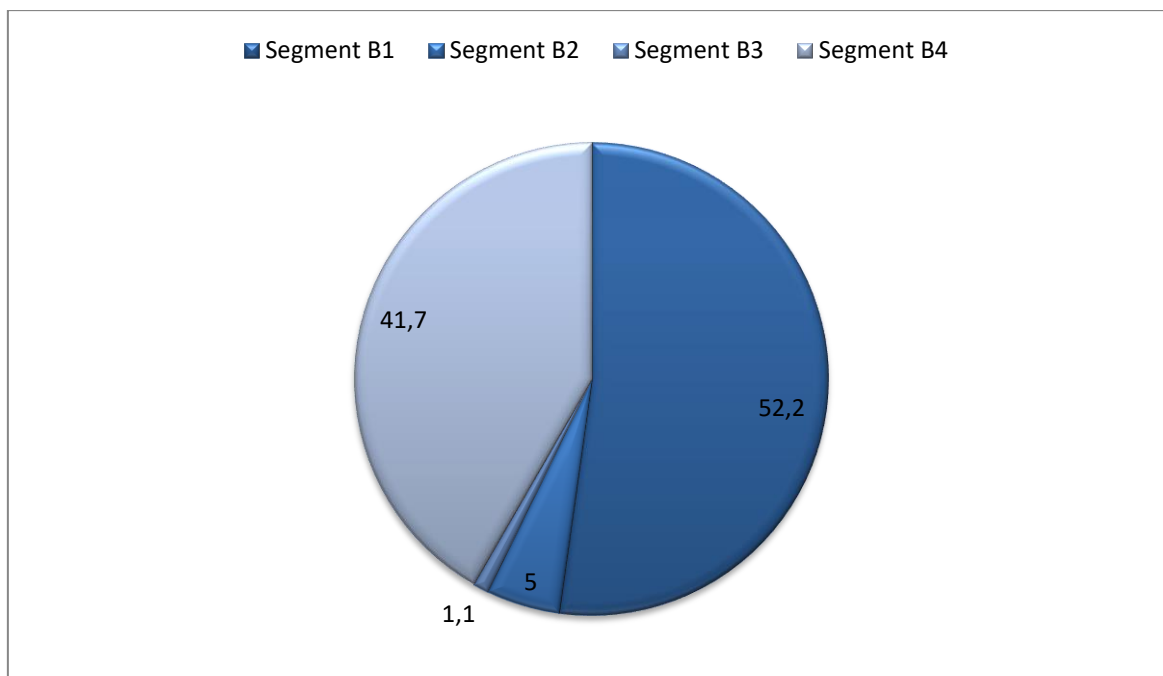
Tako so smiselni segmenti v okviru psihografske segmentacije izbrane agencije sledeči:

- segment osnovno zahtevnih kupcev (Segment B1),
- segment srednje zahtevnih kupcev (Segment B2),
- segment višje zahtevnih kupcev (Segment B3),
- segment kupcev skupinskih križarjenj (Segment B4).

Skozi analizo poslovanja izbrane turistične agencije med leti 2014 in 2017 so pridobljeni rezultati o velikosti segmentov v deležih sledeči: segment B1 predstavlja 52,2 odstotka, segment B2 predstavlja 5 odstotkov, segment B3 predstavlja 1,1 odstotka in segment B4

predstavlja 41,7 odstotka vseh kupcev. Na sliki 5 so grafično prikazani deleži posameznih segmentov v okviru psihografske segmentacije.

Slika 5: Deleži posameznih segmentov glede na psihografsko segmentacijo (v %)



Vir: Lastno delo

Skozi analizo poslovanja je razvidno, da nadaljnja segmentacija glede na ponudbo ladijskih družb najvišjega ranga ni potrebna. Kljub temu da obstajajo med ladijskimi družbami v zadnjem segmentu velike razlike, je le-ta v izbrani turistični agenciji najmanjši, in je posledično nadaljnja drobitev segmenta nesmiselna, kljub tuji literaturi, ki določa več segmentov na tej ravni ladijskih družb.

Potrebno je poudariti, da se je kar nekaj potnikov odločilo za bolj eksotična potovanja, kot npr. potovanja preko Atlantika, a so izbrali ladjarje, dodeljene segmentu osnovno zahtevnih kupcev. Tako se jih ne uvršča v npr. nišna potovanja, saj gre generalno še vedno za potovanja, ki ustrezajo lastnostim tega segmenta: cenovna dostopnost, bližnja mesta odhoda oziroma ugodna cena letalskega prevoza ter osnovni nivo ponudbe ob rezervaciji in na križarjenju. Prav tako se je tekom analize poslovanja izkazalo, da so kupci rezervirali križarjenje po Evropi, a z ladijsko družbo najvišjega ranga. S tem lahko ponovno potrdim smiselnost segmentiranja kupcev glede na izbiro ladijske družbe, saj kaže na želje in zahteve kupcev predvsem glede na zahteve in pričakovanja kupca ob rezervaciji in tekom križarjenja ter tudi na njihovo cenovno občutljivost (kupci si želijo obiska eksotičnih destinacij, zato so pripravljeni sprejeti osnovni nivo križarjenja za nizko ceno, in na drugi strani so kupci, ki zahtevajo izjemen luksuz in najvišji nivo storitve, za kar so pripravljeni plačati). S tem je dokazana tudi močna povezava izbire ladjarja in cenovne občutljivosti

kupca, saj bi kupci v primeru enake cene izbirali več različnih ladijskih družb oziroma premium ladijske družbe, a so zaradi ugodnosti pri ceni križarjenja pripravljeni sprejeti nižji nivo križarjenj, ki jih še vedno zadovolji.

2.3 Geografska segmentacija

Za geografsko segmentacijo kupcev križarjenj je potrebno določiti spremenljivke, ki vplivajo na nakup križarjenja glede na kupčeve geografske lastnosti. Med geografske spremenljivke se običajno uvršča dejavnike trga – segmentiranje glede na pozicijo kupca (svetovni trgi, države, regije ipd.), v turizmu pa se lahko geografske dejavnike razume tudi kot področja, ki jih kupec želi obiskati, saj so le-ta vezana na njegovo pozicijo, tako kot je zapisano v poglavju 1.4. pričujoče magistrske naloge. Za geografske dejavnike se tako lahko v okviru segmentacije kupcev izbrane turistične agencije določi kriterije za izbiro destinacije križarjenja in posledično izoblikuje smiselne segmente glede na te kriterije.

V svetovnem merilu obstaja sedem področij za križarjenja, kot navajata avtorja Schulz in Auer (2010, str. 198):

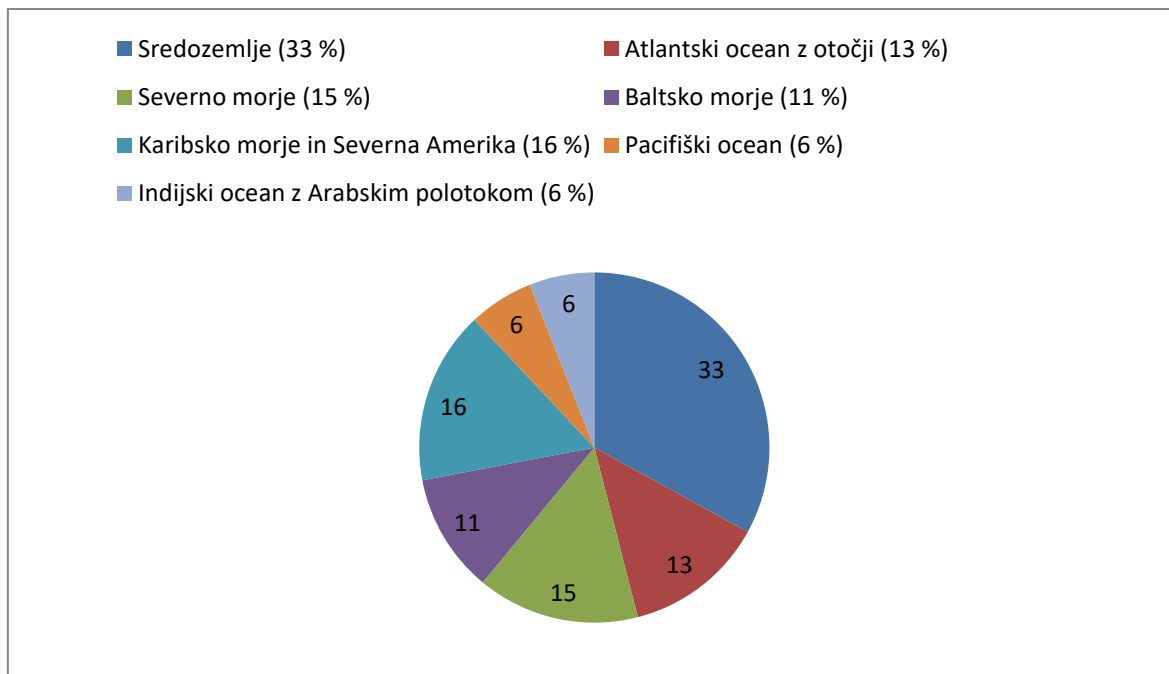
- Sredozemlje,
- Atlantski ocean,
- Severno morje,
- Baltsko morje,
- Karibsko morje in Severna Amerika,
- Pacifiški ocean,
- Indijski ocean z Arabskim polotokom.

Ključni dejavniki posameznega področja oziroma destinacije križarjenja so geografski dejavniki (klima, atraktivnost destinacije, dostopnost in infrastruktura na destinaciji), najpomembnejši dejavnik pa je vsekakor oddaljenost področja oziroma destinacije. Velikokrat je ravno ta dejavnik ključen tudi pri ceni potovanja in posledično pri končni izbiri potovanja. Nadaljnje avtorja prav tam opredeljujeta še dodatne kriterije, ki so pogojeni z zgornjimi dejavniki in so enako pomembni pri izbiri križarjenja. Ti so število postankov, dolžina križarjenja, dolžina postankov in dolžina plovbe po morju, posebnosti destinacij in ključni postanki. Ti dejavniki, ki so tudi geografsko pogojeni, predstavljajo faktorje za nakup križarjenja, saj so za kupca zelo pomembni. Strokovna literatura navaja kot najbolj zanimivo področje za križarjenja širše področje Evrope, v katerem se nahajajo štiri izmed zgornjih sedmih področij.

Iz teh sedmih področij za križarjenja se lahko neposredno oblikuje segmente kupcev, saj vsako področje določa več različnih kriterijev, ki odgovarjajo kupčevih zahtevam. Tako so v svetovnem merilu to tudi glavni segmenti kupcev križarjenj in jih kot take obravnavajo

tudi ladijske družbe. Na sliki 6 so prikazani deleži posameznih segmentov v prodaji križarjenj na svetovni ravni.

Slika 6: Deleži posameznih segmentov glede na geografsko segmentacijo v svetovnem merilu (v %)



Vir: Schulz & Auer, 2012, str. 200.

Na ravni poslovanja izbrane turistične agencije je za geografsko segmentacijo glede na zgoraj zapisano potrebno upoštevati spodnje kriterije za oblikovanje ustreznih segmentov:

- oddaljenost destinacije,
- dostopnost destinacije,
- atraktivnost destinacije.

Kriterij oddaljenosti destinacije je tesno povezan s kriterijem dostopnosti – bližnje destinacije so namreč bolj dostopne, tako logistično kot cenovno. Kot skupni kriterij dostopnosti in oddaljenosti destinacije se pri slovenskih kupcih oziroma kupcih izbrane turistične agencije lahko določi kriterij transporta do odhodnega pristanišča. Križarjenja z odhodom iz bližnjih pristanišč, do koder se lahko potniki odpravijo z avtom ali organiziranim avtobusnim ali kombi prevozom, predstavljajo prvo skupino za izoblikovanje segmenta kupcev. Ta odhodna pristanišča so predvsem Benetke, Genova, Savona in redko tudi Rim. Ladje križarke z vkrcanjem v teh mestih imajo programe križarjenj po področjih Vzhodnega in Zahodnega Sredozemlja ter Atlantskega oceana s Kanarskim otočjem in Madeiro. Pri teh križarjenjih se lahko določi skupne lastnosti – relativna bližina destinacij in lažja dostopnost. Prisotnih je tudi veliko faktorjev

atraktivnosti – gre za standardno dolga križarjenja (8–12 dni), veliko postankov, manj plovbe, »osvojitev« velikih svetovnih evropskih mest (npr. Rim, Barcelona, Casablanca, Atene, Istanbul itn.), kar potnikom prinese veliko zadovoljstva. Zaradi lažjega načrtovanja prihoda do pristanišča in krajše poti je tudi cena celotnega potovanja sprejemljiva.

Naslednjo skupino za osnovo segmenta oblikujejo križarjenja z odhodom iz srednje oddaljenih pristanišč. Tu sta kriterija dostopnosti in oddaljenosti sledeča – gre za pristanišča, ki so srednje oddaljena od Slovenije in posledično niso dosegljiva z avtomobilskim prevozom, temveč je potrebno poleg križarjenja urediti tudi letalski prevoz. Tu gre za pristanišča mest, do katerih obstaja veliko letalskih povezav in različnih možnosti pri izbiri letalskih družb (tudi nizkocenovnih), je velikokrat tudi cena dodatnih storitev (letalski prevoz in če je potrebno, tudi hotelska namestitve) za kupca sprejemljiva. V to skupino se razvršča destinacije Severnega morja, Baltskega morja, Karibskega morja in Severne Amerike ter področje Indijskega oceana z Arabskim polotokom. Tem destinacijam odgovarjajočih pristanišč je veliko, med njimi npr. Hamburg, Kiel, Amsterdam, Copenhagen, Miami, Havana, Dubaj. V to skupino spadajo tudi križarjenja preko oceanov – gre za bolj specifična križarjenja, ko je ladja na nujni poti ob menjavi svoje destinacije. Ta križarjenja trajajo v povprečju tri tedne z vkrcanjem ali izkrcanjem v Evropi in povezujejo Evropo s Severno Ameriko, Karibskim otočjem, Južno Ameriko, pa tudi z Arabskim polotokom ali Indijskim oceanom. Kljub svoji dolžini imajo običajno ugodno ceno, primerljivo s tedenskim križarjenjem, ter ne zahtevajo bolj kompleksne priprave zaradi lahko dostopnih pristanišč odhoda, zato se jih ne uvršča med eksotične destinacije.

Tretja skupina pri oblikovanju segmentov na podlagi geografske segmentacije predstavljajo eksotične destinacije, torej tiste, ki so težje dostopne in najbolj oddaljene od Slovenije. Gre za destinacije, do katerih so potrebni dolgi letalski prevozi, ki so velikokrat tudi dragi. V ta sklop destinacij se kot zadnji izmed sedmih svetovnih področij za križarjenja po zgornji delitvi uvršča Pacifiški ocean (Avstralija, Nova Zelandija, Francoska Polinezija, otočje Havaii), a je potrebno glede na rezultate analize poslovanja tu zapisati še nekaj specifičnih destinacij oziroma križarjenj: križarjenja okoli Južne Amerike s postankom na Antarktiki, križarjenja okoli sveta (celotna ali v posameznih etapah), križarjenja po Aljaski, križarjenja okoli Japonske. Pri vseh teh destinacijah gre za največjo stopnjo kriterijev atraktivnosti, saj prinesejo kupcu največ zadovoljstva in veljajo za izjemna potovanja oziroma že skoraj dosežke.

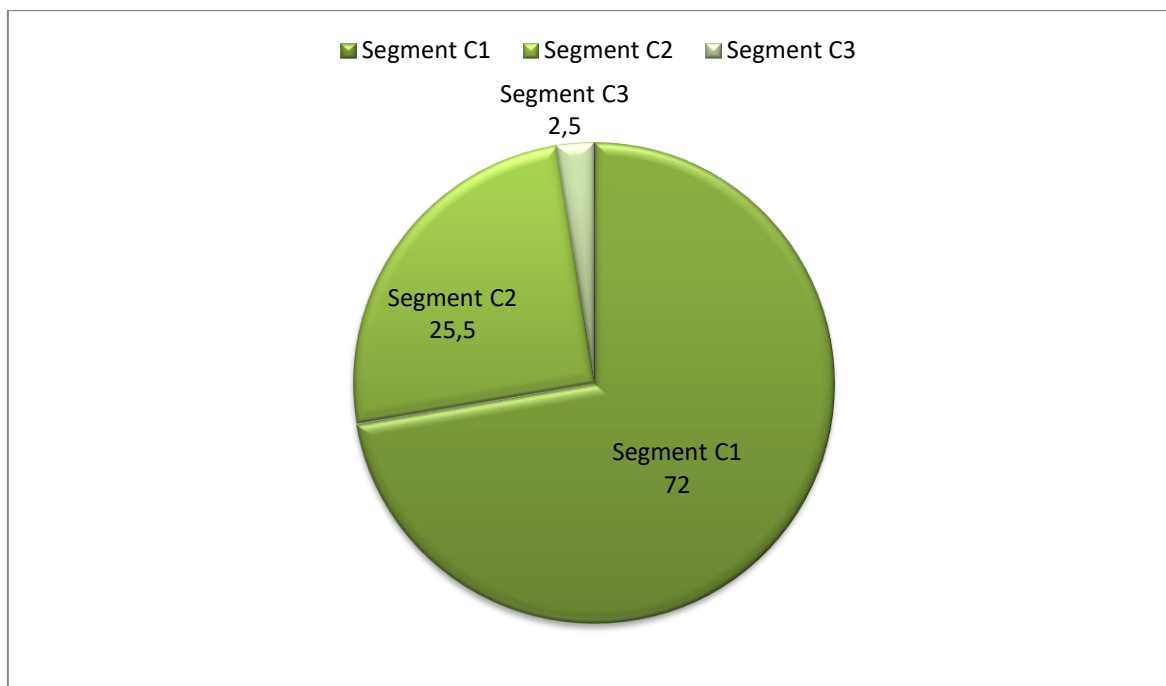
Z analizo poslovanja izbrane turistične agencije v izbranih štirih letih poslovanja je potrjena smiselnost izoblikovanja segmentov glede na zgornje tri skupine. Tako so potrjeni in smiselni segmenti v okviru geografske segmentacije izbrane agencije sledeči:

- segment kupcev bližnjih destinacij (segment C1),
- segment kupcev srednje oddaljenih destinacij (segment C2),

- segment kupcev eksotičnih destinacij (segment C3).

Skozi analizo poslovanja izbrane turistične agencije med leti 2014 in 2017 so velikosti segmentov v deležih sledeče: segment C1 predstavlja 72 odstotka, segment C2 predstavlja 25,5 odstotkov in segment C3 predstavlja 2,5 odstotka vseh kupcev. Na sliki 7 so grafično prikazani deleži posameznih segmentov v okviru geografske segmentacije.

Slika 7: Deleži posameznih segmentov glede na geografsko segmentacijo (v %)



Vir: Lastno delo.

Segment kupcev bližnjih destinacij je največji, a je nadaljnja delitev tega segmenta (na npr. segment kupcev križarjenj z odhodom iz Benetk ali Genove ali Savone) nesmiselna, saj so si z vidika poslovanja izbrane turistične agencije vse te destinacije popolnoma enake (imajo enake poslovne dejavnike in rezultate). Prav tako glede na rezultate ni smiselna delitev segmenta kupcev srednje oddaljenih destinacij, saj bi bili posamezni segmenti premajhni; prav tako pa tudi za ta segment kljub raznolikosti destinacij v okviru poslovanja izbrane turistične agencije veljajo praviloma enaki poslovni dejavniki in rezultati.

3 VREDNOST ŽIVLJENJSKE DOBE KUPČEVE ZVESTOBE V TURISTIČNI AGENCIJI

Pojem »vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe« je sestavljen iz treh pojmov: kupčeva zvestoba, kupčeva življenjska doba in kupčeva vrednost. Pri konceptu vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe gre za ovrednotenje donosa kupcev za podjetje oziroma v primeru

pričujoče magistrske naloge za izbrano turistično agencijo glede na njihovo zvestobo podjetju v prihodnosti – v predvidenem času, ko bodo še kupci izbrane turistične agencije. Za razumevanje koncepta sem v tem poglavju obrazložila pojme kupčeve zvestobe in kupčeve življenjske dobe, na katero vplivajo pričakovanja in zadovoljstvo, v perspektivi dela turistične agencije. Teoretično sem obrazložila tudi koncept vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe za nadaljnjo aplikacijo koncepta glede na izvedeno analizo poslovanja.

3.1 Kupčeva življenjska doba

Po mnogih raziskavah trženja je obveljalo pravilo, da je potrebno več napora in stroškov, da pripravimo zadovoljne kupce kot nezadovoljne do tega, da zamenjajo svojega trenutnega dobavitelja (Kotler, 1998, str. 47) in je torej za podjetje, ki se osredotoča na kupce, eden od glavnih ciljev poslovanja njihovo zadovoljstvo skozi katerega dosegajo zvestobo in dolgoročno sodelovanje. Koncept življenjske dobe in življenjskega cikla se uporablja predvsem za izdelke, vendar se ga lahko aplicira na področje storitev. Življenjska doba kupca je z vidika podjetja celota vseh nakupov, ki jih kupec ustvari v času svoje aktivnosti (Jain & Singh, 2001, str. 35). Kupec lahko v času življenjske dobe prehaja skozi različne faze – je bolj ali manj aktiven in ima torej tudi svoj življenjski cikel. Eden izmed ciljev podjetja, ki je usmerjeno v kupce, je tudi doseganje čim daljše življenjske dobe svojih kupcev. Za doseganje dolge življenjske dobe kupca za podjetje je potrebno razumeti kupčeva pričakovanja, ki ustvarjajo zadovoljstvo in posledično zvestobo. Zadovoljstvo temelji na razmerju med predvideno storitvijo (kupčeva pričakovanja) in zaznano storitvijo (izkustvo). Ravni kupčevih pričakovanj, ki pogojujejo nakup, so sledeče (Kodrin, 2011):

- zelena storitev (idealna storitev, torej tista, ki jo kupec želi prejeti),
- zadostna storitev (raven storitve, ki jo je kupec še pripravljen sprejeti in minimalna storitev, ki jo podjetje zagotovi),
- predvidena storitev (raven storitve, za katero kupec misli, da jo bo prejel),
- zaznana storitev (raven storitve, ki jo kupec izkusi).

Razmerje med pričakovanji, zadovoljstvom in zvestobo kupcev je v teoriji lahko idealno – v tem primeru obstaja stanje popolne usklajenosti med kakovostjo storitve (tako križarjenja kot delom turistične agencije) in med kakovostjo storitve, ki jo zazna kupec. Kupčevo zadovoljstvo pogojuje zaznana vrednost storitve, na kar lahko podjetje vpliva z usklajevanjem kakovosti storitve in kupčevim zaznavanjem storitve. Pomembno je upoštevati tudi, da je v procesu izvajanja storitve prisotnih več operacij ali pa da se proces izvajanja storitve ponavlja. Tako je potrebno upoštevati tudi dva vidika ugotavljanja zadovoljstva kupca glede na kupčevo zadovoljstvo z enkratno storitvijo oziroma z izvedbo posamezne operacije v procesu izvajanja storitve, tj. transakcijsko zadovoljstvo ter kupčevo splošno zadovoljstvo, tj. skupno zadovoljstvo in posledično zvestobo. Pri prvem vidiku je pri ustvarjanju kupčevega zadovoljstva prisotna kupčeva subjektivna

kompenzacija slabih in dobrih izvedb, ki rezultira v splošno zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo. Pri drugem vidiku pa je že enkratno nezadovoljstvo oziroma zadovoljstvo s posamezno operacijo v okviru storitve dovolj, da ustvari splošno pričakovanje kupca. Pri ustvarjanju zadovoljstva je potrebno upoštevati oba vidika, saj je težko predvideti, kateri vidik je kupcu pomembnejši in kaj bo vplivalo na končno zaznano vrednost storitve.

V dejavnosti križarjenj lahko pri obravnavi kupčevih pričakovanj, zadovoljstva in posledično pričakovane življenjske dobe določim naslednja osnovna stanja:

- Kupčeva zaznava storitve je višja od izvedene. To stanje nastopi, ko ima kupec križarjenja nizka pričakovanja, a poteka vse kot mora in je posledično zaznal križarjenje kot boljše od pričakovanega. Razlogi so različni: ali je že izkusil križarjenje, kjer je bil razočaran (morda je sedaj izbral ladijsko družbo višjega ranga); morda so ga znanci opozorili na določene probleme, ki se niso zgodili; morda se je prvič odpravil na križarjenje in ni pričakoval vseh storitev na takšnem nivoju, kot praviloma na križarjenju so. Pri takšnem stanju je potrebno izpostaviti probleme pri poslovanju podjetja oziroma odgovoriti na vprašanje, zakaj so bila pričakovanja kupca nizka. V praksi križarjenj to stanje ni problematično, ker je verjetnost ponovnega nakupa križarjenja velika in se lahko predvideva daljšo življenjsko dobo kupca.
- Kupčeva zaznava storitve je nižja od izvedene. Stanje nastopi zaradi previsokih pričakovanj porabnika, saj so mu morda znanci opisovali križarjenje kot nekaj tako izjemnega, da je bila predstava kupca o križarjenju nerealna. Ti primeri so v dejavnosti križarjenj redki, saj so vsa križarjenja izvedena na visokem nivoju kvalitete. V tem primeru sta možnosti glede življenjske dobe dve: ali je kupec izgubljen ali pa ga turistična agencija lahko ponovno pridobi kot potencialnega kupca z daljšo življenjsko dobo.
- Sprememba v preteklem in trenutnem zaznavanju – od boljše proti slabši zaznavi. Ko je kupec v preteklosti takšno storitev zaznal kot zelo dobro, sedaj pa jo zaznava le kot dobro, je to običajno posledica dviga pričakovanj kupca in ne nujno upada kakovosti storitve. To je pogosto stanje pri drugem križarjenju kupca, saj je prvo običajno tisto, ki presega pričakovanja in kupca navduši; v drugo pa je zaznava nižja, saj je križarjenje enako, a brez odkrivanja novosti prve izkušnje križarjenja. Življenjska doba takšnega kupca je vprašljiva, saj nastopijo kot konkurenti druge oblike preživljanja dopusta.
- Prehod zadovoljnega kupca h konkurenci. Kljub idealnemu razmerju ali celo višji zaznani vrednosti storitve lahko kupec preide h konkurenci zaradi zaznavanja še višje vrednosti (kot posledica trženja ali če je kupec že po naravi nezvest). V praksi je to zelo pogost pojav predvsem pri prehajanju med konkurenčnimi ladijskimi družbami, saj je ponudba na ladjah križarkah primerljiva in so odločilni drugi dejavniki (destinacija, razpoložljivost, cena). Kljub temu ostaja kupec zvest obliki dopusta (križarjenju). Podoben primer je tudi prehod kupca k drugi agenciji, saj je ponudba enaka, ker jo določa ladjar in so odločilni dejavniki npr. dosegljivost agenta in lokacija

agencije (bliže domu kupca). V primeru prehoda h konkurenci je za podjetje kupec izgubljen in je življenjsko dobo nemogoče predvideti.

- Kupec kljub nezadovoljstvu ostaja zvest. Pri takšnem stanju obstaja možnost resnih problemov pri poslovanju podjetja, saj lahko nezadovoljni zvesti kupci ustvarjajo negativno vzdušje pri delu z njimi ali negativno vplivajo na splošno podobo podjetja. V praksi to stanje ni dolgoročno, saj je verjetnost nezadovoljstva pri naslednjem križarjenju manjša zaradi skrbnejše izbire križarjenja ter mnogih možnosti izbire križarjenja (elemente nezadovoljstva se lahko odstrani z izbiro npr. višje kategorije kabine, višje kategorije ladje križarke ali ladijske družbe). Življenjska doba kupca v tem primeru ostaja dolga.

Zgornja stanja opisujejo osnovne različice razmerja med zadovoljstvom in življenjsko dobo kupcev. V praksi pa na kupca vpliva še veliko drugih dejavnikov, ki rezultirajo v njegovi zvestobi. Kljub temu zgornja stanja služijo za osnovo pri opredeljevanju vzrokov za kupčevo zvestobo oziroma nezvestobo ter so neposredno odgovorna za kupčevo življenjsko dobo.

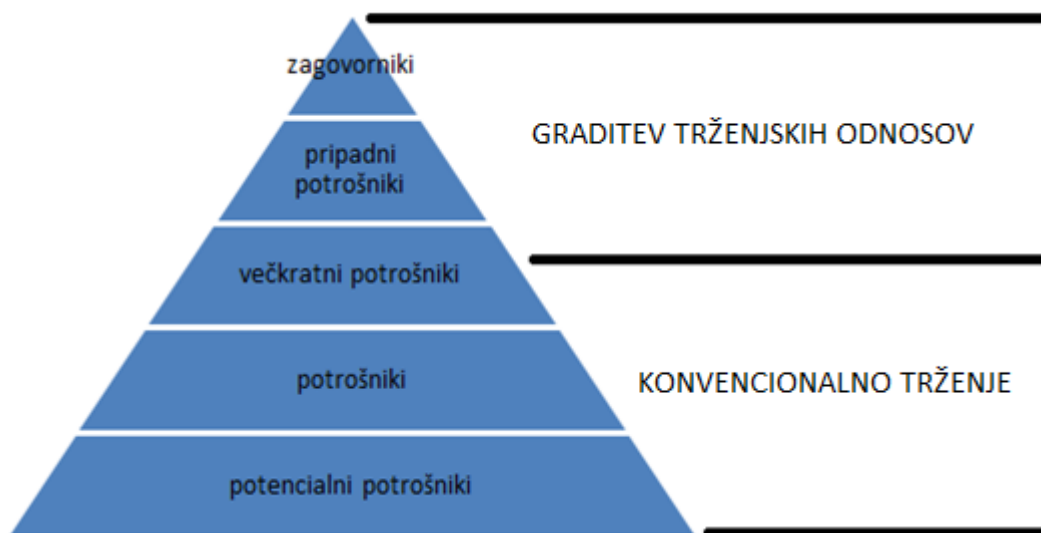
3.2 Kupčeva zvestoba

Kupčeva zvestoba je posledica kupčevega zadovoljstva, njegovo zadovoljstvo pa je rezultat porabnikove ocene storitve na podlagi primerjave svoje zaznave s pričakovanjem (Kotler, 1998) in je predvsem rezultat njegove zaznane vrednosti storitve, na kar vpliva več dejavnikov. Dejavniki ustvarjanja zadovoljstva kupcev v turistični agenciji se delijo v štiri kategorije glede na končni rezultat zadovoljstva. To so dejavniki počutja kupca (razpoložljivost, zanesljivost, fleksibilnost turistične agencije), nevtralni dejavniki (udobnost, estetičnost turistične agencije), dejavniki povečanja zadovoljstva (zavezanost, dostopnosti, uslužnost turistične agencije in dela agentov) in kritični dejavniki (odzivnost, komunikativnost turistične agencije in dela agentov). Glede na stopnjo prisotnosti posameznega dejavnika, pri čemer so nekateri dejavniki manj pomembni kot drugi (nevtralni dejavniki manj pomembni kot kritični dejavniki) narašča stopnja zadovoljstva kupca – od nizke vrednosti, tj. razočaranja, pa do najvišje vrednosti, tj. navdušenja. Na zadovoljstvo porabnikov je možno vplivati z usklajevanjem pričakovanj glede izvajanja storitve kot tudi z različnimi trženjskimi strategijami. Razlika med kakovostjo storitve in zaznano vrednostjo storitve pri kupcu je najpomembnejša vrzel pri ustvarjanju zadovoljstva kupcev in posledično pri ustvarjanju zvestih kupcev.

Obstaja več kriterijev za določanje kupčeve zvestobe, ki običajno izhajajo iz preučevanja kupčevih potreb, pričakovanj, nakupnih navad in življenjskega cikla. Glede na stopnjo pripadnosti se oblikuje pristop trženja podjetja – ali ostaja konvencionalni in temelji na pridobivanju novih kupcev, ali pa temelji na vzpostavljanju odnosov z obstoječimi kupci. Na sliki 8 je prikazano, da se lahko začne graditev trženjskih odnosov pri večkratnih

potrošnikih in navzgor. Kljub temu pa se v literaturi zasledi tudi bolj skeptične vidike (Ascarza et. al, 2017), saj je glede na razvejanost in razvitost trga takšen odnos z vsakim kupcem težko vzpostaviti.

Slika 8: Stopnje pripadnosti kupcev in pristop trženja podjetja



Vir: Brezovec & Nemec Rudež (2009, stran 208).

Z razvijanjem zvestobe kupcev se podjetje pomika od donosnosti turističnega proizvoda k donosnosti svojih kupcev (Brezovec & Nemec Rudež, 2009, str. 209). Ključna vprašanja, ki se v literaturi pojavljajo v povezavi s pomenom kupčeve zvestobe v turizmu in so relevantni za dejavnost turistične agencije, so:

- strošek pridobivanja novega kupca,
- strošek, da podjetje obdrži starega kupca,
- donos kupca glede na enkratni nakup, določeno obdobje ali glede na njegovo življenjsko dobo,
- delež zvestih kupcev v podjetju,
- kriteriji določanja zvestih kupcev,
- kriteriji zaznane vrednosti nakupa za kupca,
- alternativne storitve, ki jih kupec izbere, če se ne odloči za nakup.

Poleg zgoraj navedenih so relevantni tudi drugi vidiki, ki niso vezani na pomen kupčeve zvestobe – načini trženjskega komuniciranja ali različni kazalniki donosnosti in uspešnosti podjetja.

Značilnosti zvestih kupcev so manjša občutljivost na ceno storitve, bolj pogosti ali večji nakupi, manjša dovzetnost za konkurenčne ponudbe ter druge za podjetje dobičkonosne

lastnosti (Brezovec & Nemec Rudež, 2009, str. 206), zato vsako podjetje posledično stremi k ohranjanju ali zviševanju kupčeve zvestobe. Zvesti kupci podjetju prinašajo mnoge koristi: omogočajo stalen tok dohodkov in dobičkov, znižujejo trženjske in operativne stroške podjetja, omogočajo podjetju postaviti višje cene in izstopne stroške. Načini ohranjanja kupčeve zvestobe so različni, predvsem pa vsi rezultirajo v koristih, ki jih kupec ima, če nakup opravi pri vedno istem podjetju. Najstarejši in najosnovnejši način ohranjanja kupčeve zvestobe so programi lojalnosti ali programi spodbujanja pogostosti nakupa. Primeri iz prakse so različne t. i. »kartice zvestobe« trgovskih družb, ki omogočajo cenejše nakupe in temeljijo na članstvu. Tudi v turizmu so prisotni programi zvestobe – npr. s strani hotelskih verig ali posameznih hotelov, kjer gre za združevanje različnih hotelov s podobnimi vrednotami. Zaradi porasta ponudbe in povpraševanja so tudi ladijske družbe, ki ponujajo križarjenja, uvedle programe zvestobe, pri čemer vsaka ladijska družba določa svoje pogoje in ugodnosti. Tako ta praksa ni tuja tudi na trgu slovenskih turističnih agencij, kjer v času nastajanja magistrske naloge izstopa predvsem agencija M Holidays, ki spada pod okrilje trgovske družbe Mercator d. d. in ponuja ugodnosti ob nakupu turističnih aranžmajev hkrati z vsemi drugimi turističnimi storitvami, ki jih ima v prodaji v celotni distribucijski mreži (od hrane, pohištva, bele tehnike do bencina). Na ravni izbrane turistične agencije se tovrstni program zvestobe ne izvaja dosledno, saj stranke ne dobijo npr. številke članstva ali kartice zvestobe, ki bi jo morale predložiti. Je pa vsaka stranka, ki z agencijo potuje večkrat, deležna določenega popusta zvestobe.

S tovrstnimi programi se poudarja koristi, ki jih kupec ima ob nakupu pri vedno istemu ponudniku in ne pomenijo nujno prave zvestobe kupca. Prava zvestoba kupca je dosežena šele takrat, ko je kupec prepričan, da bo prav to podjetje tako zadovoljilo njegove potrebe, da se po konkurenci ne ozira več (Brezovec & Nemec Rudež, 2009, str. 208).

Po navajanju poročila CLIA (2017) za celotno dejavnost križarjenj veljajo sledeči podatki glede zvestobe kupcev. Kupci križarjenj so zvesti predvsem križarjenju kot načinu preživljanja dopusta, saj je 58 odstotkov potnikov, ki se odloči za nakup križarjenja, prepričanih, da je to najboljši način preživljanja dopusta. Visoka stopnja zadovoljstva z rečnimi križarjenji med potniki, ki so jih izkusili, je 81-odstotna, medtem ko je pri križarjenjih po morjih pa 73-odstotna. V poročilu je dodan še podatek, da 9 od 10 izprašanih potnikov pravi, da bodo v prihodnosti še križarili, torej bi se lahko dalo sklepati, da je stopnja povratnikov 90-odstotna. Za te podatke niso objavljeni točni izsledki, zato jih je težko postaviti v perspektivo, a služijo kot vpogled v mišljenje kupcev križarjenj. Iz njih lahko sklepamo, da je zadovoljstvo kupcev visoko.

3.3 Vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe

Vsak kupec je za podjetje kot tudi za izbrano turistično agencijo pomemben, niso pa vsi kupci enako pomembni. Za določanje, kako pomemben je določen kupec za podjetje, je

potrebno določiti njegovo vrednost. Za podjetje, ki je usmerjeno v kupce, so torej identifikacija, segmentacija in določanje vrednosti svojih kupcev glavni izzivi za ustvarjanje uspeha (Ayoubi, 2016, str. 31). Izjemno poenostavljena definicija kupčeve vrednosti za podjetje je celotna vrednost, ki jo kupec prinaša podjetju v času aktivnosti, torej v njegovi življenjski dobi. V ekonomski in trženjski literaturi se je tako kot pri razumevanju življenjske dobe tudi pri razumevanju vrednosti kupca osredotočalo na produkt ali na storitev, ne pa na stranko oziroma kupca (Jain & Singh, 2001, str. 35). To razmišljanje je izhajalo iz osredotočenosti na produkt. S premikom poslovanja podjetja na osredotočenost na stranko pa je potrebno razumeti vrednost stranke in določiti kriterije za določanje vrednosti stranke ter sistem merjenja vrednosti stranke. Glavno orodje za določanje celotne vrednosti kupca za podjetje je koncept vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe.

Koncept vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe je eden izmed pomembnejših konceptov trženjskega managementa in je pomembno orodje za trženjsko odločanje (Berger & Nasr, 1998). Tudi precej novejša literatura in raziskovalno delo na področju trženjskih raziskav potrjujejo vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe za enega izmed merljivih kriterijev za določanje trženjske strategije. Koncept uporabljajo kot orodje določanja vrednosti segmentov in posameznih strank, ki pojasnjuje trženjsko politiko podjetja in management odnosov s strankami (Ayoubi, 2016, str. 31). Podjetja, ki so usmerjena v kupce in ki želijo ustvariti dolgoročne odnose z njimi, s pristopom vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe ustvarjajo razumevanje celotne vrednosti stranke, ne le trenutnega ali kratkoročnega prihodka (Lilien, Rangaswamy & De Bruyn, 2013, str. 50). Avtorja navajata tudi, da se razumevanje pojma včasih v angleškem jeziku poleg splošno priznanega »*customer lifetime value*« uporabljata tudi pojem »*customer equity*« (kupčev kapital), v slovenskem jeziku pa je obveljal termin »vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe«, saj gre dejansko za vrednost kupčeve zvestobe v njegovi življenjski dobi.

Vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe je v splošnem celotni dobiček, ki ga podjetje lahko pričakuje od kupca v času, ko kupec ostaja stranka podjetja (Lilien, Rangaswamy & De Bruyn, 2013, str. 50). Avtor Ayoubi (2016) je v svoji raziskavi potrdil segmentacijo kupcev podjetja preko določanja vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe posameznih segmentov. V teoretičnem delu raziskave izpostavlja pet definicij vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe:

- Je neto sedanja vrednost vseh stroškov in prihodkov stranke.
- Je skupni neto dobiček, ki ga bo podjetje dobilo od kupca v njegovi življenjski dobi.
- So pričakovane koristi podjetja od kupca z izvzemom stroška managementa odnosov s strankami.
- Je sedanja vrednost prihodnjih koristi, ki jih kupec prinaša podjetju.
- Je celoten denarni tok, ki ga kupec prinese podjetju v njegovi življenjski dobi.

V teoriji je lahko življenjska vrednost kupčeve zvestobe tudi negativna. V tem primeru bi bilo potrebno definicijo prilagoditi, tj. dobiček zamenjati z izgubo; vendar je vrednost kupca relevanten pojem le v primeru, kadar kupec agenciji prinaša dobiček – zvestoba kupca, ki podjetju prinaša izgubo, za podjetje ni sprejemljiva (Jain & Singh, 2001, str. 35).

Za določanje vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe se lahko vzame podatke posamezne stranke ali posameznega segmenta podjetja. Rezultat – izračunana vrednost, lahko tako velja le za določeno stranko (tovrstna kalkulacija je smiselna za najbolj zveste stranke podjetja) ali za celoten segment. V primeru, ko se orodje uporablja za določanje vrednosti posameznih segmentov, se lahko rezultate analizira za nadaljnje trženjske aktivnosti. Uporaba orodja je odvisna od dejavnosti podjetja. Če ima podjetje le nekaj ključnih strank, je smiselno izračunati vrednost posamezne stranke (ta primer je pogost na trgih B2B). Če podjetje posluje na trgu z veliko posameznimi uporabniki, kot velja za vsako turistično agencijo kot tudi za izbrano turistično agencijo, se lahko orodje računanja vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe uporabi za segmente.

Analiza vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe zajema neto dobiček določene stranke v njegovi življenjski dobi, oceno zneska finančnih tokov glede na nakup stranke in bruto donosnost teh finančnih tokov, katerim so odšteti stroški pridobitve in dela s stranko: izmeriti je potrebno predviden prispevek stranke podjetju, kateremu se odšteje stroške dela s stranko v predvideni življenjski dobi, nato se dobljen rezultat diskontira na današnjo neto vrednost glede na želeno stopnjo donosa stranke. To povzema spodnja formula (Lilien, Rangaswamy & De Bruyn, 2013, str. 51) (1):

$$CLV = (R_1 - C_1) + (R_2 - C_2) \times d + (R_3 - C_3) \times d^2 + \dots + (R_n - C_n) \times d^{n-1} \quad (1)$$

V nadaljevanju sledi obrazložitev posameznih kratic formule:

- CLV je vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe,
- R_1 je prihodek, ki ga ima podjetje od kupca v obdobju 1,
- C_1 predstavlja stroške, ki jih ima podjetje s kupcem v obdobju 1 (v stroške so poleg fiksnih stroškov vključeni tudi stroški pridobitve kupca in stroški dela s kupcem),
- d je $1/(1+r)$, pri čemer velja: r = stopnja diskontiranja,
- n je predvidena življenjska doba kupca.

V primeru posamezne stranke ali za določen segment, kjer je zvestoba kupcev določena, lahko za različne segmente uporabljamo različne stopnje diskontiranja. Pri bolj zvestih kupcih stopnja diskontiranja običajno nižja zaradi večje stabilnosti teh strank oziroma nižjih možnosti za prestop strank h konkurenci. Prav tako se lahko formulo uporabi za segmente, določene po pogostosti nakupa, kjer se drugače uporablja postavko časa oziroma predvidene življenjske dobe kupca (Lilien, Rangaswamy & De Bruyn, 2013, str. 53).

Za uporabo koncepta vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe za celotne segmente se lahko uporabi tudi posplošeno formulo (2), kjer se predvideva strošek za prvo pridobitev stranke ter dolgo oziroma neskončno življenjsko dobo:

$$CLV = (R - C)/(1 - p + r) - A \quad (2)$$

V nadaljevanju sledi obrazložitev posameznih kratic formule:

- CLV je vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe,
- R je konstantni povprečni prihodek, ki ga ima podjetje od kupca,
- C predstavlja konstantne povprečne stroške, ki jih ima podjetje s kupcem (v stroške so poleg fiksnih stroškov vključeni stroški dela s kupcem),
- A je strošek za prvo pridobitev stranke,
- p je stopnja zadržanega kupca,
- r je stopnja diskontiranja.

Analiza vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe določa vrednosti posameznih segmentov in jih razvršča po pomembnosti za podjetje. V večini primerov obvelja pravilo 80–20 (20 odstotkov strank podjetju prinaša 80 odstotkov prihodkov), zato rezultati analize velikokrat usmerijo trženjski načrt v smer večjega dobička, čeprav je to v nasprotju s konvencionalno miselnostjo, kjer so vse stranke enake in enako vredne ali kjer obvelja usmerjanje v stranke, ki jih je lahko doseči. Skozi rezultate analize se razkrije, kateri segmenti so relevantni in kateri ne, v katere segmente se splača oziroma se ne splača vlagati ter ali se podjetju splača vlagati v zadrževanje obstoječih kupcev s programi zvestobe ali naj se raje usmeri v pridobivanje novih kupcev (Lilien, Rangaswamy & De Bruyn, 2013, str. 57).

4 VREDNOST ŽIVLJENJSKE DOBE KUPČEVE ZVESTOBE POSAMEZNIH SEGMENTOV

Za merjenje vrednosti segmentov se lahko uporabi več različnih konceptov, med njimi vsekakor tudi koncept vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe. V nadaljevanju tega poglavja sem zaradi večje preglednosti namesto celotnega izraza »vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe« uporabljala krajši izraz »vrednost kupca« ali »vrednost segmenta«. Koncept je splošno uporaben za določanje vrednosti posameznih kupcev kot tudi za določanje vrednosti segmentov kupcev podjetja. Glede na določeno segmentacijo izbrane turistične agencije je smiselno posamezne segmente ovrednotiti, da lahko podjetje potrdi trenutno trženjsko usmeritev v določene segmente oziroma določi drugačno trženjsko usmeritev. Z uporabo podatkov, pridobljenih skozi analizo poslovanja in izdelano segmentacijo, so v tabeli 5 predstavljene realne povprečne vrednosti ene stranke za posamezen segment. Uporabila sem formulo 2 za računanje vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe, ki je obrazložena v poglavju 3.3.1., vrednosti pa so izražene v evrih. Pridobljeni rezultati tako prikazujejo vrednost povprečne stranke v segmentu in ne vrednosti celotnega segmenta, kar je ustrezno glede na nadaljnjo analizo, ki upošteva še velikost posameznega segmenta. V nadaljevanju poglavja sem ovrednotila posamezne

segmente glede na njihovo velikost in vrednost z uporabo koncepta vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe.

Tabela 5: Vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe po posameznih segmentih

Segment	A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3
Vrednost segmenta	295	611	1037	1402	295	197	905	417	295	173	417

Vir: Lastno delo.

4.1 Pregled poslovanja izbrane turistične agencije

Za pregled poslovanja podjetja za potrebe računanja vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe sem opravila temeljito analizo prodaje v letih 2014–2017 in intervju z lastnikom izbrane turistične agencije. Ker gre za malo podjetje, je lastnik hkrati tudi izvršni in trženjski direktor, saj neposredno izvaja vse trženjske aktivnosti – sestavlja trženjski načrt, preverja ustreznost načrta in ga tudi izvaja. Za direktno prodajo in delo v agenciji je zaposlenih nekaj oseb – komercialistov, ki skrbijo za prodajo, za usklajevanje vsakodnevnega dela pa je imenovan tudi vodja prodaje. Za zagotavljanje večje anonimnosti, intervju ni dodan v prilogo magistrske naloge, so pa pojmi in podatki, ključni za analizo vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe in segmentacijo podani v tem poglavju.

Za potrebe pričujoče magistrske naloge z upoštevanjem analize poslovanja in intervjuja je doba štirih let določena kot relevantna doba za ponovitev nakupa, kot je navedeno v poglavju 2.1. magistrske naloge. Časovni kriterij je temeljni za določanje zvestobe stranke in da podatek o številu ponavljajočih se in posledično zvestih kupcev, razdeljenih v podkategorije oziroma segmente glede na vedenjsko segmentacijo.

Ker je za specializirano turistično agencijo smiselno računati vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe za segmente skozi izdelano segmentacijo, sem za ustrezno računanje skozi analizo poslovanja pridobila sledeče povprečne vrednosti za celotno poslovanje kot tudi po posameznih segmentih:

- povprečni prihodek na stranko,
- povprečni stroški, ki jih ima podjetje s stranko,
- povprečni strošek pridobitve stranke,
- povprečni strošek dela s stranko.

Ker so zgornji podatki izjemno občutljivi za varovanje poslovne identitete in poslovanja, jih v pričujoči magistrski nalogi nisem predstavila številčno v realnih vrednostih za

posamezen podatek, temveč sem jih prikazala skozi rezultate vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe.

Poleg zgoraj napisanih podatkov je za izračun vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe potrebno definirati še spodnja podatka:

- stopnja diskontiranja za panogo turizma,
- stopnja zadržanega kupca.

Splošna stopnja diskontiranja za panogo turizma, ki sem jo uporabila tudi v pričujoči magistrski nalogi, je 0,1 oziroma 10 %.

Pojem zadržanega kupca se definira kot tistega kupca, ki ponavljajoče se sodeluje z izbranim podjetjem (Pfeifer, 2004, str. 70). Določanje tega podatka zahteva določanje stroškov trženja v določenem obdobju ter število novih kupcev v tem obdobju. V stroške trženja se šteje vse izdatke, vložene v oglaševanje, promocije, popuste in delo zaposlenih, ki je bilo potrebno za realizacijo trženjskega načrta in rezultira v številu novih kupcev. Strošek, da jih podjetje zadrži, je seštevek vseh izdatkov, ki jih ima podjetje z vzpostavljanjem prihodnjih nakupov kupca. Stopnjo zadržanih kupcev se lahko glede na pridobljene podatke izračuna tudi skoz deleže kupcev glede na vedenjsko (nakupno) segmentacijo. Stopnjo zadržanega kupca da delež kupcev, ki so v izbranem časovnem obdobju več kot enkrat opravili svoj nakup križarjenja pri izbrani turistični agenciji. Glede na izvedeno segmentacijo je delež kupcev, ki so svoj nakup opravili več kot enkrat, seštevek deležev v segmentih A2, A3 in A4 – skupno 28 % in je stopnja zadržanega kupca, ki sem jo uporabila v nadaljnjih izračunih, 0,28.

4.2 Vrednost posameznih segmentov glede na vedenjsko segmentacijo

V okviru vedenjske segmentacije posamezne segmente določa kriterij pogostosti nakupa:

- V segmentu A1 so kupci, ki so svoj nakup opravili enkrat v obdobju štirih let (spremenljivi kupci).
- V segmentu A2 so kupci, ki so svoj nakup opravili dvakrat v obdobju štirih let (nestanovitni privrženci).
- V segmentu A3 so kupci, ki so svoj nakup opravili trikrat v obdobju štirih let (delni privrženci).
- V segmentu A4 so kupci, ki so svoj nakup opravili štirikrt ali večkrat v obdobju štirih let (trdni privrženci).

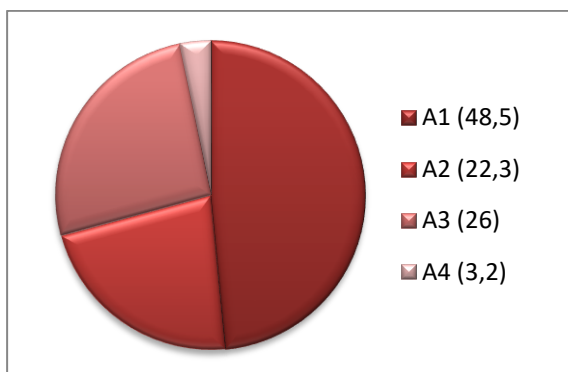
Kljub dejstvu, da je segment A1 največji – predstavlja skoraj tri četrtine vseh kupcev in bi kot tak zaradi svoje velikosti bil najpomembnejši segment izbrane turistične agencije, ga koncept življenjske vrednosti kupčeve zvestobe postavi v drugačno perspektivo. Glede na rezultate vrednosti posamezna stranka v segmentu A1 podjetju prinese najmanj, vrednost

posameznega kupca pa narašča pri vsakem nadaljnjem segmentu. Preračunano v odstotke glede na vrednost segmenta, ta podjetju doprinese še vedno skoraj polovico dobička glede na trenutno poslovanje, tj. 48,5 %. Segment A2 predstavlja podjetju 22,3 %, segment A3 26 % in segment A4 3,2 % prihodnjih prihodkov. Vrednost segmentov je tako precej drugačna kot če bi segmente upoštevali le glede na njihovo vrednost. Ob primerjavi razmerij velikosti in vrednosti je za podjetje tako najpomembnejši segment A3, ki ima glede na velikost (10,8 %) najvišjo vrednost in posledično podjetju doprinese več kot četrtino predvidenih prihodkov (26 %). Vsekakor je največji potencial podjetja v največjem segmentu A1 zaradi njegove velikosti, vrednosti in potenciala, da stranke iz tega segmenta prestopijo v segmente A2 in A3. Segment A4 je najmanjši in tudi glede na njegovo vrednost podjetju doprinese najmanj.

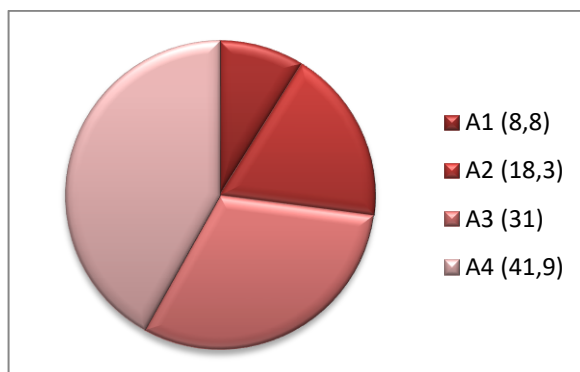
V tabeli 4 v poglavju 2.1 pričujoče magistrske naloge sem opredelila teoretična pričakovanja podjetja pri povezavi pogostosti nakupa kupca in njihovi zvestobi oziroma pripadnosti podjetju. V teoriji so najpomembnejši kupci za podjetje tisti, ki svoj nakup opravijo večkrat na leto in so podjetju zvesti oziroma zelo zvesti, medtem ko so kupci, ki svoj nakup opravijo enkrat ali dvakrat, nezvesti in posledično manj pomembni. Iz rezultatov analize je očitno, da teoretični model v praksi ne drži, saj so se za trenutno najbolj pomembne kupce izbrane turistične agencije izkazali prav tisti kupci, ki svoj nakup opravijo le enkrat v času štirih let, saj podjetju prinašajo skoraj polovico predvidenih prihodkov. Kljub trenutnemu stanju poslovanja je za vrednotenje segmentov smiselno predvideti drugačno – enakomerno razporeditev velikosti segmentov, saj da v tem primeru vrednost življenjske dobe posameznih segmentov občutno drugačne rezultate. Na sliki 9 je grafično prikazano zgoraj opisano realno stanje vrednosti posameznih segmentov ter hipotetično stanje vrednosti segmentov v primeru enakomerne razporeditve velikosti segmentov.

Slika 9: Vrednosti posameznih segmentov v okviru vedenjske segmentacije (v %)

Prikaz dejanskega stanja vrednosti posameznih segmentov v okviru segmentacije A:



Prikaz hipotetičnega stanja ob enakomerni razporeditvi velikosti segmentov vrednosti posameznih segmentov v okviru segmentacije A:



Vir: Lastno delo.

Iz primerjave je razvidno, da je pomembnost segmenta A1 za izbrano podjetje le v njegovi velikosti. V primeru enakih velikosti segmentov je namreč ta segment najmanj pomemben, saj predstavlja manj kot 10 % prihodkov podjetja. Najpomembnejši v hipotetičnem primeru je segment A4, ki mu sledita A3 in A2. Glede na opravljeno analizo in primerjavo je razvidno, da podjetje pri segmentnih A2 in A3 dosega zadovoljivo vrednost. Tržna vrzel se kaže pri segmentu A4, a je vprašljivo doseganje kupcev znotraj tega segmenta ter tudi velikost segmenta na celotnem trgu Slovenije. Ta segment namreč zahteva vsakoletni nakup križarjenja, ki z vidika kupca ni nujen nakup in je težko pogojevati konstantnost nakupa; kupec ima hkrati tudi mnogo alternativ pri izbiri načina dopusta, zato je majhnost tega segmenta razumljiva.

4.3 Vrednost posameznih segmentov glede na psihografsko segmentacijo

V okviru psihografske segmentacije, tj. segmentacije glede na zahteve stranke so določeni segmenti sledeči:

- segment osnovno zahtevnih kupcev (Segment B1),
- segment srednje zahtevnih kupcev (Segment B2),
- segment višje zahtevnih kupcev (Segment B3),
- segment kupcev skupinskih križarjenj (Segment B4).

Skozi analizo poslovanja izbrane turistične sta se za največja izkazala segmenta B1 in B4. Vsak predstavlja skoraj polovico vseh strank, skupaj pa predstavljata skoraj 95 % vseh strank agencije. Glede na izračune vrednosti posameznega segmenta, kjer vsak kupec v segmentu B1 prinese podjetju 295 EUR, v segmentu B2 197 EUR, v segmentu B3 905 EUR in v segmentu B4 417 EUR, pa se pokaže za daleč najbolj pomembnega za podjetje segment B3, ki pa je glede na trenutno poslovanje najmanjši med vsemi. Če segmentom pripišemo ustrezno vrednost, je razporeditev pomena posameznega segmenta za podjetje sorazmerna z velikostjo segmentov. Najpomembnejša glede na vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe sta za podjetje segmenta B1 (44,3 %) in B4 (50 %), medtem ko predstavlja segment B2 2,8 % doprinosa in B3 2,9 %.

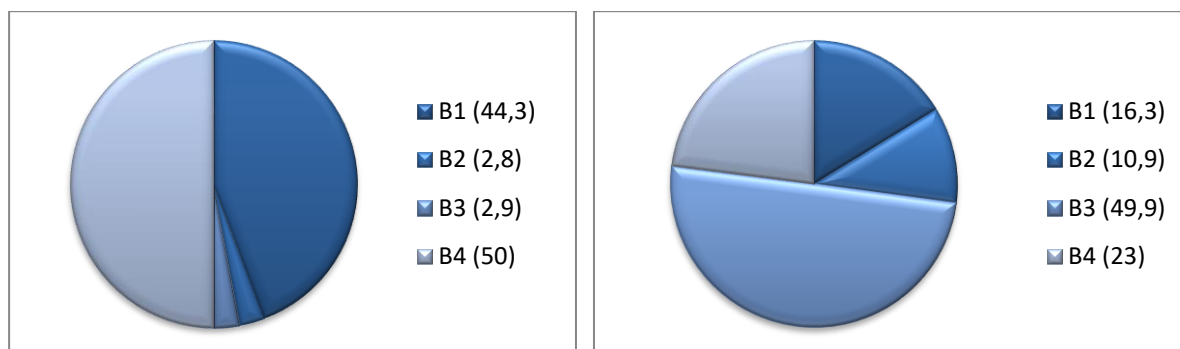
Glede na trenutno poslovanje sta za agencijo najbolj pomembna segmenta v okviru psihografske segmentacije segmenta B1 in B4, saj tudi glede na vrednost agenciji doprineseta največ. Segment B2 se je glede na nizko vrednost in majhnost segmenta izkazal za zanemarljivega. Razlogi za to so nižji prihodki podjetja pri sodelovanju z ladijskimi družbami, določenimi v segmentu, in višji stroški dela s kupci. Ker se je segment izkazal za tako majhnega, je posledično njegova vrednost nizka. Segment B3 je glede na rezultate vsekakor izjemno relevanten, tako zaradi visoke vrednosti kot zaradi drugih prednosti, ki jih prinese podjetju. Tu gre namreč za segment kupcev najvišje rangiranih ladijskih družb, tako po ugledu in ceni kot v drugih specifikah. Sodelovanje

turistične agencije s temi ladijskimi družbami poleg visoke finančne vrednosti prinese tudi visok ugled pri konkurenci in kupcih. Na sliki 10 je grafično prikazana vrednost segmentov, preračunana v odstotke doprinosa podjetju glede na velikost posameznih segmentov. Za primerjavo je na sliki prikazana tudi vrednost segmentov ob predvidevanju enakomerne porazdelitve kupcev v segmente.

Slika 10: Vrednosti posameznih segmentov v okviru psihografske segmentacije (v %)

Prikaz dejanskega stanja vrednosti posameznih segmentov v okviru segmentacije B:

Prikaz hipotetičnega stanja ob enakomerni razporeditvi velikosti segmentov vrednosti posameznih segmentov v okviru segmentacije B:



Vir: Lastno delo.

V prikazu hipotetične enakomerne razporeditve velikosti segmentov na sliki 10 je razvidno, da predstavlja segment B3 izjemen potencial za agencijo in tako s tem odpira vprašanje tržne vrzeli. Zaradi specifik tega segmenta, ki ga pogojuje predvsem visoka cena križarjenj, je le-ta težje dosegljiv in bi doseganje kupcev v tem segmentu rezultiralo v višjih stroških oglaševanja ter posledično v znižanju vrednosti segmenta. Preostali trije segmenti so bolj enakomerno razporejeni glede na svojo vrednost za agencijo in potrjujejo usmerjenost dela agencije v segmenta B1 in B4, medtem ko je tudi tu vrednost segmenta B2 najmanjša, a vseeno ne zanemarljiva.

4.4 Vrednost posameznih segmentov glede na geografsko segmentacijo

Geografska segmentacija za izbrano turistično agencijo določa tri segmente glede na kriterij izbire destinacije za križarjenje:

- segment C1 – kupci križarjenj bližnjih destinacij,
- segment C2 – kupci križarjenj srednje oddaljenih destinacij,
- segment C3 – kupci križarjenj eksotičnih destinacij.

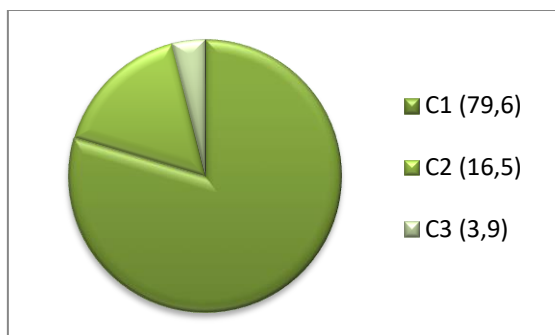
Prvi segment predstavlja veliko večino kupcev – 72 odstotkov vseh kupcev v preteklih štirih letih se je odločilo za izbiro bližnje destinacije, medtem ko sta preostala dva

segmenta precej manjša – 25,5 odstotkov kupcev se je odločilo za srednje oddaljene destinacije in 2,5 odstotka kupcev so izbrali eksotične destinacije. Če jim pripišemo povprečno vrednost segmenta, kot je razvidno iz tabele 5, prinese kupec v segmentu C1 podjetju 295 EUR, vsak kupec v segmentu C2 pomeni podjetju 173 EUR, vsak kupec v segmentu C3 417 EUR in je posledično razporeditev pomena posameznega segmenta za podjetje le nekoliko drugačna – daleč najpomembnejši je za podjetje segment C1, saj predstavlja skoraj 80 odstotkov predvidenih prihodkov (79,6 %), segment C2 predstavlja 16,5 % predvidenih prihodkov in segment C3 predstavlja 3,9 % predvidenih prihodkov.

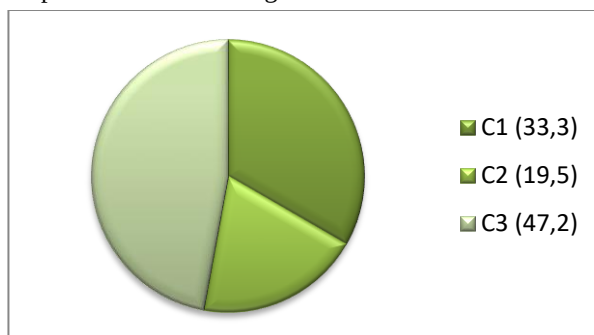
Na sliki 11 je grafično prikazana vrednost segmentov, preračunana v odstotke doprinosa podjetju glede na velikost posameznih segmentov, ter vrednost teh segmentov ob predvidevanju enakomerne porazdelitve kupcev v vse tri segmente. Ob predvidevanju enakomerne porazdelitve kupcev po segmentih predstavlja segment C1 tretjino predvidenih prihodkov (33,3 %), segment C2 skoraj dvajsetino (19,2 %) predvidenih prihodkov in segment C3 predstavlja skoraj polovico (47,2 %) predvidenih prihodkov.

Slika 11: Vrednosti posameznih segmentov v okviru geografske segmentacije (v %)

Prikaz dejanskega stanja vrednosti posameznih segmentov v okviru segmentacije C:



Prikaz hipotetičnega stanja vrednosti posameznih segmentov v okviru segmentacije C ob enakomerni razporeditvi velikosti segmentov:



Vir: Lastno delo.

Usmeritev podjetja v doseganje segmenta C1 je vsekakor smiselna, saj je le-ta največji in ima visoko vrednost, kljub predvideni precej večji vrednosti segmenta C3 ob enakomerni velikosti segmentov. Podobno kot pri segmentu B3 tudi za doseganje segmenta C3 velja podobno – ker gre za eksotična križarjenja, težje dostopne destinacije in pristanišča odhoda, kar je povezano z višjo skupno ceno potovanja (visoka cena dodatnih storitev), lahko doseganje segmenta C3 predstavlja toliko višje stroške za podjetje, da segment zgubi svojo toliko višjo vrednost. Prav tako je zaradi omejitev velikosti slovenskega trga, na katerem posluje izbrana turistična agencija, vprašljiva realna velikost segmenta.

5 REZULTATI ANALIZE VREDNOSTI

Koncept vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe dokazuje, kako pomembno je obdržati kupca, saj vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe vključuje sedanjo vrednost vseh pričakovanih dobičkov, ki bodo plod prihodnjega nakupovanja kupca skozi vse njegovo življenje (Kotler, 2003, str. 75). Pri analizi donosnosti kupcev je smiselno upoštevati segmentacijo, saj niso vsi segmenti enako donosni. Izbrana turistična agencija donosnosti posameznih kupcev ne spremlja in je posledično pričujoča analiza vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe za podjetje toliko bolj relevantna.

5.1 Preverba hipotez

Skozi temeljito analizo poslovanja so izpostavljeni in potrjeni ključni segmenti, saj ustrezajo kriterijem, določenim za vsak posamezen segment, ustrezajo pa tudi splošnim kriterijem uspešne segmentacije, kot je navedeno v poglavju 1.4.:

- Vsak segment je dovolj velik, da daje merljive rezultate.
- Vsak segment je dovolj velik, da je dobičkonosen oziroma kako drugače opredeljuje svojo vrednost (npr. prinaša podjetju večji ugled).
- Vsak segment je dosegljiv z določenimi orodji tržnega komuniciranja.
- Vsak segment je dovolj velik, da je možno prikazati njegovo vrednost.

S tem lahko potrdim prvo hipotezo, zastavljeno v uvodu pričujoče magistrske naloge:

H1: V izbrani turistični agenciji se kupci razlikujejo v potrebah, v vedenju glede na pogostost nakupa in glede na geografsko-demografske značilnosti.

Potrdila sem smiselnost treh glavnih kriterijev segmentacije: kupčevo vedenje oziroma pogostost nakupa (vedenjska segmentacija), kupčeve zahteve in potrebe (psihografska segmentacija) in geografsko-demografske značilnosti (geografska segmentacija).

Trenutno agencija ne upošteva različnih segmentov kupcev in posledično ne izvaja ciljanja kupcev, temveč jih obravnava vse enako in dosega preko generičnih trženjskih akcij. Smiselna je torej uvedba sledenja nakupnega vedenja strank in prilagajanje oglaševanja za posamezne segmente. Za ključne segmente sem glede na njihovo dejansko in hipotetično vrednost za najpomembnejše določila segmente A3, B3 in C1. Agencija se lahko osredotoči na stranke v teh segmentih in bi bilo smiselno vlagati več v načine doseganja teh segmentov, saj so lahko ti segmenti ob pravilnem poslovanju in doseganju teh kupcev najbolj dobičkonosni. Segmenti, ki imajo največ potenciala, so segmenti A2, B4 in C3 – vrednost teh segmentov je že sedaj velika in dajo lahko ob povečanju velikosti segmentov dolgoročno pozitivne rezultate. Segment A2 je zanimiv predvsem zato, ker se bo povečal

na račun zmanjšanja segmenta A1, kar mora biti dolgoročni cilj agencije. Segment B4 je specifičen za agencijo, saj so kupci v tem segmentu usmerjeni v specifičen proizvod prav te turistične agencije in je kot tak edinstven in izjemno pomemben ter kljub njegovi nižji vrednosti predstavlja potencial za prehod stran iz tega segmenta v segmenta B2 in B3.

S tem lahko potrdim tudi drugi dve hipotezi iz uvodnega dela:

H2: Med vrednostmi življenjske dobe kupčeve zvestobe segmentov glede na kriterij pogostosti nakupa, geografsko-demografske in psihografske značilnosti obstajajo relevantne razlike.

H3: V poslovanju turistične agencije obstaja neizkoriščen potencial enega ali več segmentov glede na vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe.

5.2 Priporočila za nadaljnje poslovanje

Ključni pojmi, ki sem jih obravnavala skozi analizo vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe in so relevantni za prihodnje poslovanje izbrane turistične agencije, so sledeči:

- Donos kupca glede na enkratni nakup, določeno obdobje ali glede na njegovo življenjsko dobo.
- Strošek pridobivanja novega kupca in strošek, da podjetje zadrži obstoječega kupca ter posledično stopnja zadržanega kupca.
- Vprašanje kupčeve zvestobe.

Izbrana turistična agencija spremlja donos posameznega kupca glede na njegov enkratni nakup, ne spremlja pa donosnosti kupca pri večkratnih nakupih ali v določenem obdobju. Koncept vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe je glede na ugotovitve primerno orodje za ugotavljanje vrednosti strank oziroma segmentov strank, zato ga lahko izbrana turistična agencija uporabi pri nadaljnjih trženjskih aktivnostih za ugotavljanje donosnosti kupcev. Večanje oziroma maksimiziranje vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe je neposredno povezano z večanjem dobičkonosnosti podjetja, zato je tudi to lahko eno izmed trženjskih orodij za doseganje cilja večjega dobička.

Cena pridobivanja novega kupca in cena, da podjetje obdrži starega kupca ter posledično stopnja zadržanih kupcev so pojmi, ki se vežejo na pojma donosnosti kupcev in dobičkonosnosti podjetja. Oba podatka sta merodajna pri sledenju trženjskemu načrtu, saj sta uporabna pri izvajanju analize donosnosti. Kljub temu veliko podjetij meri zadovoljstvo kupcev, ne izvajajo pa računskih meritev donosnosti posameznega kupca (Kotler, 2003, str. 81). Enako velja tudi za izbrano turistično agencijo – zadovoljstvo strank meri na

podlagi anket, ki jih gostje prejmejo po križarjenju, ne spremljajo pa finančnih kazalnikov dobičkonosnosti posameznih kupcev ali segmentov.

Za vsako podjetje je izjemno relevantna stopnja zadržanega kupca, torej delež tistih kupcev, ki so svoj nakup ponovili. S tem deležem je povezana cena pridobivanja novega kupca – strošek, ki ga podjetje ima s kupcem v procesu prodaje, od prvega kontakta preko različnih tržnih poti do končnega nakupa. Visoka cena pridobivanja novega kupca oziroma zvišanje le-te glede na preteklo poslovanje ter nizka stopnja zadržanih kupcev ali znižanje le-te nakazuje na neuspešen trženjski načrt, lahko pa kaže tudi na spremembo zahtev kupcev, težave v panogi križarjenj ipd. Kot primer je potrebno izpostaviti nesrečo ladje Costa Concordia v letu 2012, po kateri je prodaja križarjenj glede na pregled poslovanja izbrane turistične agencije upadla in so se posledično vsi kazalniki uspešnosti zmanjšali, kljub ustreznemu poslovanju in usklajenemu izvajanju trženjskih aktivnosti. Eden izmed glavnih ciljev trženjskega načrta izbrane turistične agencije, ki ga predpostavljam glede na ugotovitve pričujoče magistrske naloge, je zviševanje stopnje zadržanih kupcev, saj je le-ta izjemno nizka in je odstotek strank, ki svoj nakup opravijo le enkrat v štirih letih, izjemno visok. Za bolj normalno poslovanje bi veljale obrnjene številke – da je odstotek strank, ki svoj nakup ponovijo, blizu 75 %, a izbrana turistična agencija kljub temu posluje finančno stabilno. Kot je navedeno v poglavju 4.1 pričujoče magistrske naloge, je stopnja povratnikov v dejavnosti križarjenj kar 90 % in je posledično potencial za višanje stopnje zadržanega kupca v dejavnosti križarjenj visok. V primeru zvišanja stopnje zadržanih kupcev bi lahko izbrana turistična agencija poslovala z večjim dobičkom. Za višanje stopnje zadržanih kupcev in posledično prehajanje kupcev iz segmenta A1 v druge segmente v okviru segmentacije A je za izbrano agencijo smiselno slediti segmentaciji in za posamezne segmente prilagoditi trženjske akcije. Cilj podjetja ne sme biti usmerjen v zviševanje velikosti segmenta A4 kljub njegovi privlačnosti, temveč bolj v zmanjševanje velikosti segmenta A1 s prehodom strank v segmenta A2 in A3.

Eden izmed trženjskih ciljev izbrane turistične agencije mora biti ohranjanje ali zviševanje kupčeve zvestobe, saj so zvesti kupci manj občutljivi na ceno križarjenja (se odločijo za skupinsko križarjenje, čeprav je morda cena višja od individualnega križarjenja), se lahko večkrat odločijo za križarjenje iz različnih razlogov (npr. ugodna, t. i. »last minute« cena ali posebne, eksotične destinacije) ter so maj dovzetni za ponudbo konkurence. Zvesti kupci podjetju tako prinašajo mnoge koristi: omogočajo stalen tok dohodkov in dobičkov, znižujejo trženjske in operativne stroške podjetja, omogočajo podjetju postaviti višje cene in izstopne stroške (Kodrin, Kregar Brus & Šuster Erjavec, 2013, str. 266). Glede na opravljeno analizo sem ugotovila, da agencija potenciala zvestobe svojih strank ne izkorišča – glede na izjemno visok odstotek novih strank je agencija izjemno uspešna v pridobivanju strank, a jih s trenutnimi trženjskimi aktivnostmi ne uspe zadržati. To ponovno potrjuje zgoraj predlagano trženjsko strategijo upoštevanja segmentacije in ciljanja strank glede na segment, v katerem so.

Raziskav, zakaj kupci svojega nakupa ne opravijo, izbrana turistična agencija še ne izvaja. V opravljenem intervjuju so bili izpostavljeni sledeči razlogi izgube strank:

- Nakup pri konkurenci (večkrat tudi nelojalnost konkurence z omogočanjem previsokih cenovnih ugodnosti za stranko).
- Previsoka zaznava cene s strani stranke za izbrano križarjenje (npr. za križarjenje je potrebno rezervirati še letalski prevoz, ki zviša končno ceno potovanja in je posledično za stranko skupna cena previsoka).
- Previsoka cena križarjenja zaradi zasedenosti ladje križarke (npr. enako križarjenje je v drugem terminu možno kupiti za precej ugodnejšo ceno kot v izbranem terminu in se stranka zato ne odloči za nakup).
- Izbira alternativne oblike dopusta (hotelski resort, počitnice z letalom, potovanja ipd.).

Zgornja vprašanja se neposredno navezujejo na vprašanje kupčevega zadovoljstva. Pri ugotavljanju splošnega zadovoljstva kupca so najpomembnejši dejavniki, kot se navaja v literaturi (Kodrin, 2013): kupčeva pričakovanja, kakovost storitve, osebje, porabnikovo zaznavanje podjetja (angl. Image) in cena. Pri izbrani turistični agenciji se kakovost in cena dejanske storitve podjetja – obravnava stranke, priprava ponudbe, plačilni roki, ugodnosti ob nakupu s strani agencije (celostna obravnava stranke s strani agencije) velikokrat zanemari, saj kupec vidi le končen cilj celotnega procesa – križarjenje. Tako se kakovost storitve velikokrat enači s kakovostjo storitve na križarjenju, na katero agencija – posrednik, nima neposrednega vpliva. Enako je tudi s ceno, ki jo pogojuje ladijska družba, a jo kupec zaznava kot negativno ali pozitivno ravnanje agencije. Prav tako je pri zadovoljstvu kupca potrebno razlikovati med dvema vrstama zadovoljstva, to sta zadovoljstvo v zvezi s posameznim nakupom izdelka, t. i. transakcijsko oziroma epizodno zadovoljstvo in skupno oziroma celovito zadovoljstvo (Kodrin, 2013). Pri raziskovanju oziroma merjenju zadovoljstva kupcev je potrebno določiti, za katero vrsto zadovoljstva se meritve izvajajo oziroma ocenjuje. Pri izbrani agenciji se lahko kot transakcijsko zadovoljstvo opredeli enkratni nakup križarjenja ter zadovoljstvo s storitvami, povezanimi s tem nakupom. Transakcijsko zadovoljstvo bi torej lahko izmerili ob vrnitvi strank s prvega križarjenja. V skupno zadovoljstvo pa so zajeti vsi dosedanji nakupi, zadovoljstvo tekom nakupnega procesa, ponakupno vedenje in zadovoljstvo s samim križarjenjem. V skupno zadovoljstvo, ki pogojuje naslednji nakup, sodi tako tudi nekaj dejavnikov, na katere agencija nima neposrednega vpliva (npr. zadovoljstvo s čistočo kabine na križarjenju), a so neločljivo povezani z delom agencije. Pristop z ocenjevanjem skupnega zadovoljstva je tisti pristop, ki bolje ocenjuje vedenje porabnikov in ekonomske posledice zadovoljstva in je glede na ugotovitve pričujoče magistrske naloge smiseln.

Glede na analizo poslovanja v izbranem podjetju so splošni dejavniki za zadovoljstvo kupca zbrani v vprašalniku, ki ga prejme vsak kupec segmenta B4 po vrnitvi s križarjenja. V vprašalniku so izpostavljena sledeča vprašanja:

- strokovnost (izobraženost) in prijaznost (ustrežljivost) osebja v agenciji,
- splošna ocena križarjenja,
- ocena dela turističnega vodnika,
- razlogi za izbiro križarjenja,
- možnost prihodnjega nakupa križarjenja.

Tako se v obravnavani turistični agenciji kot najpomembnejši dejavnik kupčevega zadovoljstva obravnava zaposleno osebje (tako v pisarni kot na terenu) ter splošno zadovoljstvo s samim produktom (križarjenjem); z odgovori kupcev glede razlogov za izbiro križarjenja in možnosti rezervacije prihodnjega križarjenja pa se sklepa na njihovo pred- in ponakupno vedenje. Kljub delnemu izvajanju meritev kupčevega zadovoljstva (z vprašalnikom se meri le zadovoljstvo kupcev v segmentu B4, kot opisano zgoraj) se nadaljnje analize meritev ne izvajajo.

Eden izmed ciljev trženjskega načrta, ki jih predlagam, je torej analiza kupčevega skupnega zadovoljstva, saj je le-to relevantno za turistično agencijo. Analiza skupnega zadovoljstva strank izbrane turistične agencije lahko pokaže, zakaj je npr. segment A1 tako velik in posledično stopnja zadržanega kupca tako nizka ter da smernice za nadaljnje delo. S spremljanjem in analiziranjem skupnega zadovoljstva bo agencija glede na izpostavljene razloge za izgubo strank lahko razloge razumela in jih poskušala preprečiti. Prav tako predlagam, da agencija razširi merjenje kupčevega zadovoljstva in vsakemu kupcu po vrnitvi s križarjenja posreduje vprašalnik; nadaljnje pa se lahko tudi vprašalnike prilagodi glede na segmente, saj bodo tako rezultati dali boljši vpogled v kupčevo zadovoljstvo in nakazali na prava vprašanja in rešitve le-teh.

Rezultat dejavnikov, ki vplivajo na kupčevo odločitev, njegovih pričakovanj in končna zaznana kakovost storitve kupcu predstavlja vrednost storitve. To je t. i. kupčeva zaznana vrednost, saj temelji na njegovih pričakovanjih in zaznavi končne storitve. Hkrati je zaznana vrednost tudi realna vrednost, saj za ponovni nakup ni važna objektivna vrednost, temveč zaznana, torej tista vrednost, katero občuti kupec. V praksi se realna vrednost velikokrat zamenja s pojmom cene, saj kupec zanj realno vrednost storitve dobi s primerjavo vplačanega zneska in zaznane kakovosti storitve – z razmerjem med ceno in kakovostjo. Realna vrednost storitve je, če se od vseh koristi, ki jih kupec občuti pri storitvi, odšteje ceno, ki jo je za storitev plačal. V ceno storitve pa se na tem mestu ne štejejo le finančni vidiki, temveč tudi subjektivni kompromisi, katere je kupec sprejem tekom procesa nakupa. Na trgu je ponudb za različno kakovost storitve veliko, zato kupec vsakokrat pretehta koristi, ki jih prinaša kvaliteta storitve in ceno storitve, kar rezultira v

končni nakup. Pomemben del kupčeve zaznane vrednosti dela turistične agencije predstavlja korist, ki jo kupec občuti v primeru nakupa križarjenja pri izbrani turistični agenciji. V praksi je to popust zvestobe, ki ga stranke pridobijo glede na število preteklih nakupov in popust zvestobe ladijskih družb (tistih ladijskih družb, ki ta popust nudijo). Kupec lahko popust ladijske družbe pridobi ne glede na mesto nakupa in je tako pri izbiri turistične agencije le-ta sekundarnega pomena. Sistemi zvestobe so že izjemno razviti in so kupci navajeni, da jim prinašajo veliko ugodnosti, a pri tako specifičnem nakupu, kot je križarjenje, ugodnosti razen pri kupcih v segmentnih A4, B3 in C3 ne morejo biti velike. Skozi nadaljnje spremljanje kupčevega zadovoljstva in zvestobe z upoštevanjem segmentacije lahko podjetje ugotovi, ali je uvedba sistema zvestobe strank smiselna in le-to upošteva pri poslovanju.

Tako lahko upoštevanje zastavljene segmentacije in vrednotenje segmentov skozi vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe za podjetje predstavlja spodnje cilje:

- Spremljanje donosnosti kupca pri večkratnih nakupih ali v določenem obdobju (upoštevanje segmentacije A).
- Višanje stopnje zadržanih kupcev oziroma prehajanje kupcev iz segmenta A1 v segmenta A2 in A z usmerjenim tržnim komuniciranjem.
- Glede na segmentaciji B in C bolj usmerjeno trženjsko komuniciranje s strankami, prilagojene trženjske kampanje in izgradnja trženjskih odnosov glede na specifične posameznih segmentov.
- Usmerjanje v ključne segmente B1, B4 in C1 in izgradnja trženjskih odnosov glede na specifične teh segmentov.
- Testiranje doseganja segmentov B3 in C3 za prihodnjo trženjsko usmeritev.
- Izvajanje meritev kupčevega skupnega zadovoljstva in zvestobe v vseh segmentih.

Z upoštevanjem zgornjih ciljev lahko izbrana turistična poleg maksimiziranja dobička doseže dolgoročno rast podjetja in z razumevanjem kupcev, njihovih želja, potreb in lastnosti določi dolgoročno uspešno trženjsko strategijo.

SKLEP

Znotraj panoge turizma zavzema dejavnost križarjenj posebno mesto, saj kot turistična storitev predstavlja kombinacijo različnih turističnih storitev, ki so v ostalih dejavnostih nezdružljive. Križarjenje združuje namestitve, prehrano, prevoz in doživetje cilja v eni turistični storitvi. Po različnih definicijah je pri križarjenjih poudarek na doživetju, oddihu in celotnem užitku potnika na potovanju. Kot taka so z razvojem tehnologije in porastom števila ladij križark v preteklih letih postala vedno bolj priljubljen način potovanja. Za potnike je značilna visoka mera zadovoljstva, saj gre za turistično storitev na višjem, visokem in celo izjemno visokem nivoju izvedbe in posledično tudi visoka mera zvestobe

potnikov. Na potrebe trga ladijske družbe odgovarjajo s trženjsko usmeritvijo v določene segmente, s čimer oblikujejo trženjsko strategijo, usmeritev ter blagovno znamko – s tem so že oblikovani segmenti celotne dejavnosti križarjenj. Turistične agencije znotraj dejavnosti križarjenj zavzemajo pomembno mesto na področju distribucije, saj so eden izmed glavnih tržnih in prodajnih kanalov. Ker turistične agencije v Sloveniji delujejo na lokalnem trgu z določenimi zakonitostmi in omejitvami velikosti trga in dosega kupcev, je segmentacija kupcev drugačna od globalne. Tudi z vidika zadovoljstva kupca za lokalni trg veljajo drugačne zakonitosti, ki vplivajo na njegovo zvestobo in življenjsko vrednost.

Izbrana turistična agencija je specializirana za prodajo križarjenj. S prodajo drugih turističnih proizvodov se ukvarja le, ko so le-ti nujni spremljevalni produkti ob križarjenju. Osnovno vodilo pričujoče magistrske naloge je določitev segmentov za izbrano turistično agencijo in določanje njihove vrednosti za poslovanje turistične agencije. Vsekakor med ladijskimi družbami kot tudi med posameznimi ladjami za križarjenja obstajajo velike razlike in vsako križarjenje ne bo ustrezalo vsakemu gostu, kljub temu da gre pri križarjenjih vedno za relativno visoko kakovost izvedbe in zadovoljstva kupca. Tako sem lahko določila precej specifik pri poslovanju v dejavnosti križarjenj in v delovanju izbrane turistične agencije ter izdelala model določevanja vrednosti zvestobe kupcev in njihove življenjske vrednosti skozi uspešno in smiselno segmentacijo kupcev.

V uvodnem poglavju pričujoče magistrske naloge sem določila spodnje cilje, ki sem jih skozi delo tudi dosegla:

- Opredelila sem pojme pri poslovanju specializirane turistične agencije za križarjenja za potrebe nadaljnje analize poslovanja. Na podlagi literature sem določila smernice za segmentacijo kupcev znotraj dejavnosti križarjenj ter jih aplicirala na poslovanje izbrane turistične agencije.
- Teoretično sem opredelila pojem življenjske vrednosti kupčeve zvestobe za nadaljnje delo in izračune.
- Izvedla sem raziskavo poslovanja podjetja preteklih štirih let in določila kriterije segmentacije kupcev izbrane turistične agencije.
- Določila in izračunala sem vrednost življenjske vrednosti kupčeve zvestobe po posameznih segmentih.
- Skozi raziskavo in analizo poslovanja sem potrdila vse tri zastavljene hipoteze.
- Na podlagi analize in ugotovljenih vrednostih življenjske dobe kupčeve zvestobe po segmentih sem ovrednotila posamezne segmente za trenutno in prihodnje poslovanje izbrane turistične agencije.
- Izpostavila sem tiste segmente, ki predstavljajo tržne vrzeli in bi v prihodnje ob pravilni trženjski strategiji izboljšali poslovanje agencije.
- Glede na rezultate sem podala priporočila za nadaljnje poslovanje turistične agencije.

Segmentacija trga služi za določanje strategije poslovanja podjetja. Pri izbrani turistični agenciji, ki je že specializirana v segment turističnega trga – kupce križarjenj, je celotna poslovna strategija že določena, a je zaradi rasti trga in povečanega povpraševanja smiselna tudi segmentacija znotraj dejavnosti križarjenj, kar sem dokazala z vrednotenjem segmentov z uporabo koncepta vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe. Za doseganje konkurenčnosti mora turistična agencija doseči razlikovanje svoje ponudbe tako, da ponuja edinstven sestav konkurenčnih prednosti za relevantne segmente tudi znotraj generalnega segmenta. Ker na slovenskem trgu temeljite raziskave za v križarjenja specializirane turistične agencije še ni, služi pričujoča magistrska naloga kot osnova za ugotavljanje smiselnosti nadaljnje segmentacije kupcev križarjenj in predvsem za ugotavljanje relevantnih segmentov znotraj kupcev križarjenj, ki se jih vrednoti z vrednostjo življenjske dobe kupčeve zvestobe. Prav tako lahko izbrana turistična agencija z upoštevanjem priporočil za prihodnje poslovanje usmeri poslovanje v še bolj uspešno in se osredotoči na doseganje večjega zadovoljstva in posledično zvestobe svojih kupcev.

LITERATURA IN VIRI

1. Austrian Marine Equipment manufacturers. (2018). *Cruise ships on order 2016–2027*. Pridobljeno marca 2018 iz http://www.amem.at/pdf/AMEM_Cruise-Ships-on-Order.pdf
2. Ascarza, E., Nelsin, S. A., Netzer, O., Anderson, Z., Fader, P. S., Gupta, S., Hardie, B. G. S., Lemmens, A., Libi, B., Neal, D., Provost, F. & Schrift, R. (2017). In Pursuit of Enhanced Customer Retention Management: Review, Key Issues, and Future Directions. *Customer needs and solutions*, 5(1-2), 65–81.
3. Ayoubi, M. (2016). Customer Segmentation based on CLV model and Neural Network. *International journal of Computer Science Issues*, 13(2), 31–37.
4. Brezovec, A. & Nemec Rudež, H. (2009). *Marketing v turizmu*. Portorož: Fakulteta za turistične študije – Turistica.
5. Business research & economic advisors. (2016). *Economic contribution of cruise tourism to the destination economies*. Pridobljeno maja 2017 iz <http://www.fcca.com/downloads/2015-cruise-analysis-volume-1.pdf>
6. Cartwright, R & Baird, C. (1999). *The development and growth of the cruise industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
7. Chaney, C. (2015). *Largest Cruise Line Companies*. Pridobljeno marca 2018 iz <http://www.cruisemapper.com/wiki/749-largest-cruise-line-companies>
8. Cruise Fever. (2018). *5 Reasons to Use a Cruise Travel Agent to Book Your Next Cruise*. Pridobljeno aprila 2018 iz <https://cruisefever.net/0731-reasons-to-use-a-travel-agent-to-book-your-next-cruise/>
9. Cruise Industry News. (2018). *Cruise Ship Oderbook*. Pridobljeno marca 2018 iz <https://www.cruiseindustrynews.com/cruise-news/cruise-ship-orderbook.html>
10. Cruise Lines International Association. (2016). *Annual report 2015*. Pridobljeno maja 2017 iz <https://cruising.org/about-the-industry/research/2015-annual-report>
11. Cruise Lines International Association. (2017a). *Annual report 2016*. Pridobljeno maja 2017 iz http://cruising.org/docs/default-source/research/clia_2016_annualreport.pdf?sfvrsn=0
12. Cruise Lines International Association. (2017b). *State of the industry 2016*. Pridobljeno maja 2017 iz <https://cruising.org/about-the-industry/research/2016-state-of-the-industry>
13. Cruise Lines International Association. (2017c). *State of the industry 2017*. Pridobljeno maja 2017 iz <https://cruising.org/docs/default-source/research/clia-2017-state-of-the-industry.pdf?sfvrsn=0>
14. Cruise Lines International Association. (2018). *State of the industry 2018*. Pridobljeno marca 2018 iz <http://cruising.org/docs/default-source/research/clia-2018-state-of-the-industry.pdf?sfvrsn=2>
15. D'Urso, P., Disegna, M., Massari, R. & Osti, L. (2016). Fuzzy segmentation of postmodern tourist. *Tourism Management*, 55, 297–308.

16. European cruise council. (2015). *The cruise industry. Contribution of cruise tourism to economies of Europe*. Pridobljeno maja 2017 iz <http://www.cruising.org/docs/default-source/market-research/2015-europe-economic-impact-study.pdf?sfvrsn=0>
17. Eusebio, C., Carniero, J. M., Kastenholz, E. & Alvelos, H. (2017). Social tourism programmes for the senior market: a benefit segmentation analysis. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 15(1), 59–79.
18. Forgas-Coll, S. & Palau-Samuell, R. (2014). The role of trust in cruise passenger behavioral intentions. The moderating effects of the cruise line brand. *Management decisions*, 8(52), 1346–1367.
19. Goeldner, C. R. & Ritchie, J. R. B. (2002). *Tourism. Principles, Practices, Philosophies*. New Jersey: John Wiley and Sons.
20. Georgsdottir, I. & Oskarsson, G. (2017). Segmentation and targeting in the cruise industry: an insight from practitioners serving passengers at the point of destination. *The Business & Management Review* 8 (4), 350–364.
21. Gračan, D. (2016). The role of strategic management in the cruising tourism market offer. *Pomorski zbornik*, 51, 103–116.
22. Gomezelj Omerzel, D. (2006). *Konkurenčnost turističnih destinacij. Analiza konkurenčnosti z integriranim modelom*. Koper: Fakulteta za management.
23. Gundersen Engeset, M., S. Hull, J. & Velvin, J. (2016). Promoting service excellence for tourist destinations. *International journal of culture, tourism and hospitality reserch*, 10(4), 440–454.
24. Holloway, J. C. (2004). *Marketing for Tourism*. Essex: Pearson Education Limited.
25. Jafari, J. (2003). *Encyclopedia of toruism*. London: Routledge World Reference.
26. Jain, D. C. & Singh, S. S. (2001). *Customer lifetime value research in marketing: review and future directions*. New York: Wiley Periodicals.
27. Juvan, E., Gomezelj Omerzelj, D. & Uran Maravić, M. (2017). *Spremljanje vedenja turistov. Teoretični, metodološki in praktični vidiki*. Koper: Univerza na Primorskem.
28. Kam, H. & Petrick, F. J. (2011). Why do you cruise? Exploring the motivations for taking cruise holidays, and the construction of a cruising motivation scale. *Tourism management*, 32, 386–393.
29. Kodrin, L. (2011). *Trženje v turizmu*. Celje: Fakulteta za poslovne in komercialne vede.
30. Kodrin, L., Kregar Brus, A. & Šuster Erjavec, H. (2013). *Osnove trženja*. Celje: Fakulteta za poslovne in komercialne vede.
31. Kotler, P. (1998). *Trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
32. Kotler, P., Bowen, J. & Markens, J. (2003). *Marketing for Hospitality and Tourism*. New York: Prentice-Hall.
33. Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0, Moving from traditional to digital*. Hoboken, New Yersey: John Wiley & Sons.
34. Kotler, P. & Trias de Bes, F. (2003). *Lateralno trženje. Nove poti do izvirnih zamisli*. Hoboken, New Yersey: John Wiley & Sons.

35. Lebe, S. S., Fuchs, W., Mundt, J. W. & Zollondz H. D. (2012). *Leksikon turizma. Destinacije, gastronomija, hotelirstvo, agencije, organizatorji, prevozniki*. Maribor: Internacionalni raziskovalni institut.
36. Lilien, G. L., Rangaswamy, A. & De Bruyn, A. (2013). *Principles of marketing ingeneering*. State College: DecisionPro.
37. Middleton, T. C. V., *Marketing in travel and Tourism*. Oxford: Reed Educational and Professional Publishing Ltd.
38. Mihalič, T. (2003). *Turistična podjetja. Poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Mihalič, T. (2008). *Turizem. Ekonomski vidiki*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Nemec Rudež, H. (2006). *Intelektualni kapital v turizmu*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
41. Petrick, F. J. (2004). Segmenting cruise passengers with price sensitivity. *Tourism Management*, 26, 753–762.
42. Petrick, F. J. (2011). Segmenting cruise passengers with perceived reputation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18, 48–53.
43. Pfeifer, P. E. (2004). *The optimal ratio of acquisition and retention costs*. University of Virginia: Darden Graduate School of Business.
44. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
45. Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev*. Ljubljana: GV Založba.
46. Radonjič, D. & Iršič, M (2011). *Strateški management*. Velenje: Založba Pozoj.
47. Schulz, A. & Auer, J. (2010). *Kreuzfahrten und Schiffsverkehr im Tourismus*. München: Oldenbourh Verlag.
48. Skaalsvik, H. & Olsen, B. (2013). Service branding in the cruise industry: A case of the Norwegian Coastal Voyage (Hurtigruten). *Tourism, original scientific paper*. Zagreb: Inštitut za turizem.
49. Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. K. & Hogg, M. (2002). *Consumer behaviour : a European perspective*. Harlow (England): Financial Times/Prentice-Hall.
50. Tavčar, M. I. (2000). *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.