

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

EDINA FERHATOVIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**ZVESToba IN ŽIVLJENJSKA VREDNOST ODJEMALCEV:
PRIMER PODJETJA BISNODE**

Ljubljana, marec 2009

EDINA FERHATOVIĆ

IZJAVA

Študentka Edina Ferhatović izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Tanje Dmitrović, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 ZVESTOBA ODJEMALCEV	3
1.1 Vrste zvestobe.....	5
1.2 Koristi zvestobe za podjetje.....	7
1.3 Merjenje zvestobe.....	9
2 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI	9
2.1 Trženje s poudarkom na odnosih.....	9
2.2 Opredelitev managementa odnosov z odjemalci	13
2.2.1 Koncept CRM-ja	15
2.2.2 Umestitev in vloga informacijskega sistema pri managementu odnosov z odjemalci	18
2.2.3 Razlogi za uvedbo managementa odnosov z odjemalci.....	20
2.2.4 Cilji in koristi managementa odnosov z odjemalci	21
2.3 Zvestoba in donosnost	22
2.4 Življenjska vrednost odjemalca	24
2.5 Izračunavanje življenjske vrednosti odjemalca	27
2.6 Primer izračunavanja življenjske vrednosti odjemalca	29
3 PRIMER UPORABE CRM-JA V PODJETJU BISNODE	33
3.1 Predstavitev podjetja.....	33
3.2 Razlogi za uvedbo strategije CRM.....	33
3.2.1 Vpliv zvestobe na dobiček	35
SKLEP	41
4 LITERATURA IN VIRI	43
SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV	

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Vpliv zvestobe na vedenje odjemalca</i>	5
<i>Slika 2: Razvrstitev zvestobe</i>	6
<i>Slika 3: Premik k trženju s poudarkom na odnosih</i>	12
<i>Slika 4: Koncept CRM-ja</i>	16
<i>Slika 5: Elementi celovitega sistema za management odnosov z odjemalci</i>	20
<i>Slika 6: Konceptualni okvir za oblikovanje življenjske vrednosti odjemalca</i>	25
<i>Slika 7: Matrika življenjske vrednosti odjemalcev</i>	26
<i>Slika 8: Razlog odpovedi nekdanjih odjemalcev (v odstotku)</i>	35

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Razlike med tradicionalnem trženjem in trženjem s poudarkom na odnosih</i>	10
<i>Tabela 2: Sprememba dobička ob konstantni stopnji zvestobe</i>	30
<i>Tabela 3: Sprememba dobička ob izvajanju strategije CRM</i>	31
<i>Tabela 4: Prikaz izračuna LTV za podjetje Bisnode d.o.o.</i>	38
<i>Tabela 5: Sprememba dobička ob konstantni stopnji zvestobe</i>	39
<i>Tabela 6: Sprememba dobička ob izvajanju strategije CRM</i>	40

UVOD

Do nedavnega so se podjetja ukvarjala s svojimi izdelki in storitvami in ne s svojimi odjemalci. Usmerjena so bila k čim večji prodaji in ne toliko k vprašanju »kdo kupuje«. Vendar sta globalizacija in internet s seboj prinesla večjo konkurenco. Odjemalec je bil v preteklosti hitreje zadovoljen, saj ni imel velike izbire in je tudi zaradi samega okolja razmišljal drugače. Danes je lahko že s klikom na spletni strani konkurenčnega podjetja. Vedno večja izbira izdelkov in storitev ter boljša obveščenost odjemalcev je podjetja prisilila k poznavanju svojih odjemalcev. Odjemalec se več ne zadovolji le z nakupom izdelka oziroma storitve, temveč zahteva veliko več.

Podjetja so začela dajati pomen poznavanju odjemalcev tudi zaradi vpliva zvestobe odjemalcev na dobičkonosnost podjetja. Zvesti odjemalci so zadovoljni, se odločajo za ponovne nakupe, so pripravljeni kupiti več izdelkov, so cenovno neobčutljivi, priporočajo izdelek drugim ter vplivajo na zmanjšanje stroškov, ker so stroški ohranjanja odjemalcev nižji od stroškov pridobitve novih odjemalcev. Vendar pa so tudi zvesti odjemalci lahko cenovno občutljivi, kupujejo bolj iz navade, niso vezani na eno podjetje, temveč preizkušajo izdelke različnih podjetij. Torej rast v ohranjanju odjemalcev ne vodi vedno v dobičkonosnost podjetja, temveč v določenih primerih lahko tudi v zmanjšanje dobička podjetja.

Tehnološki napredek na informacijskem področju ter usmerjenost podjetij k ohranjanju obstoječih odjemalcev sta vplivala na nastanek managementa odnosov z odjemalci (angl. *Customer Relationship Management* – v nadaljevanju »CRM«). Management odnosov z odjemalci povezuje tehnologijo in poslovne procese z namenom, da se ob vsakem sodelovanju odjemalca s podjetjem bolje zadovolji potrebe odjemalca. Cilj CRM-ja je zadovoljitev individualnih potreb odjemalcev, ki je mogoča le na podlagi obširnih baz podatkov in razvoja elektronskega trženja. Zbrani podatki o odjemalcih omogočajo prilagajanje ponudbe željam in potrebam posameznikov. Zato je čedalje večji poudarek na donosnosti odjemalcev in manj na dobičkonosnosti izdelkov (Potočnik, 2005, str. 26).

Podjetja lahko ustvarijo dober odnos z odjemalcem le, če ga dobro poznajo in strategija managementa odnosov z odjemalci omogoča prav to. Podjetje lahko s pomočjo rešitve CRM dostopa do podatkov o odjemalcih in njihovih preteklih nakupih ter analizira te podatke, odjemalce enotno obravnava, povečuje učinkovitost s pomočjo oskrbovanja odjemalcev s celotno informacijo, povečuje število odjemalcev, segmentira odjemalce, razlikuje odjemalce glede na donosnost in jim prilagaja ponudbo glede na donosnost ter pomaga vzdrževati odnose z najpomembnejšimi odjemalci. Dyché (2005, str. 127) pravi, da je integrirana baza podatkov o odjemalcih nujna za dobro oskrbovanje odjemalcev. Odjemalci se bolje odzivajo podjetjem, ki jih enotno obravnavajo. Odjemalčeva izkušnja s podjetjem je lahko zaradi neenotne komunikacije negativna za podjetje. Npr. ponujanje sorodnih izdelkov odjemalcu, ki se je še prejšnji dan pritoževal zaradi izdelka, ki ga uporablja, lahko odjemalca zmoti in privede do prekinitve sodelovanja s podjetjem.

Po Mounserjevem mnenju (1999, str. 66-67) je namen obdržanja obstoječih odjemalcev maksimiranje njihove vrednosti skozi življenjsko dobo odjemalca (od tod izraz življenjska vrednost odjemalca - angl. *Lifetime Value*, *LTV*). Razumevanje pogostosti in časa nakupa je ključnega pomena. Podjetje mora prepoznati življenjsko dobo odjemalca. Za spremljanje nakupov odjemalcev je potrebna dobro urejena podatkovna baza, saj kupujejo različno (aktivno, redko, pasivno). Dober primer poznavanja nakupov odjemalcev so kartice zvestobe trgovskim družbam, pri katerih ponudnik točno ve, kdo kaj kupuje, kako pogosto in v kakšni kombinaciji.

Podjetje mora ocenjevati dobičkonosnost svojih odjemalcev, saj se le ti med seboj razlikujejo glede na nakup, zahteve, pogostost nakupa, način oskrbovanja ter stroške, ki jih povzročijo podjetju. Velikokrat se izkaže, da najdonosnejši odjemalci niso vedno tudi najcenejši pri oskrbovanju. Po Paretovem pravilu je 80 % celotne prodaje v podjetju pridobljenih s samo 20 % odjemalcev podjetja. Tudi 80 % celotnih stroškov oskrbovanja vseh odjemalcev je verjetno pridobljenih s samo 20 % odjemalcev, ki ne predstavlja enakih 20 % odjemalcev. Poznavanje dobičkonosnosti odjemalcev omogoča podjetju, da se primerno osredotoča na segmente odjemalcev ter s tem zvišuje življenjsko vrednost odjemalcev (Christopher, Payne & Ballantyne, 2002, str. 40-44).

Življenjska vrednost odjemalca se poveča, ko so za organizacijo prejete koristi, ki izhajajo iz pogostejših in večjih nakupov, in so večje od stroškov vlaganj v odnose z odjemalci. Prodaja donosnejših izdelkov (angl. *Up-Selling*) je usmerjena k povečevanju dobička in se uporabi pri zvestih odjemalcih, saj je znano, da so pripravljeni plačati višjo ceno na račun dobrih odnosov. Prodaja manj donosnih izdelkov (angl. *Down-Selling*) pa je usmerjena k zadržanju obstoječih odjemalcev, ki so manj donosni ali opravijo manj nakupov (Kovačič, Groznik & Ribič, 2005, str. 93).

Namen diplomskega dela je po eni strani opredeliti koncept zvestobe (kaj je zvestoba, kakšne so njene koristi, kako jo definirajo različni avtorji) po drugi strani pa izpostaviti pomen izračuna življenjske vrednosti odjemalca. Ohranjanje obstoječih odjemalcev je za podjetje pomembno, vendar dandanes ni zadostno. Čedalje bolj je potrebno redno spremljati in pridobivati čim več natančnih podatkov o odjemalcih. Ravno zato izpostavljam pomen izračuna življenjske vrednosti odjemalca, ki nam pove, kakšna je vrednost odjemalca skozi njegovo celotno življenjsko dobo. Na podlagi dejstva, da management odnosov z odjemalci omogoča spremljanje odjemalca in s tem krepitev odnosov med podjetjem in odjemalcem samim, je namen tega dela tudi prikazati, ali se življenjska vrednost odjemalca ob uvedbi managementa odnosov z odjemalci spremeni.

Cilj diplomskega dela je prikazati s pomočjo izračuna življenjske vrednosti, zakaj so odnosi z odjemalci pomembni za podjetje ter kako vpliva CRM na življenjsko vrednost odjemalca. Zvestoba odjemalcev je za podjetje zelo pomembna, vendar nam stopnja zvestobe sama po sebi ne pove veliko. Življenjska vrednost odjemalca je merilo, ki nam pove, zakaj se podjetju

splača imeti zveste odjemalce. Sodobna podjetja ga uporabljajo kot orodje za upravljanje in merjenje uspeha svojega poslovanja. To je merilo, ki je usmerjeno v prihodnost in v eno združi vse dele dohodka, stroške in vedenje odjemalca, ki vodijo v donosnost.

Diplomsko delo je razdeljeno na tri vsebinska poglavja, uvod in sklep. V drugem poglavju diplomske naloge podrobneje opredeljujem zvestobo (kako jo definirajo različni avtorji, vrste zvestobe, kako je povezana z zadovoljstvom, kakšne so njene koristi, kako jo merimo in kakšna je povezava med zvestobo ter donosnostjo). V naslednjem poglavju opisujem management odnosov z odjemalci (prehod iz tradicionalnega trženja k trženju s poudarkom na odnosih, definicijo CRM-ja, koncept CRM-ja, umestitev in vlogo CRM-ja, cilje in koristi CRM-ja, opredelitev življenjske vrednosti odjemalca ter primer, kako se izračuna življenjska vrednost odjemalca). Primer uporabe CRM-ja navajam v petem poglavju. Z analizo odpovedi odjemalcev glede na razlog odpovedi v podjetju Bisnode d.o.o. predstavljam vpliv odnosov z odjemalci na zvestobo. Nato izračunam, kakšna je življenjska vrednost odjemalcev v Bisnode d.o.o. ter kakšna bi bila razlika v življenjski vrednosti odjemalcev, če bi podjetje pri svojem poslovanju uporabljalo CRM oziroma če ga ne bi. Nazadnje podajam sklepno misel.

1 ZVESTOBA ODJEMALCEV

Zvestoba je opredeljena s ponovnim nakupom določenega izdelka oziroma storitve v določenem časovnem obdobju. Iz tega razloga je merjena s pogostostjo in verjetnostjo nakupa. Raziskovalci merijo pet tipov vedenj skozi določene intervale: delež odjemalcev, ki kupujejo blagovno znamko, število nakupov na odjemalca, delež odjemalcev, ki nadaljujejo z nakupom, delež odjemalcev, ki so stoodstotno zvesti in delež odjemalcev, ki kupijo tudi druge znamke. Toda takšna vedenjska definicija je omejena v napovedi za prihodnje vedenje, ne more razlikovati med ponovnim nakupnim vedenjem zaradi udobnosti ali zavezanosti in ne more ločiti odjemalcev, ki so zvesti več blagovnim znamkam (Yi & Jeon, 2003, str. 229).

Oliver (1997) definira zvestobo kot močno zavezanost k ponovnemu nakupu kljub situacijskim vplivom in trženjskim naporom, da to preprečijo. Druge definicije se osredotočajo na vzorec preteklih nakupov. Hamburg in Fürst (2005) izpostavljata, da ima zadovoljstvo velik vpliv na zvestobo in predvidevata, da uspešna rešitev odjemalčeve pritožbe vodi v zvestobo. Kljub temu da je zvestoba pomembna, pa morajo biti ti odjemalci donosni za dolgoročni uspeh podjetja. Garland (2005) pravi, da podjetja ne morejo presegati pričakovanj pri vseh odjemalcih, če so le-ti oskrbovani enako (Gee, Coates & Nicholson, 2008, str. 360-366).

Po Shoemakerju in Lewisu so resnično zvesti tisti odjemalci, ki čutijo tako močno, da lahko podjetje najbolje zadovolji njihove potrebe in da je konkurenca dejansko izključena iz upoštevanega niza. Ti odjemalci kupujejo skoraj izključno v določenem podjetju (Shoemaker & Bowen, 2003, str. 48).

Po Reichheldu je zvest odjemalec tisti, ki je v dobrem odnosu s podjetjem, ne prestopi h konkurenci zaradi majhnih razlik v ceni ali storitvi, daje podjetju povratne informacije, opravlja več nakupov, nikoli ne zmerja zaposlenih in priporoča podjetje svojim znancem in prijateljem (Shoemaker & Bowen, 2003, str. 48).

Stroški zamenjave, kot so čas, denar in trud, igrajo pomembno vlogo pri zvestobi odjemalcev. Višji so stroški zamenjave izdelka oziroma storitve, večja je zvestoba odjemalcev in namera ponovnih nakupov (Skogland & Siguaw, 2004, str. 227).

Prepoznavanje posameznih odjemalcev je osnova za merjenje zadovoljstva odjemalcev ter razlikovanje po vrednosti. Dvodimenzionalen model v sliki 1 prikazuje, kako zadovoljstvo z izdelkom in zadovoljstvo z odnosi vpliva na zvestobo odjemalca. Z združevanjem strategij odnosa in izdelka lahko podjetje učinkovito ustvari zvestobo. Iz Slike 1 je razvidno, da se odjemalci med seboj razlikujejo (Kovačič et al., 2005, str. 91):

- Odjemalec A je zadovoljen z izdelkom, vendar ni zadovoljen z odnosi, ki jih ima z organizacijo, zato je nagnjen k zamenjavi prodajalca. Potrebno je upoštevati vpliv odnosov z odjemalci na oblikovanje njihovega pogleda na organizacijo, sam izdelek in njihovo vedenje v prihodnosti. Pravilno obravnavanje strank tipa A se izkaže v premiku teh strank v kvadrant B.
- Odjemalec B je tip, ki si ga želi vsaka organizacija. Zadovoljen je tako z izdelkom kot tudi z odnosi, zato organizacija upravičeno pričakuje ponovne nakupe, hkrati pa si lahko kot posledico dobrega glasu, obeta nove odjemalce.
- Odjemalec C je nezadovoljen tako z izdelkom kot z odnosi, zato bo po vsej verjetnosti kupoval drugje. Obstaja tudi nevarnost slabe reklame, ki odvrča obstoječe in potencialne odjemalce, da bi vzpostavile stik z organizacijo.
- Odjemalec D ni zadovoljen z izdelkom, vendar upa, da bo pri naslednjem nakupu bolje. Dobri odnosi pri odjemalcu ustvarijo pripravljenost, da ponudi organizaciji še eno priložnost.

Slika 1: Vpliv zvestobe na vedenje odjemalca

Zadovoljstvo z izdelkom

Nezadovoljstvo z odnosi	Odjemalec A (nagnjen k odhodu)	Odjemalec B (zvest odjemalec)	Zadovoljstvo z odnosi
	Odjemalec C (nezadovoljen odjemalec)	Odjemalec D (upa na boljše odnose)	

Nezadovoljstvo z izdelkom

Vir: Kovačič et al., Temelji elektronskega poslovanja, 2005, str. 91.

Neal (1999, str. 21) ugotavlja, da ima zadovoljstvo bolj malo opraviti z zvestobo. Po njegovem mnenju je zvestoba odjemalca razmerje med tem, kolikokrat odjemalec kupi enak izdelek ali storitev v določeni kategoriji in celotnim ostalim številom njegovih nakupov v isti kategoriji, in sicer pod pogojem, da so mu na razpolago ostali izdelki ali storitve iste kategorije, ki se mu zdijo ustrezni. Resnična zvestoba odjemalca je vedenje in se meri kot razmerje. Zadovoljstvo odjemalca pa je stališče, ki je posledica odnosa med pričakovanji odjemalca in med tem, kaj odjemalec misli, da se je dejansko zgodilo. Zadovoljstvo odjemalca je stališče, zato se meri z lestvico stališč. Zadovoljstvo naj bi se uporabljalo za napovedovanje zvestobe. Po Nealovem mnenju (1999) zadovoljni in celo zelo zadovoljni odjemalci pogosto zamenjajo blagovno znamko ali ponudnika, kar izkazuje, da je povezava med zadovoljstvom in ponavljajočimi se nakupi zelo šibka ali pa sploh ne obstaja.

1.1 Vrste zvestobe

Veliko avtorjev je v preteklosti navedlo pomembnost upoštevanja vedenjske zvestobe in zvestobe na podlagi stališč. Vedenjska zvestoba znamki je vedenje odjemalca, ki jo ima do določene znamke in je izražena skozi ponovne nakupe. Jacoby in Kyner (1973) sta opredelila zvestobo kot funkcijo psiholoških procesov oziroma kot nenaključni vedenjski odgovor (nakup), ki ga v določenem časovnem obdobju izrazi posameznik, družina ali organizacija ob upoštevanju ene ali več alternativnih znamk (Beerli, Martín & Agustín, 2004, str. 254). Oliver pravi, da psihološki pristop vključuje spoznavni, čustveni in namenski element. Shoemaker in Lewis navajata, da je »resnično« zvestobo odjemalca težko graditi in vzdrževati brez vključevanja stališč odjemalca, ki vodijo v vedenje odjemalca. Torej za doseg resnične zvestobe morajo podjetja upoštevati vedenjsko zvestobo in zvestobo na podlagi stališč (Kumar & Shah, 2004, str. 319).

Tradicionalno merjenje zvestobe, ki meri vedenjske vidike ponovnih nakupov, se je izkazalo za problematično, saj ne loči odjemalcev, ki ponovno kupujejo dano znamko zaradi navade ali nepoznavanja drugih znamk, od odjemalcev, ki namerno izbirajo to znamko izdelka oziroma storitve zaradi različnih pozitivnih stališč kot je zadovoljstvo z izkušnjo storitve (Tideswell & Fredline, 2004, str. 187).

Dick in Basu sta za merjenje resnične zvestobe upoštevala vedenje in stališča odjemalcev do organizacije. V dvodimenzionalni matriki sta odjemalce razvrstila glede na pogostost ponovnega nakupa (velika : majhna) in relativnega stališča (visoko : nizko). Relativno stališče je stopnja, do katere daje odjemalec prednost organizaciji v primerjavi z alternativnimi organizacijami. Položaj odjemalca sta dodelila glede na zvestobo do organizacije, ki je opredeljena kot resnična zvestoba, latentna zvestoba, lažna zvestoba in nezvestoba (Tideswell & Fredline, 2004, str. 189).

Slika 2: Razvrstitev zvestobe

Pogostost ponovnega nakupa		
	<i>velika</i>	<i>majhna</i>
Relativno stališče	<i>visoko</i>	Resnična zvestoba Latentna zvestoba
	<i>nizko</i>	Lažna zvestoba Nezvestoba

Vir: Tideswell, Fredline, Developing and Rewarding Loyalty to Hotels: The Guest's Perspective, 2004, str. 189.

Resnično zvesti odjemalci redno uporabljajo izdelek oziroma storitev, imajo pozitivno stališče do organizacije, kar se odraža v širjenju pozitivnih govoric ter so najmanj nagnjeni h konkurenčnim ponudbam. Latentni odjemalci imajo pozitivna stališča do ponudnika storitev, vendar je pogostost njihovega nakupa omejena. Razlogi so lahko: pomanjkanje sredstev za povečanje nakupov, cene podjetja, dostopnost ali prodajna strategija, ki odjemalce ne spodbuja k ponovnemu nakupu. Na drugi strani pa so lažno zvesti odjemalci, ki sicer redno kupujejo, vendar bolj iz navade kot zaradi resnične priljubljenosti znamke. Ključ ustvarjanja resnične zvestobe je, da organizacija odjemalcu v primerjavi s konkurenco zagotovi poosebljeno in prilagojeno oskrbo glede na njegove potrebe (Tideswell & Fredline, 2004, str. 189).

Po Oliverju (Tideswell & Fredline, 2004, str. 255-256) je resnična zvestoba do ene blagovne znamke možna le ob izpolnitvi treh pogojev:

- odjemalec mora biti prepričan, da je blagovna znamka v primerjavi s konkurenco izjemna;
- obstajati mora čustveni odziv do izbrane blagovne znamke;
- odjemalec mora imeti večjo namero oziroma pripravljenost, da kupi znamko v primerjavi z alternativnimi.

Po Oliverju (Back & Parks, 2003, str. 421) je potrebno zvestobo na osnovi stališč proučevati, kot zaporedni proces, v katerem odjemalec postane zvest najprej v spoznavnem smislu, potem v čustvenem in nato v nakupni nameri.

Oliver zvestobo deli na štiri stopnje zvestobe, pri čemer vsaka naslednja stopnja predstavlja višjo stopnjo zvestobe (Sivadas & Baker-Prewitt, 2000, str. 77-78):

Prva stopnja zvestobe je *kognitivna (spoznavna) zvestoba*. Na tej stopnji potrošnik daje prednost tej prodajalni (blagovni znamki) zaradi informacij o značilnostih, cene, boljše servisne storitve, kvalitete ipd. Vsekakor pa zvestoba na tej stopnji ni zelo močna, saj so kupci pripravljeni zamenjati blagovno znamko takoj, ko dobijo boljšo ponudbo.

Naslednja stopnja je stopnja *emocionalne (čustvene) zvestobe*. Gre za nekoliko močnejšo obliko zvestobe. Odjemalec razvija čustven odnos do prodajalne (blagovne znamke) na podlagi začetnega vedenja in kasnejšega zadovoljstva ob uporabi izdelka oziroma storitve.

Tretja stopnja zvestobe je *impulzivna zvestoba*. To je faza nakupnega namena, na katero vpliva pozitiven čustven odnos. Za to stopnjo so značilne nakupne namere ter priporočanje prodajalne (blagovne znamke) drugim. Vendar še ne zagotavlja, da bo prišlo do nakupnega dejanja.

Zadnja stopnja zvestobe je *dejavna (operativna) zvestoba*. Dejanje na tej stopnji je zagotovo skupek prejšnjih treh stopenj. Gre za najmočnejšo obliko zvestobe, ki se kaže predvsem v (visokem) deležu obiskov določene trgovine oz. nakupov določne blagovne znamke napram ostalim blagovnim znamkam.

1.2 Koristi zvestobe za podjetje

Sodobna podjetja se morajo zavedati pomena zvestobe in vrednosti njihovih odjemalcev. Zvestoba vpliva na povišanje dobička, ker prihodek naraste zaradi ponovnih nakupov in priporočil, stroški se zmanjšajo zaradi nižjih stroškov pridobitve novih odjemalcev in

učinkovitosti oskrbovanja izkušenih odjemalcev, povečuje pa se tudi ohranjanje zaposlenih, ker so ponosni in zadovoljni, kar vpliva na zvestobo odjemalcev in nadalje na zmanjševanje stroškov najemanja in usposabljanja zaposlenih, kar povečuje produktivnost (Reichheld & Cook, 1996, str. 4-12).

Današnje konkurenčno okolje je prisililo podjetja, da so se začela zavedati pomena ohranitve obstoječih odjemalcev in s tem vzpostavljanja zvestobe in dolgoročnih odnosov z donosnimi odjemalci. Petkrat več nas stane, da pridobimo novega, kot da zadržimo starega odjemalca (Gee et al., 2008, str. 359). Druge ugodnosti zvestobe so: ponovni nakup, nižji trženjski stroški, pozitivne govorice in poslovna priporočila, nižja cenovna občutljivost odjemalcev in nižja nagnjenost k zamenjavi znamke (Tideswel & Fredline, 2004, str. 189).

Zvesti odjemalci kupujejo ponovno, zagovarjajo podjetje, posvečajo manj pozornosti konkurenci in pokažejo veliko zanimanje za nove izdelke oziroma storitve, ki jih predstavi podjetje. Odjemalec, ki se pritoži in je njegova pritožba uspešno rešena, se lahko spremeni v zelo zvestega odjemalca. Tudi nizkovredni odjemalci lahko zagovarjajo organizacijo in se skozi čas premaknejo v drugo kategorijo (Mounser, 1999, str. 67).

Duffy (2003, str. 481-482) navaja naslednje koristi, ki jih imajo podjetja pri zagotavljanju zvestobe:

- Stroški so nižji, saj zvesti odjemalci izdelek bolje poznajo.
- Zvesti odjemalci pohvalijo in priporočajo izdelek svojim prijateljem in znancem. Jeff Bezos, direktor Amazon.com, je ukinil televizijsko oglaševanje v višini 50 milijonov dolarjev zaradi moči pozitivne reklame od ust do ust. Različne študije so pokazale, da nezadovoljni odjemalci širijo slabo novico od sedem do desetim ljudem, zvesti odjemalci pa imajo pozitiven vpliv na podjetje in podobo blagovne znamke.
- Odjemalci, ki so zvesti, se počutijo odgovorne za izdelek. Ob slabi izkušnji se pritožijo in naredijo vse, da se prepričajo, da bo urejeno. Verjamejo v znamko in se počutijo, da so del znamke.
- Zvesti odjemalci so pripravljeni kupiti izdelek prek različnih tržnih poti, s čimer povečajo celotno potrošnjo in zmanjšajo stroške podjetja (na primer nakup prek interneta).
- Zvesti odjemalci dajejo prednost izdelkom ali storitvam izbranega podjetja pred konkurenco. To se kaže v deležu odjemalcev, v ohranitvi odjemalcev ter v številu novih odjemalcev, ki so do podjetja prišli prek priporočil obstoječih odjemalcev.

- Zvesti odjemalec se bolje zaveda pomožnih storitev, ki jih je deležen kot kupec. Na primer trgovec na drobno je ugotovil, da so zvesti odjemalci bolj zvesti zaradi brezplačnega prevoznega servisa. Ta ugodnost je vodila v večjo prodajo.
- V časovni stiski se odločijo za že znano blagovno znamko.

1.3 Merjenje zvestobe

Podjetja za merjenje zvestobe svojih odjemalcev pogosto uporabljajo vprašalnike, s pomočjo katerih merijo zadovoljstvo odjemalcev, ali nameravajo odjemalci opraviti ponovni nakup in ali odjemalci nameravajo priporočiti izdelek oziroma storitev danega podjetja. Merila, na podlagi katerih se določi prihodnje vedenje odjemalcev, so: stopnja zadržanja (angl. *retention rate*), delež vseh nakupov odjemalca v okviru blagovne skupine (angl. *share of wallet*) in pozitivne govorice (Keiningham et al., 2007, str. 362). Peter in Olson (1993, Back & Parks, 2003, str. 421) sta kot dober pokazatelj zvestobe in zamenjave blagovne znamke uporabila negativno spremembo v stališčih.

Bowen in Chen (2001, str. 213-214) sta merila zvestobo na primeru hotelskih gostov:

- z vedenjskimi merili, ki imajo za pokazatelj zvestobe nenehno in ponovno nakupovanje. Vendar ponovni nakupi niso vedno rezultat psihološke zavezanosti znamki. Gost lahko ostane v hotelu zaradi primerne lokacije in ga ob otvoritvi novega hotela na isti lokaciji zamenja, ker mu ustvari večjo vrednost. Ponovni nakup ne izkazuje vedno zavezanosti.
- z merili stališč, ki se odražajo v čustveni in psihološki povezanosti. Merila stališč upoštevajo občutek zvestobe, zavezanosti in vdanosti. Odjemalec ima lahko pozitivno stališče do hotela, ga priporoča ostalim, vendar ne bo ostal v hotelu, ker je zanj predrag.
- s sestavljenimi merili, ki so kombinacija vedenjskih meril in meril stališč ter merijo zvestobo z vidika preferenc odjemalca, nagnjenja k zamenjavi znamke, pogostosti nakupa, nedavnosti nakupa in celotnega zneska nakupa. Zvesti odjemalci, so tisti, ki so naklonjeni podjetju, ponavljajo nakupe izdelkov oziroma storitev in jih priporočajo drugim.

2 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI

2.1 Trženje s poudarkom na odnosih

CRM je osnovan na principih trženja s poudarkom na odnosih. Pomen odnosa se je v literaturi omenjal še pred nastankom trženja s poudarkom na odnosih (angl. *relationship marketing*). V

90-ih je postalo trženje s poudarkom na odnosih osrednja tema trženjskih strokovnjakov. Povečan interes v trženju eden-na-enega (angl. *one-to-one marketing*) je poudaril premik iz množičnega trženja k individualnemu, kjer sta odjemalec in podjetje zavezana k vzajemnemu soustvarjalnem procesu. Trženje s poudarkom na odnosih upravlja z odnosi z več deležniki, CRM pa je usmerjen k odjemalcem (Payne & Frow, 2006, str.137).

V Tabeli 1 so prikazane razlike med tradicionalnim trženjem in trženjem s poudarkom na odnosih. Sprva so trženjski strokovnjaki posvečali pozornost blagovni menjavi in funkcijam, ki so pospeševale menjavo izdelkov skozi trženjske institucije. V 50-ih so trženjski strokovnjaki, kot so Drucker, Kotler, Levitt, že izpostavili pomen usmerjenosti k odjemalcem, vendar je usmerjenost k odjemalcem pridobila na pomenu v 90-ih. Oliver, Kumar in Shah, Reichheld in ostali so povečali poudarek na zavedanju o usmerjenosti k odjemalcem skozi dejavnike, kot so: zadovoljstvo, oskrbovanje odjemalca, zvestoba odjemalca in kakovost kot jo zaznavajo odjemalci. Trženje s poudarkom na odnosih omogoča podjetju boljše razumevanje posamezne potrebe in želje odjemalca. Bistvo trženja s poudarkom na odnosih je v ustvarjanju vrednosti tako za odjemalca kot za podjetje (Shah et al., 2006, str. 114-115).

Tabela 1: Razlike med tradicionalnim trženjem in trženjem s poudarkom na odnosih

	Tradicionalno trženje	Trženje s poudarkom na odnosih
Cilj	Prodaja	Odnos
Poslovna usmerjenost	Pridobivanje novih odjemalcev	Ohranjanje obstoječih odjemalcev skozi daljše časovno obdobje
Pozicioniranje izdelka	Poudari oblike izdelka in prednosti.	Poudari koristi izdelka za potrebe individualnih odjemalcev.
Organizacijska struktura	Managerji so usmerjeni k izdelkom ter k dobičkonosnosti prodaje; tržniki so naravnani k prodaji izdelkov.	Managerji so usmerjeni k odnosu z odjemalcem; tržniki so usmerjeni k odnosu z odjemalcem.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Tabela 1: Razlike med tradicionalnem trženjem in trženjem s poudarkom na odnosih

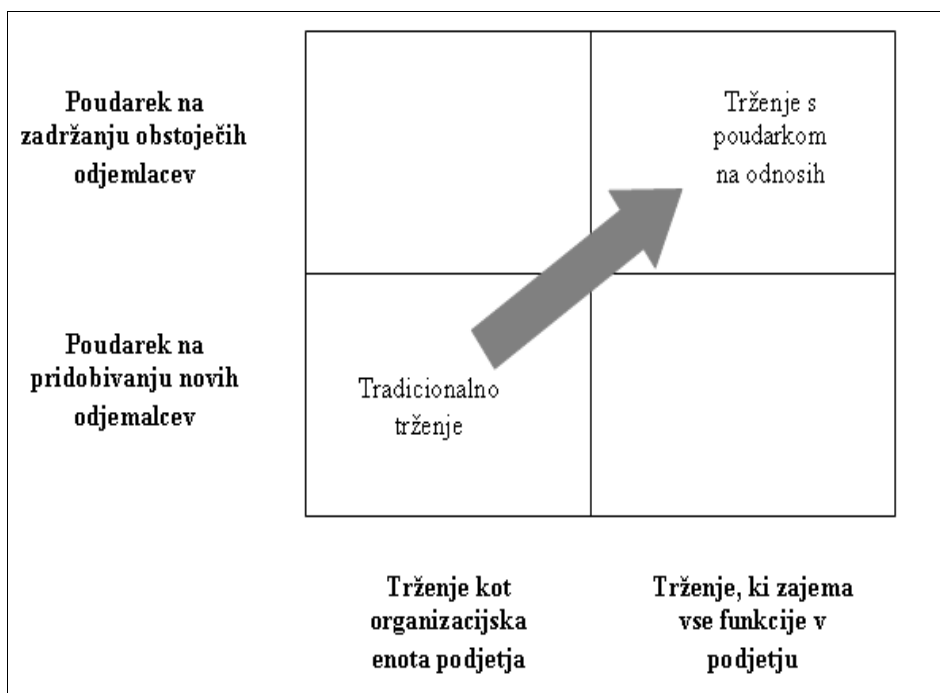
	Tradicionalno trženje	Trženje s poudarkom na odnosih
Usmerjenost organizacije	Notranje usmerjeni, razvoj novih izdelkov, rast tržnega deleža, odnos odjemalcev je področje trženjskega oddelka	Zunanje usmerjeni, razvoj odnosov z odjemalci, donosnost skozi zvestobo odjemalca, zaposleni so zagovorniki odjemalcev
Glavni kazalci uspešnosti	Število novih izdelkov, donosnost in tržni delež izdelka	Delež vseh nakupov odjemalca v okviru blagovne skupine, zadovoljstvo odjemalca, življenjska vrednost odjemalca, premoženje odjemalca
Prodajni pristop	Koliko odjemalcem lahko prodamo ta izdelek?	Koliko izdelkov lahko prodamo temu odjemalcu?
Poznavanje odjemalcev	Podatki odjemalcev služijo le kot kontrolni mehanizem.	Podatki o odjemalcih so za podjetje vredni (poznavanje odjemalcev omogoča podjetju, da prilagodi ponudbo, oskrbovanje, način komunikacije...).

Vir: Shah et.al, The Path to Customer Centricity, 2006, str. 115.

Slika 3 prikazuje tri bistvene značilnosti, ki razlikujejo trženje s poudarkom na odnosih od tradicionalnega trženja. Prva značilnost je ohranjanje donosnih odjemalcev s pomočjo izračuna življenjske vrednosti odjemalca. Življenjska vrednost odjemalca je sedanja vrednost vseh pričakovanih dobičkov, ki bodo nastali s prihodnjimi nakupi odjemalca skozi vse njegovo življenje. Maksimiranje življenjske vrednosti odjemalca je ključni cilj trženja s poudarkom na odnosih. Organizacija z maksimiranjem življenjske vrednosti odjemalca prepozna, da so odjemalci različno donosni in da mora uporabiti različne strategije za povečanje donosnosti odjemalcev. Druga značilnost je zavedanje, da tudi druge skupine

odjemalcev podjetja neposredno ali posredno vplivajo na sposobnost pridobivanja in ohranjanja donosnih odjemalcev. Podjetja morajo za doseganje dolgoročnega uspeha na tržišču vzpostaviti odnose z vsemi ciljnim skupinami. Tretja značilnost trženja s poudarkom na odnosih je, da se trženja ne dojema več kot samostojno poslovno funkcijo, temveč da uspešno usklajuje dejavnosti, ki jih izvajajo vse funkcijske enote podjetja (Christopher et al., 2002, str. 4-6).

Slika 3: Premik k trženju s poudarkom na odnosih



Vir: Christopher et al., *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*, 2002, str. 4.

Koncept managementa odnosov z odjemalci je zgrajen na temeljih trženja s poudarkom na odnosih. Don Peppers in Martha Rogers sta leta 1993 napovedala, da se v prihodnje podjetje ne bo več trudilo prodati en izdelek čim več odjemalcem, temveč enemu odjemalcu prodati čim več izdelkov skozi daljše časovno obdobje. Za to pa bo potrebno osredotočanje na odnose s posameznimi odjemalci. Trženje eden-na-enega ni samo komuniciranje z odjemalci kot posamezniki, temveč tudi razvijanje prilagojenih izdelkov in sporočil glede na želje odjemalca. Dvosmerna komunikacija z odjemalci nudi podjetju dodatne informacije o kupčevih potrebah, željah, pripombah in predlogih. Na ta način se oblikuje resničen odnos med odjemalcem in podjetjem. Takšen način trženja s svojimi procesi, komunikacijskimi in tehnološkimi rešitvami omogoča strategija managementa odnosov z odjemalci (Dyché, 2005, str. 25-27).

2.2 *Opredelitev managementa odnosov z odjemalci*

Management odnosov z odjemalci je poslovna strategija, ki je usmerjena k odjemalcem. Povezuje prodajo, trženje in oskrbovanje odjemalcev z namenom, da ustvarja in dodaja vrednost za podjetje in odjemalce. Globalizacija trga, tehnološki razvoj ter povečane želje odjemalcev so v 90-ih vplivali na podjetja, da so prilagodila management in tehnologijo novemu konkurenčnemu okolju. Podjetja so najprej s prenovo poslovnih procesov (angl. *re-engineering business process*) ter implementacijo managementa zalednih poslovnih procesov (angl. *Enterprise Resource Planning – ERP*) izboljšala kvaliteto poslovnih procesov (angl. *quality of business process*) ter zmanjšala stroške. Integracija notranjih procesov je kmalu postala nujna za obstoj podjetij na trgu. Leta 2000 so spremembe v okolju, kot so povečana uporaba interneta, potreba po prilagoditvi izdelkom in storitvam, večje število konkurentov privedle do razvoja rešitev CRM (Chalmers, 2005, str. 1015-1016).

Management odnosov z odjemalci je strateški pristop, ki z razvojem primernih odnosov s ključnimi odjemalci in segmenti odjemalcev povečuje vrednost za podjetje. Podjetje na podlagi trženja s poudarkom na odnosih in informacijsko tehnologijo ustvari donosne in dolgoročne odnose z odjemalci in ostalimi ključnimi deležniki. S pomočjo CRM-ja organizacija pridobiva podatke in informacije o odjemalcih, ki ji pomagajo pri razumevanju in soustvarjanju vrednosti. To zahteva medfunkcijsko povezovanje procesov, ljudi, dejavnosti in trženjskih možnosti, ki so omogočene skozi informacije, tehnologijo in uporabo (Payne & Frow, 2005, str. 168).

Management odnosov z odjemalci je podjetniški pristop k razumevanju principov pridobivanja, ohranjanja, zvestobe ter dobičkonosnosti odjemalcev s pomočjo izmenjave informacij. Cilj CRM-ja je izboljšati proces komuniciranja, z izmenjavanjem informacij s praviimi odjemalci, ki jih podjetje oskrbi s prilagojeno ponudbo (izdelkom in ceno) skozi pravi kanal ob pravem času (Swift, 2001, str. 12-14).

Management odnosov z odjemalci povezuje tehnologijo in poslovne procese z namenom, da se ob vsakem sodelovanju odjemalca s podjetjem bolje zadovolji potrebe odjemalca. CRM vključuje pridobivanje, analizo in uporabo znanja o odjemalcih pri prodaji izdelkov ali storitev in s tem povečuje učinkovitost podjetja. Na dolgi rok povečuje življenjsko vrednost odjemalcev (Bose, 2002, str. 89).

Z informacijskega vidika CRM pomeni integracijo informacijskih rešitev v celotnem podjetju kot so: skladiščenje podatkov (angl. *data warehouse*), spletna stran, intranet/ekstranet, klicni center, računovodstvo, prodaja, trženje in proizvodnja. CRM je podoben managementu zalednih poslovnih procesov. Rešitve ERP informatizirajo procese v podjetju, CRM pa informatizira procese, v katerih sodeluje odjemalec. Razlika med obema je, da se ERP lahko vpelje brez CRM-ja. CRM ponavadi zahteva dostop do podatkov zaledne pisarne (angl. *back-office*), kar se pogosto odvija preko integracije s sistemi ERP (Bose, 2002, str. 89).

CRM je managerski pristop, ki ustvarja, razvija in poudarja odnose z izbranimi odjemalci z namenom, da se maksimira vrednost odjemalcev, dobičkonosnost podjetja in vrednost deležnika. CRM združuje nove tehnologije in novo filozofijo trženja, zato da ustvari donosne in dolgoročne odnose. Odjemalci imajo danes povečan izbor kanalov komuniciranja. Bistvo uspešnega CRM-ja je uspešno upravljanje odnosov z odjemalci znotraj večkanalnega okolja (Payne & Frow, 2004, str. 527-528).

Podjetja bi morala obravnavati management odnosov z odjemalci kot nenehni procesni cikel aktivnosti, ki vključujejo odkrivanje znanja (angl. *knowledge discovery*), tržno planiranje (angl. *market planning*), stiki z odjemalci (angl. *customer interaction*), analiziranje (angl. *analysis*) in čiščenje (angl. *refinement*). Aktivnosti ne bi smele biti obravnavane ločeno, temveč kot kombinacija procesnega cikla. Odkrivanje znanja je analiziranje informacij o odjemalcih ter zaznavanje tržnih priložnosti in investicijskih strategij glede na analizirane informacije. Tržno planiranje pomeni opredeljevanje specifičnih ponudb odjemalcem, logističnih kanalov, sestankov, nerešenih planov ter omogoča razvoj strateških planov komunikacije. Stiki z odjemalci so vse povezave z odjemalci, ki naj bi bile vzdrževane kot rezultat informacij, pridobljenih iz odkrivanja znanja in tržnega planiranja. Analiziranje in čiščenje je proces ponavljajočega se učenja z zajemanjem in analiziranjem podatkov z odjemalcem (Swift, 2001, str. 39-41).

CRM se nanaša na strategijo, upravljanje dvojnega ustvarjanja (angl. *dual-creation*) vrednosti, inteligentno uporabo podatkov in tehnologije, pridobitev znanja o odjemalcih (angl. *customer knowledge*) in podajo tega znanja primernim deležnikom, razvoj primernega odnosa s specifičnimi odjemalci ali skupinami odjemalcev ter integracijo procesov v različna področja podjetja in mreže podjetij, ki sodelujejo pri ustvarjanju vrednosti odjemalcev (Payne & Frow, 2006, str.138).

Velik problem, s katerim se organizacije soočajo pri uvajanju CRM-ja je zmeda, kaj CRM sploh predstavlja. Večina avtorjev ni enotna v tem, kaj je CRM. Pomanjkanje široko sprejete in primerne definicije CRM-ja lahko prispeva k neuspehu projekta CRM. Payne in Frow (2005, str. 174-175) navajata nekaj definicij CRM različnih avtorjev:

- CRM je iniciativa podjetja, ki je prisotna na vseh področjih organizacije.
- CRM je strategija in proces pridobitve, zadržanja izbranih odjemalcev in druženja z njimi za ustvarjanje večje vrednosti za podjetje in odjemalca.
- CRM vključuje številne poglede, toda osnovna naloga podjetja je postati bolj usmerjen k odjemalcem. Metode primarno temeljijo na spletnih orodjih.
- CRM vključuje uporabo obstoječih informacij o odjemalcih za izboljšanje dobičkonosnosti podjetja in oskrbovanja odjemalcev.

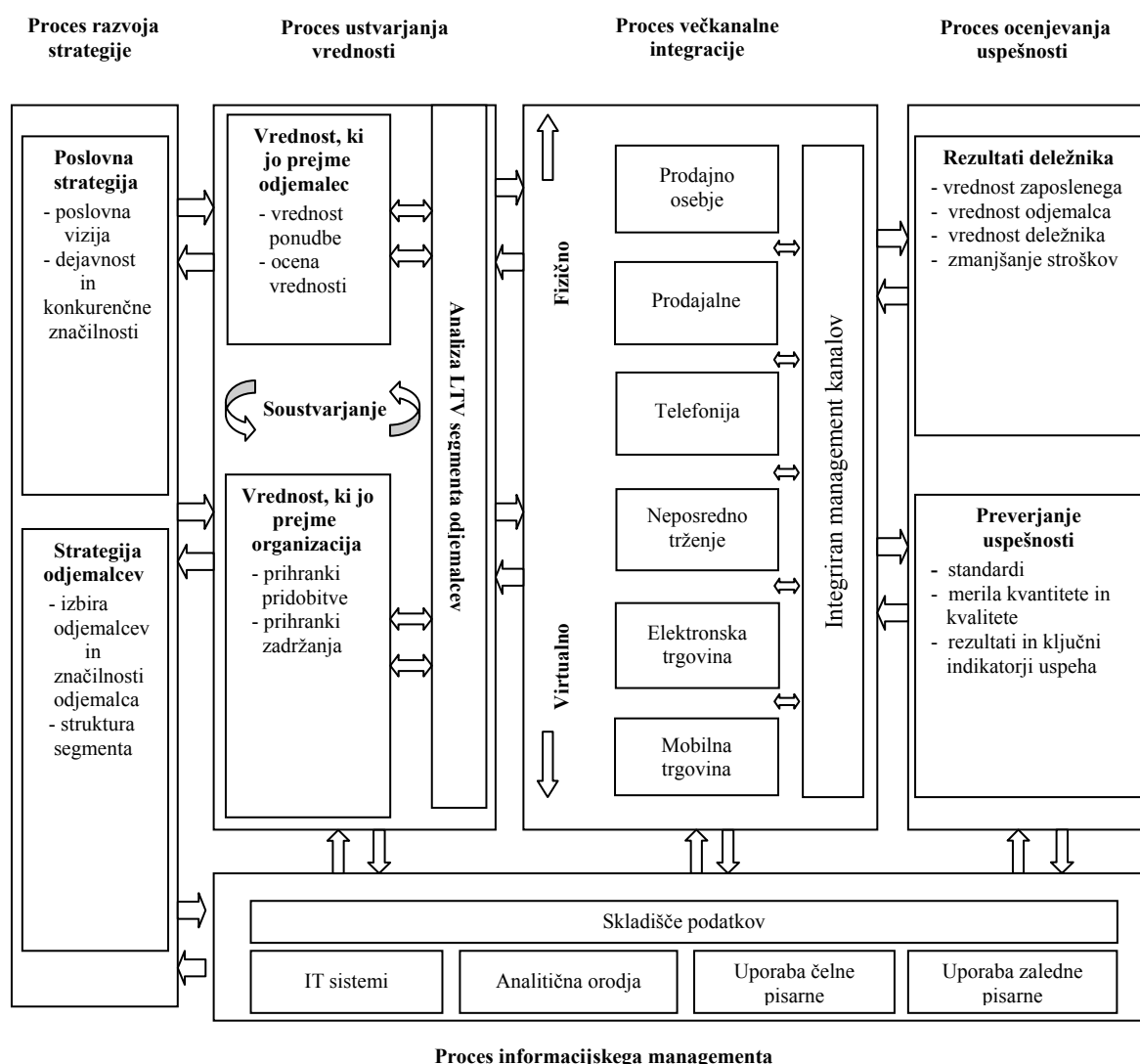
- CRM si prizadeva zagotoviti strateški most med informacijsko tehnologijo in trženjskimi strategijami s ciljem, da ustvarja dolgoročne odnose in dobičkonosnost. To zahteva »informacijsko-intenzivne strategije«.
- CRM je podatkovno vodeno trženje.
- CRM je pristop podjetja k razumevanju vedenja in vplivanju na vedenje odjemalca s stiki, pomembnimi za odjemalca. Cilj CRM-ja je pridobivanje odjemalcev, zadržanje odjemalcev, zvestoba odjemalcev in dobičkonosnost odjemalca.

Definiranje ter navajanje koristi CRM-ja je dokaj enostavno, vendar se po navadi zaplete pri njegovi realizaciji. Neuspeh realizacije CRM-ja pričajo ocene vodilnih raziskovalnih podjetij Gartner Inc. in Meta Groupe Inc., ki ocenjujeta, da kar 50 do 80 % poskusov uvedbe CRM-ja propade. Vzroki za pomanjkanje osredotočenosti na odjemalca v praksi so: prejšnji poslovni modeli niso zahtevali osredotočenosti na odjemalce; tehnologija, ki omogoča CRM, je mlada in precej draga. Odpor do sprememb v organizacijah pa je še vedno zelo velik. Organizacije se premalo zavedajo, da CRM ni izdelek, ampak poslovna strategija, ki zahteva obstoj integriranega pogleda na odjemalca. Implementacija CRM-ja zahteva razvoj vrste integriranih rešitev, ki so povezane s področjem avtomatizacije storitev, z delom na terenu, prodajo in trženjem. Tehnologija je le en dejavnik uspešnega pretvarjanja CRM-ja v prakso. Uvedba CRM-ja vključuje tudi preoblikovanje funkcijskih vlog v organizaciji, prenovo poslovnih procesov, motiviranje zaposlenih in šele na koncu implementacijo potrebnih tehnologij (Kovačič et al., 2005, str. 75-76).

2.2.1 Koncept CRM-ja

Večji uspeh CRM-ja bi bil v organizacijah zagotovljen s poenotenjem različnih konceptov CRM-ja ter trženja s poudarkom na odnosih. Payne in Frow sta za koncept CRM-ja opredelila bistvene procese CRM-ja z uporabo šestih kriterijev (proces bi morali obsegati kratek seznam nalog, ki so ključne za doseg organizacijskih ciljev; vsak proces bi moral prispevati k vrednosti ustvarjalnega procesa; vsak proces bi moral biti strateški; procesi bi morali odražati jasne medsebojne odnose; vsak proces bi moral biti po naravi medfunkcijski; vsak proces bi moral biti preučen s strani izkušenih strokovnjakov). Prepoznanih je bilo pet procesov CRM-ja, ki se ujemajo s kriteriji izbire: proces razvoja strategije (angl. *strategy development process*), proces ustvarjanja vrednosti (angl. *value creation process*), proces večkanalne integracije (angl. *multichannel integration process*), proces informacijskega managementa (angl. *information management process*) in proces ocenjevanja uspešnosti (angl. *performance assessment process*). Koncept CRM-ja, ki je prikazan na Sliki 4, predstavlja interaktiven niz strateških procesov. Puščice med procesi v obe smeri poudarjajo ponavljalno naravo strateškega razvoja CRM-ja ter medsebojno povezanost in odziv med različnimi procesi (Payne & Frow, 2005, str. 169-174).

Slika 4: Koncept CRM-ja



Vir: Payne, Frow: *A Strategic Framework for Customer Relationship Management*, 2005, str. 171.

Koncept se prične s podrobnim pregledom organizacijske strategije ter zaključi se s povečano vrednostjo delnice (angl. *share value*) in izboljšanimi poslovnimi rezultati. Procesi CRM-ja so (Payne & Frow, 2005, str. 170-174):

- V procesu razvoja strategije gre za razvoj poslovne strategije in strategije odjemalca. Proces poslovne strategije se prične s pregledom vizije podjetja ter nadaljuje s pregledom dejavnosti in konkurenčnega okolja. Strategija odjemalcev, ki temelji na poslovni, vključuje pregled obstoječe in potencialne baze odjemalcev in določitev, katere oblike segmentacije so najbolj primerne. Kako dobro strategiji medsebojno delujeta, ključno vpliva na uspeh strategije CRM-ja.
- Proces ustvarjanja vrednosti spreminja rezultate razvoja strategije v programe, ki ustvarijo vrednost. Trije ključni elementi procesa ustvarjanja vrednosti so: opredelitev vrednosti, ki jo lahko podjetje priskrbi za svoje odjemalce; opredelitev vrednosti, ki jo

podjetje lahko prejme od svojih odjemalcev; uspešno izmenjavanje te vrednosti, ki maksimira življenjsko vrednost zelenega segmenta odjemalcev. Vrednost, ki jo odjemalec prejme od organizacije ustvari koristi, ki so lahko strnjene v ponudbi (angl. *value proposition*), v kateri se odnos razlaga skozi uspešnost izdelka, izpolnitev odjemalčevih potreb in celotne stroške odjemalca skozi življenjski cikel odnosa odjemalca. Podjetje bi moralo za določanje, ali se vrednost ponudbe odraža v boljši izkušnji odjemalca, oceniti vrednost za merjenje relativnega pomena, ki ga odjemalec posveti različnim lastnostim izdelka. Analitično orodje kot je skupna analiza se lahko uporablja za identificiranje odjemalcev, ki so nagnjeni k lastnostim izdelka. Taka orodja lahko tudi odkrijejo bistvene segmente trga z oskrbovanjem potreb, ki niso polno oskrbljene z značilnostmi obstoječe ponudbe. Izračunavanje življenjske vrednosti odjemalca različnih segmentov omogoča organizacijam osredotočanje na bolj donosne odjemalce in segmente odjemalcev. Proces nastanka vrednosti je ključna komponenta CRM-ja, ker odraža, katera vrednost se mora ponuditi odjemalcem. V procesu ustvarjanja vrednosti se ustvarja vrednost za odjemalca in podjetje, kateri sta združeni z soustvarjanjem aktivnosti. Povratne povezave v procesu ustvarjanja vrednosti odražajo proces soustvarjanja.

- Proces večkanalne integracije je eden najpomembnejših procesov pri CRM-ju, ker rezultate iz prejšnjih dveh procesov pretvori v aktivnosti z odjemalci, ki ustvarjajo dodatno vrednost. Uspešno združevanje več kanalov komuniciranja je močno odvisno od sposobnosti organizacije zbirati in razviti informacije odjemalca iz vseh kanalov in jih združiti z ostalimi primernimi informacijami. Načini komuniciranja, s katerimi se podjetje povezuje s svojimi odjemalci, se povečujejo. V sliki 4 so predstavljeni načini komuniciranja: prodajno osebje (z oskrbovanjem in osebno predstavitvijo), prodajalne (poslovalnica z maloprodajo, trgovina, skladišče, kioski), telefonija (tradicionalna telefonija, posnetek, teleprinter, klicni center), neposredno trženje (neposredna pošta, radio, televizija), e-oglaševanje (e-pošta, internet, digitalna televizija) in m-oglaševanje (mobilna telefonija, oskrbovanje s kratkimi sporočili in tekstovnim sporočanjem, brezžično povezavo in mobilni servisi 3G).
- Proces informacijskega managementa vsebuje zbiranje, primerjavo in uporabo podatkov ter informacij odjemalcev vseh stičnih točk za boljši vpogled v odjemalce in pripravo primernejših trženjskih odgovorov. Model podatkov se uporablja za minimiziranje podvajanja podatkov in reševanje kakršnekoli nedoslednosti med podatkovnimi bazami. Ključni elementi procesa informacijskega managementa so: skladišče podatkov o odjemalcih (angl. *data repository*), informacijski sistemi (računalniška in programska oprema), analitična orodja (paketi za rudarjenje podatkov in posebna programska oprema) ter programi za čelno (angl. *front office*) in zaledno poslovanje, ki podpirajo veliko dejavnosti, pri katerih gre za neposredni stik z odjemalci in upravljajo notranje operacije, administracijo in odnose z dobavitelji.

- Proces ocenjevanja uspešnosti procesa mora zagotoviti, da so organizacijski strateški cilji v okviru CRM-ja v skladu s primernimi in sprejemljivimi standardi in da je osnova za izboljšanje v prihodnje zagotovljena. Proces je sestavljen iz dveh vidikov: makro pogled na splošna razmerja prek rezultatov deležnika (angl. *shareholder result*), mikro pogled na glavne indikatorje prek opazovanja uspešnosti (angl. *performance monitoring*). Za podajanje rezultatov deležnika mora organizacija razmisliti, kako ustvariti vrednost zaposlenega (zadovoljstvo zaposlenih), vrednost odjemalca (zvestoba odjemalcev) in vrednost deležnika (dobičkonosnost deležnika) in kako zmanjšati stroške (prek avtomatske telefonije, oskrbovanja preko spleta in uporabe novih elektronskih poti, kot so pripomočki »online«, samopostrežni pripomočki). Merila, ki jih uporabljajo podjetja za merjenje in opazovanje uspešnosti CRM-ja niso dobro razvite ali dobro predstavljene. Tradicionalna merila, ki so funkcijsko vodena, niso primerne za medfunkcijski CRM. Zadnje raziskave o odnosih med zaposlenimi, odjemalci in deležniki so prikazale potrebo po uvedbi bolj obveščenega in združenega pristopa za razvijanje povezav med njimi.

2.2.2 Umestitev in vloga informacijskega sistema pri managementu odnosov z odjemalci

Management odnosov z odjemalci se je pojavil v informacijski tehnologiji (angl. *Information Technology – IT*) v poslovni uporabi v 90-ih. CRM velikokrat opisuje tehnološke rešitve kot je avtomatizacija prodaje (angl. *Sales Force Automation – SFA*). Zato se CRM pogosto uporablja na področju informatike, čeprav sodi tudi v okvire trženja s poudarkom na odnosih. Kale je leta 2004 kot razlog za neuspeh CRM-ja navedel gledanje na CRM kot pobudo tehnologije (Payne & Frow, 2005, str.167-168).

CRM se dotika tako področja IT kot področja trženja. Payne in Frow (2005, str. 168) sta CRM definirala s treh vidikov:

1. Ozek in taktičen: CRM je implementacija specifične tehnološke rešitve projekta.
2. Usmerjen k odjemalcem: CRM je implementacija integrirane serije tehnoloških rešitev, ki so usmerjene k odjemalcem.
3. Širok: gre za strateški in celovit pristop CRM-ja. Iz strateškega vidika CRM ustvarja večjo vrednost pri deležnikih (angl. *shareholder value*) na podlagi razvoja primernih odnosov s ključnimi odjemalci in segmenti odjemalcev. CRM združuje potencial strategij trženja s poudarkom na odnosih in informacijske tehnologije, da bi ustvaril donosne, dolgoročne odnose z odjemalci in drugimi ključnimi deležniki. CRM omogoča tudi priložnosti za uporabo podatkov in informacij za boljše razumevanje odjemalcev in soustvarjanje vrednosti z njimi. To zahteva medfunkcijsko integracijo procesov, ljudi, dejavnosti in tržnih zmožnosti, ki so pridobljene prek informacij,

tehnologije in programov. Payne in Frow predlagata, da bi moral biti CRM prisoten v vsaki organizaciji v širšem strateškem konceptu.

Za uspešno izvedbo strategije CRM je potrebno informatiko v organizaciji pravilno umestiti. Zavedati se je treba, da uvajanje informacijske tehnologije brez podlage v poslovnih strategijah ter brez upoštevanja ljudi in poslovnih procesov nima prave vrednosti. Uvedbo CRM-ja pogosto v svoje roke vzamejo informatiki, kar praviloma ne privede do uspeha. Uvedba mora izhajati iz pobude vodstva organizacije, izvajati pa ga mora usposobljena skupina, sestavljena iz strokovnjakov z različnih področij, med katerimi pa mora nujno svoje mesto imeti tudi informatik. Informatika ni in ne sme postati gonilo CRM-ja (Kovačič et al., 2004, str. 289-290).

Strategija CRM vpliva na vse poslovne procese v podjetju. Sestavljena je iz treh skupin različnih dejavnosti in treh informacijskih rešitev, ki te dejavnosti podpirajo (Kovačič et al., 2005, str. 73-74):

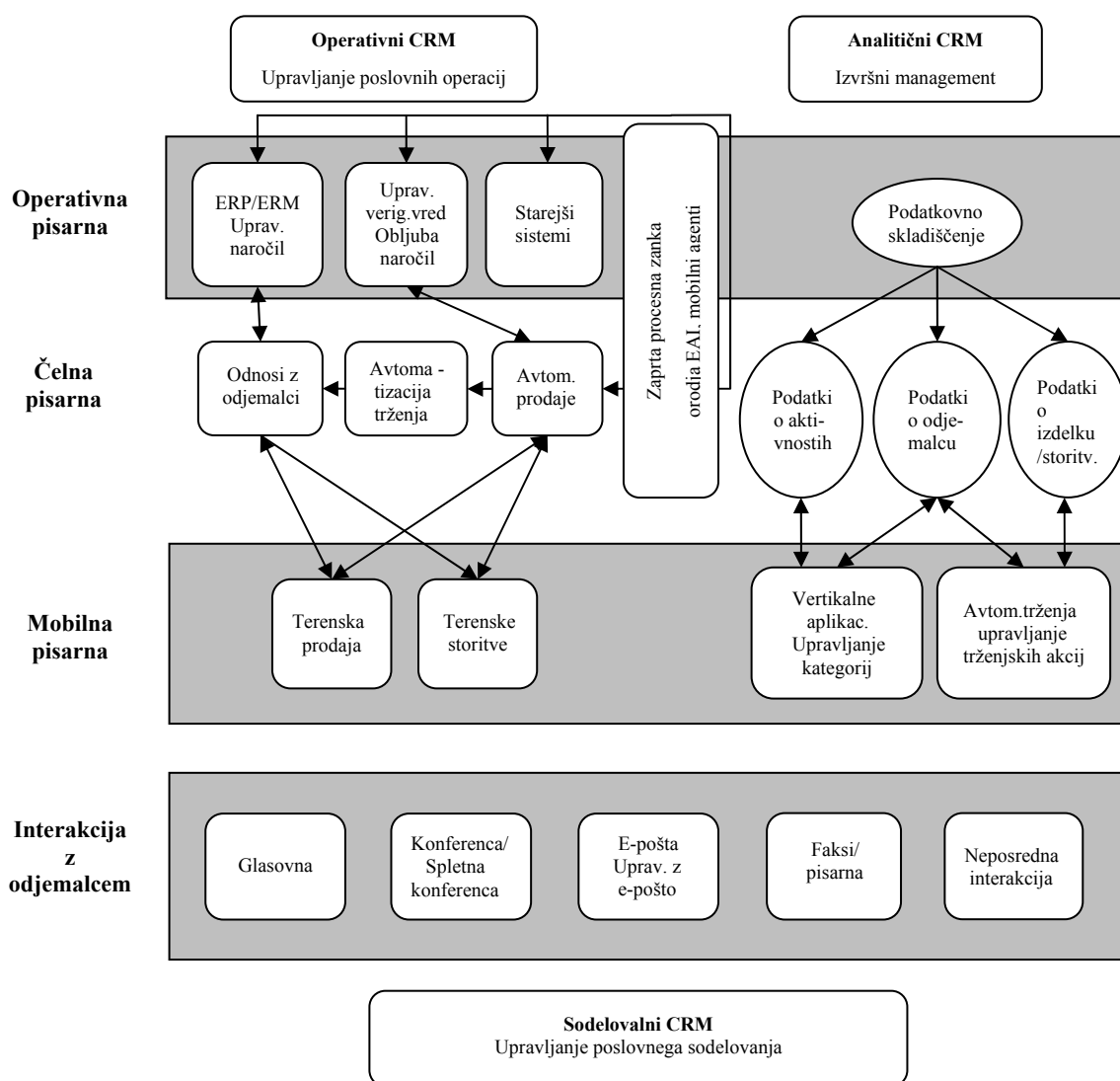
Analitični CRM vsebuje programske rešitve za management poslovne učinkovitosti, kot so na primer analiza povpraševanja, dobičkonosnost izdelkov in storitev, analize trženjskih akcij in učinkovitosti prodaje. Skrbi za vzdrževanje agregatnih podatkov o analizah prodajnih kampanj, tržnih segmentov, ključnih odjemalcev in skupin izdelkov. Za analitični CRM je značilna uporaba podatkovnega rudarjenja.

Operativni CRM podpira operativno raven, kamor sodijo podpora prodaji, trženjskim in storitvenim dejavnostim, sprejemanje naročil in podobno. Vsebuje tudi postavitev klicnega centra in spletnih portalov. Zajema operativno raven podatkov o posameznih odjemalcih, izdelkih in transakcijah. Zagotavlja podporo vsem vrstam komuniciranja z odjemalcem (prek pošte, telefona, interneta, terenskih prodajalcev ipd.). Programske rešitve, ki podpirajo ta del, se nudijo s programsko opremo čelne pisarne (angl. *Customer-Facing Applications*).

Sodelovalni (kolaborativni) CRM omogoča podjetju uporabo kombinacije novih in tradicionalnih tehnologij za interakcijo in sodelovanje z odjemalci, med uslužbenci in s poslovnimi partnerji podjetja. Vključuje elektronsko pošto, spletne strani, klicne centre in možnost osebne komunikiranja.

Vsi naštetih dejavniki se med seboj prepletajo. Uspešen sistem CRM zahteva tudi povezavo z vsemi drugimi programskimi rešitvami in procesi v podjetju (angl. *Enterprise Application Integration - EAI*) ter povezavo z zunanjimi partnerji, dobavitelji in distributerji. Na sliki 5 je prikazana uporaba in prepletanje elementov sistema managementa odnosov z odjemalci v okolju (Kovačič et al., 2005, str. 74-75).

Slika 5: Elementi celovitega sistema za management odnosov z odjemalci



Vir: Kovačič et al., Temelji elektronskega poslovanja, 2005, str. 75.

2.2.3 Razlogi za uvedbo managementa odnosov z odjemalci

Vedno večja konkurenca in vedno večja nagnjenost k zamenjavi izdelka oziroma storitve s konkurenčnimi izdelki opozarja, da je potrebno odjemalce ustrezno oskrbovati. Odnosi se ustvarjajo na podlagi razumevanja izkušenj odjemalcev. Odjemalci lahko sodelujejo s podjetjem preko spletne strani, telefonskega klica, vidijo oglas, uporabljajo enega izmed izdelkov podjetja ali se povežejo z enim od prodajalcev podjetja. Vsakič ko je odjemalec v interakciji s podjetjem, si ustvari določene izkušnje, ki pa vplivajo na zaupanje odjemalca podjetju. Dandanes je za podjetja stroškovno učinkovito, da ustvari odnose z vsakim odjemalcem. S pomočjo tehnologije se beležijo izkušnje odjemalcev, kar vpliva na stalno izboljšanje znamke podjetja, izdelkov in na splošno podjetja (Seybold, Marshak & Lewis, 2002, str. 8).

Razvoj informacijske tehnologije, vedno večja izbira izdelkov oziroma storitev, internet, povečevanje konkurenčnosti in ostale spremembe v poslovnem okolju so vplivale na potrebo po celovitem in načrtnem spoznavanju odjemalca. Z vpeljavo strategije managementa odnosov z odjemalci želijo organizacije povečati število odjemalcev, doseči visoko raven ponovnih nakupov, odzivati se z vidika »odjemalca« in ne »izdelka«, skozi pristne odnose graditi zvestobo odjemalcev ter z odjemalci ustvarjati dolgoročne odnose. CRM omogoča s pomočjo napredne informatike identificirati tiste odjemalce, ki imajo največji potencial, in pomaga pri vzdrževanju odnosov z najpomembnejšimi odjemalci (Kovačič et al., 2005, str. 75-76).

Rešitve CRM omogočajo (Chalmeta, 2005, str. 1015-1016): integriran pogled na odjemalca; dostop do podatkov o odjemalcu in preteklih nakupov odjemalcev ter analizo teh podatkov; enoten pogled na odjemalca ne glede na komunikacijski kanal (telefon, spletna stran, osebni kontakt ...) ter izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti procesov povezanih z odnosi z odjemalci.

Implementacija sistema CRM bo izboljšala uspešnost in konkurenčnost podjetja. Prednosti uporabe rešitev CRM (Chalmeta, 2005, str. 1016-1017):

- večje zadovoljstvo odjemalcev in povečanje njihove zvestobe;
- boljša povezanost med cilji organizacije in zadovoljstvom odjemalcev,;
- nove poslovne priložnosti, povečanje števila odjemalcev;
- poznavanje odjemalcev, možnost segmentiranja odjemalcev, razlikovanje donosnih odjemalcev od nedonosnih in prilagajanje ponudb za oba primera;
- povečanje učinkovitosti prek oskrbovanja odjemalcev s celotno, homogeno informacijo;
- nižji stroški;
- v realnem času so na voljo prodajne in trženjske informacije o zahtevah, pričakovanjih in pogledih odjemalca.

2.2.4 Cilji in koristi managementa odnosov z odjemalci

Namen CRM-ja je učinkovito in uspešno povečati pridobitev ter zadržanje donosnih odjemalcev s selektivnim zbiranjem, ustvarjanjem in vzdrževanjem primernih odnosov z odjemalci. Napredovanje v IT je pripomoglo k razvoju izboljšanih odnosov z odjemalci. Vendar uspeh ni zagotovljen le z nakupom programske opreme CRM (Payne & Frow, 2006, str. 136).

CRM je poslovna strategija, ki si prizadeva za maksimiranje vrednosti za organizacijo prek doseganja dolgoročne konkurenčne prednosti v obliki maksimiranja nakupnih izkušenj. Temeljna cilja managementa odnosov z odjemalci, ki ju je mogoče doseči prek maksimiranja nakupnih izkušenj, sta torej (Kovačič et al., 2005, str. 84-85):

- Povečanje obsega prihodkov od prodaje z izboljševanjem zvestobe odjemalcev prek managementa odnosov z odjemalci. Management odnosov z odjemalci temelji na njihovi donosnosti, kar zahteva dobro poznavanje odjemalcev in njihovih vedenjskih vzorcev. Na podlagi ocenjene donosnosti se za posamezne odjemalce uporabijo različne prodajne taktike, ki vodijo k povečanju obsega prodajnih prihodkov: prodaja dražjih izdelkov temelji na dejstvu, da so zvesti odjemalci pripravljeni plačati višjo ceno zaradi dobrih odnosov; prodaja sorodnih izdelkov se izvaja na podlagi ugotovljenih preferenc posameznika; prodaja cenejših izdelkov pa je smiselna pri odjemalcih, ki so manj donosni ali opravijo manj nakupov.
- Bolj učinkovita uporaba z zmanjšanjem obsega stroškov trženja, prodaje in prodajnih storitev temelji na predpostavki, da je ceneje zadržati obstoječe odjemalce, kot pridobiti nove. Poznavanje preferenc in vedenjskih vzorcev obstoječih odjemalcev s pomočjo informacijske tehnologije nudi hitrejše, bolj kakovostno zbiranje, obdelovanje podatkov, pridobivanje in uporabljanje znanja o odjemalcih. Namen poznavanja odjemalcev je maksimiranje nakupnih izkušenj in ustvarjanja poslovne vrednosti za organizacijo. Uporaba komunikacijske tehnologije omogoča vzpostavitev novih, cenejših komunikacijskih kanalov, kar omogoča neposredno trženje z minimalnimi stroški. Prav tako se zmanjšajo stroški prodaje in prodajnih storitev, saj se obseg neposredne prodaje in povezanih storitev, ki zahteva uporabo poslovnih prostorov in večji obseg človeških virov, zmanjša.

2.3 Zvestoba in donosnost

Za povečanje dobička je odločilnega pomena opredelitev ciljnih odjemalcev. Podjetja bi se morala usmeriti na »prave« odjemalce, tj. ne nujno tiste, ki jih je najlažje pritegniti ali na tiste, ki so najbolj donosni v kratkem času, ampak tiste, za katere je verjetno, da bodo poslovali s podjetjem skozi daljše obdobje. Nekateri odjemalci ne glede na prejeto vrednost nikoli ne ostanejo zvesti enemu podjetju (Reichheld & Cook, 1996, str. 4-5).

Ni nujno, da odjemalci, ki redno kupujejo pri podjetju skozi določeno obdobje to podjetje tudi najmanj stanejo pri oskrbovanju, da so najmanj cenovno občutljivi in da so posebno učinkoviti pri prinašanju novega posla. Zvesti odjemalci se zavedajo vrednosti, ki jo prinašajo podjetju in zahtevajo nekaj v zameno za zvestobo, na primer dodatne ugodnosti, popuste, darila in podobno; so dobro seznanjeni s ponudbo izdelkov in lažje ocenijo kvaliteto, tako da so pripravljeni kupovati ceneje. Veliko podjetij meri zvestobo na podlagi nakupnega obnašanja (kako pogosto ter koliko različnih izdelkov so kupili) in ne merijo dejanske zvestobe (kako so odjemalci zadovoljni z izdelkom in če nameravajo zamenjati podjetje). Veliko podjetij bo moralo razmisliti o načinu vodenja programov zvestobe. Poleg osredotočanja na zvestobo se bodo morala podjetja osredotočiti tudi na vrednost odjemalcev (Reinartz, Kumar, 2002, str. 87-90).

Za vzdrževanje odnosa z odjemalci podjetja uporabljajo različne metode. Običajno merijo, koliko nakupov so opravili odjemalci in koliko so potrošili. Zelo priljubljena analiza je analiza RFM (nedavnost, pogostost, denarna vrednost – angl. *recency, frequency, monetary*). Podjetje na podlagi podatkovne baze ugotovi, če je odjemalec kaj kupil v zadnjih šestih mesecih, med šestimi meseci in pred enim letom. Nato meri, kako pogosto je opravil nakupe v treh časovnih okvirih. Celotna ocena narašča, ko odjemalec kupuje več in pogosteje. Toda ta način ocenjevanja je precenjen pri določanju donosnih in nezvestih odjemalcev, ker bodo donosi le v enem obdobju in potem nikoli več. Ko odjemalci prenehajo z nakupovanjem postanejo nedonosni, ker podjetje še vedno vlaga v trženje zanje. RFM je pomanjkljivo merilo, ker ne upošteva časa med nakupi in denarna vrednost je osnovana na dohodku namesto na donosnosti. Potrebujemo oceno povprečnega donosa pridobljenega na vsakem odjemalcu v kateremkoli nakupnem času. Ko sta donosnost in zvestoba obravnavani istočasno, postane jasno, da morajo biti odjemalci oskrbovani na različne načine (Reinartz & Kumar, 2002, str. 90-93).

Po analizi donosnosti in trajanju odnosov odjemalcev, se odjemalce lahko razvrsti v eno izmed štirih kategorij in se glede na to izbere strategija zvestobe (Reinartz & Kumar, 2002, str. 93):

1. Nezvesti in nedonosni odjemalci: podjetje naj jih prepozna čim prej in naj ne investira v njih.
2. Donosni in nezvesti odjemalci: sklepajo najboljše posle in se izogibajo stalnemu odnosu z enim ponudnikom. Najbolj pogosta napaka je investiranje v te odjemalce, ko so že opustili svojo aktivnost. Managerji bi morali najti načine, da jih zadovoljijo dokler lahko in najdejo pravi trenutek za prenehanje investiranja v njih. V praksi je to agresivna prodaja skozi promocije in pošto, ki vključuje posebne ponudbe za njihove izdelke. To je pristop, ki bi odbil zveste odjemalce.
3. Donosni in zvesti odjemalci: stalno kupujejo, vendar ne intenzivno. Podjetja lahko s povečanim kontaktiranjem prej odbijejo zveste in donosne odjemalce, kot da povečajo prodajo.
4. Zelo zvesti, vendar nedonosni odjemalci: so najbolj problematični. Podjetje mora ugotoviti, ali nameravajo porabiti več kot doslej. Podjetje mora izmeriti velikost in delež vseh nakupov odjemalca v okviru blagovne skupine. Če je delež vseh nakupov odjemalca v okviru blagovne skupine nizek, naj se podjetje osredotoči na prodajo donosnejših izdelkov ali navzkrižno prodajo. Če je velikost »denarnice« majhna, odjemalce ni vredno privabiti.

Merila, kot so količina nakupa, verjetnost nakupa, verjetnost ponovnega nakupa, pogostost nakupov, ponovno nakupno vedenje, zaporednost nakupov in RFM merijo zvestobo le glede

na nakupno vedenje odjemalca. Programi zvestobe morajo biti usmerjeni tudi v donosnost odjemalca. Primer pomembnosti upoštevanja donosnosti odjemalca so letalske družbe, ki so do nedavnega nagrajevale odjemalce na osnovi oddaljenosti razdalje, ki so jo prepotovali, kar je funkcija pogostosti, in ne po ceni vozovnice, ki so jo plačali, kar je funkcija donosnosti odjemalca. Posledica je bila razvidna v finančnih izgubah podjetij, kot so United, Delta in American Airlines (Kumar & Shah, 2004, str. 317-319).

Vedno več pozornosti je namenjeno življenjski vrednosti odjemalca. To je merilo, ki je usmerjeno v prihodnost in v eno združi vse dele dohodka, stroške in vedenje odjemalca, ki vodi v donosnost (Kumar & Shah, 2004, str. 322).

2.4 Življenjska vrednost odjemalca

Življenjska vrednost odjemalca nam pove, koliko bo odjemalec vreden v prihodnosti. Za izračun je potrebno oceniti stroške in prihodke, ki so povezani s komuniciranjem tega odjemalca, skozi vsako leto odnosa. Prihodnji zneski so manj vredni kot danes, zato jih je potrebno zmanjšati. S pomočjo analize LTV podjetje poveča celotno dobičkonosnost z izogibanjem odjemalcem, ki nikoli ne bodo postali donosni in vlaga v pridobivanje in ohranjanje tistih, ki so donosni (Sargeant, 2001, str. 430).

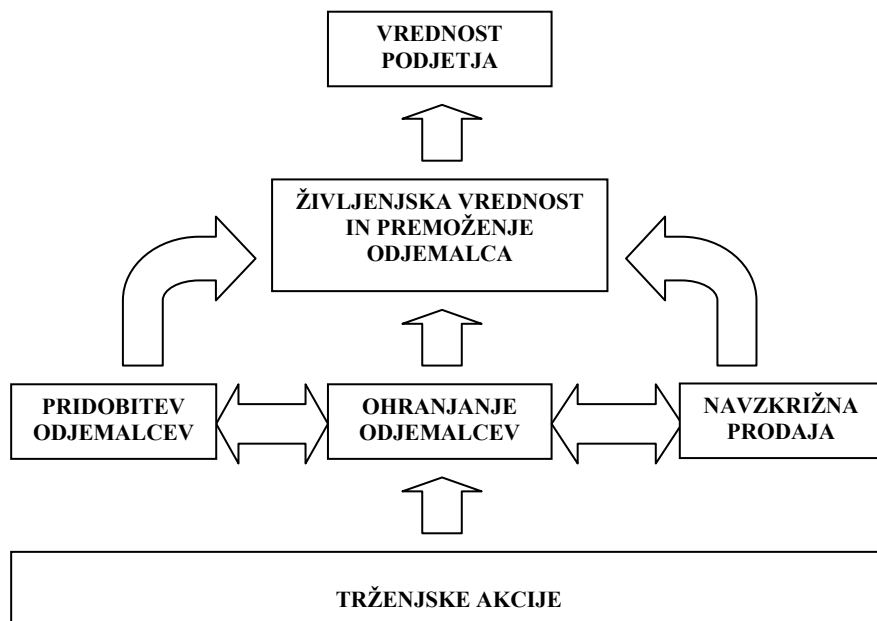
Življenjska vrednost odjemalca je sedanja vrednost vseh pričakovanih dobičkov odjemalca skozi vse njegovo življenje. Ko organizacija oblikuje pričakovan dobiček, lahko odjemalcem proda sorodne ali dražje izdelke. Na ta način lahko poveča delež vseh nakupov odjemalca v okviru blagovne skupine in tržni delež, še posebej skozi uporabo dodatnih kanalov kot je internet (Christopher et al., 2002, str. 62-63).

Podjetja, kot so Harrah's, IBM, Capital One, LL Bean, ING dnevno uporabljajo življenjsko vrednost odjemalca kot orodje za merjenje uspešnosti poslovanja. Ključni dejavnik, ki je vplival na porast pomena življenjske vrednosti odjemalca je potreba po številčnem merjenju v trženju, saj tradicionalna merila (zavedanje glede znamke, vedenje in delež prodaje) niso več zadostovala pri izkazovanju donosnosti trženjske investicije. Trženjske akcije, ki povečujejo prodajo, lahko celo negativno vplivajo na donosnost. Niso vsi odjemalci enako donosni ter ceni delnice in celotnemu dobičku podjetja se je pridružilo merilo premoženje odjemalca (angl. *Customer Equity* – CE) oziroma življenjska vrednost sedanjih in prihodnjih odjemalcev. Zadnji dejavnik je napredek v informacijski tehnologiji, ki je poenostavil zbiranje podatkov o odjemalcih in omogočil prilagoditev trženjskih programov posameznim odjemalcem (Gupta et al., 2006, str. 140).

Slika 6 prikazuje ugotovitve različnih avtorjev, ki jih lahko razdelimo v tri skupine. Kumar, Venkatesan, in Reinartz so v letu 2006 izpostavili vpliv trženjskih akcij za pridobitev, ohranjanje odjemalcev (angl. *customer retention*) ter navzkrižno prodajo. V drugi skupini je prikazan vpliv različnih dejavnikov na življenjsko vrednost odjemalca. Thomas je leta 2001

prikazal povezavo med pridobitvijo in ohranjanjem odjemalcev. Reichheld je leta 1996 izpostavil ohranjanje obstoječih odjemalcev kot ključen dejavnik, ki vpliva na življenjsko vrednost odjemalca. Ravno nasprotno pa sta leta 2000 trdila Reinartz in Kumar. Zadnja skupina povezuje življenjsko vrednost odjemalca in premoženje odjemalca z vrednostjo podjetja. Gupta, Lehman in Stuart so leta 2004 uporabili podatke petih podjetij ter pokazali, da življenjska vrednost odjemalca predstavlja vrednost podjetja. Kumar je leta 2006 prikazal, da je LTV visoko povezana z vrednostjo podjetja (Gupta et al., 2006, str. 140-141).

Slika 6: Konceptualni okvir za oblikovanje življenjske vrednosti odjemalca



Vir: Gupta et al, Modeling Customer Lifetime Value, 2006, str. 140.

Zadovoljstvo z odnosi je osrednji del managementa odnosov z odjemalci, na katerega je potrebno vplivati selektivno glede na življenjsko vrednost odjemalcev. Model življenjske vrednosti odjemalca upošteva dva temeljna dejavnika: zvestobo in donosnost odjemalca. *Zvestoba* je mera pogostosti ponovnih nakupov odjemalca v danem obdobju. *Donosnost odjemalca* upošteva več dejavnikov: vrednost prodajnih naročil posameznega odjemalca; stroške pridobivanja odjemalca (stroški oblikovanja in pošiljanja ponudb); stroške prodaje, ki so odvisni od komunikacijskega kanala, in ugodnosti, ki so posledica prikrojevanja ponudb; ter stroške oskrbovanja odjemalca, kamor sodijo stroški prodajnih storitev, kot so podajanje informacij, predstavitve izdelkov in zagotavljanje podpore (Kovačič et al., 2005, str. 91).

Osnovni dimenziji življenjske vrednosti posameznega odjemalca sta donosnost in stopnja zvestobe, zato lahko odjemalce razvrstimo z dvodimenzionalno matriko Conwaya in Fitzpatricka (slika 7), ki določa naslednje tipe odjemalcev (Kovačič et al., 2005, str. 91-92):

- Odjemalec A je tako imenovani rizičen odjemalec, saj je visoko donosen, vendar ni zvest. Predstavlja skupino odjemalcev, ki si zaslužijo največ pozornosti, saj obstaja nevarnost, da organizacija izgubi najdonosnejše odjemalce.
- Odjemalec B je tip odjemalca, ki si ga želi vsaka organizacija. Je visoko donosen in zvest. Zasluži si veliko mero pozornosti kot zahvalo za zvestobo in priznanje za pomembnost.
- Odjemalec C je nedonosen in nezvest. Na dolgi rok ni ciljni kupec. Če se odloči za prestop h konkurenci, je izguba za organizacijo minimalna.
- Odjemalec D je nedonosen, vendar zvest. Vlaganje v ta segment mora biti selektivno in mora biti podrejeno vlaganju v segmenta rizičnih in zlatih odjemalcev.

Slika 7: Matrika življenjske vrednosti odjemalcev

Visoka donosnost

Nezvestoba	Odjemalec A (rizičen odjemalec)	Odjemalec B (zlat odjemalec)	Zvestoba
	Odjemalec C (nepomemben odjemalec)	Odjemalec D (zvest odjemalec)	

Nizka donosnost

Vir: Kovačič et al., Temelji elektronskega poslovanja, 2005, str. 92.

Model življenjske vrednosti odjemalca omogoča organizaciji, da oblikuje odnose s posameznimi odjemalci in sicer v obliki prikrojevanja ponudb glede na vrednost in potrebe odjemalca (Kovačič et al., 2005, str. 92).

Vsak odjemalec bo že danes z nakupom izdelka, s plačilom storitve, z zamenjavo izdelka, nadgradnjo izdelka, garancijo, s telefonskim klicem in priporočilom drugemu odjemalcu finančno vplival v določenem obdobju na prihodnost podjetja. Življenjska vrednost odjemalca je vsota neto sedanjih vrednosti prihodnjih dogodkov, ki so pripisani določenim dejanjem odjemalcev (Peppers & Rogers, 2004, str. 116).

Reichheld navaja štiri glavne vzroke zvestobe, ki vplivajo na povečano življenjsko vrednost odjemalca (Lee, Lee & Feick, 2006, str. 30):

- večji prihodki zaradi povečane prodaje, kar je po navadi posledica nakupa dražjih ali sorodnih izdelkov;

- zmanjšanje stroškov zaradi izboljšanja učinkovitosti pri oskrbovanju obstoječih in pridobivanju novih odjemalcev;
- cenovne premije, ki so posledica dodatnega oskrbovanja;
- prihodki narastejo tudi zaradi novih odjemalcev, ki so prišli preko priporočil obstoječih odjemalcev.

Življenjska vrednost odjemalca je sedanja vrednost vseh prihodnjih dobičkov odjemalca skozi življenjsko dobo odnosa, ki ga ima s podjetjem. Življenjska vrednost odjemalca je podobna, diskontiranemu denarnemu toku v financah. Vendar obstajata dve ključni razliki. LTV je ocenjena za posameznega odjemalca, kar omogoča, da se loči med donosnejšimi in povprečnimi odjemalci. Druga razlika pa je, da se upošteva možnost prebega odjemalca (Gupta et al., 2006, str. 141).

Na spletni strani založbe Verlag Dashöfer založba, d.o.o. (<http://www.dashofer.si>) opredeljujejo življenjsko vrednost odjemalca (angl. *Lifetime value* – *LTV*) kot zmnožek vrednosti, ki jo odjemalci napravijo v podjetju, in let, ko odjemalec kupuje v podjetju. Ta vrednost mora biti višja od stroškov, ki jih ima podjetje s pridobivanjem tega odjemalca. S tem se ne morem strinjati, ker je pri izračunu življenjske vrednosti potrebno upoštevati več dejavnikov. Enačba že deluje enostavna, vendar sama pridobitev podatkov za izračun LTV ni. Pred izračunom je potrebno odgovoriti na vprašanja, kot so: koliko let zajeti v analizo; koliko odjemalcev; ali je odjemalec, ki kupuje izdelke, ki so dražji primerljiv z odjemalcem, ki kupuje cenejše izdelke; kako definirati zveste odjemalce (glede na ponovni nakup, glede na nakup sorodnih izdelkov, glede na uporabo in podobno); kako opredeliti stroške pridobitve; kako določiti diskontno stopnjo in podobno.

2.5 Izračunavanje življenjske vrednosti odjemalca

Za izračun življenjske vrednosti odjemalca bi bilo potrebno zajeti nekaj ali vse spodaj navedene podatke (Peppers & Rogers, 2004, str. 118):

- ponovni nakupi odjemalcev,
- stroški prodaje pri obstoječih odjemalcih v primerjavi s stroški prodaje pri novih odjemalcih,
- neposredne koristi od odjemalcev, kot so priporočila,
- pripravljenost odjemalca na sodelovanje z izbranim podjetjem v prihodnosti,
- transakcijski podatki (so podatki, ki nastanejo v katerikoli interakciji odjemalca s podjetjem – to je lahko telefonski klic ali opis izdelka, ki ga je odjemalec kupil),
- izdelki in stroški izdelka,
- stroški oskrbovanja odjemalcev,
- trženjski, transakcijski ter stroški pridobitve odjemalca,
- stopnje odzivnosti na trženjske napore.

Gupta et al. (2006, str. 141) so za izračun življenjske vrednosti odjemalca uporabili naslednjo enačbo:

$$LTV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} - AC \quad (1)$$

p_t	cena, ki jo je odjemalcev plačal v času t
c_t	neposredni stroški oskrbovanja odjemalca v času t
i	diskontna stopnja
r_t	verjetnost ponovnega nakupa odjemalca
AC	stroški pridobitve odjemalca (angl. <i>acquisiton costs</i>)
T	časovno obdobje za ocenjeno LTV

Namesto te enostavne enačbe so nekateri avtorji uporabili različne načine za oblikovanje in ocenjevanje LTV . Reinartz, Kumar (2000) in Thomas (2001) so uporabili pričakovano življenjsko dobo odjemalca, medtem ko so Fader, Hardie, Lee (2005) ter Gupta, Lehmann, Stuart (2004) uporabili neomejeno časovno obdobje. Gupta in Lehman sta leta 2005 prikazala, da pričakovana življenjska doba precenjuje vrednost LTV (Gupta et al., 2006, str. 141).

Gupta in Lehman (2003, 2005) sta prikazala tudi, da če sta dobiček ($p - c$) in stopnja zadržanja skozi čas konstantni in uporabimo neskončno časovno obdobje, lahko LTV poenostavimo v (Gupta et al., 2006, str. 141):

$$LTV = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{(p - c) \cdot r^t}{(1+i)^t} = m \cdot \frac{r}{(1+i-r)} \quad (2)$$

LTV je mnogokratnik dobička ($r/(1+i-r)$). Ko je stopnja zadržanja 90 % in diskontna stopnja 12 %, je mnogokratnik dobička okoli 4. Gupta in Lehman (2005) sta prikazala, da ko dobiček raste pri konstantni stopnji »g«, postane multiplikator dobička $r/[1+i-r(1+g)]$ (Gupta et al., 2006, str. 141-142).

Pomembno je tudi upoštevati, da veliko modelov ne upošteva konkurence zaradi pomanjkanja razpoložljivih podatkov. Kako pogosto izračunavamo LTV , je odvisno od dinamike na določenem trgu. Na primer na trgih, kjer se dobiček in ohranjanje odjemalcev spreminjata na kratek rok, je primerno oceniti LTV pogosteje. Življenjska vrednost odjemalca je merilo, ki pomaga oceniti donosnost trženjske dejavnosti. Dostopnost transakcijskih podatkov je povečala pomembnost koncepta LTV tako v teoriji kot v praksi. Moramo pa prepoznati tudi dve omejitvi transakcijskih podatkov. Pri navzkrižni prodaji ne poznamo razlogov, ki vodijo odjemalce v nakupe. Druga omejitev transakcijskih podatkov je, da ne dajo nikakršne informacije o tem, kako se odjemalci obnašajo do konkurence. S pomočjo vprašalnikov lahko

podjetje poveča transakcijske podatke in si na ta način zagotovi tako vedenjske kot konkurenčne informacije (Gupta et al., 2006, str. 142-150).

Izračun življenjske vrednosti odjemalcev je vodilo pri oblikovanju strategije managementa odjemalcev, kar vodi v boljšo uspešnost podjetja. Analiziranje vrednosti odjemalca lahko vodi v spremembe v podjetju. Ryals (2005, str. 252-261) je predstavila, da lahko podjetja z uporabo enostavnih analiz povečajo uspešnost CRM-ja. Sama zvestoba odjemalcev oziroma ohranjanje obstoječih odjemalcev nista ključna sama po sebi, temveč je pomembno zadržati odjemalce in doseči donosno upravljanje portfelja odjemalcev. Raziskava Ryalsove prikazuje, da CRM vodi v boljšo uspešnost podjetja skozi uporabo managementa odnosov z odjemalci.

V raziskavo sta bili vključeni dve podjetji s finančno dejavnostjo. Prvo podjetje, evropsko zavarovalniško podjetje, deluje na medorganizacijskem trgu (angl. *Business-to-Business – B2B*). Za drugo podjetje, banko, pa je značilno poslovanje s končnimi odjemalci (angl. *Business-to-Customer – B2C*). Pri zavarovalnici je bilo zbranih deset največjih odjemalcev podjetja. Pri banki je vzorec vseboval vsa posojila v danem obdobju. Na obeh primerih so imeli veliki odjemalci večjo življenjsko vrednost in življenjski prihodki so bili močno povezani z življenjsko vrednostjo. Z izračuni življenjske vrednosti odjemalca sta obe podjetji spremenili strategije CRM-ja v smeri bolj osredotočenega pridobivanja novih odjemalcev, oskrbovanja obstoječih odjemalcev, ki je postalo odvisno od LTV (v nekaterih primerih so nizko donosnim odjemalcem začeli zaračunavati oskrbovanje, medtem ko je bilo prej brezplačno), navzkrižne prodaje (angl. *cross-selling*) odjemalcem z nižjo vrednostjo ter prodaje dražjih izdelkov odjemalcem z višjo vrednostjo (Ryals, 2005, str. 252-261).

2.6 Primer izračunavanja življenjske vrednosti odjemalca

Kovačič, Groznik in Ribič (2005, str. 119-120) navajajo, da je vpliv odnosov z odjemalci na njihovo zvestobo temeljni predmet, ki ga obravnava strategija CRM. Zato je treba zagotoviti merjenje zvestobe odjemalcev in njen vpliv na obseg prodaje ter dobička v prihodnosti. Stopnja zvestobe je razmerje med razliko v številu odjemalcev ob koncu obravnavnega obdobja in številu novih odjemalcev, ter številom odjemalcev na začetku obravnavanega obdobja. Z merjenjem zvestobe odjemalcev in njenega vpliva na obseg prodaje ter dobička v prihodnosti se vrednoti učinkovitost izvajanja strategije CRM. Aktivnosti, ki izhajajo iz strategije, je potrebno oceniti s finančnimi kazalniki. Pri tem je potrebno izračunati neto sedanjo vrednost (angl. *Net Present Value – NPV*), ki s pomočjo diskontne stopnje ovrednoti denarni tok skozi čas, ter izračunati pričakovane vrednosti, ki so zmnožek verjetnosti dogodka in pričakovanega rezultata dogodka. Življenjska vrednost odjemalca je pričakovan dobiček, ki ga podjetje pridobi od odjemalca skozi celotno življenjsko obdobje oziroma neto sedanja vrednost donosov odjemalca, ko je aktiven (Kovačič et al., 2005, str. 119-120).

Posledice izvajanja strategije CRM je mogoče ugotoviti iz naslednjih dveh primerov (Kovačič et al., 2005, str. 120). Iz Tabele 2 je razvidno, da je zvestoba odjemalcev konstantna ter da se

strategija CRM ne izvaja, ali pa je oblikovana tako, da se stopnja zvestobe le ohranja. Pri izračunu je uporabljena obrestna mera v višini 10 %. Na ta način se določi diskontno stopnjo, ki je potrebna za izračun dobička NPV. Pri konstantni stopnji 50 % se vsako leto število zvestih odjemalcev prepolovi, prav tako pa tudi letni prirast življenjske vrednosti odjemalcev.

Tabela 2: Sprememba dobička ob konstantni stopnji zvestobe

	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5	
Prihodki						
Novi odjemalci	1000					Število novih odjemalcev
Stopnja zvestobe (%)	50	50	50	50	50	Delež odjemalcev, ki ostanejo zvesti
Zvesti odjemalci		500	250	125	63	Število zvestih odjemalcev
Vrednost povprečnega nakupa	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	
Celotni prihodki	3.750.000	1.875.000	937.500	468.750	234.375	
Stroški						
Direktni stroški	3.000.000	1.500.000	750.000	375.000	187.500	Direktni str. = celotni prihodki * 80 %
Stroški pridobitve odjemalcev	100.000					
Celotni stroški	3.100.000	1.500.000	750.000	375.000	187.500	
Dobiček						
Dobiček	650.000	375.000	187.500	93.750	46.875	
Diskontna stopnja $d = (1+i)^n$	1,00	1,10	1,21	1,33	1,46	i – obrestna mera (10%), n – leto
Neto sedanja vrednost dobička	650.000	340.909	154.959	70.436	32.016	Dobiček izražen s trenutno vrednostjo denarja

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Tabela 2: Sprememba dobička ob konstantni stopnji zvestobe

	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5	
Kumulativne vrednosti dobička	650.000	990.909	1.145.868	1.216.304	1.248.320	
LTV	650,00	990,91	1.145,87	1.216,30	1.248,32	Povprečni dobiček na odjemalca

Vir: Kovačič et al, Temelji elektronskega poslovanja, 2005, str. 120-121

V Tabeli 3 je prikazano izvajanje strategije CRM, kjer se stopnja zvestobe povečuje. Naraščanje življenjske vrednosti odjemalca je posledica prodaje sorodnih, bolj donosnih in manj donosnih izdelkov. Zaradi izvajanja strategije CRM se povprečna vrednost LTV v obdobju petih let poveča kar za 421,08 denarnih enot, in sicer iz 1.248,32 na 1,669,40 denarnih enot.

Tabela 3: Sprememba dobička ob izvajanju strategije CRM

	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5	
Prihodki						
Novi odjemalci	1000					Število novih odjemalcev
Stopnja zvestobe (%)	55	60	65	70	75	Delež odjemalcev, ki ostanejo zvesti
Zvesti odjemalci		550	330	215	150	Število zvestih odjemalcev
Vrednost povprečnega nakupa	4.125	4.538	4.991	5.490	6.039	CRM zvišuje vrednost nakupov
Celotni prihodki	4.125.000	2.495.625	1.647.113	1.177.685	906.818	
Stroški						
Direktni stroški	3.300.000	1.996.500	1.317.690	942.148	725.454	Direktni stroški = celotni prihodki * 80 %

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Tabela 3: Sprememba dobička ob izvajanju strategije CRM

	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5	
Stroški pridobitve odjemalcev	100.000					
Fiksni stroški CRM	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	Stroški IT, svetovalnih storitev
Variabilni stroški CRM	20.000	11.000	6.600	4.300	3.000	Strošek akcije = CRM/odjemalca = 2,50 Število akcij/odjemalca letno = 8 Variabilni stroški CRM = število odjemalcev *8 *2,50
Celotni stroški	3.430.000	2.017.500	1.334.290	956.448	738.454	
Dobiček						
Dobiček	695.000	478.125	312.823	221.237	168.364	
Diskontna stopnja $d = (1+i)^n$	1,00	1,10	1,21	1,33	1,46	i – obrestna mera (10%), n - leto
Neto sedanja vrednost dobička	695.000	434.659	258.531	166.219	114.995	Dobiček izražen s trenutno vrednostjo denarja
Kumulativna vrednost.dob.	695.000	1.129.695	1.388.190	1.554.409	1.669.403	
LTV	695,00	1.129,66	1.388,19	1.554,41	1.669,40	Povprečni dobiček na odjemalca
Razlika v LTV	45,00	138,75	242,32	338,11	421,08	

Vir: Kovačič et al, Temelji elektronskega poslovanja, 2005, str. 121-122.

3 PRIMER UPORABE CRM-JA V PODJETJU BISNODE

3.1 Predstavitev podjetja

Bisnode, družba za medije ter poslovne in bonitetne informacije je vodilni ponudnik poslovnih informacij v slovenskem gospodarskem prostoru. Z ustvarjanjem, distribuiranjem in trženjem elektronske poslovne informacije v poslovnem okolju želi olajšati in izboljšati dnevne poslovne odločitve, povečati prodajo ter zmanjšati poslovno tveganje. Je del mednarodne skupine Bisnode AB, največjega evropskega ponudnika poslovnih ter bonitetnih informacij s sedežem v Stockholmu. Bisnode AB je na evropskem trgu poslovnih informacij prisoten že od leta 1981. Skupina ima podjetja v 19 evropskih državah in zaposluje več kot 3000 ljudi ter ima 4,1 bilijona EUR poslovnih prihodkov. Od leta 2005 je Bisnode AB v 70 % lasti podjetja Ratos AB ter 30 % lasti podjetja Bonnier AB.

Podjetje Bisnode je v Sloveniji pričelo s pionirskim delom v letu 1997. Celotno podjetje je raslo in se razvijalo skupaj s poglavitnim izdelkom GVIN. V zadnjih letih se je strategija razvoja podjetja spremenila iz ponudbe enega izdelka v široko ponudbo specifičnih informacijskih modulov. GVIN je izrazil povečal ponudbo osnovnih podatkov ter istočasno dodal specifične segmente informacij, tako da so danes na voljo specifični moduli: Pajek, Bonitete.si in nov izdelek Credit Check, ki je analitično orodje za nadzor nad tveganjem portfelja odjemalcev. V sodelovanju s sestrskim podjetjem ICC Credit (Anglija) Bisnode omogoča vpogled v poslovanje tujih podjetij s pomočjo mednarodnih bonitetnih poročil. Z raznoliko ponudbo podjetje pokriva celoten trg ter na ta način vsem zagotavlja dostop do kakovostnih informacij.

Bisnode je krovna družba za naslednja podjetja: eGV d.o.o., ponudnik mednarodnega poslovnega imenika Kompas, Proodle d.o.o., ponudnik najnovejšega vseevropskega iskalnika izdelkov in storitev B2B, Razpisi d.o.o., ponudnik e-informacij o javnih naročilih, Infobon d.o.o., ponudnik CD-ja za iskanje podatkov o poslovanju slovenskih družb in samostojnih podjetnikov.

V družbi Bisnode se zavedajo potreb trga. Razvijajo poslovno-informacijska orodja, ki omogočajo celovito oceno tveganja trga in posameznih subjektov. Zadovoljujejo potrebe uporabnikov na podlagi preprostih, ažurnih in uporabniku prijaznih orodjih. Podjetju že enajst let zaupajo banke, zavarovalnice, lizing hiše in velika podjetja. Podjetje sodeluje pri pomembnih poslovnih dogodkih (Izbor mladega managerja, Gazela ipd.) in daje podatke za analize in lestvice v poslovnem tisku (Finance, Delo FT, Dnevnik, ipd.).

3.2 Razlogi za uvedbo strategije CRM

Bisnode je vodilni slovenski ponudnik celovitih rešitev pri poslovnem odločanju. Podjetje oblikuje smernice v gospodarstvu ter ponuja storitve odjemalcem prek sistema obveščanj o

gospodarskem stanju ter izdeluje baze potencialnih odjemalcev. Poleg tega ponuja brezplačne storitve za odjemalce (angl. *customer service*), kjer jim svetuje, kako uporabljati orodja, obvešča jih o novostih ter jih oskrbuje glede na njihove potrebe. Bisnode s pomočjo ažurnih informacij, sistema obveščanja, svetovanja, oskrbovanja, pestro ponudbo izdelkov vpliva na ustvarjanje dodatne vrednosti pri svojih odjemalcih.

Kot vsa sodobna podjetja se tudi Bisnode zaveda pomena doseganja dolgoročnih donosnih odnosov s svojimi odjemalci. Odjemalci so ob današnji konkurenci lahko kljub zadovoljstvu z izdelkom pripravljeni zamenjati izdelek. Dandanes ni več zadostno ponujanje kakovostnih izdelkov ter storitev za odjemalce. Potrebno je vedeti, kdo so odjemalci, jih ločiti na različne segmente, oceniti njihovo vrednost, oceniti vrednost storitev, ki so ponujene odjemalcem in podobno. Menim, da bi podjetje z uvedbo sistema CRM vplivalo na ohranjanje donosnih in dolgoročnih odnosov s svojimi odjemalci.

Razlogi za uvedbo strategije CRM v podjetje Bisnode d.o.o. so:

- ostati vodilni ponudnik celovitih rešitev,
- imeti celovit pogled na odjemalca ter ga na ta način bolje poznati in mu nuditi celotne rešitve glede na njegove potrebe in želje,
- imeti enoten pogled na odjemalca ne glede na kanal komunikacije,
- večja povezanost med oddelki, zaposlenimi ter odjemalci bi omogočala boljše oskrbovanje odjemalcev,
- segmentiranje odjemalcev,
- prepoznati življenjsko vrednost odjemalcev ter jih primerno oskrbovati glede na njihovo LTV.

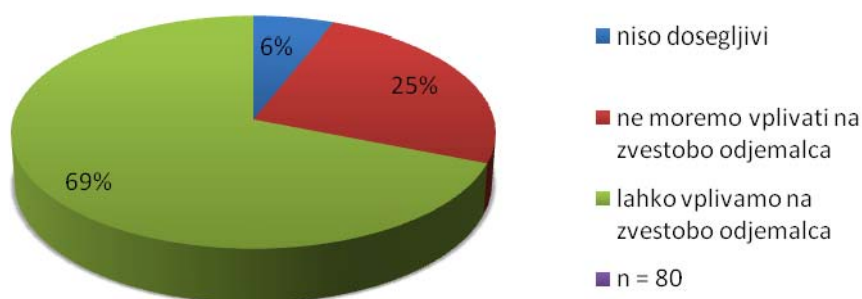
Za boljše poznavanje vpliva odnosov na zvestobo v diplomskem delu najprej z analizo na vzorcu 80 nekdanjih odjemalcev prikažem njihov razlog za odpoved. Odjemalci so nam že ob odpovedi podali svoj razlog, zakaj so se odločili za prekinitev sodelovanja. S ponovnim telefonskim klicem sem želela pridobiti boljše razloge. Predvidevala sem, da bi bil delež odpovedi manjši, če bi bili odjemalci oskrbovani bolje, kar so naknadni pogovori tudi potrdili (slika 8).

Slika 8 prikazuje porazdelitev odjemalcev v tri skupine in sicer glede na razlog odpovedi, ki so mi ga navedli ob ponovnem pogovoru:

- Razloga za odpoved odjemalcev v prvi skupini ne morem komentirati, ker z njimi nisem mogla vzpostaviti ponovnega stika. V to skupino je uvrščenih le 6 % odjemalcev.
- Druga skupina predstavlja 25 % odjemalcev, pri katerih podjetje Bisnode d.o.o. ni moglo vplivati na odpoved. Prekinitev sodelovanja z odjemalci, ki gredo v stečaj, izbris, združitev, s finančnimi težavami, ali če so naši dolžniki, je neizogibna.

- Tretja skupina predstavlja 69 % odjemalcev, ki bi jih podjetje Bisnode d.o.o. lahko obdržalo z boljšimi odnosi. Uvedba CRM-ja bi zagotovo vplivala na ta delež odpovedi, saj sem že s ponovnim telefonskim pogovorom brez posebnega poglobljanja spodbudila 12 % odjemalcev znotraj te skupine, da so se odločili za ponovni nakup. Razloge, ki so jih odjemalci tretje skupine navedli so: da nimajo časa uporabljati našega izdelka, da ga ne potrebujejo, da ga premalo uporabljajo, da dobijo te informacije drugje, da znižujejo stroške, da jim je predrago, da imajo stalne partnerje, da imajo samo fizične odjemalce, da se po svoje znajdejo. Na te odpovedi bi podjetje lahko vplivalo, saj odjemalec, ki se zaveda uporabnosti izdelkov podjetja Bisnode, ve, da je vrednost ažurnih informacij zbranih na enem mestu v današnjem poslovnem okolju velika. Uporabnost izdelka je bila z analizo potrjena, saj je le 4 % odjemalcev znotraj te skupine, ki so prenehali sodelovati s podjetjem Bisnode zaradi prestopa h konkurenčnim podjetjem.

Slika 8: Razlog odpovedi nekdanjih odjemalcev (v odstotku)



Na podlagi analize ugotavljam, da je za zvestobo odjemalcev potrebna oskrba odjemalcev ter vzdrževanje dobrega odnosa. Največji delež predstavlja ravno skupina, na katero bi podjetje Bisnode d.o.o. lahko vplivalo z boljšim oskrbovanjem. Kot sem že omenila, je 12 % nekdanjih odjemalcev že ponovni klic spodbudil k ponovnemu nakupu. S pomočjo te analize prikazujem, da so storitve za odjemalce bistvenega pomena za zvestobo odjemalcev. Menim, da če bi odjemalce večkrat klicali ter bolje seznanili z uporabnostjo izdelka, bi bil delež odpovedi manjši. Če bi podjetje uporabljalo še sistem CRM, bi bil delež odpovedi še nižji.

3.2.1 Vpliv zvestobe na dobiček

V diplomskem delu želim izpostaviti pomen CRM-ja za Bisnode pri donosnem zadržanju in oskrbovanju obstoječih odjemalcev. V tem poglavju z izračunom življenjske vrednosti odjemalcev prikazujem, zakaj se zvestoba splača in kakšen je vpliv CRM-ja na zvestobo. Zgledujem se po izračunu Kovačič et al. (poglavje 3.5), ki mi služi le kot osnova, na kateri poskušam oceniti, kaj se bo zgodilo v primeru Bisnode.

Za podjetje Bisnode d.o.o. prej ni bila izračunana življenjska vrednost njihovih odjemalcev. V podjetju ne uporabljajo sistema CRM, temveč beležijo podatke o svojih odjemalcih prek

podatkovnih baz, kot je na primer Access. Podjetje spremlja odjemalce s pomočjo interne baze, v kateri je razvidno, kdo je odjemalec, kdaj je podjetje postalo odjemalec podjetja Bisnode, kateri paket uporablja odjemalec pri svojem poslovanju, s čim in kdaj je nadgradil obstoječi dostop, kdaj ga je klical skrbnik, kdaj je odpovedal naročnino in podobno. Za smiselni prikaz sem najprej pogledala, kaj se je dogajalo z odjemalci v podjetju Bisnode d.o.o. v preteklih obdobjih. To prikazujem v Tabeli 4. V Tabeli 5 prikazujem spremembo dobička, ko je stopnja zvestobe konstantna. V Tabeli 6 prikazujem, kaj bi se zgodilo v podjetju Bisnode, če bi npr. uspešna uporaba CRM privedla do povečanja zvestobe.

V Tabeli 4 sem na vzorcu 61 odjemalcev izračunala LTV na primeru podjetja Bisnode d.o.o. za obdobje petih let. Za izračun življenjske vrednosti odjemalca sem upoštevala prihodke, stroške in dobiček.

Za izračun prihodkov sem uporabila naslednje kategorije:

- *Zveste odjemalce* sem opredelila s ponovnimi nakupi. Nekaj odjemalcev je skozi leta kupovalo tudi dražje izdelke, vendar sem zaradi enostavnosti analize ter primerljivosti opredelila zvestobo s ponovnim nakupom. V letu 2004 je bil zajet vzorec 61 odjemalcev, ki so bili zvesti glede na leto 2003. 12 odjemalcev je odpovedalo v letu 2005, v letu 2006 ponovnega nakupa ni opravilo 9 odjemalcev, leta 2007 je upad znašal 4 odjemalce in v letu 2008 ponovnega nakupa ni opravil le 1 odjemalec.
- *Vrednost povprečnega nakupa* sem ocenila po posameznih letih tako, da sem vrednost nakupa vseh odjemalcev v tem letu delila s številom odjemalcev v tem letu.
- *Stopnja zvestobe* Kovačič et al. (2005, str. 119) navajajo, kot razmerje med razliko v številu odjemalcev ob koncu leta in številu novih odjemalcev pridobljenih v tem letu ter številom odjemalcev na začetku obravnavanega leta. Za izdelke, ki jih ponuja Bisnode d.o.o., letna naročnina ni vezana na začetek leta, kar pomeni da lahko odjemalec sklene letno naročnino za katerikoli izdelek s podjetjem kadarkoli v obdobju tekočega leta. Zato sem izračun stopnje zvestobe poenostavila ter opredelila kot razmerje med številom zvestih odjemalcev letošnjega ter predhodnega leta. Stopnja zvestobe v letu 2004 je razmerje med številom zvestih odjemalcev leta 2005 in leta 2004, ki je izraženo v odstotkih $[(49/61)*100]$. V letu 2004 je stopnja zvestobe najnižja, saj je bilo v letu 2005 število odjemalcev, ki niso opravili ponovnega nakupa najvišje. Stopnja zvestobe je iz leta v leto višja, saj je število odjemalcev, ki niso opravili ponovnega nakupa iz leta v leto manjše. Za izračun stopnje zvestobe leta 2008 sem predvidevala, da bo leta 2009 glede na trend upadanja zvestih odjemalcev v letih 2007 in 2008 število zvestih odjemalcev 34.

Celotne prihodke, ki nam povedo, kolikšna je vrednost nakupov vseh odjemalcev v tekočem letu. Celotni prihodki so iz leta v leto upadali, v letu 2008 je pa prišlo do porasta.

Za izračun stroškov sem upoštevala:

- *Direktne stroške.* Ocena podjetja Bisnode je, da predstavljajo direktni stroški 80 % celotnih prihodkov.
- *Stroške pridobitve odjemalcev*
- *Celotne stroške.* V prvem letu so celotni stroški najvišji, saj so prišteti še stroški pridobitve odjemalcev.

Za izračun dobička sem upoštevala:

- *Dobiček*, ki je iz leta v leto upadal. Porast dobička je bila le leta 2008, kar je posledica razvoja »oddelka za storitve z odjemalci«. Razlika v dobičku med letom 2007 in 2008 prikazuje, kako pomembno je oskrbovanje odjemalcev za zvestobo ter dobiček.
- *Diskontno stopnjo*, ki ovrednoti denarni tok skozi čas, saj so prihodnji zneski danes vredni manj. Na podlagi pogovorov v podjetju sem določila diskontno stopnjo v višini 11 %.
- *Neto sedanjo vrednost dobička* oziroma razmerje med dobičkom in diskontno stopnjo.
- *Kumulativne vrednosti dobička.*

Življenjska vrednost odjemalcev je razmerje med kumulativnimi vrednostmi dobička in številom zvestih odjemalcev iz leta 2004. Pričakovan dobiček, ki ga podjetje pridobi od odjemalca skozi celotno življenjsko obdobje, je bil iz leta v leto višji. S pomočjo tega kazalnika lahko izrazimo v številkah, zakaj se zvestoba splača.

Tabela 4: Prikaz izračuna LTV za podjetje Bisnode d.o.o.

Leto	2004	2005	2006	2007	2008
Prihodki					
Zvesti odjemalci	61	49	40	36	35
Vrednost povpr. nakupa	567,93	635,00	698,74	758,63	867,41
Stopnja zvestobe (%)	80	82	90	97	97
Celotni prihodki	34643,91	31115,04	27949,64	27310,7	30359,44
Stroški					
Direktni stroški	27715,13	24892,03	22359,71	21848,56	24287,55
Stroški pridobitve odjemalcev	2000				
Celotni stroški	29715,13	24892,03	22359,71	21848,56	24287,55
Dobiček					
Dobiček	4928,78	6223,01	5589,93	5462,14	6071,89
Diskontna stopnja	1,00	1,11	1,23	1,37	1,52
Neto sedanja vrednost dobička	4928,78	5606,31	4536,91	3993,87	3999,74
Kumulativne vrednosti dobička	4928,78	10535,10	15072,01	19065,88	23065,62
LTV	80,80	215,00	376,80	529,61	659,02

V Tabeli 5 sem opazovala, kaj se dogaja z življenjsko vrednostjo odjemalcev, če je stopnja zvestobe konstanta. Strategija CRM se ne izvaja, ali pa je oblikovana tako, da se stopnja zvestobe ohranja. Zgledovala sem se po Tabeli 2 (na str. 20), kjer je stopnja zvestobe 50 %, kar pomeni, da se število zvestih odjemalcev vsako leto prepolovi. Celotni prihodki upadajo skozi vsa leta. Ob primerjavi celotnih prihodkov Tabele 4 in Tabele 5 vidimo, kako vpliva zvestoba na dobičkonosnost podjetja. Vrednost povprečnega nakupa je konstantna skozi leta in je pridobljena na podlagi vrednosti povprečnega nakupa leta 2004 iz Tabele 4. Stroški so ostali enaki kot v Tabeli 4. Življenjska vrednost odjemalca raste, vendar z nižjo stopnjo rasti, kot ko je stopnja zvestobe iz leta v leto višja.

Tabela 5: Sprememba dobička ob konstantni stopnji zvestobe

Leto	2004	2005	2006	2007	2008
Prihodki					
St. Zvestobe (%)	50	50	50	50	50
Zvesti odjemalci	61	31	15	8	4
Vrednost povpr. nakupa	567,93	567,93	567,93	567,93	567,93
Celotni prihodki	34643,91	17321,96	8660,98	4330,49	2165,24
Stroški					
Direktni stroški	27715,13	13857,56	6928,78	3464,39	1732,20
Stroški pridobitve odjemalcev	2000				
Celotni stroški	29715,13	13857,56	6928,78	3464,39	1732,20
Dobiček					
Dobiček	4928,78	3464,39	1732,2	866,1	433,05
Diskontna stopnja	1,00	1,11	1,23	1,37	1,52
Neto sedanja vrednost dobička	4928,78	3121,07	1405,89	633,28	285,26
Kumulativne vrednosti dobička	4928,78	8049,85	9455,74	10089,03	10374,29
LTV	80,80	131,96	155,01	165,39	170,07

V Tabeli 6 sem se zgledovala po Tabeli 3 (na str. 21), kjer se stopnja zvestobe povečuje. V tem primeru se izvaja strategija CRM. Zaradi prodaje sorodnih izdelkov, dražjih izdelkov in manj donosnih izdelkov se povečuje povprečna vrednost nakupov, kar pozitivno vpliva na naraščanje življenjske vrednosti odjemalcev. Predvidevala sem, da je stopnja zvestobe skozi leta enaka kot v Tabeli 3. V Tabeli 3 je število zvestih odjemalcev definirano kot zmnožek števila zvestih odjemalcev v prehodnem letu in stopnje zvestobe za predhodno leto. V Tabeli 6 sem upoštevala, da je v letu 2004 število zvestih odjemalcev v prvem letu 61. Za ostala leta sem uporabila enak način izračuna števila zvestih odjemalcev, kot je dobljen v Tabeli 3. Uporaba CRM-ja zvišuje vrednost povprečnega nakupa. Tako sem za obdobje od 2004 do 2008 navedla višjo povprečno vrednost nakupa, kot je navedeno v Tabeli 4 (na str. 26). Stroški pridobitve odjemalcev so enako visoki. Celotni stroški so zdaj višji, saj tokrat upoštevamo še fiksne in variabilne stroške CRM-ja. Fiksne stroške CRM-ja sem ocenila kot polovico variabilnih stroškov iz leta 2004. Kovačič et al. so predvidevali, da je strošek akcije CRM-ja na odjemalca 2,5 ter število akcij na odjemalca letno 8, tako da so variabilne stroške izračunali tako, da so zmnožili število odjemalcev z 8 ter 2.50. Enak način izračunavanja

variabilnih stroškov CRM-ja sem upoštevala tudi jaz, saj podjetje Bisnode d.o.o. nima sistema CRM in bi bilo težko oceniti, kolikšen je strošek.

Tabela 6 prikazuje razliko med primeroma, ko je stopnja zvestobe konstanta in ko narašča. Zaradi izvajanja strategije CRM se povprečna vrednost LTV v obdobju petih let poveča za 78,39 € in sicer s 170,07 € na 247,46 €. Razlika ni ravno velika zaradi majhnosti vzorca ter v primerjavi s stanjem v podjetju Bisnode d.o.o. je število zvestih odjemalcev v Tabeli 6 iz leta v leto močno upadalo. Če je število zvestih odjemalcev tolikšno, kot je prikazano za podjetje Bisnode d.o.o. (glej Tabelo 4), je življenjska vrednost odjemalcev veliko večja. Tu se ponovno vidi povezava med zvestimi odjemalci ter življenjsko vrednostjo odjemalca. Večja je zvestoba, večja je življenjska vrednost odjemalca.

Tabela 6: Sprememba dobička ob izvajanju strategije CRM

Leto	2004	2005	2006	2007	2008
Prihodki					
Stopnja zvestobe (%)	55	60	65	70	75
Zvesti odjemalci	61	34	20	13	9
Vrednost povpr. nakupa	700	800	900	1000	1100
Celotni prihodki	42700	26840	18117	13084,5	10075,07
Stroški					
Direktni stroški	34160	21472	14493,6	10467,6	8060,05
Stroški pridobitve odjemalcev	2000				
Fiksni stroški CRM	300	300	300	300	300
Variabilni strošek CRM	610	335,5	201,3	130,85	91,59
Celotni stroški	37070	22107,5	14994,9	10898,45	8451,64
Dobiček					
Dobiček	5630	4732,5	3122,1	2186,06	1623,42
Diskontna stopnja	1,00	1,11	1,23	1,37	1,52
Neto sedanja vrednost dobička	5630,00	4263,51	2533,97	1598,42	1069,40
Kumulativne vrednosti	5630,00	9893,51	12427,48	14025,90	15095,30
LTV	92,30	162,19	203,73	229,93	247,46
Razlika v LTV	11,50	30,22	48,72	64,54	77,39

S pomočjo teh izračunov sem želela prikazati, kako bi podjetje Bisnode d.o.o. z uvedbo strategije CRM dodatno pripomoglo k zvišanju zvestobe svojih odjemalcev ter s tem

posledično k večjemu dobičku podjetja. Stopnja zvestobe je v povezavi z življenjsko vrednostjo bistvenega pomena, saj vidimo kako vpliva na dobičkonosnost podjetja in nam v številkah izrazi, kaj to pomeni za podjetje. Izračun življenjske vrednosti odjemalca je za podjetje pomemben, saj podjetje tako lahko oceni, kolikšen je bil povprečni dobiček na odjemalca skozi leta ter mu glede na dobiček prilagodi način oskrbovanja. Odjemalcem z višjo vrednostjo lahko podjetje ponuja dražje izdelke, tistim z nižjo vrednostjo pa cenejše izdelke oziroma vanje vlaga manj.

SKLEP

Sodobna podjetja, ki želijo ostati na trgu konkurenčna se zavedajo pomena svojih odjemalcev. Zvesti odjemalci so tisti, ki so pripravljeni kupiti več, so manj občutljivi na zvišanje cen, so pripravljeni sodelovati pri izboljšanju storitev oziroma izdelka, ponovno kupujejo naše izdelke, nas priporočajo, brezplačno širijo pozitivne govorice in vplivajo na dobičkonosnost podjetja. Žal se podjetja dostikrat ne zavedajo, kdo so ti odjemalci in jih oskrbujejo le takrat, ko to odjemalec sam zaprosi. Odjemalci se med seboj razlikujejo in niso vsi pripravljeni obvestiti podjetja o nevednostih, ki jim izdelek oziroma storitev povzroča. Neprimeren način komunikacije ali pomanjkanje komunikacije lahko zvestega odjemalca odvrne od nadaljnjega sodelovanja s podjetjem. Odjemalci se zavedajo svoje vrednosti in so iz dneva v dan bolj zahtevni. Odhod odjemalcev h konkurentu je opozorilo, da bi podjetje moralo izboljšati poznavanje svojih odjemalcev. Odjemalec ni več zadovoljen le z nakupom izdelka ali storitve temveč zahteva za to ceno veliko več.

S pomočjo CRM-ja podjetja bolje poznajo svoje odjemalce, saj imajo celovit in enoten vpogled v odjemalce. Podjetje potrebuje CRM, ko nima jasnega pogleda, kdo so njegovi odjemalci, kaj si želijo in kaj si bodo želeli v prihodnje. Z učinkovito strategijo CRM lahko podjetje poveča dohodke: s ponujanjem storitev in izdelkov, ki jih odjemalci želijo; s ponujanjem boljšega oskrbovanja; z bolj učinkovitim navzkrižnim prodajanjem, ki pomaga tržnikom, da hitreje zaključijo posel; z zadržanjem obstoječih odjemalcev in odkrivanjem novih. Za resničen uspeh CRM mora organizacija najprej razumeti, kdo so odjemalci in kakšna je njihova vrednost skozi življenjsko dobo, nato mora pogledati, kako različne informacije o odjemalcih prihajajo v podjetje, kje in kako se podatki shranjujejo in kako pogosto se uporabljajo.

Ko sem iskala, če obstaja kakšno podjetje v Sloveniji, ki uporablja CRM ali izračunava LTV sem ugotovila, da si podjetja različno razlagajo CRM in LTV. Večina podjetnikov interpretira CRM pomanjkljivo. Med prebiranjem slovenskih spletnih strani si CRM razlagajo kot: oskrbovanje odjemalcev, tehnološka rešitev, računovodski program, program za zbiranje podatkov o odjemalcih, spletna rešitev za upravljanje odnosov z odjemalci in podobno. Petavsova (2002) je v raziskavi med 187 podjetji ugotovila, da 86 % podjetij meni, da je vzpostavitev integriranega informacijskega sistema nujna, vendar ima le 25 % informatikov pri tem podporo vodstva. Po njeni raziskavi je središče CRM po mnenju velike večine podjetij

podatkovno skladišče, več kot pol pa jih meni, da je treba vso programsko opremo kupiti pri enem proizvajalcu.

V empirični raziskavi sem na primeru podjetja Bisnode, d.o.o. prikazala, kako odnosi vplivajo na zvestobo odjemalcev. Nekaj nekdanjih odjemalcev se je odločilo za ponovni nakup že na podlagi ponovnega klica. S tem sem potrdila tezo, da s krepitvijo odnosov vplivamo na zvestobo odjemalcev. Opredelitev zvestih odjemalcev ni zadostna, saj je veliko dejavnikov, ki vplivajo na potrebo po stalnem, celovitem spremljanju odjemalcev. Podjetja lahko ustvarijo dober odnos z odjemalcem le, če ga dobro poznajo in strategija CRM omogoča prav to. Z uvedbo CRM-ja podjetje zviša življenjsko vrednost odjemalca. Kljub temu da je izračun življenjske vrednosti odjemalca le ocena, je ta izračun pomemben za podjetje. Na ta način podjetje jasneje vidi, kje se nahaja, kako oskrbovati različne odjemalce, prilagodi ponudbo glede na potrebe in želje odjemalcev in vpliva na dobičkonosnost podjetja. Poznavanje življenjske vrednosti odjemalca podjetju pomaga, da odjemalce med seboj razlikuje ter jih oskrbuje na prilagojen način. S tem podjetje izboljšuje odnos s svojimi odjemalci in povišuje dobičkonosnost podjetja.

4 LITERATURA IN VIRI

1. Back, K. & Parks, S. C. (2003). A Brand Loyalty Model Involving Cognitive, Affective and Conative Brand Loyalty and Customer Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27 (4), 419 - 435.
2. Beerli, A., Martín, J. D. & Quintana, A. (2004). A model of customer loyalty in the retail banking market. *European Journal of Marketing*, 38 (1/2), 253 - 257.
3. Bose, R. (2002). Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, 102 (2), 89 - 97.
4. Bowen, J. T. & Chen, S. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (5), 213 - 217.
5. Chalmeta, R. (2006). Methodology for Customer Relationship Management. *The Journal of Systems and Software*, 79 (7), 1015-1024.
6. Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Oxford: Butterworth – Heinemann, XVI.
7. Duffy, D. L. (2003). Internal and external factors which affect customer loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 20 (5), 480 - 485.
8. Dyché, J. (2005). *The CRM Handbook*. (8th ed.) Boston: Addison-Wesley.
9. Gee, R., Coates, G. & Nicholson, M. (2008). Understanding and profitably managing customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 26 (4), 359 - 374.
10. Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., Ravishanker, N., & Sriram, S. (2006). Modelling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*, 9 (2), 139 - 155.
11. Keiningham, T. L., Cooil, B., Aksoy, L., Andreassen, T. W. & Weiner, J. (2007). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation and share-of-wallet. *Managing Service Quality*, 17 (4), 361 - 384.
12. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M. & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Kovačič, A., Groznik, A. & Ribič M. (2005). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Kumar, V. & Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 80 (4), 317 - 330.
15. Lee, J., Lee, J. & Feick, L. (2006). Incorporating word-of-mouth effects in estimating customer lifetime value. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 14 (1), 29 - 39.
16. Mounser, I. (1999). Identifying, keeping and valuing profitable customers. *Journal of Vacation Marketing*, 6 (1), 62 - 68.
17. Neal, W. D. (1999). Satisfaction is Nice, but Value Drives Loyalty. *Marketing research*, 11 (1), 20 - 23.

18. Payne, A. & Frow, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 33 (6), 527 - 538.
19. Payne, A., Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 69 (4), 167 - 176.
20. Payne, A. & Frow, P. (2006). Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. *Journal of Marketing Management*, 22 (1/2), 135 - 168.
21. Peppers, D. & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
22. Petavs, L.B. (2002, 6.junij). *Uvedbo CRM omejuje slaba informacijska kultura podjetij*. Najdeno 10.1.2009 na spletnem naslovu http://www.finance.si/25610/Uvedbo_CRM_omejuje_slaba_informacijska_kultura_podjetij
23. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Druga, dopoljena izdaja. Ljubljana: GV Založba.
24. Reichheld, F. F. & Cook, S. D. (1996). Quest for Loyalty: Creating Value through Partnership. *Harvard Business School Press Books*, 1 - 321.
25. Reinartz, W. & Kumar, V. (2002). The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, 80 (7), 86 - 94.
26. Ryals, L. (2005). Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 69 (4), 252-261.
27. Sargeant, A. (2001). Customer Lifetime Value and Marketing Strategy: How to Forge the Link. *The Marketing Review*, 1 (4), 427 - 440.
28. Seybold, P. B., Marshak, R. & Lewis, J. M. (2002). *The Customer Revolution: How to Thrive When Customers Are in Control*. London: Random House, Business Books.
29. Shah D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R. & Day G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9 (2), 113 - 124.
30. Shoemaker, S. & Bowen, J. T. (2003). Loyalty: A Strategic Commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44, 47 - 52.
31. Sivadas, E., Baker-Prewitt, J. L. (2000). An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28 (2), 73 - 82.
32. Skogland, I. & Siguaw, J. A. (2004). Are Your Satisfied Customers Loyal? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45 (3), 221 - 234.
33. Swift, R. S. (2001). *Accelerating Customer Relationships - Using CRM and Relationships Technologies*. New York: Prentice Hall PTR.
34. Tideswell, C. & Fredline, E. (2004). Developing and Rewarding Loyalty to Hotels: The Guest's Perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28 (2), 186 - 208.
35. *Trženje in prodaja e časopis [Verlag Dashöfer, založba, d.o.o.]*. Najdeno 10.1.2009 na spletnem naslovu <http://www.dashofer.si/?highlighttext=meniti&cid=7010>

36. Yi, Y. & Jeon, H. (2003). Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (3), 229-240.

PRILOGA 1: SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

Tuj izraz	Slovenski prevod
<i>acquisition costs</i>	stroški pridobitve odjemalca
<i>analysis</i>	analiziranje
<i>back-office</i>	zaledna pisarna
<i>Business-to-Business (B2B)</i>	poslovanje s poslovnimi partnerji
<i>Business-to-Customer (B2C)</i>	poslovanje s končnimi odjemalci
<i>cross-selling</i>	navzkrižna prodaja, prodaja sorodnih izdelkov
<i>Customer Equity (CE)</i>	premoženje odjemalca
<i>customer interaction</i>	stiki z odjemalci
<i>customer knowledge</i>	pridobitev znanja o odjemalcih
<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	management odnosov z odjemalci
<i>customer retention</i>	ohranjanje odjemalcev
<i>customer service</i>	storitve za odjemalca
<i>Customer-Facing Applications</i>	programska oprema čelne pisarne
<i>data repository</i>	skladišče podatkov o odjemalcih
<i>data warehouse</i>	skladiščenje podatkov
<i>Down-Selling</i>	prodaja manj donosnih izdelkov
<i>dual-creation</i>	dvojno ustvarjanje
<i>Enterprise Application Integration (EAI)</i>	povezava z vsemi drugimi programskimi rešitvami in procesi v podjetju
<i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i>	management zalednih poslovnih procesov
<i>front office</i>	čelna pisarna
<i>information management process</i>	proces informacijskega managementa
<i>Information Technology (IT)</i>	informacijska tehnologija
<i>knowledge discovery</i>	odkrivanje znanja
<i>Lifetime value (LTV)</i>	življenjska vrednost odjemalca
<i>market planning</i>	tržno planiranje
<i>multichannel integration process</i>	proces večkanalne povezave
<i>Net present value (NPV)</i>	neto sedanja vrednost
<i>one-to-one marketing</i>	trženje eden-na-enega
<i>performance assessment process</i>	proces ocenjevanja uspešnosti
<i>performance monitoring</i>	opazovanje uspešnosti
<i>quality of business process</i>	kvaliteta poslovnih procesov
<i>recency, frequency, monetary (RFM)</i>	nedavnost, pogostost, denarna vrednost
<i>re-engineering business process</i>	prenova poslovnih procesov
<i>refinement</i>	čiščenje
<i>relationship marketing</i>	trženje s poudarkom na odnosih
<i>retention rate</i>	stopnja zadržanja
<i>Sales Force Automation (SFA)</i>	avtomatizacija prodaje

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Tuj izraz	Slovenski prevod
<i>share of wallet</i>	delež vseh nakupov odjemalca v okviru blagovne skupine; velikost denarnice
<i>share value</i>	vrednost delnice
<i>shareholder result</i>	rezultati deležnika
<i>shareholder value</i>	vrednost pri deležnikih
<i>strategy development process</i>	proces razvoja strategije
<i>Up-Selling</i>	prodaja donosnejših izdelkov
<i>value creation process</i>	proces ustvarjanja vrednosti
<i>value proposition</i>	vrednost ponudbe