

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

ELEKTRONSKO TRŽENJE V PODJETJU

BLAŽ ZALAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Blaž Zalar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor zaključne strokovne naloge z naslovom **Elektronsko trženje v podjetju**, pripravljene s sodelovanjem s svetovalcem dr. Alešem Groznik.

Izrecno izjavljam, da skladno z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge na fakultetnih spletnih straneh.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 CRM STRATEGIJA - ODNOSI S KUPCI | 2 |
| 1.1 Cilj vzpostavitve CRM..... | 2 |
| 1.2 Trženje s poudarkom na odnosih s kupci | 2 |
| 1.3 Trženje s pomočjo baz podatkov | 4 |
| 1.4 Uporaba podatkovne baze | 4 |
| 1.5 Prednosti strani trženja, temelječe na uporabi podatkovne baze..... | 5 |
| 1.6 Slabe strani trženja, temelječe na uporabi podatkovne baze | 6 |
| 2 CRM STRATEGIJA - ZVESTOBA KUPCEV | 6 |
| 2.1 Pomen zvestobe kupcev | 6 |
| 2.2 Zadovoljstvo kupca | 7 |
| 2.3 Nujnost ohranjanja kupcev | 8 |
| 2.4 Zaupanje kupcev..... | 8 |
| 2.5 Razvrščanje kupcev | 9 |
| 2.6 Strategije zadržanja kupcev | 10 |
| 3 CRM STRATEGIJE - PROGRAM ZVESTOBE..... | 12 |
| 4 INFORMACIJSKI SISTEM (FINPOS) IN CRM | 12 |
| 4.1 Splošni pregled FINPOS-a | 12 |
| 4.2 Obstoječi podatki v sistemu FINPOS..... | 14 |
| 4.3 Obstoječi podatki v sistemu FINPOS..... | 14 |
| 4.4 Ključni, pomembni in nepomembni kupci v podjetju..... | 15 |
| 4.5 Selekcioniranje kupcev v podjetju | 16 |
| 5 CRM IN PROGRAM ZVESTOBE V PODJETJU | 18 |
| 5.1 Na kratko o programu zvestobe..... | 18 |
| 5.2 Izkušnje in napake nekaterih programov zvestobe..... | 19 |
| 5.3 Kako razviti učinkovit program zvestobe?..... | 19 |
| 5.4 Tipologija programov zvestobe | 19 |
| 5.5 Program zvestobe v podjetju | 20 |
| 5.6 Programa zvestobe; da ali ne? | 20 |
| 5.7 Kateri kupec naj bo fokus programa zvestobe?..... | 21 |
| 5.8 Postavitev programa zvestobe | 22 |
| 5.9 Psihološka nagrada za kupce | 22 |
| 5.10 Materialna nagrada za kupce | 22 |
| 5.11 Vključitev zaposlenih | 23 |
| SKLEP | 23 |
| LITERATURA IN VIRI | 25 |
| PRILOGE | |

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 1: Model Richarda Oliverja..... | 8 |
| Slika 2: Tipologija kupcev med ocenjenim odnosom-lojalnost in korist-dobičkonosnost kupca | 9 |
| Slika 3: Razdelitev strategije zadržanja kupcev | 11 |
| Slika 4: Glavni cilji programa zvestobe | 19 |

KAZALO TABEL

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Prednosti in slabosti osnovnih pristopov k »zadržanju« potrošnikov | 12 |
|--|----|

UVOD

Podjetje Moj nasvet, d. o. o., ustvarja prihodke v glavni meri s prodajo zavarovalnih produktov. V preteklosti zastavljene trženjske poti so postavljene že od ustanovitve podjetja. Temeljijo na elektronskih medijih, kot so pisanje spletnih vsebin in obvestil, oglaševanje na iskalniku Google prek AdWords, ki je bil v zadnjih letih najboljši medij za pridobivanje novih strank ob relativno nizkem strošku, do uvedbe Facebook strani podjetja.

V zadnjem času, posebno zadnje leto in pol, opazamo, da je povpraševanja novih kupcev opazno manj. Težava zmanjšanja povpraševanja preko elektronskih medijev je opazna, ni pa še kritična. Razlog je predvsem v relativno visokem odstotku zvestih kupcev naših storitev. Dejstvo je, da se je konkurenca prilagodila novim tržnim razmeram, zato je tudi ponudnikov storitev na spletu več.

Prvotna spletna stran podjetja je bila postavljena že leta 2004. V panogi smo spletno stran aktivno uporabljali med prvimi, večje konkurence ni bilo. Oglaševanje je bilo v letu 2009 že nujno. Tako smo vzpostavili oglaševalsko kampanjo na Google Adwords, ki je požela ob res minimalni ceni na klik izredno dober odziv. Glede na informacijsko dobo in vse večjo elektronsko pismenost prebivalstva je pomembno, da se vsebine v iskalnikih glede na iskalni niz uvrščajo na visoka mesta, predvsem na prvo stran zadetkov. Večina klikov (do 80 odstotkov) se izvede na prvi strani iskalnika, do 10 odstotkov na drugi strani, vse ostale strani skupaj pa predstavljajo nadaljnjih 10 odstotkov.

Zaradi slabo zasnovane platforme smo v letu 2013 spletno stran popolnoma prenovili. Sprva je bil učinek pozitiven, pojavljali smo se na prvi strani Googla. Kasneje smo bili očitno premalo aktivni in nas je konkurenca prehitela. Ne glede na uvrščanje v Googlu ugotavljamo, da se je tudi odstotek uspeha pri oglasnih klikih bistveno zmanjšal. Metode dela so ostale enake metodam izpred nekaj let, odstotek uspeha pa je bistveno manjši. Temu pripisujemo spremembo navad kupcev na spletu in večji konkurenčnejši ponudbi zavarovalnic.

Dejstvo je, da je pridobivanje kupcev vse težje. Glede na to problematiko je treba analizirati sedanje stanje v podjetju ter predvideti možne spremembe trženjskih poti ob minimalnih finančnih vložkih. Ob upoštevanju cenovnega pritiska na naše prodajne produkte je za podjetje nujno, da vsako leto ustvari vsaj deset odstotkov na novo prodane premije (novi kupci ali prodaja zvestim obstoječim kupcem).

Glede na specifiko našega zavarovalniškega prodajnega programa ter ob nizkih zastopniških provizijah je nujno potrebno poiskati nove trženjske prijeme, ki bodo temeljili na nižjih stroških.

Namen zaključne naloge je pregledati informacijski sistem podjetja (FinPOS) ter iz teh podatkov pridobiti uporabne informacije za trženje produktov obstoječim kupcem. Poiskati moramo možnosti, kako podatke dodatno združiti ali povezati in jih filtrirati, da iz tega pridobimo dodatno uporabno prodajno bazo.

Predvsem želimo preveriti možnost uporabe informacijsko poslovnega sistema podjetja FinPOS v trženjske namene – nadgradnja v CRM-sistem s pomočjo programa zvestobe kupcev.

1 CRM STRATEGIJA – ODNOSI S KUPCI

1.1 Cilj vzpostavitve CRM

Poglaviten namen vzpostavitve CRM v informacijske sisteme je izboljšati poslovanje podjetja predvsem na osnovi povečevanja konkurenčnosti podjetja. Poudarki sistema so na kupcih ter na spremljanju in merjenju vseh procesov. V bistvu sta poglavitna dva cilja:

- povečanje prihodkov od prodaje podjetja – s poznavanjem kupcev lahko podjetje pripravi ponudbo posameznemu kupcu, pisano njemu na kožo, s tem se bistveno povečajo možnosti za prodajo;
- racionalizacija stroškov trženja in prodajnih storitev (Kovačič, Groznik, & Ribič, 2005, str. 84).

1.2 Trženje s poudarkom na odnosih s kupci

V konkurenčnem tržnem okolju tempo vse bolj narekujejo kupci. Podjetje mora na povpraševanje odgovoriti hitro in kvalitetno. Brez dobrih informacij ni dobre ponudbe. In brez te ni sklenjenega posla. Zato je pomembno, da podjetja svoje kupce poznajo. Več kot imajo o njih informacij, laže in hitreje se pripravi ustrezna in kupcu všečna ponudba.

Podjetje mora svojo celotno podjetniško strukturo prilagoditi in se usmeriti v kupca, kar pomeni spremenjen način poslovanja, vključno s prilagojenimi organizacijskimi strukturami in kulturo poslovanja v podjetju. CRM kot poslovna filozofija temelji na zbiranju in uporabi informacij o kupcih. Podjetja, ki poleg racionalizacije stroškov vzpostavijo tudi CRM-sistem, lahko zaradi boljšega poznavanja kupcev posledično vplivajo na dvig prihodkov in dobička podjetja (Kovačič, Groznik, & Ribič 2005, str. 72–73).

Da bi se podjetja lahko odzvala na spremenjene navade svojih kupcev, se mora način dela bistveno spremeniti. Spreminja se organiziranost podjetij zaradi uvedbe CRM-sistemov. Uvajajo se spremenjeni načini marketinga in prodaje: predvsem zaradi lažje in boljše

selekcije kupcev, spremljanja prodajnih kanalov kupcev, zaznavanja večje vrednosti kupcev, vpeljave »cross-selling« in »up-selling« prodaje ter drugih tehnik, predvsem zaradi povečevanja dobička (Alt & Puschmann, 2004, str. 3–4).

Tako se mora podjetje osredotočiti na ciljne – »ključne odjemalce«, kot sta se izrazila Nordström in Ridderstale (2001, str. 139). Ne glede na to, kakšni so kupci, od kod prihajajo oziroma kolikšna skupina jih je, šteje le, da imajo vrednote in poglede enake. Poudarjata, da lahko z usmerjanjem svoje dejavnosti v ozko skupino ustvarite veliko prihodkov.

Trženjski odnosi s poudarkom na osredotočenosti na posameznega kupca predstavljajo za podjetje strategijo za vzpostavitev in vzdrževanje odnosov ter ohranjanje dobičkonosnosti podjetja (Rootman, Tait, & Sharp, 2011, str. 184). V storitveni dejavnosti je odnos med podjetjem in kupcem ključnega pomena, saj vpliva na njihovo zadovoljstvo in pripadnost podjetju. Kot pravi Rootman (2006, v Rootman, Tait, & Sharp, 2011, str. 185), obstaja pomemben pozitiven odnos med kupcem in ravniyo storitve, ki jo zagotavlja podjetje. Ustrezen odnos med kupcem in podjetjem posledično vpliva na nižje stroške trženja, povečevanje zadovoljstva in zvestobe kupcev, s tem pa ohranjanje pripadnosti kupcev podjetju (Bergeron, Roy, & Fallu, 2008; Eid, 2007, str. 1021; Ackermann & Van Ravesteyn, 2005; Baron & Harris, 2003, str. 161; Wilmshurst & Mackay, 2002, str. 346; Mudie & Cottam, 1999, v Rootman, Tait, & Sharp, 2011, str. 185). Zato je pomembno ugotoviti, ali ima podjetje ustrezen trženjski odnos s kupci oziroma ga mora izboljšati za ohranjanje pripadnosti strank (Rootman, 2006 v Rootman, Tait, & Sharp, 2011, str. 185).

Predhodne študije o trženjskih odnosih (Doyle, 2000) potrjujejo, da je za ohranitev obstoječih kupcev v podjetju bolj profitabilno to, kot kar podjetje doseže s pridobivanjem novih kupcev. Pojem trženjskih odnosov je bil razvit na podlagi predpostavke, da se potrebe, želje, vedenje in cenovna občutljivost pri kupcih spreminjajo (Rizan, Warokka, & Listyawati, 2014, str. 2).

Kotler (2003, str. 52) poudarja trženjske odnose s kupci na način »eden-za-enega«, in sicer v štiristopenjskem okviru:

- Ne iščite strank kar vsepovprek. Določite merila za sedanje in prihodnje kupce.
- Ločite kupce glede to, kaj potrebujejo, in na to, kakšna je njihova vrednost prispevka prihodku podjetja. Njegova vrednost mora biti ovrednotena kot seštevek njegovih prihodnjih nakupov in s tem povezanega dobička, dodatno je potrebno oceniti tudi vrednost njegovih priporočil drugim kupcem. Od te vrednosti je treba odšteti strošek dela, ki ga ima podjetje s prodajo kupcu.
- Vzemite si čas in se s kupci pogovarjajte, saj na ta način pridobivate informacije o kupčevih potrebah, hkrati pa utrjujete boljše odnose z njimi.
- Ponudbo svojih storitev je treba prilagoditi kupcu.

Trženjski odnos s kupci je temeljna strategija, ki jo podjetja uporabljajo za vzpostavitev, vzdrževanje in povečevanje dobičkonosnosti in za zagotavljanje koristi za podjetje in kupce (Grönroos, 1994, v Rootman, Tait, & Sharp, 2011, str. 185).

1.3 Trženje s pomočjo baz podatkov

Implementacija trženja s pomočjo baz podatkov pomaga podjetju k boljšemu doseganju in pridobivanju kupcev, da ostanejo zvesti potrošniki (Domitrescu & Ficiu, 2010, str. 15).

Vloga podatkovne baze v trženju je glede na zasnovo Stan Rapp in Tom Collins odnos med kupcem in podjetjem, katerega glavni namen je maksimiranje prodaje in ustvarjanje dolgoročnega odnosa s kupci. Potreba po ustvarjanju osebnega odnosa s kupci narekuje potrebo po trženjski zasnovi, ki temelji na obravnavanju kupca ena na ena in oblikovanje osebnega odnosa. Zato potrebuje stalno posodobljene podatke, na podlagi katerih lahko učinkovito komunicira s kupci in glede na potrebe prilagaja svoje storitve (Dumitrescu, 2009, v Dumitrescu & Ficiu, 2010, str. 16).

Postopek sistematičnega zbiranja podatkov v elektronski obliki o preteklih, obstoječih in potencialnih kupcih ohranja integriteto podatkov, na osnovi katerih podjetje spremlja in preverja status kupcev in uporablja podatke strategije trženja (Nwokah & Gladson-Nwokah, 2012, str. 29).

1.4 Uporaba podatkovne baze

Glede na veliko število informacij, ki nastanejo v trženjskem odnosu s kupci, potrebnih v vseh fazah odločanja in trženja, postaja baza podatkov ključnega pomena za uporabo informacijskega sistema. Baza podatkov je pri trženju pomembna z naslednjih vidikov:

- uporablja zbrane informacije o posameznem kupcu, na primer o obisku, telefonskem klicu, obveščanju preko pošte;
- vzpostavlja kompleksnejše skupine ciljnih skupin kupcev, določa najprimernejše trenutke v odnosu s kupcem;
- omogoča najboljšo storitev v najboljšem trenutku (Dumitrescu, 2009, v Dumitrescu & Ficiu, 2010, str. 81).

Podjetja lahko uporabljajo svoje podatkovne baze na več načinov. Nekaj jih navajamo v nadaljevanju.

- Prvi način za iskanje novih potencialnih kupcev je širjenje informacij preko oglaševanja svojih storitev na spletnih straneh, z neposrednim marketingom ali telefonskimi klici. Baze se ustvarjajo na osnovi odzivov kupcev. S pregledom podatkov

izloči potencialno zanimive kupce, s katerimi podjetje vzpostavi stik preko telefona, elektronske pošte ali pa naredijo osebni obisk.

- Drugi način je selekcioniranje, kdo dobi ponudbo. Podjetje za določeno ponudbo postavi merila, ki določajo, kakšen naj bi bil idealni kupec. Na osnovi teh meril v svojih podatkovnih bazah poišče ciljne kupce.
- Tretji način je krepitev kupčeve zvestobe. Če podjetje pozna kupčeve preference, lahko kupcu usmerjeno pošilja na kožo pisano ponudbo, saj bo ta izdelke najverjetneje tudi kupil. Poleg tega je z rednimi vsakoletnimi nagradnimi igrami, brezplačnimi darili in drugimi ugodnostmi nenehno v stiku s kupci.
- Četrty način je ponovna oživitev nakupov. V sistem podjetja vgradijo programe, ki samodejno pošiljajo razne opomnike, čestitke za rojstne dneve, razne ugodne nakupe ali sezonska znižanja. S tem si podjetje zagotovi oblikovanje pravočasne in ugodne ponudbe.
- Peti način je zaščitni način, ki pomaga podjetju pri izogibanju resnim napakam, ko premožni stranki ponudi nizko cenovno storitev ali istega kupca kličeta dva prodajalca in podobno (Kotler, 2003, str. 54–55).

Vzpostavljena podatkovna baza daje podjetju priložnost za avtomatizacijo procesa poznavanje navad, potreb in želja kupcev, zaradi česar so podjetja bolj interaktivna s kupci na trgu (Nwokah & Gladson-Nwokah, 2012, str. 29).

1.5 Prednosti strani trženja, temelječe na uporabi podatkovne baze

Z uvedbo CRM-sistema v informacijske sisteme podjetje, kot navajajo Kovačič, Groznik in Ribič (2005, str. 104), lahko pridobi več prednosti pri trženju, saj je:

- komunikacija s kupci učinkovita, zato je vnos podatkov o kupcih hiter;
- mogoča obdelava vnesenih podatkov o kupcih ter izdelava posameznim kupcem prirejene ponudbe.

Trženje na podlagi baz podatkov je postalo zelo prodorno, odkar so se izboljšale tehnologije za uporabo podatkovnih baz. Pogosto se uporabljajo za upravljanje odnosov s kupci – CRM. Baze podatkov se uporabljajo za zbiranje in uporabo podatkov o kupcih in izvajanje ciljnih trženjskih akcij. Glavna prednost uporabe baz podatkov je, da omogoča podjetjem, da uporabijo poslovno inteligenco za sprejemanje odločitev, kateri so ključni kupci in kakšne so njihove skupne lastnosti. Na ta način lahko natančneje segmentirajo kupce in se ciljno osredotočijo nanje. Dodatna prednost uporabe podatkovnih baz se kaže tudi v izboljšanih odnosih s kupci: zaposleni v podjetju lahko na ta način bolje spoznajo kupca, imajo podatke o zgodovini njegovih nakupov, kar daje podjetju dodatne prodajne priložnosti za rast prodaje (Kokemuller, 2016).

1.6 Slabe strani trženja, temelječe na uporabi podatkovne baze

Ob mnogih dobrih lastnostih, ki jih podatkovne baze o kupcih prinašajo, je treba poudariti tudi slabe strani tega načina trženja. Da se takšen sistem lahko vzpostavi, je potreben velik vložek v programsko in strojno opremo za baze in analize podatkov, komunikacijske povezave in usposobljeno podjetje. Nekaj razlogov, ki govorijo proti vzpostavitvi takšnega sistema:

- če so nakupi le enkratni;
- če kupci niso pripadni eni blagovni znamki in pri nakupih kupujejo izdelke različnih blagovnih znamk;
- če je vrednost posameznega nakupa nizka;
- če so stroški zbiranja in evidentiranja podatkov previsoki (Kotler, 2003, str. 55–56).

Ena glavnih pomanjkljivosti, ki omejuje nekatera podjetja, da bi v celoti pri trženju uporabljala baze podatkov, so visoki stroški vzpostavitve in vzdrževanja. Celovita uporaba CRM-ja in trženje z uporabo baz podatkov pogosto zahtevata veliko vlaganje v informacijski sistem (strojna in programska oprema, potrebna za zbiranje in shranjevanje, analiza podatkov po kupcih). Tradicionalni vodje so zaskrbljeni, da trženje z uporabo podatkovnih baz pri prodajalcih sproža, da postajajo vedno bolj usmerjeni v tehnologijo in ne v kupce. To je izrazito negativen dejavnik in argument proti uporabi CRM-ja (Kokemuller, 2016).

2 CRM-STRATEGIJA – ZVESTOBA KUPCEV

2.1 Pomen zvestobe kupcev

V poslovnem okolju je čedalje pomembneje, da se naša storitev izboljšuje, če že ne, jo moramo ohraniti na enaki ravni, da naše kupce zadovoljimo. Le zadovoljen kupec se vrne. Zato je treba zvestobo kupcev negovati.

V novi tržni ekonomiji stvari čedalje bolj postajajo protislovne. Podjetje se je za zadovoljitev želj svojih kupcev prisiljeno prilagajati. Kupci v novih tržnih razmerah zasledujejo novo miselnost – sem poseben kupec in tu sem, da mi ugodite. Na osnovi novih vrednot je trg vse bolj prilagojen kupcu, namesto množičnih nastajajo majhni – osebni trgi. Tako vse bolj prihaja v ospredje prodaja na osebni ravni in temu prilagojena ponudba. Izhajajoč iz nove miselnosti kupcev je treba spremeniti in prilagoditi ponudbo podjetja posameznemu kupcu (Nordström & Ridderstale, 2007, str. 178–179).

CRM predstavlja strateški pristop podjetja, ki združuje ljudi, poslovanje in tehnologijo z namenom razumevanja potreb kupcev, da so bolj zadovoljni. Kupci so ključnega pomena

za vsako podjetje in CRM-aplikacija je eno pomembnih orodij, ki pomaga vodjem in podjetju povečati zadovoljstvo in zvestobo kupcev (Mohammadhossein & Zakaria, 2012, str. 1578).

Kovačič, Groznik in Ribič (2005, str. 73) navajajo: »Z vpeljavo strategije CRM želimo povečati število strank, doseči visoko raven ponovnih nakupov, obdržati najdonosnejše stranke, povečati vrednost nakupov, odzivati se z vidika »stranke« in ne »izdelka«, skozi pristne odnose graditi zvestobo strank ter s strankami ustvarjati dosmrtno odnose.«

Vzroki, zakaj se podjetja osredotočajo na zvestobo potrošnikov, je upad prodaje. Široka izbira na trgu vpliva na vedenje kupcev in ga hkrati spreminja. Kupci tako niso več samoumevni, za njih se je treba zelo potruditi, saj so ključni vir dohodka podjetja. Tako je za uspešnost oziroma celo preživetje podjetja nujno poznavanje vedenja kupcev. Zelo pomembno, če ne že ključno je, da podjetje načrtno »vzgaja« svoje obstoječe kupce, da postanejo zvesti kupci, ki se znova in znova vračajo, nove pa načrtno pripravlja na to. Pomembno je tudi pridobivanje vedno novih kupcev, saj je njihov stalni dotok pomemben. Novi kupci so pomembni, vendar pa podjetju ne zagotavljajo trajnega dolgoročnega uspeha (Musek Lešnik, 2007, str. 21–22).

Obstaja nekaj prednosti, ki jih prinaša uvedba CRM, ki vpliva na stranke, kot so:

- izboljšana storitev za kupce;
- povečanje prilagojenosti storitve kupcem;
- odzivnost na potrebe strank;
- razčlenjenost kupcev;
- izboljšanje prilagodljivosti trženja;
- prihranek pri času;
- boljše poznavanje kupcev (Mohammadhossein & Zakaria, 2012, str. 1578).

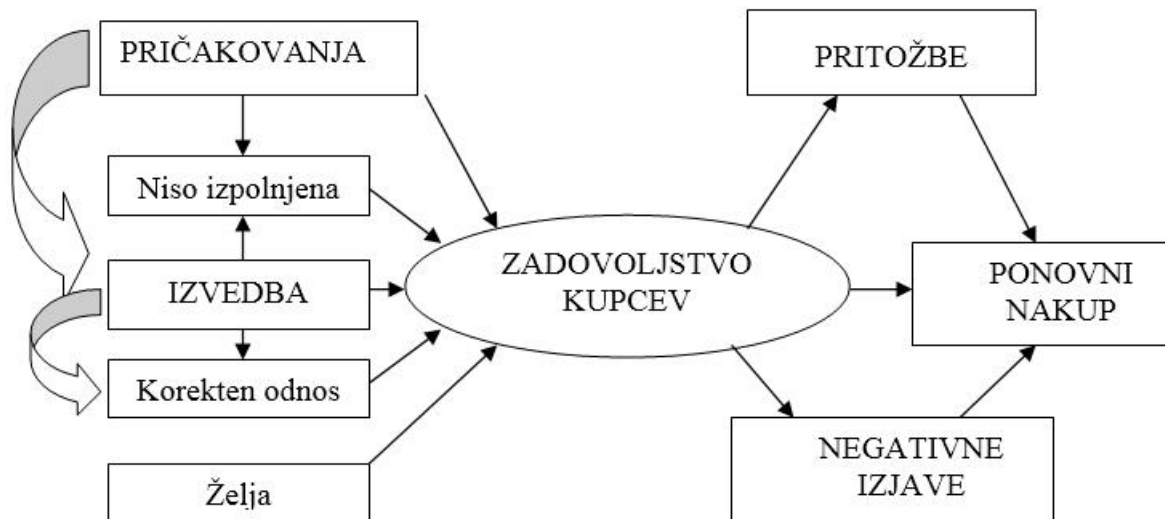
Musek Lešnik (2007, str. 24) pravi: »Večja kot je stopnja zvestobe posameznega potrošnika, manjša je verjetnost, da ga bo podjetje izgubilo. Rezultati ene od raziskav nakupovalnih navad na velikem vzorcu gospodinjstev so pokazali zanimive vzorce vedenja v časovnem obdobju 21 mesecev. Med gospodinjstvi, ki so več kot 95 % vsakdanjih nakupov opravila pri isti verigi supermarketov, jih je v 21 mesecih odšlo drugam 21 %, med gospodinjstvi, ki so pri določeni trgovski verigi opravila manj kot 50 % nakupov, pa jih je po 21 mesecih odšla drugam skoraj polovica (49 %).

2.2 Zadovoljstvo kupca

Po modelu Richarda Oliverja (Slika 1) izhaja, da ni zadostno le zadovoljevanje pričakovanj kupcev. Sistem je potrebno nadgraditi v »... **povečano zadovoljstvo kupcev**, ki naj

presega njihova pričakovanja«. Cilj je možno doseči le s primernim načinom ravnanja v prodaji podjetja ter odnosa zaposlenih do kupcev. Dobro usposobljeni zaposleni so ključ do zadovoljstva kupcev, predvsem so pomembni prodajalci, ki imajo osebni stik s kupci. »Zadovoljni kupci so zelo verjetno tudi lojalni (zvesti) kupci. Takšni kupci delujejo tudi kot zelo učinkoviti in brezplačni reklamni agenti« (Richard Oliver, v Mihaljčič 2006, str. 94–95).

Slika 1: Model Richarda Oliverja



Vir: Richard Oliver v Z. Mihaljčič, *Psihologija prodaje*, 2006, str. 94.

2.3 Nujnost ohranjanja kupcev

V preteklosti je bilo podjetje osredotočeno le na prodajo in ne na ustvarjanje dobrih odnosov, predvsem je bil poudarek na sami pripravi na prodajo ter načinih, kako prodati, ne na poprodajnih storitvah, kot so servisiranje stranke po nakupu (Kotler, 2003, str. 73).

2.4 Zaupanje kupcev

V podjetju Moj nasvet, d. o. o., v zadnjem času pridobivamo nove kupce, večinoma na osnovi osebnih priporočil obstoječih zvestih kupcev. Da sklenemo posel, v veliki meri rezultat prepričevanja in zagotavljanja varnosti v smislu verodostojnosti podjetja, kvalitetnega produkta kot tudi cenovnega ranga opravijo že naši kupci.

V podjetju se trudimo, da utrdimo zaupanje kupca na način, da jim predstavimo argumente:

- dvig ugleda in kompetentnosti v panogi s pisanjem strokovnih člankov v publikacijah in revijah (Delo – priloga FT in druge);
- kupcu izpostavimo, da smo bili na prikriti raziskavi strokovne revije izbrani kot

- najugodnejši ponudnik določene vrste zavarovanj na področju RS;
- nastopi v oddaji v živo (RTV Slovenija, Sobotno popoldne, 16. 4. 2011);
- druge reference (naši večji kupci).

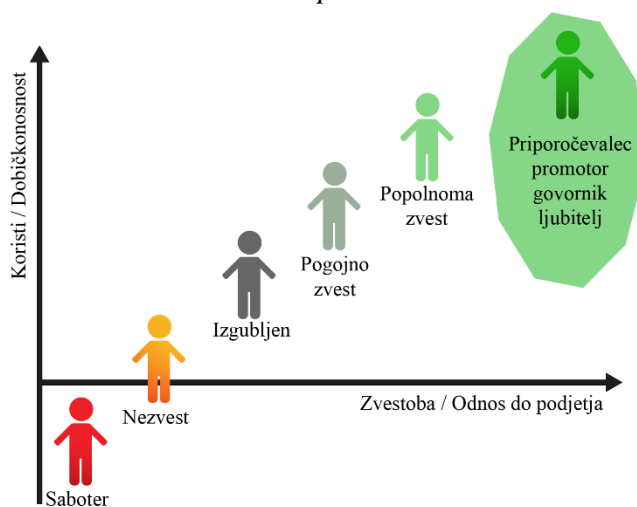
Posel na osnovi priporočila je daleč najlažji, najhitrejši in posledično najcenejši način. Vendar se pojavlja težava, ko stranka postane zvesti kupec le za konkretni produkt, za katerega je dobila priporočilo. Dogaja se namreč, da je zvesta le določenemu produktu, druge sorodne produkte pa kupi kje drugje.

2.5 Razvrščanje kupcev

Damjan in Možina (1999, str. 155) pravita: »Danes vemo, da smisel segmentiranja ni več v razdeljevanju trga, ampak v identificiranju tistih potrošnikov, ki jih bo pritegnil določen tržni splet.«

Da bi podjetju lahko uvedli CRM-strategijo, bomo morali iz podatkov, vpisanih v podatkovne tabele podjetja, selekcionirati kupce, ki so za podjetje pomembni in jih razdeliti po tipologiji, kot jo navajata nemška strokovnjaka Schüller in Fuchs (2015), predstavljeni s skico 2. Vodoravna os prikazuje ocenjene odnose in lojalnost, navpična os pa koristi kupcev in njihovo dobičkonosnost. Kupci na levi spodnji strani imajo sovražni odnos do podjetja in v praksi delujejo škodljivo – na primer se negativno izražajo o podjetju na različnih družabnih omrežjih in forumih. Podjetje mora imeti za tako vrsto kupcev ustrezno strategijo komuniciranja. Bolj kot se kupci gibljejo desno in navzgor, bolj prijazni, zvesti, koristni in dobičkonosni so za podjetje. Podjetje mora razviti takšne trženjske dejavnosti, s katerimi bi lahko kar najbolj učinkovito segment kupcev z leve preneslo na zveste kupce.

Slika 2: Tipologija kupcev med ocenjenim odnosom-lojalnost in korist-dobičkonosnost kupca



Vir: M. Schüller & G. Fuchs, *Customer Segmentation in Loyalty Marketing*, 2015.

Cilj razvrščanja kupcev je njihova razdelitev po:

- segmentih kupcev in ocenjevanju teh segmentov glede na vrednost, ki jo prinašajo podjetju;
- posameznih individualnih segmentih kupcev;
- pomembnosti kupcev, kot so ključni kupci, potencialni kupci, kupci v razvoju;
- nepomembnosti kupcev, v katere vlagamo manjši napor za ohranjanje njihove zvestobe in ponovitve nakupa (Belz, 1995; Belz 1996, v Dannenberg & Zupancic, 2009, str. 87).

2.6 Strategije zadržanja kupcev

Kotler (2003, str. 76) navaja, da naj bi bil cilj programa zvestobe predvsem zadržanje obstoječih kupcev. Za to načeloma obstajata dva pristopa:

- zagotavljanje visokega zadovoljstva kupcev, posledično pa tekmeču to onemogoča prevzemanje kupcev le z nižjimi cenami. Omogoča pogoje, kjer se ustvarjajo zvesti kupci;
- postavitev visokih ovir za prestop h konkurenci, s tem bodo kupci težje zamenjali podjetje, saj bi to lahko pomenilo visoke stroške iskanja ponudb oziroma tudi izgubo bonitet zvestim kupcem.

Cilj strategije ohranjanja kupcev je ohraniti visok delež kupcev, ki imajo za podjetje visoko vrednost in zmanjšati njihovo odločitev za zamenjavo prodajalca in nakup pri konkurenčnem podjetju. Pri pripravi strategije ohranjanja kupcev se morajo podjetja dogovoriti, kateri kupci so ciljni za ohranjanje v podjetju, katero strategijo ohranjanja kupcev naj podjetje uporabi, kako se bo merila učinkovitost ohranjanja kupcev (TTGTMEDIA, 2008, str. 257).

Na sliki 3 predstavljamo dve strategiji zadržanja kupcev: prva strategija (defenzivna) je usmerjena predvsem v utrjevanje določenih vedenjskih vzorcev, ki se osredotočajo na to, da kupcu postavljajo dodatne ovire za odhod drugam. Na svoj način pravzaprav silijo kupca, da vztraja v poslovnem odnosu, čeprav bi sicer želel drugam. Pri drugi strategiji (ofenzivni) podjetje spodbuja pozitivne občutke kupca, tako so prodajni procesi usmerjeni k zagotavljanju zadovoljitve potreb, ugodja pri prodajnem procesu in podobno, tako da kupci nimajo niti potrebe po iskanju ali zamenjavi dobavitelja (Musek Lešnik, 2008, str. 20).

Slika 3: Razdelitev strategije zadržanja kupcev



Vir: K. Musek Lešnik, *Program zvestobe in sorodne CRM-strategije: načrtno spodbujanje vračanja in zvestobe potrošnikov*, 2008, str. 20.

Navedemo lahko praktičen primer iz zavarovalniške panoge:

- pri defenzivni vlogi takšnega postavljanja ovir pri sklepanju zavarovanj nepremičnin. Kupcu se ob sklepanju predstavi določena finančna ugodnost v obliki popusta 20–25 % na dolgoročnost zavarovanja. Vendar hkrati kupcu onemogoča prekinitev takšne zavarovalne police pred potekom treh let s šestmesečnim odpovednim rokom, poleg tega zavarovalnica od kupca dodatno lahko zahteva tudi poračun že obračunane ugodnosti ob podpisu police;
- pri ofenzivnem načinu takšnega pristopa v zavarovalništvu in v podjetju Moj nasvet, d. o. o., lahko navedemo veliko angažiranost strokovno podkovanega prodajnega osebja, da je stranki vedno na voljo, ko ta pokliče v podjetje, dostopnost informacij tudi izven delovnega časa, hitra in strokovna odprava reklamacij, pomoč pri težavah pri reševanju škodnih zahtevkov, strokovno svetovanje in podobno.

Guillen et al. (2008, v Kumar & Srivastava, 2013, str. 141) so ugotovili, da je v zavarovalništvu pomembno spremljati zvestobo kupcev, saj imajo na ta način dostop do informacij o kakovosti portfelja in učinkovitosti upravljanja s kupci, prav tako pa informacije o konkurenčnosti in s tem položaju podjetja na trgu.

V Tabeli 1 predstavljamo prednosti in slabosti osnovnih pristopov za ohranjanje zvestobe kupcev.

Tabela 1: Prednosti in slabosti osnovnih pristopov k »zadržanju« potrošnikov

| Pristop | Strategija | Prednosti | Slabosti |
|---------------------------------|--|--|---|
| Oteževanje zamenjave | Načrtno povečevanje stroškov morebitne zamenjave za potrošnika. | Kupec lahko oceni, da so v primeru menjave stroški višji od ugodnosti, ki bi jih dobil pri drugem ponudniku. | Kupec ima občutek brezizhodnosti, ujetosti v pogodbeni odnos, ki ga sovraži. Nakupe sicer opravlja, vendar pod prisilo, ima sovražen odnos do podjetja. |
| Povečevanje zadovoljstva | Načrtna skrb za povečevanje zadovoljstva potrošnikov in pozivanje na njihova čustva, vrednote stališča in drugo. | Kupec ne razmišlja o zamenjavi. Ob prizadevanju konkurence, da ga privabi k sebi, je bolj »odporen« proti njihovim ponudbam. | Za prodajalca je poslovni odnos naporen, saj mora biti stalno na razpolago kupcu za zadovoljevanje njegovih potreb. Zahteva veliko vlaganja časa, energije. |

Vir: K. Musek Lešnik, *Zvestoba potrošnikov: psihološki dejavniki vedenja in zvestobe potrošnikov*, 2007, str. 27.

3 CRM-STRATEGIJE – PROGRAM ZVESTOBE

Programi zvestobe kupcev v podjetjih dobivajo čedalje vidnejšo vlogo. Prikriti so v različnih trženjskih pristopih, v različnih oblikah in so namenjeni pospeševanju prodaje ter spodbujanju vračanja kupcev. Ne glede na to, kako te pristope podjetja imenujejo, gre v bistvu za strategije, ki spodbujajo kupce, da se redno vračajo in kupujejo več (Musek Lešnik, 2008, str. 20).

Yi in drugi avtorji (1990; Hallowell, 1996; Homburg & Giering, 2001, v Kumar & Srivastava, 2013, str. 140) so ugotovili, da je zvestoba kupcev prvenstveno zasnova, ki ima za posledico ponovitev nakupa izdelka ali storitve.

Programi zvestobe so eno ključnih orodij CRM v podjetjih. Pomagajo ustvarjati pozitivne občutke in dodane vrednosti in ustvarjajo pozitivne občutke, predvsem z razlogom, da bi kupce pripravili k ponovnemu nakupu (Musek Lešnik, 2008, str. 20).

4 INFORMACIJSKI SISTEM (FINPOS) IN CRM

4.1 Splošni pregled FINPOS-a

V podjetju že od leta 2004 beležimo vse nakupe kupcev. V podatkovno bazo je vpisan vsak

nakup vsakega kupca, v sistemu je tako prek 2.500 strank z vsemi njihovimi nakupi v našem podjetju. Zato je treba razmisliti o uvedbi CRM-sistema za podporo pri trženjskih dejavnostih. Hkrati želimo razmisliti o možnostih za sistem nagrajevanja zvestobe zvestih strank, ki so ključ do uspešnega in stabilnega poslovanja.

Prvi pogoj za takšno razmišljanje je nujno potrebno zagotavljanje zakonskih določil, predvsem upoštevanje Zakona o varovanju osebnih podatkov. Za vzpostavitev CRM-sistema in sistema za nagrajevanje zvestih strank moramo imeti od vsakega kupca podpisano pooblastilo, ki nam dovoljuje uporabo osebnih podatkov. S tem stranka dovoljuje hrambo v zbirki podatkov, hkrati pa dovoljuje obdelavo teh podatkov za namen izvajanja pogodbe ter obveščanja o novostih in ponudbah podjetja. Torej varna hramba podatkov ter podpisana pooblastila strank.

Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o varstvu osebnih podatkov (Ur. l. RS, št. 67/2007, v nadaljevanju ZVOP-1A) nam nalaga, da moramo zagotavljati tudi, da se:

- varujejo prostori, oprema in sistemsko programska oprema, vključno z vhodno-izhodnimi enotami;
- varuje aplikativna programska oprema, s katero se obdelujejo osebni podatki;
- preprečuje nepooblaščen dostop do osebnih podatkov pri njihovem prenosu, vključno s prenosom po telekomunikacijskih sredstvih in omrežjih;
- zagotavlja učinkovit način blokiranja, uničenja, izbrisa ali anonimiziranja osebnih podatkov;
- omogoča poznejše ugotavljanje, kdaj so bili posamezni osebni podatki, vneseni v zbirko osebnih podatkov, uporabljeni ali drugače obdelani in kdo je to storil, in sicer za obdobje, ko je možno zakonsko varstvo pravice posameznika zaradi nedopustnega posredovanja ali obdelave osebnih podatkov.

Program FINPOS podjetja Arnet, d. o. o., uporabljamo že od samega začetka dejavnosti, torej že od leta 2004 in je bil v vmesnem času nadgrajen, da ustreza omenjenim zahtevam. Programska oprema ima veliko funkcionalnosti.

Program je prirejen tudi za mala podjetja, saj omogoča:

- izdajanje in evidentiranja prejetih računov. Ima pripravo elektronske datoteke za plačilo računov v xml-obliki, ki jo uvažamo v elektronsko banko;
- obračun plač;
- skladiščno poslovanje;
- blagajno;
- poleg drugih manjših funkcionalnosti tudi razdelek »premoženje«, ki je bistveni del za naše poslovanje in tudi tema te naloge.

4.2 Obstoječi podatki v sistemu FINPOS

Bistvena podmena programa s podatki o kupcih se nahaja v meniju »premoženje«. Predstavlja glavni del vnosa podatkov o kupcih in sklenjenih pogodbah (police, ponudbe).

Podatki o kupcih

Podatkov o kupcih je veliko, saj zajemajo poleg osnovnih podatkov tudi rojstni datum, naslov kupca, davčno številko, telefonske številke, elektronski naslov, ločitev med fizičnimi in pravnimi osebami ter ime svetovalca. Poleg tega beležimo tudi prodajno pot. Tako vemo tudi, ali gre za kupca, ki je stik vzpostavil preko spletne strani ali po priporočilu obstoječe stranke (Priloga 1).

Podatki o pogodbah

Podatki o sklenjenih pogodbah vsebujejo poleg standardnih podatkov o kupcu: številke pogodbe, vrednosti nakupa, datuma podpisa pogodbe tudi vnos o času veljavnosti »od-do«, podatke o svetovalcu, posredniku ter druge podatke.

Iz podatkov, ki jih redno vpisujemo, že zdaj lahko filtriramo in pregledujemo pretekle nakupe posamezne stranke. Vendar je to zamudno in neučinkovito, saj je za posamezno informacijo o kupcu potrebnih precej klikov in vpogledov na nekaj podstrani programa.

Imamo dovolj veliko bazo kupcev in se zavedamo, da jo premalo uporabljamo za dodatno trženje produktov. Podatki žal niso dovolj medsebojno povezani, da bi jih lahko uporabljali kot CRM-sistem oziroma kot sistem za nagrajevanje zvestih kupcev.

4.3 Obstoječi podatki v sistemu FINPOS

V celotnem prodajnem procesu podjetja nastaja več faz. Za podjetje je iz stroškovnega vidika zelo pomembna faza – faza pridobivanja novega kupca. Je med pomembnejšimi fazami. Če iščemo novega kupca sami, je to zamudno, dražje, učinkovitost zaradi stroškov dela in učinkovitost pa je bistveno nižja.

V letu 2011 smo se odločili, da bi fazo dela iskanja novih kupcev poskusili v čim večji meri preložiti na naše kupce. Osebno priporočilo je najboljše prodajno orodje. Ob vsakem nakupu naše stranke pozivamo, če so zadovoljni z našimi storitvami, naj nas priporočijo svojim znancem.

Kupci, ki nas priporočajo, si za to v neki obliki zaslužijo nagrado. Leta 2011 smo začeli razmišljati o uvedbi programa zvestobe. Ideja je bila sicer nedorečena, vendar smo z minimalnimi posegi v programsko opremo omogočili beleženje dodatnih podatkov.

Nadgradnja FINPOS-a zajema tri faze.

- **Nadgradnja sistema na ravni vpisa kupca**

Dodali smo polje, kjer se ob vpisu novega kupca, ki prvič kupuje v našem podjetju, poveže z osebo iz registra obstoječih strank, ki je dala priporočilo. Torej osebo, ki je novega kupca seznanila z našim podjetjem, nas priporočila na tak ali drugačen način (glej prilogo 1). S tem smo dobili informacijo, kdo je priporočil novega kupca. Informacija za nas ni bila popolna. Sicer nam je v pomoč pri prodajnem procesu, da lažje definiramo potrebe stranke ter da določimo komercialni in strokovni del prodaje, vendar nam je manjkala bistvena informacija. Manjkal nam je podatek, koliko novih kupcev se je ustvarilo na osnovi priporočil našega obstoječega kupca. Predvsem pa nas je zanimalo, koliko skupnega prometa se je dejansko uresničilo iz teh priporočil.

- **V drugi fazi te nadgradnje smo posegli v segment pogodb.**

Da bi lahko uresničili in pridobili manjkajoče informacije, je bilo treba nadgraditi in vzpostaviti beleženje vsake pogodbe in jo povezati s kupci, posledično smo tega lahko povezali tudi s priporočiteljem.

- **V tretji fazi smo povezali segment kupcev in pogodb še z obračunom provizij.**

Da bi bila nadgradnja dovolj dobro uporabna, smo v tretji fazi povezali sistem še na ravni obračuna; pri obračunu provizij smo pri uvozu podatkovne tabele obračuna provizij povezali tako, da se na vsako pogodbo vpiše tudi stanje obračunane provizije, ta pa je zdaj tudi že povezana z vsako pogodbo in s priporočiteljem.

Zdaj v praksi lahko vidimo in povzemamo informacije, koliko posla smo izvedli na osnovi dobljenih priporočil. Na ravni stranke zdaj lahko dobimo pregled:

- o seznamu strank, ki so sklenile posel v našem podjetju na osnovi priporočila;
- za poljubno obdobje lahko izpišemo, koliko pobrane premije je podjetje ustvarilo na osnovi sklenjenih pogodb ter koliko je bilo ustvarjenih prihodkov iz naslova priporočil (Priloga 2).

4.4 Ključni, pomembni in nepomembni kupci v podjetju

Kot navaja Musek Lešnik (2007) v eni od svojih razdelitev, je za podjetja zelo pomembno, da v strategiji prodaje, usmerjene v kupca, prebere zrno od plev. Razpoznati mora, kateri kupci so ključni ali pomembni kupci, na katere se mora osredotočiti. Nepomembnim kupcem, ki ne prinašajo bistvenega prihodka, se je treba zahvaliti, da se sprostijo čas prodajalcem. Tako se bo ustvaril čas, ki bo lahko porabljen kvalitetneje za dodatno prodajo ali servis obstoječim pomembnim ali ključnim kupcem.

Vendar opažamo, da vsi nepomembni kupci pravzaprav niso tako nepomembni. Na prvi videz se med nepomembnimi kupci skrivajo za podjetje ključni kupci.

4.5 Selekcianiranje kupcev v podjetju

Povezane informacije iz izvedene nadgradnje FINPOS-a že predstavljajo neko ključno merilo, s katerim bomo lahko izvajali selekcijo strank in jih uvrščali v določene skupine. Postaviti moramo merila, po katerih jih bomo lahko razvrščali po:

- vrednosti skupnih letnih nakupov;
- številu danih priporočil in vrednosti nakupov, ustvarjenih na osnovi priporočil;
- številu različnih kupljenih produktov;
- številu zaporednih let nakupov v podjetju.

Za podjetje je zagotovo najpomembnejše merilo višina letnih nakupov. To merilo je v našem primeru prevladujoče, saj moramo biti zelo pozorni na kupce, ki pri nas kupujejo več in predstavljajo tudi pomemben delež v prihodkih podjetja.

Zelo pomembno je tudi drugo merilo. Je generator novih potencialnih kupcev. Kupci, ki nas priporočajo, nam ustvarjajo nova povpraševanja. Vrednosti sklenjenih poslov iz teh priporočil več kot nadomešča izgubljen prihodek od kupcev, ki so prešli h konkurenci. Kupci, ki redno priporočajo naše podjetje svojim družinskim članom, prijateljem in znancem, so za podjetje ključni kupci. So zavezani podjetju, praviloma ponudb ne preverjajo in zaupajo prodajalcem. Tako dano priporočilo je izredno pomembno, saj kupci prevzemajo pobudo in nam pošiljajo nove potencialne kupce. V tem primeru faza prepričevanja kupca odpade, kar je več kot polovica prodajne faze. Le v redkih primerih se zgodi, da takšnega povpraševanja ne izvedemo uspešno. Pri takem povpraševanju se v podjetju resnično zelo potrudimo, da je ponudba korektno narejena in preverjena pri več zavarovalnicah. Kajti ne želimo prodajati, naš namen je kupcem svetovati, kaj je za njih najugodnejše tako po cenovni kot po kakovostni plati produkta. Pri tem se zavedamo, da le dobro opravljeno delo ne le zadovolji potencialnega kupca, vpliva tudi na našega ključnega kupca. S tem, ko nas je priporočil, se je izpostavil on in ne podjetje. Če je delo opravljeno odlično, nas bo priporočal še nadalje, v nasprotnem primeru pa lahko priporočila tega kupca ugasnejo. Vprašanje je tudi, ali ga posledično tudi ne izgubimo.

Tretja kategorija definira kupce po številu različnih kupljenih produktov. Tudi v primeru, da je vrednost nakupov nizka, so to lahko za podjetje zvesti in pomembni kupci. Razpršenost različnih kupljenih produktov pove, da nam stranka zaupa in da večino tovrstnih nakupov opravlja pri nas. Več kot ima različnih kupljenih produktov, bolj je odporna proti ponudbam konkurence. V tej kategoriji je smiselno zasledovati kupce, ki imajo sklenjene predvsem tri zavarovalne podvrste:

- zavarovanje nepremičnine;
- življenjsko in nezgodno zavarovanje;

- zavarovanje avtomobila.

Prvi dve podvrsti sta za podjetje izredno zanimivi, saj zagotavljata dovolj velik prihodek in ustvarjata dobiček, hkrati pa so pogodbe praviloma dolgoročne, kar zagotavlja stabilne in predvidljive prihodke. Zavarovanje avtomobilov nas mora zanimati ne zaradi višine zaslužka, temveč zaradi konkurence. Dejstvo je, da avtomobili po zakonu morajo biti zavarovani, in če te podvrste podjetje ne ponuja, tekmeč, ki to ponuja, kupca zelo hitro napelje na svojo ponudbo z določenimi ugodnostmi. Zato je ta del izredno pomemben. Če stranko izgubimo na tej podvrsti, se slej kot prej zgodi, da jo izgubimo v celoti.

4.6 Selekcioniranje kupcev v praksi

Dobra stran v podjetju je, da odgovore na zgornja vprašanja lahko dobimo v relativnem kratkem času. Informacijo o preteklih nakupih, vrstah kupljenih produktov in vrednosti nakupov lahko dobimo le z izbiro določenega kupca v izbirnem oknu »portfelj stranke« (Priloga 3).

Pregled kupcev je za podjetje po glavnih merilih že možen (Priloga 4). Vendar je pred samo selekcijo treba določiti še dodatna merila:

- meje oziroma intervale razredov po tipu kupca;
- določiti vrednosti, ki razmejujejo ključne kupce od pomembnih ter nepomembnih kupcev, glede na število raznovrstnih nakupov;
- določiti dodatna finančna merila;
- vrednosti intervalov višine letnih nakupov; od kod do kod vrednostno je za podjetje kupec dobičkonosen, kje se stroški pokrivajo in od katere meje navzdol je kupec nedobičkonosen in ne pokriva nastalih stroškov;
- vključiti podkriterij;
- v merilo je treba vključiti pogoj, da se kupci, ki po tipologiji spadajo med nepomembne kupce po prihodkovni strani, vendar pa po merilu priporočil spadajo med ključne kupce, prestavi med ključne. Merilo, ki ga lahko pri tem upoštevamo, je vrednost realiziranih pogodb (Priloga 5).

Pomembno je, da je večina podatkov za izvedbo selekcije v podatkovnih bazah že od samega začetka poslovanja podjetja.

Kljub temu pa je treba poudariti slabo stran, ki se ji žal v tem trenutku ni možno izogniti. Selekcija je v tem trenutku možna le z ročnim vnosom. Vsakega kupca je treba pregledati ter na osnovi že znanih in nadaljnjih meril določiti ročno. Glede na število trenutnih kupcev bo postopek trajal dalj časa. Če se pri selekciji kupca zamudimo le dve minuti, to skupaj pomeni pet tisoč minut oziroma preračunano v ure dobrih triinosemdeset ur brez

vmesnih počitkov. Glede na velik obseg dela bi bilo smiselno ta del avtomatizirati. V programsko opremo je treba vključiti merila in zagnati algoritem in delo bo opravljeno.

Algoritem se lahko zažene vsak mesec, posodobi stranke in jih ustrezno razvršča. V tem primeru bi bilo smiselno postaviti tudi varovalko, da v primeru zamenjave uvrstitve v skupino kupca (po tipologiji), administratorja na to opozori in zahteva avtorizacijo pri zamenjavi. Avtorizator tako lahko pri selekciji upošteva tudi mehke dejavnike določitve merila. Kot primer mehkega dejavnika lahko navedemo, da je kupec v sorodu z našim ključnim kupcem in nam ni v interesu, da bi zaradi slabše obravnave tega kupca to vplivalo na vedenje ključnega kupca.

Z navedenimi dejavnostmi selekcioniranja kupcev bo podjetje imelo določeno strukturo svojih kupcev. V poizvedovalnem oknu bi bilo smiselno dodati še merila, ki bi nam lahko izpisala točne informacije o:

- tem, koliko kupcev je v določeni razvrstitveni skupini;
- vrednosti posamezne skupine po vrednosti nakupov;
- odstotkovnem deležu skupin.

Ocena izdelave nadgradnje programske opreme je z razvijalcem ocenjena na pet tisoč evrov. Je racionalnejši strošek v primerjavi z ročnim selekcioniranjem. Poleg tega bo možna kasnejša avtomatizirana selekcija novih kupcev ter potencialna sprememba meril.

Na osnovi teh podatkov in selekcij kupcev bo podjetje lahko izvedlo zamisel o programu zvestobe.

5 CRM IN PROGRAM ZVESTOBE V PODJETJU

5.1 Na kratko o programu zvestobe

Musek Lešnik (2008, str. 23) navaja, da na splošno velja prepričanje, da programi zvestobe pripomorejo podjetju k izboljšanju poslovnih rezultatov. Na Sliki 4 predstavljamo tri glavne cilje programov zvestobe.

Slika 4: Glavni cilji programa zvestobe



Vir: K. Musek Lešnik, *Program zvestobe in sorodne CRM strategije: načrtno spodbujanje vračanja in zvestobe potrošnikov*, 2008, str. 23.

5.2 Izkušnje in napake nekaterih programov zvestobe

Glavne napake, ki se pojavljajo pri vzpostavitvi programa zvestobe, so:

- program je preveč zapleten: kompleksnost vzpostavlja zmedo. Če je program preveč zapleten, si kupci ne bodo vzeli časa, da bi ga spoznali, saj pričakujejo, da vse poteka intuitivno;
- nejasnost programa glede pridobivanja točk zvestobe in nagrad;
- pomanjkanje prepoznavnosti programa zvestobe;
- ni vstopnih točk zvestobe, kar pri kupcih ustvarja nezainteresiranost (McEachern, 2015).

5.3 Kako razviti učinkovit program zvestobe?

Musek Lešnik (2008, str. 58) poudarja, da mora za uspešno postavitve programa zvestobe podjetje dobro poznati odnos podjetje – kupec. Prepoznati mora bistvo in vzgibe tega odnosa. Da bi to lahko naredilo, si mora odgovoriti na več vprašanj, od razlogov, zakaj kupci kupujejo pri njih, kaj so vzroki za odločitve, da kupijo naš proizvod, razlogi, zakaj odhajajo ter ne nazadnje tudi razlogi, da kupijo nekaj pri nas, nekaj pri konkurenci. Bolj kot bodo odgovori natančni, lažje bo najti vzgibe kupcev ter posledično definirati tiste nagrade, ki bodo kupce naredile bolj zveste.

5.4 Tipologija programov zvestobe

V osnovi lahko programe zvestobe razvrstimo v štiri glavne skupine:

- Tip 1: program je zasnovan za vse kupce, prav tako vsi kupci dobivajo enake popuste (primer – blagajna v trgovinah).
- Tip 2: program je zasnovan za vse kupce, vendar kupci sami razpolagajo z boniteto (točke na karticah zvestobe) in se sami odločajo, kje in kako bodo bonuse izkoristili, pri tem pa podjetje ne spremlja podatkov o kupcu ali njegovih nakupih.
- Tip 3: program je zasnovan za kupce, ki se včlanijo, temelji na popustih ali bonusih na osnovi preteklih kumulativnih nakupov.
- Tip 4: v tem tipu programa zvestobe so kupci razvrščeni v vnaprej določene skupine in prejemajo ciljne ponudbe glede na uvrstitev v skupino (Berman, 2006, str. 125).

5.5 Program zvestobe v podjetju

Podjetje Moj nasvet, d. o. o., že dlje časa zasleduje strategijo usmerjenost k stranki, kajti le tako si dolgoročno lahko zagotovimo stalne kupce. Če bodo kupci dolgoročno zadovoljni, bo lahko tudi podjetje na dolgi rok zadovoljno, saj se bodo nakupi ponavljali, s tem krepili dolgoročni položaj podjetja na trgu ter zagotavljali obstoj podjetja. Zato v podjetju razmišljamo in delamo za razvoj vzdržnega programa zvestobe, ki bo lahko nagrajeval kupce, in to predvsem ključne kupce.

Dodatno želimo spodbuditi vedenje kupcev, da nas na osnovi kakovostnega dela podjetja začnejo priporočati oziroma da nas priporočajo še intenzivneje kot do zdaj.

5.6 Programa zvestobe: da ali ne?

Po statistični raziskavi Lee Resource Inc. je pridobivanje novega kupca petkrat dražje kot zadržanje obstoječega. Vzpostavitev programa zvestobe se izplača, saj podjetju omogoča prodajne prednosti, posledično je poslovanje podjetja cenejše in učinkovitejše. Ni nujno, da je podjetje veliko, da ima lahko uspešen program zvestobe. Naravnost na osnovi psihologije in strategija programa omogočata uporabo v vseh velikostih podjetij in vseh panogah (Markidan, 2015).

Po raziskavi »Center for Retail Management at Northwestern University« je le dvanajst do petnajst odstotkov kupcev zvestih le enemu prodajalcu. Tako majhna skupina zvestih kupcev tako ustvari kar med petdeset do sedemdeset odstotkov vse prodaje podjetja (Magatef & Tomalieh, 2015, str. 81).

Odločitev za vzpostavitev programa zvestobe temelji na štirih predpostavkah po Musek Lešniku (2008, str. 23):

- kupci so se pripravljani bolj povezati s podjetjem;
- določen del kupcev je nagnjen k trajnim odnosom s podjetjem;

- skupina vključenih v program je donosna skupina;
- podjetje uspe z določenimi aktivnostmi vplivati na dvig kupčeve zvestobe.

Glede na portfelj kupcev v podjetju Moj nasvet, d. o. o., po naši oceni spada več kot petdeset odstotkov kupcev v vse štiri skupine, ostalih petdeset odstotkov pa le v kakšno ali celo nobeno skupino. Bistveni del kapitala podjetja so zveste, ključne stranke. Brez njih bi podjetje v nekaj letih propadlo.

Podjetje se pri svoji odločitvi, ali imeti program zvestobe, opira na stroškovnik vzpostavitve takšnega programa.

Za ta korak ne zadošča le sedanja dejavnost podjetja. Kupci morajo zares začutiti, da smo tu zaradi njih, da smo jim na voljo, ko nas potrebujejo. Glede na vse večjo konkurenco, razne postavljene »ovire« za prebege kupcev h konkurenci je čas, da tudi v podjetju naredimo korak naprej – nadgradimo naše storitve s programom zvestobe zvestim kupcem.

Zavarovalniška industrija se čedalje bolj usmerja v strategijo do kupca, podjetja in zavarovalnice s tem poskušajo zadržati svoje kupce. Storitve in strategija prodaje, ki smo jo postavili že leta 2004, je bila usmerjena v kupca. Glede na konkurenco smo izboljšali svojo storitev predvsem na naslednjih področjih:

- Pri izdelavi ponudb zasledujemo cilj optimiziranja produktov in s tem nižanje stroškov v korist kupca. Kot primer lahko navedemo bistveno priporočilo, saj smo na področju avtomobilskih zavarovanj naredili res velike razlike in prihranke za kupca. V prikriti raziskavi revije *Moje finance* l. 2010 smo bili prepoznani kot najcenejši ponudnik avtomobilskih zavarovanj.
- Zastopstvo za večino zavarovalnic v Sloveniji nam daje vpogled na zavarovalniški trg in strankam lahko tekoče podajamo informacije o spremembah in jim primerno svetujemo.

Vendar ne glede na to, koliko in kaj smo naredili, nas konkurenca dohiteva. Da bi naša storitev postala še boljša, moramo razvijati nove storitve. Zato je za razvoj podjetja nujno potrebno razviti nove storitve in tako še dodatno vplivati na kupce in jih še bolj povezati s podjetjem.

5.7 Kateri kupec naj bo fokus programa zvestobe?

Zamišljen program zvestobe bo nagrajeval dva tipa kupcev:

- kupce, ki nas priporočajo;
- ključne kupce, ki predstavljajo jedro prodaje.

Cilj, ki ga podjetja s programom zvestobe želi zasledovati, je zagotovitev zadržanja skupine obstoječih ključnih kupcev. Vendar je to hkrati pomembno orodje za drugo skupino pomembnih kupcev. Treba jih bo prepričati, da smo podjetje, ki skrbimo za svoje kupce, jih zadržati, navdušiti in jih postopoma spremeniti v naše zveste – ključne kupce.

5.8 Postavitev programa zvestobe

Načrtujemo, da se bomo usmerili v ključne in pomembne kupce. Problematiko programa vidimo v določitvi vrste in načina nagrade, ki bo kupce stimulirala za še večjo pripadnost podjetju.

Musek Lešnik (2008, str. 36–37) je mnenja, da samo denarne nagrade v obliki izplačevanja v fizični obliki ali kot dobljen bonus ne zagotavljajo tiste zvestobe, ki jo želimo doseči. V takšni obliki se program pravzaprav izjalovi, saj po raziskavah podjetje za zelo majhen učinek plačuje visoko ceno. V bistvu strankam daje dodatne popuste na račun svojega zaslužka. Musek Lešnik trdi, da je »pomembno razviti takšen program zvestobe, ki pri kupcu spodbuja psihološko dodano vrednost, ki presega materialni vidik«. Navaja, da so tudi različne ugodnosti, kot so popusti ali denarne nagrade, pomembni dejavniki programa zvestobe, vendar pa žal ne vplivajo na povečanje zvestobe kupcev.

5.9 Psihološka nagrada za kupce

Za osrednji cilj programa je treba zagotoviti poglobljanje in višanje čustvene zvestobe do podjetja. Eden od takšnih vzvodov bi lahko bila:

- vzpostavitev 24-urne pomoči kupcem. Dejstvo je, da ob škodnem primeru, četudi se zgodi ponoči, kupci velikokrat potrebujejo pomoč ali nasvet;
- pomoč in svetovanje pri iskanju kakovostnih in cenovno ugodnih avtomehaničnih delavnic;
- brezplačna cenitev vozil za potrebe prodaje (pride v poštev predvsem za podjetja).

5.10 Materialna nagrada za kupce

Kot zagovarja Musek Lešnik (2008, str. 42–43), je potrebno mehki – psihološki del nagrade kombinirati z materialnimi koristmi za potrošnika, vendar je pri tem pomembno, kakšne so te koristi. Poiskati je potrebno tisto mero nagrade, ki bo zadovoljila tako kupce kot tudi podjetje. Če kupec ne bo prepoznal v nagradi dovolj velike uporabne vrednosti, program zvestobe dejansko lahko zamre.

V podjetju razmišljamo, da bi materialne koristi razvrstili v več razredov, tako po vrednosti kot načinu koriščenja. Razmišljamo o koristih:

- letna vinjeta za vozilo – takšna nagrada je glede na zasluge finančno izredno visoka in bi se lahko ob nekoriščenju za dobičkonosne stranke »nabrala« že v letu ali dveh;
- razni popusti pri avto servisih, nakupih avto delov in podobnega, s čimer sodelujemo;
- ponudba drugačne vrste nagrad – nepovezane z nakupom. Pri naših pogodbenih partnerjih, ki so hkrati naši kupci, bi uredili na primer plačilo kakšne večerje, kakšno ugodnost pri turističnem aranžmaju in podobno;
- ne nazadnje si vrednost nagrade lahko poračunajo pri nakupu na novo sklenjenega zavarovanja.

5.11 Vključitev zaposlenih

Kot trdi Habbe (2013, str. 240), so ponovni nakupi in priporočanje novim potencialnim kupcem s strani zadovoljnih kupcev pogojeni izključno z zadovoljstvom kupcev. Pogoji za ustvarjanje takšnih pogojev so predvsem zadovoljni zaposleni. Zaposlene je treba pridobiti z odnosom vodstva podjetja do zaposlenih, saj le s pravilnim pristopom lahko zagotovimo pripadnost podjetju in izvajanje strategije prodaje. Le zadovoljni zaposleni bo vzpostavil pripadajoč odnos do podjetja, posledično se ustvari klima za njihovo učinkovitost. Da bo učinkovitost dovolj visoka in s tem tudi uspeh podjetja, je zagotavljanje pomoči zaposlenim ena izmed pomembnejših nalog podjetja.

SKLEP

Vse konkurenčnejši trg sili podjetja v razvoj novih prijemov za pridobivanje novih in ohranjanje obstoječih kupcev. Spreminja se način obravnavanja kupcev iz transakcijskega načina v strategijo, usmerjeno v kupca.

Ena od možnih poti je analitična obravnava vhodnih podatkov, shranjenih v podatkovnih bazah s pomočjo CRM-sistema. Na osnovi predhodno postavljenih meril se s CRM-analizo naredi razvrstitev kupcev v različne razrede. Podjetje se odloči, katera skupina je za podjetje bistvenega pomena. Temu primerno postavi primerno strategijo prodaje in postavi program zvestobe za dodatno utrjevanje vezi s kupci.

Za podjetje Moj nasvet, d. o. o., smo glede na zastavljene cilje naloge analizirali obstoječe stanje informacijskega sistema. Ugotovitve so spodbudne, saj imamo v podjetju že zelo veliko in široko podatkovno bazo, poleg tega je tudi programska oprema delno zasnovana za namene CRM-analize.

Ugotavljamo, da v podjetju Moj nasvet, d. o. o., že zdaj delno izkoriščamo shranjene podatke za pripravo ponudb. Prednosti uporabe shranjenih podatkov iz podatkovne baze vidimo na več področjih. Prodaja je osredotočena na obstoječe kupce, zaradi ukinitve množičnega trženja so se močno znižali stroški trženja, hkrati pa se je odzivnost kupcev z

za njih prirejenimi ponudbami dvignila.

Ugotovitev naloge je, da je glede na obstoječe stanje informacijskega sistema FinPOS z relativno nizkim proračunom tega možno dograditi v funkcionalni CRM-sistem za podporo in osnovno analizo kupcev. Ta nam bo pomagalo izvesti razvrstitev kupcev v skupine po pomembnosti in temu primerno postavitev prodajne strategije za v prihodnje.

Za dve najpomembnejši skupini, ključni in pomembni kupci, bomo v podjetju začeli razvijati program zvestobe kupcev. Želeni cilj tega programa je predvsem doseči, da nas bodo obstoječi kupci še naprej priporočali svojim znancem. S tem se bo položaj podjetja krepil, podjetje pa bo poskusilo s programom zvestobe nagraditi zveste kupce.

LITERATURA IN VIRI

1. Alt, R., & Puschmann, T. (2004). Successful Practices in Customer Relationship Management. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.alexandria.unisg.ch/214006/>
2. Berman, B. (2006). Developing an Effective Customer Loyalty Program. Najdeno 22. marca 2016 na spletnem naslovu https://cmr.berkeley.edu/documents/sample_articles/2006_49_1_5427.pdf
3. Damjan, J., & Možina, S. (1999). *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Dannenberg, H., & Zupancic, D. (2009). *Excellence in sales*. Wiesbaden: Gabler.
5. Domitrescu, L., & Ficiu, M. (2010.) The role of database marketing in the operationalization of the services relationship marketing. Najdeno 22. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.mnmk.ro/documents/2010/2DumitrescuFFF.pdf>
6. Doyle, P. (2002). *Marketing Management and Strategy* (3rd ed.). London: Prentice Hall International.
7. Habbe, J. (2013). *Uživajmo v prodaji*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
8. Kokemuller, N. (2016). The advantages & disadvantages of database marketing. Najdeno 22. marca 2016 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/nadvantages-disadvantages-database-marketing-22810.html>
9. Kotler, P. (2003). *Management trženja* (11. izd.). Ljubljana: GV Založba.
10. Kovačič, A., Groznik, A., & Ribič, M. (2005). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Kumar, R. K., & Srivastava, M. (2013). The Antecedents of Customer Loyalty: An Empirical investigation in Life Insurance Context. *Journal of Competitiveness*, 5(2), 139–163.
12. Magatef, S. G., & Tomalieh, E. F. (2015). The Impact of Customer Loyalty Programs on Customer Retention. *International Journal of Business and Social Science*, 6(8), 78–93.
13. Markidan, L. (2015). Should You Consider Having a Loyalty Program for Your Customers? Najdeno 22. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.groovehq.com/support/should-you-have-a-customer-loyalty-program>
14. McEachern, A. (2015). Avoid these common loyalty program mistakes. Najdeno 22. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.sweettoothrewards.com/blog/starting-an-online-loyalty-program-mistakes/>
15. Mihaljčič, Z. (2006). *Psihologija prodaje*. Ljubljana: Založništvo Jutro.
16. Mohammadhossein, N., & Zakaria, N. H. (2012). CRM benefits for customers: Literature Review (2005–2012). *International Journal of Engineering Research and Applications*, 2(6), 1578–1586.
17. Moj nasvet d.o.o. (2016). *Informacijski sistem FinPOS ver.16.2.27*. (interno gradivo). Ljubljana: Moj nasvet d.o.o.

18. Musek Lešnik, K. (2007). *Zvestoba potrošnikov: psihološki dejavniki vedenja in zvestobe potrošnikov*. Ljubljana: IPSOS.
19. Musek Lešnik, K. (2008). *Program zvestobe in sorodne CRM strategije: načrtno spodbujanje vračanja in zvestobe potrošnikov*. Ljubljana: IPSOS.
20. Nordström, K. A., & Ridderstale, J. (2001). *Ta nori posel, Funky business, Ko zaigra talent, kapital pleše*. Ljubljana: GV Založba.
21. Nordström, K. A., & Ridderstale, J. (2007). *Ta nori posel do konca, Funky business forever, Ali kako uživati v kapitalizmu*. Ljubljana: GV Založba.
22. Nwokah, N. G., & Gladson-Nwokah, J. (2012). Strategic Use of Database Marketing for Marketing Decicion-Making. *Research Journal of Information Technology*, 4(2), 27–37.
23. Rizan, M., Warokka, A., & Listyawati, D. (2014). Relationship marketing and customer loyalty: Do customer satisfaction and customer trust really serve as intervening variables? Najdeno 22. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.ibimapublishing.com/journals/JMRCS/2014/724178/m724178.pdf>
24. Rootman, C., Tait, M., & Sharp, G. (2011). Relationship marketing and customer retention lessons for South African banks. *Southern African Business Review*, 15(3), 184–206.
25. Schüller, M., & Fuchs, G. (2015). Customer Segmentation in Loyalty Marketing. Najdeno 22. marca 2016 na spletnem naslovu <https://managementmania.com/en/customer-segmentation-and-marketing-loyalty>
26. TTGTMEDIA. (2008). Managing the customer lifecycle: customer retention and development. Najdeno 22. marca 2016 na spletnem naslovu http://cdn.ttgtmedia.com/searchCRM/downloads/chapter-CRM2_7-6.pdf
27. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o varstvu osebnih podatkov – ZVOP-1A *Uradni list RS*, št. 67/2007.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

| | |
|---|---|
| Priloga 1: Podatki o kupcih – beleženje prodajne poti | 1 |
| Priloga 2: Pregled ustvarjenih prihodkov iz naslova priporočil | 2 |
| Priloga 3: Pregled o preteklih nakupih, vrstah kupljenih produktov in vrednosti nakupov .. | 3 |
| Priloga 4: Pregled kupcev po segmentih | 4 |
| Priloga 5: Kriterij - vrednost realiziranih pogodb v vrednosti – za pomoč pri razvrščanje kupcev po segmentih..... | 5 |

Priloga 1: Podatki o kupcih – beleženje prodajne poti

Slika 1: Podatki o kupcih – beleženje prodajne poti

The screenshot shows the 'FinPOS' application window with the 'Stranka' (Customer) tab selected. The interface includes a navigation bar with tabs: 'Stranka', 'Kontakti', 'Identifikacija', 'Banka', 'Naslov za obveščanje', 'Opomnik', and 'Elektronski arhiv'. The main form area is titled 'Stranka' and contains the following fields:

- Davčna številka (Tax ID) with a green play icon
- Primek (dolgo) (Surname)
- ime (kratko ime) (First name)
- Segmentacija (Segmentation) with a green play icon
- Tip (Type) dropdown menu
- Rezidentstvo (Residence) dropdown menu
- EMŠO (EMSO)
- Naslov (Address) with a 'Št.' (No.) field
- Pošta (Postcode) with a green play icon
- Država (Country)
- Datum rojstva (Date of birth)
- Kraj rojstva (Place of birth)
- Priloga (Attachment) with a green play icon
- Priloga od (Attachment from) with a green play icon

At the bottom of the form, there are two checkboxes:

- Podatki o stranki so preverjeni in popolni (Customer data is verified and complete)
- Pooblastilo o uporabi osebnih podatkov (Authorization for use of personal data)

A black oval highlights the 'Priloga' and 'Priloga od' fields.

Vir: Moj nasvet, d. o. o., Informacijski sistem FinPOS ver.16.2.27, 2016.

Priloga 2: Pregled ustvarjenih prihodkov iz naslova priporočil

Slika 2: Pregled ustvarjenih prihodkov iz naslova priporočil

The screenshot shows the 'Priporočila' (Recommendations) window in the FinPOS system. The window title is 'Stranka : (1078) Miha'. The 'Priporočila' tab is selected. Below the navigation tabs, there are buttons for 'Prijni', 'Briši', 'Provizija', and 'Seznam'. A 'Provizija' field shows '257,95'. The main area contains a table with the following data:

| Datum pri | Naziv stranke | Provizija | Pogodba |
|------------|---------------|-----------|----------|
| 15.02.2012 | Tanja | 37,02 | 1.000,00 |
| 23.12.2010 | Mira | 0,00 | 0,00 |
| 03.03.2012 | Suzana | 0,00 | 0,00 |
| 16.03.2012 | Nada | 23,83 | 202,44 |
| 10.01.2012 | Bojan | 20,88 | 310,82 |
| 10.02.2012 | Miha | 24,10 | 533,08 |
| 16.03.2012 | Bojan | 35,90 | 531,36 |
| 27.11.2012 | Danica | 0,00 | 0,00 |
| 21.12.2012 | Mateja | 0,00 | 0,00 |
| 01.02.2013 | Andrej | 52,07 | 697,43 |
| 12.02.2013 | Peter | 0,00 | 0,00 |
| 20.02.2013 | Meta | 10,12 | 133,17 |
| 04.04.2013 | Marija | 0,00 | 0,00 |
| 24.04.2013 | Simon | 17,50 | 203,65 |
| 15.05.2013 | Matej | 25,61 | 390,39 |
| 30.08.2013 | Jani | 11,14 | 78,28 |

Overlaid on the right is a modal dialog titled 'Obdobje' (Period). It contains two sections: 'Obdobje sklenitve pogodbe' (Contract period) and 'Obdobje obračuna provizije' (Commission calculation period). Both sections have 'Od' and 'Do' date pickers set to '01.01.2015' and '31.12.2015' respectively. There is a checkbox 'Upoštevaj stranke za izbrano obdobje' (Consider clients for selected period) which is unchecked. At the bottom are 'Prekini' (Cancel) and 'Potrdi' (Confirm) buttons.

Vir: Moj nasvet, d. o. o., Informacijski sistem FinPOS ver.16.2.27, 2016.

Priloga 3: Pregled o preteklih nakupih, vrstah kupljenih produktov in vrednosti nakupov

Slika 3: Pregled o preteklih nakupih, vrstah kupljenih produktov in vrednosti nakupov

| MOJ NASVET-Zavarovalno zastopanje d.o.o. Dolenjska cesta 138 1000 LJUBLJANA | | | | | | Datum : 15.04.2016 Stran : 1. |
|---|---------------------|------------|------------------|------------|----------|--|
| Portfelj | | | | | | |
| Stranka : Gregor Tel.: , Gsm: , | | | | | | |
| Zap. št. | Št.pristopne izjave | Datum | Zavarovalna doba | Skadenca | Premija | Produkt |
| 0 | 21000030 | 11.01.2012 | 10 | 08.01.2022 | 83,40 | |
| | | | | | | 0401 WS - Stanovanje + oprema |
| 1 | 220000 | 11.01.2012 | 10 | 08.01.2022 | 762,58 | |
| | | | | | | 0402 WS - Hiša + oprema |
| 2 | 300 | 22.11.2011 | 6 | 20.11.2017 | 856,16 | |
| | | | | | | 0421 WS - Nezgodno TOP 400 |
| 3 | 4110 | 22.11.2011 | 15 | 18.11.2026 | 3,30 | |
| | | | | | | 1202 Prva Varnost NZ - minimalni paket |
| | | | | | | 1201 Prva Varnost - ŽZ - Riziko |
| 5 | 621 | 27.10.2011 | 1 | 26.10.2012 | 1.853,70 | |
| | | | | | | 0801 ZM-AO |
| 6 | 68 | 23.10.2012 | 1 | 23.10.2013 | -189,62 | |
| | | | | | | 0801 ZM-AO |
| | | | | | | 0801 ZM-AO |

Vir: Moj nasvet, d. o. o., Informacijski sistem FinPOS ver.16.2.27, 2016.

Priloga 4: Pregled kupcev po segmentih

Slika 4: Pregled kupcev po segmentih

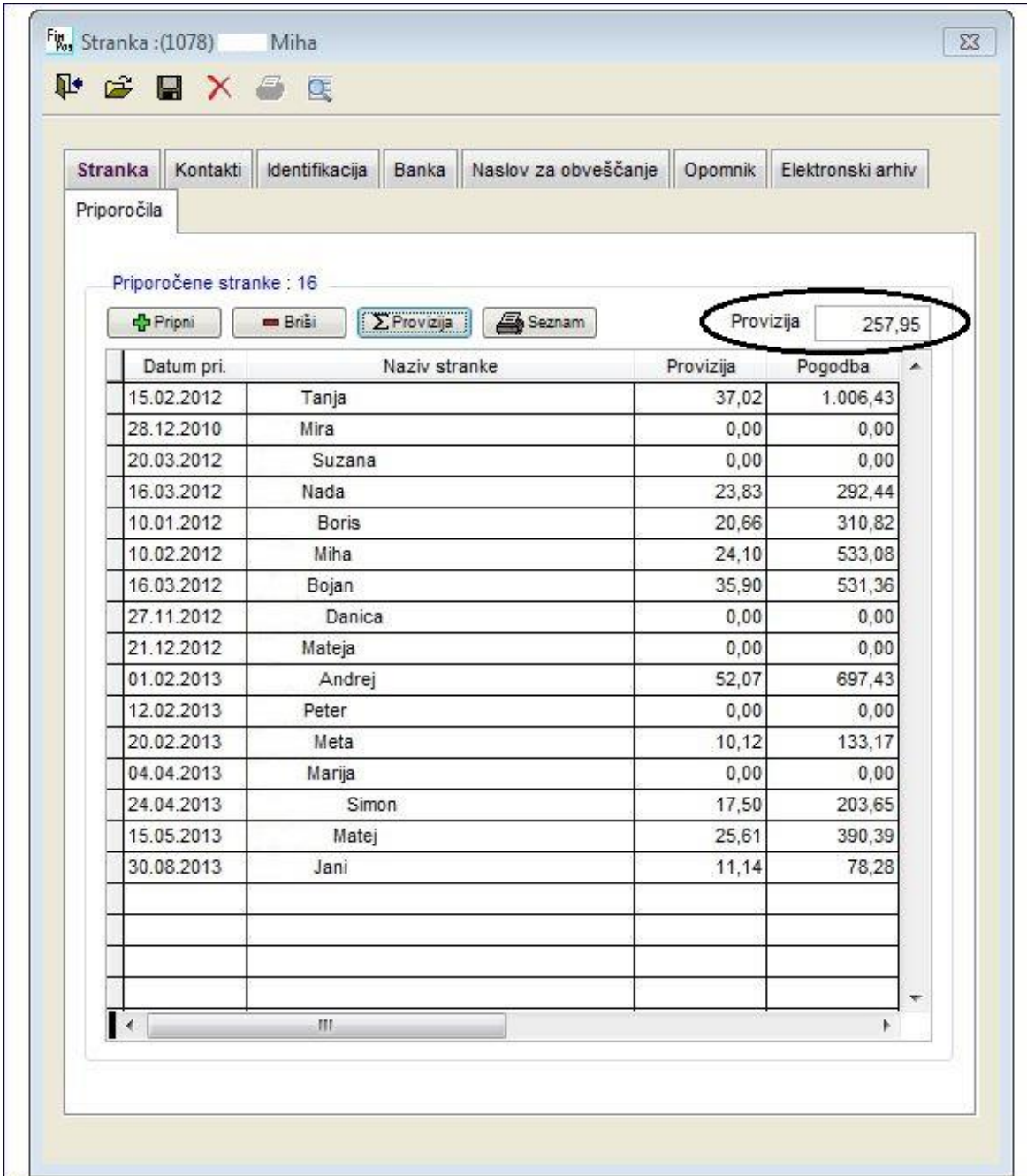
The screenshot displays the 'Stranka' (Customer) data entry form in the FinPOS system. The window title is 'Stranka : (1406) Gregor'. The form includes fields for tax number (213), name (Gregor), type (Fizična oseba), residence (Rezydent/ka Rs), and address (1 Š). A 'Segmentacija' field is highlighted with a red circle. An 'Iskalni niz' (Search string) dialog is open, showing a list of customer segments with '01 Ključni kupec' selected and highlighted with a red circle.

| Šifra | Naziv |
|-------|------------------|
| 01 | Ključni kupec |
| 02 | Npomembni kupec |
| 03 | Kupec |
| 04 | Nepomembni kupci |

Vir: Moj nasvet, d. o. o., Informacijski sistem FinPOS ver.16.2.27, 2016.

Priloga 5: Merilo – vrednost realiziranih pogodb v vrednosti – za pomoč pri razvrščanje kupcev po segmentih

Slika 5: Merilo – vrednost realiziranih pogodb v vrednosti – za pomoč pri razvrščanje kupcev po segmentih



The screenshot displays the 'Priporočila' (Recommendations) window in the FinPOS system. At the top, the window title is 'Stranka : (1078) Miha'. Below the title bar are several tabs: 'Stranka', 'Kontakti', 'Identifikacija', 'Banka', 'Naslov za obveščanje', 'Opomnik', and 'Elektronski arhiv'. The main content area shows 'Priporočene stranke : 16' (Recommended customers: 16). There are four buttons: '+ Pripni', '- Briši', 'Σ Provizija', and 'Seznam'. A summary box on the right shows 'Provizija 257,95'. Below this is a table with the following data:

| Datum pri. | Naziv stranke | Provizija | Pogodba |
|------------|---------------|-----------|----------|
| 15.02.2012 | Tanja | 37,02 | 1.006,43 |
| 28.12.2010 | Mira | 0,00 | 0,00 |
| 20.03.2012 | Suzana | 0,00 | 0,00 |
| 16.03.2012 | Nada | 23,83 | 292,44 |
| 10.01.2012 | Boris | 20,66 | 310,82 |
| 10.02.2012 | Miha | 24,10 | 533,08 |
| 16.03.2012 | Bojan | 35,90 | 531,36 |
| 27.11.2012 | Danica | 0,00 | 0,00 |
| 21.12.2012 | Mateja | 0,00 | 0,00 |
| 01.02.2013 | Andrej | 52,07 | 697,43 |
| 12.02.2013 | Peter | 0,00 | 0,00 |
| 20.02.2013 | Meta | 10,12 | 133,17 |
| 04.04.2013 | Marija | 0,00 | 0,00 |
| 24.04.2013 | Simon | 17,50 | 203,65 |
| 15.05.2013 | Matej | 25,61 | 390,39 |
| 30.08.2013 | Jani | 11,14 | 78,28 |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Vir: Moj nasvet, d. o. o., Informacijski sistem FinPOS ver.16.2.27, 2016.