

Marketing odnosa, zadovoljstvo i lojanost kupaca

„Svrha preduzeća je da stvori i zadrži kupca.” (Theodore Levitt)
„Tretiraj kupca kao najvredniju imovinu.” (Tom Peters)

GLAVA 2

1 DEFINSANJE I DIMENZIJE MARKETINGA ODNOSA

1.1 Definisavanje marketinga odnosa

Termin *marketing odnosa* (relationship marketing) postao je termin koji se veoma mnogo koristi u novije vreme. Međutim, kao i sa mnogim novim idejama koje se javljaju u poslovnom svetu, postoji konfuzija baš oko toga šta termin znači. Bilo je mnogo rasprava o tome šta se podrazumeva pod marketingom odnosa, sa najglasnijim zagovornicima koji su tvrdili da on predstavlja najveću promenu paradigme u teoriji i praksi marketinga tokom poslednjih 50 godina koja vraća marketing misao svojim korenima, dok su neki skeptici tvrdili da se zapravo radi o dobro poznatoj poslovnoj praksi koja je samo preobučena u novo ruho. Marketing odnosa kao termin nije se koristio sve do kasnih 1980-ih godina.

Konceptualno, marketing odnosa se različito pozicionirao između seta taktika marketinga, u kojem je svaka interakcija između kupca i prodavca opisivana kao odnos, bez obzira na poverenje jedne strane prema drugoj, i fundamentalne filozofije marketinga koja zadire u srž marketing koncepta preko usmeravanja na životni vek njegovih kupaca. Za neke, marketing odnosa je samo nešto malo više od marketinga zasnovanog na bazama podataka. Mnogi ističu centralnu ulogu koju igraju koncepti obaveznosti, međuzavisnosti i poverenja.

Publikovana literatura o marketingu odnosa mogla bi se klasifikovati u tri široka pristupa (1, str. 107; 2, str. 193-196):

1. Na *taktičkom* nivou, marketing odnosa se koristi kao sredstvo promocije prodaje. Dostignuća u informacionoj tehnologiji generirala su veliki broj šema kratkoročne lojalnosti. Međutim, implementacija takvih šema često je bila oportunistička, dovodeći do skupih šema lojalnosti koje su pre kreirale lojalnost za inicijativu nego za samog dobavljača.

2. Na više *strategijskom* nivou, marketing odnosa se posmatrao kao proces kojim dobavljači nastoje da „vežu” kupce preko legalnih, ekonomskih, tehnoloških, geografskih i vremenskih spona. Opet, naglašava se da takve spona (veze) mogu pre dovesti do *zadržavanja* nego *očuvanja* i da kompanija koja nije ostvarila dublji afektivan odnos sa svojim kupcima može biti nesposobna da održi te odnose, ako se promeni legalno ili tehnološko okruženje. Ono što se često prihvata kao odnos je, prema tome, pre asimetrična asocijacija zasnovana na nejednakosti u znanju, moći i resursima, nego uzajamno poverenje i empatija. Gde je vezivanje ostvareno putem uzajamno korisne saradnje, uzajamne zavisnosti i deljenja rizika, verovatno će odnos da pokaže veću stabilnost i izdržljivost.

3. Na više *filozofskom* nivou, marketing odnosa zadire u srž filozofije marketinga. Tradicionalne definicije marketinga usmeravaju se na primarnost potreba kupca, a marketing odnosa kao filozofija preusmerava strategiju marketinga od proizvoda i njegovog životnog ciklusa ka životnom ciklusu odnosa sa kupcem. Skorija konceptualizacija marketinga kao integracije orijentacije na kupca, orijentacije na konkurenta i međufunkcionalne koordinacije ističe ključne

osobine filozofije marketinga odnosa; korišćenje svih zaposlenih u organizaciji za profitabilno podmirivanje potreba tokom životnog veka ciljnih kupaca bolje od konkurenata.

Smatra se da nisu samo odnosi između kupca i prodavaca važni, već da postoji mreža drugih odnosa, kako u tako i van organizacije. Identifikovano je šest tržišta sa kojima organizacije imaju odnose: 1) tržište kupca, 2) referentno tržište, 3) tržište dobavljača, 4) tržište zaposlenih, 5) tržište uticaja i 6) interno tržište (3).

Tradicionalno *tržište kupca* je gde je akcenat na uspostavljanju odnosa da se privuku i zadrže kupci. Drugo, *referentno tržište* obuhvata sve organizacione kontakte koji imaju potencijal da deluju kao zagovornici (advokati) za firmu, pružajući usmenu podršku za organizaciju. Primeri su banke, gde referentne grupe obuhvataju osiguravajuće kompanije, brokere nekretnina, računovode, agente, procenjivače i druge banke, kao i postojeće klijente. Treća grupa je *tržište dobavljača*, gde je potreba da se pospeše kooperativni odnosi kupac-prodavac, koji reflektuju situaciju „dobija-dobija”, a ne tradicionalni i u nekoj meri neprijateljski fokus na ostvarivanje najniže cene od dobavljača. Akcenat se tako pomera na postizanje pouzdanosti, kvaliteta, blagovremene isporuke, fleksibilnosti u isporuci, sniženje troškova itd.

Četvrta grupa je *tržište zaposlenih*. Ono otkriva vitalnu ulogu koju igraju ljudi u organizaciji, i otuda uspeh organizacije zavisi od privlačenja dovoljnog broja primereno motivisanih i obučeni zaposlenih. Peta grupa je *tržište uticaja* - tržište koje uključuje strane koje mogu da utiču na poslovnu sredinu u kojoj organizacija posluje. Ove strane obuhvataju kreatore vladine politike, medije, lobiste za okruženje i druge lobiste i opštu javnost. Poslednja grupa se označava kao *interno tržište*. Ovo tržište eksplicitno priznaje zaposlene kao interne kupce i važnost uspostavljanja snažnih odnosa sa njima. Konzistentno sa ovim je stanovište da je marketing u svakoj firmi postao posao svih.

Posle dve decenije izučavanja marketing organizacija, Gummesson (4, str. 856) je razvio vrlo elaborativnu klasifikaciju tipova odnosa. On identifikuje 30 poslovnih odnosa, koji se mogu kategorisati u *tri tipa odnosa*. Prvi su *tržišni odnosi*. To su odnosi između dobavljača, kupaca, konkurenata i ostalih koji posluju direktno na tržištu. Uslužni susreti spadaju u ovaj tip, a između ostalih su diada dobavljač-kupac, triada dobavljač-kupac-konkurent, mreža fizičke distribucije i kupac kao član programa lojalnosti.

Sledeća dva tipa su *netržišni odnosi* koji indirektno utiču na kvalitet, produktivnost i profitabilnost tržišnih odnosa. Jedan su *mega odnosi*, koji egzistiraju iznad tržišnih odnosa; oni se bave ekonomijom i društvom u celini. Među ovima su marketing (lobiranje radi uticanja na javno mišljenje i političke odluke), megalijanse (kao što je EU koja predstavlja novu fazu za marketing), i društveni odnosi (kao što su prijateljske i etničke veze). Drugo su *nano odnosi*, koji egzistiraju ispod tržišnih odnosa; oni se bave internim poslovanjem organizacije. Primeri su odnosi između internih kupaca i odnosi između internih tržišta koji se javljaju kao konsekvence povećanog korišćenja nezavisnih profitnih centara, diviziona i poslovnih područja unutar korporacije.

1.2 Razlike između transakcionog marketinga i marketinga odnosa

Marketing odnosa (ili menadžment odnosa) je filozofija poslovanja, strategijska orijentacija, koja se pre usmerava na zadržavanje i poboljšanje postojećih kupaca nego na sticanje novih kupaca. Ova filozofija pretpostavlja da kupci više vole da imaju kontinualni odnos sa jednom organizacijom nego da stalno prelaze od jedne do druge firme u svom traganju za vrednošću. Oslanjajući se na ovu pretpostavku i činjenicu da je obično mnogo jeftinije zadržati postojeće kupce nego steći nove, uspešni prodavci rade na strategijama za zadržavanje kupaca. Istorijski posmatrano, ljudi iz marketinga su bili više zainteresovani za privlačenje novih kupaca, tako

da zaokret ka strategiji odnosa često predstavlja promenu u načinu razmišljanja, organizacionoj kulturi, sistemu nagrađivanja zaposlenih.

Tradicionalno posmatranje marketinga kao jednostavnog procesa razmene - koncept koji se može označiti kao *marketing koji se zasniva na transakciji* - zamenjuje se *marketingom odnosa*, gde kupci postaju partneri i firme moraju preuzeti dugoročne obaveze za održavanje tih odnosa sa kvalitetom, uslugama i inovacijama. Marketing odnosa uočava kritičan značaj *internog marketinga* za uspeh planova *eksternog marketinga*. Programi koji poboljšavaju usluge kupcima unutar preduzeća, takode podižu produktivnost i moral zaposlenih, što ima za rezultat bolje odnose sa kupcima van firme. Odnos između marketinga zasnovanog na transakciji i marketinga zasnovanog na dugoročnim poslovnim odnosima mogao bi se uporediti sa „trenutnim flertovanjem” i ”brakom” kupca sa organizacijom. Sve veći broj proizvođača proizvoda i usluga pomera se od sistema marketinga zasnovanog na transakciji ka dugoročnom sistemu odnosa koji je više usmeren na kupca (5, str. 61). Tabela 2-1 sumira razlike između uskog fokusa marketinga transakcije i mnogo šireg gledišta koje zauzima marketing odnosa.

Tabela 2-1 Poređenje strategija marketinga zasnovanih na transakciji i odnosu (6, str. 335)

Karakteristike	Marketing transakcije	Marketing odnosa
Vremenska orijentacija	Kratkoročna	Dugoročna
Cilj organizacije	Ostvariti prodaju	Naglasak na zadržavanju kupca
Prioritet usluga kupcu	Relativno nizak	Ključna komponenta
Kontakt sa kupcem	Nizak do srednji	Frekventan
Stepen obaveze kupca	Nizak	Visok
Osnova za interakcije kupac-prodavac	Manevar sukobom	Kooperacija, poverenje
Izbor kvaliteta	Primarno iz proizvodnje	Obaveza celog preduzeća

U marketingu postoji fundamentalna razlika između strategija koje nameravaju da obave jednu transakciju i onih koje su oblikovane da kreiraju dugoročne odnose sa kupcima. Za opisivanje zadnje vrste aktivnosti široko se upotrebljava termin marketing odnosa, koji je sve do skora bio samo površno definisan. Istraživanja sugerišu da postoje, u stvari, četiri različita tipa marketinga: *transakcioni marketing* i tri kategorije *relacionog marketinga*: marketing zasnovan na bazi podataka, interakcioni marketing i mrežni marketing (7, str. 521- 525).

1. Transakcioni marketing. Transakcija je događaj tokom kojeg se odvija razmena vrednosti između dve strane. Jedna transakcija - ili čak serija transakcija - ne mora nužno da konstituiše odnos, jer odnosi zahtevaju uzajamno priznavanje i poznavanje između strana. Kada je svaka transakcija između kupca i dobavljača u suštini diskretna i anonimna, bez podataka o istoriji kupovine kupca koji se dugo registruju i neznatnim ili bez međusobnog prepoznavanja i priznavanja između kupca i zaposlenih u firmi, onda se ne može reći da postoji neki značajan marketing odnos.

Uz vrlo mali broj izuzetaka, potrošači koji kupuju proizvedena dobra za korišćenje u domaćinstvu to rade u diskretnim intervalima, posebno plaćajući prilikom svake kupovine i retko ulaze u formalni odnos sa originalnim proizvođačem - mada mogu uspostavljati odnos sa prodavcima ili trgovcima na malo koji im prodaju. Isto važi za mnoge usluge, koje se rangiraju od prevoza putnika do služenja hrane ili posete bioskopima, gde je svaka kupovina i upotreba diskretna događaj (8, str. 146-148). Transakcioni marketing koristi marketing miks pristup da privuče kupce.

2. Marketing zasnovan na bazi podataka. U ovom tipu marketinga, fokus je još uvek na tržišnoj transakciji, ali se sada uključuje razmena informacija. Prodavci se oslanjaju na informacionu tehnologiju - po mogućstvu u formi baze podataka ili Interneta - da uspostave odnos sa ciljnim kupcima i zadrže njihovu patronažu tokom vremena. Međutim, priroda ovih odnosa često nije tako tesna, sa komunikacijom koju pokreće i kojom upravlja prodavac. Tehnologija se koristi za: 1) identifikovanje i stvaranje baze podataka o sadašnjim i potencijalnim kupcima, 2) isporuku diferenciranih poruka zasnovanih na karakteristikama i preferencijama kupaca, i 3) praćenje svakog odnosa radi kontrole troškova sticanja kupaca i vrednosti veka života rezultirajućih kupovina. Mada se tehnologija može koristiti za personalizaciju odnosa, odnosi ostaju nekako daleko. Dobri primeri su komunalne usluge kao što su struja, gas i kablovska televizija (8, str. 148). Marketing zasnovan na bazi podataka koristi sredstva koja se zasnivaju na tehnologiji da bi ciljao na kupce i zadržao ih.

3. Interakcioni marketing. Tešniji odnos postoji u situaciji gde postoji direktna (licem u lice) interakcija između kupaca i predstavnika dobavljača (ili interakcija „od uva do uva” putem telefona). Mada usluga sama po sebi ostaje važna, vrednost se povećava putem ljudi i društvenih procesa. Interakcije mogu obuhvatiti pregovore i zajedničke uvide u oba smera. Ova vrsta odnosa postoji dugo u mnogim lokalnim sredinama, gde se kupac i prodavac poznaju i imaju poverenja jedan u drugog, rangirajući se od lokalne banke do stomatološke ordinacije. To je, takođe, uobičajeno kod mnogih usluga preduzeća preduzeću. I firma i kupac su spremni da ulože resurse (uključujući vreme) u uspostavljanje i održavanje uzajamno korisnog odnosa (8, str. 148).

4. Mrežni marketing. Ovaj tip marketinga događa se prvenstveno u kontekstu preduzeće preduzeću, gde firme angažuju resurse za razvoj pozicije u mreži odnosa sa kupcima, distributerima, dobavljačima, medijima, konsultantima, trgovinskim udruženjima, državnim agencijama, konkurentima i čak kupcima njihovih kupaca. Međutim, koncept umrežavanja je, takođe, relevantan u okruženju potrošačkog marketinga, gde se kupci podstiču da preporučuju davaoca usluga svojim prijateljima i poznanicima. Sami individualni kupci mogu uspostaviti odnose sa nekoliko različitih pojedinaca ili službi unutar firme dobavljača (8, str. 148-149). Mrežni marketing pozicionira firmu u povezujući skup odnosa među firmama.

Koncept marketinga odnosa se pojavio u literaturi iz oblasti marketinga kasnih 1970-ih i 1980-ih godina. Očito je da se fenomen marketinga odnosa može razmatrati u tri pravca, koji se mogu nazvati marketing odnosa, novi marketing odnosa i teorija mreže, čije su karakteristike sledeće (9, str. 185-186):

► **marketing odnosa:** dvosmerni odnos kupac-prodavac, koji nastoji da ignoriše ulogu ostalih elemenata u kanalu distribucije i ulogu ostalih steikholdera. Po ovom shvatanju, marketing odnosa je uspostavljanje, održavanje i jačanje odnosa sa kupcima. Marketing odnosa je skoro u celosti fokusiran na odnos kupac-prodavac i upoređivan je sa brakom.

► **novi marketing odnosa** (marketing odnosa plus steikholderi): marketing odnosa je još uvek dvosmeran, ali ide van odnosa kupac-prodavac kako bi obuhvatio sve aktivnosti marketinga usmerene ka uspostavljanju, razvoju i održavanju uspešnih odnosa razmene. Po Grenrosu (Grönroos) marketing odnosa je identifikovanje i uspostavljanje, održavanje i pojačavanje odnosa sa kupcima i ostalim steikholderima, uz profit, tako da se ostvare ciljevi svih uključenih strana. To se postiže putem uzajamne razmene i ispunjavanja obećanja (10, str. 11).

► **teorija mreže:** mnogo kompleksnija struktura mreže koja uključuje tri ili više aktera.

Marketing odnosa - ili kreiranje lojalnosti kupaca - postaje centralni fokus marketinga. Menadžeri su shvatili da se u dugom roku ne isplati kratkoročni pristup kupcima uz maksimiranje profita. Isplati se ulaganje u kvalitet, usluge kupcima i držanje postojećih kupaca zadovoljnim.

Strategije marketinga odnosa nisu pogodne za sve odnose kupac-prodavac. Prodavci generičkih proizvoda teško mogu uspostaviti odnose na tržištu gde kupci nemaju razloga da ostanu

lojalni jednom dobavljaču i rutinski tragaju za dobavljačem koji ima najniže troškove i/ili je najpristupačniji. Stepen u kojem će uspostavljanje kontinualnih odnosa predstavljati poželjnu strategiju marketinga zavisi od: 1) karakteristika proizvoda, 2) karakteristika kupaca, i 3) karakteristika dobavljača (2, str. 192-193).

Kako se marketing odnosa širio od visoko vrednih kapitalnih dobara ka relativno nisko vrednim potrošnim dobrima, ograničenja su postajala sve očiglednija. Relaciona razmena može biti nerealan posao u bilo kojoj od sledećih okolnosti: gde ne postoji razlog zašto bi kupac ikada želeo da se vrati prodavcu; gde kupci nastoje da izbegnu asimetričan odnos u kojem postaju zavisni od prodavca; gde proces kupovine postaje formalizovan na način koji sprečava prodavca da uspostavi odnose koji su zasnovani na društvenim vezama; gde samouverenost kupaca smanjuje potrebu za smanjenjem rizika koji je ishod uspostavljanja odnosa; i gde troškovi vezani za uspostavljanje odnosa dovode firmu u nepovoljnu situaciju sa aspekta troškova na tržištu koje je osetljivo na cenu. Iz perspektive društvenog blagostanja, odnosi su povezani sa antikonzurentskom praksom koja ograničava izbor kupca. Konačno, strategija marketinga odnosa koja funkcioniše na domaćem tržištu može doživeti neuspeh kada se nastupa na stranim tržištima (2, str. 204- 207).

1.3 Osnovni elementi savremenih odnosa kupac - prodavac

Integralni elementi marketinga odnosa su tri obećanja koja formiraju osnovu marketinga odnosa i četiri dimenzije modela marketinga odnosa.

Marketing odnosa se zasniva na obećanjima koja idu van jasnog uverenja koje očekuju potencijalni kupci. Čitav splet obećanja - van organizacije, unutar organizacije i u interakciji između kupca i prodavca - određuje da li će marketing susret biti pozitivan ili negativan i da li će da pojača ili oslabi postojeći odnos kupac - prodavac. Radi se o davanju obećanja, omogućavanju obećanja i održavanju obećanja.

Većina preduzeća *daje obećanja* potencijalnim kupcima putem *eksternog marketinga*, tj. marketing napora usmerenih ka kupcima, dobavljačima i ostalim steikholderima van organizacije. Ova obećanja komuniciraju šta kupac može da očekuje od proizvoda i usluga firme. Ona moraju biti realna i konzistentna. Firma koja daje nerealna obećanja često završava sa razočaranim kupcem, koji se verovatno neće potruditi da ponovo proba proizvod ili uslugu.

Preduzeće može slediti do kraja obećanje koje je dalo potencijalnim kupcima putem eksternog marketinga samo ako *omogućiti* ova *obećanja* putem *internog marketinga*. Interni marketing obuhvata napore u izboru talentovanih zaposlenih i njihovo snabdevanje sa neophodnim sredstvima, znanjima i motivacijom potrebnim za uspešno obavljanje posla. Organizacija koja ima dobre programe odnosa sa zaposlenima uspešnije će konkurisati od drugih koji zanemaruju te programe.

Svaka interakcija kupca sa preduzećem odigrava se u momentu istine, kada preduzeće pruža proizvod ili uslugu a kupac je prima. Ova akcija je definisana u glavi 1 kao proces razmene. Ova razmena, treća faza u odnosu kupac - prodavac koja sledi eksterni i interni marketing, određuje mesto na kojem preduzeće *održava (ispunjava)* svoja *obećanja*. Razmena je takode mesto gde se uspostavljaju dugoročni odnosi između kupca i prodavca. Preduzeće koje se ne drži svojih obećanja na mestu razmene u marketing procesu uništava svaku nadu u nastavak odnosa kupac - prodavac. Dok pozitivan susret doprinosi da se učvrsti dugoročni odnos, negativan susret ima uništavajući efekat.

Odgovornosti marketinga ne uključuju samo, ili predominantno, davanje obećanja i na taj način ubeđivanje kupaca kao pasivne suprotne strane na tržištu da deluju na dati način. Firma koja je preokupirana sa davanjem obećanja može da privuče nove kupce i uspostavi inicijalne odnose. Međutim, ako se obećanja ne ispunjavaju, postojeći odnos se ne može održati i ojačati.

Ispunjavanje obećanja koja su data je podjednako važno kao sredstvo ostvarenja zadovoljstva kupca, zadržavanje baze kupaca i dugoročne profitabilnosti.

Davanje i ispunjavanje obećanja je svakako izuzetno važno, ali uspostavljanje odnosa zahteva nešto više od obećanja. Sve vrste odnosa zavise od uspostavljanja *emotivnih veza* između učesnika. Identifikovane su četiri ključne dimenzije marketinga odnosa: obavezivanje odnosno uspostavljanje tesnih odnosa (kao među članovima porodice), empatija (uživljavanje u psihičko stanje drugoga), reciprocitet i poverenje.

Obavezivanje predstavlja želju da se nastavi odnos i nastojanje da se osigura njegov dugoročni uspeh. Važno je da se odnos nastavi, kako bi partneri mogli da izvlače koristi koje odnos donosi svakom od njih. Dve strane se moraju jedna drugoj obavezati, da bi uspostavile dugoročni odnos. Drugim rečima, uzajamni interesi ili zavisnosti između strana moraju biti dovoljno snažni da ih povezuju. Ako su obaveze ili garancije slabe, onda je odnos u stalnoj opasnosti da se u svako doba raspadne. Snažnije obaveze povećavaju poverenje strana u odnos.

Empatija - sposobnost da se situacija posmatra iz perspektive druge strane, uživljavanje u njeno psihičko stanje - je još jedna ključna emotivna karika u uspostavljanju odnosa.

Svaki dugoročni odnos podrazumeva neko davanje i uzimanje, uzajamno popuštanje, kompromis između strana; čine se uzajamni ustupci. Ovaj proces uzajamnog popuštanja, nazvan *reciprocitet*, postaje mreža obaveza među stranama u odnosu, povezujući ih sve čvršće. Na primer, kada predstavnik prodaje neke firme za proizvodnju aparata za domaćinstvo pregovara sa klijentom o uslovima kupovine novog aparata za domaćinstvo, može da snizi cenu za 5% ako je kupac spreman da ubrza plaćanje fakture po njenom prispeću.

Poverenje je, konačno, lepak koji tokom dugog perioda održava odnos zajedničkim. *Poverenje* odražava stepen uverenosti jedne strane da se može osloniti na poštenje druge strane. Kada strane idu do kraja sa obavezama, one pojačavaju poverenje i odnose. Međutim, kada ne mogu da ispune preuzete obaveze, onda slabi poverenje. Snažnije poverenje dovodi do veće saradnje između strana u odnosu. Na primer, ako kupac obeća da plati preuzetu robu za 30 dana, a račun ostane neplaćen 90 dana kasnije, svako poverenje koje je postojalo između vas i vašeg klijenta sigurno će biti vrlo uzdrmano. Sigurno ćete oklevati da ponudite iste ustupke u budućem prodajnom odnosu sa ovim kupcem (6, str. 338-339).

Primarni *cilj* marketinga odnosa je stvaranje i održavanje baze kupaca koji su profitabilni za organizaciju. Da bi se postigao ovaj cilj, firma će se usmeriti na *uspostavljanje, održavanje i pojačavanje odnosa sa kupcima*. U okviru ovoga, prvi cilj marketinga odnosa je da se ostvari puna vrednost za vreme životnog veka svakog kupca, a drugi cilj je da se poveća vrednost veka života svakog kupca i da se stalno povećava iz godine u godinu. Treći cilj je da se višak profita ostvaren iz uspešnog ostvarenja prva dva cilja iskoristi za sticanje novih kupaca, uz sve niže troškove njihovog privlačenja. Cilj je dugoročan, profitabilan opstanak. On se može ostvariti marketingom koji je usmeren na kupca. Svaki posao počinje i završava se sa kupcem. Na početku, bio je kupac. Na kraju, biće kupac. Preduzeće koje ima najviše kupaca - pobeđuje.

2 RAZLOZI ZA RAZVOJ MARKETINGA ODNOSA

Brojni su razlozi doveli do razvoja marketinga odnosa (1, str. 109-110; 5, str. 63-65; 11, str. 43-46).

1. Opadanje troškova informacione tehnologije. Dostignuća u informacionoj tehnologiji imala su dramatične efekte u razvoju aktivnosti marketinga odnosa. Za nekoliko proteklih godina, troškovi držanja i razvoja baze podataka o kupcima su više nego prepolovljeni, a nastaviće i dalje da padaju. Kompjuterska tehnologija je doživela značajna poboljšanja, kako u kapacitetu tako i u troškovima skladištenja. Troškovi za održavanje podataka o kupcu u fajlu kompjutera pali su od 10 dolara u 1977. godini na manje od centa do 1990. godine. Ova poboljšanja

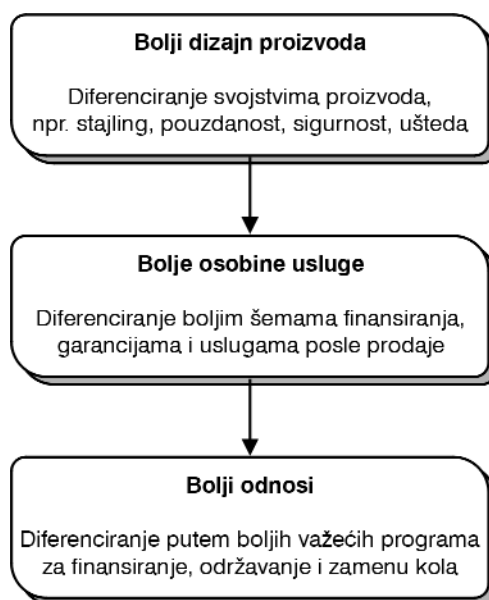
omogućavaju baš ono što je potrebno prodavcu da bi pratio njegove kupce. Preduzeća su sada sposobna da vrlo brzo saznaju status određenog kupca, npr. strukturu njegovog ranijeg naručivanja, preferenciju proizvoda i profitabilnost. Sadašnji i budući razvoj kompjutera, kada se usmere na održavanje baze podataka o kupcima, učiniće za marketing ono što je parna mašina učinila za proizvodnju. Uz ovo treba imati u vidu da i troškovi telekomunikacija takode opadaju, mada ni izbliza tako oštro. To će omogućiti preduzećima da uđu u individualne dijaloge sa njihovim kupcima preko direktne pošte i sve više preko elektronskih sredstava.

2. Mogućnost stvaranja visokokvalitetne baze podataka. Preduzeća mogu da stvore sopstvenu bazu podataka putem pošte, upitnika i promocije, da je kupe od specijalista koji se time bave, ili - što je najčešće - urade i jedno i drugo. Neke od ovih baza podataka sadrže sasvim detaljne informacije, kao što su tip i starost auta, veličina i bliža okolina kuće, ljubimci koji se poseduju, frekvencija i lokacija prolaznika itd. Kompletna baza podataka, na primer, Donnelleya u SAD obuhvata 87 od 95 miliona domaćinstava u zemlji, sadrži 124 miliona potrošača sa kućnim adresama, 64 miliona vlasnika automobila itd.

Informaciona tehnologija je zapravo ta koja je omogućila marketing odnosa. Marketing podaci, sami po sebi, imaju malu vrednost: oni su jednostavno činjenice ili statistika. Da bi se ti podaci preveli u informaciju - podaci koji su organizovani na način koji vodi ka marketing akciji - moraju biti nepristrasni, blagovremeni, vezani za problem, dostupni i organizovani i prezentirani na način koji pomaže menadžeru marketinga da donese odluku koja vodi marketing akciji.

3. Promena fokusa marketinga - od naglašavanja proizvoda ka naglašavanju odnosa. Na sve konkurentnijim tržištima, da bi se diferencirali proizvodi jedne organizacije od njenih konkurenata nije dovoljno da proizvodi budu samo dobri. Potrebno je mnogo više. Na primer, u sektoru automobila, proizvođači su tradicionalno diferencirali njihove automobile na bazi superiornih obeležja dizajna kao što su stajling, brzina i pouzdanost. Kada je većina kompanija jednom dostigla uobičajeni standard dizajna, pažnja se pomerila na diferenciranje preko pružanja superiornih dodatnih usluga, kao što su garancije, servis i krediti. Kada su jednom ove usluge postale norma za sektor, mnogi proizvođači automobila su pokušali da diferenciraju njihove automobile na bazi superiornih odnosa. Tako većina glavnih proizvođača automobila sada nudi kupcima kompletan paket, koji sadrži finansiranje kupovine kola, osiguranje, održavanje i zamenu kola posle određenog perioda (slika 2-1). Za mnoge, kupovina kola posle određenog perioda (3, 5 ili 10 godina) pretvorila se u kontinualni odnos sa proizvođačem automobila za pružanje svih usluga koje stavljaju kupcu kola na raspolaganje.

4. Metodi proizvodnje JIT su postali vrlo rašireni u razvijenim privredama, zahvaljujući podsticaju koji su dale proizvođačke kompanije Japana. Često ima smisla da proizvođač drži delove za montažu na apsolutnom minimumu. Na ovaj način vezuje manje sredstava, potreban mu je manji skladišni prostor i manji je rizik da će zalihe postati zastarele. Tako, umesto da drže velike zalihe delova za ugradnju, proizvođači aranžiraju njihovu isporuku „baš na vreme”, u momentu kada treba da se upotrebe za proces proizvodnje. Nije neuobičajeno da se nađu proizvođači automobila koji primaju partije delova koji će se za jedan sat ugraditi u auto. JIT sistem zahteva tesnu saradnju između dobavljača i kupca, koja se ne može lako postići ako bi se svaka transakcija individualno ugovarala. Veoma je bitno da postoji neka forma odnosa između njih. Mada je JIT u suštini koncept sektora proizvodnje, njegovi efekti su bili da što više približi sektore proizvodnje i usluga. JIT podrazumeva sistem proizvodnje u kojem proizvodni kapacitet postaje odmah neiskorišćen, ako se komponente ne isporuče u pravo vreme. Sektori usluga se suočavaju sa vrlo sličnim problemom neiskorišćenog rezultata. JIT unutar proizvodnog sektora nudi, takode, mnoge mogućnosti uslužnim firmama koje organizuju logistiku isporuke materijala po sistemu JIT.



Slika 2-1 Promena fokusa marketinga od naglaska na proizvod ka naglasku na odnos - ilustracija na sektoru automobila (1, str. 110)

5. Mogućnost da se proizvodi i usluge ekonomično razvijaju po meri kupca. Mada je kretanje proizvođača ka „masovnoj proizvodnji različitosti” umnogome bilo prenaplašeno, sigurno je da su se poboljšale tehnike za efikasniju izradu proizvoda u malom obimu. Prošla naklonost ka proizvodnji velikog obima identičnih proizvoda (ekonomija skale, skalifikacija) sve se više istiskuje proizvodnjom proizvoda po željama malih tržišnih segmenata (ekonomija mikroskale, demasifikacija proizvodnje).

Sa trijumfom individualizma idu sve veći zahtevi za usklađivanje ponude proizvoda sa potrebama potrošača i obaveza da se ponudi izbor. Ta potreba da se ponudi izbor već je uočena kod mnogih proizvođača. Proizvođači su reagovali sa nealergijskom kozmetikom, odećom sa monogramima, hotelskim sobama za nepušače, stotinama različitih pakovanja pasti za zube, hiljadama različitih opcija kod automobila itd. Mnogi ističu da su prošla vremena kada su potrošači bili zadovoljni sa crnim telefonom, belim frižiderom i zelenim čekom. Danas, u većini zemalja razvijenog sveta, proizvod za svakog nije proizvod ni za koga.

Pa ipak, ovaj trend treba veoma pažljivo razmotriti. Nasuprot rastuće sposobnosti da se proizvodi rade po meri kupca, realnost je da je proizvodnja manjeg broja vrsta proizvoda u velikim količinama (masovna proizvodnja) uvek efikasnija. Uočavajući želju potrošača za većom vrednošću i ravnotežom između cene i izbora, mnogi vodeći proizvođači su za nekoliko puta svesno suzili lepezu mogućih izbora.

Usluge je obično mnogo lakše ekonomično pružati prema potrebama grupa ili pojedinaca, posebno sa opadanjem troškova informacione tehnologije.

6. Poboljšano merenje ekonomija kupca. Najjednostavniji razlog zašto firme pokušavaju da uspostave odnose sa njihovim kupcima je taj što je, u načelu, mnogo profitabilnije zadržati postojeće kupce nego stalno tragati za regrutovanjem novih kupaca koji bi zamenili one koji su otišli. Postoji mnogo načina za izračunavanje efekata na profite kompanija čak umerenog poboljšanja u stopi po kojoj kupci prelaze kod konkurenata, odnosno u povećanju stope zadržavanja kupaca. Zbog značaja ovog faktora, on se detaljno obrazlaže u nastavku izlaganja.

3 DEFINISANJE I STVARANJE VREDNOSTI ZA KUPCA

3.1 Definisanje vrednosti za kupca

Pre nekoliko decenija, Drucker, neosporni autoritet u oblasti menadžmenta, je pronicljivo primetio, kako je već u glavi 1 napomenuto, da je prvi zadatak preduzeća „da kreira kupce”. On kaže: „Ima samo jedna jedina ispravna definicija cilja preduzeća, a to je stvaranje tržišta Kupac je osnova preduzeća, on ga održava u životu ... On je zapravo „poslodavac”... Budući da je cilj svakog preduzeća stvaranje potrošača i osvajanje mušterija, postoje samo dve - i samo te dve - funkcije preduzeća: marketing i potrošačima nuditi uvek nešto novo. To su dve preduzetničke funkcije” (12, str. 48-49).

Međutim, stvaranje kupaca može biti težak zadatak. Na tome danas rade mnoga preduzeća, tako da se današnji kupci susreću sa gotovo nepreglednim nizom izbora proizvoda i maraka, cena i dobavljača. Preduzeće mora da odgovori na ključno pitanje: *Kako potrošači vrše njihove izbore?* Odgovor je da potrošači biraju marketing ponudu koja im nudi najvišu vrednost. Kupovina treba da se „isplati”. Kupci su ljudi koji maksimiraju vrednost u okviru granica ispitanih troškova i ograničenog znanja, mobilnosti i raspoloživog dohotka. Oni formiraju očekivanu vrednost i deluju na osnovu nje. Onda porede stvarnu vrednost koju dobijaju konzumirajući proizvod sa očekivanom vrednošću i to utiče na njihovo zadovoljstvo i ponašanje pri ponovnoj kupovini.

Vrednost za kupca se može definisati kao kombinacija koristi i žrtava koje se događaju kada kupac koristi proizvod ili uslugu da bi podmirio određene potrebe (*vrednost = koristi - žrtve*). Sagledane koristi su neka kombinacija fizičkih atributa, atributa usluga i raspoložive tehničke podrške u vezi sa korišćenjem proizvoda, kao i ostali indikatori uočenog kvaliteta. Sagledane žrtve uključuju sve troškove sa kojima se kupac suočava kada kupuje: nabavna cena, troškovi sticanja, prevoz, instalacija, obrada porudžbine, opravke i održavanje, rizik greške ili lošeg funkcionisanja.

Koncept vrednosti za kupca usmerava menadžere da se pobrinu za proizvode i usluge koji zadovoljavaju potrebe kupaca. Što je bolji sklad između proizvoda i potreba kupaca, to je vrednost za kupca viša, a viša vrednost za kupca povećava verovatnoću da će kupci nastaviti da kupuju i koriste proizvod u budućnosti. Vrednost za kupca je, otuda, integralni koncept za fokusiranje stratejskih odluka menadžera i stalnih napora na poboljšanju. Razumevanjem procesa kupčevog vrednovanja i korišćenja, menadžeri će donositi bolje stratejske odluke i ostvarivati bolji fokus za njihove stalne napore na poboljšanju usluživanja kupaca. Oni čak mogu da poboljšaju sopstveno ponašanje pri kupovini kao kupci.

Pod pretpostavkom da imaju izbor, kupci će ostati lojalni firmi sve dotle dok dobijaju veću *vrednost* u odnosu na ono što očekuju od konkurentskih firmi. Percipirana (sagledana) vrednost je ukupna ocena koristi proizvoda od strane kupca zasnovana na percepcijama onoga šta je dobijeno i šta je dato, tj. korist umanjena za žrtve učinjene da bi se do te koristi došlo. Vrednost predstavlja kompenzaciju za kupca između komponenti „davanja” i „primanja”. Potrošač će verovatno ostati u odnosu kada ono što dobija (kvalitet, zadovoljstvo, specifične koristi) nadmašuje ono što daje (novčani i nenovčani troškovi). Kada firme mogu konzistentno da ponude vrednost sa stanovišta kupca, kupac, jasno, ima koristi i ima pobudu da ostane u odnosu.

Svako preduzeće koje pokušava da pruži konkurentsku vrednost svojim kupcima, treba to da ostvari putem razumevanja njihovih potreba i aktivnosti koje čine kupčev lanac vrednosti. Ako to ne može, zadatak pružanja prave vrednosti pravim kupcima može da kulminira u hazardnoj igri, gde su šanse dobijanja bitke za lojalnost kupca veoma ograničene. Ma koliko mogla biti jedinstvena ponuda, njeno ostvarivanje može biti rasipanje novca i vremena, ako se sa aspekta koristi ne uklapa u aktivnosti, sekvence i karike u kupčevom lancu vrednosti.

Pretpostavlja se da je zadovoljstvo kupca jedan od najvažnijih kriterija za lojalnost kupca. Zadovoljstvo zavisi od vrednosti. Videli smo da se vrednost može definisati kao ono što kupac dobija za ono što plaća, odnosno kao odnos doživljenih koristi i učinjenih žrtava. Otuda, ako zadovoljstvo kupca zavisi od vrednosti, onda takođe mora zavistiti i od ukupnih troškova ili žrtve. Tvrdi se da kupci više vrednuju sniženje u troškovima nego odgovarajuće povećanje u koristima. Iz prednjeg proizilazi da su potrebni novi pristupi da bi se kreirala lojalnost kupca. Ne možemo razmatrati samo ono što mi pružamo kupcu, već se moramo koncentrisati i na žrtvu koju kupac mora da učini. Uobičajeni pristup strategija dodavanja vrednosti je da dobavljač dodaje tehničke karakteristike proizvodu ili prateće usluge osnovnom proizvodu, tako da se povećava ukupna vrednost. Međutim, pristup „dodavanja veće vrednosti” može biti doveden u pitanje. Uvođenje „dodataka” koji nisu podstaknuti potrebama kupaca nikada ne može biti ništa više do kratkoročno rešenje. Mogu se privući novi kupci i povećati tržišno učešće, ali će biti izuzetno teško uspostaviti neki čvrši dugoročni odnos. Radeći na ovaj način, preduzeće se samo izlaže dodatnim troškovima, koji se mogu pokriti zaračunavanjem više cene. Sa aspekta kupca ništa se stvarno ne menja. On dobija više, ali mora više i da plati - i sagledana vrednost ostaje otprilike ista. Kupci na ovaj način ne dobijaju nepobitan razlog za ponovnu kupovinu. Cilj - da se bude različit od konkurenata pružanjem više vrednosti - se ne ostvaruje, a resursi potrošeni na razvoj proizvoda neće doneti nikakav prinos. Konačan cilj dodavanja više vrednosti osnovnom proizvodu, tj. jačanje lojalnosti kupca, teško će se postići ukoliko to dodavanje vrednosti nije usmereno ka kupcu.

Ponuda firme se može posmatrati kao „nosač vrednosti” i, da bi ostvarila održivu konkurentsku prednost, firma mora da ponudi ponudu za koju kupci smatraju da nudi višu neto vrednost od ponude konkurenata. Međutim, sa aspekta marketinga odnosa interesantno je pitanje kako se definiše proizvod ili ponuda. Tradicionalni pristupi koji opisuju ukupnu ponudu firme ili uvećani proizvod kao osnovni proizvod podržan pratećim uslugama ili dobrima posmatra samo jednu epizodu u odnosu sa kupcem. Ne uzima se u obzir *relacioni aspekt* kao sastavni deo ponude. Vrednost uspostavljenog odnosa takođe treba da se uzme u obzir kada se analizira pružena ponuda i način na koji on utiče na kupčevu percepciju vrednosti. Smatra se da sam odnos može imati značajan efekat na ukupnu uočenu vrednost. U tesnim odnosima kupac verovatno pomera fokus od ocene posebnih ponuda ka oceni odnosa kao celine. Osnovni posao firme je, naravno, fundamentalan ali ne mora biti i konačni razlog za kupovinu od datog dobavljača. Razlog za kupovinu može biti jednostavno zbog toga što kupac ima poslovni odnos sa ovim dobavljačem i čak ako ponuda i nije egzaktno ona koja se traži, uključene strane će nastojati da dođu do sporazuma koji udovoljava ciljevima obe strane. U ovoj situaciji menja se poenta diskusije. Nije pitanje koju vrstu ponude firma nudi - već koju vrstu odnosa je firma sposobna da uspostavi.

Odnos između dobavljača i kupca može imati snažan uticaj na sagledavanje vrednosti. Sledeća jednačina uključuje odnos kao značajnu dodatnu komponentu u vrednosti [*vrednost = (koristi - štete) • odnos*]. Na primer, medicinske usluge koje pruža dugogodišnji lekar porodice mogu se smatrati vrednijim od istih usluga koje pruža neko ko je nepoznat. U dugoročnom odnosu sa dobavljačem koncept koristi dobija dublje značenje. Govorimo o stvarima kao što su poverenje, familijarnost, odanost, vernost, kontinuitet i prijateljstvo koje umnogome mogu da utiču na percepcije vrednosti. One skupa povećavaju poverenje u dobavljača i time podržavaju i podstiču lojalnost kupca. Posle nekoliko uspešnih transakcija (gde je kupac zadovoljan), kupac počinje da se oseća sigurnim sa dobavljačem - poverenje je stvoreno. Kupac zna da je ta firma sposobna da ispuni njegove potrebe i želje i siguran je da će se firma pobrinuti za obaveze koje je preuzela. Mnoga preduzeća ne razmatraju uvek ove fundamentalne aspekte uspostavljanja odnosa sa kupcima, mada je to nešto što svaka firma treba da sledi da bi zadržala

mušterije. Sigurnost, poverenje, kontinuitet i odanost doprinose smanjenju žrtve kupca i to je nešto što kupci smatraju veoma bitnim i vrlo vrednim.

Kupci kupuju od firme za koje veruju da nude najvišu vrednost koja se isporučuje kupcu - razliku između ukupne kupčeve vrednosti i ukupnih kupčevih troškova (slika 2-2). Vrednost koja se isporučuje kupcu je potrošačeva procena ukupne sposobnosti proizvoda da zadovolji njegove potrebe. Razlika između ukupne kupčeve vrednosti i ukupnog kupčevog troška marketing ponude je „profit” za kupca.

Ukupna vrednost za kupca	(Vrednosti proizvoda, usluga, kadrova i imidža)
– Ukupan kupčev trošak	(Novčani, vremenski, energetski i fizički troškovi)
= Kupčeva isporučena vrednost	(„Profit” za kupca)

Slika 2-2 Vrednost koja se daje kupcu (13, str. 570)

3.2 Alternative za stvaranje vrednosti

Različiti autori imaju različite vizije o tome kako povećati vrednost koja se pruža kupcima. Ako podemo od prethodne definicije vrednosti, rešenje je sasvim jednostavno i lako. Preduzeće može bilo da pruži više koristi uz iste troškove ili smanji žrtve uz iste koristi.

Povećanje koristi za kupca znači dodavanje nečega osnovnom proizvodu što kupac smatra važnim, korisnim i jedinstvene vrednosti. Dobar kvalitet osnovnog proizvoda plus prateće usluge (doprema do stana, programi obuke, garancije i ostale posleprodajne usluge itd.) povećavaju koristi za kupca i to pozitivno utiče na kvalitet koji uočava kupac. Koristi i žrtve bi se mogli posmatrati kao dva elementa koji su uzajamno zavisni - povećanje koristi trebalo bi da dovede do smanjenja žrtava putem minimiziranja troškova koji su uključeni i pojedinačne transakcije i u odnos kao celinu. Problem je, međutim, da se pronade alternativa za nudenje superiorne vrednosti koja poboljšava rezultate poslovanja preduzeća kao i koristi kupaca u dugom roku.

Rasprave o strategijama koje dodaju vrednost usmeravaju se na to kako dodati više vrednosti osnovnom proizvodu. Interesantno je, takođe, ispitati kako firma može da poveća vrednost svoje ponude smanjenjem žrtava kupaca. Smanjenje žrtve ili napora koje treba da podnese kupac da bi kupio proizvod na nivou transakcije uključuje aktivnosti kao što su sniženje aktuelne cene, povećanje ugodnosti kupovine (isporuka kupljene robe kupcu, povećanje raspoloživosti promenom radnog vremena i sl.). Međutim, kada se kupuju materijalni proizvodi ili usluge, postoji nekoliko događaja koji mogu povećati ukupne troškove kupca, troškove kojih kupac nije svestan kada donosi odluku o kupovini. Ovi događaji uključuju ekstra, neočekivane i često nepotrebne troškove za kupca. Pravi se razlika između tri vrste troškova odnosa sa dobavljačem: direktni, indirektni i psihološki troškovi. **Direktni troškovi odnosa** su troškovi održavanja odnosa, npr. premija osiguranja, zaduženje za posedovanje računa u banci, pretplata itd. **Indirektni troškovi odnosa** predstavljaju troškove za odloženu isporuku, troškove vremena koje je potrebno za izdvajanje neispravnih faktura itd. **Psihološki troškovi odnosa** su kognitivan (misaoni) napor koji je potreban za brigu o tome da li će dobavljač da ispuni svoje obaveze ili ne, vreme koje je potrebno za pronalaženje rešenja problema nastalih zbog lošeg funkcionisanja itd. Preduzeće treba da pokuša da minimizira ove troškove za kupca i tako poveća uočenu vrednost.

Okvir vrednosti isporučene kupcu se primenjuje na mnoge situacije i naišao je na široko prihvatanje. On sugerise da prodavac mora prvo da proceni ukupnu kupčevu vrednost i ukupan kupčev trošak povezan sa njegovom sopstvenom i konkurentskom marketing ponudom da bi odredio kako se njegova sopstvena ponuda vaga prema isporučenoj vrednosti kupcu. Ako

prodavac dođe do saznanja da konkurenti isporučuju veću vrednost, onda ima dve alternative. Može pokušati da poveća ukupnu kupčevu vrednost putem jačanja ili povećanja koristi proizvoda, usluga, osoblja ili imidža ponude. Ili može da smanji ukupan kupčev trošak putem reduciranja svoje cene i uprošćavanja procesa naručivanja i isporuke (13, str. 570-572; 14, str. 38).

Kupci mogu biti angažovani u procesu vrednovanja pre, za vreme i posle kupovine i upotrebe proizvoda. Otuda menadžeri mogu biti veoma zainteresovani za merenje kupčevih percepcija vrednosti na tri tačke u vremenu: 1) u tački izbora između alternativnih proizvoda, kada kupac anticipira vrednost, 2) tokom upotrebe proizvoda, i 3) posle upotrebe proizvoda, kada kupac ocenjuje realizovanu vrednost.

To može da pomogne da se napravi razlika između realizovane vrednosti i anticipirane vrednosti, pošto se ove menjaju tokom tri tačke u vremenu. *Anticipirana vrednost* je vrednost koju kupci predviđaju da će dobiti u budućnosti, ako kupe i koriste određeni proizvod. Izbor je često zasnovan na anticipaciji koristi i žrtvi, i kupci mogu da naprave relativna poređenja alternativa proizvoda i izaberu onu koja nudi najbolju anticipiranu vrednost. *Aktuelna vrednost* se realizuje kada kupac jednom stekne i koristi proizvod. Ocena tokom i posle upotrebe može da ima za rezultat zadovoljstvo ili nezadovoljstvo sa realizovanom vrednosti, koja, u stvari, utiče na buduću anticipiranu vrednost i kasnije izbore (15, str. 188).

Kao što smo videli, vrednost za kupca je kombinacija koristi i žrtava koje se javljaju kao posledica kupčevog korišćenja proizvoda ili usluge da zadovolji izvesne potrebe. Što proizvod više odgovara potrebama kupca kada ga koristi, to je viša vrednost za kupca. Vrednost za kupca utiče na kupčeve izbore pre upotrebe proizvoda i određuje ocene posle upotrebe (zadovoljstvo i nezadovoljstvo) i ponašanja posle upotrebe (ponovna kupovina, usmena propaganda i reklamacije). Tokom vremena, ove ocene i ponašanja kolektivno određuju ekonomsku sudbinu organizacije. Organizacija ne može da egzistira bez kupaca, ali pružanje najbolje vrednosti kupcu može da ostvari znatnu rentabilnost. Prema tome, vrednost za kupca je strateški važna za svaki posao.

Svaka aktivnost organizacije treba da bude usmerena ka vrednosti za kupca. Ako radi kreativno, menadžer koji formuliše strategiju vrednosti za kupca može da otkrije nove tržišne mogućnosti. Preduzeće može da opslužuje kupce putem razvoja proizvoda i usluga kao odgovor na menjajuće potrebe kupaca. Preduzeće može, takode, da ugoditi kupcima putem inoviranja novih proizvoda i usluga da bi podmirilo stabilnije, dugotrajne potrebe kupaca. Menadžeri moraju pažljivo da razmotre da li da reinvestiraju ili dezinvestiraju organizacije koje opslužuju stagnantna tržišta. Neka tržišta jednostavno ne mogu biti revitalizovana. Ponekad menadžeri moraju da preusmere resurse da opslužuju sasvim nova tržišta. Drugi put moraju da preusmere resurse da opslužuju isto tržište, ali na drugačiji način. Pogrešna računica može da transformiše dragocene resurse u bezvredne zalihe i odvarti menadžere od vrlo unosnih mogućnosti.

Najbolji način da se osigurate da će kupci da izaberu vaš proizvod ili uslugu je da pružite više koristi i manje šteta od konkurišućih alternativa. Počnite sa izborom prave vrednosti za obezbeđivanje i kreirajte dizajne da podmirite važne potrebe kupaca. Onda pružite najbolju raspoloživu vrednost putem proizvodnje proizvoda koji udovoljava dizajnu. Da bi „nudenje najbolje vrednosti” učinili stratežijском namerom organizacije, menadžeri moraju da shvate fenomen kupčeve vrednosti. To je ključ za opstanak i prosperitet organizacije (15, str. 201-203).

4 ZADRŽAVANJE KUPACA (RETENCIONI MARKETING)

Jednostavno rečeno, zadržavanje kupaca se odnosi na usmeravanje marketing napora firme ka bazi postojećih kupaca. Nasuprot traganju za novim kupcima, firma koja se angažuje u naporima

zadržavanja kupaca radi na zadovoljavanju postojećih kupaca i daljem razvoju odnosa između firme i njenih sadašnjih kupaca.

Skorije interesovanje za zadržavanje kupaca dovelo je do namnožavanja termina vezanih za marketing, uključujući tu marketing frekvencije, marketing odnosa i marketing posle inicijalne prodaje (aftermarketing). Retencioni marketing ima svoju ulogu u okviru svakog od ovih konceptata. U nastavku izlaganja detaljnije se obrazlažu uloga i značaj retencionog marketinga.

Obe strane u odnosu kupac/firma mogu imati koristi od zadržavanja kupaca, tj. nije samo u najboljem interesu *organizacije* da izgradi i održava bazu lojalnih kupaca, već i sami *kupci* imaju koristi iz dugoročnog udruživanja.

4.1 Koristi za kupce

Pod pretpostavkom da imaju izbor, kupci će ostati lojalni firmi sve dotle dok dobijaju veću *vrednost* u odnosu na ono što očekuju od konkurentskih firmi. Percipirana vrednost je ukupna ocena koristi proizvoda od strane kupca zasnovana na percepcijama onoga šta je dobijeno i šta je dato, tj. korist umanjena za žrtve učinjene da bi se do te koristi došlo (5, str. 37-40). Vrednost predstavlja kompenzaciju za kupca između komponenti „davanja” i „primanja”. Potrošač će verovatno ostati u odnosu kada ono što dobija (kvalitet, zadovoljstvo, specifične koristi) nadmašuje ono što daje (novčani i nenovčani troškovi). Kada firme mogu konzistentno da ponude vrednost sa stanovišta kupca, kupac, jasno, ima koristi i ima pobudu da ostane u odnosu.

1. Smanjenje rizika i stresa. Pored specifičnih koristi dobijanja vrednosti usluge, kupci takođe imaju koristi od dugoročnih odnosa zbog toga što takva udruživanja doprinose osećaju blagostanja i kvalitetu života. Uspostavljanje dugoročnog odnosa sa davaocem usluge može da smanji stres potrošača kada se, ako uopšte, rešavaju inicijalni problemi; podmiruju specijalne potrebe; i potrošač uči o onome što očekuje. To posebno važi za kompleksne usluge (npr. pravne, medicinske, obrazovanje), usluge gde je veoma prisutan ego (npr. stajling frizure, klub zdravlja, program za skidanje težine) i za usluge koje zahtevaju velika ulaganja (npr. korporativno bankarstvo, osiguranje, arhitektura). Kupovine takvih usluga su potencijalno visoko rizične zbog toga što loš izbor ima snažne negativne posledice za kupca, te će on otuda tražiti stalni odnos sa proverenim davaocem usluga. Vremenom, potrošač stiče poverenje u davaoca usluge, može da računa na konzistentan nivo kvaliteta usluge i oseća se komforno u odnosu (10, str. 173).

2. Viši kvalitet usluge. Uspostavljanje dugoročnog odnosa sa davaocem usluge može, takođe, imati za rezultat viši nivo usluge. Ovo zbog toga što davalac usluge postaje upoznat sa zahtevima kupca. Na primer, doktor poznaje istoriju bolesti njegovih pacijenata, a frizer nauči o preferencijama njegovih mušterija. Saznanja o kupcu stvorena tokom serije uslužnih susreta olakšavaju prilagođavanje usluge specijalnim potrebama svakog kupca.

3. Izbegavanje troškova prelaska. Ljudska priroda je takva da većina nas više voli da ne menja davaoca usluga, posebno ako mnogo uložimo u uspostavljanje tog odnosa. Ako nas davalac usluga poznaje, ako zna naše preferencije i ako je prilagodio usluge da bi udovoljio našim potrebama vremenom, onda promena davaoca može da znači obuku novog davaoca po svim ovim faktorima i prihvatanje mogućnosti grešaka koje će se učiniti dok novi davalac ne nauči da nam se prilagođava. Troškovi prelaska su obično visoki, kako u novcu, tako i psihološki i u vremenu. U stvari, jedan od stresnih i aspekata koji mogu da unesu kolebanje pri promeni lokacije na novo geografsko područje je potreba da se uspostave novi odnosi sa davaocima usluga kao što su banke, škole, trgovci na malo, doktori i frizeri.

4. Društvene i statusne koristi. Većina potrošača (bilo pojedinaca ili preduzeća) ima mnogo zahteva za njihovo vreme i novac koji međusobno konkurišu i stalno tragaju za načinima da izbalansiraju i pojednostave odlučivanje kako bi poboljšali kvalitet njihovog života. Kada mogu da održavaju odnose sa davaocem usluge, onda oslobađaju vreme za druga interesovanja i

prioritete. Pošto su mnogi uslužni susreti takode i društveni susreti, ponovljeni kontakt može poprimiti kako ličnu tako i profesionalnu dimenziju. U takvim okolnostima, kupci proizvoda i usluge mogu uspostaviti odnose koji su slični ličnom prijateljstvu.

U nekim dugoročnim odnosima kupac/firma, davalac usluga može zaista postati deo sistema za socijalnu podršku potrošaču (na primer, šef restorana koji lično poznaje svoje goste). Ovaj tip ličnih odnosa može pružiti posebne usluge, maksimalno prilagođene potrebama kupaca.

4.2 Koristi za organizaciju

Koristi za organizaciju od stvaranja, održavanja i daljeg razvijanja baze lojalnih kupaca su brojne. Postojeći lojalni kupci su daleko najdragoceniji, jer oni: 1) generiraju dugoročne prilive prihoda (visoka vrednost veka života), 2) nastoje da kupuju više od novih kupaca i kupuju širi spektar proizvoda zbog poznavanja ukupne linije proizvoda firme, 3) nastoje da povećaju potrošnju tokom vremena, 4) mogu biti spremni da plate premijsku cenu, 5) omogućavaju uštedu u troškovima pošto je zadržavanje kupaca obično znatno jeftinije od privlačenja novih kupaca, tj. ne uključuju se troškovi dolaženja do novog posla, 6) manje koštaju da se usluže, pošto poznaju sistem poslovanja preduzeća i efikasno ga koriste, i 7) preporučuju proizvode preduzeća drugim kupcima, zalažući se za organizaciju putem pozitivne usmene propagande, uz neznatne troškove za organizaciju.

Lojalni kupci su najvrednija imovina preduzeća. Studije pokušavaju da izmere vrednost lojalnih kupaca. Kada bi menadžeri znali koliko stvarno košta gubljenje kupaca, onda bi mogli da ocene verovatnu isplativost investicija učinjenih da kupci budu zadržani, srećni i zadovoljni. Nažalost, današnji sistemi računovodstva ne obuhvataju vrednost lojalnog kupca. Jedan od načina dokumentovanja vrednosti lojalnih kupaca je da se proceni povećana vrednost ili profit koji se javljaju sa svakim dodatnim kupcem koji pre ostaje lojalan firmi nego što prelazi kod konkurencije.

Preduzeća moraju da znaju da je u njihovom sopstvenom interesu da vežu kupce za sebe, da posvete dužnu pažnju stopi po kojoj ih njihovi kupci napuštaju (*stopi po kojoj gube kupce*) i preduzmu korake da je smanje. Da bi se procenio red veličina šteta nastalih gubljenjem kupaca, moraju se preduzeti četiri koraka. Prvo, preduzeće mora da definiše i potom izmeri *stopu zadržavanja i stopu napuštanja (odlaženja)* svojih kupaca. Drugo, preduzeće mora da identifikuje uzroke prelaza kupaca kod konkurenata i utvrdi šta od toga može biti smanjeno ili eliminisano. Preduzeće treba da pripremi distribuciju frekvencije koja pokazuje procenat kupaca koji su prešli iz različitih razloga. Ne može se mnogo uraditi sa kupcima koji napuste region ili sa preduzećima koja su napustila posao. Ali se zato mnogo može uraditi sa kupcima koji su nas napustili zbog lošeg proizvoda, loših usluga ili suviše visokih cena.

Treće, preduzeće treba da izračuna koliko profita gubi kada njegovi dotadašnji kupci, bez preke potrebe, pređu kod drugih. Gubljenje kupaca je skup posao. U slučaju individualnog kupca, izgubljeni profit jednak je *vrednosti veka života* kupca - tj. sadašnjoj vrednosti toka profita koji bi preduzeće ostvarilo na kupcu da ga nije napustio pre vremena. Uzmimo primer jednog supermarketa ili robne kuće koji godišnje izgubi 1.200 kupaca, koji su prosečno u tom supermarketu/robnoj kući trošili 5.000 dinara i neka je stopa dobiti bila 15%, onda će izgubljena dobit biti:

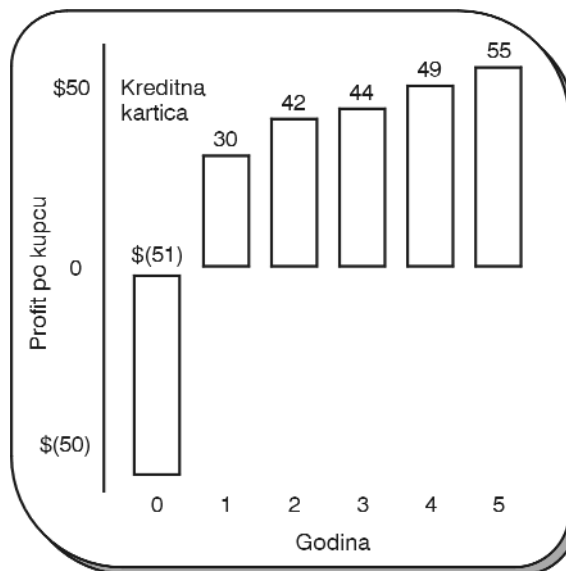
broj izgubljenih kupaca	1.200 (100 kupaca mesečno)
	x 5.000 (prosečan prihod po kupcu)
	6.000.000 (ukupno izgubljen godišnji prihod)
gubitak dobiti	x 0,15 (stopa dobiti)
	900.000 (ukupno izgubljena dobit)

Četvrto, preduzeće treba da izračuna koliko će ga koštati da smanji stopu prelaženja njegovih kupaca kod konkurenata. Ako su troškovi manji od izgubljene dobiti, preduzeće treba da uloži taj iznos da bi smanjilo prelaženje kupaca.

Prodavci mogu na nekoliko načina ostvariti koristi u slučajevima kada uspevaju da zadrže stabilne poslovne odnose sa njihovim kupcima. Te koristi mogu biti *direktne* i *indirektne*.

1. Koristi putem smanjivanja prelaza kupaca (osnovna dobit). Mere vezivanja kupaca imaju za cilj da iniciraju identične odluke o kupovini aktuelnih kupaca. Time uspešne mere vezivanja kupaca sprečavaju mogući prelazak kupaca kod konkurencije i, prema tome, osiguravaju osnovnu dobit u toku poslovnog odnosa. Mnogo je skuplje sticanje novih kupaca nego opsluživanje postojećih kupaca. U stvari, troškovi sticanja novih kupaca su 3-5 puta veći od troškova zadržavanja starih, sadašnjih kupaca. Potreban je značajan napor da bi se podstakli zadovoljni kupci da pređu od njihovih sadašnjih dobavljača. Firme koje moraju stalno da vrše zamenu kupaca izložene su višim troškovima marketinga od onih koje održavaju dobre tekuće poslovne odnose sa postojećim grupama lojalnih kupaca. Viša stopa zadržavanja kupaca implicira da treba pribaviti manji broj novih kupaca, tako da manji izdaci marketinga treba da budu alocirani na traganje za potencijalnim kupcima.

Brojne ekonomske studije pokazuju da se vrednost kupca za prodavca povećava tokom perioda njihovog poslovanja. Većina prodavaca investira značajne inicijalne iznose za sticanje novih kupaca. Na slici 2-3 je prikazan primer jedne kompanije za kreditne kartice. Kompanija je obično trošila 51 dolar da bi stekla novog kupca. Zbog toga što je novi kupac u početku koristio karticu samo sporadično, profiti od novih kupaca u prvoj godini nisu pokrivali troškove za njihovo dobijanje. Ali kako je kupac sve više doznavao o mogućnostima korišćenja kartice i bio zadovoljan sa uslugama koje je pružala kompanija kreditnih kartica, upotreba i profitabilnost su se povećali. Profit se povećao od 30 dolara u prvoj na 55 dolara u petoj godini. Za jednu firmu za servisiranje automobila očekivani profit od četvorogodišnjeg kupca više se nego duplirao u odnosu na profit koji je isti kupac stvarao u prvoj godini (25 dolara u prvoj i 88 dolara u petoj godini) (16, str. 106; 17, str. 48).



Slika 2-3 Koliko profita kupci stvaraju tokom vremena (16, str. 106)

2. Koristi putem iskorišćavanja potencijala dodatne prodaje. Dugovečni kupci takođe nastoje da mnogo više i češće troše, konzistentnije naručuju i kupuju nego novi kupci, traže manje usluga i manje su osetljivi na promenu cene. U narednim godinama poslovnih odnosa može se ostvariti povećanje osnovne dobiti povećanjem prodaja po kupcu, koje se mogu svesti na veće poverenje i bolje poznavanje ponuđenih proizvoda i usluga od strane kupca.

3. Koristi putem smanjivanja troškova poslovanja. Kako raste kupovina proverenih kupaca, troškovi poslovanja preduzeća opadaju. Nema potrebe da se neki inicijalno obavljani poslovi sada ponavljaju. I kako preduzeće sve više stiče iskustva u poslovanju sa svojim kupcima, ono ih može još efikasnije opsluživati. S druge strane, efekat uštede troškova javlja se i zbog smanjenih izdataka za sticanje novih kupaca. Takva je situacija sa troškovima sticanja i servisiranja kupaca u većini industrija i kategorija.

4. Koristi putem besplatne pozitivne usmene komunikacije. Postoje i druge, manje konkretne koristi od zadržavanja kupaca. Na primer, oni nude izuzetnu besplatnu propagandu. *Usmena propaganda* nije samo besplatna; ona je na tržištu često uspešnija od plaćene propagande. Vrlo je važna za usluge, zbog njihove neopipljive prirode, što otežava njihovu ocenu pre kupovine. Zadovoljni kupci su najbolja propaganda za svaki posao i vrlo je verovatno da će usmenim preporukama privući nove kupce u firmu. Stara izreka kaže: „Zadovoljan kupac je naša najbolja reklama”. Kada je proizvod kompleksan i teško ga je oceniti i postoji rizik prisutan u odluci da se kupi - kao u slučaju sa mnogim skupim proizvodima i uslugama - potrošači obično traže savete i preporuke od drugih, koji već poseduju te proizvode. Ako su oni zadovoljni sa tim proizvodom, onda je to najubedljivija propaganda za njegovu kupovinu. Verovatnije je da će firma koja ima veliki broj lojalnih kupaca da ima koristi od usmene propagande nego neka druga bez takvog resursa. Jedna američka firma za gradnju kuća došla je do saznanja da se preko 60% njene prodaje može svesti na preporuke (16, str. 107).

5. Koristi putem spremnosti da se plati viša cena. Zadovoljni kupci su spremni često i da plate nešto *višu cenu* (premijska cena) dobavljaču koga poznaju i kome veruju. Tokom vremena, kada kupci steknu poverenje u usluge koje dobijaju, mogu biti spremni čak i da više plate za tu nego neku konkurentsku uslugu sa nepoznatim svojstvima. Mnogi ljudi će platiti više da ostanu u hotelu koji poznaju, gde su ranije odsedali, ili da odu kod lekara u kojeg imaju poverenja, nego da se kockaju sa manje skupim konkurentima. Zadržavanje kupaca otežava konkurentima ulazak na tržište ili sticanje tržišnog učešća.

6. Koristi putem direktnih prihoda. Konačno, dalje koristi mogu nastati putem direktnih prihoda u okviru menadžmenta vezivanja kupaca. Mogle bi se, na primer, navesti članarine klubova kupaca ili prihodi od posebnih priredbi.

Pored direktnih, postoje i *indirektne* koristi od zadržavanja kupaca. Ovde su u prvom planu koristi koje se odnose na informacije, konkurenciju i zaposlene.

1. Informacione koristi. Informacione koristi nastaju putem poboljšanog dijaloga sa ciljnim grupama zbog mera koje se koriste za vezivanja kupaca. Ove mere mogu ići dotle, da se kupci uključuju u proces planiranja novog proizvoda i na ovoj osnovi se može ostvariti poboljšanje proizvoda.

2. Barijere za ulazak na tržište. Indirektna korist menadžmenta vezivanja kupaca se ostvaruje putem podizanja barijera potencijalnim konkurentima za ulazak na tržište.

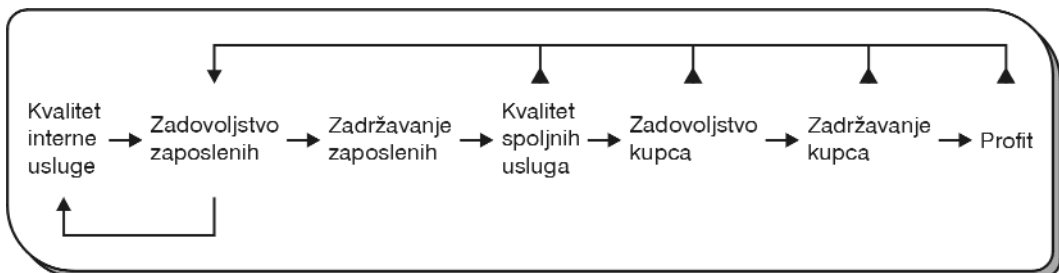
3. Zadržavanje zaposlenog osoblja. Indirektna korist od zadržavanja postojećih kupaca je *zadržavanje zaposlenih*. Firmi je lakše da zadrži zaposleno osoblje, ako ima stabilnu bazu zadovoljnih kupaca. Ljudi vole da rade za kompanije čiji su kupci srećni i lojalni. Njihovi poslovi ih sada više ispunjavaju zadovoljstvom i spremni su da ulože više svog vremena u pospešivanje postojećih odnosa nego da jure za novim kupcima. U stvari, kupci su zadovoljniji i postaju čak još bolji kupci - pozitivna spirala nagore. Pošto zaposleni ostaju duže sa firmom, kvalitet proizvoda



Slika 2-4 Logika koja leži u osnovi beneficija zadržavanja kupaca za organizaciju (18 , str. 176)

i usluga se poboljšava a smanjuje trošak fluktuacije, povećavajući dalje profit. Zadovoljstvo zaposlenih sa poslom koji obavljaju, kombinovano sa znanjem i iskustvom, dovodi do boljih usluga kupcima; kupci su onda više skloni da ostanu lojalni preduzeću; i kada najbolji kupci i zaposleni postanu deo sistema zasnovanog na lojalnosti, konkurenti su neminovno ostavljeni da prežive sa manje poželjnim kupcima i manje talentovanim zaposlenim osobljem. Slika 2-4 ilustruje logiku na kojoj počiva zadržavanje kupaca i njene višestruke beneficije za firmu.

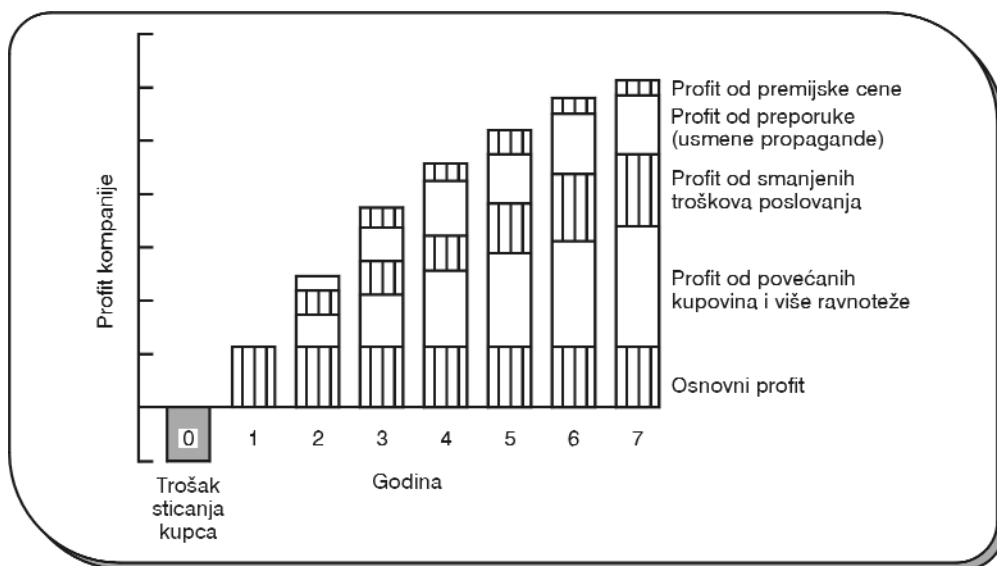
Lanac profita usluge ukazuje da je profit veoma tesno povezan sa zadržavanjem kupaca, a zadržavanje kupaca se javlja kao rezultat zadovoljstva kupaca, koje je, uglavnom, određeno vrednošću koju kupac uočava. Uočena vrednost rezultira iz poređenja kvaliteta proizvoda/usluge sa cenom i drugim troškovima sticanja paketa proizvoda/usluge. Vrednost, kvalitet usluge i troškovi su podstaknuti, u stvari, zadržavanjem zaposlenih, zadovoljstvom zaposlenih i kvalitetom interne podrške usluzi koju koriste zaposleni da pomognu kupcima. Kao što slika 2-5 prikazuje lanac profita sledi sledeću shemu: dobar kvalitet interne usluge → zadovoljni zaposleni → zaposleni ostaju → dobar kvalitet spoljnih usluga → zadovoljni kupci → kupci ostaju → visoka profitabilnost.



Slika 2-5 Lanac profita usluge (19, str. 149)

4.3 Vrednost kupca tokom perioda poslovanja

Iz svih ovih razloga procenjuje se realna vrednost kupca tokom veka njegovog poslovanja sa prodavcem (slika 2-6). Mada relativni značaj ovih efekata varira od grane do grane, krajnji rezultat je da dugoročniji kupci generiraju povećane profite.



Slika 2-6 Zašto su kupci tokom vremena profitabilniji? (16, str. 108)

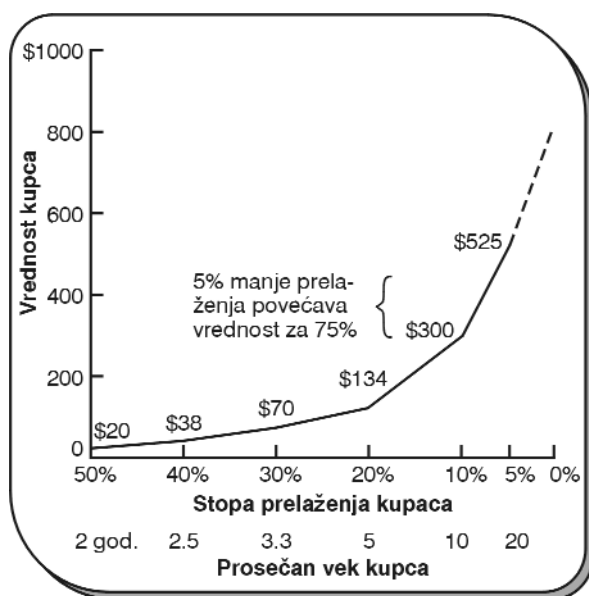
Jedan od važnih načina posmatranja povećanja stope zadržavanja kupaca je putem smanjenja stope odlazanja kupaca. Koncept menadžmenta defekcije (odlaženja, napuštanja, otpadanja, iscrpljivanja) ima svoje korene u pokretu upravljanja totalnim kvalitetom (TQM). **Menadžment defekcije** je sistematski proces koji aktivno nastoji da zadži kupce pre nego što oni odu. Menadžment defekcije obuhvata traganje za razlozima odlazanja kupaca i korišćenjem ovih informacija za stalno poboljšanje sistema pružanja usluga - smanjujući time buduće odlaske. Smanjenje odlazaka na polovinu duplira prosečnu stopu rasta preduzeća.

Preduzeća svake godine obično gube 15-20% od svoje baze kupaca (u nekim industrijama stopa je mnogo viša: npr. u kablovskoj televiziji gubici prelaze 50% svake godine, kod mobilne telefonije 30-45%, kod pejdžera 40-70%). Ali kako preduzeće smanjuje stopu po kojoj gubi kupce, prosečan vek života kupaca se produžava, a profiti se čak još više povećavaju. Slika 2-7 pokazuje supstancijalnu reakciju profita na smanjenje stope prelaza kupaca. Na primer, ako preduzeće sa godišnjom stopom prelaza od 10% smanji tu stopu na polovinu (5%), prosečni životni vek kupca će se duplirati od 10 na 20 godina. Profiti se povećavaju od 300 na 525 dolara itd. Ovo jasno pokazuje kako mala pomeranja u stopi odlaska (prelaza) kupaca preduzeća mogu da izazovu vrlo velike oscilacije u profitima.

Vrednost životnog veka je vrednost koju kupac ili grupa kupaca ima za preduzeće tokom očekivanog životnog veka njihovog odnosa sa organizacijom mereno prema finansijskom doprinosu.

Prema jednom izveštaju, smanjivanjem odlaska kupaca za samo 5%, preduzeća mogu da povećaju profite negde od 25% do 85% (10, str. 110). Smanjenje stope odlaska kupaca za 5% odnosno povećanje stope zadržavanja kupaca za 5% utiče na povećanje neto sadašnje vrednosti kupaca, doduše vrlo različito u različitim tipovima industrija. Tako je uticaj na profit 5% povećanja u stopi zadržavanja kupaca, na primer, rezultirao u povećanju u profitu po kupcu u propagandnoj agenciji 95%, osiguranju života 90%, bankarskim depozitima 85%, publikovanju 85%, osiguranju auta/kuće 84%, servisiranju auta 81%, kreditnim karticama 75%, industrijskoj distribuciji 45% i software 35% (20, str. 53).

Razumevanje ekonomije prelaza (odlaska) kupaca je na nekoliko načina korisno za menadžere. Pre svega, ona pokazuje da stalno poboljšanje u kvalitetu proizvoda i usluga nije trošak



Slika 2-7 Profit kao funkcija trajanja života kupca (16, str. 109)

nego investicija u kupce koji generiraju veći profit nego što je marža od jednokratne prodaje. Menadžeri, prema tome, mogu da opravdaju davanje prioriteta investicijama u kvalitet usluga u odnosu na stvari kao što su sniženje troškova, za koje su ciljevi mnogo opipljiviji.

Saznanje da su prelazi tesno povezani sa profitima, takođe pomaže da se objasni zašto neka preduzeća koja imaju relativno visoke troškove po jedinici još uvek mogu biti sasvim profitabilna. Preduzeća sa lojalnim, dugovečnim kupcima mogu finansijski da nadmaše konkurente sa nižim troškovima po jedinici i visokim tržišnim učešćem, ali i visokim odlivom kupaca.

Danas istaknute firme nastoje da zadrže svoje kupce. Mnoga tržišta su ušla u fazu zrelosti i nema mnogo novih kupaca koji ulaze u većini kategorija. Konkurencija se povećava, a troškovi privlačenja novih kupaca rastu. Na ovim tržištima, kako je već rečeno, 3-5 puta je skuplje privući novog kupca nego učiniti sadašnjeg kupca zadovoljnim. Ofanzivni marketing obično košta više od defanzivnog marketinga, zbog toga što preduzima veliki deo napora i trošenja na nagovaranje zadovoljnih kupaca da napuste konkurente.

Nažalost, u prošlosti klasična teorija i praksa marketinga pre se usmeravala na veštinu privlačenja novih kupaca, nego na zadržavanje postojećih. Naglasak je bio na kreiranju transakcija, a ne odnosa. Diskusija se pre usmeravala na aktivnosti pre prodaje i aktivnosti same prodaje, nego na aktivnosti posle prodaje. Danas, međutim, sve više preduzeća uočava značaj zadržavanja sadašnjih kupaca.

Na ovaj način, mada se mnogo tekućeg marketinga usmerava na formulisanje marketing miksa koji će da kreira prodaju i nove kupce, prva linija odbrane firme je zadržavanje postojećih kupaca. A najbolji način za zadržavanje kupaca je pružanje visokog zadovoljstva i vrednosti kupcu, što ima za rezultat snažnu lojalnost kupaca.

Razumevanje karike između profita i prelaza kupaca pruža smernice za lukrativan rast. Uobičajeno je da preduzeća izgube 15-20% od svojih kupaca svake godine. Jednostavno smanjivanje tog prelaza na pola, više će nego duplirati prosečnu stopu rasta preduzeća. Preduzeća sa visokim stopama zadržavanja kupaca koja žele da idu u ekspanziju putem akvizicije, mogu da kreiraju vrednost kupovinom konkurenata niske retencije i smanjivanjem njihovih prelaza (16, str. 107-108).

Lojalnost kupaca, prema tome, ima svoju cenu. Kako prodavci postaju više upoznati sa idejom o vrednosti životnog veka kupca, počće da ga izračunavaju za sopstvene kupce.

Pored uspostavljanja snažnih veza sa njihovim partnerima u lancu snabdevanja, preduzeća danas moraju da rade na razvoju snažnijih veza i lojalnosti sa njihovim krajnjim kupcima. Prihvatanjem marketinga koji je orijentisan na kupce tokom 1970-ih i 1980-ih godina, većina firmi je prihvatila da je marketing sektor ili marketing menadžment odgovoran za identifikovanje i interakciju sa *potencijalnim* kupcima. Problem je u tome što te iste upućene firme nisu uspele da povećaju odgovornost marketinga za vođenje aktivne brige za *sadašnje* kupce. Vrlo je verovatno da nijedan poseban sektor ili funkcija nije adekvatno ili u potpunosti sankcionisao pitanje „domaćinske” odgovornosti za sadašnje kupce. Tako sadašnji kupci egzistiraju kao nešto što mnogo liči na pastorče, priznati su ali se, uglavnom, sami brinu o sebi.

U prošlosti, mnoga preduzeća su gledala na svoje kupce kao na nešto što se samo po sebi razume, prihvatala ih kao svršenu činjenicu. Kupci često nisu imali mnogo alternativnih dobavljača ili su drugi dobavljači bili isto tako loši po kvalitetu i usluzi, ili je tržište tako brzo raslo da preduzeća nisu brinula za punu satisfakciju kupaca. Preduzeće je moglo da izgubi 100 kupaca nedeljno, ali je dobijalo drugih 100 kupaca i smatralo svoju prodaju zadovoljavajućom, iako je došlo do „isparavanja kupaca”. Takva preduzeća su verovala da će uvek biti dovoljno novih kupaca da zamene one stare, koji su na neki način oštećeni, uskraćeni. Međutim, to je podrazumevalo visoke troškove, jer je mnogo skuplje steći nove nego zadržati stare kupce.

Stvari su se danas bitno promenile. Obično preduzeće svakih pet godina gubi polovinu svojih kupaca. Razlog koji leži u osnovi napuštanja mnogih kupaca je jednostavan: kupci nisu bili zadovoljni sa vrednošću koju su dobijali od firme.

Primarna poruka marketinga posle prodaje (*postmarketinga*) je da se uspostave i održavaju odnosi sa sadašnjim kupcima, mada neki upućeniji iz marketinga danas posežu za prošlim ili izgubljenim kupcima. Filozofija koja motiviše ovaj izvanredan napor je analogna sa filozofijom proizvodnje „bez greške”. U menadžmentu proizvodnje sa nultom greškom, da bi poboljšao proces proizvodnje proizvođač ne može da izučava svoje savršene jedinice; on izučava defektne jedinice. Izgubljeni kupci su greške prodavca. Postoje kupci za koje prodavčev sistem nije uspešan. Da bi poboljšao svoj marketing sistem i proizvode ili usluge, prodavac može da kontaktira (i uči od) izgubljenih kupaca. Njihova mišljenja o prizvodu ili usluzi, sistemu isporuke ili personalu mogu da ponude sadržajnu i objektivniju informaciju nego ona koja se dobijaju od sadašnjih, prihvatljivo zadovoljnih kupaca.

Još jedan razlog za kontakt sa izgubljenim kupcima je što se mnogi mogu povratiti. Anketa o izgubljenim kupcima, pored sakupljanja dragocenih dijagnostičkih informacija, može takođe da posluži kao input za traženje prodaje putem identifikovanja izgubljenih kupaca sa visokom verovatnoćom ponovne kupovine. Ankete izgubljenih kupaca i programi povratka podsećaju ljude iz marketinga da kupci nisu uvek izgubljeni zauvek (21, str. 215).

Menadžeri prave grešku kada rezultate svojih firmi mere na bazi sadašnjeg profita i prodaje. Današnji profit se ostvaruje od kupaca sa kojima se poslovalo u prošlosti. Dobar današnji profit može privremeno da maskira oštar pad rezultata kupca. Slično, rast prodaje ne mora da dovede do budućih profita, ako novi kupci mnogo koštaju da bi se privukli ili ako nisu lojalni firmi. Posmatrajući samo profit i prodaju, menadžeri mogu postati svesni postojanja problema tek kada profit i prodaja počnu da opadaju, a onda je to često suviše kasno.

Vrednost - i sutrašnja prodaja i profit - se ostvaruju od današnjih zadovoljnih kupaca, koji žele da nastave poslovanje sa firmom. Tokom nekoliko poslednjih godina obavljena su brojna istraživanja o vrednosti zadovoljnih kupaca i o tome šta determiniše zadovoljstvo kupca. Vrhunske kompanije danas priznaju da su zadovoljni kupci veoma vredna imovina. Nasuprot, nezadovoljni kupci vrlo brzo mogu da unište poslovanje preduzeća.

Kompanije u čijem se središtu pažnje nalazi kupac priznaju da su njihova jedina prava imovina zadovoljni kupci. Bez zadovoljnih kupaca, imovina prikazana u bilansu je samo staro gvožđe. Ideja o kupcima kao imovini nije čisto filozofska, nego čvrsto ekonomska. Kompanije mogu zaista da izmere vrednost veka života kupaca i procene potencijalne prihode koje će ostvariti.

Nasuprot, kada kupac postane nezadovoljan sa kvalitetom proizvoda ili usluge firme, rentabilnost firme može vrlo brzo biti ugrožena. Ne samo da je izgubljen nezadovoljan kupac, nego studije sugerišu da će on o lošim uslugama ispričati, u proseku, još 14 ljudi.

Konsekventno, veoma je važno da se izmeri zadovoljstvo kupaca sa proizvodima i uslugama preduzeća. Sadašnji profiti mere rezultate prošlog poslovanja; zadovoljstvo kupaca inicira kakvi će biti sutrašnji profiti (20, str. 43).

4.4 Treba li zadržati svakog kupca?

Polazeći od mnogih koristi dugoročnih odnosa sa kupcima, čini se da preduzeće ne želi da odbije ili prekine odnos sa kupcem. Pretpostavka da su svi kupci dobri kupci je vrlo kompatibilna sa uvrenjem da je „kupac uvek u pravu”. Međutim, mnogi uslužni radnici će vam reći da ova konstatacija nije *uvek* tačna i u nekim slučajevima za firmu i kupca može biti bolje da ne nastave njihovo poslovanje. Ne mora svaki odnos biti od koristi i nije svaki kupac baš svaki put u pravu.

1. Pogrešan segment. Bila bi iluzija da preduzeće prodaje svoju uslugu svim kupcima; neki segmenti će biti pogodniji od drugih. Nije od koristi bilo za preduzeće ili kupca da uspostavljaju odnos sa kupcem čije potrebe ne može da podmiri. Isto tako, nije baš mudro uspostavljati odnose simultano sa nekompatibilnim tržišnim segmentima. U mnogim uslužnim poslovima (npr. restorani, hoteli, paket aranžmani za godišnje odmore, zabava, obrazovanje), kupci doživljavaju (uživaju) uslugu zajedno i svaki od njih može da utiče na percepciju onog drugog o dobijenoj vrednosti. Otuda, da bi maksimirala usluge glavnim segmentima, organizacija može da odluči da eliminiše marginalno profitabilne segmente koji bi bili inkompatibilni (18, str. 178).

2. Neprofitabilni kupci u dugom roku. Organizacija preferira da ne uspostavlja dugoročne odnose sa nerentabilnim kupcima, izuzev ako za to ne postoje etički ili pravni razlozi. Neki segmenti kupaca neće biti profitabilni za preduzeće, čak i ako njihove potrebe *moгу* biti podmirene ponudjenim uslugama. To može biti slučaj kada nema dovoljno kupaca u segmentu da bi uspostavljanje marketing pristupa bilo profitabilno, kada segment nije u stanju da plati trošak usluge ili kada projektovani tokovi prihoda od segmenta neće pokriti troškove koji nastaju otpočinjanjem i održavanjem posla.

Ako određeni tipovi kupaca ne mogu da se zadrže i postanu rentabilni, preduzeće ne treba da investira u njihovo privlačenje. Šta čini kupca rentabilnim? *Rentabilan kupac* je ličnost, domaćinstvo ili preduzeće čiji prihodi tokom vremena nadmašuju, do prihvatljivog iznosa, troškove preduzeća vezane za privlačenje, prodaju i servisiranje tih kupaca. Ova definicija naglašava prihode i troškove tokom veka života kupca, a ne dobit iz jedne transakcije. Odlazak nerentabilnih kupaca ne treba da brine preduzeće. U stvari, preduzeće može da ima koristi ako podstiče svoje nerentabilne kupce da pređu kod konkurenata (22, str. 55).

Pored monetarnih troškova vezanih za servisiranje pogrešnih kupaca, u neke kupce se može uložiti značajno vreme, koje, ako se stvarno obračuna, može ih učiniti nerentabilnim za preduzeće. Svako od nas je doživeo da čeka u redu na šalteru u banci, na kasi u prodavnici ili nekom drugoj uslužnoj organizaciji, dok neki zahtevni kupac izgleda troši više vremena onoga ko pruža usluge nego što na to ima pravo, čak ponekad iritirajući one koji čekaju iza njega. Dinarska vrednost potrošenog vremena sa određenim kupcem obično se ne zaračunava ili kalkuliše u cenu usluge.

Treba napomenuti da najbolji kupci nisu baš oni koji stvaraju većinu profita. Oni kupci koji inspirišu najbolje ideje i inovacije su takođe dobri kupci, iako ne ostvaruju najviši profit. Kupci

koji su spremni da se uključe u razvoj nove usluge ili oni koji su vodeći u svojoj grani mogu da pomognu organizaciji da razvije i održava kvalitet usluge za celo tržište. Ovi kupci, pored profita koji stvaraju, koriste organizaciji i na druge načine (18, str. 179-180).

3. Teški kupci. Mada, u načelu, firme nastoje da uspostave snažne odnose sa kupcima zbog napred iznetih koristi, isto tako treba imati u vidu da svi segmenti kupaca i svi individualni kupci nisu dobri za uspostavljanje dugoročnog odnosa. Pored gubitaka u novcu i vremenu koji se mogu pripisati nekim kupcima, postoje kupci sa kojima je jednostavno teško raditi iz raznih razloga (verbalno/fizičko maltretiranje, odbijanje poštovanja politike ili zakona, pijanstvo, „tvrdoglavost“). To su „kupci problemi“. Zbog stresa kojem su izloženi organizacija i njeni zaposleni u radu sa takvim kupcima, neke organizacije mogu odlučiti da sa njima ne uspostavljaju poslovne odnose.

Za uslužne poslove, kao što su restorani, avioprevoz i poslovne škole, grupa kupaca je često integralni deo ponude firme. Na primer, opsluživanje grupe neobuzdanih navijača u skupom restoranu uticaće, bez sumnje, na ambijent i imati za posledicu gubitak posla od drugih mušterija. Specifični tipovi mušterija koje firma treba da nastoji da izbegne su (23, str. 76):

- ▶ **Kradljivci:** oni koriste njihov status kupca da bi opljačkali ostale kupce (ili firmu).
- ▶ **Ratoborni kupci:** oni verbalno maltretiraju uslužno osoblje.
- ▶ **Kupci koji su u sukobu sa porodicom:** oni prave scene na mestu pružanja usluge.
- ▶ **Vandali:** oni uništavaju opremu.
- ▶ **Kupci koji ne poštuju propise:** kao neposlušni putnici avionom, ovi kupci mogu predstavljati fizičku opasnost za druge, uticati na doživljaj usluge od drugih putnika i povećati troškove firme.

4. Konkurencija: kupac je sadašnji ili potencijalni konkurent. Prodaja proizvoda firme pružiće tržišnu prednost konkurentu, na primer, da putem tzv. reverznog inženjeringa rastavi proizvod firme.

5. Uticaj na reputaciju firme: firma može da zaključi da će potencijalni kupac neadekvatno koristiti njen proizvod, dovodeći do kvara. Publikovanje ovog kvara imaće negativan uticaj na reputaciju firme (23, str. 76).

Iz prednjeg bi se moglo zaključiti da marketing odnosa nije najbolji pristup u svim situacijama. Da bi bio vredan pažnje, prihod od odnosa treba da nadmaši troškove odnosa. Slika 2-8 pokazuje da su neki kupci vrlo profitabilni **uspavani giganti**, koji stvaraju značajan prihod i vrlo su rentabilni a relativno nezahtevni. Većinu aktivnosti marketing odnosa obavljaju **moćni trgovci**, koji stvaraju značajan prihod ali su zahtevni. Oni su isto toliko profitabilni koliko i **miljenici (ljubimci)**, koji stvaraju mali prihod, ali imaju srazmerno niske troškove odnosa. Za ove je verovatno adekvatan transakcioni marketing. Daleko najteža grupa su **delikventi**, koji ostvaruju mali prihod ali su zahtevni. Šta preduzeće može da uradi sa ovima? Jedna od opcija je da pomeri kupce delikvente ka proizvodima sa kojima je verovatno manje teško da posluju ili manje

		Troškovi odnosa	
		Visoki	Niski
Prihod od odnosa	Visok	Moćni trgovci	Uspavani giganti
	Nizak	Delikventi	Ljubimci

Slika 2-8 Poređenje prihoda od odnosa sa kupcima sa troškovima odnosa (24, str. 489)

komplikovano. Ovi kupci ne treba da brinu preduzeće. U stvari, preduzeće može dobiti *podsticanjem* ovih neprofitabilnih kupaca da predu kod konkurenata.

4.5 Posledice marketinga odnosa i retencionog marketinga

Sumirajući dosadašnje izlaganje o marketingu odnosa, moglo bi se reći da on ima seriju dubokih konsekvenci (4, str. 857):

- ▶ Oprvadanje koje se često prezentira za marketing odnosa obično se odnosi na *povećanu lojalnost kupca* i zadržavanje kupca. Fokus se pomerio od investiranja značajnih marketing resursa u privlačenje novih kupaca, ka vođenju brige o postojećim kupcima i obezbeđenje inicijative za ponovnu kupovinu. On bi se mogao izraziti sloganom: „Dodvoravajte se sopstvenim kupcima pre nego što počnete da se dodvoravate kupcima vašeg konkurenta!”

- ▶ U vođenju brige o postojećim kupcima, sve je veći interes za *učesće kupca* - nasuprot tržišnom učesću. To znači da želite da postojeći kupci što više svojih potreba za proizvodom ili uslugom podmirite kod vas, iskorišćavajući tako bazu kupaca za veću prodaju.

- ▶ Povećanje zadržavanja kupaca i trajanja odnosa sniziće troškove marketinga i konsekventno *povećati produktivnost marketinga*. Zadržavanje postojećih kupaca je obično manje skupo nego privlačenje onih novih.

- ▶ *Odnos mora biti dobija-dobija*, ako se želi da bude dugoročan i konstruktivan odnos; sve strane koje su uključene zajednički stvaraju vrednosti i moraju izvući individualnu vrednost iz odnosa. Nijedan srećan brak nije zasnovan na odnosu dobija-gubi.

- ▶ U odnosu, inicijativu ne pokreće samo jedna strana, to je *interakcija pod jednakim i respektujućim uslovima*. Dobavljači, kupci i svi ostali koji su uključeni u mrežu odnosa imaju odgovornost da budu aktivni.

- ▶ *Povećano zadržavanje kupaca i trajanje*, kao i uspostavljanje stabilnijih odnosa sa ostalim stranama, povećava sigurnost i pomaže učvršćivanju poverenja i obavezivanja tokom dužeg perioda. To olakšava marketing i ishode čini mnogo predvidivijim.

- ▶ *Dugoročni kupci usluge* postaju bolji ko-proizvođači što olakšava proizvodnju i isporuku. Smanjuju se propusti u kvalitetu i lakše je raščistiti nesporazume i žalbe.

- ▶ Provajderi usluga mogu postepeno da steknu *znanja* o njihovim kupcima i prilagode njihove ponude potrebama individualnih kupaca.

- ▶ U okviru granica, kupci postaju *manje osetljivi na cenu*.

4.6 Formulisanje strategija za zadržavanje kupca

Koristi od uspostavljanja dugoročnih odnosa sa kupcima znače da preduzeće treba da uložiti napor i razmotri oblikovanje strategije zadržavanja kupaca. To podrazumeva izbor ciljnih kupaca koje treba zadržati, vezivanje (spajanje), interni marketing, ispunjavanje obećanja, izgradnju poverenja i oporavak usluge.

Kao što smo ranije napomenuli, nisu svi kupci vredni uspostavljanja odnosa. Firma treba da identifikuje one kupce sa kojima želi da se angažuje u dugoročnom odnosu, one za koje je pogodniji pristup transakcionog marketinga i one sa kojima ne želi da posluje. Ovo je klasičan pristup segmentacije tržišta i izbora ciljnog tržišta, o kome će kasnije biti reči. Karakteristike onih kupaca koji su kandidati za pristup marketinga odnosa su visoka vrednost, česta upotreba, kupci koji su skloni lojalnosti za koje aktuelna i potencijalna uslužna ponuda koju firma može da obezbedi ima visoku korist.

Izbor ciljnih kupaca za zadržavanje uključuje analizu lojalnih i kupaca koji su skloni prelaženju kod konkurencije. Davaoci usluge treba da saznaju zašto kupci ostaju ili odlaze, šta za njih stvara vrednost i njihov profil. Zatim treba da donesu odluku u vezi toga koje vrste prelaza kupaca žele da spreče (npr. one koji prelaze zbog cene ili zbog usluge) i prirodu

strategije povećanja vrednosti koja udovoljava njihovim potrebama, dok istovremeno održavaju čvrste veze sa kupcima koji su skloni lojalnosti.

Strategije zadržavanja variraju po stepenu u kojem *spajaju* (vezuju) strane. Pravi se razlika između više nivoa strategija zadržavanja, polazeći od vrste vezivanja koje se koristi za cementiranje odnosa: 1) finansijski (ekonomski) podsticaji, 2) društvene veze, 3) strukturne veze, 4) pravni (ugovorni) nivo i 5) psihičko-emocionalni nivo. Ove veze će se kasnije detaljno obraditi, kao i aspekti vezani za interni marketing, ispunjavanje obećanja i oporavak usluge.

5 ZADOVOLJAVANJE EKSTERNIH KUPACA

5.1 Ostvarivanje zadovoljstva kupca

Lanac profita usluge, kao što smo videli, uspostavlja odnose između profitabilnosti, lojalnosti kupaca i zadovoljstva, lojalnosti i produktivnosti zaposlenih. Ove karike u lancu su sledeće: profit i rast su stimulirani prvenstveno lojalnošću kupaca. Lojalnost je direktan rezultat zadovoljstva kupca. Zadovoljstvo je, uglavnom, pod uticajem vrednosti usluga koje se pružaju eksternim kupcima. Vrednost se kreira od zadovoljnih, lojalnih i produktivnih zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih, u stvari, rezultira prvenstveno iz visokokvalitetnih podržavajućih usluga i politika koje omogućavaju zaposlenima da isporuče rezultate do kupaca.

Zadovoljstvo ili nezadovoljstvo kupaca su funkcije očekivanja vezanih za opaženi učinak. Drugim rečima, to znači: ako su očekivanja ispunjena ili nadmašena, kupac je zadovoljan ili čak uživa; naprotiv, ako učinak ostane iza očekivanja, dogodiće se suprotno, kupac će biti nezadovoljan ili čak razočaran. Kupci formiraju ocene o vrednosti marketing ponude i donose njihove odluke o kupovini zasnovane na ovim ocenama. Uopšteno uzevši, *satisfakcija* je osećanje zadovoljstva ili razočarenja osobe koja se javlja kao rezultat poređenja onoga šta je dobijeno od proizvoda ili usluge u odnosu na njena očekivanja. Posle kupovine i probe proizvoda/usluge, potrošač će doživeti neki nivo zadovoljstva ili nezadovoljstva. *Visina zadovoljstva* utvrđuje se iz odstupanja zapaženih (dobijenih, doživljenih) i očekivanih neto koristi. Potrošač može osetiti tri različita stanja zadovoljstva. Ako usluga ispunjava očekivanja, potrošač je zadovoljan; ako usluga nadmašuje očekivanja, potrošač je veoma zadovoljan, zadivljen ili oduševljen; ako ih ne ispunjava, potrošač je nezadovoljan.

Ali *kako kupac formira svoja očekivanja?* Potrošači zasnivaju svoja očekivanja na iskustvima sa prošlim kupovinama, mišljenjima prijatelja i kolega, informacijama i obećanjima koje su dobili od prodavaca, konkurenata i drugih izvora informacija. Ljudi iz marketinga moraju biti oprezni kada utvrđuju pravi nivo očekivanja. Ako prodavac preveliča mogućnosti proizvoda/usluge, potrošači će doživeti *nepotvrđena očekivanja*, što dovodi do nezadovoljstva. Što je veći jaz između očekivanja i doživljenog, to je i nezadovoljstvo potrošača veće. Tako je, na primer, Holiday-Inn godinama vodio reklamnu kampanju sa obećanjem „Kod nas nema nikakvih iznenađenja”. Ispostavilo se, međutim, da su gosti hotela ipak imali mnogo problema pri njihovoj poseti hotelima Holiday-Inn, tako da se Holiday-Inn odlučio da prekine ovu kampanju.

Ovde dolazi do izražaja *stil reagovanja* potrošača. Tako neki potrošači čak preuveličavaju jaz u slučaju kada proizvod nije savršen i tada izražavaju veliko nezadovoljstvo. Drugi potrošači minimiziraju taj jaz i manje su nezadovoljni. Mudar prodavac će davati izjave o proizvodu koje su u skladu sa njegovim kvalitetom, tako da kupac doživi zadovoljstvo. Neki prodavci čak potcenjuju nivo mogućnosti proizvoda, tako da će potrošači doživeti više od očekivanog zadovoljstva sa proizvodom. Ako prodavci očekivanja postave suviše nisko, mogu da zadovolje one koji kupuju, ali neće uspeti da privuku dovoljno kupaca. Nasuprot tome, ako očekivanja postave suviše visoko, kupci će obično biti razočarani.

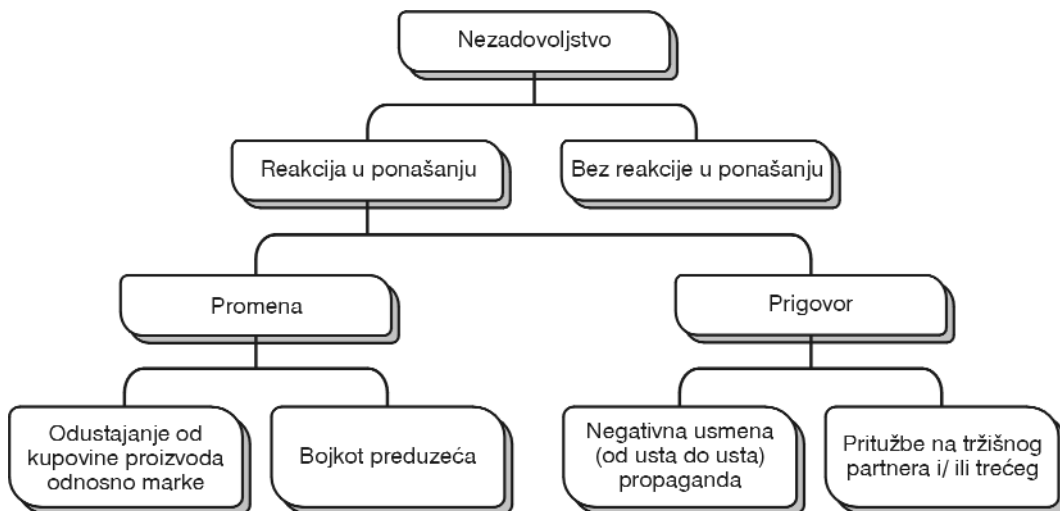
Zadovoljstvo ili nezadovoljstvo potrošača sa proizvodom uticaće na njegovo kasnije ponašanje. Zadovoljan potrošač će vrlo verovatno kupiti proizvod i sledeći put i reći drugima lepe stvari o njemu (pozitivna „usmena propaganda“). Nezadovoljan potrošač reaguje drukčije. Pokušaće da smanji jaz između očekivanja i onoga što je doživeo jasnim stavljanjem do znanja da više nije spreman da kupuje taj proizvod ili traženjem informacija koje bi mogle da potvrde njegovu visoku vrednost ili izbegavanjem informacija koje bi mogle da potvrde njegovu nisku vrednost.

Prodavci bi trebalo da znaju čitav niz načina na koje potrošači ispoljavaju nezadovoljstvo (slika 2-9). Potrošači mogu birati između preduzimanja i nepreduzimanja bilo kakve akcije. Ako se odluče za prvo, mogu preduzeti javnu ili neki oblik privatne (lične) akcije. Javne akcije obuhvataju traženje nadoknade i žalbe raznim organizacijama za zaštitu potrošača. Ili bi kupac, pak, jednostavno mogao da prestane da kupuje proizvod, bojkotovati prodavca, opomenuti prijatelje u vezi sa proizvodom i/ili prodavcem. U svim tim slučajevima prodavac nešto gubi, jer nije uspeo da zadovolji kupca.

Prodavci mogu preduzeti korake da bi minimizirali nezadovoljstvo posle kupovine i pomogli kupcima da se osećaju zadovoljnim: npr. pismo sa čestitkom na dobrom izboru, traženje sugestija za poboljšanje proizvoda itd.

Komuniciranje sa kupcima posle kupovine pokazalo je rezultate u manjem vraćanju proizvoda i otkazivanju porudžbina. Uz to, ono obezbeđuje dobre kanale za iznošenje reklamacija od strane kupaca i omogućava brzo uslišavanje žalbi kupaca. Poklanjanje dužne pažnje nezadovoljstvu ranijih kupaca može pomoći preduzeću da otkrije i ispravi greške, što će imati za rezultat zadovoljstvo posle kupovine za buduće kupce.

Ipak, neke od današnjih najuspešnijih kompanija u svetu povećale su očekivanja - i obezbeđuju performanse da bi dorasle tome. Ove kompanije prihvataju *potpuno zadovoljstvo kupca*. Xerox, na primer, garantuje „potpuno zadovoljstvo” i zameniće na svoj trošak svaku opremu sa kojom je kupac nezadovoljan za period od tri godine posle kupovine. Definicija zadovoljstva leži isključivo na kupcu. On ne mora uopšte da obrazlaže ili dokazuje korišćenje garancije. Honda tvrdi „Jedini razlog što su naši kupci tako zadovoljni je taj što mi nismo”. A Cigna se obavezuje „nećemo nikada biti 100% zadovoljni sve dok i vi niste, takode”. Ove i njima slične kompanije ciljaju visoko, jer znaju da kupci koji su *samo zadovoljni* još uvek mogu lako da promene dobavljača kada se pojavi bolja ponuda. Na primer, studija AT&T pokazuje da 70% kupaca,



Slika 2-9 Reakcije u ponašanju nezadovoljnog kupca (25, str. 951)

koji su izjavili da su zadovoljni sa proizvodom ili uslugom, još uvek je spremno da pređe kod konkurenata. Nasuprot ovome, kupci koji su *veoma zadovoljni* su mnogo manje spremni da to učine. Jedna studija za automobile Toyota na američkom tržištu pokazuje da je 75% kupaca Toyote bilo veoma zadovoljno i oko 75% je izjavilo da ponovo namerava da kupi Toyotu. Prema tome, užitak kupca stvara emocionalni afinitet za proizvod ili uslugu, a ne samo racionalnu preferenciju, a to stvara visoku lojalnost kupaca.

Preduzeća, koja žele da pobeduju na tržištu, moraju stalno da prate očekivanja njihovih kupaca, sagledavaju ostvarenja kompanije i zadovoljstvo kupca. Uprkos tome, mere kupčevog zadovoljstva su značajne samo u konkurentskom kontekstu, odnosno ovi podaci se moraju uporediti sa konkurencijom. Na primer, kompanija može biti zadovoljna sa saznanjem da je 80% njenih kupaca reklo da su zadovoljni njenim proizvodima ili uslugama. Međutim, ako je konkurent ostvario 90% zadovoljenje kupaca i teži za 100%, kompanija može doći do saznanja da je izgubila kupce zbog konkurenata.

Veoma je važno da preduzeće zadovolji ciljne kupce. Zašto? Zbog toga što, kao što smo napred naveli, prodaja preduzeća u svakom periodu potiče od dve grupe kupaca: novih i ponovnih. Zadovoljstvo potrošača kupljenim proizvodom ili uslugom za preduzeće rezultira u dve osnovne koristi: povećanjem lojalnosti potrošača i pozitivnom usmenom propagandom o proizvodu ili usluzi. Povećanje lojalnosti potrošača praktično znači mnogo više ponovljenih kupovina istog proizvoda od strane postojećih kupaca. Pozitivna usmena propaganda o performansama proizvoda je vrlo efikasan način ubeđivanja među referentnim grupama (porodica, prijatelji i dr.), koji dovodi do povećanja broja novih potrošača (slika 2-10). Veza između zadovoljstva potrošača i prodaje i profita preduzeća je direktna. Zadovoljan potrošač kupuje češće i veće količine istog proizvoda, što utiče na povećanje prodaje i profita preduzeća.

Za preduzeća koja su usmerena ka kupcu, zadovoljenje kupca je i cilj i glavni faktor njihovog uspeha. Ova i druga preduzeća shvataju da veoma zadovoljni kupci stvaraju nekoliko koristi za preduzeće. Procenjuje se da je 3-5 put skuplje steći nove nego zadržati stare kupce i 16 puta skuplje da se novi kupac dovede na isti nivo profitabilnosti kao izgubljeni kupac. Otuđda je mnogo važnije *zadržavanje kupaca* od *privlačenja kupaca*. Ključ za zadržavanje kupaca je *zadovoljstvo kupaca*. Veoma zadovoljan kupac: 1) ostaje duže lojalan, 2) kupuje više kada preduzeće uvede nove proizvode i poboljšava postojeće proizvode, 3) priča u prilog preduzeća i njegovih proizvoda, 4) poklanja manje pažnje konkurentskim markama i propagandi i manje



Slika 2-10 Koristi od zadovoljstva potrošača (26, str. 7)

je osetljiv na cenu, 5) nudi preduzeću ideje za proizvod/uslugu, i 6) njegovo usluživanje manje košta od novih kupaca zbog toga što su transakcije rutinske (22, str. 48).

Jedna od kompanija koja odavno stavlja akcenat na zadovoljstvo kupca i smatra se utemeljivačem marketing koncepta je L. L. Bean, Inc., veoma uspešan džin u maloprodaji odeće i sportske opreme putem kataloga. Ova kompanija je uspešno iskombinovala svoj interni i eksterni marketing program. Svojim kupcima ona nudi 100% garanciju: „Svaki naš proizvod garantovano pruža 100% zadovoljstvo na svaki način. Vratićemo bilo šta što ste kupili od nas u bilo koje doba, ako se dokaže suprotno. Zamenićemo ga, refundirati cenu koju ste platili ili kreditirati vašu kreditnu karticu, ako želite. Ne želimo da imate bilo šta od L. L. Beana što nije sasvim zadovoljavajuće” (14, str. 23; 22, str. 48).

Da bi inspirisala zaposlene da dobro uslužuju kupce, kompanija je izložila poster u svojim prostorijama, koji prikazuje sledeći odnos prema kupcu (14, str. 23; 22, str. 49):

Ko je kupac? Kupac je najvažnija ličnost u ovim prostorijama, bilo da je lično prisutan ili preko korespondencije. Kupac ne zavisi od nas; mi zavisimo od njega. Kupac nikada nikome ne može u poslu da smeta, jer je on njegova svrha. Mi njemu ne činimo uslugu kada ga uslužujemo, nego tu uslugu on čini nama kada nam pruža priliku da ga uslužimo. Kupac nije autsajder ili sporedan činilac u našem poslovanju; on je njegov deo. Kupac nije hladna statistika, nego ljudsko biće od krvi i mesa, koje ima svoja osećanja i svoje emocije kao i mi, sa svojim sklonostima i predrasudama. Kupac je ličnost sa kojom se ne treba svadati niti nadmudrivati, jer su za nas njegovi argumenti uvek jači. Kupac nam dolazi sa svojim potrebama i željama, a naša je dužnost da tim potrebama i željama udovoljimo rentabilno i po njega i po nas. Kupac zaslužuje najljudniji i najpažljiviji tretman koji možemo da mu pružimo. Kupac je pokretačka snaga ovog i svakog drugog posla; bez njega, mogli bismo da zatvorimo naša vrata (Nikada to ne zaboravite!).

Danas su mnoge kompanije uzele kao svoj najviši prioritet zadovoljenje kupaca sa pažljivo oblikovanim okvirom zadovoljenja kupaca. Neke firme se ne zadovoljavaju samo sa zadovoljenjem potrošača. One ciljaju na pozitivno **oduševljenje** potrošača, a ne samo na zadovoljenje potrošača, smatrajući da nije dovoljno imati potrošača koji je samo zadovoljan. Nezadovoljan potrošač će sigurno otići kod drugog. Nažalost, i zadovoljan potrošač može otići kod drugog, jer teorijski ne može mnogo da izgubi, a može da dobije. Između 65% i 95% kupaca koji su promenili dobavljače objašnjava da su sa njihovim ranijim dobavljačima bili sasvim zadovoljni ili čak vrlo zadovoljni. Takve vrednosti zadovoljstva u automobilskoj branši su u proseku čak između 85 i 95%, dok je prosečna kvota ponovnih kupovina, naprotiv, znatno niža i iznosi 40%. Dobit u poslovanju potiče baš od ponovnih kupovina, od kupaca koji se hvale vašim proizvodima i uslugama i koji sa sobom dovode prijatelje. Eksperti često govore o zadovoljavanju potreba kupaca sada i u budućnosti. Ideja je da se bude ispred kupca, da se anticipiraju njegove potrebe u sledećih nekoliko godina tako, da kada artikuliše potrebu vi ste je već imali planiranu i spremni ste da je podmirite (pre konkurencije).

Vrlo je verovatno da će zadovoljni kupci da kupe ponovo i savetuju drugima da učine isto (kupe ponovo), zbog anticipacije vrednosti koja se dobija. Međutim, faktori koji vode zadovoljstvu kupca su takode veoma dinamični. Čak i zadovoljni kupci mogu da ne kupe ponovo, ako se menjaju njihove potrebe ili standardi, ili ako su na raspolaganju alternativni proizvodi i usluge. Imajući u vidu dinamična tržišta, potrebe kupaca i standarde, menadžeri ne bi smeli da prihvate da su nivoi zadovoljstva stabilni i uporedivi tokom vremena.

Mada firma koja je orijentisana na kupce nastoji da pruži visoko zadovoljstvo kupcu u odnosu na konkurenta, ne mora pokušavati da **maksimira zadovoljstvo kupca** i to nije njen glavni cilj. Ovde mora da se uzme u obzir više faktora i da se međusobno odvagaju. Prvo, preduzeće može uvek da poveća zadovoljstvo kupca sniženjem svoje cene ili povećanjem svojih usluga, ali to može da ima za rezultat nižu dobit. Drugo, preduzeće može da poveća svoju profitabilnost

na drugi način, a ne povećanjem zadovoljstva (npr. poboljšanjem procesa proizvodnje ili ako više investira u IR). Treće, pored kupaca, preduzeće ima mnogo steikholdera, uključujući zaposlene, dilere, dobavljače i stakholdere. Trošeci više na povećanje zadovoljstva kupca, može da preusmeri sredstva od povećanja zadovoljstva ovih drugih „partnera”. Otuda, svrha marketinga je da rentabilno stvara vrednost za kupca. Konačno, poslovna filozofija preduzeća mora da bude nastojanje da se obezbedi visok nivo zadovoljstva kupca, uz istovremeno pružanje barem prihvatljivih nivoa zadovoljstva ostalim steikholderima u firmi. To zahteva vrlo delikatan balans: prodavac mora da nastavi da stvara više vrednosti i zadovoljstva za kupca, ali ne sme da „izneveri kuću” (14, str. 42-43; 22, str. 38).

U budućnosti, lojalnost kupaca će biti od najvećeg značaja. Još pažljivije moramo da slušamo naše kupce da bismo pronašli koji faktori dovode do njihovog zadovoljstva i uživanja i onda učinimo ozbiljne napore da zaslužimo njihovu lojalnost.

Ponekad je moguće promeniti nezadovoljstvo u uzbuđenje. Veoma korektnim tretiranjem razočaranog kupca, možete steći lojalnog kupca. Ovde je važno da ljudi iz prve linije fronta imaju dovoljno znanja i mogućnosti da deluju vrlo brzo i preduzmu korektivnu akciju kada se dogode greške. Na primer, kompanija koja iznajmljuje automobile često će vam dati njen najbolji automobil ako se dogode neke nevolje.

5.2 Merenje zadovoljstva kupca

Zadovoljstvo kupca nije statički koncept. Mnogi interni i eksterni događaji mogu brzo da promene zadovoljnog u nezadovoljnog kupca. Preduzeća koja se obavežu na zadovoljstvo kupaca moraju da postave sistem kontinualnog praćenja i merenja koliko uspešno obavljaju taj zadatak. Zadovoljstvo kupca može se smatrati ciljem tek onda, kada može da se meri.

Kada pokušavaju da izmere zadovoljstvo kupaca, proizvođači (prodavci) moraju imati u vidu da može postojati jaz ili razlika između očekivanog i percipiranog kvaliteta proizvoda i usluga firme. Takvi jazovi mogu da izazovu povoljne ili nepovoljne impresije. Proizvod može biti bolji ili lošiji od očekivanog. Da bi se izbegli nepovoljni jazovi, proizvođači treba da budu u stalnom kontaktu sa njihovim sadašnjim i potencijalnim kupcima. Za preduzeće koje je orijentisano na zadovoljstvo kupaca od centralnog značaja je saznanje šta je kupcima potrebno, šta žele i šta očekuju. Otuda je ova informacija vitalni prvi korak u uspostavljanju sistema za merenje zadovoljstva kupaca. Proizvođači moraju pažljivo pratiti karakteristike koje imaju istinski značaj za kupce. Moraju stalno biti spremni na nove elemente koji mogu da utiču na zadovoljstvo kupaca.

Za drugi korak (fazu) u merenju zadovoljstva kupaca, proizvođači (prodavci) moraju kompilirati povratne sprege (informacije) od kupaca u vezi sa sadašnjim ostvarenjima, u kojoj meri firma sada podmiruje očekivanja kupaca. Ove informacije se mogu prikupiti na dva načina: reaktivnim i proaktivnim metodama.

Mnoge firme se oslanjaju na *reaktivne* metode u praćenju zadovoljstva kupaca. Mnoga preduzeća već odavno imaju primeren sistem obaveštavanja o propustima (greškama). Saopšte se propusti u poslovanju i grupa za pouzdanost šalje informaciju nazad sektoru za dizajn. Na bazi ove informacije inicira se promena dizajna. Tako je, na primer, veliki nemački proizvođač automobila Opel pozvao 250 hiljada vlasnika vozila tipa Corsa i Astra proizvedenih između avgusta 1993. i januara 1996. godine da vrate automobile na popravku zbog grešaka na motoru, koje mogu sasvim da unište pogonski deo vozila. Mnoga preduzeća su imaju senzibilni tretman i feedback o zahtevima garancije.

Brojne firme takode koriste *proaktivne* metode za ocenu zadovoljstva kupaca. Tu su uključene posete klijentima, njihovo pozivanje ili slanje pisanih anketa. Xerox, na primer, prikuplja informacije putem pošte anketirajući mesečno aproksimativno 60.000 svojih kupaca.

Lojalnost baze kupaca je možda najvažnija imovina mnogih firmi. Neka preduzeća izvlače zaključke o zadovoljstvu kupaca iz drugih indikatora, kao što su prodaja, tržišno učešće, lojalnost marki, učešće stalnih (redovnih) kupaca i učestalost slučajeva garancije. Zaključci (idući od posledica ka uzroku) o uticaju takvih veličina na visinu i kretanje zadovoljstva kupca nisu ipak pouzdani. Ove veličine nisu određene samo zadovoljstvom kupca, nego i drugim uticajnim faktorima, koji često imaju kratkoročni karakter. Merila prodaje i tržišnog učešća su korisni, ali veoma grubo indikatori onoga šta kupci zaista osećaju prema nekoj firmi. Takva merila reflektuju tržišnu inerciju i, delom, su škodljiva zbog akcija konkurenata i fluktuacija tržišta. Merila zadovoljstva kupaca i lojalnosti marki su mnogo senzitivnija i isto tako nude dijagnostičku vrednost. Stoga metode koji izvode zadovoljstvo kupaca iz drugih indikatora treba dopuniti drugim metodama.

Sredstva za praćenje i merenje zadovoljstva kupca rangiraju se od primitivnih do veoma rafiniranih. Preduzeća obično koriste sledeće metode za merenje stepena kreiranog zadovoljstva za svoje kupce: 1) sistemi reklamacija (primedbi, žalbi) i sugestija, 2) ankete o zadovoljstvu kupaca, 3) anonimna kupovina, 4) analiza izgubljenih kupaca (13, str. 573; 14, str. 43).

1. Sistemi žalbi, primedbi i sugestija. Organizacija koja je orijentisana na kupca olakšava kupcima da iznesu svoje primedbe, žalbe, reklamacije i sugestije. Restorani i hoteli, na primer, daju formulare na kojima gosti mogu da prekontrolišu njihove sklonosti. Mnoge institucije i organizacije imaju sandučice za primedbe i predloge. Neke ka kupcima orijentisane kompanije u SAD (P&G, GE, Whirlpool) uspostavile su besplatnu vruću telefonsku liniju sa kupcima sa brojem 800 da bi olakšale kupcima da se rasputuju, sugerišu ili optužuju ili im nude stranu na Internetu. Takvi sistemi ne samo da pomažu preduzećima da deluju brže na rešavanju problema, već im takođe pružaju mnogo dragocenih ideja za poboljšanje proizvoda i usluga.

Svaki metod koji pomaže kupcima da se žale, nudi neke koristi za firmu. Žalbe kupaca nude organizaciji mogućnost da prevaziđe probleme i pokaže svoju upućenost na usluge. Kupci često pokazuju veću lojalnost prema firmi posle rešavanja određenih konflikata nego ako se nisu nikada žalili. Preduzeće ima koristi od tretiranja žalbi kao dobrodošlog resursa i mogućnosti za dobijanje inovativnih ideja za poboljšanje. Kompanija 3M tvrdi da 2/3 ideja za poboljšanje proizvoda potiče od pažljivog sumiranja pritužbi njenih kupaca. Nezadovoljne kupce treba ohrabriti da se žale („Kupac koji se žali je vaš prijatelj”). Studije sugerišu da kompanije mogu zadržati u proseku 62% nezadovoljnih kupaca, ako blagovremeno reaguju na njihove pritužbe. Ako odgovore vrlo brzo, mogu zadržati i do 95% ovih kupaca. Kupci koji se žale i njihova žalba se na zadovoljavajući način reši, o tretmanu koji su imali pričaju u proseku još peptorici ljudi. British Airways, koji je ulagao značajne napore u ovoj oblasti, došao je do interesantne zakonitosti. Našao je da su kupci čije su pritužbe razmatrane 5-10% zadovoljniji sa avio-prevoznikom nego oni koji nikada nisu imali problema.

U ovoj formi istraživanja, firma prikuplja i dokumentuje žalbe kupaca, onda te informacije koristi za identifikovanje nezadovoljnih kupaca, otklanjanje individualnih problema gde je to moguće i identifikovanje zajedničkih slabih mesta usluge. Mada se ovo istraživanje koristi i za fizičke proizvode i za usluge, ono ima kritičnu svrhu u realnom vremenu u uslugama - da poboljša slaba mesta i poboljša ili ispravi rezultate osoblja za kontakt. Istraživanje žalbi je jedan od tipova istraživanja koji je firmi najlakši za sprovođenje; mnoge kompanije da bi ostale u kontaktu sa kupcima zavise jedino od žalbi kupaca. Nažalost, istraživanje koje je sprovela TARP (Technical Assistance Research Programmes), istraživačka organizacija iz Vašingtona koja istražuje ponašanje potrošača u preko 200 kompanija u SAD i Kanadi, ponudilo je ubedljiv dokaz da su same reklamacije kupaca prilično neadekvatan izvor informacija odnosno nisu dobro merilo nezadovoljstva potrošača. Od 100 nezadovoljnih kupaca samo se mali broj, recimo 4, žali samom preduzeću, dok će ostalih 96 ostati nezadovoljno i to svoje nezadovoljstvo i



Slika 2-11 „Pečurka nezadovoljstva”

iskustvo sa proizvodima i uslugama date firme preneti nekolicini njihovih prijatelja i kolega. Prema tome, 100 nezadovoljnih kupaca može podneti 4 reklamacije, ali će dovesti do 1000 izgubljenih kupaca. Slika 2-11 prikazuje „pečurku” nezadovoljstva.

Pogledajmo šta je o žalbama otkrio TARP (27, str. 122):

- ▶ Najnezadovoljnije mušterije se ne žale. Prosečnoj firmi se 96% mušterija uopšte ne javi.
 - ▶ Za svaku primljenu žalbu biće još 26 mušterija sa problemima, od kojih će bar šest biti ozbiljni.
 - ▶ Ljudi se ne žale jer misle da to nije vredno vremena i truda, ne znaju kako ili kome da se žale ili veruju da kompanije neće reagovati.
 - ▶ Grupa za koju je najmanje verovatno da će ponovo kupovati kod kompanije su oni koji se ne žale. Veća verovatnoća za ponovnu kupovinu postoji kod onih koji su se žalili i dobili odgovor. Između 65% i 90% onih koji se ne žale nikada više neće kupovati kod vas, a vi nikada nećete saznati zašto.
 - ▶ Kompanija treba da pozdravi žalbe kao drugu šansu da zadrži kupca.
 - ▶ Čak i kupac koji se žalio nije zadovoljan reakcijom kompanije, verovatnoća da će se vratiti povećava se za 10% - samo zbog toga što mu je omogućeno da se žali.
 - ▶ Kada se kupac žali i problem reši na zadovoljavajući način, 54% njih će ponovo kupovati. Ukoliko se na žalbu reagovalo brzo i efikasno, taj procenat se povećava na 90% - 95%. (Ove brojke se odnose na velike kupovine, kao što su aparati za domaćinstvo, motori ili polisa osiguranja.)
 - ▶ Za manje kupovine, kao što su hrana, odeća ili stvari za domaćinstvo, 37% nezadovoljnih kupaca koji se ne žale neće kupovati ponovo, a 82% onih koji se žale hoće, ukoliko se na njihovu žalbu reaguje kako treba.
 - ▶ Šteta ne mora da bude ograničena na osobu koja se žali. Kupac koji je imao neprijatno iskustvo ispričaće to drugim ljudima, u proseku će to čuti njih 9 - 10. Trinaest posto onih koji se žale reći će to više od dvadesetorici drugih ljudi.
 - ▶ Kada je onaj ko se žali zadovoljan reakcijom kompanije, to će ispričati samo polovini prethodnog broja ljudi i o tome će govoriti pozitivno.
- Merila nezadovoljstva nisu dobri indikatori zadovoljstva kupaca. Treba da znamo u kojoj su meri oni zadovoljni, ili, bolje, oduševljeni. Takođe treba da znamo koje atribute da poboljšavamo, da bismo naše kupce još više oduševili. Te informacije se mogu dobiti iz sistematskih anketa kupaca, intervjuja i fokus grupa, gde se reprezentativne grupe iz interesantnih tržišnih

segmenata zamole da prodiskutuju o proizvodima koji se razmatraju. Reagovanje na žalbe je još jedan trenutak istine.

Da bi bila uspešna, tehnika traži rigorozno beleženje broja i tipova žalbi preko mnogo kanala, a onda rad na eliminisanju onih najčešćih. Preduzeća moraju i da reše probleme individualnih kupaca i da tragaju za ukupnom shemom za eliminisanje slabih mesta. Još refinjenije forme rešenja žalbe definišu „žalbu” šire kako bi uključila sve komponente - i negativne i pozitivne - kao i pitanja od kupaca. Firma mora da formira depozitorijum za ove informacije i često saopštava rezultate, možda nedeljno ili mesečno (18, str. 147).

2. Ankete o zadovoljstvu kupaca. Sistemi primedbi i sugestija, ma koliko korisni, ipak ne mogu dati preduzeću punu sliku o (ne)zadovoljstvu kupaca. Studije pokazuju da jedna od svake četiri kupovine ima za rezultat nezadovoljstvo kupaca, ali da manje od 5% nezadovoljnih kupaca se potruđi da reklamira - većina kupaca se jednostavno preorijentiše na druge dobavljače. Rezultat toga je nepotrebno gubljenje kupaca.

Reagibilne firme preduzimaju direktna merenja zadovoljstva kupaca putem sprovođenja regularnih anketa. One šalju upitnike ili obavljaju telefonske intervjuje da bi ispitale skorašnje kupce da bi se informisale kako se osećaju i šta misle o različitim aspektima rada firme. Takođe ispituju gledišta kupca o rezultatima konkurenata.

Preduzeće može da izmeri zadovoljstvo kupaca na brojne načine. Može da ga izmeri direktno postavljajući pitanje: Kako ste zadovoljni sa ovim proizvodom/uslugom? Da li ste veoma nezadovoljni, nešto malo nezadovoljni, ni zadovoljni ni nezadovoljni, nešto malo zadovoljni i veoma zadovoljni? Ili može zamoliti ispitanike da kažu koliko su očekivali od određenih atributa i koliko su zaista doživeli. Konačno, preduzeće može da ih zamoli da navedu bilo koje probleme koje su imali sa ponudom i da sugerišu poboljšanja. Dok prikupljaju podatke o zadovoljstvu kupaca, preduzeća često postavljaju dodatna korisna pitanja. Često mere *nameru ponovne kupovine* kupca; ona će verovatno biti visoka, ako je visoko i zadovoljstvo kupca. Tako su npr. kod Hewlett-Packarda 9 od 10 kupaca u anketi, koji su sebe rangirali kao veoma zadovoljne, rekli da bi opet definitivno ili verovatno kupovali kod Hewlett-Packarda. Lojalnost kupca je snažno vezana za zadovoljstvo kupca. Jedan od glavnih ciljeva McDonalda, na primer, je da se poveća frekvencija posete sadašnjih kupca njegovim restoranima. Istraživanje firme pokazuje da lojalni kupci koji jedu tri do pet puta nedeljno u njegovim restoranima čine 77% od njegove ukupne prodaje. Stvaranjem lojalnosti kupaca, McDonald's se nada da poboljša prihode. Zadovoljan kupac je vrlo često lojalan. Preduzeće takođe može da pita o spremnosti ili verovatnoći da kupac preporuči marku preduzeća drugim ljudima. Snažna pozitivna *usmena propaganda* sugeriše visoko zadovoljstvo kupaca.

Brojna istraživanja pokazuju da potpuno ili vrlo zadovoljni kupci izdvajaju više novca po kupovini, češće dolaze i time nude češće šanse za prodaju, češće koriste usluge jednog ponuđača, ostaju duže verni svom ponuđaču, manje razmišljaju o promeni ponuđača, imaju manje duplih ponuđača, manje su osetljivi na cenu, aktivno dalje preporučuju proizvođača usluga.

Ali, za preduzeće su važna i saznanja o ponašanju kupaca u slučaju nezadovoljstva, da bi moglo da oceni kvantitet žalbi kao objektivnih informacija o stepenu nezadovoljstva i moglo da vodi politiku žalbi koja je orijentisana na ciljne grupe i problemski je adekvatna.

Posebnu relevantnost za odlučivanje u marketingu u slučaju nezadovoljstva imaju razlozi i konsekvence ove situacije. Iz razloga nezadovoljstva mogu se dobiti važne informacije za promenu odnosno prilagodavanje ponude. Na taj način, pri ispitivanju zadovoljstva radi se i o kontroli uspeha ponude na tržištu.

Pored sopstvenog ispitivanja o zadovoljstvu kupaca, firma može koristiti i rezultate ispitivanja kupaca koja su obavile nezavisne institucije. Značajan doprinos istraživanju zadovoljstva nudi npr. nemački *barometa kupaca*. Od 1992. godine Nemačko udruženje za marketing

ispituje godišnje orijentaciju kupaca brojnih uslužnih branši. Nemački potrošački barometar npr. nudi sledeće podatke o kvalitetu i zadovoljstvu: kontakt sa ciljnom branšom i odnosnim ponuđačima; zadovoljstvo sa uslugama ciljne branše odnosno sa ponuđačima; presudni razlozi za izrečeno mišljenje o zadovoljstvu, zadovoljstvo sa pojedinim svojstvima usluge koja su relevantna za branšu (npr. pouzdanost, ostvarljivost, ljubaznost, kompetentnost/kvalitet za savetovanje, brzina, čistoća, raznovrsnost ponude, odnos cena usluga); intenzitet i trajanje odnosa sa kupcem; namere/goodwill za ponovnu kupovinu, dodatnu kupovinu, dalju preporuku kao i razlozi za nameru promene; učestalost žalbi i zadovoljstvo sa reakcijama na žalbe (28, str. 294). Nivoi zadovoljstva kupaca prema potrošačkom barometru Nemačke prikazani su na slici 2-12.

Mišljenja (ocene) su date uz pomoć petostepene skale: 1 = potpuno zadovoljan, 2 = vrlo zadovoljan, 3 = zadovoljan, 4 = manje zadovoljan, i 5 = nezadovoljan. Pored toga, navedene su učestalosti prema tri *tipa zadovoljstva*: osvedočeni kupci („potpuno zadovoljni” i „vrlo zadovoljni”), zadovoljni kupci („zadovoljni”) i razočarani kupci („manje zadovoljni” i „nezadovoljni”). Prvi tip je dobio više nego što je očekivao, drugi otprilike ono što je očekivao, a treći manje od očekivanog.

3. Anonimna (tajanstvena, „misteriozna”) kupovina. Još jedan koristan način ocene zadovoljstva kupaca je da se povremeno angažuju ljudi koji će, prurušeni u prave kupce, posećivati uslužno preduzeće i simulirati pravu situaciju kupovine ili pozivati nadležne u firmi i pretvarajući se kao kupci ispričati svoja iskustva u kupovini proizvoda ili usluga preduzeća i konkurenata. Jedna od varijanti je da menadžeri anonimno pozovu telefonom sopstveno preduzeće postavljajući razna pitanja i iznoseći reklamacije, da bi videli kako će se postupiti sa njihovim pozivima. Ovi „misteriozni ili tajanstveni kupci” mogu čak izneti određene probleme da bi testirali da li ljudi preduzeća dobro savladaju teške situacije. Obično su to profesionalci, koji su ovde nezainteresovana strana i nemaju nikakvih ranijih iskustava sa preduzećem. Važna funkcija ankete misterioznog kupca je da prati stepen u kojem su stvarno ispunjeni specifični standardi kvaliteta od zaposlenog osoblja. Ova vrsta ispitivanja se može prilagoditi specifičnim potrebama preduzeća i usmeriti se na pitanja koje želi da oceni.

Ovaj tip istraživanja je koristan zbog toga što uslužno osoblje zna da može biti ocenjeno u svako doba i zato se trudi da na najbolji način pruži uslugu. Međutim, istraživanje se može posmatrati kao kažnjavajuće i stresno, a preduzeće treba da vodi računa o ovom potencijalnom nedostatku u njegovim komunikacijama oko istraživanja (18, str. 151).



Slika 2-12 Nivoi zadovoljstva kupaca (29, str. 112)

4. Analiza izgubljenih kupaca. Preduzeća treba da kontaktiraju kupce koji su prestali da kupuju, ili one koji su prešli kod konkurenata kako bi došla do saznanja zašto se to dogodilo. Kada je IBM izgubio kupce, uložio je ogroman napor da sazna kako je i zašto doživeo neuspeh: da li je njegova cena bila visoka, usluge loše ili proizvod ispod standarda? Ne samo što preduzeće treba da sprovede takav *izlazni intervju*, već treba da prati *stopu gubljenja kupaca*. Porast stope izgubljenih kupaca ukazuje na to da preduzeće ne uspeva da zadovolji svoje kupce (13, str. 573).

Postoje neke *smernice* za merenje zadovoljstva i lojalnosti. Prvo, treba da se identifikuju problemi i uzroci nezadovoljstva koji mogu da motivišu kupce da promene marke ili firme. Drugo, često najosetljivije i najpronijljivije informacije dolaze od onih koji su odlučili da napuste marku ili firmu. Prema tome, „izlazni intervju” sa kupcima koji su odbacili marku mogu biti vrlo produktivni. Treće, postoji velika razlika između marke ili firme koje se vole i odsustva nezadovoljstva. Veličina i intenzitet grupe kupaca koja zaista „voli” marku ili firmu treba da budu poznati. Četvrto, merila bi trebalo da se prate tokom vremena i upoređuju sa merilima kod konkurenata. Relativna poređenja i promene su veoma važni (30, str. 138-139).

Intervjui bi trebalo da se sprovedu sa kupcima koji su identifikovani kao kupci koji ne kupuju više proizvode ili usluge preduzeća. Svrha intervjuja je da se utvrdi zašto kupci više ne kupuju od preduzeća. Skoro polovina oštećenih kupaca koja je kontaktirana u takvoj anketi će normalno učestvovati, pružajući dobre uvide u probleme koje marketing menadžeri mogu da imaju sa svojim proizvodom, uslugom ili sistemom isporuke. Za ljude iz marketinga je važno da identifikuju šta je to toliko poremetilo, uzbudilo kupca i zašto. Mada neki mogu smatrati da je razgovor sa kupcima koji su nas napustili kao primer veoma male pažnje, suviše zakasneo, informacije koje se dobiju imaju značajnu vrednost. One mogu pomoći da se tačno lociraju problemi koji su bili dovoljno loši da izazovu kupce da prekinu poslovanje sa preduzećem i mogu da pomognu da se opiše profil vrlo verovatnih oštećenika. Saznanja šta su kupci koji su nas napustili uradili pre nego što su odlučili da svoj posao obavljaju negde drugde, mogu pomoći preduzeću da otkrije ostale visoko rizične kupce i može da pripremi predstavnike koji pružaju usluge kupcima da budu efikasniji u njihovim merama popravke sa njima.

Ne bi smela da se potceni vrednost pokazivanja dobronamernosti dovoljnog interesovanja za pitanje zašto su nas kupci napustili. Mada nije verovatno da će to navesti kupca da promeni njegovu odluku da ode, to ih može učiniti receptivnijim za napore povratka kasnije u budućnosti. Zašto bi neki kupac razmatrao mogućnosti povratka poslu sa prodavcem koji nije, pre svega, nikada izrazio interesovanje za njegov odlazak.

Pri merenju zadovoljstva kupca, treba ukazati na neka *upozorenja*. Ponekad je teško interpretirati rejting zadovoljstva kupca. Kada kupci ocenjuju svoje zadovoljstvo sa nekim elementom aktivnosti preduzeća, recimo isporukom, mogu da veoma variraju po tome kako definišu dobru isporuku. To može da znači ranu isporuku, isporuku tačno na vreme, kompletnost porudžbine ili nešto drugo. Međutim, ako preduzeće nastoji da definiše svaki element u detalje, kupci će se sresti sa silnim upitnicima. Preduzeća takođe moraju da priznaju da dva kupca mogu da saopšte da su bili „veoma zadovoljni” iz sasvim različitih razloga.

Kada preduzeće identifikuje prioritete koji određuju zadovoljstvo i prikupi povratne informacije o sadašnjim rezultatima, njegov sledeći korak je da inicira *program merenja zadovoljstva kupaca*. Ovaj program treba da obezbedi postupak za praćenje zadovoljstva kupaca tokom vremena. Stalno praćenje i merenje omogućavaju firmi da identifikuje promene u stavovima i zadovoljstvu kupaca i izradu akcionih planova za poboljšanje.

Iako se većina programa za merenje zadovoljstva kupaca usmerava na praćenje nivoa zadovoljstva sadašnjih kupaca, neke firme dolaze do značajnih uvida u situaciju praćenjem nezadovoljstava koja dovode do toga da kupci pre kupuju proizvode konkurenata. Neka nezadovoljstva

kupaca su samo delimična; kupci su i dalje zadovoljni sa preduzećem i njegovim proizvodima i uslugama, ali ne u potpunosti. Takvi stavovi ih mogu navesti da deo svojih poslova obavljaju negde na drugom mestu. Izučavanje uzroka koji leže u osnovi nezadovoljstva kupaca, čak i delimičnog nezadovoljstva, može biti dragoceno sredstvo za identifikovanje područja problema koje je potrebno rešiti.

6 ZADOVOLJAVANJE INTERNIH KUPACA

Do sada smo raspravljali o zadovoljstvu kupca imajući u vidu eksterne kupce - ljude ili organizacije koji kupuju ili koriste robe ili usluge drugih firmi. Međutim, marketing u organizaciji koja vodi računa o kvalitetu mora takode adresovati poruke *internih kupaca* - zaposlenih ili službi unutar organizacije čiji rezultati u radu zavise od rada drugih zaposlenih ili službi. Svako ko se bavi poslom pružanja usluga, proizvodnjom i prodajom proizvoda treba da prepozna svoga kupca. Za većinu, kupci će biti unutar firme, ali njihove potrebe i očekivanja su isto toliko relevantni kao i oni spoljni kupci. Kvalitet usluge ili proizvoda koji stiže do mušterije počinje od kvaliteta usluge koju ljudi i funkcije unutar preduzeća pružaju jedni drugima. Ako ne pružate uslugu direktno kupcu, pružate je nekome ko to čini. Fundamentalna osnova za zadržavanje kupca je pružanje visokokvalitetne usluge. To zavisi od visokokvalitetnog ostvarenja zaposlenih, pošto je uslužni proizvod ostvarenje (izvršenje), a izvršioci su sami zaposleni. Interni marketing se bavi sa obukom, komuniciranjem i motivisanjem zaposlenih. Osoblje treba da bude obučeno da bi bilo tehnički kompetentno u svom poslu, kao i da bi bilo sposobno da obavi uslužne susrete sa kupcima. Da bi to dobro uradilo, mora biti motivisano i shvatiti šta se očekuje od njega. Od njegovih akcija može direktno da zavisi zadovoljstvo kupca i njegovo zadržavanje. Ono je kritično u „momentu istine”, kada dolazi u kontakt sa kupcima u situaciji pružanja usluge.

Interni marketing obuhvata menadžerske akcije koje pomažu svim članovima organizacije da shvate, akceptiraju i ispune njihove respektivne uloge i sprovođenju njihove strategije marketinga. Program internog marketinga pokazuje zaposlenima kako njihov rad pomaže strategiji marketinga i doprinosi zadovoljenju kupaca. Interni marketing takode podstiče zaposlene da svoje saradnike posmatraju kao interne kupce. Ova orijentacija ih motiviše da svojim saradnicima isporučuju proizvode i usluge visokog kvaliteta. Žele da pomognu svojim saradnicima na poslu da dobro obave svoj posao i dodaju novu vrednost kroz marketing proces.

Postoje dva aspekta zadovoljenja internih kupaca. Jedan je onaj da je „sledeći proces naš sledeći kupac”, a drugi je zadovoljenje svakog individualno zaposlenog.

Interni kupci su osobe unutar preduzeća koje primaju posao od nekoga i dodaju svoj deo doprinosa proizvodu ili usluzi pre nego što ga prenesu na nekog drugog. U proizvodnji, interni kupac je sledeća osoba duž linije koja radi na proizvodu. Na primer, u fabrici obuće, par cipela će proći preko stotinu pari ruku od starta do gotovog proizvoda. U restoranu, šef ima konobare i konobarice kao interne kupce i šef mora da udovolji njihovim zahtevima, ako svi žele da ugone gostima.

Ako su zahtevi internih kupaca podmireni, urađen je lanac kvaliteta koji se nudi eksternim kupcima. Izazivanjem dijaloga između internih „dobavljača” i internih kupaca koji ih navodi da usaglase zahteve kupaca je početak kreiranja kulture ukupnog kvaliteta. Nikada nećete postići eksterni kvalitet sve dok nemate interni kvalitet.

Jedan od važnih ciljeva internog marketinga je znanje i uključenost zaposlenih. Firme koje se ističu u zadovoljenju kupaca naglašavaju prioritet informisanja njihovih zaposlenih o ciljevima i strategijama organizacije, kao i o potrebama kupaca. Zaposlenima su takode potrebna sredstva da blagovremeno adresuju zahteve i probleme kupaca. Marketing sektor često prikuplja i širi te informacije u organizaciji. Za tu svrhu su mu potrebna odgovarajuća sredstva. Neke

firme su uvele interne mreže (*intranet*) da bi pomogle dvosmerne tokove komunikacija između sektora, službi i funkcionalnih područja.

Zadovoljenje zaposlenih je još jedan kritičan cilj internog marketinga. Kao što smo rekli, zaposleni retko, ako ikada, mogu da zadovolje kupce ako i sami nisu zadovoljni. Nezadovoljni zaposleni verovatno će širiti negativne usmene poruke svojim rođacima, prijateljima i poznanicima, što može bitno uticati na ponašanje pri kupovini. Zadovoljni zaposleni često kupuju svoje proizvode (ako su im oni potrebni), šaljući na taj način snažnu poruku potencijalnim kupcima. Iz ovih razloga, neke firme formulišu programe interne promocije kao dopunu njihovih eksternih propagandnih i marketing kampanja.

Od presudne je važnosti da svi u organizaciji shvate „mrežu usluga” unutar organizacije i svoju ulogu u tome. Svako ima svoga mušteriju i svako jeste nečiji mušterija. Mora da postoji podjednaka spremnost da se ponude kvalitet i usluga „mušteriji” unutar organizacije, kao i spoljnoj mušteriji.

7 LOJALNOST KUPACA

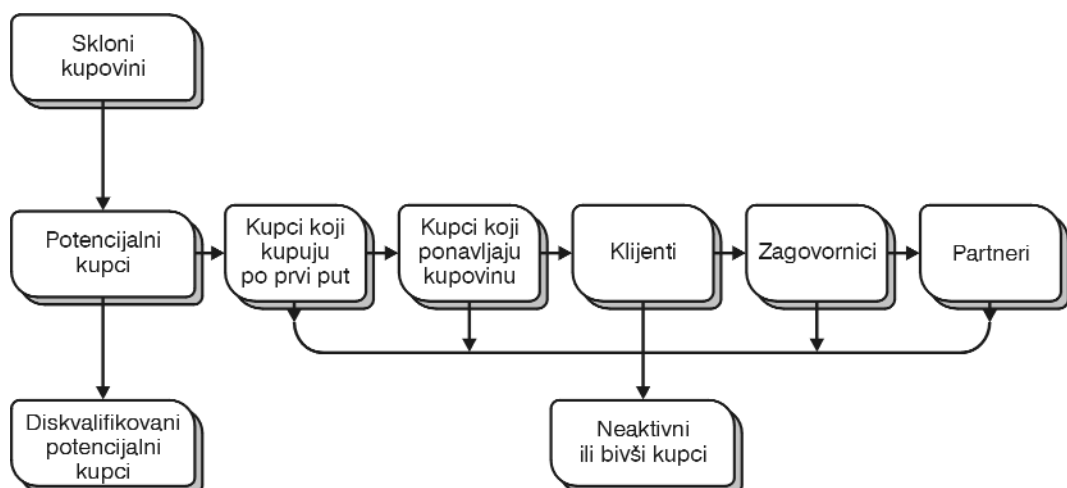
Lojalnost je staromodna reč, koja se tradicionalno koristila da opiše vernost i entuzijastičku odanost zemlji, idealu ili pojedincu. U novije vreme, u poslovnom kontekstu, ona se koristi da opiše spremnost kupca da nastavi da svoje poverenje poklanja firmi tokom dugog perioda, kupujući i koristeći njene proizvode i usluge na ponavljajućoj i, još bolje, ekskluzivnoj osnovi, i dobrovoljno preporučujući proizvode firme prijateljima i poznanicima.

Smatra se da je zadovoljstvo kupaca nužan preduslov za njihovo zadržavanje i lojalnost. Samo zadovoljan kupac dolazi ponovo, preporučuje drugima nekog ponuđača i ima manje povoda da se osvrće na konkurenciju. Mada ne postoji linearna zavisnost između zadovoljstva i odanosti, zadovoljstvo je, ipak, ključna pretpostavka za odanost (lojalnost) kupaca. Paradigma „merdevine lojalnosti” ilustruje proces koji treba da koriste prodavci da *intenziviraju odnos kupaca sa preduzećem*. Ideja je da potencijalni i sadašnji kupci treba da napreduju uz merdevine prema intenzitetu njihove lojalnosti prema prodavcu.

Mnoge firme u 1980-im godinama su računale sa zadovoljstvom potrošača kao garancijom budućeg uspeha, ali su se razočarale saznanjem da i zadovoljni kupci mogu kupovati bez oklevanja bilo gde na drugom mestu, možda zbog toga što traže raznovrsnost, atraktivnost alternativa ili možda baš zbog samog zadovoljstva. Lojalnost kupaca, s druge strane, čini se da je mnogo pouzdanije merilo za predviđanje prodaje i finansijskog rasta. Za razliku od zadovoljstva, koje je stav, lojalnost može biti definisana prema ponašanju pri kupovini.

Do lojalnosti kupaca se ne dolazi preko noći. To se ne može dogoditi ni za dan, nedelju, mesec ili čak godinu - to je dugotrajan proces, korak po korak, uz neophodnu pažnju i negu na svakom koraku. Svaka faza u ovom rastu ima svoju specifičnu potrebu. Uočavanjem svake od ovih faza i podmirivanjem tih specifičnih potreba, preduzeće ima veću šansu za pretvaranje kupaca u lojalne mušterije i klijente.

Slika 2-13 prikazuje glavne faze u procesu razvoja od kupca do stalnog mušterije („merdevine lojalnosti”). Počinjemo sa mogućim novim kupcima. Najpre postoje oni za koje se misli, pretpostavlja, naslućuje ili „sumnja” da su *skloni* kupovini (suspects), svet ljudi (ili organizacija) koji su identifikovani kao potencijalni kupci, odnosno svako ko se može zamisliti kao kupac proizvoda ili usluge. Veruje se, ili „sumnja”, da oni mogu kupiti naš proizvod, ali mi ipak još uvek ne znamo dovoljno o tome da bi bili sigurni. Preduzeće treba pomno da ispituje ovu kategoriju, da bi odredilo koji su najverovatniji *potencijalni kupci* (prospects) - ljudi koji su čuli, pročitali ili im je neko preporučio proizvode ili usluge prodavca, imaju snažan potencijalni interes za njih i sposobnost da ih kupe, ali ih još uvek ne kupuju. *Diskvalifikovani potencijalni kupci*



Slika 2-13 Proces stvaranja mušterija ili sistem generatora profita (14, str. 48; 22, str. 50; 31, str. 36)

su oni koje je preduzeće odbacilo, zbog toga što su na lošem glasu ili su nerentabilni; o njima se dovoljno zna da im nije potreban proizvod ili da nemaju sposobnost da ga kupe.

Preduzeće se nada da pretvori mnoge od svojih kvalifikovanih potencijalnih kupaca u **kupce koji kupuju po prvi put**, one koji su probali proizvode ili usluge prodavca, a onda da ove zadovoljne kupce koji su kupili po prvi put pretvori u **kupce koji ponavljaju kupovinu**, kupce koji su počeli da stvaraju mentalnu obavezu prema prodavcu ponovnom kupovinom njegovih proizvoda ili usluga. I kupci koji su kupili po prvi put i kupci koji su ponovili kupovinu kod nas mogu isto tako nastaviti da kupuju od konkurenata. Preduzeće onda nastoji da kupce koji ponavljaju kupovinu pretvori u **klijente** ili **ekskluzivne** kupce - ljude koji kupuju samo od preduzeća u relevantnoj kategoriji proizvoda, ljude koji kupuju niz proizvoda i usluga tokom vremena od prodavca, birajući marku prodavca pre nego marke drugih konkurenata i time pokazujući lojalnost. Uspostavlja se snažan odnos koji ih čini imunim na privlačenje od strane konkurencije.

Sledeći izazov je da se klijenti pretvore u aktivne **zagovornike** (advokate, „apostole”), ponovne kupce (klijente) koji aktivno hvale preduzeće i podstiču druge da kupuju od njega, faktički obavljaju marketing za njega. Konačni izazov je da se advokati pretvore u **integrisane partnere**, gde kupac i preduzeće rade aktivno zajedno i integrišu svoje aktivnosti. Iz te integracije treba da izraste korist za oba partnera. Integracija kupaca je posebno od značaja kod poslovnog marketinga. Istovremeno, mora se prihvatiti činjenica da će neki kupci neminovno postati **neaktivni** ili **otpasti**, iz razloga bankrotstva, prelaska na drugu lokaciju, nezadovoljstva itd. Izazov za preduzeće je da ponovo aktivira nezadovoljne kupce putem strategija povratka izgubljenih kupaca. Često je mnogo lakše i daleko jeftinije ponovo privući ranije kupce nego pronaći nove kupce (14, str. 48-49; 22, str. 50; 31, str. 34-35; 32, str. 75-78).

Zapaža se da se prodavci vrlo često zadovoljavaju sa pretvaranjem potencijalnih kupaca u kupce koji ponavljaju kupovinu, umesto da podstiču kupce da se dalje penju uz merdevine lojalnosti. Cilj postmarketinga i marketinga odnosa prema ovoj paradigmi je da što je moguće više probnih kupaca transformiše u zagovornike i partnere.

Stvaranje lojalnih kupaca povećava prihod preduzeća. Međutim, da bi ostvarilo veću lojalnost kupaca, preduzeće treba i da uloži značajna sredstva. Ostvarivanje lojalnosti kupaca biće rentabilnije u jednim nego drugim poslovima. Koliko preduzeće treba da uloži u stvaranje odnosa lojalnosti kupaca, tako da troškovi ne nadmaše profit? Po Kotleru (13, str. 578-579; 14, str. 49;

22, str. 50; 24, str. 484) treba praviti razliku između pet različitih nivoa ulaganja preduzeća u uspostavljanje odnosa sa kupcima: bazični, reaktivni, odgovorni, proaktivni i partnerski marketing.

Bazični ili jednostavni marketing: prodavac preduzeća jednostavno prodaje proizvod/uslugu i ne može da ga na bilo koji način dalje prati.

Reaktivni marketing: prodavac preduzeća prodaje proizvod/uslugu i podstiče kupca da pozove telefonom ako ima bilo kakvih pitanja, problema, komentara i/ili pritužbi.

Odgovorni marketing: prodavac poziva kupca telefonom kratko vreme posle prodaje da proveri da li je proizvod/usluga zadovoljio očekivanja kupca. Prodavac takode nastoji da pridobije kupca da daje sugestije o poboljšanju proizvoda ili usluge i saopšti bilo kakva specifična razočarenja. Ova informacija pomaže preduzeću da stalno poboljšava svoju ponudu.

Proaktivni marketing: prodavac ili neko drugi u preduzeću povremeno kontaktira (poziva telefonom) kupca sa sugestijama o poboljšanju korišćenja proizvoda/usluge ili korisnim novim proizvodima.

Partnerski marketing: preduzeće radi kontinualno sa kupcem i ostalim kupcima na otkrivanju načina za pružanje veće vrednosti, utičući na uštede kupca ili pomažući kupcu da bolje obavlja svoje poslove.

Većina preduzeća praktikuje samo bazični marketing, ako se njihova tržišta sastoje od mnogo kupaca i ako su stope marže po jedinici male. Proizvođač deterdženata, na primer, neće požuriti na telefon da bi izrazio svoju zahvalnost svakom kupcu deterdženta. S druge strane, na tržištima sa malim brojem kupaca i visokom stopom marže, većina prodavaca će naginjati ka partnerskom marketingu. Proizvođač aviona, na primer, tesno saraduje sa avioprevoznici-ma u konstruisanju aviona. Između ove dve ekstremne situacije, pogodni su ostali nivoi marketinga odnosa. Drugim rečima, strategija marketinga odnosa preduzeća zavisi od toga koliko ima kupaca i njihove rentabilnosti.

8 STRATEGIJE ZADRŽAVANJA KUPACA

8.1 Praćenje odnosa sa kupcima

Do sada smo se usmeravali na opravdanosti marketinga odnosa i koristi od zadržavanja kupaca. Sada ćemo razmotriti neke od specifičnih strategija i taktika koje koriste firme da bi uspostavile odnose i tešnje vezale kupce za firmu. Osnovna strategija zadržavanja kupca je da se sprovedu temeljna sredstva praćenja i ocene kvaliteta odnosa tokom vremena. Osnova za takvu strategiju praćenja može biti osnovno istraživanje tržišta u formi godišnjeg *izveštaja o odnosima sa kupcima*. Treba anketirati sadašnje kupce da bi se utvrdile njihove percepcije dobijene vrednosti, kvaliteta, zadovoljstva sa uslugama i zadovoljstva sa davaocem usluga u odnosu na konkurente. Organizacija će, takode, da redovno komunicira, lično ili telefonom, sa svojim *najboljim* kupcima. Na konkurentskom tržištu teško je zadržati kupce, izuzev ako dobijaju osnovni nivo kvaliteta i vrednosti.

Dobro oblikovana *baza podataka* o kupcima je, takode, osnova za strategije zadržavanja kupaca. Saznanja ko su sadašnji kupci organizacije (imena, adrese, brojevi telefona itd.), kako je njihovo ponašanje u kupovini, prihod koji stvaraju, troškovi vezani za njihovo usluživanje, njihove preferencije i informacije koje su relevantne za segmentaciju (npr. demografija, stil života itd.) formiraju osnovu baze podataka o kupcima. U bazi podataka treba da postoje informacije i o kupcima koji napuštaju organizaciju.

Ove dve osnove (anketa o odnosima i baza podataka o kupcima) se kombinuju sa nizom drugih tipova istraživanja tržišta (npr. praćenje žalbi, ankete o izgubljenim kupcima) da bi se napravio profil odnosa organizacije sa kupcima.

8.2 Nivoi strategija zadržavanja kupaca

Cilj programa lojalnosti je da se produži trajanje poslovnih odnosa kupca sa preduzećem, čime se povećava njegova profitabilnost. Koja specifična sredstva marketinga preduzeće može da koristi da bi se čvršće povezalo sa svojim kupcima i pružilo im satisfakciju? Moguće je napraviti razliku između tri nivoa stvaranja vrednosti za kupce ili tri nivoa strategija zadržavanja kupaca, gde se na svakom sukcesivnom nivou kupci nešto tešnje vezuju za firmu, takođe se povećava potencijal za odbranjivu konkurentsku prednost, sve je veća individualizacija proizvoda i usluga. Ti nivoi su vezani za obezbeđivanje finansijskih koristi, društvenih koristi i uspostavljanje strukturnih veza. Pored ova tri nivoa, u literaturi se pominju još dva nivoa: pravni (ugovorni) i psihičko-emocionalni nivo (13, str. 127-130; 15, str. 24-26; 19, str. 125-126).

Nivo 1. Na prvom nivou, *ekonomске (finansijske) koristi*, kupac je vezan za firmu prvenstveno preko finansijskih podsticaja - nižih cena za veći kupljeni obim ili nižih cena za kupce koji su dugo sa firmom. Interakcije na prvom nivou marketinga odnosa su većinom površne i malo je verovatno da će dovesti do dugoročnih odnosa. U najvećem broju odnosa ovog prvog nivoa naponi marketinga odnosa usmereni su na cene i druge finansijske podsticaje za motivisanje kupaca da uđu u odnose kupovine sa prodavcem. Primere marketinga odnosa prvog nivoa nije teško naći. Dve finansijske koristi koje preduzeća mogu da ponude su programi marketinga frekvencije i programi marketinga klubova.

Možda najpopularnija sredstva praktikovanja marketinga odnosa su programi frekventnog kupca i frekventnog korisnika. Obično poznati kao programi *marketinga frekvencije*, ovi marketing podsticaji nagraduju u novcu, robi, rabatima ili drugim premijama kupce koji frekventno i/ili u velikim količinama kupuju proizvode ili usluge preduzeća. Kupci koji češće kupuju ostvaruju i veće nagrade. Marketing frekvencije se usmerava na najbolje kupce firme sa ciljem da poveća njihovu motivaciju da kupe još više istog ili drugih proizvoda od prodavaca. Marketing frekvencije je potvrda činjenice da 20% kupaca može preduzeću doneti 80% od njegovog posla. Programe frekvencije koristi mnogo i vrlo različitih tipova preduzeća, od restorana brze hrane do prodavnica na malo, telekomunikacionih kompanija i firmi za prevoz i putovanja. Pionir u programu marketinga frekvencije bio je jedan avioprevoznik, kompanija „American Airlines”, koja je početkom osamdesetih godina odlučila da ponudi kredit besplatnih kilometara svojim putnicima koji često putuju ili pređu određenu kilometražu. Potom su to prihvatili hoteli za svoje goste, a kratko vreme posle njih i firme za iznajmljivanje automobila, telefonske kompanije, trgovci na malo, kompanije kreditnih kartica (8, str. 156-160).

Mada ovi programi mogu biti vrlo atraktivni za korisnike, verovatnoća uspostavljanja dugoročnih odnosa kupac - prodavac je relativno mala. Zbog toga što programi nisu „skrojeni” po meri odnosno prema potrebama individualnih kupaca, obično se lako dupliraju od konkurenata. Mada je cena i ostali finansijski podsticaji važna za kupce, nije je teško kopirati, pošto je jedini instrument marketing miksa koji se prilagodava kupcu. Tri godine nakon što je „American Airlines” uveo svoj program prednosti frekventnog letača, bio je kopiran od 23 druga avioprevoznika. Lekcija ovde je da je potrebno učiniti mnogo više od niske cene ili drugog finansijskog podsticaja da bi se kreirao dugoročan odnos između kupca i prodavca. Posle reakcije konkurenata, program može postati prilično finansijsko opterećenje za sve one koji ga nude.

Mnoge šeme lojalnosti na ovom nivou mogu se posmatrati kao aktivnost klasične promocije prodaje po tome što nude kratkoročni podsticaj za nelojalne kupce.

Nivo 2. Kada kupac i prodavac dostignu drugi nivo marketinga odnosa, njihove interakcije se razvijaju na *društvenom* nivou - nivou koji karakterišu dublje i manje površne veze nego što je to slučaj sa prvim finansijski motivisanim nivoom. Prodavci su počeli da uviđaju da društveni odnosi sa kupcima mogu biti vrlo uspešno sredstvo marketinga. U ovoj fazi ključni faktori su usluge kupcima i komunikacija sa kupcima. Veza na društvenom nivou počiva, u najširem

smislu, na integraciji kupaca u aktivnosti kao i organizaciju odnosnog ponuđača, sa ciljem da se uspostavi lični kontakt sa klijentelom.

Kod dodavanja društvenih koristi (pored finansijskih), osoblje preduzeća radi na pojačanju njihovih društvenih veza sa kupcima putem individualizacije i personalizacije njihovih odnosa sa kupcima. U suštini, mudre firme svoje *kupce* pretvaraju u *klijente*; oni postaju pojedinci čije potrebe i želje firma nastoji da shvati, a ne bezimena lica. Kupci mogu biti bezimena za instituciju, a klijenti već ne mogu. Kupci se opslužuju kao deo mase ili deo većeg segmenta, a klijenti na individualnoj osnovi. Kupce može da posluži bilo ko ko se tu zatekne, a klijente poslužuju profesionalci koji su specijalno za njih određeni.

Dobar primer drugog nivoa marketinga odnosa imamo kada fakulteti i univerziteti prosto „zatrjavaju” svoje diplomirane studente sa raznim vrstama novina, časopisa, poziva za razne proslave, fudbalske utakmice, sedeljke, druženja preko vikenda i brojne druge društvene aktivnosti. Institucije žele da uspostave i održavaju dugoročan društveni odnos sa svojim diplomiranim studentima - odnos koji ide van onih nekoliko godina koje su stvarno proveli na studijama.

Društvene veze su uobičajene među onima koji pružaju profesionalne usluge (npr. advokati, računovode, profesori) i njihovim klijentima, kao i onima koji pružaju usluge lične nege (frizeri, krojači, zubni lekari) i njihovih klijenata.

Tehnologija može pomoći da se kreiraju društvene veze sa organizacijom čak i na masovnom tržištu, gde potrošači ne moraju nužno da kontaktiraju svaki put sa istim zaposlenim. Poznati hoteli u svetu, preko svojih informacionih sistema uz pomoć računara mogu imati personalne informacije o velikom broju svojih gostiju koji češće borave u njima (npr. koje novine i pića preferiraju) i mogu tako da se pripreme unapred za uslugu maksimalno prilagođenu njihovim zahtevima. Kompjuterizovana informacija se ažurira svaki put kada se nešto novo nauči o određenom gostu i stavlja na raspolaganje svim hotelima u lancu. Gost se onda oseća kao specijalni gost i vrednuje kao pojedinac, a kreirana je društvena veza sa *lancem hotela* (18, str. 191).

Neke kompanije uspostavljaju društvene odnose sa njihovim kupcima formiranjem *klubova*; na primer, Harley-Davidson je oformio grupu vlasnika motorcikla Harley, pospešujući druženje među njegovim članovima i snažnu vezu sa motorciklima, a Nokia je osnovala klub za svoje kupce mobilnih telefona iz sličnih razloga.

Svako od nas neke stvari čuva u svom srcu, smatra ih bliskim i dragim. Neki mogu osećati snažnu privrženost prema svom rodnom mestu, svom fakultetu ili univerzitetu, dok se drugi dive nekom timu ili nekom od sportista, pevača, zabavljača, političara itd. Ovi simboli su, skupa sa skoro beskrajnim nizom drugih, predmet programa afiniteta. *Program afiniteta* je marketing napor pod sponzorstvom neke organizacije koja nastoji da pridobije naklonost ili izazove reagovanja pojedinaca koji imaju zajedničke interese i aktivnosti. Sa programima afiniteta, organizacije kreiraju dodatnu vrednost za članove i podstiču čvršće odnose (6, str. 343).

Mnoge firme su kreirale grupe afiniteta, ili klubove, među svojim kupcima da bi ih čvršće vezale za sebe. Članstvo u klubu se može ponuditi automatski posle kupovine ili obećane kupovine do određenog iznosa, ili putem plaćanja članarine. Neki klubovi u svetu su postigli spektakularne uspehe. Koncept kluba kupaca može se ostvariti u različitim pojavnim formama. U najpoznatije pojavne forme ubrajaju se: VIP-klub (usmerava se, po pravilu, na posebno značajne odane kupce), Fan-klub (usmerava se na sve kupce), klub zainteresovanih za proizvod ili uslugu (usmerava se na kupce koji su posebno zainteresovani za proizvod ili uslugu), klub kupaca sa prednošću (usmerava se na sve kupce), klub stila života (usmerava se primarno na kupce sa nekim izrazito ekskluzivnim stilom života) (33, str. 138).

Ponekad se odnosi uspostavljaju sa organizacijom zbog društvenih veza koje se pre uspostavljaju *među samim kupcima* nego između kupca i prodavca. To su razni klubovi i udruženja,

gde kupci kontaktiraju jedni sa drugima. Organizacije koje podstiču povezivanje među kupcima takođe su angažovane u strategijama zadržavanja kupaca drugog nivoa.

Nivo 3. Na trećem nivou marketinga odnosa, društveni odnosi se transformišu u strukturne promene koje kupca i prodavca čine pravim partnerima u poslu. Kako kupac i prodavac sve tešnje saraduju, sve više zavise jedan od drugog i nastavljaju da rastu tokom vremena. **Strukturne veze** se mogu definisati prema investicijama koje se ne mogu povratiti kada odnos prestane, ili kada je teško okončati odnos zbog kompleksnosti i troškova promene partnera u odnosu. Strukturna veza između kupca i prodavca ima efekat vezivanja jednog za drugog, putem stvaranja izlaznih barijera, mada takve veze mogu biti asimetrične. Jedan od načina na koji kupci postaju vezani za prodavce je putem oblikovanja usluga na takav način da prelazanje drugom dobavljaču podrazumeva znatne troškove prelaza. Gde je proces povezivanja ostvaren preko procesa uzajamno korisne saradnje, uzajamne zavisnosti i deljenja rizika, verovatno je da će odnos imati veću stabilnost i trajanje.

Neki autori (15, str. 25; 33, str. 128-130) nazivaju ove veze **tehničkim ili tehničko-funkcionalnim vezama**. Ove veze postoje kada postoji funkcionalna zavisnost između osnovnih i dopunskih usluga, kao npr. kod opravke automobila, ukoliko pružanje usluge zbog neophodnog specijalnog alata može da se obavi samo od određenih servisa. Do ove vrste veze može dovesti i neophodna tehnička kompatibilnost, npr. kod sistema za elektronsku obradu podataka. U ovoj situaciji kupac je prinuđen da dalje kupovine svede na već postojeću marku, da bi omogućio optimalno funkcionisanje njegovog sistema (na primer, kupovina TVi videorikodera neke marke da bi oba aparata mogla da se opslužuju sa jednim daljinskim upravljačem). U oblasti poslovnih dobara mogu se naći brojne pojavne forme tehničkog vezivanja na bazi elektronskog umrežavanja oba poslovna partnera (npr. formiranje on-line veza ili JIT kontakta). U sektoru usluga može se zamisliti on-line veza između banke i njenih klijenata.

Kod dodavanja strukturnih veza, preduzeće može da snabde kupce sa specijalnom opremom koja je konstruisana samo za njih ili kompjuterskim vezama koje pomažu kupcima da lakše upravljaju njihovim porudžbinama, platama, zalihama itd.

Strategije trećeg nivoa su najteže za imitiranje i uključuju kako strukturne, tako i finansijske i društvene veze između kupca i firme.

Nivo 4. Pravni nivo vezivanja kupaca počiva na ugovornom aranžmanu, koji vezuje učesnike za određeno vreme. Karakteristika ove veze je uzajamno dogovaranje. Obe strane zaključenjem ugovora (kao npr. ugovori o servisiranju, lizingu, garanciji), stiču prava i obaveze koje su zakonski ostvarljive.

Nivo 5. Konačno, poslovni odnos može počivati još na **psihičko-emotivnoj osnovi**. Ako neki ponuđač raspolaže, na primer, sa izuzetnim imidžom ili posebnom ponudom usluge, njegovi klijenti se identifikuju, po mogućstvu, sa preduzećem i razvijaju izvestan afinitet prema dotičnom tržišnom partneru. Ovo opet može da izazove lojalno ponašanje pri kupovini. I tradicija da se kupuje kod nekog određenog ponuđača, doprinosi stvaranju, odnosno jačanju psihičko-emocionalne veze.

Za razliku od prethodnih veza, emocionalno vezivanje kupaca se, u osnovi, zasniva na dobrovoljnom odlučivanju. Kupci pokazuju visok stepen zadovoljstva i svesno se odlučuju za ponovnu kupovinu. Iz ovog razloga, strategijski stav bi trebao da se bazira stalno na razvoju emocionalnih veza. Ostale vrste vezivanja kupaca treba da se angažuju samo kao bočna zaštita.

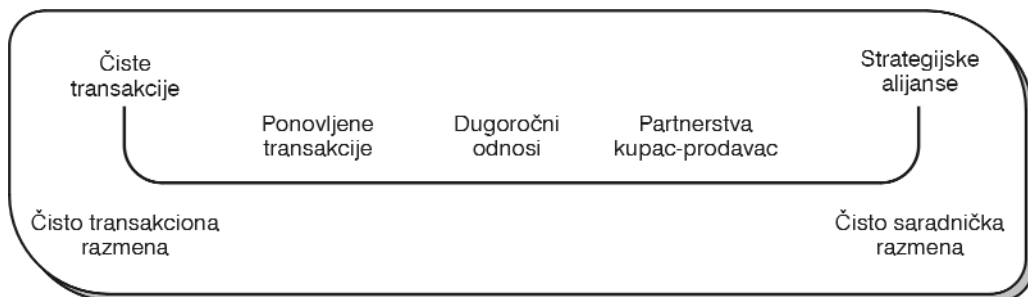
9 STRATEGIJE ZADRŽAVANJA POSLOVNIH KUPACA

1. Tipovi odnosa. Marketing odnosa nije ograničen na potrošna dobra i usluge. Uspostavljanje snažnih odnosa kupac - prodavac je kritična komponenta poslovnog marketinga. Mada preduzeća ulaze u odnose kupac - prodavac zbog nekih razloga koji su isti kao i za potrošače, primarni

razlog za uspostavljanje odnosa preduzeća sa preduzećem je **kontrola neizvesnosti i smanjenje rizika**, a time i povećanje profita. Cilj je da se radi sa drugom stranom da bi se obezbedile prednosti koje ne bi mogao da pruži nijedan drugi prodavac. Zavisno od određene situacije, ove prednosti mogu imati za rezultat niže cene, bržu isporuku, bolji kvalitet i pouzdanost, osobine proizvoda po porudžbini, mnogo povoljnije uslove finansiranja ili bilo koje druge brojne faktore.

Snage globalne konkurencije preoblikovale su prirodu menadžerskog posla i stvorile nove puteve strukturiranja organizacije i odnosa kupac - prodavac. Nove organizacione forme naglašavaju partnerstvo sa drugim firmama (stvaranje strategijskih alijansi); timski rad među članovima organizacije sa članovima tima koji dolaze iz dve ili više firmi dobavljača; deljenje odgovornosti za razvoj konvergirajućih tehnologija; i manje oslanjanje na sisteme formalnog ugovaranja, konkurentskog nadmetanja (licitacije) i menadžerske kontrole.

Poslovni odnos se može započeti sa nekom firmom kao dobavljač (jedan od mnogih), pomerati se ka statusu preferiranog dobavljača kao partner firme (jedan od nekoliko njih), i konačno udružiti snage sa firmom u strategijsku alijansu. Sa slike 2-14 može se uočiti da je u kontinuumu pozicionirano nekoliko tipova marketing odnosa, gde su krajnje tačke čiste transakcije i strategijske alijanse. Čista **transakciona razmena** počiva na razmeni bazičnih proizvoda u određeno vreme na određenom mestu po vrlo konkurentnim tržišnim cenama. Krećući se duž kontinuumu, odnosi postaju sve tešnji i kolaborativniji. Čisto **kolaborativna (saradnička) razmena** obuhvata proces gde kupac i dobavljač formiraju snažne i ekstenzivne društvene, ekonomske, uslužne i tehničke veze tokom vremena, sa namerom sniženja ukupnih troškova i/ili povećanja vrednosti, a time ostvarivanja uzajamne koristi. Razumevanje jedinstvenih karakteristika svakog tipa odnosa pruža osnovu za formulisanje responzivne strategije poslovnog marketinga.



Slika 2-14 Spektar odnosa kupac - prodavac (adaptirano sa modifikacijama od 34, str. 5)

Čiste transakcije su retke na poslovnom tržištu, ali pružaju korisnu polaznu tačku za ispitivanje tipova odnosa. Čista transakcija se može definisati kao jednokratna razmena vrednosti između dve strane bez prethodnih ili naknadnih interakcija. Cena, koja se formira na konkurentnom tržištu, sadrži sve informacije koje su neophodne za obe strane da bi zaključile razmenu (34, str. 6). Autput jednog proizvođača se ne može razlikovati od outputa drugog.

Česta kupovina nekih industrijskih komponenti, sredstava za održavanje i potrošnog materijala odražavaju uspeh prodavca u postizanju diferencijacije proizvoda i kreiranju preferencije i lojalnosti. Ponovna kupovina i lojalnost pomeraju nivo razmene van čiste transakcije ka **ponovljenim transakcijama**. Kada još uvek ne postoji značajan i tesan odnos kupac - prodavac, prisustvo poverenja i kredibiliteta signalizira mogućnost za uspostavljanje dugoročnog odnosa.

Ovaj tip odnosa (**dugoročni odnosi**) uključuje relativno dugoročne ugovorne obaveze, ali se odnosom upravlja sa prilične distance i na rivalski način. Ovde kupac odmerava snage sa prodavcem u borbi koja se usmerava na nisku cenu. Ovaj tip odnosa može se ilustrovati na primeru automobilske industrije, gde proizvođači automobila decenijama zavise od hiljada dobavljača

(kooperanata), često od više dobavljača za svaki deo, u sistemu koji je u osnovi i namerno rivalski. Tokom protekle decenije, konkurentske snage na globalnom tržištu transformisale su odnose kupac - prodavac ne samo u automobilske industriji, nego i u telekomunikacijama, kancelarijskoj opremi, kompjuterima i u drugim industrijama.

Firme koje naglašavaju *partnerstvo* sa dobavljačima smanjuju dužinu liste svojih dobavljača i oslanjaju se na jednog ili manji broj dobavljača za određeni deo. Odabrani dobavljači se obavezuju da isporučuju delove bez greške po precizno utvrđenom redosledu, često u okviru minuta njihove upotrebe u sistemu proizvodnje „baš na vreme ” (JIT).

Cene nisu određene samo tržišnim faktorima, već su umesto toga rezultat procesa pregovaranja zasnovanog na međusobnoj zavisnosti u kojoj na značaju dobijaju kvalitet, isporuka i tehnička podrška. Važna obeležja partnerstva kupac - prodavac su blagovremeno uključivanje dobavljača u inicijativu za razvoj novog proizvoda i otvorena razmena informacija. Sada inaktivni, međufunkcionalni timovi otvoreno razmenjuju ideje za poboljšanje efikasnosti i efektivnosti. Cilj je da se zajednički stvori nova vrednost.

Partnerstvo može uključivati jednu funkciju ili aktivnost - na primer, distribuciju proizvoda - ili sve funkcije, kao što su IR, proizvodnja i marketing novog proizvoda. Na poslovnom tržištu, partnerstva formiraju osnovu marketinga odnosa.

Niz zajedničkih ciljeva motiviše organizacije da formiraju partnerstva. Firme možda žele da zaštite ili poboljšaju svoje pozicije na postojećim tržištima, obezbede pristup novim domaćim ili međunarodnim tržištima, ili brzo uđu na nova tržišta. Ekspanzija linije proizvoda - da se popune praznine, diferencira ili proširi - je još jedan ključni razlog za udruživanje snaga. Ostali motivi se odnose na zajedničko korišćenje resursa, sniženje troškova, odbijanje pretnji buduće konkurencije („Partnerstva se stvaraju iz straha, a ne iz ljubavi”), podizanje ili stvaranje barijera za ulazak i sticanje novih znanja i veština.

U nekim slučajevima, partnerstvo između dobavljača i kupca pomera se do sledeće faze i postaje *strategijska alijansa*. Strategijske alijanse su krajnji izraz marketinga odnosa. Ono što razlikuje strategijsku alijansu od ostalih formi saradnje među firmama je namera da se svaki od partnera kreće ka ostvarivanju nekog dugoročnog, *strategijskog* cilja. To je partnerstvo formirano da se ostvari konkurentska prednost. Veličina i lokacija strategijskih partnera nije važna. Strategijske alijanse obuhvataju preduzeća svih veličina, svih vrsta i na mnogim lokacijama; važno je šta svaki partner može da ponudi drugom.

Neke alijanse se formiraju između dobavljača i kupca da bi osigurale stalni priliv materijala i komponenti u proces proizvodnje kupca. „Intel” je, na primer, formirao takve alijanse sa odabranim dobavljačima. Neke alijanse se opet formiraju da bi se razvio novi proizvod, da bi se obezbedio pristup nekom određenom, posebno atraktivnom tržištu ili da bi se kombinovale znanja u razvoju konvergentnih tehnologija. Sve one podrazumevaju angažovanje kapitala i resursa menadžmenta za zajednički cilj jačanja konkurentske pozicije partnera.

2. Veze između kupaca i prodavaca na poslovnim tržištima. U prošlosti, poslovni odnosi su se odvijali primarno lično, preko telefona ili putem pošte. Danas preduzeća koriste najsavremeniju elektronsku, kompjutersku i komunikacionu tehnologiju da se povežu. Elektronska pošta, faks mašine, Internet i ostale telekomunikacione usluge omogućavaju preduzećima da komuniciraju u svako doba, na svakom mestu. Te veze između kupaca i prodavaca na poslovnom tržištu mogu se uspostaviti na brojne načine. Pomenućemo samo neke od njih: Internet, korišćenje baze podataka, elektronska razmena podataka, prodaja nacionalnom kupcu, zalihe kojima upravlja dobavljač, upravljanje lancem snabdevanja (vrednosti) i strategijske alijanse (6, str. 352-358).

Preduzeća koja koriste *Internet* primarno se usmeravaju na individualne maloprodajne kupce. Putem Web site, ona pružaju informacije o proizvodu, sprovode promociju prodaje kao što je nudenje kupona i nagrada, izvlačeći povratne informacije od kupaca, i u mnogim slučajevima

postavljajući virtualne izloge gde kupci mogu da naruče robu. Ove veze će nastaviti da se šire sa razvojem software i mera sigurnosti koje su neophodne za interaktivno komuniciranje firmi na Internetu. Koristeći Internet i Web, firme mogu lakše da nađu druge organizacije da im pomognu u rastu njihovog posla, uključujući dobavljače, distributere i komplementarne firme sa kojima će uspostaviti partnerske odnose. Neki Internet vide kao eksploziju elektronske trgovine i smatraju najizazovnijom promenom koja je pogodila globalnu trgovinu u zadnjih 100 godina.

Baze podataka su, kao što smo ranije istakli, neophodna sredstva u marketingu odnosa. One se koriste i u ovim situacijama. Koristeći informacije generirane iz izveštaja o prodaji, registar skenera i mnogih drugih izvora, prodavci mogu da kreiraju baze podataka koje im pomažu da usmeravaju ne samo sopstvene napore, nego i napore onih njihovih kupaca koji preprodaju proizvode finalnim kupcima.

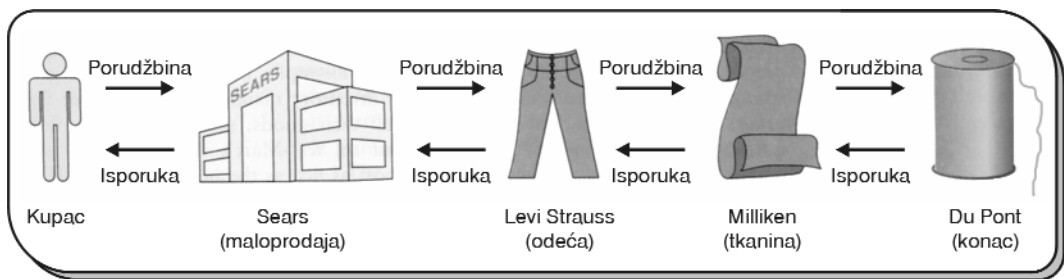
Elektronska razmena podataka (Electronic data interchange - EDI) je tehnologija zasnovana na kompjuteru. EDI obuhvata razmenu od kompjutera do kompjutera faktura, narudžbina i ostalih poslovnih dokumenata. EDI rapidno dobija na popularnosti, jer omogućava preduzećima da smanje njihove troškove i poboljšaju efikasnost i konkurentnost. Detaljisti koji koriste EDI mogu da sprovedu strategije **brzog reagovanja**, koje smanjuju vreme za koje moraju da drže robu na zalihama, što ima za rezultat znatnu uštedu u troškovima.

Neki odnosi su važniji od drugih. Veliki proizvođači često poklanjaju posebnu pažnju potrebama velikih detaljista, koji prodaju svake godine za nekoliko miliona dinara njihovih proizvoda. Proizvođači koriste tehniku koja se zove **prodaja nacionalnom kupcu** da „gađaju” njihove najveće, vrlo profitabilne kupce. Najuobičajeniji pristup je da se formiraju multifunkcionalni timovi između kupca i prodavca (npr. nekog detaljiste i nekog proizvođača - „C marketa” i „Merime”).

Prednosti ovakve prodaje su brojne. Formirajući tim da servisira jednog kupca, prodavac demonstrira svu dubinu njegovih obaveza prema kupcu. Ovaj gest jača odnos kupac - prodavac. Još jedna prednost je što kupac i prodavac rade zajedno, u istom timu, da nađu rešenja od koristi za **obe** strane, a ne da se iscrpljuju u nekim protivničkim odnosima koji su, doduše, uobičajeni za mnoge firme. Konačno, zajednički napori kupac - prodavac mogu dovesti do dramatičnih poboljšanja i u efikasnosti i u efektivnosti za obe firme.

Širenje elektronske razmene podataka i stalni pritisci na dobavljače da poboljšaju vreme reagovanja doveli su do novog načina poslovanja kupaca i prodavaca. **Sistem zaliha kojim upravlja dobavljač** je sistem upravljanja zalihama u kojem **prodavac** određuje koliko je proizvoda potrebno kupcu i automatski šalje novu pošiljku kada zalihe padnu na unapred utvrđeni nivo, oslobađajući na taj način kupca da drži veliku količinu skupih, nepotrebnih zaliha u sopstvenom skladištu. Ovaj sistem okreće naglavačke stari sistem upravljanja zalihama od strane kupca, dovodeći do povećanja profita kako za prodavca tako i za kupca.

Dobri odnosi između preduzeća zahtevaju pažljivo upravljanje **lancem snabdevanja** (takode se naziva **lanac vrednosti**), celokupne sekvence dobavljača koji doprinose kreiranju i isporuci roba i usluga. Ovaj proces utiče i **unazad** na odnose između firme i njenih dobavljača i **unapred** na odnose sa krajnjim korisnicima proizvoda. Izvanredan sistem pružanja vrednosti spaja proizvođača džinsa Levi Straussa sa njegovim dobavljačima i distributerima (slika 2-15). Jedan od glavnih Levisovih detaljista je Sears. Svake noći, preko elektronske razmene podataka, Levi's saznaje stilove i veličine njegovog plavog džinsa koji se prodaju preko Searsa i ostalih glavnih prodajnih punktova. Levi's onda elektronski naručuje više materijala (platno) od kompanije Milliken, njegovog dobavljača platna. U stvari, Milliken prenosi narudžbinu za više konca Du Pontu, dobavljaču konca. Na ovaj način, partneri u lancu snabdevanja koriste najkurentnije prodajne informacije za proizvodnju onoga što se prodaje, a ne da proizvodnju zasnivaju na potencijalno netačnim predviđanjima prodaje. Ovo je poznato kao **sistem brzog reagovanja**, u



Slika 2-15 Mreža pružanja vrednosti Levi Straussa (13, str. 576)

kojem se dobra vuku od tražnje, a ne guraju od ponude. Performansa Levisa u odnosu na nekog drugog proizvođača džinsa - recimo Wranglera - zavisi od kvaliteta *marketing mreže* Levisa prema marketing mreži Wranglera. Ne konkurišu više kompanije, već marketing mreže (13, str. 576; 14, str. 46; 17, str. 46).

Iza takvog razvoja stoji određeni koncept. Što se preduzeća na horizontalnom nivou više bore da bi bila kompetitivnija, ona se, ironično, okreću sve većoj vertikalnoj saradnji. Pre su preduzeća posmatrala njihove dobavljače i distributere kao centre troškova, i u nekim slučajevima, čak kao protivnike u vertikalnom sistemu. Danas, međutim, oni su pažljivo odabrani partneri i zajedno stvaraju rentabilne strategije. Na današnjem tržištu sve više i više, konkurencija se više ne odvija između individualnih konkurenata. Zapravo, ona se događa između *mreža* za isporuku (prenošenje) vrednosti stvorenih od strane konkurenata. Prema tome, ako je Levi Strauss izgradio više potentan sistem isporuke vrednosti nego Wrangler ili neki drugi konkurent, on će osvojiti veće tržišno učešće i dobit.

Uspešan menadžment lancem snabdevanja može da obezbedi važne konkurentske prednosti za poslovnog prodavca, koje imaju za rezultat povećane inovacije, smanjene troškove, poboljšano rešenje sukoba unutar lanca i poboljšanu komunikaciju i uključenost među članovima lanca (6, str. 357; 35, str. 16-20).

Partneri u *alijansi* tragaju za koristima kao što su: 1) pristup tržištu ili tehnologiji, 2) ekonomije skale koje se mogu ostvariti kombinovanjem aktivnosti proizvodnje, IR ili marketinga, 3) brže ulaganje novih proizvoda na tržišta, i 4) podela rizika.

Uspešne alijanse podrazumevaju kolaborativni odnos u kojem strane zajedno kreiraju novu vrednost, a ne odnos razmene. Kompanije danas formiraju mnoge forme i tipove strategijskih alijansi, od veoma čvrstih do veoma labavih saveza: ad hoc udruživanje resursa, konzorcijum (npr. za zajedničko IR konvergentnih tehnologija), zajedničko ulaganje zasnovano na određenom projektu (npr. ulazak na neko strano tržište) i potpuno zajedničko ulaganje (stvaranje više ili manje samostalnog organizacionog entiteta od strane dva ili više partnera na razvoju potpuno novog posla).

Mogu se formirati horizontalne, vertikalne i dijagonalne strategijske alijanse. *Horizontalne* alijanse se formiraju između firmi na istom nivou u lancu snabdevanja, a *vertikalne* između firmi na susednim nivoima, bilo da su kupci ili dobavljači. Ostvarivanje principa JIT, na primer, omogućava povezivanje planiranja proizvodnje nekog proizvođača automobila sa jednim ili više proizvođača delova za ugradnju. Strategijska alijansa je *dijagonalno* usmerena kada se teži povezivanju aktivnosti lanca stvaranja vrednosti sa partnerima iz drugih grana delatnosti.

Firme mogu opsluživati iste ili različite industrije. Alijanse mogu uključivati saradnju između rivala koji su tržišni lideri ili između tržišnog lidera i pratioca. Tržišni lideri General Motors i Toyota su formirali horizontalnu strategijsku alijansu za proizvodnju. GM je želeo da nauči metode menadžmenta i proizvodnje Toyote, dok je Toyota bila zainteresovana za strategije GM

za upravljanje radnom snagom i rad sa dobavljačima u SAD. Alijansa GM u oblasti proizvodnje/marketinga sa Suzuki i Isuzu je primer odnosa tržišni lider/pratilac. Stratezijske alijanse mogu biti *domaće* i *međunarodne*, odnosno u jednoj zemlji i u više zemalja.

10 STRATEGIJE POVRATKA IZGUBLJENIH KUPACA (STRATEGIJE OPORAVKA)

10.1 Status izgubljenih kupaca

Uprkos troškova i iskrenih napora većine prodavaca da izbegnu gubljenje kupaca, kupci ne ostaju sa prodavcima zauvek. Kada stvari krenu loše, kupac ima dobar razlog da napusti prodavca i kaže drugima da ne kupuju njegov proizvod ili koriste usluge. Kupci koji napuštaju firmu su mač sa dve oštrice: ne samo da firma gubi određeni posao koji je sa njima obavljala, već se ozbiljno dovodi u pitanje dobijanje budućih poslova sa novim kupcima zbog negativne usmene propagande. Otuda je uspešan oporavak neophodan da bi se sačuvali i čak uspostavili odnosi. Dobar oporavak može preokrenuti ogorčene, frustrirane kupce u lojalne kupce. On može, u stvari, da kreira veći goodwill nego da su stvari tekle bez problema od samog početka.

Pa ipak, kada kupci napuste prodavca, oni predstavljaju realan marketing paradoks. Prodavci će se verovatno složiti da izgubljeni kupci mogu biti izvor dragocenih informacija (npr. šta ih je navelo da napuste dotadašnjeg prodavca), i još, zbog toga što izgubljeni kupci mogu biti smatrani dokazom neuspeha prodavca, može postojati tendencija da se oni prikriju, zaborave ili ignorišu. Na kraju krajeva, mali broj rukovodilaca želi da se suoči sa svojim greškama.

Ali prodavac se ne okrivljuje uvek direktno. Kupci će napustiti prodavca zbog nekog od brojnih razloga, od kojih su neki pod kontrolom prodavca, a neki nisu.

U većini slučajeva kupci napuštaju prodavce zbog osećaja nezadovoljstva koji vremenom raste. Većina preduzeća ne propada zbog ogromne greške ili gigantske gluposti. Većina propada zbog toga što vremenom polako gubi kontakt sa svojim kupcima. Za uzvrat, ovi kupci postaju indiferentni i spremni da posluju sa novim dobavljačima. A konkurenti su svuda oko nas, vrebajući priliku da iskoriste takvu indiferentnost (31, str. 186).

Studija Rockefellerove fondacije o izgubljenim kupcima našla je ove razloge zbog kojih kupci odlaze (31, str. 186): 14% odlazi zbog reklamacija koje nisu obrađene, 9% odlazi zbog konkurencije, 9% odlazi zbog relokacije, 68% odlazi ne navodeći specijalan razlog. Ako se pogleda ovaj poslednji podatak „bez specijalnog razloga”, onda se može zaključiti da kupci odlaze zbog benignog zanemarivanja, zbog toga što ne osećaju nikakvu posebnu vezanost za vaše preduzeće. Jedan drugi izvor (36, str. 32), imajući u vidu pre svega uslužna preduzeća, navodi sledeće uzroke za gubitak kupaca: cena za proizvod ili uslugu 9%, kvalitet proizvoda 14%, ponašanje zaposlenog osoblja 68%, ostali razlozi 9%.

Kupci mogu da odu zbog toga što proizvod ili usluga nisu ispunili njihova očekivanja ili zbog toga što je osoba za kontakt bila nepažljiva ili gruba. Kupci odlaze i zbog toga što se preseļjavaju ili im je jednostavno neki drugi prodavac ponudio bolje uslove. Najčešći razlozi zbog kojih kupci prestaju da patroniziraju organizaciju su sledeći (37, str. 23-24):

1. Nezadovoljstvo sa proizvodom, isporukom, instalacijom, uslugama ili cenom. Sve dok kupac može da toleriše događanje kasne isporuke, netačne isporuke, čak lošeg kvaliteta proizvoda, nije verovatno da će na današnjem konkurentskom tržištu da ostane lojalan imajući u vidu ponovljene slučajeve. Povećanje cene može da ima isti efekat, posebno ako kupcu nije bila data napomena dovoljno vremena unapred.

2. Loša obrada reklamacija. Ovo je jedna instanca u kojoj jedan incident može da izgubi kupca. Ako kupac oseti da je njegova reklamacija ignorisana, minimizirana ili na drugi način zloupotrebljena, potražiće šansu kod nekog drugog dobavljača.

3. Neodobravanje promena. Svaki put kada se izvrši promena u ceni, politici ili prodajnoj operativi, povređeni su odnosi sa kupcem. Neki kupci se zbog toga mogu toliko naljutiti da potpuno prestanu da kupuju.

4. Nezadovoljstvo sa tretmanom. Sadašnjim kupcima se obično ne poklanja pažnja i učtivost koju zaslužuju. Njihova prisnost, familijarnost često dovodi do toga da budu tretirani na neadekvatan (često grub) način. To je glavna greška - svi kupci moraju biti tretirani sa jednakim respektom.

5. Novi ljudi ili nova politika kod kupaca. Promene u situaciji kupca mogu da poremete odnos sa prodavcem, bez krivice samog prodavca. Najbolja odbrana je biti oprezan na takve mogućnosti i pokušati da se anticipira i neutrališe njihov uticaj.

6. Prihvatanje konkurentske ponude. Nijedan kupac, bez obzira koliko dugo posluje sa preduzećem, nije zagarantovan posle zadnje potpisane porudžbine. Konkurencija je uvek spremna da uskoči i ponekad pridobije kupca.

Kupci koji odlaze neće dobrovoljno reći da su nezadovoljni, ali to mogu njihove akcije. Nezadovoljni kupci često pokazuju jedno ili više od ovih ponašanja pri kupovini - koja ih sve više udaljavaju od prodavca (31, str. 187): kupac sve sporije dostavlja svoju saglasnost na predloge prodavca, smanjuje se pristup višem nivou menadžmenta, usporava se tok kupčevih podataka, planovi za buduću saradnju postaju sve kraći, obustavlja se kupovina jednog ili više proizvoda ili usluga, smanjuje se obim poslovanja. Ovi znaci su često simptomi narastajućeg nezadovoljstva. Ako jesu, beskorisno je napasti ih direktno. Umesto toga, moraju se otkriti uzroci nezadovoljstva kupaca.

Jasno je da očuvanje lojalnosti klijenta zavisi od sposobnosti preduzeća da brzo identifikuje nezadovoljstvo i odmah reaguje. Ako preduzeće ne zna da klijent ima problema sa njim, male su šanse da će problem biti otklonjen pre nego što klijent pređe kod konkurenta. Stalno praćenje i traženje povratnih sprega od kupaca je veoma bitno za zadržavanje lojalnih kupaca. Ako neka organizacija zna zašto su kupci prestali sa njom da posluju, onda joj to pruža šansu da ispravi njeno ponašanje i, po mogućstvu, povрати kupce.

Da bi kapitalizirali na njihovom konstruktivnom inputu, prodavci treba da tretiraju izgubljene kupce kao mogućnosti za učenje. U tom pogledu, oni nude dragocene informacije koje se mogu upotrebiti za identifikovanje i rešavanje problema pre nego što problemi deluju na mnogo više kupaca.

Neki marketing praktičari vode kampanju protiv gubljenja ijednog kupca. Njihov cilj je da dostignu nulto prelaženje kod drugih dobavljača (16, str. 108-111). Ovo je cilj dostojan divljenja, ali visoko idealistički cilj, nešto što je van dodira sa prekom potrebom realnog sveta. U realnosti, većina kupaca koji predu kod drugih se ignoriše, a da se pri tome nikada ne postavi pitanje zašto su otišli i da se ne kaže da će oni biti izgubljeni. Više realan i dragocen kompromis za današnje prodavce može da bude da nastoje da to prelaženje kupaca kod konkurenata svedu na najmanju moguću meru, ako već ne mogu da ga eliminišu.

Bilo šta da je navelo nekog kupca da pređe kod drugog dobavljača, to može izazvati mnoge druge da ga slede. Ideja je da se ti prelazi koriste kao signali za rano upozoravanje - da se od onih koji su prešli sazna nešto o tome zašto su napustili preduzeće i da se ta informacija koristi za poboljšanje poslovanja.

Nastojanje da se zadrže svi rentabilni kupci je elementarno. Upravljanje ka nultom prelaženju kupaca je revolucionarno. Baš kao što je revolucija kvaliteta u proizvodnji imala snažan uticaj na kompetitivnost preduzeća, revolucija kvaliteta u uslugama dovešće do novog seta

dobitnika i gubitnika. Dobitnici će biti oni koji vode put u upravljanju ka nultim prelazima (16, str. 111).

Ako su sadašnji kupci najproduktivniji izvor dodatnog ili ponovnog posla preduzeća, izgubljeni kupci verovatno predstavljaju drugi najbolji izvor dodatnog posla. Ma koliko to neobično moglo da zvuči, prodaja onim kupcima koji su odbili prodavca može biti mnogo povoljnija sa aspekta troškova nego prodaja onima koji nisu nikada probali proizvode ili usluge preduzeća. Razlozi za to su sledeći (21, str. 220-221):

- ▶ Uz retke izuzetke, kupci generalno ne odbacuju u potpunosti prodavca od kojeg su ranije kupovali proizvode i usluge. Oni mogu trenutno prestati da posluju sa tim prodavcem, ali ostaju i dalje *dostupni* i *reaguju* na napore prodavca.

- ▶ Raniji ili prošli kupci često zadržavaju osećaj lojalnosti ili afiniteta prema prodavcu. Posle kupovanja neke marke u brojnim ciklusima nabavke, ona postaje stari prijatelj i teško je odbiti marku koja se ranije koristila.

- ▶ Izgubljeni kupci su možda otišli zbog toga što su bili razočarani (ne)spособnošću prodavca da zadovolji njihova očekivanja. Posle prikupljanja performansi od jednog ili više konkurenata, oni mogu biti manje zahtevni ili da više prihvataju vodenje posla na način kako to čini prodavac (uvereni da ni drugi nisu ništa bolji).

- ▶ Prodavac bi trebao, pre svega, da ustanovi šta je izazvalo nezadovoljstvo kupca da ga napusti. Ako o tome postoje podaci, prodavac može biti sposoban da povрати kupce putem kontaktiranja sa njima kada se bude ustanovilo u čemu je problem.

- ▶ Identitet i preferencije izgubljenih kupaca su poznati. Iste informacije o potencijalnim kupcima možda ne postoje ili su vrlo skupe za pribavljanje.

10.2 Programi za povratak kupaca

Programi za povratak izgubljenih kupaca mogu se pojaviti u mnogo formi, od veoma organizovanog, vrlo agresivnog napora, do jednostavnog zadržavanja imena kupca na spisku osoba kojima se šalju publikacije (prospekti, katalogi i slično) da bi mu se pokazalo da nije zaboravljen. Kao što je rečeno ranije, jedna od najvećih grešaka u marketingu je brisanje imena prošlih ili izgubljenih kupaca iz fajla informacija o kupcima. Kada se to uradi, kupci generalno prestaju da primaju bilo kakvu komunikaciju od preduzeća i njihovo nezadovoljstvo sa njim postaje proćanstvo koje se samo po sebi ispunjava kada preduzeće nesvesno prekine sve komunikacije.

Današnja tržišta nekih grana imaju mnoge prodavce koji se po prvi put bore sa gubitkom kupaca i njihovim povratkom. S druge strane, novije industrije, kao što su kablovska TV i mobilni telefoni, žive sa prelazima kupaca i prekidom veza od njihovog drugog dana poslovanja. Uspešan napor povratka izgubljenih kupaca sastoji se od tri koraka (37, str. 23-24):

- 1. Ispitajte zašto su kupci prestali da kupuju kod vas.** Da bi se planirao uspešan pristup ranijem kupcu, moraju se otkriti razlozi zašto vas je kupac napustio. To može biti nešto što preduzeće može ili ne može da uradi ili to može biti nešto što je van kontrole preduzeća.

Treba detaljno prekontrolisati evidenciju kupca, ispitati datum kada su porudžbine počele da se smanjuju ili su u potpunosti obustavljene i to uporediti sa datumom neke promene u strukturi ili poslovnoj praksi preduzeća ili kod kupaca.

Kada se otkrije razlog za odlazjenje kupca, treba formulisati prilaz da se on prevaziđe. Na primer, ako je kašnjenje isporuke izgleda indiciralo gubitak, ponovni kontakt sa kupcem treba da naglasi opis novog sistema koji je tako postavljen da osigura isporuku na vreme. Ako je konkurent privukao kupca, treba učiniti specijalnu ponudu: uzorci, diskonti, ekstra usluge itd.

- 2. Ispitajte sadašnju situaciju kupca.** Nemojte pretpostavljati da su potrebe kupca od pre godinu dana ili šest meseci još uvek iste. Tržište se rapidno menja i možda stvara novu tražnju. Može se promeniti interna situacija kupca: budžeti mogu biti škrtiji, rukovodioci zauzetiji ili

revidirane specifikacije. Takve okolnosti mogu pružiti priliku da se dozna interes kupca. Ponuditi rešenje za novi problem, ideju da se sada koristi i vrlo često kupci će poslušati.

Da bi se formulisala ova vrsta pristupa, nužno je da se zna ko ima autoritet kupovine i ko utiče na nabavku. Da bi se došlo do ove informacije, pitajte nekonkurentske prodavce i kontaktirajte ostala preduzeća. Neki od kupaca vaših kupaca su često izvanredni izvori informacija. Poslovna udruženja i poslovna štampa takođe mogu biti korisni, barem u identifikovanju najnovijih trendova u industriji kupca.

3. Ostvarite kontakt. Koji je najbolji put da se stupi u kontakt sa kupcem: pošta, telefon, poseta? Ko treba da ostvari kontakt? Naći odgovor putem pregleda načina na koji kupac preferira da radi. Onda staviti plan napada u akciju.

Uspesna strategija oporavka zahteva identifikaciju mesta grešaka u sistemu putem slušanja kupca. To znači ne samo praćenje pritužbi, nego slušanje i aktivno traganje za potencijalnim izvorima grešaka. Prvo pažljivo saslušati, a onda brzo reagovati - to su ključevi za zadovoljavanje nezadovoljnih kupaca i održavanje kupaca lojalnim. Niz tipova istraživanja tržišta se može koristiti da bi se otkrile mogućnosti za oporavak (npr. prikupljanje kritičnih incidenata, praćenje žalbi, ostvarivanje povratne sprege, nudjenje besplatnog poziva na određeni telefonski broj).

Zaposleni u prvoj liniji fronta su kamen temeljac za stvaranje lojalnosti. Njihove aktivnosti određuju i oblikuju mišljenja kupaca o vašem preduzeću. Sa stanovišta kupca, najuspešniji oporavak se ostvaruje kada radnik prve linije fronta može preduzeti inicijativu da reši problem na licu mesta. Priznanje problema, izvinjenje, objašnjenje kada je pogodno i rešenje problema su često sve što kupac želi. Ponekad rešenje može biti povraćaj sredstava: detaljisti sa liberalnom politikom povraćaja stvaraju lojalnost mušterija putem refundiranja plaćenog iznosa ili povraćaja pogrešno kupljene robe, ne postavljajući pitanje. Bilo kakvo da je rešenje, kupci ga žele odmah - ne posle brojnih telefonskih poziva ili šetanja od jedne do druge osobe ili referata.

Kada su jednom identifikovane slabe tačke, zaposleni moraju brzo reagovati da bi rešili problem onog momenta kada se dogodio. Ako se problem brzo ne reši, on može još brže da eskalira. Ponekad zaposleni mogu da anticipiraju probleme pre nego što se pojave i iznenade kupce sa rešenjem.

Ljudi koji su u neposrednom kontaktu sa kupcima, koji treba brzo da reaguju na potrebe kupaca, moraju biti obučeni i ovlašćeni da u datoj situaciji iskoriste sve svoje sposobnosti; moraju posedovati autoritet, obično u okviru određenih granica, da neposredno reše problem kupca. Dalje, ne treba da budu kažnjeni zbog preduzete akcije. U stvari, treba da postoji inicijativa koja će podsticati zaposlene da upotrebe svoj autoritet za povraćaj kupaca.

Jedan očigledan, ali često zanemaren, način da se zadrže mušterije je da se pokaže da se oni cene, uvažavaju i zahvalnost za njihov posao. Najpre obavljanjem posla kao što je to i obećano, a onda sa zahvalnošću kupcu za ukazano poverenje da se taj posao obavi, firma može da prevali dug put ka zadržavanju individualnih kupaca. Kupci, posebno u situacijama kada su preduzeća u međusobnom kontaktu, žele da im njihovi dobavljači izraze na neki način zahvalnost, lično ili putem telefona, i da ne smatraju da im je posao zagarantovan. Veći uticaj će imati lično obraćanje pismom (sa tačnim imenom i adresom) ili telefonskim pozivom, jer se bezlični pristup u komunikaciji može pretvoriti upravo u suprotno od onoga što se želelo (18, str. 193-196).

11 STRATEGIJE ZA OBRADU REKLAMACIJA

11.1 Žalbe kao izraz nezadovoljstva kupaca

Život u realnom svetu znači da stvari ne idu uvek prema planu. Problemi su neminovni u svakom kontinualnom poslovnom odnosu. Hotelske rezervacije se izgube; kola se pokvare; javljaju

se problemi u radu nove mašine. Ono što je važno, to je način kako preduzeće reaguje na ove probleme. Neka istraživanja sugerišu da ljudi čije su žalbe primereno razmatrane mogu postati lojalniji kupci od onih koji nikada nisu doživeli neprijatnosti.

Pod žalbom se podrazumeva **artikulacija** objektivno opravdanog ili subjektivno tako doživljenog **nezadovoljstva** sa kupljenim proizvodom ili traženom uslugom prema odgovornom preduzeću ili trećem licu. Cilj žalbe je, s jedne strane, da se skrene pažnja na kvalitet proizvoda/usluge koji je vredan kritike, da bi se tako doprinelo poboljšanju kvaliteta. S druge strane, time se može nameravati, da se ostvari materijalna ili nematerijalna nadoknada za pretrpljene nedostatke kvaliteta. Analiza žalbi se bavi sa sistematskim iskorišćavanjem žalbi u cilju dolaženja do smernica za poboljšanje vrednih učinaka, kako bi mogle da se izvedu odgovarajuće mere za poboljšanje kvaliteta. **Reklamacija** je poseban slučaj žalbe, iz kojeg rezultira konkretan pravni zahtev podnosioca žalbe prema preduzeću.

Suprotnost zadovoljstvu kupaca, **nezadovoljstvo**, većinom se izražava u žalbi; ali svako nezadovoljstvo kupca nema za posledicu žalbu. Nasuprot, u mnogim slučajevima ostaje se pri „neizgovorenim žalbama”. Tada se kupci, u najboljem slučaju, ponašaju neaktivno, ali postoji bojazan da napuste prodavca i možda vode negativnu ličnu komunikaciju. Žalbe predstavljaju samo jednu od mogućih reakcija nezadovoljnih kupaca. Ranije je bilo uobičajeno da se žalbe više ili manje ignorišu, prema spoljnjem svetu se negiraju, a prema unutrašnjem prikrivaju. Niska stopa reklamacija se vrednovala kao indikator uspeha. Sem toga, preduzeće se izlaže troškovima koji zauzvrat nemaju nikakvu direktnu korist. Danas se žalbe, naprotiv, posmatraju kao šanse da se poboljša uspeh na tržištu u budućnosti.

Istraživanje reklamacija se već godinama bavi pitanjem, od kojih determinanti zavisi da li će nezadovoljstvo izazvati **žalbu**. Kupci, koji nameravaju da se žale, razmišljaju na sledeći način. Oni vagaju između očekivanih troškova koji tom prilikom nastaju (telefoniranje, poštarina, troškovi prevoza, psihička opterećenja itd.) i koristi (opravke, sniženje cene, zamena itd.). Presudno za ishod ovog subjektivnog preračunavanja je kako kupci procenjuju šanse za uspeh žalbe.

Nezadovoljstvo (ili zadovoljstvo) kupaca se pri tom shvata kao rezultat individualnog procesa poredenja između subjektivnih očekivanja o određenim uslugama i subjektivnog zapažanja/ocene usluge. Ako očekivanja osetno niti prebacuju niti podbacuju, onda se kod kupaca javlja samo osećaj indiferentnosti. Osećaj nezadovoljstva se javlja tek onda, kada nastupi razočarenje koje prevazilazi ovu zonu indiferentnosti; analogno tome, zadovoljstvo se javlja pri jasnom premašivanju očekivanja.

Slika 2-16 pruža uvid u ponašanje podnosioca žalbi. Shodno rezultatu poredenja očekivanja i doživljenog, oni saopštavaju svoje nezadovoljstvo sa proizvođačem/trgovcem (**aktivni tužioci**) ili ne (**kupci koji su nezadovoljni, ali čute**). Ovi zadnji onda prelaze kod konkurencije. Često uslede reklamacije kupaca bez objektivno dovoljno razloga (**kverulanti, tužibabe**). Aktivni tužioci

	Prigovor postoji	Prigovor ne postoji
Prigovor sledi	Aktivni prigovori	Zanovetalo
Prigovor ne sledi	Nezadovoljne mušterije koje čute	Zadovoljne mušterije

Slika 2-16 (Ne)zadovoljstvo kupaca (40, str. 922)

pružaju dobre podsticaje za optimiranje ponude. Pri tome treba maksimalno koristiti opravdane pritužbe za poboljšanje ponude.

Kverulante treba umiriti u postupku obrade žalbi. Razlučeni kupac će najpre dati sebi oduška, pre nego što je spreman da prihvati obrazloženje. Važno je pažljivo ga saslušati, ne prekidati ga, signalizirati saučesće i saosećanje, dok se ne umiri. Izjave zabeležiti, lično se izviniti zbog učinjene greške, ponuditi pomirenje, bez sitnjičarenja, dati objašnjenje i konkretan predlog za raščišćavanje situacije. Ako se na ovaj način uspostavio most za kontakt sa kupcem, to nudi izvanrednu osnovu za zaključivanje daljih poslova, što će dobo verzirani prodavci iskoristiti.

Za firmu su interesantni, pre svih, oni kupci koji se ne žale, nego odmah odlaze kod konkurencije. Njih treba pozvati da iznesu njihovo nezadovoljstvo. Stoga se iscrpne pritužbe moraju vrlo predusretljivo obraditi. Jer širokogrudno tretiranje reklamacija može biti kopča za sledeće kupovine. Uz to, nastoji se da se minimiziraju povodi za pritužbe. Na slici 2-16 prikazano je nezadovoljstvo kupaca.

Kao što potvrđuju istraživanja žalbi, udovoljenje žalbi kao elemenat zadovoljenja kupca ima značajan uticaj na stav kao i dalje ponašanje kupaca u komuniciranju i kupovini. U aktivnoj politici žalbi leži velika šansa za povećanje zadovoljstva kupaca. Obrada reklamacija je jedan od najboljih primera aktivnog menadžmenta odnosa sa kupcima. Revnost firme u rešavanju problema i poboljšanju rezultata je ono što izgrađuje poverenje kupaca i pretvara u buduću posao. Razmotrimo ovu statistiku konsultantske kuće McKinsey i kompanija (31, str. 191): kupci koji imaju značajne probleme, ali se na njih ne žale, imaju stopu namere ponovne kupovine od oko 9%; oni koji se žale, bez obzira na ishod, imaju stopu namere ponovne kupovine aproksimativno 19%; kupci čije su žalbe rešene, imaju stopu namere ponovne kupovine od 54%; kupci čije su žalbe brzo rešene, imaju stopu namere ponovne kupovine od 82%. Napomenimo da, u ovoj studiji, namera kupaca da ponovo kupuju se duplira (od 9 do 19%) jednostavno pružanjem mogućnosti da se kupci nekome žale. Glavne dobiti (prednosti) u nameri ponovne kupovine (54% i 82%) mogu se ostvariti samo ako je preduzeće najpre svesno problema.

11.2 Politika reklamacija

Politika žalbi obuhvata planiranje, sprovođenje i kontrolu svih mera koje preduzeće preduzima u vezi sa žalbama kupaca. Politika žalbi, u smislu ne samo reaktivno nego i proaktivno shvaćenog koncepta, je izraz strategije preduzeća koja je orijentisana na kupce.

Glavni *ciljevi* politike žalbi preduzeća su (29, str. 253-254; 38, str. 278):

- ▶ Ostvarivanje *zadovoljstva kupaca*, i to preko ostvarivanja *udovoljenja žalbama*. Putem brze, nebirokratske i širokogruđe obrade žalbi kod kupaca treba ostvariti udovoljenje žalbama. Aktivnom politikom žalbi postoje šanse da se subjektivna nezadovoljstva kupaca putem odgovarajuće obrade žalbi prevedu u zadovoljstva kupaca i spreče negativne konsekvence. Način obrade žalbi stvara suštinsku osnovu za poboljšanje stava kupaca prema firmi i uprkos nezadovoljstva doprinosi vezivanju kupaca, kada se žalba na adekvatan način obradi i do stvarnog poboljšanja izvršenja usluga. Time politika žalbi istovremeno ispunjava i važne zadatke kod stvaranja intenzivnih odnosa poverenja između preduzeća i njegovih kupaca.

- ▶ *Smanjenje* troškova oportuniteta (izgubljenog prinosa odnosno doprinosa pokriću troškova) putem *seobe kupaca, negativne lične komunikacije* sa trećim licima ili drugih reakcija kupaca.

- ▶ *Stvaranje* dodatnih akvizitivnih efekata (ponekad dodatnih prinosa odnosno doprinosa pokriću troškova) putem iniciranja *pozitivnih ličnih komunikacija*.

- ▶ Poboljšanje imidža preduzeća putem realizacije i pojašnjenja *strategije preduzeća koja je orijentisana na kupce*. Politikom žalbi koja je orijentisana prema kupcima neće se samo sprečiti negativna komunikacija od usta do usta (usmena komunikacija), nego primerenim ispunjavanjem očekivanja od žalbe pospešiće se pozitivna usmena komunikacija. Pre svega, intenzivno će se prepričavati u socijalnom okruženju kupaca iskustva sa žalbama i razvoj događaja oko

žalbi. U tome leže velike šanse za preduzeće da za sebe stvori odnosno zadrži imidž na tržištu koji je blizak kupcima.

► Iskorišćavanje *informacija* koje su sadržane u žalbama za praćenje i poboljšanje kvaliteta, kao i za identifikovanje tržišnih šansi. Za kontrolu marketing aktivnosti, posebno za kontrolu kvaliteta, informacije o problemima kupaca igraju važnu ulogu. Kupci kao izvori informacija putem svojih žalbi ukazuju na slabosti ponude preduzeća. Drugo, žalbe kupaca nude ideje za buduće inovacije ponude i/ili modifikacije ponude.

► *Smanjenje troškova internih i eksternih grešaka* (npr. smanjenje pogrešnog rada i dupliranja, smanjenje garantnih slučajeva).

Kao glavne *oblasti zadataka politike žalbi preduzeća* mogu se navesti: 1) stimulisanje žalbi, 2) prihvatanje žalbi, 3) obrada žalbi i reagovanje na žalbe, 4) analiza (iskorišćavanje) žalbi, i 5) menadžment-kontrola žalbi (33, str. 179-200).

1. Stimulisanje žalbi. Važan zadatak u menadžmentu žalbi preduzeća je stimulisanje žalbi. Kao što smo videli, veći deo nezadovoljnih kupaca se ne žali. Ako se ima u vidu celina nezadovoljnih kupaca, vidljiv je samo relativno mali vrh „ledenog brega” u obliku žalbi (samo 4% ili samo 1 od 27 kupaca se žali); deo onih koji se ne žale, koji je sakriven ispod vode, je po pravilu mnogo veći (96%). Kako se pokazalo, ovo „pravilo ledenog brega” čak u još većoj meri važi kod usluga. Stoga cilj firme mora biti da podstiče nezadovoljne kupce da podnesu žalbu („*maksimiranje žalbi*”). U suprotnom slučaju, treba računati sa negativnim ličnim komunikacijama, prelaženjem kod konkurenata i sl. Poziv kupcima mora glasiti: „Ako ste zadovoljni, preporučite nas dalje; ako ste nezadovoljni obratite se (samo) nama!” Otuda se u okviru stimulisanja žalbi radi o tome, da se komunicira sa tržištem, tj. svakim pojedinačnim potencijalnim ili stvarnim kupcem, da se u slučaju nezadovoljstva može obratiti preduzeću i na koji način (kanal za žalbu) bi to moglo da usledi.

Jedan od sigurnih znakova lošeg ili pogoršavajućeg odnosa je odsustvo žalbi kupaca, kaže Levit. Niko nikada nije tako zadovoljan, posebno ne tokom dugog perioda vremena. Kupac ili nije iskren ili nije kontaktiran. Ako ne dobijate žalbe od kupaca, to ne mora da znači da je sve u najboljem redu; čak naprotiv, nešto nije uredu („No News Is Bad News”). Nemojte se prevariti u razmišljanju da nema nezadovoljnih kupaca. Umesto toga, to znači da kupci radije biraju verovatno odlazak na drugu stranu ili, u najboljem slučaju, smanjuju svoj obim poslovanja sa preduzećem.

Nažalost, bez obzira na to kako su dobro postavljeni postupci, samo mali broj nezadovoljnih kupaca ikada zaista kontaktira preduzeće. Dvojica autora (41, str. 225) identifikuju pet stvari koje se događaju kada su kupci nezadovoljni:

► *Kupac pati ćuteći.* Sledeći put kada kupac bude kupovao proizvod ili uslugu, on će već imati negativan stav i očekivati i nadati se problemima.

► *Kupac prećutno prelazi kod drugog prodavca.* Ovo je problem samo za prodavca koji je shvatio da je izgubio kupca, ali samo uočavanje gubitka ne daje informaciju o tome kako i zašto.

► *Kupac priča prijateljima i susedima o svom nezadovoljstvu.* U ovom slučaju, firma je u poziciji da izgubi nekoliko kupaca, onog koji je prvobitno bio nezadovoljan i sve druge ljude na koje je on uticao.

► *Kupac priča trećoj strani.* Ovo je najlošiji ishod, jer može da dovede do parnice ili istrage i poveća negativni publicitet.

► *Kupac razgovara sa preduzećem.* Ovo je jedini pozitivan ishod. On pruža preduzeću šansu, mogućnost da shvati potrebe kupaca, identifikuje problem i ispravi ga i konačno da povрати poverenje kupaca.

2. Primanje žalbi. Da bi se smanjilo tiho seljenje nezadovoljnih kupaca ka konkurentima, treba izgraditi sisteme žalbi koji su lako dostupni kupcima. Zadatak prijema žalbi je oblikovanje kontakta sa kupcem koji se žali i shvatanje sadržaja odnosno razloga za žalbu. Iz ovoga

proizilazi, da zaposleni u preduzeću moraju „naučiti” da se pravilno ponašaju pri prijemu žalbi. Upravo u ličnom kontaktu je velika šansa za neposredno ostvarivanje udovoljenja žalbi. Za naknadno pristigle žalbe (pošto se žalbe u toku samog procesa pružanja usluge upućuju (najpre) osoblju preduzeća koje taj posao obavlja) odlučuje se, pre svega, o tome, da li prijem žalbi treba organizovati centralizovano ili decentralizovano.

Pravi se razlika između ličnih i medijalnih puteva žalbe. Lični put žalbe (npr. razgovor o nezadovoljavajuće ispunjenom obećanju usluge) dolazi u obzir, pre svega, za takve usluge, kod kojih je kupac intenzivno uključen u proces proizvodnje i svoje nezadovoljstvo izražava direktno uslužnom osoblju. Kod medijalnog puta razlikuju se sledeće forme: pismo sa žalbom (inicirano od kupca), upitnici i kartice za mišljenje u hotelskim sobama ili gastronomskim preduzećima (inicirani od pružaoca usluga), elektronski prijem žalbi (npr. žalbe na automatima za novac), žalbe putem telefona (npr. preko besplatnog poziva na određeni broj), postavljanje štandova za usluge i kupce kao specijalnih mesta za molbe, želje i žalbe (npr. udruženje avio-prevoznika postavlja štand za kupce na velikim aerodromima).

3. Obrada žalbi i reagovanje na žalbe. Predmet obrade i reagovanja na žalbe je jednostavno rešenje slučaja sa aspekta kupca. Ovde se zadatak ni u kom slučaju ne sastoji samo u otklanjanju pomenutih nedostataka unutar preduzeća, nego, pre svega, u reakciji preduzeća prema kupcima koja je usmerena na ostvarivanje udovoljavanja žalbi. Ljudi iz marketinga su počeli da shvataju značaj dobrog postupanja sa žalbama. Dobra obrada reklamacija očigledno povećava zadovoljstvo kupaca i pokazuje povećanje lojalnosti marki i ponovne kupovine. Kupci čije su žalbe adekvatno obrađene mogu postati čak lojalniji od kupaca koji nikada nisu imali problem.

Svaki put kada kupac kontaktira preduzeće da bi se žalio, preduzeće ima mogućnost da te nezadovoljne kupce pretvori u zadovoljne kupce, kao i mogućnost da prikupi dragocene informacije. Radeći tako, preduzeće može da kontroliše probleme pre nego što se sa njima suoči mnogo više kupaca i tako izgubi tržišno učešće.

Ne konfrontira se svaka firma sa mogućnostima rešavanja reklamacija sa perspektivom post-marketinga. Mogu se anticipirati četiri različita pristupa rešavanju reklamacija (slika 2-17) (41, str. 226-227):

► **Defanzivni** znači jednostavno delovanje (reagovanje) na kupca, savladati konfrontaciju što je moguće brže sa hitnim primirjem.

		Reagovanje preduzeća	
		Defanzivno	Korektivno
Prijem preduzeća	Pasivan	Defanzivno, obijanje reklamacija	Reagovanje po potrebi
	Aktivan	Iluzorna prazna obećanja	Post marketing menadžment odnosa

Slika 2-17 Stanje obrade reklamacija (40, str. 227)

► **Prazne reči** (pružanje pomoći samo na rečima) je, takođe, reaktivan proces, izmamljujući feedback kupca, ali ne preduzimajući akcije da se reše problemi ili njihovi uzroci.

► **Reagovanje po potrebi**. Dobro je što se preduzima korektivna akcija, ali je to još uvek reagovanje na reklamacije koje su inicirali kupci, a ne podsticanje komunikacije.

► **Postmarketing** stavlja preduzeće u aktivnu ulogu, podstičući komunikaciju preduzeća sa kupcima.

Kako postupati sa žalbama kupaca? Pošto je adekvatno postupanje sa žalbama veoma važno, potrebno je ukratko skicirati glavne faze **postupka obrade reklamacija** (21, str. 137-138).

► Prihvatite i bavite se sa kupcem kao sa svakim ljudskim bićem, ličnošću sa osećanjima, brigama, čak i nervima. Čak i kupci koji su ogorčeni, mogu se sačuvati ako se sa njima pažljivo postupa. Zamislite ih kao da imaju „psihološke opekotine”. Ako ih dodirnete tamo gde je opekotina najveća, reakcija će biti žestoka. Pomozite kupcu da se oporavi od opekotine smanjivanjem „usijanja”. Omogućite mu da predahne.

► Prihvatite duh kontakta bez nužne provere njegove tačnosti. Važno je da omogućite kupcu da kompletno opiše problem. Obradivači reklamacija ne treba da deluju defanzivno, da prekidaju posao čak i kada veruju da su odmah shvatili prirodu problema. Najbolji put da se reši problem je pustiti kupca da iznese svoje nezadovoljstvo.

► Izrazite iskrenu zainteresovanost za problem i situaciju kupca i stavite mu to do znanja na neki način (npr. zapisivanjem njegove izjave).

► Jasno identifikovanje egzaktnih interesa kupca i precizno razumevanje onoga što ga je naljutilo. Treba pronaći šta kupac želi. Kupac koji se žali ne želi obradu problema, već želi da se problem reši. Želi li zamenu, povraćaj novca, kredit? Uvek treba pitati kupca kako želi da se reši situacija.

► Sposoban korespondent treba da pokuša da „neutrališe” ili „smanji tenziju ili potencijalnu opasnost” svake žalbe držeći stranu kupca.

► Ponuditi rešenje i dobiti saglasnost kupca da će to rešiti njegov problem. Ako je za rešenje potrebno neko vreme, obezbediti sistem praćenja tako da kupac može da participira u rešavanju njegovih problema. Ako kupac nije zadovoljan, reklamacija ne može biti rešena na zadovoljavajući način.

► Završiti sa iskrenim izvinjenjem i zamoliti kupca za dalje poslovanje.

► Ponovo kontaktirati kupca nedelju dana kasnije da bi se ocenilo njegovo zadovoljstvo načinom kako je njegov problem obrađen i rešenjem koje preduzeće nudi.

Najvažniji aspekt obrade reklamacija je da se unutar organizacije pobudi spremnost da se saslušaju pritužbe. A onda, radije nego da čeka da 4% nezadovoljnih kupaca iskažu sopstvenu volju, organizacija **mora da aktivno pozove kupce da se požale** (naravno, ako za to postoje razlozi), da pomognu organizaciji da identifikuje i adresuje njihove probleme.

Mnogi **zaposleni** imaju, razumljivo, određeni strah od prihvatanja reklamacija, jer mogu biti na neki način okrivljeni za izraženo nezadovoljstvo kupaca u prošlosti. Ovaj strah mora biti prevaziđen i zamenjen sa obavezom da se reklamacije saslušaju i na njih reaguje. Bez obzira koliko je dobar sistem reklamacija na papiru, on neće funkcionisati ako zaposleni ne shvataju filozofiju koja stoji iza njega i zašto je on toliko kritičan za rešavanje reklamacija kupaca bez obzira na aktuelnu pasivnost kupaca.

Generalno, korisno je primeniti sledeće korake (21, str. 139):

► Pomoći zaposlenima da shvate da reklamacije stvaraju mogućnosti i, prema tome, poželjne su. („Kupac koji se žali je vaš prijatelj”). Treba ih obučiti da postavljaju kupcima pitanja koja će generirati više odgovora (reagovanja) i da zaista saslušaju odgovore.

► Imati uspešan sistem merenja, motivacije, priznanja umesto podsticanja korektnog izmamljivanja i prikupljanja informacija o reklamacijama i korektnog rešavanja reklamacija. Nagraditi za izuzetne rezultate ili dodeliti priznanja.

► Angažovati zaposlene koji su usmereni na kupce. Selektivnost u zapošljavanju je nova parola. Ima više svrhe u zapošljavanju pravih ljudi nego u jednostavnom sniženju troškova zaposlenih. Na tržištu ovog doba zaposleni koji su usmereni na kupca biće sve oskudniji. Zapošljavanje i zadržavanje takvih zaposlenih lako može biti ključ za opstanak mnogih organizacija. Postoji gomila dokaza da zadovoljni zaposleni (koji ostaju duže u preduzeću) kreiraju bolje zadovoljene kupce.

Svaki kontakt sa kupcima bi trebao da bude što je moguće ličniji. Karakteristike pravog načina interesovanja za kupce su sledeći primeri, koje koriste neke firme, unoseći to u svoju politiku, kako za kupce tako i zaposlene:

Pravilo 1: Kupac je uvek u pravu

Pravilo 2: Ako kupac uvek greši, ponovo pročitaj pravilo 1.

To je politika kompanije Stew Leonard, zapisana u šest tona teškom kamenu u Nordwalku, Connecticut. Poslovna filozofija Nordstroma, lanca robnih kuća u SAD, je „Saslušaj kupca: kupac je uvek u pravu; učini sve da zadovoljiš kupca” (24, str. 139).

12 SPROVOĐENJE MARKETINGA UKUPNOG KVALITETA

12.1 Upravljanje ukupnim kvalitetom

Zadovoljstvo kupaca i rentabilnost su tesno vezani za kvalitet proizvoda i usluge. Viši nivoi kvaliteta imaju za rezultat veće zadovoljstvo kupaca uz istovremeno podržavanje viših cena i često niže troškove. Prema tome, *programi poboljšanja kvaliteta* normalno povećavaju rentabilnost. Dobro poznate PIMS studije pokazuju visoku korelaciju između relativnog kvaliteta i rentabilnosti proizvoda. Ali, do kvaliteta proizvoda i usluge se ne dolazi slučajno - organizacija treba da formuliše strategije koje će osigurati pružanje konzistentnih i visokokvalitetnih proizvoda i usluga.

Jedan od koncepata upravljanja kvalitetom, o kojem se mnogo u praksi raspravlja, je *koncept upravljanja ukupnim kvalitetom (Total Quality Management - TQM)*. To je pristup kontinualnom poboljšanju kvaliteta svih procesa, proizvoda i usluga organizacije, koji obuhvata sve zaposlene u organizaciji. „*Ukupni*” znači da je neophodno uključiti sve oblasti u preduzeću i zaposlene, dati isti značaj preventivnim kao i kurativnim merama, i preći granice preduzeća (uključiti ne samo zaposlene u preduzeću, nego i kupce i dobavljače i ostale zainteresovane grupe koje učestvuju u pružanju usluga). „*Kvalitet*” znači da je neophodna konsekventna orijentacija svih aktivnosti u preduzeću na zahteve kupaca vezane za kvalitet. I „*upravljanje*” znači da se kvalitet shvata kao nadređeni princip upravljanja u preduzeću (kultura preduzeća). Time je TQM metod upravljanja preduzećem koji počiva na saradnji svih zaposlenih, koji stavlja kvalitet u središte pažnje i putem zadovoljenja kupaca cilja na dugoročan uspeh kao i na koristi za interne i eksterne članove. Pri tom je važna orijentacija na kupce i njihovo mišljenje o kvalitetu (tzv. teleološki kvalitet), a ne interni način gledanja na kvalitet (40, str. 75-76; 42, str. 330).

Različiti izvori različito opisuju karakteristike koje definišu TQM. TQM je sistem sačinjen od sledećih šest interaktivnih atributa (43, str. 9-13):

1. Fokus na zadovoljavanju kupaca, kako internih tako i eksternih. Usmeravanje na zadovoljavanje krajnjih kupaca preuzeto je od marketinga. TQM je redefinisao kupca da uključi sledeću osobu u internom procesu na isti način kao i finalnog kupca ili korisnika. Osim toga, zadovoljavanje kupaca je posebno naglašeno u TQM. To je cilj svega onoga što neko radi. To je japansko „prvo kvalitet”. To je primarni cilj.

2. Uzima u obzir holistički, izbalansirani i integrisani sistem za zadovoljavanje potreba internih i eksternih kupaca. Neophodnost posmatranja organizacije kao kompletnog sistema (sistemski pristup) opet nije nov. Potiče iz teorije sistema i bio je primenjen na upravljanje organizacijom. Ono što je novo u TQM je primena koncepta sistema sa krajnjom svrhom zadovoljavanja

internih i eksternih kupaca. Mora se uočiti da je u TQM koncept sistema širi nego što je u konvencionalnom menadžmentu. Sistem se sada proteže od dobavljača pa sve do kupca, od dizajna proizvoda ili usluge do korišćenja ili potrošnje.

3. Sistemom se upravlja holistički, tako da se kontinualno poboljšava zadovoljavanje potreba internih i eksternih kupaca. Ovaj atribut je nov. I konvencionalni menadžment i TQM teže za efektivnošću, efikasnošću i adaptacijom. Ali TQM inkorporira stalno poboljšanje kao četvrti cilj. TQM smatra da ceo sistem nikada nije dovoljno dobar. Cilj u TQM je nastaviti sa poboljšanjem. U većini procesa, promene koje rezultiraju iz poboljšanja aktivnosti jednostavno se sastoje iz mnogo malih, diskretnih poteza koji se mogu dogodati tako često kao da izgledaju kontinualne. Povremeno, ipak, firma treba da sprovede velike, ponekad vrlo inovativne promene, koje su pre izuzetak u TQM nego pravilo.

4. Ovlašćeni ljudi. U atributu 3 je implicitno sadržan koncept da je svako u sistemu uključen u njegovo kontinualno poboljšanje. Svi pojedinci unutar sistema rade da bi poboljšali svaki aspekt svega što rade. Da bi se omogućilo svakome u organizaciji da to radi potrebni su obuka, mogućnosti i odgovornosti za donošenje odluke, sa pratećom odgovornošću, uzajamnim respektom i poverenjem - drugim rečima, ovlašćenje.

5. Svi članovi u svim funkcijama na svim nivoima organizacije koriste model planiraj, uradi, kontroliši, deluj/standardizuj (PUKD/S) kao metodologiju učenja u svakoj poslovnoj aktivnosti. U TQM svako u organizaciji je uključen u kompletan ciklus upravljanja: planiranje, organizovanje, kontrolu itd. To ne znači da izvršioc preuzimaju posao rukovodilaca. Ono što to može da znači je da zaposleni na prvom nivou sada upravljaju što je moguće više svojim sopstvenim delom organizacije.

6. Viši menadžment ispoljava dinamično liderstvo da kreira okruženje koje podstiče prednjih pet atributa TQM. U TQM, rukovodstvo usmerava ceo sistem na zadovoljavanje kupaca ovlašćenjem zaposlenih koji koriste PUKD/S za kontinualno poboljšanje sistema.

Između ovih šest atributa postoji interaktivna sinergija. Zadovoljavanje kupaca pokreće sistem. Sam sistem se kontinualno poboljšava ovlašćenjem zaposlenih. Ovi zaposleni koriste filozofiju i metodologiju PUKD/S u sledenju kontinualnog poboljšanja. Zaposleni, i njihovo korišćenje PUKD/S, se podstiču, promovišu, ohrabruju i štite dinamičnim liderstvom.

Osnovna ideja ovog koncepta je da se sve oblasti preduzeća uključe u razmišljanje i da se teži motivaciji svih učesnika putem uzornog ponašanja rukovodećih snaga, tj. *kvalitet* se shvata kao *sveobuhvatan zadatak menadžmenta*, sa ciljem da se na svim nivoima u preduzeću stvara odgovarajuća svesnost kvaliteta. TQM se može shvatiti kao integrativni koncept, koji ujedinjuje sistem principa i praktičnih instrumenata. Kamen temeljci koncepta TQM su filozofija sveobuhvatnog kvaliteta, stvaranje organizacionih, kadrovskih i tehničkih uslova za sprovođenje ove filozofije kvaliteta, kao i metodi i instrumenti za podršku sprovođenju.

TQM je pristup za poboljšanje efikasnosti i efektivnosti organizacije kao celine. To je multidisciplinarni pristup. TQM je u osnovi sredstvo organizovanja i uključivanja svakog zaposlenog u organizaciji, u svim aktivnostima, u svim funkcijama i na svim nivoima. Pristup otkriva da aktivnosti svakog zaposlenog imaju uticaj na kvalitet koji dobijaju kupci, uključujući i osoblje sa kojim se ne kontaktira u pružanju usluge, čije akcije i aktivnosti kao što su obrada porudžbina ili faktura ipak mogu da imaju implikacije na zadovoljstvo kupca. Proizilazi da je važan cilj TQM širenje svesti o potrebama kupaca među zaposlenima, a posebno standarda kvaliteta koji očekuju kupci (1, str. 172).

Zadatak poboljšanja kvaliteta proizvoda i usluga trebalo bi da bude najviši prioritet preduzeća. Mnogo od izvanrednog globalnog uspeha japanskih kompanija rezultiralo je iz njihove ugradnje izuzetnog kvaliteta u proizvode. Većina kupaca neće više da toleriše loš ili prosečan

kvalitet, ako postoje bolje alternative. Preduzeća danas nemaju drugog izbora do da prihvate upravljanje ukupnim kvalitetom, ako žele da ostanu u trci, a kamoli da budu rentabilna.

U organizaciji sa ukupnim kvalitetom ljudi iz marketinga razvijaju proizvode koje kupci žele da kupe; inženjeri dizajniraju proizvode da rade na način na koji potrošači žele da ih koriste; radnici u proizvodnji ugrađuju kvalitet u svaki proizvod koji proizvode; prodavci na terenu isporučuju ono što su obećali kupcima; eksperti za informacione sisteme primenjuju tehnologiju da bi osigurali da firma ispuni korektno i na vreme porudžbine kupaca; finansijski stručnjaci pomažu da se odrede cene koje nude vrednost kupcima. Svako daje svoj konkretan dopinos kvalitetu.

Pokret za kvalitet, kao preteča TQM, startovao je tokom 1920-ih godina u SAD kao pokušaj da se poboljša kvalitet proizvoda putem poboljšanja samog procesa proizvodnje. Ovaj prilaz se u mnogim slučajevima pokazao kao nedovoljan. Kod tehničkog menadžmenta pojavila su se dva vrlo bitna saznanja. Prvo, kvalitet se ne može postići putem ispitivanja grešaka i naknadnim popravkama defektnih proizvoda, i drugo, da se kvalitet definiše od tržišta - dakle od kupaca. Osnovni principi TQM formulisani su u SAD već u tridesetim godinama. Posle II svetskog rata ti principi su dalje razvijeni i praktično primenjeni od japanskih preduzeća i korišćeni za postizanje uspeha na tržištima širom sveta.

Tokom 1980-ih godina revolucija kvaliteta zahvatila je i organizacije u SAD. Kampanju su najpre prihvatile velike proizvođačke firme, koje su gubile tržišno učešće od japanskih konkurenata (Ford, Xerox, Motorola i sl.). Zatim su manje kompanije koje snabdevaju delovima velike firme počele da shvataju kvalitet kao uslov za uspeh. Danas se obaveza prema kvalitetu širi na usluge, neprofitne organizacije, državne agencije i obrazovne institucije.

Pokret za kvalitet se takode proširio i na zemlje Evrope. ISO 9000 standardi Evropske unije definišu međunarodne kriterije za upravljanje kvalitetom i osiguranje kvaliteta. Ovi standardi su razvijeni od Međunarodne organizacije za standarde (International Standards Organization - ISO) u Švajcarskoj, da bi se osigurao konzistentan kvalitet proizvoda koji se proizvode i prodaju među zemljama EU. Mnoge evropske kompanije sada zahtevaju od dobavljača da kompletiraju ISO certifikaciju kao uslov za poslovanje sa njima. ISO standardi će uskoro biti minimum zahteva za firme koje posluju u Evropi.

TQM ima mnoge tačke podudarnosti sa marketingom u njegovim internim i eksternim manifestacijama. U svojoj novoj verziji, koncept TQM je preuzeo najmanje tri značajna poboljšanja iz marketing koncepta: 1) orijentaciju na kupce kao filozofiju preduzeća, 2) prevazilaženje funkcionalnog egoizma, i 3) koordiniranu saradnja svih u preduzeću (32, str. 65).

Principi TQM zvuče fino u teoriji, ali su mnoge organizacije doživele teškoće u njihovom sprovođenju. Neke procene sugerišu da preko 3/4 svih pokušaja organizacija da uvedu TQM ne uspeva (1, str. 173). TQM je prohujao kroz kancelarije rukovodstava i upravnih odbora u 1980-im godinama. Mnoge kompanije su prihvatile jezik TQM, ali ne i suštinu. Drugi su posmatrali TQM kao lek za sve probleme preduzeća. Neki su opet bili opsednuti usko definisanim principima TQM i izgubili iz vida šire interese za vrednost i zadovoljstvo kupca. Kao rezultat toga, mnogi programi TQM su počeli u 1980-im godinama da doživljavaju neuspeh, izazivajući skoroje nepovoljne reakcije protiv TQM. Još uvek, kada se primene u kontekstu kreiranja zadovoljstva kupaca, principi ukupnog kvaliteta ostaju zahtev za uspeh. Mada mnoge firme više ne koriste etiketu TQM, za mnoge vodeće kompanije kvalitet usmeren ka kupcima postao je način poslovanja. One primenjuju ideju „prinosna na kvalitet” i sigurne su da je kvalitet koji nude kvalitet koji kupci žele. Taj kvalitet, u stvari, ima za rezultat poboljšanje prodaje i dobiti.

Ukupan kvalitet je ključ za vrednost i zadovoljstvo određenih kupaca. Baš kao što je marketing posao svih, i ukupan kvalitet je posao svih.

12.2 Uloga marketinga u ukupnom kvalitetu

Marketing menadžment ima dve odgovornosti u preduzeću koje je orijentisano na kvalitet: strategijsku i operativnu. Prvo, marketing menadžment mora da participira u formulisanju

strategija i politika koje su formulisane da pomognu preduzeću da pobedi kroz izvrsnost ukupnog kvaliteta. Drugo, marketing menadžment mora da obezbedi kvalitet marketinga kao i kvalitet proizvodnje. Mora da obavi svaku aktivnost marketinga - istraživanje marketinga, obuku prodavaca, propagandu, usluge kupcima i ostalo - po visokim standardima kvaliteta.

Ljudi iz marketinga igraju nekoliko značajnih uloga u pomaganju njihovim preduzećima da definišu i isporuče visokokvalitetne proizvode i usluge ciljnim kupcima. Prvo, zaposleni u marketingu snose glavnu odgovornost za korektno identifikovanje potreba, želja i zahteva kupaca i korektno komuniciranje očekivanja kupaca tehničkom osoblju u razvoju proizvoda i proizvodnji. Drugo, zaposleni u marketingu moraju osigurati da se porudžbine kupaca ispunjavaju korektno i na vreme, i moraju kontrolisati kako bi videli da li kupci dobijaju odgovarajuće instrukcije, obuku i tehničku pomoć u korišćenju proizvoda. Treće, ljudi iz marketinga moraju ostati u kontaktu sa kupcima posle prodaje da bi bili sigurni da su oni ostali zadovoljni. Konačno, zaposleni u marketingu moraju da prikupljaju i prenose ideje kupaca za nove proizvode i poboljšanja proizvoda i usluga za odgovarajuće sektore preduzeća. Kada sve to obavljaju, ljudi iz marketinga daju njihov specifičan doprinos TQM i zadovoljstvu kupaca.

Istovremeno, ironično, jedna studija nalazi da su ljudi iz marketinga bili odgovorni za više reklamacija kupaca nego bilo koji drugi sektor (35%). Greške marketinga obuhvataju slučajeve u kojima prodajna operativa naručuje specijalne osobine proizvoda, ali ne uspeva da obavesti proizvodnju o promeni; u kojima nekorektna obrada porudžbine ima za rezultat proizvodnju i isporuku pogrešnog proizvoda; i u kojima reklamacije kupaca nisu bile adekvatno obrađene.

Implikacija ovde je da ljudi iz marketinga moraju da ulože vreme i napor ne samo da poboljšaju *eksterni marketing*, nego da poboljšaju i *interni marketing*. Ljudi iz marketinga moraju da budu zaštitnici ili tutori kupaca, glasno iznoseći reklamacije kupaca kada proizvod ili usluga nisu uredni. Oni stalno moraju da podržavaju standard „davanja kupcima najboljeg rešenja”. Neki važni zaključci o strategiji marketinga ukupnog kvaliteta dati su u nastavku izlaganja.

Ukupan kvalitet potiče od sledećih premisa o poboljšanju kvaliteta (13, str. 586-587; 14, str. 56):

1. Kvalitet je u očima kupaca. Kvalitet mora početi sa potrebama kupaca i završiti sa percepcijama kupaca. Poboljšanja kvaliteta imaju smisla samo kada ih kupci primećuju.

2. Kvalitet mora biti reflektovan ne samo u proizvodima preduzeća, nego u svakoj aktivnosti preduzeća. Ne treba voditi računa samo o kvalitetu proizvoda, nego i o kvalitetu propagande, usluga, isporuke, posleprodajnih usluga itd.

3. Kvalitet zahteva obavezu svih zaposlenih. Kvalitet se može obezbediti samo od preduzeća u kojima su se svi zaposleni obavezali za kvalitet i motivisani i obučeni da ga obezbede. Uspesne firme uklanjaju barijere između sektora. Njihovi zaposleni rade kao timovi da bi obavili ključne poslovne procese i da bi kreirali željene ishode. Zaposleni rade da zadovolje kako njihove interne tako i eksterne kupce.

4. Kvalitet zahteva partnere visokog kvaliteta. Kvalitet se može isporučiti samo od preduzeća čiji partneri u lancu vrednosti takode isporučuju kvalitet. Prema tome, preduzeće koje nastoji da obezbedi kvalitet mora da nađe dobavljače i distributere visokog kvaliteta i sa njima saraduje.

5. Program kvaliteta ne može da sačuva loš proizvod. Akcija za kvalitet ne može da nadoknadi manjkavosti u koncepciji ili dizajnu proizvoda.

6. Kvalitet se uvek može poboljšavati. Najbolje kompanije veruju u japanski koncept *kai-zen*, tj. „kontinualno poboljšanje svega od svakoga”. Najbolji put poboljšanja kvaliteta je benč-marking rezultata preduzeća prema konkurentima „najviše klase” ili najboljih izvršilaca u drugim granama, težeći jednakom ili čak nadmašujući ga.

7. Poboljšanje kvaliteta ponekad zahteva kvantitativni skok. Mada preduzeće treba da teži stalnom poboljšanju kvaliteta, ono mora povremeno ići za kvantnim poboljšanjem kvaliteta.

Preduzeća mogu ponekad ostvariti mala poboljšanja radeći upornije. Ali velika poboljšanja traže sveža rešenja i mudrije radenje.

8. Kvalitet ne mora da košta više. Menadžeri su nekada tvrdili da postizanje boljeg kvaliteta košta više i usporava proizvodnju. Ovo mišljenje bi se moglo prihvatiti samo onda, kada se teži boljem kvalitetu sa istom tehnologijom i stepenom obrazovanja. Kvalitet se ipak može poboljšati uz iste troškove ili čak uštede u troškovima, ako se nauči „da se stvari urade prvi put na pravi način”, bez greške i potrebe da se ona otklanja. Do kvaliteta se ne dolazi samo putem inspekcije i dorade na proizvodu, nego i putem dizajna proizvoda i putem poboljšanog procesa proizvodnje. Radenje stvari na pravi način iz prvog puta smanjuje troškove dorade, opravke i redizajna, da se ne pominju gubici u goodwillu kupaca. „Motorola”, na primer, ističe da je putem mera za poboljšanje kvaliteta uštedela preko milijardu dolara.

9. Kvalitet je bitan, ali nije dovoljan. Poboljšanje kvaliteta je apsolutno nužno za preduzeće da bi se podmirile potrebe zahtevnijih kupaca. Istovremeno, bolji kvalitet ne može bezuslovno da osigura pobedničku prednost, naročito ako svi konkurenti povećavaju njihov kvalitet u više ili manje istoj meri.

12.3 Sprovođenje TQM

TQM je stalni proces koji uključuje sve funkcije organizacije. Uspešni TQM programi obuhvata nekoliko ključnih komponenti: 1) uključivanje najvišeg rukovodstva, 2) uključivanje zaposlenih, 3) sprovođenje revizije marketinga, 4) utvrđivanje repera (benčmarking), i 5) kontinualno poboljšanje (6, str. 57-68).

1. Uključivanje najvišeg rukovodstva. Uspešni programi TQM počinju sa *uključivanjem najviših rukovodilaca* koji veruju u značaj kvaliteta i zadovoljstvo kupaca. Mnogi programi TQM nisu uspeli zbog toga što su najviši rukovodioci delegirali ove odgovornosti na sektor za osiguranje kvaliteta. TQM može da uspe samo ako visoki rukovodioci igraju integralne uloge u formisanju strategije, alociranju resursa i oceni rezultata. Podrška i posvećenost najvišeg rukovodstva je neophodan preduslov da organizacija ostvari TQM.

2. Uključivanje zaposlenih. Važno sredstvo za pojačavanje zadovoljstva kupaca i promociju kvaliteta širom preduzeća je *uključivanje zaposlenih* - naglasak na motivaciju zaposlenih da poboljšaju rezultate njihovog rada i da aktivno učestvuju u inicijativi kvaliteta. Uključivanje zaposlenih nastoji da oslobodi energiju, kreativnost i talenat svih zaposlenih.

Od jednake je važnosti da se tehnike TQM koriste i za otklanjanje nedostataka u proizvodnom procesu, a ne samo za iznalaženje krivaca za učinjenu grešku. Veruje se da bi sami radnici mogli da uoče veliki broj korekcija koje treba izvršiti u proizvodnom procesu da su adekvatno obučeni i da ih u tome podržava rukovodstvo.

TQM programi obično nastoje da uključe zaposlene u proces kvaliteta putem ovlašćenja, obuke i timskog rada. *Ovlašćenje* je praksa davanja autoriteta zaposlenima da donose odluke o njihovom radu bez traženja prethodne saglasnosti pretpostavljenih. Ovlašćeni zaposleni stiču veći autoritet i odgovornost za sprovođenje misije i strategije organizacije. Na primer, ovlašćeni radnici na montažnoj liniji mogu da zaustave proces proizvodnje i ustanove problem onako kako su ga otkrili. U marketingu, ovlašćeni prodavac može da reši žalbu kupca bez autorizacije od nadređenog. Ovlašćenje potstiče moć razmišljanja svih zaposlenih za iznalaženje boljih načina za obavljanje njihovih poslova i ostvarivanje ideja. Ono može takode dati veoma uspešan doprinos strategiji za satisfakciju kupaca. Kupci uvažavaju rad sa zaposlenim koji imaju autoritet da efikasno postupaju sa transakcijom ili žalbom bez konsultovanja sa nadređenim. Takve izvrsne usluge ostavljaju trajnu impresiju i lično vezuju kupca za kompaniju.

Značaj kvaliteta i planova za njegovo ostvarivanje treba da utiče na program *obuke zaposlenih*. Adekvatno obučeni zaposleni treba da znaju nešto više od toga kako samo da obave njihove dužnosti na poslu; njima su takode potrebne kompletne informacije o ciljevima, strategijama i

taktikama organizacije. Uz to, njihova obuka mora da ih pripremi da prepoznaju i ispune sve potrebe i očekivanja kupaca.

Još jedan aspekt obuke je obučavanje zaposlenih u tehničkim znanjima za merenje i praćenje kvaliteta njihovog rada.

Finalna komponenta uključivanja zaposlenih u TQM je *timski rad*. Radeći kolektivno, tim zaposlenih ostvaruje bolje rezultate nego što bi mogli da ostvare radeći odvojeno; takođe mnogo brže i temeljnije reaguju na potrebe kupaca. U zavisnosti od cilja njihovog zadatka, timovi mogu biti različite veličine. *Kružok za kvalitet* je grupa zaposlenih iz jedne oblasti ili sektora koji se redovno sastaju da identifikuju i reše probleme. *Međufunkcionalni tim* udružuje zaposlene iz različitih sektora da rade zajedno na specifičnom projektu, kao što je razvoj novog proizvoda ili rešenje određenog problema.

3. Sprovođenje revizije marketinga. Revizija marketinga je temeljna, objektivna ocena marketing filozofije, ciljeva, politika, taktika, prakse i rezultata. Može da pomogne u identifikovanju slabosti u naporima firme da zadovolji kupce i kontinualno poboljšava kvalitet. Menadžeri moraju biti spremni da sprovode periodične revizije marketinga i da prihvate objektivne rezultate ovih ocena. Revizija marketinga biće posebno razmatrana u glavi 29.

4. Utvrđivanje repera (benčmarketing). Većina preduzeća svesna kvaliteta uzda se u važno sredstvo za utvrđivanje standarda performansi koje se zove *benčmarketing*. Benčmarketing, koji svoje korene ima u japanskom konceptu *dantotsu*, koji znači najbolji od najboljih, zasnovan je na traganju za najboljim praksama (i merenju tih praksi) da bi se dostigla superiornost. Jedan od najvažnijih aspekata benčmarketinga je u utvrđivanju operativnih standarda. Benčmarketing je novi način za utvrđivanje operativnih ciljeva - ne kako su se oni utvrđivali u prošlosti, nego se utvrđuju na bazi najbolje od najboljih praksi, konstantno preispituju i ažuriraju da bi se obezbedio najbolji način za ostvarivanje dugoročne superiornosti. Ovaj metod za kreiranje marketing operacija svetskog nivoa nastoji da identifikuje kako poslovni lideri postižu nivo superiornih rezultata u marketingu u njihovim industrijama i da razvije sistem za kontinualno poredenje i merenje rezultata u odnosu na istaknute izvršioce. Tehnika obuhvata učenje kako se dizajniraju, proizvode i prodaju najbolji proizvodi i usluge na svetu. Svrha benčmarketinga je da se ostvare superiorne performanse koje imaju za rezultat konkurentsku prednost na tržištu.

Korporacija Xerox je prva uvela benčmarketing u SAD pre dve decenije, kada je uporedila sopstvene troškove proizvodnje za mašine za fotokopiranje sa troškovima japanskih i domaćih konkurenata. Poredenje je otkrilo da su konkurenti prodavali svoje kopije po ceni koja je jednaka troškovima Xeroxa. Posle analize procesa proizvodnje, komponenata proizvoda i troškova konkurenata, Xerox je postavio nove repere da bi ostvario ove više standarde. Od početka 1980-ih godina Xerox je usvojio benčmarketing širom kompanije kao ključnu komponentu njegove akcije za kvalitet u svim proizvodima i procesima.

Tipičan proces benčmarketinga uključuje tri glavne aktivnosti: 1) identifikovanje procesa koji treba popraviti, 2) poredenje internih procesa sa sličnim aktivnostima lidera u grani, i 3) sprovođenje promena za bolji kvalitet. Kao što slika 2-18 pokazuje, proces se stalno ponavlja, pošto budne kompanije stalno tragaju i identifikuju područja koja treba poboljšati, čak i posle sprovedenih promena, što im omogućava da i dalje ostanu lideri na tržištu.



Slika 2-18 Proces benčmarketinga (6, str. 64)

Proces benčmarkinga počinje sa *identifikovanjem procesa* ili prakse, kao što su dizajn novog proizvoda ili usluge kupcima, koje firma želi da poboljša. Projekat benčmarkinga treba da se usmeri na faktore koji su kritični za uspeh, tj. karakteristike proizvoda i procesa koji naj snažnije utiču na napore da se stekne konkurentna prednost i ostvari dugoročni uspeh. Jedan od kritičnih faktora za uspeh firme može biti satisfakcija kupaca sa superiornom uslugom, na primer.

Posle odlučivanja za koje će se aktivnosti utvrđivati reperi, firma mora da identifikuje priznate lidere ostvarenja. Kompanija može da razmotri sektore ili službe u sopstvenoj organizaciji ili pogledati eksterno prema konkurentima i vodećim firmama u drugim granama delatnosti.

Benčmarking zahteva dva tipa *analize*: interne i eksterne studije. Pre nego što kompanija bude mogla da uporedi sopstvene procese sa procesima druge firme, prvo mora da analizira interne aktivnosti da odredi njihove snage i slabosti. Ova priprema utvrđuje baznu liniju za poredenje (*interni benčmarking* - poredenje u odnosu na najbolje interne operacije). Eksterna analiza onda prikuplja informacije o benčmarking partneru da bi otkrila osnovu njegove visoke reputacije. Komparacija rezultata analize pruža objektivni standard za planiranje poboljšanja. Pravi se razlika između dva tipa eksternog benčmarkinga: konkurentskog i funkcionalnog. Kod *konkurentskog benčmarkinga* poredi se jedna organizacija sa drugim sličnim ili identičnim organizacijama; to mogu biti direktni ili indirektni konkurenti, dakle iz iste grane delatnosti. Kod *funkcionalnog benčmarkinga* koristi se poredenje određenih aktivnosti ili funkcija najboljih organizacija nezavisno od toga u kojoj grani delatnosti obavljaju svoje poslovanje.

Firme koriste nalaze benčmarkinga da *sprovedu* mnoge vrste *poboljšanja*. Postavljaju nove ciljeve performansi, menjaju sadašnje procese adaptacijom najbolje prakse benčmark partnera i mere napredak ove nove prakse rada. Benčmarking analitičari treba da komuniciraju rezultate do zaposlenih, tako da svako shvati razloge promene, mogućnosti za poboljšanje, njegovu ulogu u sprovođenju promena i uticaj ovih promena na ukupnu marketing strategiju organizacije.

Benčmarking je danas glavna komponenta mnogih programa kvaliteta. Xerox sprovodi studije benčmarkinga u svakoj od više od 100 zemalja gde posluje. AT&T, IBM i hiljade drugih velikih i malih firmi koriste benčmarking kao standardno sredstvo za merenje kvaliteta.

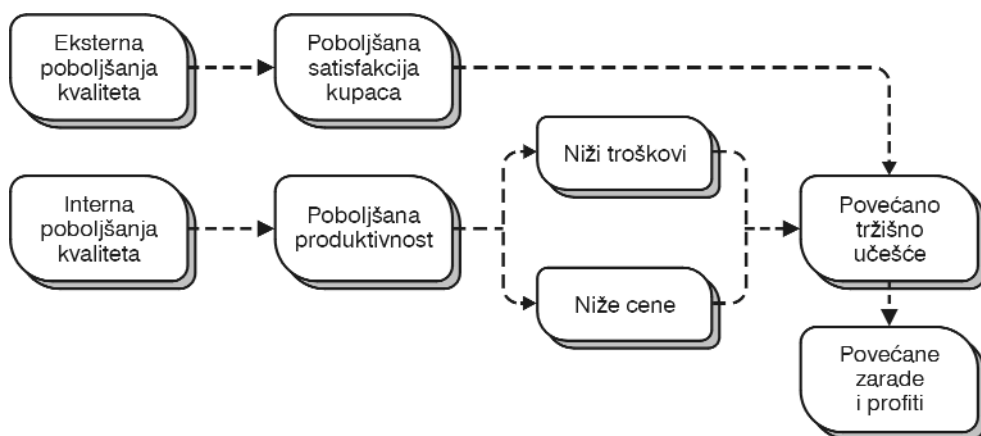
5. Rad na stalnom poboljšanju kvaliteta. Cilj kontinualnog poboljšanja, koji se u Japanu zove *kaizen*, je kritični aspekt svakog programa TQM. Kontinualno poboljšanje je proces stalnog izučavanja i vršenja promena u radnim aktivnostima da bi se poboljšao njihov kvalitet, efikasnost i efektivnost. Kontinualno poboljšanje pomaže firmi da proizvede robe i usluge sa dodatnom vrednošću, koje zadovoljavaju potrebe kupaca i podržava inovacije koje nadmašuju očekivanja kupaca. Ovaj proces mora biti kontinualan, pošto se potrebe, želje i očekivanja kupaca stalno menjaju. Kvalitet procesa rada određuje umnogome kvalitet rezultirajućih roba i usluga, a snažni procesi mogu dati prodavcima visoku konkurentsku prednost.

Slika 2-19 prikazuje kako poboljšanja kvaliteta utiču na organizaciju, i interno i eksterno.

Za sprovođenje kontinualnog poboljšanja koristi se popularna sekvenca koja se zove PDCA ciklus - korak po korak proces planiranja, izvršavanja, kontrole i delovanja.

U fazi *planiranja*, zaposleni analiziraju njihov rad i određuju kakve promene mogu da ga poboljšaju. U fazi *izvršenja*, pokušavaju sa promenama. Tokom faze *kontrole* (provere) posmatraju efekte promene. Poslednja faza *delovanje* finalizira promene u radnim aktivnostima da bi se izvršilo poboljšanje. Tokom ciklusa, zaposleni se ohrabruju da posmatraju njihove radne aktivnosti kao načine za poboljšanje zadovoljstva kupaca.

Napori kontinualnog poboljšanja se usmeravaju na poboljšanje kvaliteta i zadovoljstva kupaca putem smanjenja vremena ciklusa, smanjenja varijacija i eliminisanja rasipanja (otpadaka). *Vreme ciklusa* je vreme koje je potrebno da se kompletira radni proces ili aktivnost od početka do kraja. Vreme ciklusa može da meri, na primer, vreme koje je potrebno da se konstruiše automobil ili obradi reklamacija kupca. Stalno poboljšanje može da skрати vreme ciklusa uprošćavanjem procesa rada, eliminisanjem koraka koji nedodaju vrednost proizvodu i formiranjem međufunkcionalnih timova.



Slika 2-19 Kako poboljšanja kvaliteta koriste organizaciji (6, str. 55)

Svi procesi rada, proizvodi i usluge proizvode neki stepen varijacije. *Varijacija* može poticati od uzroka kao što su loše istraživanje tržišta, neispravna mašina ili zastarela tehnologija, neadekvatno obučeno osoblje, neefikasne radne procedure i defektni delovi i materijali od dobavljača. Programi kvaliteta obučavaju zaposlene da primene statističku kontrolu i metode rešavanja problema na način koji *smanjuje varijacije*. Efikasni procesi rada ugrađuju kvalitet u proizvod/uslugu smanjenjem varijacija u aktivnostima proizvodnje koje mogu da izazovu greške.

Kada se procesi rada kontinualno poboljšavaju da se stvar prvi put uradi na pravi način, kupci imaju koristi dobijajući visoko kvalitetne proizvode i usluge po nižim cenama. Ekonomska proizvodnja i marketing proizvoda koji zadovoljavaju kupce prisiljavaju preduzeće koje je orijentisano na kvalitet da se koncentriše na *eliminisanje rasipanja (otpadaka)*. Konsultanti za kvalitet procenjuju da većina kompanija plaća znatne troškove zbog toga što ne radi stvar na pravi način prvi put, često od 25% do 30% od prihoda od prodaje. Ukupni troškovi vezani za loš kvalitet kao što su otpaci, dorada i gubitak kupaca zovu se *troškovi kvaliteta*. Troškovi kvaliteta imaju internu i eksternu dimenziju. Mnogi interni troškovi kvaliteta su merljivi; primeri su odbacivanje neupotrebljivih delova, dorada defektnih delova, pregled i odbacivanje pokvarenih dobara, redizajniranje proizvoda lošeg kvaliteta i ponovna obuka zaposlenih. Eksterni troškovi su mnogo teži za merenje. Oni uključuju izgublenu prodaju, propuštene marketing mogućnosti, česte popravke, negativno usmenu propagandu, loš publicitet i gubitak kupaca prelaženjem kod konkurenata (6, str. 67-68).

Literatura

1. L. E. Boone and D. L. Kurtz, *Contemporary Marketing wired*, Ninth Edition, The Dryden Press, Fort Wort, 1998.
2. A. Palmer, *Principles of Marketing*, Oxford Universiti Press, Oxford, 2000.
3. M. Christopher, A. Payne, and D. Ballantyne, *Relationship Marketing*, Butterworth - Heinemann, Oxford, 1991.
4. E. Gummesson, Productivity, Quality and Relationship Marketing in Service Opertions, u M. Bruhn / H. Meffert (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement*, Gabler, Wiesbaden, 1998.
5. R. Senić, *Marketing menadžment*, 3. izmenjeno i dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet i „Prizma”, Kragujevac, 2000.
6. L. E. Boone and D. L. Kurtz, *Contemporary Marketing wired*, Ninth Edition, The Dryden Press, Fort Wort, 1998.
7. R. Brodie, R. Brookes, and N. Coviello, Relationship Marketing in Consumer Markets, u K. Blois, ed., *The Oxford Textbook of Marketing*, Oxford University Press, Oxford, 2000.
8. C. Lovelock, *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, Fourth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2001.

9. M. Healy, K. Hastings, L. Brown and M. Gardiner, The old, the new and the complicated: A trilogy of marketing relationships, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 1/2, 2001.
10. C. Grönroos, Relationship marketing logic, *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol. 4, No. 1/1996.
11. H. Davidson, *Even More Offensive Marketing*, Penguin Books, Harmondsworth, Middlsex, England, 1997.
12. P. F. Drucker, *Praksa rukovodenja*, 2. izdanje, Privreda, Zagreb, 1961.
13. P. Kotler and G. Armstrong, *Principles of Marketing*, Seventh Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1996.
14. P. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Ninth Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1997.
15. G. Bounds, L. Yorks, M. Adams, G. Ranney, *Beyond Total Quality Management - Toward the Emerging Paradigm*, McGraw-Hill, Inc., New York, 1994
16. F. F. Reicheld and W. E. Sasser, Zero Defection: Qality Comes to Service, *Harvard Business Review*, September-October 1990.
17. S. I. Peter, *Kundenbindungs als Marketingziel*, 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1999.
18. V. A. Zeithaml and M. J. Bitner, *Services Marketing*, McGraw-HillCompanies, Inc., New York, 1996.
19. L. A. Schlesinger and J. L. Heskett, Customer Satisfaction Is Rooted in Employee Satisfaction, *Harvard Business Review*, November-December 1991.
20. P. Doyle, *Marketing Management and Strategy*, Second Edition, Prentice Hall Europe, London, 1998.
21. T. G. Vavra, *Aftermarketing*, Richard D. Irwin, Inc., Chicago, 1995.
22. P. Kotler, *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2000.
23. N. Capon and J. M. Hulbert, *Marketing Management in the 21st Century*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2001.
24. P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice Hall Europe, London, 1999.
25. R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Hörschgen, *Marketing*, achtzehnte, durchgesehene Auflage, Duncker & Humblot, Berlin, 1997.
26. J. P. Guiltinan, G. Paul, T. J. Madden, *Marketing Management: Strategies and Programs*, Sixth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1997.
27. B. Hopson and M. Scally, *12 Steps to Success Through Service*, Lifeskills International Ltd, 1991, prevod Dvanaest koraka do uspeha kroz uslugu, „Želnid“, Beograd, 1998.
28. A. Meyer and F. Dornbach, Nutzungspotentiale des Deutschen Kundenbarometers für das Dienstleistungsmanagement, u M. Bruhn / H. Meffert (Hrsg.), *Handbush Dienstleistungsmanagement*, Gabler, Wiesbaden, 1998.
29. I. Bieberstein, *Dienstleistungs-Marketing*, 2. Auflage, Kiehl Verlag, Ludwigshafen (Rhein), 1995.
30. D. A. Aaker, *Strategic Market Managemenet*, Fourth Edition, John Willey & Sons, Inc., New York, 1995.
31. J. Griffin, *Customer Loyalty - How to Earn It, How to Keep It*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997.
32. P. Kotler and F. Bliemel, *Marketing Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1999.
33. M. Bruhn, *Kundenorientierung: Bausteine eines exzellenten Unternehmens*, 1. Auflage, C. H. Beck, München, 1999.
34. F. E. Webster, The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, October 1992.
35. M. D. Hutt and T. W. Speh, *Business Marketing Management*, Sixth Edition, The Dryden Press, Fort Worth, 1998.
36. U. Meister und H. Meister, *Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich*, 2. Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München-Wien, 1998.
37. How to Make „Lost“ Customer Your Best Source of „New“ Customers, Profit building strategies, december 1990.
38. F. Wimmer and R. Roleff, Beschwerdepolitik als Instrument des Dienstleistungsmanagements, u M. Bruhn / H. Meffert (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement*, Gabler, Wiesbaden, 1998.
39. B. Strauss and P. Neuhaus, The Dissatisfaction Potential of Satisfied Customers - The Qualitativ Satisfacation Model, u H. Mühlbacher/J-Pflipo (Hrsg.), *Advances in Services Marketing*, Deutscher Universitäts Verlag - Gabler, Wiesbaden, 1997.
40. W. Pepels, *Einführung in das Dienstleistungsmarketing*, Verlag Vahlen, München, 1995.
41. M. M. Lele and J. N. Sheth, *The Customer is Key for Earning an Unbeatable Advantage Through Customer Satisfaction*, John Wiley & Sons, New York, 1987.
42. H. Corsten, *Dienstleistungsmanagement*, 3 Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München / Wien, 1997.
43. R. T. Amsden, T. W. Ferratt, and D. M. Amsden, TOM: Core Paradigm Changes, *Business Horizons*, November-December 1996.