

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**BARBARA KOMIDAR**



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ZADOVOLJSTVO MEDORGANIZACIJSKIH PORABNIKOV:  
PRIMER PODJETJA KOVINOPLASTIKA LOŽ**

Ljubljana, avgust 2014

BARBARA KOMIDAR

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisana Barbara Komidar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Zadovoljstvo medorganizacijskih porabnikov: primer podjetja Kovinoplastika Lož d.d., pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Tomažem Kolarjem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 25.08.2014

Podpis avtorice:

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE .....</b>	<b>3</b>
1.1 Značilnosti medorganizacijskega trženja .....	3
1.2 Značilnosti medorganizacijskih porabnikov .....	6
1.3 Značilnosti proizvodov .....	7
1.4 Vloga trženja na medorganizacijskih trgih .....	8
1.5 Razlike med medorganizacijskim in porabniškim trgom .....	8
<b>2 TRŽENJE NA PODLAGI ODNOSOV .....</b>	<b>9</b>
2.1 Sestavine trženja na podlagi odnosov .....	10
2.2 Odnosi v medorganizacijskem trženju .....	11
<b>3 ZADOVOLJSTVO KUPCEV .....</b>	<b>13</b>
3.1 Opredelitev zadovoljstva kupcev .....	13
3.2 Dejavniki zadovoljstva .....	14
3.2.1 Kakovost .....	14
3.2.2 Cena .....	14
3.2.3 Prodajno osebje .....	15
3.2.4 Ponudba .....	15
3.2.5 Storitve .....	15
3.3 Pričakovanja .....	16
3.4 Modeli zadovoljstva kupcev .....	17
3.5 Posledice zadovoljstva .....	19
3.5.1 Kratkoročne posledice zadovoljstva .....	19
3.5.2 Zvestoba kot dolgoročna posledica zadovoljstva .....	21
3.6 Odnos med zadovoljstvom in zvestobo .....	24
3.7 Merjenje zadovoljstva kupcev .....	25
3.8 Metode in tehnike spremljanja zadovoljstva porabnikov .....	27
3.8.1 Kvantitativne metode raziskave .....	27
3.8.1.1 Anketa o zadovoljstvu odjemalcev .....	27
3.8.1.2 Navidezno nakupovanje .....	27
3.8.1.3 Baze podatkov o odjemalcih .....	27
3.8.2 Kvalitativne metode raziskave .....	27
3.8.2.1 Opazovanje .....	28
3.8.2.2 Fokusne skupine .....	28
3.8.2.3 Globinski intervjuji .....	28
3.8.2.4 Sistem pritožb in predlogov .....	28
3.8.2.5 Analiza izgubljenih kupcev .....	29
<b>4 KOVINOPLASTIKA LOŽ D.D. (KPL V NADALJEVANJU).....</b>	<b>29</b>
4.1 Predstavitev Kovinoplastike Lož d.d. ....	29
4.2 Kratka zgodovina podjetja .....	30
4.3 Profitni center Okovje .....	30

4.4	Komponente.....	31
<b>5</b>	<b>ANALIZA ZADOVOLJSTVA KUPCEV KOMPONENT PODJETJA</b>	
	<b>KOVINOPLASTIKA LOŽ D.D.....</b>	<b>32</b>
5.1	Predstavitev raziskave .....	32
5.2	Opredelitev problema in namen .....	32
5.3	Metodologija raziskave in vzorec .....	34
<b>6</b>	<b>REZULTATI RAZISKAVE IN PRIPOROČILA.....</b>	<b>35</b>
6.1	Predstavitev rezultatov pomembnosti posameznih dejavnikov .....	36
6.2	Predstavitev rezultatov zadovoljstva posameznih dejavnikov .....	39
6.3	Predstavitev rezultatov primerjave Kovinoplastike Lož s konkurenco .....	42
6.4	Primerjava povprečnih ocen pomembnosti in zadovoljstva .....	46
6.5	Primerjava zadovoljstva domačih kupcev s tujimi kupci .....	49
6.6	Preverjanje raziskovalnih hipotez.....	50
6.7	Priporočila .....	51
	<b>SKLEP.....</b>	<b>53</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>55</b>
	<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Povezava med stopnjo zadovoljstva in stopnjo zvestobe v % .....	25
Tabela 2:	Pomembnost dejavnikov, ki se nanašajo na podjetje kot celoto .....	36
Tabela 3:	Pomembnost dejavnikov, ki se nanašajo na prodajno osebje in tehnično podporo .....	36
Tabela 4:	Pomembnost dejavnikov, ki se nanašajo na tržni proces .....	37
Tabela 5:	Pomembnost dejavnikov, ki se nanašajo na prodajni program .....	38
Tabela 6:	Pomembnost dejavnikov, ki se nanašajo na storitve .....	39
Tabela 7:	Zadovoljstvo dejavnikov, ki se nanašajo na podjetje kot celoto .....	39
Tabela 8:	Zadovoljstvo dejavnikov, ki se nanašajo na prodajno osebje in tehnično podporo .....	40
Tabela 9:	Zadovoljstvo dejavnikov, ki se nanašajo na tržni proces .....	40
Tabela 10:	Zadovoljstvo dejavnikov, ki se nanašajo na prodajni program .....	41
Tabela 11:	Zadovoljstvo dejavnikov, ki se nanašajo na storitve.....	41
Tabela 12:	Primerjava s konkurenco: dejavniki, ki se nanašajo na prodajno osebje in tehnično podporo .....	42
Tabela 13:	Primerjava s konkurenco: dejavniki, ki se nanašajo na tržni proces .....	43
Tabela 14:	Primerjava s konkurenco: dejavniki, ki se nanašajo na prodajni program.....	44
Tabela 15:	Primerjava s konkurenco: dejavniki, ki se nanašajo na storitve.....	44
Tabela 16:	Povprečne ocene pomembnosti in zadovoljstva dejavnikov .....	46
Tabela 17:	Primerjava povprečnih ocen domačih in tujih kupcev .....	49
Tabela 18:	Opisne statistike (hipoteza 1) .....	50
Tabela 19:	T-test za en vzorec (hipoteza 1) .....	50

Tabela 20: Binomski test (hipoteza 3).....	51
--	----

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Povezava v procesu ustvarjanja zadovoljstva kupcev .....	14
Slika 2: Zadovoljstvo in pričakovanja .....	17
Slika 3: Model zadovoljstva odjemalcev .....	18
Slika 4: Zadovoljstvo kot indikator prodajnih učinkov .....	19
Slika 5: Odločitev za pritožbo: ekonomski model.....	20
Slika 6: Odločitev za pritožbo: vedenjski model.....	21
Slika 7: Štiristopenjski model zvestobe.....	22
Slika 8: Segmentacija odjemalcev glede na zvestobo .....	23
Slika 9: Naši glavni kupci komponent.....	31
Slika 10: Priporočila in novi nakupi v %.....	45
Slika 11: Matrika pomembnosti in zadovoljstva .....	48





## UVOD

Kovinoplastika Lož d.d. je podjetje, ki je bilo ustanovljeno kot lokalno obrtno podjetje pred več kot 50 leti. Skozi zgodovino se je podjetje preoblikovalo v kovinsko predelovalno industrijo, ki svoje izdelke in storitve trži na mednarodnem trgu. Mednarodno trženje je aplikacija trženjske usmerjenosti (angl. *marketing orientation*) in trženjskih sposobnosti (angl. *marketing capabilities*) podjetja v mednarodnem poslovanju. Trženjske aktivnosti lahko opišemo kot sveženj managerskih spretnosti in virov, ki podjetjem omogočajo razumeti, razvijati in vzdrževati odnose s posamezniki, skupinami in organizacijami z namenom doseči cilje podjetja. Mednarodne trženjske sposobnosti tako podpirajo podjetja pri iskanju ustreznih trgov, oblikovanju in vzdrževanju konkurenčnih prednosti na teh trgih in pri upravljanju odnosov z vsemi pomembnimi deležniki (angl. *Stakeholders*), ki pripadajo tem trgom (Mühlbacher, Leihs, & Dahringer, 2006, str. 38–39).

Za medorganizacijske trge je po mnenju avtorjev Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 335–338) značilno:

- manjše število večjih odjemalcev (ponavadi podjetja), ki so pri povpraševanju vezani na povpraševanje svojih strank (t. i. izvedeno povpraševanje),
- pomembna vloga tehnologije, saj se je potrebno v mednarodnem okolju prilagajati regulativam in zahtevanim standardom (v zadnjem času so vse bolj pomembni ekološki standardi),
- neposredne tržne poti, ki vključujejo manj ravni kot tiste na porabniškem trgu, to pa omogoča tesnejše sodelovanje,
- interakcija med dobaviteljem in odjemalcem, ki soustvarjata dodano vrednost,
- kompleksnost poslovnih odločitev, v katero je vključenih več udeležencev,
- neelastično povpraševanje zaradi specializiranih izdelkov/storitev.

Odnosi na medorganizacijskih trgih so rezultat interakcij v procesih menjave ter se znatno razlikujejo od odnosov na trgih končnih porabnikov. Te menjave ne vsebujejo samo izmenjave proizvodov in storitev, ampak tudi informacijsko, finančno, tehnično ter socialno menjavo (Hallen & Sandström, 1991, str. 108).

Ne glede na to, ali podjetje posluje na trgu končnih uporabnikov ali na medorganizacijskem trgu, je njihov cilj doseči zadovoljstvo odjemalcev, saj je podjetje odvisno od njih. Zahteve odjemalcev so vse večje in vse težje jih je zadovoljiti, zato se morajo podjetja zelo potruditi, da svoje kupce pridobijo in tudi obdržijo. Podjetje se mora zavedati, da so zadovoljni odjemalci najboljša promocija za podjetje, medtem ko nezadovoljni odjemalci predstavljajo potencialno nevarnost, saj svoje negativne izkušnje posredujejo naprej (Štefančič Pavlovič, 2001, str. 1)

Beseda zadovoljstvo (angl. *satisfaction*) izhaja iz latinske besede 'satis', ki pomeni dovolj, in besede 'facere', ki pomeni delati, narediti in proizvajati (Oliver, 1997, str. 11). Zadovoljstvo pomeni neko izpolnitev, zadoščanje. Torej lahko rečemo, da je zadovoljstvo nekakšen temelj, na katerem ponudniki izdelkov in storitev lahko gradijo svojo uspešnost. Da pa bi bili naši odjemalci zadovoljni, mora podjetje poznati njihove zahteve in želje. Posamezne značilnosti izdelkov in storitev ter vpliv na zadovoljstvo so raziskovali že številni avtorji in njihove ugotovitve lahko uporabimo za izhodišče pri proučevanju zadovoljstva odjemalcev.

Proučevanje in merjenje zadovoljstva kupcev je za podjetje potrebno zaradi izboljšav kakovosti izdelkov oziroma storitev, zaradi same kontrole izdelkov in primerjave z drugimi. Podjetjem omogoča razumeti, kako jih odjemalci dojemajo, kaj odjemalci od njih pričakujejo in kaj morajo izboljšati oziroma spremeniti.

Obstaja več metod za pridobivanje podatkov o zadovoljstvu odjemalcev, kot so: analiza pritožb, analiza izgubljenih kupcev, anketa o zadovoljstvu kupcev, namišljeno nakupovanje in druge metode. Pogosto uporabljena metoda pri merjenju zadovoljstva kupcev je anketni vprašalnik, pri oblikovanju katerega pa moramo upoštevati potrebe potrošnikov oziroma pomen posameznih značilnosti izdelkov in storitev za njihovo zadovoljstvo, ter oblikovati vprašanja s katerimi bomo pridobili pomembne podatke tudi za naše podjetje.

V Kovinoplastiki Lož d.d., kjer delam tudi sama in katere jedrni program je proizvodnja in prodaja okovja, vsakoletno preverjajo zadovoljstvo svojih glavnih kupcev. Kupci komponent niso vključeni v letna merjenja zadovoljstva, ker so to kupci s specifičnimi izdelki in zahtevami in nikakor ne sodijo v sklop vprašanj kot ostali kupci. Moj namen je podjetju predstaviti stanje zadovoljstva kupcev komponent. Kupci komponent so v podjetju trenutno nekakšna zapolnitev prostih kapacitet v proizvodnji, ki ob koncu leta predstavljajo cca. 18 % celotnega prometa Profitnega centra Okovje. Tudi zaradi slabšega odnosa zaposlenih do tega programa želim z magistrskim delom pokazati pomembnost posameznih dejavnikov za kupca in analizirati njihovo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo z nami. S pomočjo vprašalnika, prilagojenega za kupce komponent, bom skušala ugotoviti, kaj je za kupce pomembno, kakšno je njihovo zadovoljstvo z nami, katere so šibke točke našega podjetja pri zadovoljevanju potreb in preveriti kakšni smo v primerjavi s konkurenco.

Kot tržnik v podjetju se vsakodnevno srečujem s problemom neizpolnjevanja rokov ter nepopolnih dobav kupcem. Da bi podjetju na podlagi izpolnjenih anket predstavila, kako pomembni so ti dejavniki in da moramo pristopiti k spremembam, bom preverila naslednje trditve:

H1: Kupcem je zelo pomembno spoštovanje dobavnih rokov in completeness dobav za izdelke.

H2: Kupci so najmanj zadovoljni s spoštovanjem dobavnih rokov za izdelke.

H3: Večina kupcev meni, da smo pri spoštovanju dobavnih rokov za izdelke enaki oz. boljši kot konkurenca.

H4: Pri večini dejavnikov poslovanja, večina kupcev meni, da smo enaki ali boljši od konkurence.

V teoretičnem delu magistrskega dela bom s pomočjo domače in tuje strokovne literature, virov, člankov, raziskovalnih del ter spletnih strani s področja medorganizacijskega trženja, medorganizacijskih odnosov, zadovoljstva kupcev in merjenja zadovoljstva naredila teoretično-analitičen pregled. Uporabila bom metodo kompilacije, saj bom skušala strniti spoznanja različnih avtorjev. V empiričnem delu bom uporabila kvantitativno raziskovalno metodo v obliki ankete. V vzorcu bodo zajeta vsa podjetja, ki poslujejo z nami več kot dve leti. Anketa bo sestavljena iz treh delov in vsak izmed delov bo razdeljen na pet sklopov (ocena Kovinoplastike Lož, prodajno osebje in tehnična podpora, tržni proces, prodajni program, storitve). V prvem delu bodo kupci ocenjevali stopnjo

pomembnosti posameznega dejavnika, v drugem delu bodo podali oceno zadovoljstva in v zadnjem delu bodo primerjali Kovinoplastiko Lož s konkurenco.

Tako v teoretičnem kot v praktičnem delu bom uporabila tudi znanje, ki sem ga pridobila iz praktičnih izkušenj pri svojem delu v oddelku trženja

Magistrsko delo bo sestavljeno iz šestih poglavij. V prvem poglavju bom predstavila medorganizacijsko trženje z vidika različnih avtorjev. Analizirala bom še glavne razlike med medorganizacijskim trženjem in trženjem na porabniškem trgu. Odnosi med podjetji so pomemben dejavnik, zato bom v drugem poglavju izpostavila pomen medorganizacijskih odnosov in sestavine trženja na podlagi odnosov. V poglavju, ki sledi, bom obravnavala koncept zadovoljstva kupcev in načine merjenja le-tega. V četrtem poglavju bom na kratko predstavila podjetje Kovinoplastiko Lož d.d. ter program komponent.

V empiričnem delu, ki se začne v petem poglavju, bom predstavila namen raziskave in cilje, ki jih želim s to raziskavo doseči. Sledi predstavitev metodologije in vprašalnika, ki sem ga prilagodila glede na specifične kupcev komponent. Rezultate raziskave bom predstavila v šestem poglavju. Na koncu bom podala sklep, kjer bom podala tudi predloge za izboljšanje zadovoljstva kupcev z našim podjetjem.

## **1 MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE**

### **1.1 Značilnosti medorganizacijskega trženja**

Trženje je družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjajo izdelke, ki imajo vrednost (Kotler, 2000, str. 8; Ford, 2002, str. 29). Trženje je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanja cene, sprejemanja odločitev, povezanih s tržnim komuniciranjem in distribucijo z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja odjemalca in ponudnika.

Pri medorganizacijskem trženju gre za poslovno sodelovanje med organizacijami, ki na trgu kupujejo proizvode in storitve za svoj poslovni proces in proizvodnjo lastnih proizvodov. Medorganizacijsko trženje (angl. *business-to-business marketing*) se nanaša predvsem na trženje izdelkov med organizacijami in ne končnim uporabnikom (Potočnik, 2006, str. 122).

Hollensen (2004, str. 5) definira medorganizacijsko trženje kot koordinacijo trženjskih aktivnosti podjetja preko nacionalnih meja z namenom odkrivanja in zadovoljevanja potreb globalnih kupcev bolje kot konkurenti. To zavzema zmožnosti podjetja, da:

- razvije globalno trženjsko strategijo, ki je osnovana na podobnostih in razlikah med trgi,
- izrablja znanje, pridobljeno na domačih trgih skozi svetovno difuzijo in prilagajanja,
- prenaša znanje in najboljše poslovne prakse s trgov, kjer nastopa, in jih uporabi na drugih mednarodnih trgih.

Ford (2004, str. 139–140) razlaga medorganizacijsko trženje kot kompleksno nalogo iskanja primernih individualnih odnosov tako s končnimi porabniki kot tudi s podjetji. Tako se ponudnik in odjemalec soočata s posebno nalogo iskanja, izbiranja, razvijanja, ocenjevanja in upravljanja svojih odnosov. Ti odnosi so glavno premoženje podjetja. Poudarja obstoj velike verjetnosti, da bo preteklo veliko časa, preden bo iz teh odnosov dosežen dobiček in se je zato potrebno usmerjati na posamezne stranke in ne na celoten trg. Obenem bo potrebna velika prilagodljivost in potrebno bo veliko napora tako s strani podjetja kot s strani odjemalca. Medorganizacijsko trženje vidi kot proces, ki ga vodi vzajemno delovanje vseh vpletenih poslovnih partnerjev.

Jain (2001, str. 12–13) pravi, da se medorganizacijsko trženje nanaša na vse oblike menjave preko nacionalnih meja držav z namenom zadovoljevanja človeških potreb in želja. Obseg udeležbe podjetja na tujih trgih je tako po njegovem mnenju funkcija predanosti in prizadevanja podjetja na teh trgih, zato podjetja deli na več vrst.

- **Domače podjetje** deluje izključno znotraj ene države.
- **Regionalno izvozno podjetje** deluje znotraj geografsko zaključenega območja, ki presega nacionalne meje. Trgi so ekonomsko in kulturno homogeni. V primeru da je podjetje poslovno aktivno tudi zunaj tega območja, so take aktivnosti le oportunistične narave.
- **Izvozno podjetje** posluje iz centrale, ki se nahaja na domačem območju in izvažajo proizvode in storitve v različne države. Deli trženja, prodaje in distribucije so že decentralizirani.
- **Mednarodno podjetje** posluje regionalno, kjer so podružnice že delno avtonomne. Glavne odločitve so sprejete in koordinirane iz centrale v domačem območju. Proizvodnja, montaža, trženje in prodaja so v celoti decentralizirani.
- **Mednarodno-globalno podjetje** deluje s samostojnimi in samozadostnimi podružnicami v različnih državah. Ključne funkcije, kot so raziskave in razvoj ter finance, so prav tako decentralizirane. Kljub temu je v centrali še vedno veliko funkcij.
- **Globalno podjetje** posluje kot visoko decentralizirana organizacija v številnih državah. Vse funkcije se izvajajo na območjih, ki jih podjetje smatra za najprimernejša.

Terpstra in Sarathy (1997, str. 5–8) sta mnenja, da je medorganizacijsko trženje sestavljeno iz odkrivanja in zadovoljevanja potreb globalnega kupca boljše kot konkurenca tako doma kot mednarodno in iz koordiniranja trženjskih aktivnosti znotraj omejitev globalnega okolja. To definicijo delita na pet ciljev podjetja.

- Odkrivanje potreb globalnega kupca – potrebe kupca se lahko odkrijejo z izvedbo mednarodne trženjske raziskave. Take raziskave pomagajo podjetju razumeti potrebe kupcev na različnih trgih in ugotoviti, ali so te potrebe drugačne od potreb kupcev, ki jih podjetje že oskrbuje. Podjetja morajo obenem analizirati tudi tržne segmente v državah z namenom pravilnega pozicioniranja proizvoda na teh trgih.
- Zadovoljevanje potreb globalnih kupcev – v primeru, ko se potrebe med državami ali regijami razlikujejo, morajo podjetja razmisliti, kako bodo prilagodila svoje proizvode in različne elemente trženjskega spleta z namenom najbolje zadovoljiti potrebe kupcev po celem svetu. Dobra distribucija in logistični sistem sta potrebna za zagotavljanje proizvodov in storitev. Podjetja morajo razviti baze kupcev in informacijski sistem, s katerim se boljše odzivajo na kupčeve potrebe in nakupne navade.

- Biti boljši kot konkurenca – podjetja se morajo soočati tako z domačo in globalno konkurenco. Dolgoročen uspeh podjetja je odvisen od uspešnega ocenjevanja, spremljanja in odzivanja na poteze konkurentov, še posebno skozi razumevanje konkurenčnih prednosti konkurentov.
- Koordiniranje trženjskih aktivnosti – medorganizacijsko trženje ustvarja novo raven kompleksnosti, saj morajo podjetja koordinirati svoje trženjske aktivnosti v večih državah. Pogosto to vključuje kadrovanje in prenašanje odgovornosti na trženjske enote v drugih državah, odločitve o decentralizaciji odločitev, standardizaciji trženjskih aktivnosti in primerna je kakšna dovezetnost za lokalno okolje.
- Prepoznavanje omejitev globalnega okolja – ko želi podjetje vstopiti na trg v mednarodni areni, se mora soočiti s kulturnimi in ekonomskimi razlikami, kot so struktura distribucijskega sistema, finančne omejitve (spremembe menjalnega tečaja, nihanje inflacije itd.) in vpliv vladne politike, še posebej protekcijem in ostale oblike politik, od katerih imajo konkurenti nepravilne koristi.

Medorganizacijski trg predstavlja del celotnega trga, ki ga sestavljajo posamezniki, podjetja in druge organizacije, ki kupujejo izdelke za preprodajo, predelavo ali pa poslovno uporabo (Potočnik, 2006, str. 122).

Prav tako navaja tudi Kotler (2004, str. 216), da na medorganizacijskem trgu sodelujejo organizacije, ki kupujejo blago in storitve z namenom, da jih bodo uporabile v proizvodnji drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajo, dajejo v najem ali pa dobavljajo naprej. Glavna značilnost medorganizacijskih trgov je, da se od končnih porabniških trgov razlikujejo v naravi trga, vrsti povpraševanja, odnosu med dobaviteljem in kupcem, nakupnem vedenju, vplivu okolja ter trženjski strategiji (Hutt & Speh, 2007, str. 12–13). Makovec Brenčič in Hraselj (2003, str. 335–338) navajata naslednje značilnosti za medorganizacijske trge:

- manjše število večjih odjemalcev (ponavadi podjetja), ki so pri povpraševanju vezani na povpraševanje svojih strank,
- pomembna vloga tehnologije, saj se je potrebno v mednarodnem okolju prilagajati regulativam in zahtevanim standardom (v zadnjem času so vse bolj pomembni ekološki standardi),
- neposredne tržne poti, ki vključujejo manj ravni kot tiste na porabniških trgih, to pa omogoča tesnejše sodelovanje,
- interakcija med dobaviteljem in odjemalcem, ki soustvarjata dodano vrednost,
- kompleksnost poslovnih odločitev, v katero je vključenih več udeležencev,
- neelastično povpraševanje zaradi specializiranosti izdelkov/storitev.

Poleg naštetih značilnosti medorganizacijskih trgov Kotler in Armstrong (2006, str. 171–174) dodajata še:

- zemljepisno osredotočenost odjemalcev: značilno je, da se večina podjetij, ki mednarodno trženjsko rastejo, osredotoča na ustrezna geografska območja, to pa jim omogoča zmanjševanje stroškov,
- bolj formalizirani nakupni proces,
- trženje na podlagi odnosov: aktivno vključevanje obeh strani z namenom zgraditi dolgoročen odnos,

- več prodajnih obiskov: ker je v nakupni proces vključenih več udeležencev, je za pridobitev naročila potrebnih več prodajnih obiskov,
- vzajemnost: organizacijski odjemalci pogosto izbirajo dobavitelje, ki so hkrati njihovi odjemalci,
- zakup oziroma lizing: številni organizacijski odjemalci vzamejo opremo v zakup, namesto da bi jo kupili.

Medorganizacijski trgi niso sestavljeni iz velikega števila posameznih nepomembnih odjemalcev. Prav tako niso sestavljeni le iz delovanja ponudnikov, ki sestavijo trženjski splet in ga usmerijo proti skupini pasivnih odjemalcev, katerih edina reakcija je, da kupijo ali ne kupijo ponujenega proizvoda oz. storitve. Namesto tega obstaja proces vzajemnega delovanja med aktivnimi odjemalci in ponudniki, ki drug drugega smatrajo za pomembnega partnerja. To pomeni, da kar je ponujeno in kupljeno na trgu, niso fiksni, standardizirani proizvodi s strani ponudnikov, ampak kompleksna ponudba, h kateri prispevata oba poslovna partnerja in je lahko celo razvita preko njunega sodelovanja. Prav tako vsaka transakcija na medorganizacijskem trgu ni osamljen dogodek, ampak je pod vplivom preteklih izkušenj in bodočih poslovnih pričakovanj obeh podjetij. Tako je vsaka transakcija del kompleksnega in dolgoročnega odnosa, h kateremu tako ponudnik kot odjemalec doprineseta svoje probleme, negotovosti in sposobnosti (Ford, 2004, str. 139).

## 1.2 Značilnosti medorganizacijskih porabnikov

Na medorganizacijskem trgu ne gre za prodajo proizvodov in storitev, ki jih kupci potrebujejo za svojo končno porabo, temveč za poslovno sodelovanje med organizacijami. Hutt in Speh (2007, str. 5–6) sta organizacije kot kupce uvrstila v naslednje skupine:

- podjetja: v to skupina spadajo proizvajalci, ki predstavljajo največji delež, gradbena podjetja, storitvena podjetja, transportna podjetja in preprodajalci,
- institucije, kot so šole, zdravstvene organizacije, univerza,
- vladne organizacije, ki uporabljajo dve vrsti nakupnih strategij: formalni oglaševalski pristop za standardizirane izdelke ter pogodbe na osnovi pogajanj za posebne zahteve.

Nadalje opisujeta tudi vloge, ki jih ima skupina posameznikov, ki sestavljajo enoto za odločanje oziroma nakupno središče (Hutt & Speh, 2007, str. 77–79):

- odjemalci: tisti, ki uporabljajo izdelek (imajo lahko zelo pomemben vpliv na nakupno odločitev),
- vplivneži: priskrbijo informacije ali določijo značilnosti izdelka; ponavadi tehnični oddelek (inženirji, kontrola kakovosti), lahko tudi zunanji svetovalci,
- nakupovalci: imajo formalna pooblastila za izbiro dobavitelja in se dogovorijo o vseh podrobnostih za izvedbo nakupnega procesa,
- odločevalci: dejansko sprejemajo odločitve o nakupu,
- vratarji: nadzorujejo informacije (npr. oglaševanje) in odločajo, kdo (od prodajnega osebja) lahko pride v stik s člani nakupnega središča.

Kotler (2004, str. 221) dodaja še dve vlogi, in sicer so to:

- pobudniki: to so tisti, ki zahtevajo nakup (torej prepoznajo neko potrebo),

- potrjevalci: to so osebe, ki odobrijo predlagane dejavnosti odločevalcev in nakupovalcev.

Medorganizacijski odjemalci so organizacije, ki se močno razlikujejo po velikosti, tehnični dovršenosti in nakupnem znanju. Iščejo raznolike proizvode in storitve s strani ponudnikov. Odnos med ponudnikom in odjemalcem je pogosto direkten. Kadar prodaja poteka preko posrednika, ima lahko kljub temu ponudnik izpostavljen direkten odnos s končnim odjemalcem. Odnos je ponavadi tesne in trajne narave ter vključuje različne ljudi na različnih funkcijah iz obeh podjetij, ki sodelujejo pri reševanju naštetih nalog in problemov, kot so na primer: specifikacija proizvoda, delovanje proizvoda, terminski načrti dostave in montaže, planiranje proizvodnega procesa, financiranje nakupa, servisiranje proizvoda, pogodbene zaveze itd. Kvaliteta teh odnosov je kritična za dolgoročen uspeh pri pridobivanju in ohranjanju odjemalcev (Corey, 1991, str. 13).

Pri sprejemanju odločitev na medorganizacijske odjemalce vplivajo številni dejavniki (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 342):

- okolje (raven povpraševanja, stanje v gospodarstvu, tehnološke spremembe, politični in zakonski dejavniki, konkurenca),
- organizacijski dejavniki (cilji podjetja, politika, postopki, organizacijska struktura, sistemi),
- medsebojni dejavniki (ugled, položaj, razumevanje, vpliv),
- osebni dejavniki (starost, dohodek, izobrazba, položaj, osebnost, odnos do tveganja, kultura, pripadnost podjetju, motivacijski dejavniki v podjetju).

### 1.3 Značilnosti proizvodov

Na medorganizacijskem trgu je z vidika medorganizacijskega trženjskega spleta najpomembnejša sestavina izdelek. Pri razvoju izdelkov obstajajo enake možnosti kot v končnem porabniškem mednarodnem trženju – standardizacija, diverzifikacija, koncentracija v strategiji razvoja trženjskega spleta in s tem izdelka za posamezne trge oziroma regionalne ali globalne trge. Ravno tako ni razlik glede faz oblikovanja novih izdelkov, stroški oblikovanja novega izdelka pa so v vsakem primeru visoki. Življenjski cikel je za izdelke medorganizacijskega trženja praviloma daljši kot pri porabniškem trženju (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 340).

Hutt in Speh (2001, str. 287) pa razdelita asortiman izdelkov na medorganizacijskih trgih v štiri kategorije:

- kataloški izdelki: so izdelki, ki so izdelani v standardnih in vnaprej določenih oblikah in lastnostih, izdelani pa so samo po predhodnih naročilih,
- izdelki, izdelani po naročilu: so izdelki, ki so odjemalcem ponujeni kot osnovi izdelki, poleg tega pa imajo možnost mnogih dodatkov,
- izdelki, ki so oblikovani po naročilu: so izdelki, ki so narejeni in oblikovani izključno za zadovoljitev potreb posameznega ali manjšega števila odjemalcev,
- industrijske storitve: so storitve podjetja, kot so vzdrževanje, tehničnih servis in poslovno svetovanje.

## 1.4 Vloga trženja na medorganizacijskih trgih

Medorganizacijski tržniki so ponavadi bolj vpleteni v druga poslovna funkcijska področja, kot so npr. raziskave in razvoj, proizvodnja in kontrola. Razlog je v naravi proizvoda in odjemalca. Medorganizacijski odjemalec pogosto želi proizvod, ki je oblikovan in prilagojen specifični uporabi ali proizvodnim procesom, obenem pa želi tudi tehnično podporo. Zato je medorganizacijski tržnik, z namenom predstavljati odjemalca znotraj svojega podjetja, pogosto v stalnem in tesnem kontaktu z drugimi poslovnimi funkcijami, kjer potekajo zasnova, proizvodnja, dostava proizvoda ter tehnična podpora (Corey, 1991, str. 14).

Poleg tega so poslovne enote v velikih medorganizacijskih podjetjih pogosto med seboj zelo povezane. Lahko tudi prodajajo in kupujejo druga od druge in včasih celo tekmujejo na različnih trgih. Medorganizacijski tržniki delujejo v kompleksnih organizacijskih strukturah in so v zvezi z ostalimi managerji, ki delujejo na področjih proizvodnje, distribucije, prodaje, kontrole, tržnih raziskav itd. Tako medorganizacijski tržniki delujejo izven meja oddelkov oziroma enot in obenem skrbijo za svoje odjemalce z namenom, kako najbolje pokrivati trge (Corey, 1991, str. 14).

## 1.5 Razlike med medorganizacijskim in porabniškim trgom

Glavna značilnost, ki razlikuje medorganizacijsko trženje od porabniškega, je v naravi odjemalca na posameznem trgu in v tem, kako ta odjemalec določen izdelek uporablja (Hutt & Speh, 2004, str. 4).

Po mnenju Coreya (1991, str. 12) je najpomembnejša osnova za razlikovanje medorganizacijskega in porabniškega trga namen oziroma uporaba kupljenega proizvoda ali storitve. Kar končni porabnik kupi, porabi sam oziroma je namenjeno porabi ostalih članov gospodinjstva. Medorganizacijski porabniki pa po drugi strani kupujejo proizvode in storitve, ki jim omogočajo vzdrževanje ekonomskih, socialnih in vladnih funkcij, ki jih izvajajo. Drugo značilno razliko vidi pri nakupnem odločanju in nakupnem procesu. Pri medorganizacijskih porabnikih je nakupno odločanje ponavadi kompleksno, saj je organizacija nabave pogosto strukturirana in nakupni postopki zelo formalizirani. Obenem so nakupne izbire bolj podvržene ekonomski analizi. Na odločitve pa vplivajo tudi merila učinkovitosti in formalna nabavna ureditev.

Nekatere značilnosti oziroma razlike bom povzela po različnih avtorjih, ki so obravnavali trženje (Kotler, 2003, str. 216–219; Hutt & Speh, 2004, str. 9–11; Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 334–338):

- **bistveno manjše število odjemalcev in večji odjemalci** (To pomeni, da en odjemalec na medorganizacijskem trgu pomeni veliko več kot en porabnik na trgu končnih porabnikov in zaradi tega lahko z izgubo enega samega odjemalca močno ogrozimo poslovanje. Od tod tudi izhaja, da imajo posamezni odjemalci v osnovi večjo pogajalsko moč.),
- **zelo tesni odnosi med dobavitelji in odjemalci** (Zaradi manjšega števila odjemalcev in pogajalske moči večjih odjemalcev, se od dobaviteljev pričakuje, da bodo svojo ponudbo prilagodili potrebam posameznega odjemalca in s tem okrepili vez dobavitelj – odjemalec. Vezi se razvijejo z leti in predstavljajo pomembno značilnost medorganizacijskih trgov.),



- **geografska osredotočenost odjemalcev** (Gre za orientiranost mednarodnega trženja podjetja; velika večina podjetij, ki mednarodno trženjsko rastejo, se osredotoča na ustrezna geografska območja, ponavadi v povezavi z internacionalizacijo ali stopnjami rasti mednarodnega poslovanja in trženja.),
- **izvedeno povpraševanje** (Povpraševanje po proizvodih na medorganizacijskem trgu izhaja iz povpraševanja na trgu končnih porabnikov. Iz tega razloga morajo tržniki na medorganizacijskem trgu stalno spremljati nakupovalne vzorce končnih porabnikov.),
- **neprožno (neelastično) povpraševanje** (Spremembe cen na celotno povpraševanje po medorganizacijskih izdelkih in storitvah so v povprečju manj elastične kot v končnem porabniškem trženju prav zaradi posebnosti nakupovalnega procesa in velikokrat visoke stopnje odvisnosti povpraševanja po ustreznih izdelkih/storitvah ali manjšem številu ponudnikov.),
- **nestalno povpraševanje** (Povpraševanje na medorganizacijskem trgu je običajno bolj spremenljivo kot na trgu končnih porabnikov. Določen odstotek povečanega povpraševanja na trgu končnih porabnikov lahko vodi do mnogo večjega povpraševanja na medorganizacijskem trgu in obratno.),
- **strokovno kupovanje** (Nakup določenega proizvoda na medorganizacijskem trgu poteka preko strokovnjakov oziroma agentov, ki so posebej izučeni za tovrstne nakupe, ki so lahko precej zapleteni. Z razliko od končnih porabniških trgov, kjer se prodajalec sreča samo s porabnikom, se na medorganizacijskih trgih ponudniki srečujejo s posamezniki, ki predstavljajo različne oddelčne skupine podjetja.),
- **pomembnejša vloga tehnologije** (Tehnologija je ključnega pomena, saj je pri prilagajanju odjemalcev in ustvarjanju novih proizvodov zelo pomembno, kakšno tehnologijo, proizvodne in informacijske sisteme uporabljajo. Iz tega sledi, da večja kot je prilagodljivost ponudnika, ki je odvisna od tehnologije, tem večja bo možnost tesnega sodelovanja med ponudnikom in odjemalcem.),
- **vzajemnost** (Vzajemnost poleg interakcije poudarja tudi to, da so v medorganizacijskem trženju dobavitelji podjetja hkrati tudi odjemalci izdelkov/storitev podjetja. Tukaj se zopet opazi vloga trženjskih odnosov; tudi tu igrajo pomembno vlogo trženjski odnosi, predvsem kakovost in učinkovitost sodelovanja, zaupanje, zvestoba, predvsem pa dolgoročnost odnosov.),
- **neposredna tržna pot** (V medorganizacijskem trženju prevladuje večinoma neposredna tržna pot, ki ne vključuje posrednikov. To naj bi zagotavljajo oblikovanje tesnejšega odnosa z odjemalcem. Distribucija na medorganizacijskih trgih obsega bistveno manj ravni kot na končnih potrošniških trgih, kar omogoča podjetjem tudi intenzivnejši razvoj trženja na podlagi odnosov.).

## 2 TRŽENJE NA PODLAGI ODNOSOV

V medorganizacijskem trženju je čedalje bolj izpostavljen pomen trženja na podlagi odnosov, saj je pri tovrstnem trženju interakcija med dobaviteljem in odjemalcem vse bolj pomembna sestavina učinkovitosti, uspešnosti razvoja in obstoja nakupno-prodajnih procesov podjetja, s tem pa tudi dobičkonosnosti poslovanja podjetja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 344).

Trženje na podlagi odnosov se kot sodobni trend razvoja trženja uveljavlja tako na končnem porabniškem trgu kot tudi na medorganizacijskih trgih. Najzanimivejši predmet raziskovanja trženja na podlagi odnosov pri medorganizacijskem trženju so odnosi med dobavitelji in odjemalci. Skupna vlaganja ter kooperacije, ki vzpostavljajo oziroma

razvijajo odnose med partnerji, lahko pridobijo značilnosti trženja na podlagi odnosov (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 344).

Definicij za opredelitev trženja na podlagi odnosov je veliko, saj različni avtorji uporabljajo različne opredelitve. Gummesson (2002, str. 3) definira trženje na podlagi odnosov kot trženje, ki temelji na interakcijah med mrežami interakcij. Gordon (1998, str. 9) je trženje na podlagi odnosov, opredeli kot proces identificiranja in ustvarjanja nove vrednosti s posameznimi odjemalci in tako nastale koristi deliti z odjemalci kot doživljenjsko sodelovanje.

Hutt in Speh (2007, str. 90) menita, da je trženje na podlagi odnosov opredeljeno kot aktivnosti, ki stremijo k vzpostavljanju, razvijanju in ohranjanju uspešnih odnosov med odjemalci in ostalimi udeleženci, postalo pomembna prioriteta mnogih podjetij.

Christopher et al. (2002, str. 18–22) kot eno izmed bistvenih komponent trženja na podlagi odnosov izpostavlja zagotavljanje vrednosti v očeh odjemalcev. Vrednost v očeh odjemalcev oziroma vrednost, ki jo pričakujejo odjemalci, je razlika med koristmi, ki jih odjemalci pričakujejo po opravljenem nakupu, in ceno, ki jo plačajo. Cena pa ni samo denarna vrednost, temveč vključuje tudi vse ostale stroške, ki spremljajo nakup (stroški življenjskega cikla), kot tudi stroške tveganja (v primeru da gre kaj narobe). Prav tako odjemalec nima koristi samo od izdelka oziroma njegovih lastnosti, ki ga kupi, ampak tudi od z izdelkom povezanih storitev.

Ko govorimo o trženju na podlagi odnosov po mnenju Hoffmana (2005, str. 112) govorimo o tesnem sodelovanju med podjetjem in odjemalcem, pri čemer sta obe strani enakovredni, zato lahko včasih govorimo tudi o partnerskem odnosu.

Trženje na podlagi odnosov lahko omogoči razvoj takšnih konkurenčnih prednosti, ki podjetju omogočajo uspešnejše in učinkovitejše tekmovanje na ciljnem trgu v primerjavi s konkurenti, s tem pa večjo in dolgoročno dobičkonosnost (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 348).

## 2.1 Sestavine trženja na podlagi odnosov

Sestavine trženja na podlagi odnosov za potrebe proučevanja vplivov na medorganizacijskih trgih lahko opišemo s spremenljivkami, ki jih razvrstimo v dve skupini. V prvo skupino lahko uvrstimo spremenljivke, ki opisujejo psiho-sociološka stanja in se nanašajo predvsem na zaposlene v podjetju, to so (Ekar, 2007, str. 78):

- **zaupanje** (Med partnerjema pride do stanja, ko se medsebojno strinjata o menjavi oziroma sta prepričana, da bosta sodelovala tudi v prihodnosti.),
- **predanost** (Medsebojno odvisni partnerji so odločeni, da bodo kratkoročne cilje zamenjali za dolgoročno stabilnost odnosa, kar pa se izraža z željo po razvijanju odnosa.),
- **odvisnost in moč** (Opredelimo jo lahko s tesno povezanostjo in soodvisnostjo partnerja v odnosu. Moč je lahko prisotna tako na strani odjemalca kot dobavitelja. V odnosu se izraža z zmožnostjo vplivanja na rezultate partnerja v odnosu.),
- **sodelovanje** (Nastane, kadar medsebojno odvisna partnerja skupaj izvajata aktivnosti za doseganje načrtovanih ciljev.),

- **prilagajanje** (Nastane ko eden od partnerjev v odnosu spremeni pogoje menjave ali sodelovanja, da bi zadovoljil pričakovanja drugega partnerja. Pogosto je prisotno na obeh straneh, partnerja pa pričakujeta, da bo to vplivalo na razvijanje oziroma povečevanje zaupanja in krepitev odnosov, saj krepí predanost.),
- **skupni cilji** (Stopnja, do katere partnerji delijo cilje, ki jih lahko dosežejo samo s skupnim sodelovanjem in ohranjanjem odnosa. Skupni cilji pomembno vplivajo na nadaljevanje odnosa in povečujejo zadovoljstvo. Tesno so povezani s predanostjo odjemalcem ter skupnimi vrednotami.),
- **priporočila** (Tisti, ki izhajajo iz pozitivnih izkušenj prejšnjih odnosov, vplivajo na zniževanje oportunističnega vedenja v odnosu. Lahko so neposredna ali posredna. Slednja so pogostejša na začetku poslovanja.),
- **zadovoljstvo** (Stopnja, do katere poslovanje zadovolji partnerjeva pričakovanja. Na neizpolnjena pričakovanja vplivata dve spremenljivki: pričakovanja in nepotrditve. Pričakovanja so izpolnjena, ko je rezultat uporabe proizvoda skladen s predvideno predstavo ali večji od nje, kar pa vpliva tudi na prisotnost zadovoljstva.),
- **izmenjava informacij** (Pravočasno formalno in neformalno posredovanje in deljenje pomembnih informacij med medsebojno odvisnima partnerjema vpliva na usklajeno delovanje in povečuje zaupanje v odnos ter zmanjšuje medsebojne konflikte. Partnerja sta pripravljena deliti informacije, če iz tega sledijo obojestranske koristi.),
- **družabne vezi** (To je stopnja prijateljstva in naklonjenosti med partnerjema. Razvijajo se s subjektivno družabno interakcijo. Z naraščanjem kompleksnosti poslovanja je vpliv družabnih vezi na razvijanje trženja na podlagi odnosov manj izrazit.).

V drugo skupino pa uvrstimo spremenljivke, ki so povezane s poslovanjem podjetja in njegovimi viri (Ekar, 2007. str. 79):

- **investicije v prilagoditve sodelovanja podjetja** (Ko gre za zavestno investiranje v odnos z odjemalcem. Izkazujejo se različno in sicer z učenjem, s prilagoditvijo proizvodnih kapacitet in lokacij, ter tehnoloških procesov in opreme.),
- **operativne povezave in združljivost odjemalcev ter dobaviteljev** (Stopnja, do katere sta partnerja povezala elemente poslovanja za zadovoljevanje skupnih ciljev. Operativne povezave prikazujejo medsebojno povezanost in prepletenost sistemov in poslovnih procesov, ki sodelujočim podjetjem omogočajo racionalnejše poslovanje.),
- **pravno-formalne povezave** (So kontrolni mehanizmi in se uporabljajo za oblikovanje hierarhije v menjava. Pravne vezi so pogodbeni sporazumi, ki določajo obveznosti obeh strani v odnosu. Obojestransko povečevanje pogodbenih obveznosti je odraz povečevanja predanosti odnosu in zaupanje. Pravno-formalne povezave varujejo strani v odnosu, hkrati pa lahko negativno vplivajo na fleksibilnost partnerjev pri reagiranju na različne spremembe in s tem postanejo ovira pri razvoju poslovanja.),
- **skupna tehnologija** (Stopnja, do katere partner ceni tehnologijo, ki jo v odnos investira drugi partner in vpliva na povečanje predanosti sodelovanju. Skupna tehnologija pogosto obojestransko veže partnerja na dolgoročno sodelovanje oziroma je zaradi tega sodelovanje težje prekiniti).

## 2.2 Odnosi v medorganizacijskem trženju

Dobri medorganizacijski odnosi lahko koristijo tako ponudniku kot tudi odjemalcu. Medorganizacijski ponudniki tako lahko (Leonidou et al., 2006, str. 146):

- bolje prilagodijo svoje proizvode in storitve odjemalčevim potrebam,
- zagotovijo večjo frekvenco ponovitve nakupa,
- bolje izkoriščajo nove tržne priložnosti,
- zmanjšajo možnosti prehoda odjemalcev h konkurenci,
- uporabijo odjemalce kot vir inovativnih produktivnih idej,
- pridobijo dostop do uporabnih tržnih informacij.

Medorganizacijski odjemalci pa z dobro razvitimi medorganizacijskimi odnosi lahko (Leonidou et al., 2006, str. 146):

- zagotovijo dolgoročno oskrbo z inputi v lastne proizvodne procese,
- uporabijo ponudnikovo znanje in vire za zaščito lastne stroškovne strukture in za zagotovitev boljših nakupnih cen,
- predlagajo izboljšave v ponudnikovih proizvodnih procesih z namenom pohitritve letih,
- zmanjšajo proizvodni odpad in izboljšajo učinkovitost,
- izkoriščajo tehnični razvoj in racionalizacijo stroškov pri ponudniku,
- zagotovijo boljšo koordinacijo poslovnih funkcij, kadar imajo opravka z več ponudniki.

Postavitev in ohranitev močnih odnosov s kupcem daje odjemalcem konkurenčno prednost na trgu. Če kupec čuti določeno stopnjo zavezanosti v razmerju do odjemalca, potem tudi ko nastanejo problemi, le-ta ne bo takoj iskal nadomestnega dobavitelja. Tudi če je na trgu več potencialnih dobaviteljev, bo kupec ostal zvest tistemu dobavitelju, ki mu izkazuje zaveznitvo in predanost na dolgi rok (Hollensen, 2004, str. 358–361). Odnosi med podjetji se začnejo, rastejo in razvijajo podobno kot odnosi med ljudmi. Razvijanje odnosov je zasnovano v petih fazah, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

- **Zavedanje** pomeni, da partnerji prepoznajo drug drugega kot potencialnega kupca oziroma dobavitelja. Z drugimi besedami to pomeni, da so v njihovih modelih odločitve o sodelovanju in izbiranju partnerjev združene. Odnosi se začnejo uspešno, ko partnerji poznajo sami sebe in svojo industrijo, ko so določeni pogoji spremembe industrije in ko so odločeni poiskati zaveznitva. Pomembno je testiranje združljivosti na obsežni zgodovinski, filozofski in strateški podlagi. Uspešnost odnosa je odvisna tudi od postavitve in vzdrževanja udobnosti osebnih odnosov med najvišjimi izvrševalci. To vključuje tako osebne kot družbene interese.
- **Raziskovanje** je poskusni nakup, kjer je izmenjava kot neke vrste testiranje udeležencev za zmožnost in željo izpolniti zadovoljstvo. Na koncu raziskovalne faze je čas za »srečanje družine«. Odnosi med vodji obeh podjetij morajo biti dopolnjeni z odobritvijo, formalno ali neformalno, drugih ljudi v podjetju in delničarjev.
- **Širjenje** nastopi, ko družba izpolni vse pomembne zahteve pri menjavi in se njena privlačnost pri drugih podjetjih poveča. Iz tega sledi, da se podjetja trudijo obdržati odnose na višjem nivoju, še posebno zato, ker visoka stopnja pripelje do zmanjšanja števila alternativ, ki bi jih menjalni partner lahko uporabil pri zamenjavi.
- **Obveza/zavezanost** nastopi, ko partnerji medsebojno poslujejo iz dneva v dan in tako začnejo »živeti skupaj«. V tej fazi partnerja lahko dosežeta nivo zadovoljstva iz menjalnih procesov, pri čemer lahko izključita druge prvotne dobavitelje, ki bi lahko zagotovili podobne koristi. Kupec ne preneha s spremljanjem drugih alternativnih dobaviteljev, vendar ohranja zavedanje o alternativah brez nenehnega testiranja.

### 3 ZADOVOLJSTVO KUPCEV

#### 3.1 Opredelitev zadovoljstva kupcev

Zadovoljstvo je splošna čustvena reakcija kupcev na kupljen izdelek oziroma stopnja porabnikovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim rezultatom izdelka in osebnim pričakovanjem. Zadovoljstvo porabnika je povezano s pričakovanji (kakšna bi po njegovem osebnem prepričanju morala biti kakovost izdelka), ki jih ima kupec pred nakupom izdelka. Če so porabnikova pričakovanja zadovoljena, je kupec zadovoljen. Če porabnikova pričakovanja po opravljenem nakupu niso zadovoljena, je porabnik oziroma kupec nezadovoljen (Potočnik, 2000, str. 181).

Zadovoljstvo lahko opredelimo tudi kot ponovno ovrednotenje kakovosti oziroma vrednosti, ki jo porabnik dobi z določenim izdelkom ali storitvijo v primerjavi s pričakovano kakovostjo oziroma vrednostjo (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994, str. 53). Kotler (1996, str. 40) opredeli zadovoljstvo kupcev kot stopnjo človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka (ali rezultatom) in osebnimi pričakovanji. Stopnja zadovoljstva je tako funkcija razlike med zaznanim delovanjem in pričakovanji. Odjemalec lahko doživi eno od treh splošnih stopenj zadovoljstva: če je delovanje izdelka oziroma rezultat slabši od pričakovanj, je odjemalec nezadovoljen, če rezultat ustreza pričakovanjem, je odjemalec zadovoljen, če pa rezultat presega pričakovanja, je odjemalec zelo zadovoljen ali navdušen.

Lipičnik in Možina (1993, str. 113) opredeljujeta, da je zadovoljstvo ali nezadovoljstvo rezultat posameznikove nakupne odločitve, ki postane del njegovih izkušenj, ki jih lahko uporabi pri naslednjem nakupu. Proces zadovoljevanja potreb se nikoli ne konča in večina posameznikov je v stanju neravnotežja. Večina ljudi je v določenem trenutku z nečim nezadovoljna, to stanje pa si želi spremeniti v stanje zadovoljstva.

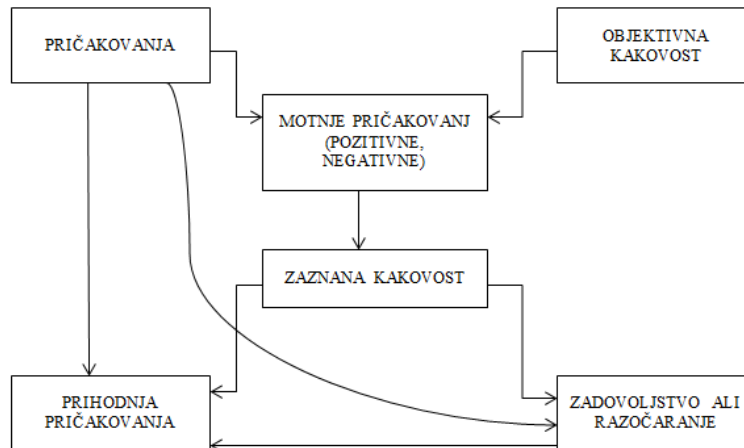
Predmet odjemalčevega zadovoljstva je lahko izdelek ali uporaba, lahko pa tudi odločitev o nakupu, prodajalec, prodajalna, cena, nakupna izkušnja ali pridobitev. Pogosto začetno zadovoljstvo temelji na nakupni situaciji (vključujoč prodajno osebje, prodajalno in izdelek) ter se razvije v zadovoljstvo, ki temelji le na izdelku (Giese & Cote, 2000, str. 11).

Za vsako sodobno podjetje, ki je trženjsko naravnano in se pri svojem poslovanju srečuje s številno konkurenco, je zelo pomembno, da zna prisluhniti potrebam in željam ciljnega trga ter na podlagi vseh teh ugotovitev oblikovati ponudbo, ki lahko kar se da najbolje zadovolji potrebe potencialnih kupcev. Podjetja se vse bolj zavedajo pomena, ki ga ima zadovoljstvo kupcev za uspešnost podjetja. Zato ne preseneča, da podjetja namenjajo vse večjo pozornost načrtovanju, izvajanju in upravljanju procesov, ki se nanašajo na potrošnikovo zadovoljstvo. Pojem zadovoljstva je ob tem neločljivo povezan s ponovnimi nakupi in zvestobo kupcev podjetju (Možina, 2010, str. 203).

Potočnik (2000, str. 183–187) zadovoljstvo opredeljuje kot vrzel med zaznanim in pričakovanim stanjem, kar je razvidno tudi iz Slike 1. Kupec lahko doživi eno od treh stopenj zadovoljstva. Če izdelek ne dosega porabnikova pričakovanja, potem je porabnik nezadovoljen. Če izdelek ustreza porabnikovim pričakovanjem, potem je porabnik zadovoljen, če pa izdelek preseže pričakovanja, potem je porabnik izredno navdušen, vesel in zadovoljen. Višja kot so porabnikova pričakovanja, tem višji je prag zaznavanja kakovosti. Če so motnje pozitivne, to pomeni, da je zaznana kakovost izdelka višja od

pričakovane. Porabnik bo zato z izdelkom zadovoljen. V primeru, da so motnje negativne in je zaznana kakovost slabša od pričakovane, je zelo verjetno, da bo porabnik nezadovoljen in bo naslednjič poiskal drugo podjetje.

Slika 1: Povezava v procesu ustvarjanja zadovoljstva kupcev



Vir: V. Potočnik, *Trženje storitev*, 2000, str. 186.

## 3.2 Dejavniki zadovoljstva

Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo kupcev, so izdelek, predvsem njegova kakovost in cena, ter prodajne in poprodajne storitve.

### 3.2.1 Kakovost

Pod kakovostjo pojmujejo takšne lastnosti izdelkov, ki zadovoljujejo določene potrebe kupcev. Širši pomen kakovosti pa lahko zajema material, iz katerega je narejen, obliko, barvo, izvedbo, uporabnost in značilnosti, ki so povezane z okusom, modo in podobnimi lastnostmi. Pojem kakovosti je skupek več različnih lastnosti izdelka (Zupančič & Gorenak, 2008, str. 70). Kakovostno blago ohranja svoje značilnosti tudi ob daljši uporabi, zato kupci raje plačajo nekoliko višjo ceno za dobro blago, kot pa da bi kupovali poceni blago, ki je morda samo za enkratno uporabo (Malovrh & Valentinčič, 1996, str. 89).

### 3.2.2 Cena

Odjemalcem so na voljo številni izdelki, med katerimi lahko izbirajo pri zadovoljevanju svojih potreb. O nakupu in uporabi izdelkov se odločajo na osnovi zaznanih vrednosti (koristi in stroškov) teh izdelkov. Odjemalec se bo odločil za tisti izdelek, ki ima zanj največjo vrednost, pri tem pa bo upošteval svoje možne vložke v zvezi z njim ter koristi in slabosti ostalih alternativnih izdelkov (Snoj, 1998, str. 29).

Kot pravita Snaj in Gabrijan je cena, ki jo je odjemalec pripravljen plačati sestavljena iz vseh stroškov v obliki truda (vložki v zvezi z razdaljo, ki jo mora premagati, da pride do izdelka, izguba časa) in tveganj (žrtvovanje, možne izgube, negotovosti) v zvezi z nakupom in uporabo določenega izdelka. Cena je torej vse, kar odjemalec zazna kot svoj strošek, vložek, prispevek, dajatev, žrtvovanje, možno izgubo, negotovost ... pri pridobivanju oziroma uporabi izdelka (Snoj & Gabrijan, 2006, str. 49).

### 3.2.3 Prodajno osebje

Prodajno osebje ima zelo pomembno vlogo pri kupčevem zadovoljstvu s svojim pristopom, odnosom, strokovnim znanjem in drugimi značilnostmi lahko ustvari kakovostno storitev, ki bo izpolnila kupčeva pričakovanja in s tem pripomogla k njegovemu končnemu zadovoljstvu.

Kupec namreč ne potrebuje več prodajalca, ki bi mu prodajal v strogem pomenu besede, ampak prodajalca, ki ga bo znal strokovno informirati, se vživeti v njegov položaj, mu svetovati, pomagati pri izbiri in ga tudi navdušiti. Zato lahko podjetja gradijo svojo konkurenčno prednost tudi na tem, da ponujajo vrhunski proces prodaje izdelkov in nanje vezanih storitev (Potočnik, 2001, str. 316).

### 3.2.4 Ponudba

Objekt menjave so posamezne pojavne oblike izdelka, običajno pa so objekt menjave različne kombinacije (spleti) navedenih pojavnih oblik izdelka. Kakršnakoli kombinacija pojavnih oblik izdelka je nov izdelek. Možnosti kombiniranja sestavin izdelkov pa so neomejene. Pri načrtovanju svoje ponudbe mora ponudnik razmišljati o štirih ravneh izdelka, od katerih vsaka raven doda odjemalcu večjo vrednost in s tem zadovoljstvo. Ravni izdelka se nanašajo na sestavine izdelka, na njihovo delovanje (funkcije) in rezultate tega delovanja. Pričakovanja odjemalcev se povečujejo glede ravni kakovosti in števila sestavin, funkcij in rezultatov delovanja izdelkov (Snoj & Gabrijan, 2006, str. 111–113). Te ravni so:

- generičen (izvoren) izdelek – to je najbolj osnovna raven izdelka, ki vsebuje sestavine, funkcije in rezultate delovanja, ki morajo biti nujno prisotni, če se izdelek želi sploh pojaviti na trgu,
- pričakovan izdelek – je izdelek, ki vsebuje razen generičnih sestavin, funkcij in rezultatov delovanja še dodatne sestavine, funkcije in rezultat delovanja, s katerimi zadovoljuje odjemalčeva pričakovanja, če se želi obdržati na trgu, kar pa mu še ne zagotavlja tržne uspešnosti,
- razširjen izdelek – vsebuje razen generičnega in pričakovanega izdelka še vse tiste sestavine, funkcije in rezultate delovanja, ki so nad pričakovanji odjemalca ter s katerimi odjemalca prijetno presenetijo; bolj ko ponudniki »širijo« izdelke, bolj zahtevni postajajo odjemalci,
- možen (potencialen) izdelek – je izdelek, ki vsebuje razen prej omenjenih ravni še vse, kar bi lahko ponudnik storil, da pritegne in obdrži odjemalce in kar presega njihova pričakovanja. Vendar tega pogosto ne more narediti, ker ga omejujejo finančna sredstva, njegova ustvarjalnost ali kaj drugega.

Današnja konkurenca poteka na ravni razširjenega izdelka. Zaradi vse močnejše konkurence so ponudniki prisiljeni v širjenje svoje ponudbe v smislu dodajanja novih sestavin svojim izdelkom.

### 3.2.5 Storitve

Storitve naj bi prvenstveno dodajale vrednost ponujenemu blagu, vendar pa je potrebno obseg in vrsto storitev prilagoditi potrebam in željam kupcev (Damjan & Možina, 2002, str. 124).

### 3.3 Pričakovanja

V splošnem so pričakovanja opredeljena kot posameznikova občutja o verjetnosti nekega dogodka, ki temeljijo na preteklih izkušnjah. Le-te se oblikujejo na podlagi preteklih nakupnih procesov, pretekle uporabe enakih ali podobnih izdelkov, uporabe konkurenčnih izdelkov, preteklega stika s podjetjem ali njegovimi konkurenti. Pričakovanja lahko smatramo kot napovedi, ki jih oblikuje odjemalec o tem, kaj se bo v procesu menjave verjetno zgodilo (Brooks, 1995, str. 58).

Možina, Zupančič in Stefančič Pavlovič (2002, str. 201) navajajo, da poleg posameznikovih osebnostnih lastnosti na pričakovanja vplivajo tudi razmere na trgu. Kadar na trgu ni konkurence in ima kupec malo možnosti izbire, je bolj tolerant in nima tako velikih pričakovanj, kadar pa je konkurenca velika in ima kupec možnost izbire, postane manj tolerant in so njegova pričakovanja višja.

Poleg preteklih izkušenj na pričakovanja odjemalca vplivajo tudi nekateri drugi dejavniki, in sicer (Snoj & Gabrijan, 2006, str. 54):

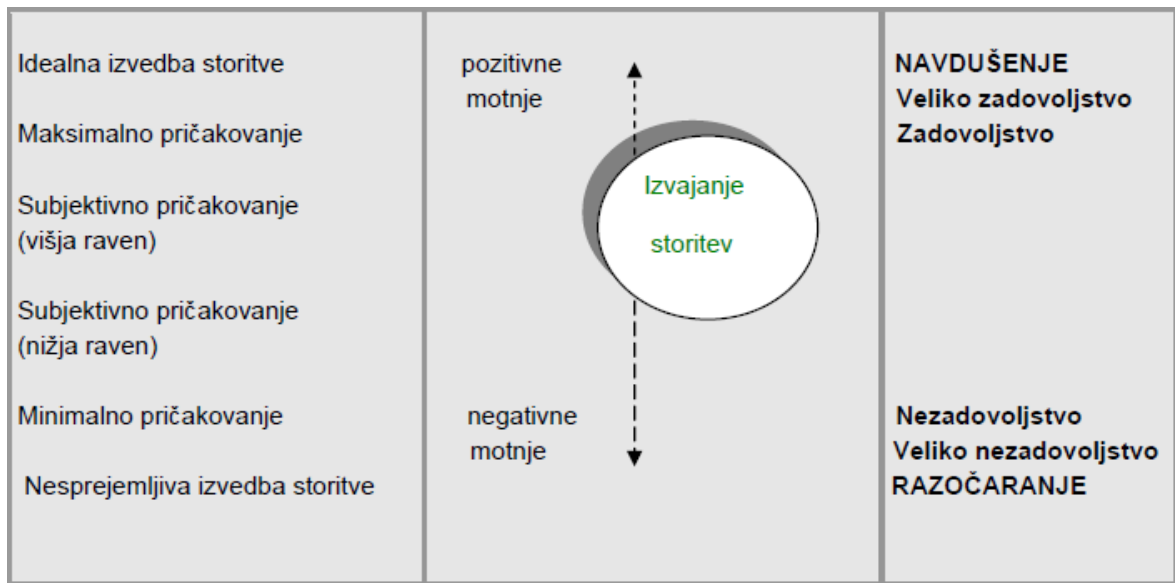
- osebnostne značilnosti odjemalca,
- informacije prijateljev, družinskih članov, vodij referenčnih skupin ...,
- neodvisne informacije v javnih občilih,
- moč blagovne znamke,
- razmere na ciljnim trgu,
- informacije marketinškega značaja ponudnikov (marketinški splet) idr.

Potočnik razlaga (2005, str. 451), da je možno pričakovanja razporediti v hierarhijo pričakovanj od najslabšega do idealnega pričakovanja. Idealna pričakovanja vsebujejo vse, kar se lahko zgodi pri najboljših objektivnih pogojih. Če ima porabnik slabe izkušnje s podjetjem, bodo pričakovanja nižja, nasprotno pa dobre izkušnje povečujejo pričakovanja. Na pričakovanja in raven zadovoljstva pomembno vplivajo različne motnje. Motnje pričakovanj so razlike med zaznano in pričakovano kakovostjo, zato zadovoljstvo pogosto opredeljuje kot vrzel med zaznavanjem in pričakovanjem. Te motnje so lahko pozitivne ali negativne. Če so pozitivne, bo zaznana kakovost storitev višja od pričakovane, zato bo kupec s storitvijo zadovoljen ali navdušen. Če so motnje negativne in je zaznana kakovost slabša od pričakovane, bo kupec nezadovoljen in se ne bo več odločil za nakup v tem podjetju.

Pričakovanja neposredno vplivajo tudi na zaznana kakovost, kar pomeni, da čim večja so pričakovanja, tem višji je prag zaznavanja kakovosti. Zaznana kakovost blaga je rezultat objektivne kakovosti in pričakovanja. Zaznana kakovost lahko povzroči nova pričakovanja, ki naraščajo (kakovost je boljša od pričakovane) ali se zmanjšujejo (kakovost je slabša od pričakovane). Višja kot so pričakovanja, toliko večje je lahko zadovoljstvo strank, ali pa je toliko večje njihovo razočaranje. To nam nazorno prikazuje tudi Slika 2.



Slika 2: Zadovoljstvo in pričakovanja



Vir: V. Potočnik, *Temelji trženja*, 2005, str. 451.

### 3.4 Modeli zadovoljstva kupcev

Anderson in Fornell (1994, str. 247) sta predstavila model zadovoljstva, ki na enostaven način ponazori ključne dejavnike in njihove vzročno-posledične zveze. Model je izdelan v skladu s predpostavkami teorije nepotrjenih pričakovanj. Predpostavlja, da je zadovoljstvo rezultat tako preteklih kot sedanjih izkušenj. Na osnovi preteklih izkušenj se oblikujejo pričakovanja, ki služijo kot standardi, s katerimi odjemalec zavestno ali podzavestno primerja svoje sedanje izkušnje, ki jih ima v zvezi s kakovostjo oziroma delovanjem določenega izdelka.

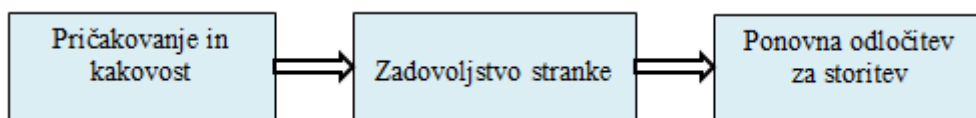
Ule in Kline (1996, str. 258) navajata, da so glavni elementi zadovoljstva B2B (angl. *Bussines to Bussines*) in B2C (angl. *Bussines to Customers*) kupcev:

- pričakovanja: izvor zadovoljstva odjemalca izhaja iz prednakupne faze, ko odjemalec razvije pričakovanja ali prepričanja o tem, kaj naj pričakuje od izdelka; ta pričakovanja odjemalec ohranja vse do ponakupne faze, ko jih ponovno aktivira med uporabo,
- delovanje, učinki: med uporabo odjemalec dejansko izkusi izdelek in zazna njegovo delovanje in učinke na razsežnostih, ki so zanj pomembne,
- primerjava: po uporabi ima odjemalec na voljo tako prednakupno pričakovanje kot dejansko delovanje izdelka, da ju lahko med seboj primerja,
- potrditev ali nepotrditev: izid primerjave je potrditev odjemalčevih pričakovanj (ko sta pričakovana in dejanska raven delovanja enaka) ali nepotrditev pričakovanj (ko se dejansko delovanje izdelka ne sklada s pričakovanim),
- neskladje: če se pričakovanja in dejanska raven delovanja razlikujeta, nam neskladje pove o razdalji med njima. Pri negativnem neskladju je dejansko delovanje izdelka pod pričakovano ravni in večje kot je neskladje, večja je stopnja nezadovoljstva.

Model vrzeli med pričakovano in dejansko ravni izvedbe je prevladujoč model za pojasnjevanje formiranja zadovoljstva. Po tem modelu je zadovoljstvo odjemalca rezultat primerjave odjemalčeve zaznave rezultata nakupa ali transakcije (dejanska raven izvedbe) in neke oblike primerjalnega standarda (pričakovanj). Če zaznava rezultata po nakupu presega primerjalni standard (pozitivna nepotrditve), to rezultira v zadovoljstvo, o nezadovoljstvu pa govorimo, ko zaznava ne presega primerjalnih standardov (negativna nepotrditve) (Oliver, 1980, str. 460–469).

Teorija in modeli, ki obravnavajo zadovoljstvo porabnikov, se velikokrat ustavijo na točki opredelitve zadovoljstva porabnikov. Omenjeni model, ki je prikazan na Sliki 3, pa ima to prednost, da nakaže posledice, ki jih povzroči zadovoljstvo ali nezadovoljstvo porabnika. Predvidevam lahko, da se bo zadovoljen porabnik odločil za ponovni nakup. Znano je tudi, da pridobitev novega kupca stane več kot obdržati starega in da mora postati zvestoba kupcev na dolgi rok zagotovo eden temeljnih ciljev vsakega podjetja.

Slika 3: Model zadovoljstva odjemalcev



Vir: E. W. Anderson, C. Fornell & D. R. Lehmann, *Customer Satisfaction, Market share and profitability: Findings from Sweden, 1994*, str. 247

Kolar (2003, str. 55–62) pa predstavlja različne najpogosteje uporabljene in najpomembnejše aktualne teorije in modele zadovoljstva, kot so teorija zaznanega delovanja, teorija nepotrditve pričakovanj, teorija pravičnosti, teorija motivacije, teorija emocij, teorija kognitivne sidonance in teorija atribucije.

**Teorija zaznanega delovanja** (angl. *Performance Theory*) opredeljuje zadovoljstvo kot neposreden odraz delovanja izdelka ali njegove značilnosti. Predstavlja podlago za raziskave, ki skušajo dati odgovore na pomembna vprašanja. Prednost te teorije je njena jasnost, praktičnost in uporabna naravnost, medtem ko je njena glavna pomanjkljivost ta, da ne pojasni, zakaj so posamezne značilnosti izdelka pomembne za zadovoljstvo. Zanimarja pa tudi primerjavo zaznanega delovanja s predhodno oblikovanimi pričakovanji (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990, str. 71-84). Skupaj s teorijo nepotrditve pričakovanj predstavljata najbolj aktualni, najpogosteje uporabljeni in najbolj uveljavljeni teoriji zadovoljstva porabnikov (Kolar, 2003, str. 57).

**Teorija pravičnosti** pojasnjuje zadovoljstvo kot posledico zaznane enakosti (enakopravnosti) v menjavi med porabnikom in ponudnikom. Po mnenju Henarda in Szymanskega (2001, str. 23) je zaznana pravičnost najpomembnejši dejavnik zadovoljstva. Teorija pravičnosti poizkuša pojasniti vpliv različnih vidikov menjave: razporeditev rezultatov menjave (distributivna pravičnost), značilnosti postopkov menjave (proceduralna pravičnost) in značilnosti odnosov (interakcijska pravičnost) na zaznani pravičnost, s tem pa na zadovoljstvo.

**Teorije motivacije** obravnavajo zadovoljstvo precej širše, in sicer kot rezultat ponovne vzpostavitve porušenega ravnovesja oziroma zadovoljitve nezadovoljenih potreb, zadovoljstvo pa tako predstavlja bodisi presežek bodisi primanjkljaj (neprijetni občutki,

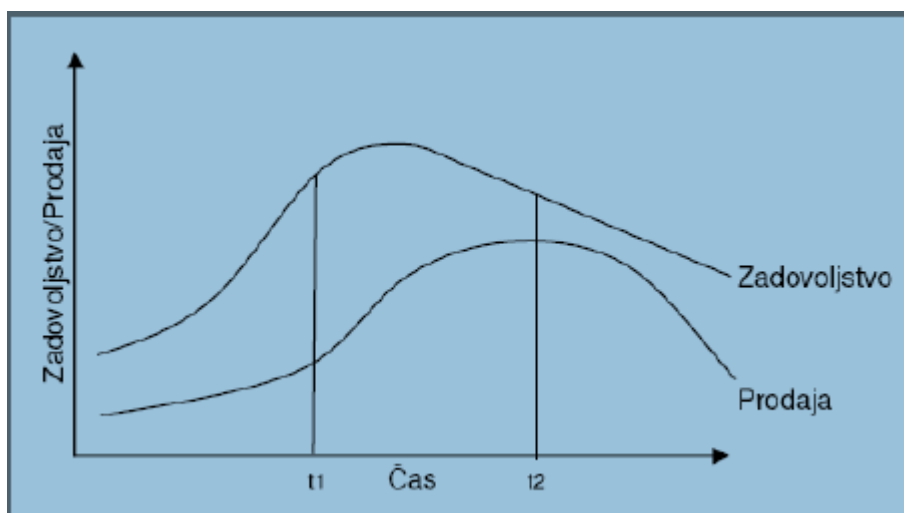
napetost, bolečine). Zadovoljstvo tako predstavlja vzpostavitev ravnotežja med koristmi in problemi, ki jih prinašajo sodobni tehnološki problemi (Kolar, 2003, str. 57–58). Med te teorije spadajo: psihoanalitična teorija, homeostatična motivacijska teorija, teorija aktivacije, hedonistična teorija, instrumentalne teorije motivacije, humanistične teorije motivacije in Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije.

### 3.5 Posledice zadovoljstva

Posledice, ki nastanejo zaradi zadovoljstva ali nezadovoljstva odjemalcev, so glavni motiv, da se raziskovalci ukvarjajo z raziskavami zadovoljstva.

Oliver (1997, str. 358) loči kratkoročne in dolgoročne posledice. Zanima ga, kakšen je najpogostejši odziv odjemalcev na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo po nakupu oziroma posredovani storitvi. Po njegovem mnenju najpogosteje odjemalec preprosto kupi in morda razmišlja ter občuti, stori pa ne ničesar. Kakršnokoli vedenje od odjemalca zahteva dodatne napore. Ravno zaradi odpora odjemalcev, da bi posredovali svoje mnenje, se morajo podjetja oziroma tržniki zanesti na podatke o prodaji in tržnih trendih, da bi lahko ocenili odzive odjemalcev. Na žalost pa ti podatki o prodaji ne odkrivajo, koliko in kateri posamezniki opravljajo ponovni nakup in kateri opravljajo prvi (ali zadnji) nakup, ali pa si le kopičijo zaloge. Potem ko prodaja začne upadati, je za podjetje že prepozno, da bi začelo ugotavljati razloge upadanja. Na Sliki 4 lahko vidimo, da so odjemalci v času, ko prodaja začne upadati, že precej nezadovoljni.

Slika 4: Zadovoljstvo kot indikator prodajnih učinkov



Vir: R. B Woodruff. & S. F. Gardia, *Know Your Customer*, 1996, str. 226

#### 3.5.1 Kratkoročne posledice zadovoljstva

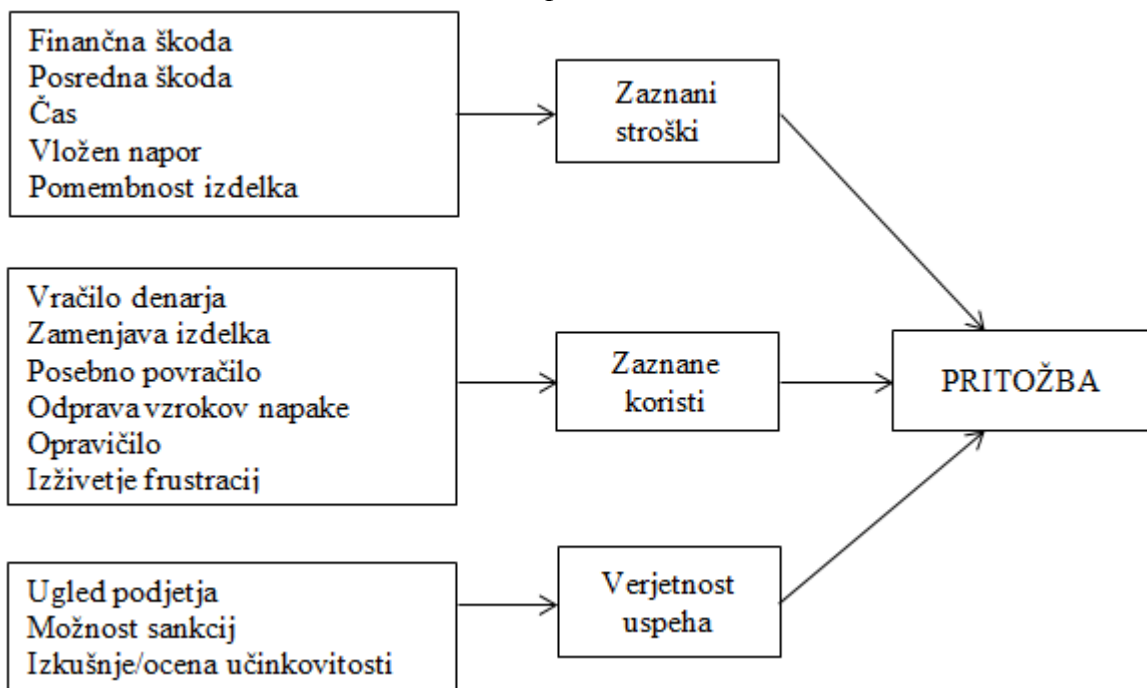
Odjemalci se po nakupu zelo slabo odzovejo, bodisi da gre za pohvale bodisi za pritožbe. Pri pohvalah lahko štejemo kot glavni razlog za neodzivanje zadovoljstvo, saj so z izdelki ali s storitvami zadovoljili svoje potrebe. Kadar pa izdelki ali storitve ne zadovoljijo pričakovanja odjemalcev, imamo opraviti z nezadovoljnim odjemalcem.

Nezadovoljen odjemalec pomeni za podjetje potencialno nevarnost. Zaradi nezadovoljstva se lahko odzove na različne načine, med njimi najpogosteje: ne stori ničesar, naslovi

pritožbo na podjetje, poišče pomoč pri uradni institucij, zamenja dobavitelja, ali pa svoje negativne izkušnje posreduje še drugim (Vavra, 1992, str. 127).

Najslabša možnost je prva, saj podjetje nima nikakršne možnosti za popravilo nastale situacije niti za izboljšanje položaja v očeh odjemalcev. Oliver (1997, str. 361) navaja dve vrsti razlogov, zakaj se odjemalci ne pritožijo, in sicer: ekonomske in psihološke. Vpliv ekonomskih razlogov prikazuje v svojem ekonomskem modelu na Sliki 5. Z ekonomskega vidika odjemalci racionalno presojujejo stroške, koristi in verjetnost uspeha (ugodno rešene pritožbe). Pri tem stroški pritožbe vključujejo čas, vložen napor, posredno škodo, pomembnost izdelka za odjemalca in ne le škodo v denarju. Če bo vpliv posameznih dejavnikov (zaznani stroški, zaznane koristi in verjetnost uspeha) majhen, se odjemalec verjetno ne bo odločil za pritožbo in enostavno ne bo storil ničesar, s čimer bi podjetju dal vedeti, da ni zadovoljen.

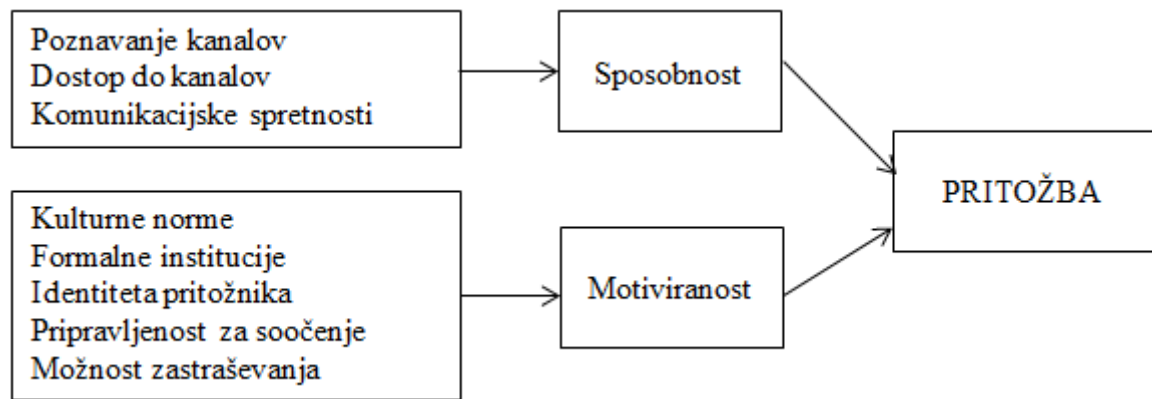
Slika 5: Odločitev za pritožbo: ekonomski model



Vir: R. L. Oliver, *Satisfaction: A Behavioral perspective on the consumer*, 1997, str. 362

Odjemalca pa od pritožbe odvrta tudi psihološki dejavniki, ki so prikazani v vedenjskem modelu na Sliki 6.

Slika 6: Odločitev za pritožbo: vedenjski model



Vir: Vir: R. L. Oliver, *Satisfaction: A Behavioral perspective on the consumer*, 1997, str. 363

Ta vedenjski model (povzeto po Oliver, 1997, str. 363) loči odjemalčevo sposobnost in motiviranost za pritožbo. Sposobnost odjemalca se nanaša na poznavanje pritožbenih kanalov in postopkov, na dostop do teh kanalov in komunikacijske spretnosti. Motiviranost za pritožbo se lahko kaže v raznih oblikah. Seveda mora biti pritožba najprej kulturno institucionalizirana. To pomeni, da je pritožba povsem normalno vedenje odjemalcev, za katerega ne bo sankcioniran oz. ima do njega pravico. Pritožba tako predstavlja soočenje, ki se mu odjemalci želijo izogniti, še zlasti ko s strani podjetja pričakujejo zastražitve. Vse to so »psihološki stroški«, ki večino prepričajo, da se ne pritoži. V kolikor že pride do pritožbe, mora biti le-ta s strani podjetja obravnavana hitro in učinkovito, pritožbe pa morajo biti spodbuda za izboljšanje kakovosti izdelka/storitve. Le na ta način lahko zadržijo odjemalca.

Poznamo pa še veliko ostalih odzivov na nezadovoljstvo, ki jih večina podjetij niti ne opazi. Te neopažene vedenjske odzive so Day in sodelavci (1981) razvrstili kot:

- bojkotiranje razreda izdelka,
- bojkotiranje žaljive znamke,
- bojkotiranje prodajalca,
- zasebne pritožbe (negativna komunikacija od ust do ust),
- prizadevanje za pridobitev nadomestila neposredno od prodajalca,
- pridobitev nadomestila od tretje strani (sodišče),
- javna pritožba (pisma bralcev, javni bojkot).

### 3.5.2 Zvestoba kot dolgoročna posledica zadovoljstva

Zvestoba je eno od človeških čustev, ki predstavlja pripadnost neki ideji, človeku ali predmetu. Za zvestobo blagovni znamki lahko rečemo, da je ena od vrst pripadnosti, zapletena kot vsa človekova čustva in občutja. Zvestoba blagovni znamki je povečini posledica zadovoljstva porabnika oziroma sposobnosti proizvajalcev, da odkrijejo in zadovoljijo človekove želje in potrebe (Damijan & Možina, 1999, str. 144).

Oliver (1997, str. 392) meni, da je zvestoba odjemalca njegova globoka zavezanost, da bo tudi v prihodnje ponovno kupil oziroma kupoval preferiran izdelek ali storitev kljub

situacijskim in marketinškim vplivom, ki bi lahko bili povod za migracijo oziroma spremembo preferenc. Pri tem pa, kot pravi Oliver, ni nobene razlike med proaktivno in situacijsko zvestobo. Pri proaktivni zvestobi odjemalec redno kupuje določen izdelek (znamko) in si ostalih znamk ne želi. Pri situacijski zvestobi pa posebne okoliščine povzročijo nakup določene znamke. Ne glede na okoliščine se zvesti odjemalec vedno odloči za preferirano znamko.

Odjemalec gre pri tvorbi stališča do izdelka oziroma storitve skozi več faz. Najprej odjemalec oblikuje prepričanje, nato se izoblikuje čustvo (všečnost oziroma nevšečnost) in na koncu se odjemalec odloči, ali bo kupil izdelek oziroma storitev. Oliver je stopnjo zvestobe ločil v štiri stopnje, in sicer kognitivno, afektivno, konativno in aktivno zvestobo. Vse štiri faze so prikazane na Sliki 7.

Slika 7: Štiristopenjski model zvestobe



Vir: R. L. Oliver, *Satisfaction: A Behavioral perspective on the consumer*, 1997, str. 394

V nadaljevanju so na kratko opisane posamezne stopnje zvestobe.

**Kognitivna zvestoba:** v prvi izmed faz zvestobe odjemalec na osnovi informacij, ki jih ima, spozna eno znamko kot izstopajočo v primerjavi z ostalimi znamkami. To fazo poimenujemo kognitivna zvestoba, saj zvestoba temelji izključno na poznavanju. Takoj ko se pojavi druga, privlačnejša ponudba, se odjemalec zaradi nizke vpletenosti odloči zamenjati blagovno znamko.

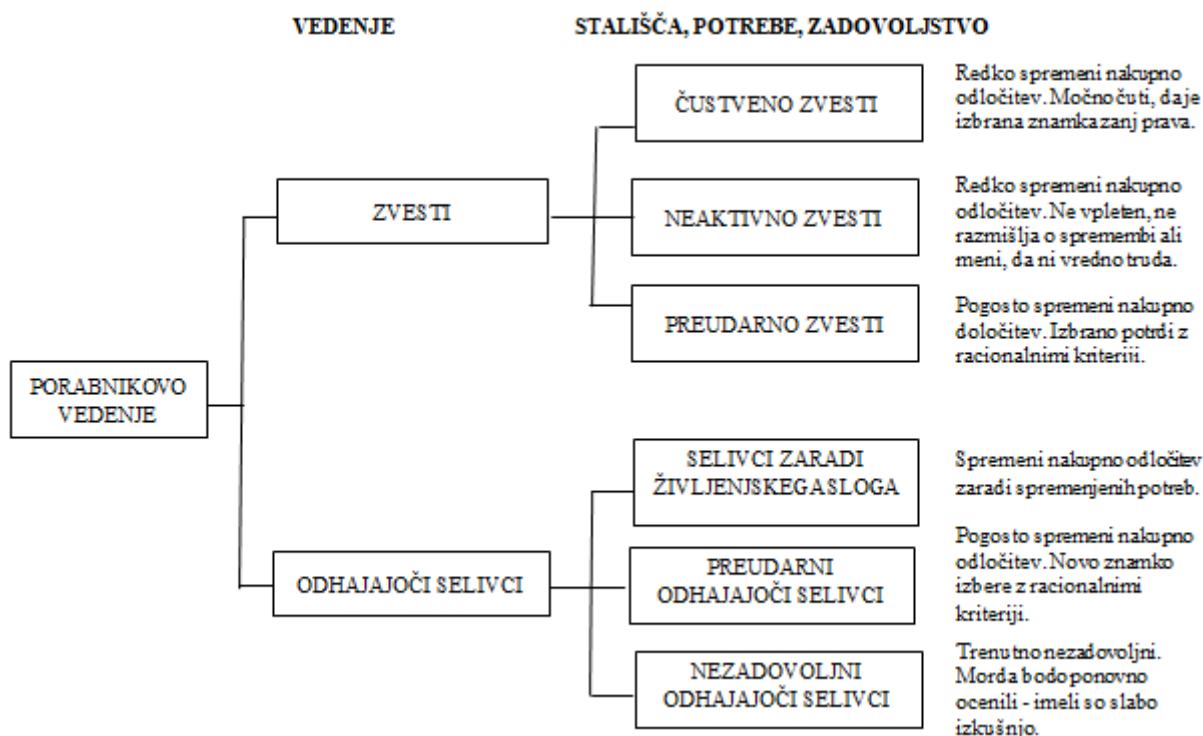
**Čustvena (afektna) zvestoba:** ta faza temelji na čustvih. Čustva močno vplivajo na stališča in na čustveno komponento zadovoljstva v tej drugi fazi. Čustveno zvestobo je bistveno težje odstraniti, saj temelji na občutkih oz. čustvih, shranjenih v odjemalčevem spominu, in ne le zgolj na nekem spoznanju. Spoznanja so predmet nasprotnih argumentov, medtem ko so čustva mnogo bolj integrirana ter globoko zasidrana v zavest skupaj s spoznanjem in odjemalčevo splošno oceno znamke.

**Konativna zvestoba:** prizadevanje (angl. *conation*) predstavlja namero zavezanosti odjemalca, da se bo vedel v skladu z določenim ciljem. Konativna zvestoba je torej stopnja zvestobe, ki vsebuje globoko zavezanost odjemalca, da bo opravil nakup.

**Akcijska zvestoba:** namen, ki ga spremlja motivacija, vodi odjemalca v stanje pripravljenosti, da deluje in da si želi zaobiti ovire na poti do akcije. Akcija je tako nujno rezultat stičišča vseh teh stanj. Zvestoba se najprej pojavi kot kognitivna zvestoba, ki ji sledita afektivna in konativna zvestoba in na koncu pride do akcijske zvestobe, to je zvestobe, ki temelji na zavezanosti in vztrajnosti delovanja.

Glede na zvestobo pa lahko razdelimo tudi odjemalce. Coleysova in Gokey (2002) sta odjemalce delila glede na stopnjo njihove zvestobe v šest segmentov, kar je prikazano tudi na Sliki 8.

Slika 8: Segmentacija odjemalcev glede na zvestobo



Vir: S. Coyles & T. C. Gokey, *Customer retention is not enough*, 2002, str. 83

Prve tri segmente lahko opredelimo kot zveste, saj vzdržujejo ali povečujejo svojo potrošnjo, so čustveno navezani na podjetje ter so se tudi racionalno odločili zanj kot za najboljšo možnost in se jim menjava ponudnika ne zdi vredna truda. Drugi trije segmenti odjemalcev zmanjšujejo porabo, kar je lahko posledica spremenjenega življenjskega stila in posledično pojava novih potreb, ki jih to podjetje ne zadovoljuje. Zmanjšanje je lahko tudi posledica ponudbe boljšega podjetja ali pa rezultat trenutnega nezadovoljstva.

### 3.6 Odnos med zadovoljstvom in zvestobo

Zvestoba je eno izmed človekovih čustev in pomeni pripadnost nekakšni ideji, človeku ali predmetu. Zvestoba je navadno posledica zadovoljstva kupcev oziroma sposobnost proizvajalcev, da odkrijejo in zadovoljijo kupčeve potrebe in želje. Zvestoba se razvija na podlagi vplivov, ki jih ne moremo ne otipati ne izmeriti (Možina, 2010, str. 326)

V preteklosti so imela podjetja svoje kupce za nekaj samoumevnega. Kupci niso imeli na voljo velike izbire podjetij. Danes so podjetja odločena, da bodo razvijala tesnejše vezi s svojimi uporabniki in pridobila zvestobo kupcev. Dejstvo je, da je bolj racionalno zadržati obstoječe uporabnike in jih narediti zveste, kot pa neprestano pridobivati nove, saj pridobiti novega kupca stane petkrat več kot zadržati obstoječega, zvestega kupca. Za pridobitev novega kupca je potrebno veliko več stroškov in napora, da ga prepričamo, da zamenja podjetje, v katerem trenutno kupuje (Kotler, 1998, str. 47).

Jones in Sasser (1995, str. 96–97) sta na podlagi odnosov med zadovoljstvom, zvestobo in odzivom porabnika v času nakupa opredelila štiri skupine uporabnikov:

- **Apostoli:** porabniki, ki so z nakupom zadovoljni in so zato zvesti podjetju. Svoje zadovoljstvo in navdušenje so pripravljene širiti in tako privabljati nove porabnike oziroma kupce k podjetju.
- **Teroristi:** porabniki, ki so nezadovoljni ali zelo nezadovoljni. Teroristi za podjetje predstavljajo najhujšega sovražnika. Komaj čakajo, da povedo drugim o svojem razočaranju, nezadovoljstvu in jezi. So porabniki, ki odhajajo iz podjetja.
- **Plačanci:** porabniki, ki so zadovoljni s podjetjem, vendar pa podjetju niso zvesti. So nestalni porabniki. Pritegnejo jih nizke cene ali zgolj želja po spremembi. Zato takoj zapustijo podjetje, ko opazijo pri konkurenčnem podjetju ugodnejši izdelek.
- **Talci:** porabniki, ki so zelo zvesti določenemu podjetju in so srednje zadovoljni s podjetjem. Nakupujejo v istem podjetju, saj so na nek način omejeni, ker nimajo izbire. Podjetje pa mora biti na njih pozorno, saj so porabniki, ki bodo najverjetneje takoj odšli h konkurentu, ko se jim bo ponudila priložnost. Obstaja pa velika verjetnost, da bo večina teh porabnikov prišla v skupino teroristov, ki širijo slab glas o podjetju.

Znotraj vsake skupine so stališča in vedenje porabnikov podobna. Zato mora vsako podjetje te skupine dobro poznati, saj se na podlagi razumevanja njihovega obnašanja lahko odloči o strategijah, ki jih bo oblikovalo v svojem poslovanju in tržnih odnosih (Kuhelj, 2002, str. 15).

Povezava med zadovoljstvom in zvestobo je sorazmerna, kar pomeni, da bodo pri zelo nizki ravni zadovoljstva kupci najverjetneje zamenjali ponudnika in o njem celo širili neprijetne govorice. Na ravneh, kjer so kupci dokaj zadovoljni, bodo ti brez omahovanja zamenjali ponudnika v primeru, če se jim ponudi boljša priložnost. Zelo zadovoljni oziroma navdušeni kupci pa bodo zelo verjetno ponovno kupovali in morda celo širili prijetne govorice o podjetju. Veliko zadovoljstvo ali navdušenje ne ustvarita zgolj razumsko pogojenih preferenc, temveč tudi poseben čustveni odnos z blagovno znamko ali podjetjem (Kotler, 2004, str. 61–62).

Kavranova (2001) prav tako meni da je zadovoljstvo odjemalcev tesno povezano z njihovo zvestobo, saj je ta najmočnejša pri tistih odjemalcih, ki so zelo zadovoljni z izdelkom in



storitvijo. Zelo zadovoljni odjemalci so izbranemu podjetju tudi zelo zvesti. Iz Tabele 1 je razvidno, da kar 95 % zelo zadovoljnih odjemalcev ne bo zamenjalo izbranega podjetja. Ti morajo biti torej cilj podjetja. Povprečno zadovoljni se hitreje odločijo za odhod h konkurenci, saj je med njimi le 15 % takšnih, ki so podjetju zvesti. Nezadovoljni odjemalci pa izbranemu podjetju niso zvesti in verjetno le še čakajo, da se jim ponudi priložnost, da lahko odidejo h konkurenci.

*Tabela 1: Povezava med stopnjo zadovoljstva in stopnjo zvestobe v %*

<b>STOPNJA ZADOVOLJSTVA</b>	<b>STOPNJA ZVESTOBE</b>
Odlično/zelo zadovoljen	95
Dobro/zadovoljen	65
Povprečno/niti zadovoljen niti nezadovoljen	15
Slabo/nezadovoljen	2
Zelo slabo/zelo nezadovoljen	0

*Vir: T. Kavran,, Kažipot do zadovoljnega kupca, 2001, str. 273.*

Zadovoljstvo torej lahko vodi do zvestobe, vendar ni njen edini dejavnik. Pomembni in merljivi dejavniki, ki vplivajo na zvestobo odjemalcev, so (Kavran, 2001):

- zadovoljstvo s prejeto storitvijo/uporabljenim proizvodom,
- imidž podjetja,
- ovire za zamenjavo ponudnika (ekonomske-dolgoročne pogodbe, tehnična odvisnost in čustvene-lenoba, mnenje prijateljev),
- kritični dogodki (negativne/pozitivne izkušnje),
- situacijski vplivi,
- želja po raznolikosti.

### **3.7 Merjenje zadovoljstva kupcev**

Merjenje zadovoljstva kupcev ni le trenutni trend v trženjskem raziskovanju, temveč odraz situacije na trgu. Razlogi za merjenje zadovoljstva kupcev se med organizacijami razlikujejo. Najpogostejši razlogi za merjenje zadovoljstva kupcev so pridobivanje podatkov o značilnostih kupcev, merjenje konkurenčne prednosti in slabosti ter vpeljanih izboljšav, in sicer se le-te primerjajo z dejanji v preteklosti. Podatke, pridobljene z merjenjem zadovoljstva kupcev, je potrebno vnesti v interno bazo podatkov, na podlagi katere lahko delamo analize kupcev (Pizam & Ellis, 1999, str. 334).

Verk (2000, str. 63) meni, da samo spremljanje in opravljanje meritev še ne zagotavlja izboljšanja stanja. Zbrane informacije je potrebno še analizirati in ugotovitve posredovati na ustrezna mesta v podjetju, tja, kjer se sprejemajo odločitve, na osnovi ugotovljenih rezultatov pa je treba začeti z dobro pripravljeno akcijo. Analiza zvestobe odjemalcev je začetna stopnja na poti do ocenitve dosežene stopnje zadovoljstva odjemalcev. To analizo moramo opraviti, še preden vodstvo podjetja začne z realizacijo svoje politike zadovoljitve odjemalcev. Kasneje jo opravlja v rednih časovnih presledkih, da se ugotovi, ali se stanje izboljšuje, stagnira ali slabša. To je razmeroma nezahtevno opravilo ne glede na število odjemalcev, ki jih podjetje komercialno obdeluje.

Čeprav si podjetje, ki je osredotočeno na odjemalca, prizadeva doseči čim večje zadovoljstvo odjemalca, to ni njegov glavni cilj. Če podjetje zadovoljstvo poveča z znižanjem cen ali povečanjem obsega izdelkov, lahko s tem ogrozi svoj dobiček. Podjetje lahko svojo donosnost poveča tudi drugače (na primer z izboljšavo proizvodnih procesov ali vlaganjem v raziskave in razvoj). Vlaganje v povečanje zadovoljstva odjemalcev lahko pomeni manj sredstev za povečanje zadovoljstva drugih »partnerjev«. Podjetje torej mora sprejeti filozofijo, da se trudi s svojimi omenjenimi sredstvi odjemalcem posredovati veliko zadovoljstvo ob še sprejemljivi stopnji zadovoljstva drugih deležnikov (Kotler, 2004, str. 64).

Oliver (1997) pravi, da veliko raziskav zadovoljstva odjemalcev poteka po enotnem vzorcu: vprašalnik vsebuje seznam ključnih značilnosti izdelka oziroma storitve, ki naj bi zajemale širok spekter dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo in odjemalci nato ocenijo pomembnost teh značilnosti in hkrati ocenijo še kakovost izdelka oziroma storitve po posameznih značilnostih, kot so jo zaznali za določeno storitev ali izdelek. Hkrati pa odjemalci še na splošno ocenijo izdelek oziroma storitev. Ta splošna ocena, ki je lahko ali pa tudi ne mera za zadovoljstvo z izdelkom ali storitvijo, potem predstavlja odjemalčev odnos do izdelka ali storitve na osnovi njegovih izkušenj z izdelkom oziroma storitvijo. To oceno nato vzamejo kot standard, s katerim primerjajo ocene po posameznih značilnostih. Pri tej tehniki primerjanja sklepajo, da imajo značilnosti, ki so glede na oceno bližje splošni oceni, večji vpliv na zadovoljstvo.

Namen preučevanja oziroma raziskave o zadovoljstvu porabnikov pa ni samo, da vodstvo podjetja ugotovi, kako zadovoljni so le-ti z njihovimi proizvodi ali storitvami, ampak tudi, da podjetje ugotovi, koliko so bili prejšnji ukrepi uspešni, in sicer primerjajo rezultate merjenja s prejšnjim merjenjem ter s tem odkrijejo prednosti in slabosti svojih izdelkov ali storitev v primerjavi z izdelki in storitvami najboljših konkurenčnih podjetij (Potočnik, 2000, str. 187–189).

Vavra (1992, str. 145) pravi, da je merjenje zadovoljstva pomembno iz več razlogov:

- zadovoljstvo se pogosto enači s kakovostjo izdelka,
- notranja merjenja zadovoljstva odjemalcev so lahko neprimerna ali netočna,
- podjetja si lahko pomagajo z objektivnimi meritvami na trgu,
- večina nezadovoljnih odjemalcev se sploh ne pritoži,
- merjenje zadovoljstva odjemalcev prispeva k izboljšanju kakovosti izdelka.

Receptov za konkretno merjenje zadovoljstva in s tem posledično uspešnosti organizacije ni. Nekatera podjetja kupujejo postopke merjenja pri svetovalnih ustanovah. Lahko pa jih organizacije, dokaj poceni, tudi s pomočjo zunanjih strokovnjakov uresničijo v lastni organizaciji na okroglih mizah, z intervjuji, pogovori ter anketami. Raziskovalci pri merjenju zadovoljstva odjemalcev uporabljajo različne kvantitativne in kvalitativne metode. Pri tem uporabljajo znanja iz matematike, statistike, sociologije, psihologije in drugih ved (Kolar, Snoj & Kolar, 2000, str. 8).

### **3.8 Metode in tehnike spremljanja zadovoljstva porabnikov**

Metode, ki jih ima podjetje na voljo za merjenje kupčevega zadovoljstva, so lahko enostavne ali zahtevnejše. Bistvo vsake metode merjenja je, da se pridobijo informacije na podlagi mnenja odjemalcev.

Zeithaml in Bitner (2000) sta predstavila kvantitativne in kvalitativne metode raziskave, ki so zelo pomembne, da se jih vključi v marketinški program raziskovanja.

#### **3.8.1 Kvantitativne metode raziskave**

Te metode so v marketingu uporabljene v empiričnem smislu za opis »narave« in vedenja odjemalca za testiranje določenih hipotez, ki jih tržni raziskovalci želijo preveriti. So zelo pomembne pri določanju tistih področji, ki jih je v podjetju potrebno izboljšati. S pomočjo teh metod managerji pridobijo podatke, iz katerih naredijo povzetek o izbranih skupinah odjemalcev. Takšna proučevanja so bistvena za izmero, določitev zadovoljstva odjemalcev, pomembnost lastnosti izdelkov in za zaznavanje vrednosti. Te metode omogočijo tudi primerjavo podjetja s konkurenco (Zeithaml & Bitner 2000, str. 111–113).

Najpogosteje uporabljene kvantitativne metode so:

- anketa o zadovoljstvu odjemalcev,
- navidezno nakupovanje in
- baze podatkov o odjemalcih.

##### **3.8.1.1 Anketa o zadovoljstvu odjemalcev**

Odzivna podjetja merijo stopnjo kupčevega zadovoljstva neposredno z občasnimi anketami. Pošljejo vprašalnike in telefonirajo naključno izbranim kupcem, da ugotovijo, kaj si mislijo o različnih vidikih delovanja podjetja. Skušajo pridobiti tudi mnenje kupcev o delovanju tekmecev.

##### **3.8.1.2 Navidezno nakupovanje**

Na ta način si lahko podjetja ustvarijo podobo o kupčevem zadovoljstvu tako, da najamejo ljudi, ki se pretvarjajo, da so potencialni kupci in nam nato poročajo o dobrih in slabih izkušnjah pri nakupovanju izdelkov našega podjetja in konkurence.

##### **3.8.1.3 Baze podatkov o odjemalcih**

To je metoda zbiranja podatkov, ki jih ima podjetje na razpolago o svojih odjemalcih. Te informacije shranjujejo v svoje baze podatkov in jih uporabljajo za nadaljnje namene. Podjetja, ki uporabljajo to metodo, nenehno zbirajo, posodablajo in analizirajo na primer podatke o dosedanjih nakupih, obseg nabav v preteklosti, cene in dobičke, stanje trenutnih pogodb itd.

#### **3.8.2 Kvalitativne metode raziskave**

Kvalitativne metode raziskave so raziskovalne in preliminarne narave in so uporabljene za opredelitev problema in pripravo za bolj formalno empirično raziskavo. S to metodo

managerji pridobijo pomembne informacije o skupinah odjemalcev (Zeithaml & Bitner, 2000, str. 111). Kvalitativne metode raziskovanja so manj strukturirane, bolj odprte in subjektivne za interpretacijo. Podatki oziroma rezultati raziskave so prikazani kot profili in opisi. Pri teh metodah se odjemalci lahko izrazijo s svojimi besedami in opišejo svoje izkušnje ter zadovoljstvo z določenim izdelkom. Takšne metode zahtevajo tudi več časa, saj se jim odjemalci in seveda izpraševalci morajo bolj posvetiti. Tudi stroški zbiranja podatkov so dražji. Rezultati so težji za analizo in predstavitev (Woodruff & Gardial, 1996, str. 159–160).

Najpogosteje uporabljene kvalitativne metode raziskovanja zadovoljstva odjemalcev so (Zeithmal & Bitner, 2000, str. 113):

- opazovanje,
- fokusne skupine,
- globinski intervjuji,
- sistem pritožb in predlogov ter
- analiza izgubljenih odjemalcev.

#### 3.8.2.1 Opazovanje

Sveže podatke lahko dobimo z opazovanjem ustreznih ljudi in okolij. Raziskovalci tako lahko recimo kupujejo pri konkurenci in opazujejo njihove storitve. Na podlagi takšnega preiskovalnega raziskovanja skušajo oblikovati domneve, kako odjemalci zaznavajo različne proizvajalce in njihove storitve (Kotler, 2004, str. 131).

#### 3.8.2.2 Fokusne skupine

Sestavljene so iz 5–12 ljudi, ki razpravljajo o izkušnjah z izdelki. Skupino vodi moderator. Velika prednost te metode je sinergija med udeleženci, ker lahko komentar oziroma mnenje enega udeleženca stimulira razpravo. Tudi vzdušje je največkrat v skupini prijetnejše kot razprava z vsakim posameznikom posebej (Woodruff & Gardial, 1996, str. 172).

#### 3.8.2.3 Globinski intervjuji

To so pogovori s posameznimi odjemalci in trajajo ponavadi eno do dve uri. Ta metoda je ena najboljših za pridobitev širokega spektra o odjemalčevih izkušnjah. Oblika, fleksibilnost in čas, ki ga preživi izpraševalec s posamezno stranko, vplivajo na učinkovitost pridobivanja informacij o odjemalčevih izkušnjah in nakupnih navadah. Interpretacija pridobljenih odgovorov je pri tem lažja kot pri fokusnih skupinah, zbiranje podatkov pa je težje. Nekateri udeleženci se počutijo bolj svobodne in sproščene pri individualni diskusiji, s tem pa lažje izrazijo svoje mnenje (Woodruff & Gardial, 1996, str. 174–175).

#### 3.8.2.4 Sistem pritožb in predlogov

Podjetja zbirajo in dokumentirajo pritožbe odjemalcev, nakar uporabijo te informacije za identificiranje nezadovoljnih odjemalcev in določitev skupnih slabosti. Nato sledi poprava in izboljšanje oziroma odstranitev napak. Sistem pritožb je ena izmed najlažjih raziskovalnih metod. Pa vendarle je uporaba te metode nezadostna za pridobitev

pomembnih podatkov za podjetje, kajti raziskave kažejo, da se v primeru nezadovoljstva le 4 % odjemalcev dejansko pritoži. Ostalih 94 % ostane nezadovoljnih in v povprečju od 9 do 10 % pove ljudem o svojem nezadovoljstvu (Zeithaml & Bitner, 2000, str. 115).

### 3.8.2.5 Analiza izgubljenih kupcev

Kot pravi Kotler (2004, str. 64), bi morala podjetja poklicati odjemalce, ki so nehali kupovati ali so se preselili k tekmečem in preveriti, zakaj se je to zgodilo. Ne samo, da se je pomembno pogovarjati, ko odjemalec prvič neha kupovati, temveč morajo podjetja sproti spremljati odstotek izgubljenih odjemalcev. Podjetja v takih primerih lahko uporabljajo standardne ankete za izgubljene odjemalce, s pomočjo katerih lahko izvedo razloge za prenehanje kupovanja pri njih in za opis problemov, s katerimi so se odjemalci srečevali in ki so vplivali na njihovo nakupno vedenje. Prednost te metode je, da identificira pomanjkljivosti in skupne probleme pri nakupu izdelkov ter da lahko pomaga pri ugotovitvi zgodnjih signalov za morebitne napake v prihodnosti (Zeithmal & Bitner, 2000, str. 121–122).

Pri merjenju zadovoljstva je pomembno, da podjetje vanj zajame ključna področja in dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu (ali nezadovoljstvu) potrošnikov. Osnova za seznam teh področij so lahko splošni dejavniki zadovoljstva, ki pa jih je treba prilagoditi specifičnim okoliščinam podjetja oziroma blagovne znamke. Zadovoljstvo se največkrat meri z lestvicami Likertovega tipa. Pogoste so predvsem petstopenjske lestvice, pri katerih ocene navadno pomenijo približno: 1-popolnoma nezadovoljen, 2-delno nezadovoljen, 3-nevtralen, 4-delno zadovoljen in 5- popolnoma zadovoljen (Musek Lešnik, 2010).

## **4 KOVINOPLASTIKA LOŽ D.D. (KPL V NADALJEVANJU)**

### **4.1 Predstavitev Kovinoplastike Lož d.d.**

KPL. v kateri sem zaposlena tudi sama, je mednarodno podjetje z dolgoletno tradicijo, usmerjeno v zadovoljevanje potreb uporabnikov po kakovostnih in funkcionalnih izdelkih. Organizirani smo kot delniška družba s štirimi profitnimi centri in osmimi hčerinskimi podjetji doma in v tujini. Poslovanje, skladno s pridobljenimi mednarodnimi certifikati, znanje in sodobne tehnologije, nam omogočajo, da uspešno poslujemo na vseh jedrnih programih. Na vseh strateških področjih razvijamo poslovno odličnost in vlagamo v razvoj. Naše izdelke in storitve tržimo z blagovnimi znamkami, ki jih razvijamo in upravljamo sami in s pomočjo naših partnerjev (Kovinoplastika Lož, 2010).

Jedrni programi poslovanja KPL (Kovinoplastika Lož, 2010):

- sodobno stavbno okovje ter komponente iz barvnih kovin in polimernih materialov (Profitni center–v nadaljevanju PC Okovje),
- kuhinjski pomivalniki Alveus in ostala kuhinjska oprema, gastronom posode, kuhalniki in komponente iz plemenitega nerjavnega jekla (PC Inox),
- specializirano orodjarstvo in strojogradnja (PC Orodjarna),
- stavbno pohištvo iz sodobnih polimernih materialov in aluminija (PC Gradbeni elementi).

Sistem kakovosti podjetje razvija že od samega začetka poslovanja. Certifikat ISO 9001 je KPL pridobila januarja 1994, ki ga je kasneje recertificirala v skladu s standardom ISO 9001:2000. Posamezni profitni centri so pridobili tudi številne druge certifikate (certifikat EAQF, ZRMK, ISO TS). Pomemben del politike je tudi skrben odnos do okolja. Podjetje je kot tretje v Republiki Sloveniji pridobilo okoljski certifikat ISO 14001, ki je bil uspešno recertificiran skladno s standardom ISO 14001:2004 (Kovinoplastika Lož – o Kovinoplastiki Lož, 2012).

## **4.2 Kratka zgodovina podjetja**

27. 11. 1954 je bilo ustanovljeno Obrtno kovinsko podjetje Lož. Podjetje je bilo registrirano pri okrožnem gospodarskem sodišču v Kopru 17. 1. 1955. V letu 1954 in na začetku 1955 je bilo zaposlenih 17 članov, ob koncu leta 1955 pa je bilo že 72 zaposlenih. Izdelovali so 11 artiklov. Podjetje se je zaradi velikega povpraševanja na trgu začelo usmerjati v izdelavo gradbenega in pohištvenega okovja. Leta 1959 se je proizvodnemu programu pridružil še program predelave plastičnih mas, izdelave karnis in drugih izdelkov (Kovinoplastika Lož, 2010).

Ime Kovinoplastika Lož je bilo registrirano 7. 7. 1960. V 1974 leto sega začetek dolgoletnega in plodnega sodelovanja z nemškim podjetjem Roto Frank AG (danes največjim evropskim proizvajalcem stavbnega okovja). Rezultat sodelovanja je bila gradnja proizvodnih prostorov v Novi vasi ter leta 1976 registracija joint-venture podjetja Roto Lož. Sočasno so bili zgrajeni Galvana in novi proizvodni prostori za predelavo nerjaveče pločevine – PC Inox. Kasneje so bili prenovljeni prostori za predelavo plastike in zgrajeni novi prostori za Orodjarno in Livarno. V letih 1980–1990 sta se postopno začela opuščati plastični program in program karnis (1988–1993), ker je šlo predvsem za enostavno fizično in materialno intenzivno delo. V KPL proizvajamo vedno več tehnološko zahtevnih, energetsko manj potratnih in ekološko usmerjenih izdelkov, ki zahtevajo veliko znanja.

KPL se je po Zakonu o podjetjih s 1. 1. 1990 organizirala kot enovito podjetje s programskimi enotami in sektorji, dne 23. 3. 1995 pa je bila vpisana v register gospodarskih družb kot delniška družba. Iz družbenega podjetja se je KPL skladno z zakonom o privatizaciji in gospodarskih družbah preoblikovala v delniško družbo.

V letu 2002 se je KPL organizirala kot delniška družba s petimi samostojnimi profitnimi centri in podpornimi službami na korporativnem nivoju. V tem letu se je tudi stabilizirala lastniška struktura. V letih 2002–2007 je sledilo intenzivno vlaganje v razvoj trgovskih hčerinskih podjetij z odpiranjem poslovno-logističnih enot v tujini in osvajanje novih tržnih programov.

V letu 2007 je Družba pooblaščenka KPL z nakupom državnega deleža 26,34 % delnic od družb KAD, d. d., in SOD, d. d., ter s prevzemno ponudbo pridobila več kot 50 % glasovalnih pravic ter tako prevzela družbo KPL.

## **4.3 Profitni center Okovje**

Sodi med večje evropske proizvajalce sodobnega stavbnega okovja ter komponent za stavbno okovje, avtomobilsko industrijo in Hobby ter Do-It-Yourself program.

Na podlagi skoraj 60-letnih izkušenj, proizvedenih več milijonov garnitur stavbnega okovja in komponent ter z neprestano rastjo obsega prodaje v PC Okovje dokazujemo tržno usmerjenost, inovativnost, vitalnost in sposobnost prilagajanja tržnim zahtevam.

Uveljavljena blagovna znamka ROTO (v lasti partnerskega podjetja Roto Frank AG), ki združuje številne družine sodobnega stavbnega okovja, strokovno usposobljeni kadri, razvojno-tehnološki oddelek, livarna, oddelek za površinsko obdelavo, tovarna orodij in strojev v okviru Kovinoplastike Lož ter razvejana tržna mreža doma in v tujini zagotavljajo zadovoljevanje potreb najzahtevnejših kupcev in uporabnikov stavbnega okovja s kakovostnimi izdelki.

#### 4.4 Komponente

V sklopu Profitnega centra Okovje je zajet tudi program komponent. Program komponent je bil v začetni fazi namenjen zapolnjevanju prostih kapacitet, ki so se pojavile pri proizvodnji stavbnega okovja, vendar je kasneje prerasel v konkreten in zelo pomemben program, ki je v zadnjih letih pomenil velik napredek na področju know howa in razvoja novih tehnologij v fazi proizvodnje. Program sestavljajo tudi izdelki, ki niso sestavni del panoge stavbnega okovja, kar pomeni, da se je program PC Okovje v zadnjem desetletju programsko in tržno diverzificiral. To je zahtevalo nov pristop pri trženju proizvodov/programov in seveda razvijanje filozofije »Business to Business«, predvsem v panogah, ki so nam bile nove. Program komponent sestavljajo izdelki iz cinkove legure, železa in plastike, ki se izdelujejo za znane kupce iz naslednjih panog (Poje, 2006, str. 59):

- posamezne komponente (izdelki) in sestavi stavbnega okovja za kupce, ki niso v skupini Roto Frank,
- komponente za avto industrijo,
- komponente za elektro industrijo,
- izdelki za kupce programa DIY (angl. *Do It Yourself*),
- mehanizmi za smuči in trezorje.

Naši naročniki komponent (Slika 9) so v svetu priznana podjetja, ki se na mednarodnih trgih uveljavljajo z visoko kakovostnimi in inovativnimi izdelki.

Slika 9: Naši glavni kupci komponent



Ker želimo odločilno prispevati h konkurenčnim prednostim naših naročnikov in ker vemo, da so le zadovoljni uporabniki končnih izdelkov porok za tržni uspeh naših kupcev, postajajo naši naročniki partnerji v celotnem procesu snovanja, razvoja in proizvodnje sestavnih delov za svoje izdelke (Kovinoplastika Lož – o Kovinoplastiki Lož, 2012).

## **5 ANALIZA ZADOVOLJSTVA KUPCEV KOMPONENT PODJETJA KOVINOPLASTIKA LOŽ D.D.**

### **5.1 Predstavitev raziskave**

Povod za raziskovalno magistrsko delo so bile moje dosedanje izkušnje in spoznanja na delovnem mestu. V podjetju sem zaposlena na oddelku trženja komponent. Komponente iz cinkove legure, jekla in plastike so specifični izdelki za posamezne odjemalce. Ravno zaradi avtomobilske branže smo v podjetju v letu 2009 pridobili certifikat ISO TS 16949. Kot nekatera druga podjetja je tudi Kovinoplastika Lož občutila krizo, saj že štiri leta posluje z izgubo, prav tako smo ukinili obrat gradbenih elementov. V zadnjem letu pa smo izgubili tudi pomembnega strateškega partnerja. Trenutno se srečujemo z vprašanjem, kateri so tisti programi, ki bi podjetju omogočili ponovno pozitiven rezultat in v prihodnosti tudi rast ter razvoj v odlično podjetje.

Ker trenutno zaključujem študij in želim z magistrskim delom dati tudi prispevek v podjetju, sem se odločila, da analiziram zadovoljstvo kupcev komponent, ki predstavlja 18 % prodaje programa Okovje. Glede na trenutno stanje vidim možnost rasti tudi v naslednjih letih.

### **5.2 Opredelitev problema in namen**

V današnjem hitrem tempu življenja in močni konkurenci se nam postavlja vprašanje, kako naj obdržimo svoje najboljše kupce. Redni kupci nam bodo namreč zagotovilo za kontinuirano prodajo. Kupec je ne samo zahteven, temveč ga obstreljujejo z najrazličnejšimi informacijami. Na izbiro ima veliko število najrazličnejših proizvajalcev in trgovcev, kjer bo lahko opravil nakup. Katero podjetje bo izbral za svoje potrebe, je odvisno predvsem od njegovega zadovoljstva in pripadnosti določenemu podjetju. Kako se bo ta odločil, pa je odvisno predvsem od poznane vrednosti samega proizvajalca, kakovosti storitve in nasploh koristi, ki jih bo imel z izbiro določenega proizvajalca, kar bo oblikovalo njegovo zadovoljstvo.

Vsa podjetja se trudimo, da bi k sebi privabili čim več kupcev. Vendar pa je pomembno, da znamo pridobljene kupce obdržati tudi v prihodnosti. Da bi ugotovila, koliko so kupci zadovoljni z našim podjetjem in kaj je tisto, kar jim je najpomembnejše, da se vračajo v naše podjetje, sem se odločila, da izvedem anketo med kupci profitnega centra Okovje, skupina strank Komponente.

Namen raziskave je ugotoviti, kako so posamezni dejavniki pomembni za kupca in kako so kupci zadovoljni z našim osebjem, tržnim procesom, prodajnim programom in storitvami ter kako nas vidijo v primerjavi s konkurenco. Če povzamem, je glavni namen s pomočjo raziskave prispevati k boljšemu poznavanju kupcev in njihovega zadovoljstva ter izboljšanju le-tega.



Zadovoljstvo kupcev je povezano z njihovo zvestobo in posredno tudi z dobičkonosnostjo kupca. Bolj kot so kupci zadovoljni, večja je verjetnost zvestobe ter posledično tudi večja verjetnost dobičkonosnosti kupca. Res je, da tudi najbolj zadovoljne stranke niso vedno zveste in tudi ne dobičkonosne, vendar pa zagotovo velja, da nezadovoljne stranke niso zveste in tudi ne dobičkonosne. Zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo kupcev je torej tudi eden izmed dejavnikov poslovne uspešnosti podjetja.

Merjenje zadovoljstva kupcev je pomemben korak k uresničevanju strategije razvoja Kovinoplastike Lož v smeri uspešnega, mednarodno konkurenčnega podjetja, zato so raziskovalni cilji magistrskega dela naslednji:

- spoznati pomembnost posameznih dejavnikov za kupca,
- spoznati trenutno zadovoljstvo posameznega kupca,
- razumevanje kupca in njegovih želja (podlaga za aktivno odzivanje),
- spoznati splošno raven zadovoljstva s Kovinoplastiko Lož,
- prepoznati točke nezadovoljstva,
- prepoznati slabosti/prednosti pred konkurenco.

Pri trženju komponent kot pomemben dejavnik zadovoljstva vidim spoštovanje rokov in nemalokrat pride do slabe volje ravno zaradi nespoštovanja le-teh. Dobavni roki so natančno opredeljeni tudi v pogodbi posameznega kupca, kar pomeni, da bi jih morali spoštovati, saj v nasprotnem primeru kršimo pogodbene obveznosti in si lahko prislužimo določene kazni. Pri svojem delu se vsakodnevno srečujem z nezadovoljstvom kupcev zaradi nespoštovanja dobavnih pogojev, zato želim v empiričnem delu magistrskega dela preveriti nekaj hipotez.

Kupci naročajo izdelke tako za lastno proizvodnjo kot tudi za preprodajo končnemu kupcu. Da pa so vsi v verigi zadovoljni, je potrebno spoštovati dobavne roke in dobaviti celotno naročeno količino. Izdelki krožijo po proizvodnji skozi različne operacije (npr. najprej iz cinkove legure odlijemo izdelek, potem ga je potrebo v posebnih bobnih raziglati, da odstranimo manjše iglice in dobimo končno obliko kosa, na kos je potrebno še vrezati navoj, ga potem še galvansko obdelati in zapakirati v kartone). Na vsaki operaciji se lahko zgodi, da pride do določenega izmeta, kar pomeni, da je velika možnost, da se začetna, odlita količina skozi proizvodnjo zmanjša in na skladišče dobimo manjšo količino, kot je bila naročena. Takrat kupcu ne moremo v zelenem terminu dostaviti zelene količine. Kupec je tako nezadovoljen in nam upravičeno izstavi reklamacijo, zaračuna stroške ali celo odpove sodelovanje.

Kovinoplastika Lož ima na mednarodnem trgu veliko konkurence, zato je še toliko pomembneje, da znamo obdržati obstoječe kupce in pridobivamo nove, ne pa da zaradi nespoštovanja dogovorov izgubljam to, kar imamo. Ker je dobavni rok pomemben dejavnik poslovanja, saj je včasih odločilen mejnik pri sklepanju posla, sem v prvih treh hipotezah želela preveriti, kakšna je pomembnost dobavnih rokov ter kako so kupci zadovoljni z nami in kakšni smo pri izpolnjevanju rokov v primerjavi s konkurenco. V zadnjih hipotezi pa sem želela potrditev, da smo pri večini dejavnikov za večino kupcev enaki ali boljši od konkurence.

H1: Kupcem je zelo pomembno spoštovanje dobavnih rokov in kompletnost dobav za izdelke.

Kupci od nas kupujejo določene polizdelke, ki so le eni izmed ostalih, ki jih potrebujejo za proizvodnjo ali nadaljnjo prodajo. Če naših izdelkov ne dobijo do določenega roka, se jim ustavi proizvodnja, kar pomeni, da mogoče samo zaradi nas ne bodo mogli izdelati npr. avtomobila. Prav tako nastane problem, če jim izdelkov zmanjka, ker jih nismo dobavili dovolj. Vsako podjetje želi optimizirati proizvodnjo oziroma prodajo, pri tem pa je ključnega pomena spoštovanje dobavnih rokov ter kompletnost dobav.

H2: Kupci so najmanj zadovoljni s spoštovanjem dobavnih rokov za izdelke.

Skozi pogovore s kupci sem prišla do zaključka, da se največkrat pritožujejo zaradi zamud, vsi ostali pogoji pa so v mejah sprejemljivega. Zaradi tega predvidevam, da so kupci najmanj zadovoljni z dobavnimi roki za izdelke.

H3: Večina kupcev meni, da smo pri spoštovanju dobavnih rokov za izdelke enaki oz. boljši kot konkurenca.

Vsako podjetje ali posameznik se želi dokazati in biti boljši od konkurence, pa naj bo to v ceni, kakovosti, dobavnih rokih ali katerimikoli ostalimi pogoji poslovanja. Vedno nam to ne uspeva, in sicer zaradi različnih dejavnikov, katere pa moramo spremljati in jih poskušati rešiti oziroma izboljšati. Ker imamo v podjetju kar nekaj kupcev, predvidevam, da je glede spoštovanja dobavnih rokov večina z nami zadovoljna vsaj enako, če ne še bolj kot s konkurenco.

H4: Pri večini dejavnikov poslovanja, večina kupcev meni, da smo enaki ali boljši od konkurence.

Kadar preverjamo zadovoljstvo kupcev, nas pri tem zanimajo različni dejavniki. Sama sem jih razdelila v pet sklopov in skupaj preverila 31 dejavnikov. Konkurenca je huda na vseh področjih, zato je pomembno, da smo pozorni na vse dejavnike, saj bomo le tako lahko sledili vsakdanjim smernicam. Kljub nekaterim pritožbam sem še vedno mnenja, da le nismo najslabši dobavitelj za naše kupce, kar pa ne pomeni, da ni potrebno pristopiti k posameznim spremembam.

### **5.3 Metodologija raziskave in vzorec**

Raziskavo sem izvedla s pomočjo anketnih vprašalnikov, (Priloga 1), ki so bili poslani preko elektrone pošte, naslovljeni pa osebno na izbrane posameznike v podjetju. V raziskavo so bila vključena vsa podjetja, ki so bila naši odjemalci v zadnjih dveh letih. Pri nekaterih podjetjih sem anketirala več zaposlenih zaradi različnosti prodajnega programa in različnih funkcij v podjetju. Poslanih je bilo 77 vprašalnikov, v dveh jezikih, od tega sem dobila vrnjenih 33 vprašalnikov. Vprašalnik je obsegal štiri A4 strani, kjer so bila v prvem delu vprašanja o pomembnosti posameznih dejavnikov za kupca, v drugem delu ocena zadovoljstva s Kovinoplastiko Lož in v zadnjem delu še primerjava Kovinoplastike Lož s konkurenco. Vprašanja so bila razdeljena v pet sklopov:

- splošna ocena podjetja,
- prodajno-tehnična podpora,
- tržni proces,
- prodajni program,

- storitve.

Anketiranci so oceno pomembnosti posameznih dejavnikov podali s pomočjo lestvice od 1-, kjer pomeni, da je ta dejavnik najmanj pomemben, do 5-, kjer pomeni, da je ta dejavnik zelo pomemben za kupca. Svoje zadovoljstvo s Kovinoplastiko Lož d.d. so ocenjevali s pomočjo petstopenjske intervalne lestvice, pri čemer je bila možnost, da ne podajo ocene. Ocenjevali so po lestvici od 1 do 5:

- zelo nezadovoljen,
- nezadovoljen,
- še kar zadovoljen,
- zadovoljen,
- zelo zadovoljen,
- ne morem oceniti.

V tretjem delu, kjer so anketiranci primerjali Kovinoplastiko Lož d.d. s konkurenco, pa so imeli možnost izbire med štirimi odgovori:

- boljši,
- enak,
- slabši,
- ne morem oceniti.

Sledijo še odprta vprašanja, kjer sem kupce prosila za mnenje o njihovih pohvalah in predlogih izboljšav. Na ti dve vprašanji sta odgovorila samo dva anketiranca, zato ju v rezultatih raziskave nisem upoštevala in ju tudi nisem komentirala. Prav tako, niso bili izpolnjeni demografski podatki zato tudi tega nisem upoštevala in komentirala.

Anketiranje sem izvedla v mesecu septembru in oktobru 2012, saj se v teh mesecih že izdeluje plan za naslednje leto, prav tako je konec letnih dopustov in tako večja možnost odziva. Zadnje vrnjene anketne vprašalnike sem dobila v začetku decembra.

V analizi podatkov je bilo uporabljenih 33 vrnjenih in izpolnjenih anket. Podatke, ki sem jih dobila s pomočjo anketnih vprašalnikov, sem računalniško obdelala v programu Microsoft Excel 2010 in s pomočjo SPSS programa. Ugotovitve raziskave so podane v nadaljevanju, in sicer v obliki tabel, kjer so podane povprečne ocene pomembnosti in zadovoljstva posameznih dejavnikov za kupca. V nadaljevanju pa sledijo še rezultati o primerjavi Kovinoplastike Lož s konkurenco. Na koncu so prikazane primerjave posameznih povprečnih ocen ter preverjanje hipotez.

## **6 REZULTATI RAZISKAVE IN PRIPOROČILA**

V raziskavi sem navedla 31 dejavnikov sodelovanja s kupci, ki sem jih razdelila v 5 sklopov, in sicer na dejavnike, ki se nanašajo na:

1. podjetje kot celoto (3 dejavniki),
2. prodajno osebje in tehnično podporo (9 dejavnikov),
3. tržni proces (8 dejavnikov),
4. prodajni program (6 dejavnikov),

## 5. storitve (5 dejavnikov).

Kupci so najprej ocenjevali, kako pomemben jim je posamezen dejavnik po 5-stopenjski lestvici, kjer 1 pomeni »Najmanj pomembno«, 5 pa pomeni »Najbolj pomembno«. Nadalje so ocenili zadovoljstvo z vsakim dejavnikom in sicer po 5-stopenjski lestvici, kjer 1 pomeni »Zelo nezadovoljen«, 5 pa pomeni »Zelo zadovoljen«. Rezultate o pomembnosti posameznih dejavnikov in pa zadovoljstvo anketirancev bom predstavila v prvem delu, in sicer s povprečnimi ocenami za posamezen dejavnik. V nadaljevanju bom predstavila še rezultate ankete, kjer so kupci za vsakega od 31 dejavnikov ocenili še, ali se jim zdi Kovinoplastika Lož v primerjavi s konkurenco slabša, enaka ali boljša.

Pri oceni pomembnosti posameznega dejavnika, so bile vse vrnjene ankete veljavne, kar pomeni da je vseh 33 anketirancev podalo oceno za vse izmed dejavnikov. Precej drugačna je bila slika, pri zadovoljstvu, saj nekateri anketiranci niso mogli podati ocene, ker se z določenimi dejavniki ne srečujejo.

### 6.1 Predstavitev rezultatov pomembnosti posameznih dejavnikov

Tabela 2: Pomembnost dejavnikov, ki se nanašajo na podjetje kot celoto

	Pomembnost		
	N	PV	SO
<b>Podjetje kot celota</b>	<b>33</b>	<b>2,37</b>	<b>0,29</b>
1. Urejenost sodelavcev	33	1,73	0,45
2. Urejenost poslovnih prostorov	33	1,27	0,45
3. Dosedanje izkušnje z našim podjetjem	33	4,12	0,42

N – število veljavnih odgovorov, PV – povprečna vrednost, SO – standardni odklon

V prvem sklopu dejavnikov so kupcem najpomembnejše dosedanje izkušnje s podjetjem, in sicer so podali povprečno oceno 4,12. Najmanj pomemben dejavnik je po oceni kupcev urejenost poslovnih prostorov, saj je tukaj povprečna ocena 1,27. Tudi dejavniku urejenost sodelavcev so namenili nizko oceno pomembnosti, in sicer 1,73 od najvišje možne ocene 5.

Tabela 3: Pomembnost dejavnikov, ki se nanašajo na prodajno osebje in tehnično podporo

	Pomembnost		
	N	PV	SO
<b>Prodajno osebje in tehnična podpora</b>	<b>33</b>	<b>3,69</b>	<b>0,23</b>
1. Dosegljivost naših sodelavcev	33	3,67	0,54
2. Vljudnost naših sodelavcev	33	3,30	0,88
3. Telefonski razgovori z vami	33	2,88	0,74
4. Informacijska podpora (baze, šifre ...)	33	3,61	0,50
5. Odzivnost prodajnega osebja	33	4,64	0,49
6. Strokovnost prodajnega osebja	33	3,64	0,49

N – število veljavnih odgovorov, PV – povprečna vrednost, SO – standardni odklon

se nadaljuje

## nadaljevanje

	Pomembnost		
	N	PV	SO
<b>Prodajno osebje in tehnična podpora</b>	<b>33</b>	<b>3,69</b>	<b>0,23</b>
7. Odzivnost tehničnega osebja	33	4,64	0,49
8. Strokovnost tehničnega osebja	33	3,70	0,53
9. Tehnična podpora (vzorci, meritve ...)	33	3,12	0,74

N – število veljavnih odgovorov, PV – povprečna vrednost, SO – standardni odklon

V drugem sklopu so kupci ocenjevali pomembnost dejavnikov prodajnega osebja in tehnične podpore. Vljudnost in dosegljivost tako prodajnega kot tudi tehničnega osebja je zelo pomembna pri poslovanju, saj si lahko s tem pridobimo ali pa tudi izgubimo kupca. Pri teh vprašanjih sem hotela dobiti odgovor tudi, kako hitri so naši odzivi tako na prodajni strani kot tudi na tehničnem področju. V veliki meri so kupci iz tujine bolj vezani na komuniciranje preko e-pošte, medtem ko so slovenski kupci veliko bolj aktivni preko telefona. Prav tako se v večji meri tehnična podpora in usklajevanje izvaja preko e-pošte.

V podjetju poslujemo s pomočjo SAP sistema. SAP sistem omogoča vrsto različnih aplikacij in možnosti prilagoditve željam strank. Iz tega naslova me je zanimalo, kakšna se kupcem zdi naša informacijska podpora, kot so baze podatkov, označevanje, šifre, kupčeve kode ... Prav tako me je zanimalo, kakšna je naša tehnična podpora, kot so vzorci, meritve, risbe, označevanje ...

Anketiranci so v tem delu podali najvišjo povprečno oceno pomembnosti za dejavnika odzivnosti tako prodajnega kot tudi tehničnega osebja. Povprečna ocena pomembnosti teh dveh dejavnikov je dosegla vrednost 4,64. Najnižjo vrednost, in sicer povprečno oceno 2,88, so kupci namenili telefonskim razgovorom. Ostali dejavniki pa se gibljejo od povprečne vrednosti 3,12 do 3,70 na lestvici pomembnosti od 1 do 5.

*Tabela 4: Pomembnost dejavnikov, ki se nanašajo na tržni proces*

	Pomembnost		
	N	PV	SO
<b>Tržni proces</b>	<b>33</b>	<b>3,97</b>	<b>0,17</b>
1. Odzivnost na povpraševanja	33	4,64	0,49
2. Potrditve vaših naročil	33	2,21	0,55
3. Dobavni roki za izdelke	33	4,33	0,78
4. Dobava pošiljke ob dogovorjenem roku	33	4,97	0,17
5. Kompletnost dobav	33	4,97	0,17
6. Ustreznost plačilnih pogojev	33	3,39	0,79
7. Reševanje vaših reklamacij	33	4,70	0,47
8. Oblika in razumljivost dokumentov	33	2,55	0,51

N – število veljavnih odgovorov, PV – povprečna vrednost, SO – standardni odklon

V tržnem procesu sem zajela podatke o odzivnosti na povpraševanja, potrjevanje naročil, dobavne roke ter izpolnjevanje dobavnih rokov in kompletnosti dobave. V današnjem času je zelo pomembna odzivnost na povpraševanja. V podjetju imamo vzpostavljeno pravilo, da je potrebno na vsako povpraševanje odgovoriti takoj oziroma v roku 5-ih delovnih dni

oddati tudi ponudbo. V kolikor ocenimo, da izdelka oz. storitve ne moremo izvesti, kupcu to tudi razložimo in poskušamo najti drugo možnost. Če za izdelavo ponudbe nimamo zadostnih podatkov v roku 5 delovnih dni, se s kupcem dogovorimo za dodaten termin oz. pošljemo ponudbo z opombami in jo dopolnimo, ko so znani še vsi ostali pogoji.

Dobavne roke za izdelke imamo določene glede na ABC analizo izdelkov, kar pomeni izdelke glede na velikost letnega prometa. Prav tako so upoštevane delovne naloge za posamezne izdelke in iz tega se potem določi dobavni rok zanje.

Zanimalo me je tudi, kaj menijo kupci o plačilnih pogojih, reševanju reklamacij in o naših dokumentih kot so računi, dobavnice, risbe, poročila, dopisi ...

Plačilni pogoj je eden izmed pomembnih pogojev, ki so opredeljeni v pogodbi vsakega kupca. Kovinoplastika Lož stremi h kratkim plačilnim rokom, seveda pa so le-ti oblikovani na podlagi razgovorov in pogajanj s kupcem in jih je možno vselej spremeniti. Glede na slabo plačilno disciplino zlasti v Sloveniji, so usklajevanja glede plačilnih terminov nekaj vsakdanjega.

Eden od pristopov dobrega partnerskega odnosa z odjemalci je zagotovo tudi sprotno reševanje reklamacij. Morebitne reklamacije v družbi torej rešujemo sprotno. Pri reševanju reklamacij se držimo načela, da odgovor kupcu posredujemo v 24 urah, reklamacijo pa zaključimo v 5 dneh. Vsekakor pa obstajajo izjeme.

Pri tržnem procesu (Tabela 4) so kupci na lestvici od 1 do 5 ocenili, da sta jim najpomembnejša dejavnika dobava pošiljke ob dogovorjenem roku in pa completeness dobave, in sicer je bila povprečna ocena za oba dejavnika 4,97, kar pomeni, da so skoraj vsi kupci podali najvišjo možno oceno. Visoko pomembnost dajejo kupci tudi reševanju reklamacij, kjer je povprečna ocena 4,70 in pa tudi odzivnosti na povpraševanje s povprečno oceno 4,64. Nekoliko me je presenetila nizka povprečna ocena ustreznosti plačilnih pogojev, saj znaša 3,39. Z najnižjo povprečno oceno 2,21 so kupci ocenili pomembnost dejavnika potrditev naročil, prav tako nizko povprečno oceno so podali pri obliki in razumljivosti dokumentov, in sicer 2,55.

*Tabela 5: Pomembnost dejavnikov, ki se nanašajo na prodajni program*

	Pomembnost		
	N	PV	SO
<b>Prodajni program</b>	<b>33</b>	<b>3,84</b>	<b>0,19</b>
1. Skladnost izdelkov s tehnično dokumentacijo	33	4,39	0,50
2. Kakovost izdelkov	33	5,00	0,00
3. Cene izdelkov	33	3,39	0,50
4. Razmerje med ceno in kakovostjo	33	3,03	0,17
5. Izboljšave izdelkov	33	3,58	0,50
6. Razvoj novih izdelkov	33	3,64	0,49

N – število veljavnih odgovorov, PV – povprečna vrednost, SO – standardni odklon

Pri prodajnem programu so kupci ocenili, da je najpomembnejši dejavnik kakovost izdelkov. Ocenili so ga s povprečno oceno 5, kar je najvišja možna ocena. Iz tega lahko sklepamo, da je vsem kupcem najpomembnejša kakovost kupljenih izdelkov. Visoko povprečno oceno so kupci podali tudi skladnosti izdelkov s tehnično dokumentacijo, in

sicer kar 4,39. Najmanjšo vrednost pomembnosti zasledimo pri razmerju med ceno in kakovostjo, in sicer 3,03. Cene izdelkov so za kupce še kar pomembne, saj je povprečna ocena 3,39, ostala dva dejavnika, kot sta izboljšave izdelkov in razvoj novih izdelkov pa se gibljeta v povprečni oceni 3,58 in 3,64.

*Tabela 6: Pomembnost dejavnikov, ki se nanašajo na storitve*

	Pomembnost		
	N	PV	SO
<b>Storitve</b>	<b>33</b>	<b>4,01</b>	<b>0,18</b>
1. Izdelava orodij v dogovorjenem roku	33	4,70	0,47
2. Cene orodij	33	3,70	0,47
3. Dobava vzorcev v dogovorjenem roku	33	4,48	0,51
4. Dobava prve serije v dogovorjenem roku	33	4,48	0,51
5. Kompletnost ponudbe storitev	33	2,67	0,54

N – število veljavnih odgovorov, PV – povprečna vrednost, SO – standardni odklon

V našem podjetju imamo sodobno opremljen PC Orodjarna, kar pri poslovanju s kupci komponent pomeni veliko prednost, saj se na enem mestu izdelava najprej orodje in nato zažene serijska proizvodnja. V kolikor so kapacitete pri nas zapolnjene, si pomagamo z našimi kooperanti.

V sklopu storitev so kupcem najpomembnejši roki, tako za izdelavo orodij, kjer so podali povprečno oceno 4,70, kot tudi za dobavo vzorcev in dobavo prve serije v dogovorjenem roku, kjer so obema dejavnikoma podali povprečno oceno pomembnosti 4,48. Dejavniki, kot je cena orodja so ocenili s povprečno oceno 3,70, za najmanj pomemben dejavnik v tem sklopu pa so ocenili kompletnost ponudbe storitev, in sicer je bila podana povprečna ocena 2,67.

## 6.2 Predstavitev rezultatov zadovoljstva posameznih dejavnikov

Pri oceni zadovoljstva sem iz vrnjenih anketnih vprašalnikov dobila kar velik odstotek takih, ki ne morejo podati ocene, saj najverjetneje še niso bili pri nas oziroma se nismo še osebno srečali. Glede na to, da so bile ankete poslane največ v oddelek nabave, je rezultat popolnoma razumljiv, saj so to ljudje, ki delajo bolj operativne posle in ne sodelujejo pri sklepanju pogodb.

*Tabela 7: Zadovoljstvo dejavnikov, ki se nanašajo na podjetje kot celoto*

	Zadovoljstvo		
	N	PV	SO
<b>Podjetje kot celota</b>	<b>13</b>	<b>4,85</b>	<b>0,26</b>
1. Urejenost sodelavcev	16	4,88	0,34
2. Urejenost poslovnih prostorov	17	4,71	0,59
3. Dosedanje izkušnje z našim podjetjem	22	4,64	0,66

N – število veljavnih odgovorov, PV – povprečna vrednost, SO – standardni odklon

Iz Tabele 7 je razvidno, da je najvišje ocenjeno zadovoljstvo z urejenostjo sodelavcev (povprečna ocena 4,88). Nekoliko nižje zadovoljstvo so kupci izkazali pri urejenosti poslovnih prostorov (povprečna ocena 4,71) in še nekoliko manj pri dosedanjih izkušnjah z našim podjetjem (povprečna ocena 4,64), s čimer pa so v absolutnem smislu še vedno zadovoljni.

*Tabela 8: Zadovoljstvo dejavnikov, ki se nanašajo na prodajno osebje in tehnično podporo*

	<b>Zadovoljstvo</b>		
	<b>N</b>	<b>PV</b>	<b>SO</b>
<b>Prodajno osebje in tehnična podpora</b>	<b>19</b>	<b>4,77</b>	<b>0,40</b>
1. Dosegljivost naših sodelavcev	33	4,61	0,56
2. Vljudnost naših sodelavcev	32	4,75	0,44
3. Telefonski razgovori z vami	30	4,83	0,38
4. Informacijska podpora (baze, šifre ...)	30	4,77	0,43
5. Odzivnost prodajnega osebja	33	4,67	0,54
6. Strokovnost prodajnega osebja	29	4,79	0,41
7. Odzivnost tehničnega osebja	21	4,67	0,58
8. Strokovnost tehničnega osebja	19	4,79	0,54
9. Tehnična podpora (vzorci, meritve ...)	21	4,81	0,51

N – število veljavnih odgovorov, PV – povprečna vrednost, SO – standardni odklon

Kot je razvidno iz Tabele 8, so kupci najbolj zadovoljni s telefonskimi razgovori, in sicer je povprečna ocena 4,83. Le malo nižja je povprečna ocena zadovoljstva s tehnično podporo, in sicer 4,81. Povprečna ocena 4,79 je bila podana za strokovnost tako prodajnega kot tehničnega osebja. Med dejavnike, s katerimi so bili kupci zadovoljni, lahko prištejemo še vse ostale dejavnike, in sicer s povprečnimi ocenami za informacijsko podporo 4,77, vljudnost naših sodelavcev 4,75, odzivnost tako prodajnega kot tehničnega osebja 4,67 in najnižja povprečna ocena zadovoljstva 4,61 za dejavnik dosegljivost naših sodelavcev.

*Tabela 9: Zadovoljstvo dejavnikov, ki se nanašajo na tržni proces*

	<b>Zadovoljstvo</b>		
	<b>N</b>	<b>PV</b>	<b>SO</b>
<b>Tržni proces</b>	<b>17</b>	<b>4,21</b>	<b>0,72</b>
1. Odzivnost na povpraševanja	23	4,78	0,42
2. Potrditve vaših naročil	31	4,58	0,67
3. Dobavni roki za izdelke	32	4,09	1,06
4. Dobava pošiljke ob dogovorjenem roku	32	3,97	1,12
5. Kompletnost dobav	32	3,84	1,11
6. Ustreznost plačilnih pogojev	25	3,84	0,85
7. Reševanje vaših reklamacij	30	4,37	0,67
8. Oblika in razumljivost dokumentov	32	4,44	0,56

N – število veljavnih odgovorov, PV – povprečna vrednost, SO – standardni odklon



Pri zadovoljstvu s tržnim procesom so kupci najbolj zadovoljni z odzivnostjo na povpraševanje, saj je povprečna ocena 4,78. Malce nižja povprečna ocena je pri dejavniku potrditev naročil, in sicer 4,58. Kupci so v povprečju zadovoljni z dobavnimi roki, saj so podali povprečno oceno 4,09. Še nekoliko višja je povprečna ocena zadovoljstva pri reševanju reklamacij (4,37). Tudi pri reševanju reklamacij se trudimo, da kupcu odgovorimo v roku 24 ur prve ukrepe in mu v 8 dneh pošljemo tudi ustrezno poročilo. Tudi oblika in razumljivost dokumentov je za kupce zadovoljiva (povprečna ocena 4,44). Najmanj so kupci zadovoljni s kompletnostjo dobav in ustreznostjo plačilnih pogojev (povprečna ocena 3,84) ter z dobavo pošiljk v dogovorjenem roku (povprečna ocena 3,97).

*Tabela 10: Zadovoljstvo dejavnikov, ki se nanašajo na prodajni program*

	<b>Zadovoljstvo</b>		
	<b>N</b>	<b>PV</b>	<b>SO</b>
<b>Prodajni program</b>	<b>21</b>	<b>4,21</b>	<b>0,52</b>
1. Skladnost izdelkov s tehnično dokumentacijo	27	4,56	0,58
2. Kakovost izdelkov	28	4,25	0,70
3. Cene izdelkov	28	3,79	0,69
4. Razmerje med ceno in kakovostjo	27	4,00	0,68
5. Izboljšave izdelkov	23	4,26	0,54
6. Razvoj novih izdelkov	22	4,32	0,65

N – število veljavnih odgovorov, PV – povprečna vrednost, SO – standardni odklon

Pri prodajnem programu so kupci najmanj zadovoljni s cenami izdelkov (povprečna ocena 3,79). Po mojem mnenju je vzrok za nizko oceno cenovni pritiski oziroma želje po nižjih cenah. Omenjena trditev se sklada tudi z nižjo oceno zadovoljstva z razmerjem med ceno in kakovostjo (povprečna ocena 4,00). Kar se tiče kakovosti, izboljšave in razvoja novih izdelkov so kupci z nami zadovoljni, saj se povprečna ocena zadovoljstva giblje okrog 4,30. Zelo zadovoljni pa so kupci s skladnostjo izdelkov s tehnično dokumentacijo, kjer je povprečna ocena 4,56

*Tabela 11: Zadovoljstvo dejavnikov, ki se nanašajo na storitve*

	<b>Zadovoljstvo</b>		
	<b>N</b>	<b>PV</b>	<b>SO</b>
<b>Storitve</b>	<b>13</b>	<b>3,60</b>	<b>0,86</b>
1. Izdelava orodij v dogovorjenem roku	13	3,69	0,85
2. Cene orodij	14	3,43	1,02
3. Dobava vzorcev v dogovorjenem roku	13	3,46	1,05
4. Dobava prve serije v dogovorjenem roku	14	3,50	1,02
5. Kompletnost ponudbe storitev	15	3,87	0,83

N – število veljavnih odgovorov, PV – povprečna vrednost, SO – standardni odklon

Pri storitvah so kupci najmanj zadovoljni s cenami orodij (3,43), kjer je zopet prisoten cenovni pritisk oziroma želja po zniževanju cen. Malenkost višjo povprečno oceno (3,46) vidimo pri dejavniku dobava vzorcev v dogovorjenem roku in še nekoliko višjo (3,50) pri dobavah prve serije v dogovorjenem roku. Še najbolj so kupci zadovoljni s kompletnostjo

ponudbe storitev, in sicer je povprečna ocena 3,87. Pri storitvah bo potrebno uvesti največje spremembe, da se bo popravilo povprečje.

### 6.3 Predstavitev rezultatov primerjave Kovinoplastike Lož s konkurenco

Pri primerjavi s konkurenco so glede na veljavne odgovore rezultati sledeči.

*Tabela 11: Primerjava s konkurenco: dejavniki ki se nanašajo na podjetje kot celoto*

	Primerjava s konkurenco n (veljavni %)		
	Slabši	Enaki	Boljši
<b>Podjetje kot celota</b>			
1. Urejenost sodelavcev	0 (0)	12 (85,7)	2 (14,3)
2. Urejenost poslovnih prostorov	0 (0)	13 (86,7)	2 (13,3)
3. Dosedanje izkušnje z našim podjetjem	0 (0)	17 (89,5)	2 (10,5)

Nihče izmed kupcev ni ocenil, da smo slabši v primerjavi s konkurenco. 12 anketirancev je ocenilo, da smo enaki in 2 anketiranca, da smo boljši kot konkurenca pri dejavniku urejenost sodelavcev. Urejenost poslovnih prostorov je za 13 anketirancev enaka tako pri nas kot pri konkurenci, 2 pa sta ocenila, da smo boljši. Prav tako sta dva ocenila, da smo boljši kot konkurenca pri dosedanjih izkušnjah, 17 pa jih je ocenilo, da smo enaki kot konkurenca.

*Tabela 12: Primerjava s konkurenco: dejavniki, ki se nanašajo na prodajno osebje in tehnično podporo*

	Primerjava s konkurenco n (veljavni %)		
	Slabši	Enaki	Boljši
<b>Prodajno osebje in tehnična podpora</b>			
1. Dosegljivost naših sodelavcev	1 (3,3)	25 (83,3)	4 (13,3)
2. Vljudnost naših sodelavcev	1 (3,4)	24 (82,8)	4 (13,8)
3. Telefonski razgovori z vami	1 (3,4)	23 (79,3)	5 (17,2)
4. Informacijska podpora (baze, šifre ...)	1 (3,4)	24 (82,8)	4 (13,8)
5. Odzivnost prodajnega osebja	1 (3,3)	25 (83,3)	4 (13,3)
6. Strokovnost prodajnega osebja	1 (3,4)	23 (79,3)	5 (17,2)
7. Odzivnost tehničnega osebja	0 (0)	17 (81)	4 (19)
8. Strokovnost tehničnega osebja	0 (0)	17 (81)	4 (19)
9. Tehnična podpora (vzorci, meritve...)	0 (0)	16 (80)	4 (20)

V primerjavi s konkurenco je po 1 anketiranec ocenil, da smo slabši pri šestih dejavnikih, in sicer pri dosegljivosti, vljudnosti, telefonskih razgovorih, informacijski podpori, odzivnosti in strokovnosti prodajnega osebja. Da smo boljši kot konkurenca pri telefonskih razgovorih in pri strokovnosti prodajnega osebja, je ocenilo 5 anketirancev. Po 4 anketiranci so menili, da smo boljši kot konkurenca v dosegljivosti in vljudnosti naših sodelavcev ter odzivnosti in strokovnosti tako prodajnega kot tudi tehničnega osebja, ter informacijski in tehnični podpori. Kar 25 anketirancev je ocenilo, da smo enaki kot konkurenca pri dosegljivosti in odzivnosti prodajnega osebja. 24 je takih, ki menijo, da smo enaki pri vljudnosti sodelavcev in informacijski podpori. Po en anketiranec manj (23) je ocenil, da smo enaki kot konkurenca pri telefonskih razgovorih in strokovnosti prodajnega osebja. 17 anketirancev je takih, ki pravijo, da smo enaki kot konkurenca pri odzivnosti in strokovnosti tehničnega osebja in 16 jih meni da smo enaki v primerjavi s konkurenco pri dejavniku tehnična podpora.

*Tabela 13: Primerjava s konkurenco: dejavniki, ki se nanašajo na tržni proces*

	Primerjava s konkurenco n (veljavni %)		
	Slabši	Enaki	Boljši
<b>Tržni proces</b>			
1. Odzivnost na povpraševanja	3 (13,6)	12 (54,5)	7 (31,8)
2. Potrditve vaših naročil	5 (18,5)	18 (66,7)	4 (14,8)
3. Dobavni roki za izdelke	11 (40,7)	13 (48,1)	3 (11,1)
4. Dobava pošiljke ob dogovorjenem roku	10 (37)	13 (48,1)	4 (14,8)
5. Kompletnost dobav	11 (40,7)	12 (44,4)	4 (14,8)
6. Ustreznost plačilnih pogojev	3 (13)	19 (82,6)	1 (4,3)
7. Reševanje vaših reklamacij	1 (4,2)	22 (91,7)	1 (4,2)
8. Oblika in razumljivost dokumentov	1 (3,8)	22 (84,6)	3 (11,5)

Pri tržnem procesu je 7 anketirancev ocenilo, da smo v primerjavi s konkurenco boljši pri odzivnosti na povpraševanje, za 4 anketirance smo boljši pri dejavnikih potrditev naročil, dobava pošiljke v dogovorjenem roku in kompletnost dobave. Po 3 anketiranci so ocenili da smo boljši od konkurence pri dobavnih rokih za izdelke in obliki ter razumljivosti dokumentov. Le za 1 anketiranca smo boljši pri ustreznosti plačilnih pogojev in reševanju reklamacij. Za 11 anketirancev smo slabši tako pri dobavnih rokih za izdelke kot tudi pri kompletnosti dobav. Malo manjši je število nezadovoljnih anketirancev (10) pri dobavah pošiljk ob dogovorjenem roku. Ustreznost plačilnih pogojev in odzivnost na povpraševanje je slabša kot pri konkurenci, za kar so se odločili 3 anketiranci, pri reševanju reklamacij ter obliki in razumljivosti dokumentov pa smo slabši za 1 anketiranca.

Da smo enaki kot konkurenca, so se anketiranci odločili takole: odzivnost na povpraševanje in kompletnost dobav (12 anketirancev), dobavni roki za izdelke in dobava pošiljk ob dogovorjenem roku (13 anketirancev), potrditev naročili (18 anketirancev), ustreznost plačilnih pogojev (19 anketirancev), reševanje reklamacij in oblika ter razumljivost dokumentov (22 anketirancev).

Tabela 14: Primerjava s konkurenco: dejavniki, ki se nanašajo na prodajni program

	Primerjava s konkurenco n (veljavni %)		
	Slabši	Enaki	Boljši
<b>Prodajni program</b>			
1. Skladnost izdelkov s tehnično dokumentacijo	1 (4,5)	19 (86,4)	2 (9,1)
2. Kakovost izdelkov	3 (11,1)	21 (77,8)	3 (11,1)
3. Cene izdelkov	7 (25,9)	20 (74,1)	0 (0)
4. Razmerje med ceno in kakovostjo	1 (3,8)	25 (96,2)	0 (0)
5. Izboljšave izdelkov	1 (4,3)	21 (91,3)	1 (4,3)
6. Razvoj novih izdelkov	1 (4,8)	20 (95,2)	0 (0)

V primerjavi s konkurenco so anketiranci kakovost izdelkov ocenili kot boljšo, za kar se jih je odločilo 11,1 %. Da smo boljši pri skladnosti izdelkov s tehnično dokumentacijo, se je odločilo 9,1 % anketirancev in 4,3 % anketirancev meni, da smo boljši od konkurence pri izboljšavah izdelkov. Slabši od konkurence, in sicer za 1 anketiranca, smo pri dejavnikih skladnost izdelkov s tehnično dokumentacijo, razmerje med ceno in kakovostjo, izboljšava izdelkov in razvoj novih izdelkov. Pri kakovosti izdelkov smo slabši kot konkurenca za 11,1 % anketirancev in kar 25,9 % jih je ocenilo, da smo slabši od konkurence pri ceni izdelkov.

Enaki v primerjavi s konkurenco smo pri razmerju med ceno in kakovostjo za 25 anketirancev, pri kakovosti in izboljšavah izdelkov za 21, pri cenah in razvoju izdelkov pa za 20 anketirancev. 19 anketirancev je ocenilo, da smo enaki kot konkurenca pri skladnosti izdelkov s tehnično dokumentacijo.

Tabela 15: Primerjava s konkurenco: dejavniki, ki se nanašajo na storitve

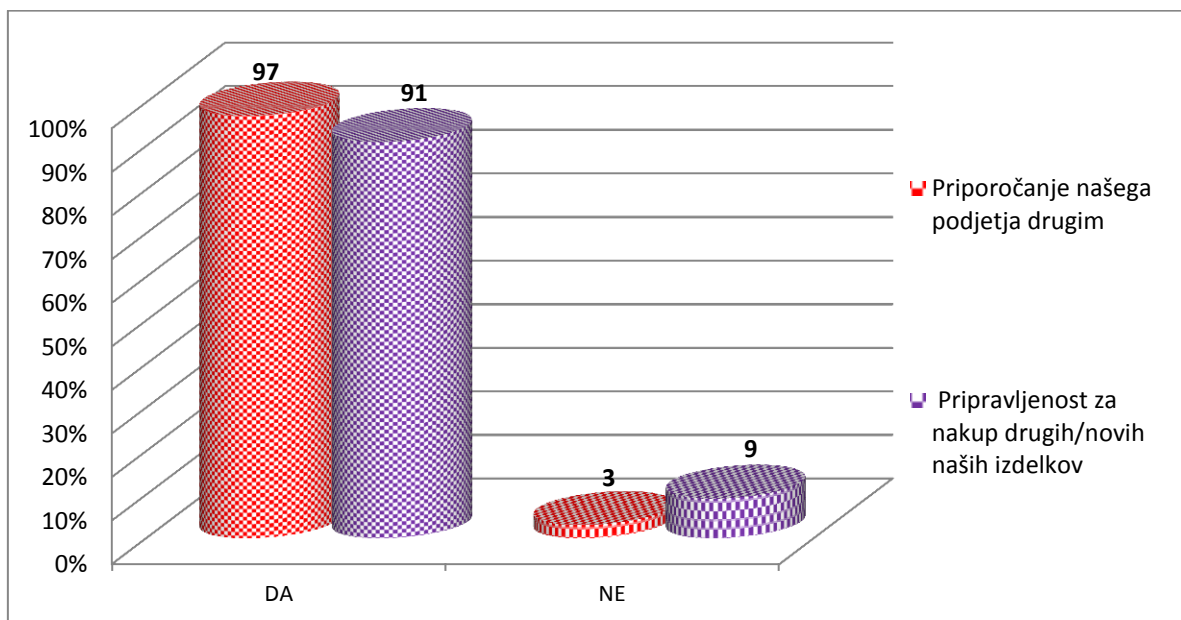
	Primerjava s konkurenco n (veljavni %)		
	Slabši	Enaki	Boljši
<b>Storitve</b>			
1. Izdelava orodij v dogovorjenem roku	3 (21,4)	11 (78,6)	0 (0)
2. Cene orodij	4 (28,6)	10 (71,4)	0 (0)
3. Dobava vzorcev v dogovorjenem roku	4 (28,6)	10 (71,4)	0 (0)
4. Dobava prve serije v dogovorjenem roku	4 (28,6)	10 (71,4)	0 (0)
5. Kompletnost ponudbe storitev	2 (13,3)	13 (86,7)	0 (0)

Pri storitvah ni nihče od anketirancev ocenil, da smo pri katerem izmed dejavnikov boljši od konkurence, kar je zaskrbljujoč podatek. 28,6 % anketirancev je ocenilo, da smo slabši kot konkurenca pri dobavi vzorcev in dobavi prve serije v dogovorjenem roku, prav tako tudi pri cenah orodij. Nekaj več 21 % jih je ocenilo, da smo slabši kot konkurenca pri

izdelavi orodij v dogovorjenem roku in 13,3 % da smo slabši pri completenessi ponudbe storitev.

Tudi pri storitvah so kupci ocenili, da smo enaki v primerjavi s konkurenco, in sicer 86,7 % pri completenessi ponudbe storitev, 78,6 % pri izdelavi orodij v dogovorjenem roku in 71,4 % pri cenah orodij, dobavah vzorcev in prve serije v dogovorjenem roku.

Slika 10: Priporočila in novi nakupi v %



Kupci bi kar v 97 % priporočili naše podjetje drugim in kar 91 % jih je pripravljenih na ponovni nakup pri nas. Iz tega prikaza dobimo jasno sliko, da nam kupci kljub vsemu še vedno zaupajo in da so pripravljeni tudi v bodoče sodelovati z nami. Prav tako bi naše podjetje priporočili tudi ostalim.

Pri zadnjih dveh vprašanjih sem dobila pohvale in predloge le od petih anketirancev, kar bom podala v nadaljevanju.

#### Pohvale:

- vse poteka normalno, in sicer kose dobijo takrat, ko jih potrebujejo, kar jim zadostuje,
- pohvale za količinsko in datumsko zanesljivost,
- prijaznost in dosegljivost osebja,
- izredno zadovoljstvo s Kovinoplastiko Lož, odlična kakovost, servis in komunikacija,
- odzivnost osebja in odlična komunikacija ter spoštovanje dogovorjenih rokov tako datumsko kot količinsko.

#### Predlogi:

- izboljšanje kakovosti izdelkov in večji nadzor v proizvodnem procesu,
- vzdrževanje varnostnih zalog njihovih izdelkov, saj je to zelo koristno tako za njih in prav tako za njihove končne kupce, ker s tem omogočamo nemoteno oskrbo vseh strank,
- sodelovanje v prihodnje na nivoju, kot je sedaj,

- sprememba dobavnih rokov, in sicer krajši rok izdelave izdelkov.

## 6.4 Primerjava povprečnih ocen pomembnosti in zadovoljstva

S pomočjo primerjave povprečnih ocen v Tabeli 16 želim prikazati, s katerimi dejavniki se moramo v podjetju več ukvarjati in narediti določene spremembe, da bodo naši kupci bolj zadovoljni.

*Tabela 16: Povprečne ocene pomembnosti in zadovoljstva dejavnikov*

DEJAVNIKI	POVPREČNA OCENA	
	Pomembnost	Zadovoljstvo
<b>OCENA PODJETJA KOT CELOTE</b>		
Urejenost sodelavcev	1,73	4,88
Urejenost poslovnih prostorov	1,27	4,71
Dosedanje izkušnje z našim podjetjem	4,12	4,64
<b>PRODAJNO OSEBJE IN TEHNIČNA PODPORA</b>		
Dosegljivost naših sodelavcev	3,67	4,61
Vljudnost naših sodelavcev	3,30	4,75
Telefonski razgovori z vami	2,88	4,83
Informacijska podpora (baze, šifre ...)	3,61	4,77
Odzivnost prodajnega osebja	4,64	4,67
Strokovnost prodajnega osebja	3,64	4,79
Odzivnost tehničnega osebja	4,64	4,67
Strokovnost tehničnega osebja	3,70	4,79
Tehnična podpora (vzorci, meritve ...)	3,12	4,81
<b>TRŽNI PROCES</b>		
Odzivnost na povpraševanja	4,64	4,78
Potrditve vaših naročil	2,21	4,58
Dobavni roki za izdelke	4,33	4,09
Dobava pošiljke ob dogovorjenem roku	5,00	3,97
Kompletnost dobav	5,00	3,84
Ustreznost plačilnih pogojev	3,39	3,84
Reševanje vaših reklamacij	4,70	4,37
Oblika in razumljivost dokumentov	2,55	4,44
<b>PRODAJNI PROGRAM</b>		
Skladnost izdelkov s tehnično dokumentacijo	4,39	4,56
Kakovost izdelkov	5,00	4,25
Cene izdelkov	3,39	3,79
Razmerje med ceno in kakovostjo	3,03	4,00
Izboljšave izdelkov	3,58	4,26
Razvoj novih izdelkov	3,64	4,32
<b>STORITVE</b>		
Izdelava orodij v dogovorjenem roku	4,70	3,69

se nadaljuje

## nadaljevanje

DEJAVNIKI	POVPREČNA OCENA	
	Pomembnost	Zadovoljstvo
Dobava vzorcev v dogovorjenem roku	4,48	3,46
Dobava prve serije v dogovorjenem roku	4,48	3,50
Kompletnost ponudbe storitev	2,67	3,87

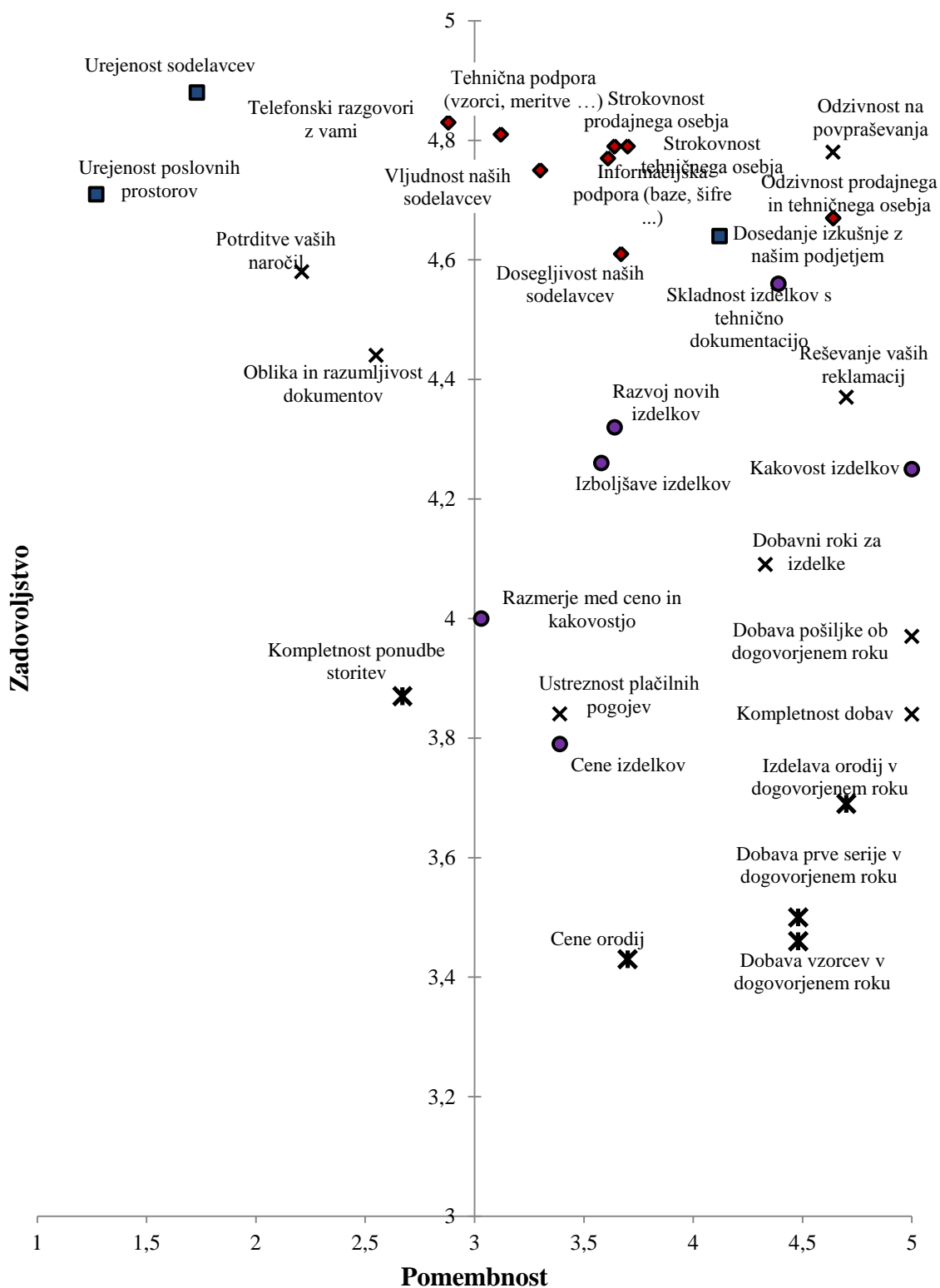
Podjetja morajo stremeti k izboljševanju dejavnikov, ki se kupcem zdijo pomembni, medtem ko lahko v manj pomembne dejavnike vlagajo manj kapitala. Če je kupec namreč zelo zadovoljen z dejavnikom, ki se mu ne zdi pomemben za poslovanje s podjetjem, potem vlaganje podjetja v dotični dejavnik ne prinese tolikšne dodane vrednosti, kot jo prinese vlaganje v zadovoljstvo kupcev z dejavniki, ki se kupcem zdijo najpomembnejši.

V nadaljevanju je s pomočjo 2 x 2 matrike (Slika 10) prikazana povezanost med pomembnostjo in zadovoljstvom s posameznim dejavnikom. Prikazan je samo zgornji del matrike. Y os (zadovoljstvo) sem začela pri 3, ker ni nobena ocena nižja od 3 in bi bil spodnji del matrike prazen.

Kot lahko razberemo iz matrike, so na desni strani osi Y dejavniki, ki so za kupce pomembni. To pomeni, da je naš cilj, da so kupci z njimi čim bolj zadovoljni. V Kovinoplastiki Lož moramo največ vlagati v kompletnost dobav, dobavo pošilk ob dogovorjenem roku in kakovost izdelkov, saj imajo ti najvišjo stopnjo pomembnosti. Prav tako so kupcem pomembni dejavniki, kot so dobava prve serije, dobava vzorcev in izdelava orodij v dogovorjenem roku. Pozornost moramo posvetiti tudi kakovosti izdelkov, reševanju reklamacij ter dobavnim rokom za izdelke. Iz vseh petih sklopov so najbolj kritične storitve.

Dejavniki, ki se nahajajo na levi strani osi Y, so za kupce manj pomembni. Kot vidimo, so to dejavniki, ki se nanašajo na urejenost poslovnih prostorov in urejenost sodelavcev, kar je za kupce najmanj pomembno, nepomembni pa so jim tudi potrditve naročil, oblika in razumljivost dokumentov ter kompletnost ponudbe storitev. Kljub temu, da so to nepomembni dejavniki, so kupci z njim zadovoljni, kar pomeni, da vanje ni potrebno vlagati oziroma se z njimi posebej ukvarjati. Vsekakor jih je potrebno še naprej spremljati, saj v primeru, da bi se zadovoljstvo bistveno zmanjšalo, je kljub nepomembnosti dejavnikov, potrebno uvesti spremembe in povečati zadovoljstvo kupcev.

Slika 11: Matrika pomembnosti in zadovoljstva



- dejavniki, ki se nanašajo na podjetje kot celoto,
- ◆ dejavniki, ki se nanašajo na prodajno osebje in tehnično podporo
- × dejavniki, ki se nanašajo na tržni proces
- dejavniki, ki se nanašajo na prodajni program
- \* dejavniki, ki se nanašajo na storitve



## 6.5 Primerjava zadovoljstva domačih kupcev s tujimi kupci

V Tabeli 17 so prikazane povprečne ocene domačih in tujih kupcev ter tudi skupna ocena za posamezni dejavnik.

*Tabela 17: Primerjava povprečnih ocen domačih in tujih kupcev*

DEJAVNIKI	POVPREČNA OCENA ZADOVOLJSTVA		
	DOMAČI KUPCI	TUJI KUPCI	SKUPAJ
<b>OCENA PODJETJA KOT CELOTE</b>			
Urejenost sodelavcev	<b>5,00</b>	4,85	4,88
Urejenost poslovnih prostorov	4,60	<b>4,75</b>	4,71
Dosedanje izkušnje z našim podjetjem	4,13	<b>4,93</b>	4,64
<b>PRODAJNO OSEBJE IN TEHNIČNA PODPORA</b>			
Dosegljivost naših sodelavcev	4,50	<b>4,65</b>	4,61
Vljudnost naših sodelavcev	4,60	<b>4,82</b>	4,75
Telefonski razgovori z vami	4,60	<b>4,95</b>	4,83
Informacijska podpora (baze, šifre ...)	4,63	<b>4,82</b>	4,77
Odzivnost prodajnega osebja	4,40	<b>4,78</b>	4,67
Strokovnost prodajnega osebja	4,50	<b>4,95</b>	4,79
Odzivnost tehničnega osebja	4,00	<b>4,88</b>	4,67
Strokovnost tehničnega osebja	4,00	<b>5,00</b>	4,79
Tehnična podpora (vzorci, meritve ...)	4,20	<b>5,00</b>	4,81
<b>TRŽNI PROCES</b>			
Odzivnost na povpraševanja	4,43	<b>4,94</b>	4,78
Potrditve vaših naročil	4,22	<b>4,73</b>	4,58
Dobavni roki za izdelke	3,78	<b>4,22</b>	4,09
Dobava pošiljke ob dogovorjenem roku	3,67	<b>4,09</b>	3,97
Kompletnost dobav	3,44	<b>4,00</b>	3,84
Ustreznost plačilnih pogojev	3,40	<b>3,95</b>	3,84
Reševanje vaših reklamacij	3,88	<b>4,55</b>	4,37
Oblika in razumljivost dokumentov	4,22	<b>4,52</b>	4,44
<b>PRODAJNI PROGRAM</b>			
Skladnost izdelkov s tehnično dokumentacijo	4,17	<b>4,67</b>	4,56
Kakovost izdelkov	4,00	<b>4,32</b>	4,25
Cene izdelkov	3,33	<b>3,91</b>	3,79
Razmerje med ceno in kakovostjo	3,40	<b>4,14</b>	4,00
Izboljšave izdelkov	3,75	<b>4,37</b>	4,26
Razvoj novih izdelkov	4,00	<b>4,37</b>	4,32
<b>STORITVE</b>			
Izdelava orodij v dogovorjenem roku	3,00	<b>4,00</b>	3,69
Cene orodij	2,75	<b>3,70</b>	3,43
Dobava vzorcev v dogovorjenem roku	2,50	<b>3,89</b>	3,46
Dobava prve serije v dogovorjenem roku	2,50	<b>3,90</b>	3,50
Kompletnost ponudbe storitev	3,75	<b>3,91</b>	3,87

Od vrnjenih 33 anketnih vprašalnikov je bilo 10 slovenskih kupcev in 23 tujih kupcev. Na podlagi povprečnih ocen lahko vidimo, da so tuji kupci bolj zadovoljni kot domači, saj so skoraj vse povprečne ocene tujih kupcev višje od domačih kupcev. Tuji kupci kažejo manjše zadovoljstvo le pri dejavniku urejenost sodelavcev. Opozoriti je potrebno, da so bile nekatere ankete nepopolne oziroma kupec za določene dejavnike ni podal ocene, zato obstaja možnost, da bi bili rezultati pri večjem vzorcu bistveno drugačni.

## 6.6 Preverjanje raziskovalnih hipotez

- **Prva hipoteza** se glasi: »Kupcem je zelo pomembno spoštovanje dobavnih rokov in kompletnost dobave za izdelke.«

S t-testom za en vzorec sem preverila, če je ocena pomembnosti spoštovanja dobavnih rokov in kompletnosti dobave za izdelke statistično značilno višja od 3. Tako ocena pomembnosti dobave pošiljke ob dogovorjenem roku kot ocena pomembnosti kompletnosti dobav ima povprečno vrednost kar 4,97, kar je statistično značilno višje od 3 ( $t = 65$ ,  $p < 0,001$ ), tako da lahko sprejmemo prvo hipotezo in trdimo, da je kupcem zelo pomembno spoštovanje dobavnih rokov in kompletnost dobave za izdelke (Tabeli 18 in 19).

*Tabela 18: Opisne statistike (hipoteza 1)*

	N	PV	SO	SN
Pomembnost - 4. Dobava pošiljke ob dogovorjenem roku	33	4,97	0,174	0,030
Pomembnost - 5. Kompletnost dobav	33	4,97	0,174	0,030

N – število, PV – povprečna vrednost, SO – standardni odklon, SN – standardna napaka povprečja

*Tabela 19: T-test za en vzorec (hipoteza 1)*

	Testna vrednost = 3					
	95 % Interval zaupanja					
	t	df	Stat. (2.sm)	zn. Razlika povprečju	v Spodnji	Zgornji
Pomembnost - 4. Dobava pošiljke ob dogovorjenem roku	65,000	32	0,000	1,970	1,91	2,03
Pomembnost - 5. Kompletnost dobav	65,000	32	0,000	1,970	1,91	2,03

- **Druga hipoteza** se glasi: »Kupci so najmanj zadovoljni s spoštovanjem dobavnih rokov za izdelke.«

Glede na dobljene rezultate ocen vseh vrnjenih anketnih vprašalnikov in izračunanih povprečnih ocene zadovoljstva vseh dejavnikov lahko hipotezo zavrnemo. Najnižja povprečna ocena in s tem najmanjše zadovoljstvo je pri dejavniku cene orodij, in sicer 3,43. Kupci so zadovoljstvo s spoštovanjem dobavnih rokov za izdelke uvrstili na 8. mesto s povprečno oceno 3,97.

- **Tretja hipoteza** se glasi: »Večina kupcev meni, da smo pri spoštovanju dobavnih rokov za izdelke enaki oz. boljši kot konkurenca.«.

Kupci so ocenjevali podjetje v primerjavi s konkurenco po lestvici:

1. slabši,
2. enaki,
3. boljši.

Da smo slabši od konkurence, meni 37 % kupcev, ki so odgovorili na vprašanje. Da smo enaki kot konkurenca, meni 48,1 % kupcev, da pa smo boljši, meni 14,8 % kupcev. Da smo enaki ali boljši od konkurence meni torej 62,9 % kupcev. Z binomskim testom smo preverili, če lahko trdimo, da je ta delež statistično značilno višji od 50 %. Izkazalo se je, da kljub temu, da več kot polovica kupcev meni, da smo pri spoštovanju dobavnih rokov za izdelke enaki oz. boljši kot konkurenca, ni mogoče z vsaj 95 % gotovostjo trditi, da je ta delež višji od 50 % ( $p = 0,248$ ), tako da hipoteze ni mogoče sprejeti.

Opozoriti je potrebno, da zaradi majhnosti vzorca obstaja velika verjetnost napake drugega reda, kar pomeni, da ne dobimo statistično značilnega rezultata, kljub temu da razlike dejansko obstajajo. Rezultate binomskega testa je zato potrebno jemati z zadržkom, za bolj zanesljive rezultate pa bi potrebovali večji vzorec.

*Tabela 20: Binomski test (hipoteza 3)*

	Kategorija	N	Opazovan delež	Testni delež	Stat. zn. (2.sm)
<i>Dobava pošiljke ob dogovorjenem roku</i>	Skupina 1 Slabši od konkurence	10	0,37	0,50	0,248
	Skupina 2 Enaki ali boljši od konkurence	17	0,63		
	Skupina	27	1,00		

- **Četrta hipoteza** se glasi: »Pri večini dejavnikov poslovanja večina kupcev meni, da smo enaki ali boljši od konkurence.«.

Z binomskim testom sem za vsak dejavnik poslovanja preverila, če je delež kupcev, ki menijo, da smo boljši ali enaki kot konkurenca, statistično značilno višji od 50 %. Izkazalo se je, da večina (več kot 50 %) kupcev meni, da smo enaki ali boljši od konkurence pri kar 24 od 31 dejavnikov poslovanja, saj je pri teh dejavnikih delež kupcev, ki so odgovorili, da smo boljši oz. enaki od konkurence statistično značilno večji od 50 % ( $p < 0,05$ ) (Priloga 4).

Ker lahko trdimo, da pri večini dejavnikov poslovanja večina kupcev meni, da smo enaki ali boljši od konkurence, lahko četrto hipotezo sprejmemo.

## 6.7 Priporočila

Glede na celotne rezultate bi podala naslednja priporočila.

S podobo Kovinoplastike Lož d.d. so odjemalci zadovoljni, in to je potrebno obdržati tudi v prihodnje. Pri prodajnem in tehničnem osebju je potrebno malo več poudarka dati na dosegljivost in odzivnost osebja. Zaposleni v režiji bi morali imeti vsak svojega

nadomestnega sodelavca, da se v času odsotnosti lahko odjemalci obrnejo na njega. Telefoni ne smejo zvoniti v prazno, kar pomeni, da je potrebno narediti preusmeritve oziroma se morajo ostali sodelavci oglašati na telefon. Opomniki o odsotnosti morajo biti obvezno vklopljeni, da se kličeči lahko obrne na ostale.

Pri tržnem procesu imamo največ težav pri izpolnjevanju dobavnih rokov in completeness dobave. Dodatne varnostne zaloge bi bile v veliko pomoč pri izpolnjevanju dobavnih rokov in tudi pri completeness dobav. Pri več operacijah v proizvodnji se nekaj kosov izgubi, kar lahko pomeni, da do končne zaloge v skladišču dobimo premalo kosov. Kupec naroči določeno količino in ravno toliko jih želi tudi prejeti. V procesu proizvodnje bi bilo potrebno pogosteje spremljati odstotke izmeta na posamezne serije kosov, saj bi lahko tako prilagodili sistem in namesto potrebne količine za kupca izdelali odstotek več kosov in tako zagotovili zadostno količino na zalogi. Naj omenim še to, da je kupcu lažje prodati dvesto kosov več kot pa pošiljati petdeset kosov manj in se opravičevati ali ponovno proizvajati minimalne količine.

Z dodatnimi varnostnimi zalogami pri kosih, ki se konstantno prodajajo, bi prav tako rešili problem zamud in nepopolnih dobav. V proizvodnji so potrebni dodatni resursi, saj bi s tem lahko naredili več in hitreje. Sedaj se velikokrat zgodi, da imamo sestavne dele za izdelke pripravljene, pa jih nima kdo sestaviti oziroma zapakirati. Potrebno bi bilo poiskati nove, dodatne kooperante in dobavitelje, saj če smo odvisni samo od enega, lahko nastane velik problem, če gre na dopust oziroma če ga izgubimo. S tem, da bi imeli več dobaviteljev in kooperantov, bi lahko znižali ceno izdelkom in odpravili ozka grla kooperacije.

Odjemalci vedno bolj pritiskajo tudi na plačilne pogoje. Plačilna disciplina slovenskih kupcev je zelo slaba. V večini primerov je plačilni rok več kot devetdeset dni potem pa so še dodatne zamude. Kar pa se tiče tujih kupcev, ima večina kupcev plačilni rok trideset dni, z nekaj izjemami do šestdeset dni, in tudi nekaj takih je, ki plačujejo tudi prej. Pri oblikovanju plačilnih pogojev je pomembno, da vemo, s kakšnim kupcem imamo opravka, koliko kupca že poznamo, kakšen je njegov letni promet itd. S kupcem se je potrebno pogovoriti in se uskladiti tako, da je sprejemljivo za obe strani. Nobenega smisla nima, da kupcu postavimo termin trideset dni, če že vnaprej vemo, da bo plačal v šestdesetih dneh ali še kasneje. Smiselno je razmišljati v smeri zniževanja plačilnih pogojev z možnostjo dodatnih popustov pri plačilu, tako da denar hitreje dobimo in ga lahko investiramo naprej.

Pri prodajnem programu bi bilo potrebno več pozornosti nameniti kakovosti izdelkov. Predlagam poostreitev kontrole v proizvodnih procesih. Zahtevnejše operacije naj izvajajo samo usposobljeni in poučeni zaposleni, saj le-ti vedo, kaj je za odjemalca ustrezno. Kontrola na kritičnih pozicijah naj se izvaja pogosteje. Glede napak naj bodo obveščeni tudi ostali zaposleni in ne samo delavec, ki je delal določeno operacijo. Poostriti je potrebno tudi vhodno kontrolo, saj če je že surovina slaba, ne moremo izdelati ustreznih kosov. Nastavitve parametrov v proizvodnji so tudi pomemben dejavnik za zagotavljanje kakovosti.

Storitve za odjemalce komponent predstavljajo največje nezadovoljstvo. Velikokrat dobimo zavrnjene ponudbe zaradi visokih cen orodij. Kovinoplastika Lož ima v podjetju oddelek Orodjarna, kjer pa so cene orodij previsoke, da bi lahko z njimi pridobili nove posle. Čeravno že pride do ugodne ponudbe in se kupec odloči za izdelavo orodja pri nas, pa se velikokrat zatakne tudi pri rokih izdelave tako orodja kot tudi prvih vzorcev. Zakaj so

cene orodij previsoke in dobavni roki predolgi za kupce komponent (to so kupci, ki jih pridobimo v podjetje v Profitnem centru Okovje), za ostale kupce, katere pa ima Orodjarna od zunaj, pa sprejemljivi, je vprašanje, ki si ga zastavljamo v PC Okovje? Ali ne znamo izbrati pravih kupcev ali je to samo problem internega poslovanja. Interno poslovanje med Profitnimi centri mora biti predmet natančnejše analize in postavitve aktivnosti za izboljšanje stanja. Notranje projekte bi morali že sistemsko planirati in izdelovati hitreje in ugodneje, saj na trgu nastopamo kot enotno podjetje Kovinoplastika Lož d.d.. Trenutno se poslužujemo zunanjih izvajalcev izdelave orodji, saj so cene tudi do dvakrat ugodnejše in roki izdelav bistveno krajši.

Odločitev o ponovnem nakupu in priporočila našega podjetja tudi ostalim je pozitivno za Kovinoplastiko Lož d.d. Da bi lažje primerjali rezultate in ugotavljali trend zadovoljstva, bi podjetju predlagala, da se ankete o zadovoljstvu kupcev pošiljajo vsaj na 2 do 3 leta in da se v prihodnje oblikuje še spletno različico ankete.

## **SKLEP**

Medorganizacijsko trženje je kompleksen proces, saj tako na nabavni kot na prodajni strani sodeluje veliko število ljudi. Korekten in kakovosten odnos med vsemi deležniki je tako podlaga za uspešno poslovanje.

Vsako podjetje si prizadeva, da zadovolji svoje odjemalce na najboljši možen način, zato mora imeti pozitivne odnose do njih. To dosežejo, kadar odjemalce spoznajo do potankosti in tako zadovoljijo njihove potrebe, želje in pričakovanja. Na trgu je vedno več izdelkov, s tem pa tudi odjemalci postajajo vedno bolj zahtevni. Podjetja morajo nenehno iskati najboljše načine za zadovoljitev svojih odjemalcev. Vse se začne že pri prvem stiku s kupcem in našo pripravljenostjo pomagati in prisluhniti njegovim željam. Zaradi velike konkurence danes odjemalcu nista pomembna le cena in kakovost, ampak vrsta drugih dejavnikov. Da bi podjetje lahko prepoznalo potrebe svojih odjemalcev, je nujno potrebno, da se ukvarja z raziskavo trga in spremlja njihovo zadovoljstvo.

Zadovoljstvo odjemalcev lahko merimo na več načinov. Za svojo magistrsko delo sem izbrala anketni vprašalnik, ki sem ga prilagodila glede na dane okoliščine (stroške, namen in cilj magistrskega dela). S pomočjo omenjenega anketnega vprašalnika sem ugotavljala pomembnost posameznih dejavnikov za odjemalce ter njihovo zadovoljstvo z njimi v našem podjetju. V zadnjem delu sem ugotavljala zadovoljstvo z nami v primerjavi s konkurenco.

Posamezna področja in kupci, kjer so potrebne postopne spremembe in izboljšave, so podrobneje izpostavljena med analizo. V sklepu pa bi navedla še nekaj ugotovitev, katere so podlaga za korektivne aktivnosti. Pri tem bi želela še enkrat opozoriti, da slabše ocenjena področja zaenkrat še na izkazujejo alarmantnega stanja. V primeru, da v prihodnje ne bomo izvedli ustreznih korektivnih aktivnosti, pa lahko raven zadovoljstva kupcev pade.

Analiza odgovorov kaže, da so odjemalcem pomembni predvsem dejavniki, kot so kakovost in dobavni roki za izdelke, vzorce in orodja. Najmanj pomembna se jim zdi urejenost poslovnih prostorov in urejenost sodelavcev.

Analiza odgovorov zadovoljstva je pokazala tudi, da so kupci pretežno zadovoljni z našim podjetjem. To dokazuje tudi to, da so skoraj vsi kupci pripravljeni na ponovne nakupe v

našem podjetju in bi naše podjetje priporočili tudi ostalim. Največje število nezadovoljnih odjemalcev je pokazala anketa pri dejavnikih, kot so dobave pošiljk v dogovorjenih rokih, kompletnost dobave, dobavni roki za izdelke, cene orodij, dobave vzorcev v dogovorjenem roku in dobava prve serije v dogovorjenem roku. Ravno to so problemi, s katerimi se srečujem pri svojem delu in moj namen je bil pokazati, da moramo na teh stvareh nekaj spremeniti. Dodatne varnostne zaloge bi bile v veliko pomoč pri izpolnjevanju dobavnih rokov. Potrebni so dodatni resursi v proizvodnji, saj bi s tem lahko naredili več in hitreje. Sedaj se velikokrat zgodi, da imamo sestavne dele za izdelke pripravljene, pa jih nima kdo sestaviti oziroma zapakirati. Potrebno bi bilo poiskati nove, dodatne kooperante in dobavitelje, saj če smo odvisni samo od enega, lahko nastane velik problem, če gre na dopust oziroma če ga izgubimo. S tem, da bi imeli več dobaviteljev in kooperantov, bi lahko znižali ceno izdelkom in odpravili ozka grla kooperacije.

Najšibkejša točka so storitve, kjer bo potrebno v prihodnje nameniti največ pozornosti. Med Profitnimi centri znotraj podjetja, ne sme biti rivalstva, temveč je potrebno stopiti skupaj in skrbeti za vse kupce, saj je Kovinoplastika Lož podjetje, ki nastopa na trgu.

Čeprav so rezultati ankete o zadovoljstvu kupcev pomemben pokazatelj uspešnosti poslovanja, se podjetje ne sme zanašati samo nanje. Tovrstne ankete podjetju ne dajejo dovolj poglobljenih informacij o kupcih, ki so podjetju potrebne za nadaljnje poslovanje. Iz takih anket ni razvidno, kaj si kupec resnično želi, kaj ga natančno moti, rezultati pa so lahko tudi kot samo še en izpolnjen vprašalnik, samo da se je kupec odzval na našo prošnjo.

Za rast zadovoljstva v prihodnje prav gotovo ni dovolj kupce zgolj povprašati po njihovem zadovoljstvu, ampak je potrebno izboljšave na omenjenih področjih izpeljati v praksi. Pravilne spremembe in izboljšave, izvedene na podlagi podanega (ne)zadovoljstva kupcev, bodo v največji meri omogočile visoko stopnjo odzivnosti naših kupcev na tovrstna raziskovanja v prihodnje. Vsekakor je potrebno z vsemi našimi odjemalci veliko komunicirati, jih vključevati v naše poslovanje in jim prisluhniti, saj le tako lahko dobimo bolj oprijemljive podatke in se kupcem še bolj približamo.

Podatki, pridobljeni v raziskavi, bodo v prihodnje služili kot osnova za oceno, ali zadovoljstvo z nami raste ali upada, katera področja bo potrebno še izboljšati ter kateri kupci so spremenili mnenje o zadovoljstvu z nami.

## LITERATURA IN VIRI

1. Anderson, E. W., & Fornell, C. (1994). A customer satisfaction research prospectus. V Richard L. O. and Roland T. R. (Eds.), *Service quality: New Directions in Theory and Practice*. Sage Publications, 241–267.
2. Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehman, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden: *Journal of Marketing*, 58(3), 53–66.
3. Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M.S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71–84.
4. Brooks, R. (1995). *Customer Satisfaction Research*. Amsterdam: Esomar.
5. Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing*. Great Britain: Biddles Ltd.
6. Coleys, S., & Gokey, C.T. (2002). Customer retention is not enough. *The McKinsey Quarterly*, 2, 80–89.
7. Corey, E. R. (1991). *Industrial Marketing: Cases and Concepts* (4<sup>th</sup> ed.). Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
8. Damijan, J., & Možina, S. (1999). *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Damijan, J. & Možina, S. (2002). *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Day, R. L., Klaus, G., Schaetzle, T., & Staubach, F. (1981). The Hidden Agenda of Consumer Complaining. *Journal of Retailing*, 57(3), 86–106.
11. Ekar, A. (2007). *Trženje na podlagi odnosov kot dejavnik internacionalizacije* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Ford, D., Pierre, B., Brown, S., Gadde, L. E., Hakansson, H., Naude, P., Ritter, T., & Snehota, I. (2002). *The Business Marketing Course*. England: John Wiley & Sons Ltd.
13. Ford, I. D. (2004). The IMP Group and International Marketing. *International Marketing Review*, 21(2), 139–141.
14. Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review* 4(1), 1–24.
15. Gordon, H. I. (1998). *Relationship Marketing New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*. Toronto: John Wiley & Sons.
16. Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing - Marketing Management, Relationship Strategy and CRM Approaches for ne Network Economy* (2<sup>nd</sup> ed.). Oxford: Butterworth Heineman.
17. Hallen, L., & Sandström, M. (1991). Relationships atmosphere in international business. V S. J. Paliwoda (ur.), *New Perspective of International Marketing*, (str. 108-125). London: Routledge.
18. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing: A decision-oriented approach* (3<sup>rd</sup> ed.). Harlow: Prentice Hall.
19. Henard, D. H. & Szymanski, D. M. (2001). Why some products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, 38(3), 362–375 .
20. Hoffman, K. D. (2005). *Marketing Principles and Best Practices* (3<sup>rd</sup> ed.). Mason Ohio: South Western Thomson Learning.
21. Hutt, M., & Speh, T. W. (2001). *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Oranizational Markets* (7<sup>th</sup> ed.). Mason (Ohio): Thomson/South-Western Corp.

22. Hutt, M. & Speh, T. W. (2004). *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets* (8<sup>th</sup> ed.). Mason (Ohio): Thomson/South-Western Corp.
23. Hutt, M. & Speh, T. W. (2007). *Business marketing management: B2B*. Mason, (Ohio): South Western Thomson Learning.
24. Jain, S. (2001). *International Marketing* (6<sup>th</sup> ed. ). Cincinnati: South-Western.
25. Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). Why Satisfied Customers defect. *Harvard Business Review*, 73(11/12), 88–99.
26. Kavran, T. (2001). Kažipot do zadovoljnega kupca. *Zbornik prispevkov 6. Marketinške konference, Portorož 2001* (str. 270–273). Ljubljana: Časnik finance, Društvo za marketing Slovenije.
27. Kolar, T. (2003). *Zadovoljstvo porabnikov s klicnimi centri – konceptualni model in empirična preverba*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Kolar, A., Snoj, B., & Kolar, T. (2000). *Kako ugotavljati in izboljševati zadovoljstvo kupcev* (delovno gradivo za seminar). Maribor: Društvo ekonomistov.
29. Kotler, P. (1987). *Marketing (An introduction)*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
30. Kotler, P. (1996). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
31. Kotler, P. (2000). *Marketing Management* (The Millennium Edition, *International Edition*). New Jersey: Prentice Hall.
32. Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
33. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (enajsta izdaja). Ljubljana: GV Založba.
34. Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
35. Kuhelj, A. D. (2002). *Povezanost med zadovoljstvom kupca in njegovo zvestobo prodajalni* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Kovinoplastika Lož d.d. (2010). *Letno poročilo Kovinoplastike Lož d.d.* (interno gradivo). Lož: Kovinoplastika Lož d.d.
37. Kovinoplastika Lož d.d. – O Kovinoplastiki Lož. Najdeno 18. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.kovinoplastika.si/o-kovinoplastiki-loz/predstavitev2/>
38. Leonidou, C. L., Palihawadana, D. & Theodosiou, M. (2006). An integrated model of the behavioural dimensions of industrial buyer-seller relationship. *European Journal of Marketing*, 40(1/2), 145–174.
39. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
40. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
41. Malovrh, M. & Valenčič, J. (1996). *Psihologija v trgovini*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
42. Možina, S. (2010). *Trg, trgovina in potrošnik*. Maribor: Založba Pivec.
43. Možina, S., Zupančič, V., & Štefančič-Pavlovič, T. (2002). *Vedenje potrošnikov*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
44. Mühlbacher, H., Leih, H. & Dahringer, L. (2006). *International Marketing: a global perspective* (3<sup>rd</sup> ed.) London: Thomson Learning.
45. Musek Lešnik, K. (2010) Merjenje zadovoljstva potrošnikov in napake pri njem. Najdeno 11. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si>.
46. Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction – A Behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.
47. Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469.



48. Pizam, A. & Ellis, T. (1999). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 326–339.
49. Poje, F. (2006). *Analiza dobičkonosnosti kupcev v Kovinoplastiki Lož d.d. – PC Okovje* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
51. Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV Založba.
52. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja* (druga dopolnjena izdaja). Ljubljana: GV Založba.
53. Potočnik, V. (2006). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
54. Snoj, B. (1998). *Managemenst storitev*. Koper: Visoka šola za management.
55. Snoj, B. & Gabrijan, V. (2006). *Zbrano gradivo pri predmetu Osnove marketinga* (1. del). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
56. Štefančič Pavlovič, T. (2001). *Zadovoljstvo potrošnikov kot osnova za uspešno poslovanje podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. Terpstra, V. & Sarathy, R. (1997). *International. Marketing* (7<sup>th</sup> ed.). Forth Worth: The Dryden Press.
58. Ule, M., & Kline, M. (1996). *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
59. Vavra, T. G. (1992). *Aftermarketing: How to Keep Customers for Life Trough Relationship Marketing*. New Your: Irwin.
60. Verk, E. (2000). *Proizvajalec pohištva zadovoljen kupec*. Ljubljana: Lesarska založba.
61. Woodruff, R. B. & Gardial, S. F. (1996). *Know Your Customer. New Approach to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Oxford: Blackwell Publishier Inc.
62. Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2000). *Services marketing: Intergrating customer focus across the firm*. US: McGraw-Hill.
63. Zupančič, V. & Gorenak, Š. (2008). *Trgovinsko poslovanje*. Celje: Visoka komercialna šola.

## **PRILOGE**

## **KAZALO PRILOG**


Priloga 1: Anketni vprašalnik .....	1
Priloga 2: Frekvenčne porazdelitve spremenljivk, ki merijo pomembnost dejavnikov .....	5
Priloga 3: Frekvenčne porazdelitve spremenljivk, ki merijo zadovoljstvo z dejavniki.....	7
Priloga 4: Binomski test .....	10




## Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Prosim vas, da ocenite pomembnost posameznik dejavnikov in zadovoljstvo pri sodelovanju s Kovinoplastiko Lož d.d..

 <b>KOVINOPLASTIKA LOŽ</b>	
<b>POMEMBNOST DEJAVNIKOV ZA KUPCE</b>	
VAŠA OCENA PODJETJA (1-najmanj pomembno, 5 najbolj pomembno)	
1. Urejenost sodelavcev	
2. Urejenost poslovnih prostorov	
3. Dosedanje izkušnje z našim podjetjem	
<b>ZADOVOLJSTVO S PRODAJNIM OSEBJEM IN TEHNIČNO PODPORO (1-najmanj pomembno, 5 najbolj pomembno)</b>	
1. Dosegljivost naših sodelavcev	
2. Vljudnost naših sodelavcev	
3. Telefonski razgovori z vami	
4. Informacijska podpora (baze, šifre..)	
5. Odzivnost prodajnega osebja	
6. Strokovnost prodajnega osebja	
7. Odzivnost tehničnega osebja	
8. Strokovnost tehničnega osebja	
9. Tehnična podpora (vzorci, meritve...)	
<b>ZADOVOLJSTVO S TRŽNIM PROCESOM (1-najmanj pomembno, 5 najbolj pomembno)</b>	
1. Odzivnost na povpraševanja	
2. Potrditve vaših naročil	
3. Dobavni roki za izdelke	
4. Dobava pošiljke ob dogovorjenem roku	
5. Kompletnost dobav	
6. Ustreznost plačilnih pogojev	
7. Reševanje vaših reklamacij	
8. Oblika in razumljivost dokumentov	
<b>ZADOVOLJSTVO S PRODAJNIM PROGRAMOM (1-najmanj pomembno, 5 najbolj pomembno)</b>	
1. Skladnost izdelkov s tehnično dokumentacijo	
2. Kakovost izdelkov	
3. Cene izdelkov	
4. Razmerje med ceno in kakovostjo	
5. Izboljšave izdelkov	
6. Razvoj novih izdelkov	
<b>ZADOVOLJSTVO S STORITVAMI (1-najmanj pomembno, 5 najbolj pomembno)</b>	
1. Izdelava orodij v dogovorjenem roku	

2. Cene orodij							
3. Dobava vzorcev v dogovorjenem roku							
4. Dobava prve serije v dogovorjenem roku							
5. Kompletnost ponudbe storitev							
	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Še kar zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	Ne morem oceniti	
<b>ZADOVOLJSTVO Z NAŠIM PODJETJEM</b>							
VAŠA OCENA KOVINOPLASTIKE LOŽ d.d.							
1. Urejenost sodelavcev							
2. Urejenost poslovnih prostorov							
3. Dosedanje izkušnje z našim podjetjem							
<b>ZADOVOLJSTVO S PRODAJNIM OSEBJEM IN TEHNIČNO PODPORO</b>							
1. Dosegljivost naših sodelavcev							
2. Vljudnost naših sodelavcev							
3. Telefonski razgovori z vami							
4. Informacijska podpora (baze, šifre..)							
5. Odzivnost prodajnega osebja							
6. Strokovnost prodajnega osebja							
7. Odzivnost tehničnega osebja							
8. Strokovnost tehničnega osebja							
9. Tehnična podpora (vzorci, meritve...)							
<b>ZADOVOLJSTVO S TRŽNIM PROCESOM</b>							
1. Odzivnost na povpraševanja							
2. Potrditve vaših naročil							
3. Dobavni roki za izdelke							
4. Dobava pošiljke ob dogovorjenem roku							
5. Kompletnost dobav							
6. Ustreznost plačilnih pogojev							
7. Reševanje vaših reklamacij							
8. Oblika in razumljivost dokumentov							
<b>ZADOVOLJSTVO S PRODAJNIM PROGRAMOM</b>							
1. Skladnost izdelkov s tehnično dokumentacijo							
2. Kakovost izdelkov							
3. Cene izdelkov							
4. Razmerje med ceno in kakovostjo							
5. Izboljšave izdelkov							
6. Razvoj novih izdelkov							
<b>ZADOVOLJSTVO S STORITVAMI</b>							
1. Izdelava orodij v dogovorjenem roku							
2. Cene orodij							
3. Dobava vzorcev v dogovorjenem roku							

4. Dobava prve serije v dogovorjenem roku						
5. Kompletnost ponudbe storitev						

	Boljši	Enak	Slabši	Ne morem oceniti
--	--------	------	--------	------------------

**PRIMERJAVA S KONKURENCO**

VAŠA OCENA KOVINOPLASTIKE LOŽ d.d.

1. Urejenost sodelavcev				
2. Urejenost poslovnih prostorov				
3. Dosedanje izkušnje z našim podjetjem				

**ZADOVOLJSTVO S PRODAJNIM OSEBJEM IN TEHNIČNO PODPORO**

1. Dosegljivost naših sodelavcev				
2. Vljudnost naših sodelavcev				
3. Telefonski razgovori z vami				
4. Informacijska podpora (baze, šifre..)				
5. Odzivnost prodajnega osebja				
6. Strokovnost prodajnega osebja				
7. Odzivnost tehničnega osebja				
8. Strokovnost tehničnega osebja				
9. Tehnična podpora (vzorci, meritve...)				

**ZADOVOLJSTVO S TRŽNIM PROCESOM**

1. Odzivnost na povpraševanja				
2. Potrditve vaših naročil				
3. Dobavni roki za izdelke				
4. Dobava pošiljke ob dogovorjenem roku				
5. Kompletnost dobav				
6. Ustreznost plačilnih pogojev				
7. Reševanje vaših reklamacij				
8. Oblika in razumljivost dokumentov				

**ZADOVOLJSTVO S PRODAJNIM PROGRAMOM**

1. Skladnost izdelkov s tehnično dokumentacijo				
2. Kakovost izdelkov				
3. Cene izdelkov				
4. Razmerje med ceno in kakovostjo				
5. Izboljšave izdelkov				
6. Razvoj novih izdelkov				

**ZADOVOLJSTVO S STORITVAMI**

1. Izdelava orodij v dogovorjenem roku				
2. Cene orodij				
3. Dobava vzorcev v dogovorjenem roku				

4. Dobava prve serije v dogovorjenem roku				
5. Kompletnost ponudbe storitev				

<b>PRIPOROČILA</b>	<b>DA</b>	<b>NE</b>
1. Priporočanje našega podjetja drugim		
2. Pripravljenost za nakup drugih/novih naših izdelkov		

Kaj lahko pohvalite?

Kaj predlagate da spremenimo,boljšamo?

Ime podjetja:	
Država:	
Dejavnost podjetja:	
Funkcija v podjetju:	
Spol:	
Starost:	



## Priloga 2: Frekvenčne porazdelitve spremenljivk, ki merijo pomembnost dejavnikov

		Ocena pomembnosti				
		Najmanj pomembno	2	3	4	Najbolj pomembno
<b>1. Urejenost sodelavcev</b>	N	9	24	0	0	0
	%	27,3	72,7	0	0	0
<b>2. Urejenost poslovnih prostorov</b>	N	24	9	0	0	0
	%	72,7	27,3	0	0	0
<b>3. Dosedanje izkušnje z našim podjetjem</b>	N	0	0	1	27	5
	%	0	0	3,0	81,8	15,2
<b>1. Dosegljivost naših sodelavcev</b>	N	0	0	12	20	1
	%	0	0	36,4	60,6	3,0
<b>2. Vljudnost naših sodelavcev</b>	N	0	8	8	16	1
	%	0	24,2	24,2	48,5	3,0
<b>3. Telefonski razgovori z vami</b>	N	0	10	18	4	1
	%	0	30,3	54,5	12,1	3,0
<b>4. Informacijska podpora (baze, šifre..)</b>	N	0	0	13	20	0
	%	0	0	39,4	60,6	0
<b>5. Odzivnost prodajnega osebja</b>	N	0	0	0	12	21
	%	0	0	0	36,4	63,6
<b>6. Strokovnost prodajnega osebja</b>	N	0	0	12	21	0
	%	0	0	36,4	63,6	0
<b>7. Odzivnost tehničnega osebja</b>	N	0	0	0	12	21
	%	0	0	0	36,4	63,6
<b>8. Strokovnost tehničnega osebja</b>	N	0	0	11	21	1
	%	0	0	33,3	63,6	3,0
<b>9. Tehnična podpora (vzorci, meritve...)</b>	N	0	6	18	8	1
	%	0	18,2	54,5	24,2	3,0
<b>1. Odzivnost na povpraševanja</b>	N	0	0	0	12	21
	%	0	0	0	36,4	63,6
<b>2. Potrditve vaših naročil</b>	N	2	22	9	0	0
	%	6,1	66,7	27,3	0	0
<b>3. Dobavni roki za izdelke</b>	N	0	0	6	10	17
	%	0	0	18,2	30,3	51,5
<b>4. Dobava pošiljke ob dogovorjenem roku</b>	N	0	0	0	1	32
	%	0	0	0	3,0	97,0
<b>5. Kompletnost dobav</b>	N	0	0	0	1	32
	%	0	0	0	3,0	97,0
<b>6. Ustreznost plačilnih pogojev</b>	N	0	6	8	19	0
	%	0	18,2	24,2	57,6	0
<b>7. Reševanje vaših reklamacij</b>	N	0	0	0	10	23
	%	0	0	0	30,3	69,7
<b>8. Oblika in razumljivost dokumentov</b>	N	0	15	18	0	0
	%	0	45,5	54,5	0	0

se nadaljuje

nadaljevanje

		Ocena pomembnosti				
		Najmanj pomembno	2	3	4	Najbolj pomembno
<b>1. Skladnost izdelkov s tehnično dokumentacijo</b>	N	0	0	0	20	13
	%	0	0	0	60,6	39,4
<b>2. Kakovost izdelkov</b>	N	0	0	0	0	33
	%	0	0	0	0	100,0
<b>3. Cene izdelkov</b>	N	0	0	20	13	0
	%	0	0	60,6	39,4	0
<b>4. Razmerje med ceno in kakovostjo</b>	N	0	0	32	1	0
	%	0	0	97,0	3,0	0
<b>5. Izboljšave izdelkov</b>	N	0	0	14	19	0
	%	0	0	42,4	57,6	0
<b>6. Razvoj novih izdelkov</b>	N	0	0	12	21	0
	%	0	0	36,4	63,6	0
<b>1. Izdelava orodij v dogovorjenem roku</b>	N	0	0	0	10	23
	%	0	0	0	30,3	69,7
<b>2. Cene orodij</b>	N	0	0	10	23	0
	%	0	0	30,3	69,7	0
<b>3. Dobava vzorcev v dogovorjenem roku</b>	N	0	0	0	17	16
	%	0	0	0	51,5	48,5
<b>4. Dobava prve serije v dogovorjenem roku</b>	N	0	0	0	17	16
	%	0	0	0	51,5	48,5
<b>5. Kompletnost ponudbe storitev</b>	N	0	12	20	1	0
	%	0	36,4	60,6	3,0	0

### Priloga 3: Frekvenčne porazdelitve spremenljivk, ki merijo zadovoljstvo z dejavniki

		Ocena zadovoljstva					
		Zelo nezadovoljen	2	3	4	Zelo zadovoljen	Brez odgovora
<b>1. Urejenost sodelavcev</b>	N	0	0	0	2	14	17
	%	0	0	0	6,1	42,4	51,5
	veljaven %	0	0	0	12,5	87,5	
<b>2. Urejenost poslovnih prostorov</b>	N	0	0	1	3	13	16
	%	0	0	3,0	9,1	39,4	48,5
	veljaven %	0	0	5,9	17,6	76,5	
<b>3. Dosedanje izkušnje z našim podjetjem</b>	N	0	0	2	4	16	11
	%	0	0	6,1	12,1	48,5	33,3
	veljaven %	0	0	9,1	18,2	72,7	
<b>1. Dosegljivost naših sodelavcev</b>	N	0	0	1	11	21	0
	%	0	0	3,0	33,3	63,6	0
	veljaven %	0	0	3,0	33,3	63,6	
<b>2. Vljudnost naših sodelavcev</b>	N	0	0	0	8	24	1
	%	0	0	0	24,2	72,7	3,0
	veljaven %	0	0	0	25,0	75,0	
<b>3. Telefonski razgovori z vami</b>	N	0	0	0	5	25	3
	%	0	0	0	15,2	75,8	9,1
	veljaven %	0	0	0	16,7	83,3	
<b>4. Informacijska podpora (baze, šifre..)</b>	N	0	0	0	7	23	3
	%	0	0	0	21,2	69,7	9,1
	veljaven %	0	0	0	23,3	76,7	
<b>5. Odzivnost prodajnega osebja</b>	N	0	0	1	9	23	0
	%	0	0	3,0	27,3	69,7	0
	veljaven %	0	0	3,0	27,3	69,7	
<b>6. Strokovnost prodajnega osebja</b>	N	0	0	0	6	23	4
	%	0	0	0	18,2	69,7	12,1
	veljaven %	0	0	0	20,7	79,3	
<b>7. Odzivnost tehničnega osebja</b>	N	0	0	1	5	15	12
	%	0	0	3,0	15,2	45,5	36,4
	veljaven %	0	0	4,8	23,8	71,4	
<b>8. Strokovnost tehničnega osebja</b>	N	0	0	1	2	16	14
	%	0	0	3,0	6,1	48,5	42,4
	veljaven %	0	0	5,3	10,5	84,2	
<b>9. Tehnična podpora (vzorci, meritve...)</b>	N	0	0	1	2	18	12
	%	0	0	3,0	6,1	54,5	36,4
	veljaven %	0	0	4,8	9,5	85,7	
<b>1. Odzivnost na povpraševanja</b>	N	0	0	0	5	18	10
	%	0	0	0	15,2	54,5	30,3
	veljaven %	0	0	0	21,%	78,3	

se nadaljuje

nadaljevanje

		Ocena zadovoljstva					
		Zelo nezadovoljen	2	3	4	Zelo zadovoljen	Brez odgovora
<b>2. Potrditve vaših naročil</b>	N	0	0	3	7	21	2
	%	0	0	9,1	21,2	63,6	6,1
	veljaven %	0	0	9,7	22,6	67,7	
<b>3. Dobavni roki za izdelke</b>	N	0	3	7	6	16	1
	%	0	9,1	21,2	18,2	48,5	3,0
	veljaven %	0	9,4	21,9	18,8	50,0	
<b>4. Dobava pošiljke ob dogovorjenem roku</b>	N	0	5	5	8	14	1
	%	0	15,2	15,2	24,2	42,4	3,0
	veljaven %	0	15,6	15,6	25,0	43,8	
<b>5. Kompletnost dobav</b>	N	0	5	7	8	12	1
	%	0	15,2	21,2	24,2	36,4	3,0
	veljaven %	0	15,6	21,9	25,0	37,5	
<b>6. Ustreznost plačilnih pogojev</b>	N	0	1	8	10	6	8
	%	0	3,0	24,2	30,3	18,2	24,2
	veljaven %	0	4,0	32,0	40,0	24,0	
<b>7. Reševanje vaših reklamacij</b>	N	0	0	3	13	14	3
	%	0	0	9,1	39,4	42,4	9,1
	veljaven %	0	0	10,0	43,3	46,7	
<b>8. Oblika in razumljivost dokumentov</b>	N	0	0	1	16	15	1
	%	0	0	3,0	48,5	45,5	3,0
	veljaven %	0	0	3,1	50,0	46,9	
<b>1. Skladnost izdelkov s tehnično dokumentacijo</b>	N	0	0	1	10	16	6
	%	0	0	3,0	30,3	48,5	18,2
	veljaven %	0	0	3,7	37,0	59,3	
<b>2. Kakovost izdelkov</b>	N	0	0	4	13	11	5
	%	0	0	12,1	39,4	33,3	15,2
	veljaven %	0	0	14,3	46,4	39,3	
<b>3. Cene izdelkov</b>	N	0	0	10	14	4	5
	%	0	0	30,3	42,4	12,1	15,2
	veljaven %	0	0	35,7	50,0	14,3	
<b>4. Razmerje med ceno in kakovostjo</b>	N	0	0	6	15	6	6
	%	0	0	18,2	45,5	18,2	18,2
	veljaven %	0	0	22,	55,6	22,2	
<b>5. Izboljšave izdelkov</b>	N	0	0	1	15	7	10
	%	0	0	3,0	45,5	21,2	30,3
	veljaven %	0	0	4,3	65,2	30,4	
<b>6. Razvoj novih izdelkov</b>	N	0	0	2	11	9	11
	%	0	0	6,1	33,3	27,3	33,3
	veljaven %	0	0	9,1	50,0	40,9	
<b>1. Izdelava orodij v dogovorjenem roku</b>	N	0	1	4	6	2	20
	%	0	3,0	12,1	18,2	6,1	60,6
	veljaven %	0	7,7	30,8	46,2	15,4	

se nadaljuje

## nadaljevanje

		Ocena zadovoljstva					
		Zelo nezadovoljen	2	3	4	Zelo zadovoljen	Brez odgovora
<b>2. Cene orodij</b>	N	0	3	4	5	2	19
	%	0	9,1	12,1	15,2	6,1	57,6
	veljaven %	0	21,4	28,6	35,7	14,3	
<b>3. Dobava vzorcev v dogovorjenem roku</b>	N	0	3	3	5	2	20
	%	0	9,1	9,1	15,2	6,1	60,6
	veljaven %	0	23,1	23,1	38,5	15,4	
<b>4. Dobava prve serije v dogovorjenem roku</b>	N	0	3	3	6	2	19
	%	0	9,1	9,1	18,2	6,1	57,6
	veljaven %	0	21,4	21,4	42,9	14,3	
<b>5. Kompletnost ponudbe storitev</b>	N	0	1	3	8	3	18
	%	0	3,0	9,1	24,2	9,1	54,5
	veljaven %	0	6,7	20,0	53,3	20,0	

## Priloga 4: Binomski test

### Binomski test (podjetje kot celota)

	Kategorija	N	Opazovan delež	Testni delež	Stat. zn. (2.sm)
<b>1. Urejenost sodelavcev</b>	Slabši kot konkurenca	0	0,00	0,50	0,000
	Boljši ali enaki kot konkurenca	14	1,00		
	Skupaj	14	1,00		
<b>2. Urejenost poslovnih prostorov</b>	Slabši kot konkurenca	0	0,00	0,50	0,000
	Boljši ali enaki kot konkurenca	15	1,00		
	Skupaj	15	1,00		
<b>3. Dosedanje izkušnje z našim podjetjem</b>	Slabši kot konkurenca	0	0,00	0,50	0,000
	Boljši ali enaki kot konkurenca	19	1,00		
	Skupaj	19	1,00		

### Binomski test (prodajno osebje in tehnična podpora)

	Kategorija	N	Opazovan delež	Testni delež	Stat. zn. (2.sm)
<b>1. Dosegljivost naših sodelavcev</b>	Slabši kot konkurenca	1	0,03	0,50	0,000
	Boljši ali enaki kot konkurenca	29	0,97		
	Skupaj	30	1,00		
<b>2. Vljudnost naših sodelavcev</b>	Slabši kot konkurenca	1	0,03	0,50	0,000
	Boljši ali enaki kot konkurenca	28	0,97		
	Skupaj	29	1,00		
<b>3. Telefonski razgovori z vami</b>	Slabši kot konkurenca	1	0,03	0,50	0,000
	Boljši ali enaki kot konkurenca	28	0,97		
	Skupaj	29	1,00		
<b>4. Informacijska podpora (baze, šifre..)</b>	Slabši kot konkurenca	1	0,03	0,50	0,000
	Boljši ali enaki kot konkurenca	28	0,97		
	Skupaj	29	1,00		
<b>5. Odzivnost prodajnega osebja</b>	Slabši kot konkurenca	1	0,03	0,50	0,000
	Boljši ali enaki kot konkurenca	29	0,97		
	Skupaj	30	1,00		
<b>6. Strokovnost prodajnega osebja</b>	Slabši kot konkurenca	1	0,03	0,50	0,000
	Boljši ali enaki kot konkurenca	28	0,97		
	Skupaj	29	1,00		
<b>7. Odzivnost tehničnega osebja</b>	Slabši kot konkurenca	0	0,00	0,50	0,000
	Boljši ali enaki kot konkurenca	21	1,00		
	Skupaj	21	1,00		
<b>8. Strokovnost tehničnega osebja</b>	Slabši kot konkurenca	0	0,00	0,50	0,000
	Boljši ali enaki kot konkurenca	21	1,00		
	Skupaj	21	1,00		

se nadaljuje

nadaljevanje

	Kategorija	N	Opazovan delež	Testni delež	Stat. zn. (2.sm)
<b>9. Tehnična podpora (vzorci, meritve...)</b>	Slabši kot konkurenca	0	0,00	0,50	0,000
	Boljši ali enaki kot konkurenca	20	1,00		
	Skupaj	20	1,00		

Binomski test (tržni proces)

	Kategorija	N	Opazovan delež	Testni delež	Stat. zn. (2.sm)
<b>1. Odzivnost na povpraševanja</b>	Slabši kot konkurenca	3	0,14	0,50	0,001
	Boljši ali enaki kot konkurenca	19	0,86		
	Skupaj	22	1,00		
<b>2. Potrditve vaših naročil</b>	Slabši kot konkurenca	5	0,19	0,50	0,002
	Boljši ali enaki kot konkurenca	22	0,81		
	Skupaj	27	1,00		
<b>3. Dobavni roki za izdelke</b>	Slabši kot konkurenca	11	0,41	0,50	0,442
	Boljši ali enaki kot konkurenca	16	0,59		
	Skupaj	27	1,00		
<b>4. Dobava pošiljke ob dogovorjenem roku</b>	Slabši kot konkurenca	10	0,37	0,50	0,248
	Boljši ali enaki kot konkurenca	17	0,63		
	Skupaj	27	1,00		
<b>5. Kompletnost dobav</b>	Slabši kot konkurenca	11	0,41	0,50	0,442
	Boljši ali enaki kot konkurenca	16	0,59		
	Skupaj	27	1,00		
<b>6. Ustreznost plačilnih pogojev</b>	Slabši kot konkurenca	3	0,13	0,50	0,000
	Boljši ali enaki kot konkurenca	20	0,87		
	Skupaj	23	1,00		
<b>7. Reševanje vaših reklamacij</b>	Slabši kot konkurenca	1	0,04	0,50	0,000
	Boljši ali enaki kot konkurenca	23	0,96		
	Skupaj	24	1,00		
<b>8. Oblika in razumljivost dokumentov</b>	Slabši kot konkurenca	1	0,04	0,50	0,000
	Boljši ali enaki kot konkurenca	25	0,96		
	Skupaj	26	1,00		

Binomski test (prodajni program)

	Kategorija	N	Opazovan delež	Testni delež	Stat. zn. (2.sm)
<b>1. Skladnost izdelkov s tehnično dokumentacijo</b>	Slabši kot konkurenca	1	0,05	0,50	0,000
	Boljši ali enaki kot konkurenca	21	0,95		
	Skupaj	22	1,00		
<b>2. Kakovost izdelkov</b>	Slabši kot konkurenca	3	0,11	0,50	0,000

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>2. Kakovost izdelkov</b>	Slabši kot konkurenca	3	0,11	0,50	0,000
	Boljši ali enaki kot konkurenca	24	0,89		
	Skupaj	27	1,00		
<b>3. Cene izdelkov</b>	Slabši kot konkurenca	7	0,26	0,50	0,019
	Boljši ali enaki kot konkurenca	20	0,74		
	Skupaj	27	1,00		
<b>4. Razmerje med ceno in kakovostjo</b>	Slabši kot konkurenca	1	0,04	0,50	0,000
	Boljši ali enaki kot konkurenca	25	0,96		
	Skupaj	26	1,00		
<b>5. Izboljšave izdelkov</b>	Slabši kot konkurenca	1	0,04	0,50	0,000
	Boljši ali enaki kot konkurenca	22	0,96		
	Skupaj	23	1,00		
<b>6. Razvoj novih izdelkov</b>	Slabši kot konkurenca	1	0,05	0,50	0,000
	Boljši ali enaki kot konkurenca	20	0,95		
	Skupaj	21	1,00		

#### Binomski test (storitve)

	Kategorija	N	Opazovan delež	Testni delež	Stat. zn. (2.sm)
<b>1. Izdelava orodij v dogovorjenem roku</b>	Slabši kot konkurenca	3	0,21	0,50	0,057
	Boljši ali enaki kot konkurenca	11	0,79		
	Skupaj	14	1,00		
<b>2. Cene orodij</b>	Slabši kot konkurenca	4	0,29	0,50	0,180
	Boljši ali enaki kot konkurenca	10	0,71		
	Skupaj	14	1,00		
<b>3. Dobava vzorcev v dogovorjenem roku</b>	Slabši kot konkurenca	4	0,29	0,50	0,180
	Boljši ali enaki kot konkurenca	10	0,71		
	Skupaj	14	1,00		
<b>4. Dobava prve serije v dogovorjenem roku</b>	Slabši kot konkurenca	4	0,29	0,50	0,180
	Boljši ali enaki kot konkurenca	10	0,71		
	Skupaj	14	1,00		
<b>5. Kompletnost ponudbe storitev</b>	Slabši kot konkurenca	2	0,13	0,50	0,007
	Boljši ali enaki kot konkurenca	13	0,87		
	Skupaj	15	1,00		