UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

# TRŽNA NARAVNANOST, ZADOVOLJSTVO IN ZVESTOBA KUPCEV V IZBRANEM PODJETJU

Ljubljana, julij 2016

DRAŽEN LJUBANOVIČ

# IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Dražen Ljubanovič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Tržna naravnanost in zadovoljstvo ter zvestoba kupcev v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Tomažem Kolarjem,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____ Podpis študenta: _____

# KAZALO

**UVOD** ... 1
**1 TRŽNA NARAVNANOST** ... 4
1.1 Opredelitev tržne naravnanosti ... 4
1.2 Merjenje tržne naravnanosti ... 8
1.3 Povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetij ... 8
**2 ZADOVOLJSTVO IN ZVESTOBA KUPCEV** ... 10
2.1 Pričakovanja kupcev ... 11
2.2 Zadovoljstvo kupcev ... 13
2.3 Kakovost in zadovoljstvo ... 16
2.4 Vpliv zadovoljstva na zvestobo kupcev ... 18
2.5 Trženje na osnovi odnosov ... 22
2.6 Segmentacija kupcev ... 25
2.7 Nezadovoljstvo kupcev ... 28
2.8 Merjenje zadovoljstva kupcev ... 30
**3 PREDSTAVITEV PODJETJA IN RAZISKAVA O TRŽNI NARAVNANOSTI** 34
3.1 Predstavitev podjetja ... 34
3.2 Opredelitev problema raziskave o tržni naravnanosti podjetja ... 39
3.3 Namen in cilji raziskave ... 39
3.4 Metoda zbiranja podatkov in izvedba ankete ... 40
3.5 Rezultati raziskave ... 40
3.6 Ugotovitve raziskave in priporočila ... 43
**4 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU, ŽELJAH IN NAKUPNIH NAVADAH OBISKOVALCEV TRGOVIN** ... 45
4.1 Opredelitev problema raziskave ... 45
4.2 Namen in cilji raziskave ... 46
4.3 Metoda zbiranja podatkov in izvedba ankete ... 46
4.4 Rezultati raziskave ... 47
4.4.1 Kdo so kupci podjetja ... 48
4.4.2 Nakupovalne navade kupcev ... 49
4.4.3 Mnenje kupcev o maloprodajnih trgovinah ... 52
4.4.4 Izkušnje z blagovnimi znamkami podjetja ... 56
4.5 Ugotovitve raziskave in priporočila ... 57
**5 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU KUPCEV** ... 59
5.1 Opredelitev problema raziskave ... 59
5.2 Namen in cilji raziskave ... 60
5.3 Metoda zbiranja podatkov in izvedba ankete ... 60
5.4 Rezultati raziskave ... 61
5.5 Ugotovitve raziskave in priporočila ... 67
**6 UVEDBA KOMPLEMENTARNIH STORITEV – PROJEKT NAJBOLJŠEGA PONUDNIKA** ... 68

6.1 Predstavitev projekta najboljšega ponudnika storitev .....69
6.2 Prepoznavanje potreb kupcev .....71
6.3 Pridobivanje ponudnikov storitev .....71
6.4 Kontaktiranje kupcev in pridobivanje ocen o opravljenih storitvah .....72
6.5 Razlogi za izvedbo in finančna zahtevnost projekta .....73
6.6 Možnosti razvoja projekta in pomen za podjetje .....75
**SKLEP ..... 76**
**LITERATURA IN VIRI ..... 79**
**PRILOGE**

**KAZALO SLIK**

Slika 1: Model zadovoljstva kupcev ..... 13
Slika 2: Vpliv kakovosti, zadovoljstva in zvestobe na dobiček ..... 18
Slika 3: Ndubisijev model trženja na osnovi odnosov s kupci ..... 23
Slika 4: Splošni model trženja na osnovi odnosov s kupci ..... 24
Slika 5: Matrika riziko/dohodek za razvrščanje kupcev po pomembnosti ..... 26
Slika 6: Prodajni kanali podjetja ..... 35
Slika 7: Povprečne ocene strinjanja za vseh 12 trditev ..... 41
Slika 8: Zaželena oblika prejemanja obvestil o posebnih ponudbah (vsi trgi) ..... 49
Slika 9: Kateri dejavniki prepričajo kupca v nakup (vsi trgi) ..... 50
Slika 10: Področja, za katere bi želeli prejeti posebne ponudbe (vsi trgi) ..... 51
Slika 11: Vrste izdelkov kupljenih za otroke ..... 51
Slika 12: Delež anketirancev ki ima domače živali po državah (vsi trgi) ..... 52
Slika 13: Mnenje anketirancev o trgovini, prodajnem osebju in ponudbi (vsi trgi) ..... 53
Slika 14: Preference glede brezplačne storitve (vsi trgi) ..... 54
Slika 15: Razdelitev anketirancev glede na obisk in opravljen nakup v trgovini ..... 55
Slika 16: Razlogi za ponoven obisk trgovine ..... 55
Slika 17: Uporaba in zadovoljstvo z izdelki blagovne znamke posteljnega programa ..... 56
Slika 18: Uporaba in zadovoljstvo z izdelki blagovne za zdravje, šport in dobro počutje . 57
Slika 19: Razlogi nakupa po trgih ..... 62
Slika 20: Zadovoljstvo s kupljenim izdelkom po trgih ..... 63
Slika 21: Všečnost trgovine (vsi trgi) ..... 63
Slika 22: Mnenje o prodajnem osebju trgovin (vsi trgi) ..... 64
Slika 23: Predlogi uvrstitve novih izdelkov v ponudbo trgovine (vsi trgi) ..... 65
Slika 24: Razlog za izostanek ponovnega nakupa v eni od trgovin podjetja ..... 66
Slika 25: Razlog za ponoven obisk ene od trgovin podjetja (vsi trgi) ..... 66
Slika 26: Proces posredovanja storitev ..... 70
Slika 27: Povezave v storitveno – dobičkonosni verigi ..... 76

**KAZALO TABEL**

Tabela 1: Povezava med zadovoljstvom in zvestobo ..... 19
Tabela 2: Primerjava med tradicionalnim trženjem in trženjem na osnovi odnosov s kupci ..... 25
Tabela 3: Število prejetih anket po posameznih trgih ..... 47
Tabela 4: Število prejetih anket po trgih ..... 61
Tabela 5: Ocena prihodkov od članarin v prvih petih letih ..... 75

# UVOD

**Problematika.** V današnjem času ponudba presega povpraševanje, konkurenca na trgu je vse hujša, pojavljajo se nove tehnologije, novi, drugačni prodajni kanali. Tem trendom sledijo tudi kupci, ki hitro spreminjajo nakupovalne navade in se tako prilagajajo trgu. Današnji kupec je informiran, izbirčen, občutljiv in izkušen. Priznava samo rezultate in ne verjame na besedo (Širca, 2008).

Potrebe in pričakovanja kupcev se ves čas spreminjajo. Kupci zahtevajo vedno višje standarde, zato je nemogoče zadovoljiti vse njihove zahteve po popolnosti. Vsako podjetje na trgu ima svoje zahteve, izkušnje, obveznosti in odnose znotraj podjetja ter s kupci. Podjetje mora identificirati kupce, prepoznati njihove potrebe in pričakovanja ter meriti njihovo zaznavanje proizvoda ali blagovne znamke. Če podjetje pozna želje in potrebe svojih kupcev, laže predvidi popoln niz proizvodov in storitev (Koskela, 2002, str. 24). Zmagovita podjetja se osredotočajo predvsem na trge in odjemalce in ne zgolj na izdelke in stroške. Izredno pozorna so na kakovost in storitve, trudijo se, da izpolnijo ali presežejo pričakovanja odjemalcev (Kotler, 1996).

Na temo tržne naravnanosti podjetij je bilo opravljenih veliko raziskav, od katerih je velika večina dokazala pozitiven vpliv tržne naravnanosti na uspešnost poslovanja podjetij. V raziskavi, opravljeni v Sloveniji, na Madžarskem in Poljskem, so Hooley et al. (2000, str. 281) primerjali značilnosti podjetij z višjo stopnjo tržne naravnanosti s podjetji z nižjo stopnjo tržne naravnanosti. Ugotovili so, da so bolj tržno naravnana podjetja ne samo uspešnejša od manj tržno naravnanih po vseh vidikih merjenja uspešnosti, temveč tudi, da podjetja z višjo stopnjo tržne naravnanosti zasledujejo dolgoročne cilje, ki so povezani s krepitvijo tržnega položaja in rastjo, podjetja z nižjo stopnjo tržne naravnanosti pa se bolj osredotočajo na preživetje, zniževanje stroškov in cilje, povezane z branjenjem tržnega položaja. Nadalje avtorji ugotavljajo, da podjetja z višjo stopnjo tržne naravnanosti bolj merijo na celotni trg, kar je lahko posledica višje agresivnosti teh podjetij in njihove želje doseči vodilni položaj na trgu, hkrati pa ta podjetja tudi bolj prilagajajo izdelke in storitve različnim potrebam trga, svojo ponudbo pa diferencirajo bolj na podlagi kakovosti kot cene. Do podobnih ugotovitev so avtorji prišli tudi na podlagi analize podvzorca storitvenih podjetij (Hooley et al., 2003).

Pelham (2000, str. 48–67) v svoji raziskavi ugotavlja, da je tržna naravnanost eden pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja, bolj kot strategija, velikost podjetja ali značilnosti panoge. Najvplivnejši dejavniki uspešnosti podjetij so hiter odgovor na pritožbe kupcev, strategije na osnovi dodajanja vrednosti za kupce, hiter odziv na izzive konkurence in hitro zaznavanje sprememb v preferencah kupcev.

Danes, v hitro rastočem in konkurenčnem poslovnem svetu, je osrednji cilj podjetja ustvarjati dobiček. Tudi vse strategije trženja so usmerjene k rasti podjetja. Zadovoljstvo kupca, kakovost proizvoda ter trud za ohranjanje kupcev so globalni rezultati, ki imajo vpliv na vse organizacije. Veliko podjetij se je pripravljeno nenehno učiti, vrednotiti in izvrševati strategije trženja, ki so usmerjene v ohranjanje kupcev in povečevanje njihove vloge v poslovnem svetu, saj se to odraža v dobrih finančnih rezultatih podjetja. Kakovost in zadovoljstvo sta v tesni povezavi z odločitvami, ki jih bo kupec sprejel (s kupčevimi vedenjskimi namerami) – nakup in zvestoba blagovni znamki, delitev pozitivnih izkušenj z drugimi, zaupanje ali pa, nasprotno, pritožba in nezadovoljstvo (Fen & Lian, 2007, str. 59).

Za vsako podjetje je ključnega pomena, da zadovolji izražene potrebe, toda zgolj zadovoljevanje teh potreb kupcev je lahko za podjetje izjemno nevarno. Izražene potrebe in koristi kupcev so namreč lahko znane tudi konkurenčnim podjetjem. To vodi v situacijo, kjer različna podjetja ponujajo zelo podobne oziroma skoraj enake izdelke (Narver et al., 2004).

Da bi podjetje lahko zadovoljilo potrebe kupcev, tako izražene kot neizražene, mora te potrebe poznati. Podjetje mora biti v nenehnem stiku s svojimi kupci, mora znati prisluhniti njihovim željam in potrebam, saj lahko le zadovoljni kupci postanejo zvesti kupci.

Po raziskavah sodeč je privabljanje novih porabnikov od 5- do 10-krat dražje kot ukvarjanje z obstoječimi porabniki. Glede na Paretovo pravilo 80/20 80 % vsega prihodka ustvari 20 % porabnikov, nezadovoljen porabnik pa razširi vest o svojem nezadovoljstvu med 8–10 drugih oseb (Nematizadeh & Shahpanahi) (v Gilanina, Almani, Pournaseravni & Mousavian, 2011, str. 789). Zadovoljen porabnik je poglavitni dejavnik uspeha. Koristi zadovoljnih porabnikov se kažejo v pozitivnem govorjenju o podjetju, zvestobi, ponovnih nakupih in večji dobičkonosnosti podjetja. Ranibarian in Barari (v Gilaninia, 2011, str. 790) zadovoljstvo porabnika opredelita kot enega od bistvenih principov modernega trženja, tako je uspeh podjetja visoko odvisen od identificiranja in zadovoljevanja porabnikov potreb. A kljub navedenim dejstvom zadovoljstvo porabnikov ni zagotovilo za njihovo ohranjanje.

Podjetje, ki je predmet magistrskega dela, je eno vodilnih trgovskih podjetij na območju srednje in vzhodne Evrope na področju neposrednega trženja. V preteklosti je podjetje zaradi inovativnega trženjskega pristopa, odpiranja novih trgov, razvoja lastnih blagovnih znamk in uvajanja novih prodajnih kanalov ter ustvarjanja sinergij med le-temi beležilo nadpovprečno rast. V obdobju zadnjih nekaj let se je zaradi zasičenosti kupcev, vse večje konkurence in cenovnih vojn rast podjetja ustavila. Ker podjetju ni uspelo razviti dolgoročne konkurenčne prednosti, je konkurenca brez večjih težav kopirala način trženja, ponudbo izdelkov in prodajne kanale podjetja. Ustavitev rasti prodaje in posledično dobička je vodila k zmanjšanju inovativnosti podjetja in večji osredotočenosti na zniževanje stroškov.

**Namen.** Namen magistrskega dela je celovito proučiti teoretične prispevke s področja tržne naravnanosti podjetij, ugotoviti, zakaj je le-ta pomembna, kako jo je mogoče doseči in katere ovire je za to treba premagati. Preko poznavanja trenutnih potrošnikovih potreb in nakupnih navad je s poglobljenim opazovanjem obnašanja kupcev in ustvarjanjem tesnejšega odnosa z njimi mogoče ugotoviti bodoče potrošnikove potrebe. Ravno poznavanje sedanjih in bodočih potreb je osnova za razvoj novih, prilagojenih proizvodov in storitev, s katerimi podjetje lahko tudi v času ostre konkurence in popolne informiranosti ustvarja konkurenčne prednosti. Poznavanje želja in potreb kupcev ter zadovoljitev le-teh sta potreben, ne pa tudi zadosten pogoj za pridobitev zvestobe kupcev.

V empiričnem delu je namen dela na podlagi raziskave med vodstvenimi delavci ugotoviti, ali je podjetje tržno naravnano, in dodatno s pomočjo dveh neodvisnih anket prikazati, kdo so kupci podjetja, kakšne so njihove potrebe in zahteve, kako so zadovoljni s proizvodi in storitvami podjetja in kaj mora podjetje storiti, da si pridobi njihovo zvestobo. Poleg predstavitve analiz zbranih primarnih podatkov v tretji, četrti in peti točki naloge in iz teh izhajajočih priporočil v šesti točki predstavljam konkreten projekt, z uvedbo katerega bi podjetje svojo trenutno usmeritev bolj približalo trženjski naravnanosti.

**Cilji.** Cilj magistrske naloge je glede na teoretične in empirične rezultate navesti, na kakšen način mora podjetje spoznanja o potrošnikovih potrebah, nakupnih navadah in željah vključiti v dejansko poslovanje in poslovne procese podjetja, da bo postalo bolj tržno naravnano. Prvoten cilj je zadržati obstoječe kupce in jim povečati frekvenco nakupov z novimi in prilagojenimi proizvodi, v nadaljevanju pa uvesti komplementarne storitve, ki bodo podjetju zagotovile nove kupce ter posledično dolgoročno rast in razvoj. Temeljna domneva magistrskega dela je, da proučevano podjetje ni tržno naravnano, kar se kaže v tem, da:

- podjetje ne pozna želja in potreb svojih kupcev,
- ponudba izdelkov podjetja ne odseva želja in potreb kupcev,
- je podjetje kratkoročno naravnano s ciljem zniževanja stroškov in doseganja kratkoročnega dobička.

**Opredelitev metod dela.** Teoretični del magistrskega dela temelji na skrbnem pregledu znanstvene in raziskovalne literature različnih avtorjev s področja tržne naravnanosti, zadovoljevanja potreb, zadovoljstva in zvestobe kupcev. Uporabljena literatura je pretežno tuja in vključuje prispevke in članke novejših teoretičnih spoznanj z obravnavanih področij ter znanstvene revije s področja trženja. Poleg literature bom uporabil tudi znanje, pridobljeno na podiplomskem študiju mednarodne ekonomije, in znanje, ki sem ga pridobil kot vodja poslovne analitike in udeleženec interne marketinške akademije obravnavanega podjetja.

V empiričnem delu bom s pomočjo metode kvantitativnega raziskovanja opravil tri neodvisne raziskave v obliki strukturiranega vprašalnika. Prva bo opravljena med vodstvenimi delavci podjetja o tržni naravnanosti podjetja. Drugi dve bosta osredotočeni na zadovoljstvo in potrebe kupcev. Ena raziskava kupcev bo opravljena med obiskovalci maloprodajnih trgovin podjetja na trgih Slovenije, Hrvaške, Srbije in Litve. Pri drugi pa bodo preko telefona anketirani kupci iz baze podjetja na trgih Slovenije, Srbije in Litve. Na podlagi rezultatov vseh treh raziskav bom potrdil ali ovrgel temelje domneve o tržni naravnanosti podjetja. Pridobljene rezultate bom statistično obdelal s programoma SPSS in Excel.

**Struktura poglavij.** Vsebina magistrskega dela sestoji iz sedmih poglavij. Prva tri se nanašajo na teoretično opredelitev tržne naravnanosti, zadovoljstva in zvestobe potrošnikov ter predstavitev obravnavanega podjetja. Poglavja štiri, pet in šest zajemajo empirični del magistrskega dela, v sedmem pa je predstavljen projekt uvedbe komplementarnih storitev.

V prvem in drugem poglavju bom podal teoretične opredelitve najpomembnejših pojmov, ki jih preučujem v magistrskem delu. Najprej bom opredelil tržno naravnanost ter opisal pomembnost le-te za podjetje. V nadaljevanju bom opredelil zadovoljstvo potrošnika, povezavo le-tega s pričakovanji, kakovostjo ter zvestobo. V tretjem poglavju bom predstavil obravnavano podjetje ter empirično raziskavo o tržni naravnanosti podjetja. V četrtem in petem poglavju bom predstavil dve neodvisni empirični raziskavi o zadovoljstvu, željah in potrebah potrošnikov. Za vsako od raziskav bom navedel raziskovalni načrt, opisal način izvedbe raziskave ter predstavili rezultate raziskave. V šestem poglavju bom s ciljem razvoja dolgoročne konkurenčne prednosti predstavil projekt komplementarnih storitev, ki bi podjetju lahko zagotovil nove kupce ter posledično pripomogel k dolgoročni rasti in razvoju podjetja. V zaključku dela bom podal končne ugotovitve in priporočila za bodoče usmeritve podjetja s ciljem uspešnega dolgoročnega poslovanja.

# 1 TRŽNA NARAVNANOST

## 1.1 Opredelitev tržne naravnanosti

Podjetja lahko izbirajo med šestimi konkurenčnimi naravnanostmi oziroma koncepti, kako bodo vodila svoje poslovanje (Kotler, 2004):

- proizvodna naravnanost,
- naravnanost k izdelku,
- prodajna naravnanost,
- tržna naravnanost,
- naravnanost h kupcu in
- naravnanost k družbeno odgovornemu trženju.

In prav tržna naravnanost je tista, ki se je iz osredotočenosti na izdelek (filozofija »naredi in prodaj«) preusmerila na kupce in njihove potrebe (filozofija »zaznaj in odzovi se«). Tržna naravnanost kot ena možnih naravnanosti podjetja na trg se je prvič pojavila nekje sredi 50. let prejšnjega stoletja (Kotler, 2004). Pravi razmah na področju strokovne literature glede tržne naravnanosti pa se je zgodil v 90. letih 20. stoletja.

Glede na to, iz čigavih potreb pretežno izhaja podjetje v svojem poslovanju, je možno poslovne naravnanosti razmejiti v dve temeljni skupini (Snoj & Gabrijan, 1998, str. 10):

- zaprte naravnanosti, pri katerih podjetje izhaja iz lastnih potreb (doseganje določenega obsega prodaje, dobička, kakovosti) in
- odprte naravnanosti, pri katerih podjetje v želji za zadovoljitev lastnih potreb upošteva potrebe okolja (kupcev, širše javnosti).

Po Kotlerju (2004, str. 19) je ključ za doseganje ciljev podjetja v skladu s trženjskim konceptom (Kotler je za tržno naravnanost uporabljal izraz trženjski koncept) v tem, da je podjetje uspešnejše od svojih konkurentov pri ustvarjanju, posredovanju in komuniciranju večje vrednosti za kupca na izbranih ciljnih trgih. Trženjski koncept temelji na štirih stebrih: ciljnem trgu, potrebah kupcev, usklajenem trženju in dobičkonosnosti. Podjetje mora dobro opredeliti ciljni trg, se osredotočiti na potrebe kupcev, usklajevati vse aktivnosti, ki bodo vplivale na kupca, ter z zadovoljevanjem potreb ustvarjati dobiček (Kotler, 2004).

Najbolj uveljavljeni in največkrat povzeti opredelitvi tržne naravnanosti sta Kohlijeva in Jaworskijeva (1990) ter Narverjeva in Slaterjeva (1990). Kohli in Jaworski (1990) sta tržno naravnanost opredelila kot sistem trženjskega obveščanja na ravni celotnega podjetja, ki temelji na treh aktivnostih: **pridobivanje informacij o sedanjih in bodočih potrebah kupcev, širjenje teh informacij med različne oddelke v podjetju in odzivanje celotnega podjetja nanje**. Podrobneje opredelita pridobivanje informacij, ki je osredotočeno na ugotavljanje kupčevih sedanjih in bodočih potreb ob upoštevanju zunanjih dejavnikov (pravnopolitično okolje, tehnološki vplivi in konkurenti), ki lahko bistveno vplivajo na potrebe in preference kupcev. Avtorja poudarjata, da ni pomemben le končni kupec, temveč vsi členi vrednostne verige na poti do končnega kupca, ter da je treba pridobljene informacije razširiti skozi celotno podjetje, da se le-to lahko ustrezno odzove na potrebe ciljnih kupcev. Za širjenje informacij med oddelki je pomembna tako formalna kot neformalna komunikacija.

Narver in Slater (1990, str. 21) tržno naravnanost opredelita kot »organizacijsko kulturo, ki najuspešnejše in najučinkovitejše ustvarja potrebno vedenje za ustvarjanje večje vrednosti za kupce in s tem večjo vrednost za podjetja«. Takšna kultura temelji na treh vedenjskih sestavinah:

- naravnanosti h kupcem,
- naravnanosti h konkurentom in
- medfunkcijskem usklajevanju.

Poleg teh vedenjskih sestavin sta pomembna še dva odločitvena kriterija: dolgoročna osredotočenost in dobičkonosnost. Naravnanost h kupcem in konkurentom skupaj vsebujeta tako pridobivanje informacij o konkurentih in kupcih kot tudi aktivnosti širjenja teh informacij po podjetju. Medfunkcijsko usklajevanje pa s pomočjo koordiniranega delovanja vseh oddelkov (in ne samo trženjskega) v podjetju uporablja te informacije za ustvarjanje večje vrednosti za ciljne kupce.

Med obema skupinama avtorjev sicer obstajajo razlike v definiciji tržne naravnanosti, imata pa obe definiciji tudi veliko skupnih točk. Obe skupini avtorjev poudarjata pomembnost tako **sedanjih kot tudi prihodnjih potreb kupcev** in tudi pomen **usklajenega delovanja vseh oddelkov podjetja** za doseganje tržne naravnanosti.

Pogosto je v literaturi omenjena opredelitev tržne naravnanosti, kot jo navajajo Deshpande et al. (1993). Podobno kot pri Narverju in Slaterju je tržna naravnanost opredeljena kot kultura, pri čemer se uporablja izraz »naravnanost h kupcem« kot sopomenka za tržno naravnanost. Naravnanost h kupcem je opredeljena kot »niz prepričanj, ki na prvo mesto postavljajo interese kupcev, pri čemer interesi drugih deležnikov (lastnikov, managerjev in zaposlenih) niso izključeni, z namenom razvoja dolgoročno dobičkonosnega podjetja«. Naravnanost h kupcem je del celotne, toda veliko bolj temeljne kulture podjetja (Deshpande et al., 1993, str. 27). Kasneje Deshpande in Farley (1998, str. 226) opredelita tržno naravnanost kot »niz medfunkcijskih procesov in aktivnosti, ki so usmerjeni v **ustvarjanje in zadovoljevanje kupcev na podlagi nenehnega ugotavljanja potreb**«.

Med opredelitvami tržne naravnanosti, ki so najbolj pogosto omenjene, sta tudi Shapirova (1998) in Ruekertova (1992). Shapiro je tržno naravnanost opredelil z vidika procesa odločanja kot niz procesov, ki se dotikajo vseh vidikov podjetja. Za tržno naravnano podjetje so značilni širjenje informacij o vseh pomembnih dejavnikih nakupa po vseh oddelkih v podjetju, sodelovanje oddelkov pri strateškem in taktičnem odločanju ter sprejemanje usklajenih odločitev vseh oddelkov in predano izvajanje le-teh (Shapiro, 1988, str. 120–122). Za Ruekerta je tržna naravnanost strateške poslovne enote »zbiranje in uporaba informacij o kupcih, oblikovanje strategije, ki zagotavlja zadovoljitev potreb kupcev, ter uresničevanje te strategije na podlagi odzivanja na potrebe in želje kupcev«. Avtor poudarja pomen strateškega načrtovanja na ravni strateške poslovne enote, saj je razvoj tržne naravnanosti pogosto pomembna strateška sprememba. Proces načrtovanja dodatno zagotavlja vez med pridobivanjem tržnih informacij in odzivnostjo na potrebe kupcev (Ruekert, 1992, str. 228–229).

Lafferty in Hult (2001) sta primerjala opredelitve tržne naravnanosti, ki jih navajajo Kohli in Jaworski, Narver in Slater, Deshpande, Farley in Webster, Shapiro in Ruekert, in prišla do ugotovitve, da so vsem opredelitvam skupni **poudarek na kupcih, pomeni informacij, medfunkcijska koordinacija trženjskih aktivnosti in odzivnost**. Večina avtorjev poudarja, da je pri opredelitvi in merjenju tržne naravnanosti treba upoštevati različne skupine deležnikov. Ker managerji pri sprejemanju odločitev upoštevajo interese različnih skupin, sočasno obstajajo naravnanosti k več deležnikom; poleg kupcev in konkurentov še delničarji, zaposleni, dobavitelji, distributerji, sindikati pa tudi mediji in javnost.

Glede vprašanja, kolikšen pomen naj podjetja pripisujejo interesom različnih skupin deležnikov, so mnenja različna. Greenley in Foxall (1996, str. 111–112) sta pri proučevanju britanskih proizvodnih in storitvenih podjetij ugotovila, da podjetja največ pozornosti namenjajo kupcem, konkurentom, delničarjem in zaposlenim, najmanj pa sindikatom. Podjetja največ raziskav izvajajo o kupcih, nekatera pa tudi o konkurentih, medtem ko razumevanju drugih skupin pripisujejo majhno pomembnost. Managerji se pri poslovnem odločanju bolj opirajo na svojo presojo kot na ugotovitve formalnih raziskav. Naravnanost h kupcem je značilno povezana z naravnanostjo h konkurentom in naravnanostjo k zaposlenim.

S teorijo primerjalne prednosti Hunt in Morgan (1995) pojasnita, da je tržna naravnanost lahko vir primerjalne prednosti, vendar le v primeru, če je redka med konkurenti. Če bi vsi konkurenti sprejeli tržno naravnanost in jo enako dobro izvajali, nobeno podjetje ne bi pridobilo primerjalne prednosti (Hunt & Morgan, 1995, str. 11–13). Tržno naravnanost lahko pojmujemo kot neopredmeten vir podjetja, če zagotavlja informacije, ki podjetju omogočajo prilagajanje izdelkov in storitev željam nekega segmenta kupcev, ter z upoštevanjem vseh razpoložljivih virov podjetja omogoča oblikovanje primerjalne prednosti ter udejanjanje konkurenčne prednosti (Gabrijan et al., 2005, str. 96).

V zadnjih letih nekateri avtorji povezujejo tržno naravnanost s trženjem s poudarkom na odnosih. Helfert et al. (2002, str. 1119) prikazujejo tržno naravnanost z vidika uporabljenih virov in aktivnosti, povezanih z menjalnimi procesi na podlagi odnosov. Podobno Tse et al. (2004) obravnavajo relativni pomen tržne naravnanosti in naravnanosti k trženju s poudarkom na odnosih, ki merijo raven razvijanja dolgoročnih odnosov s kupci ob upoštevanju tržnega položaja podjetja.

Večina podjetij ne sprejme tržne naravnanosti, dokler jih k temu ne prisilijo razmere, kot so upadanje ali počasna rast prodaje, spreminjajoči se vzorci nakupovanja, naraščajoča konkurenca in naraščajoči izdatki za trženje (Kotler, 2004, str. 4–25). Prehod iz zaprte poslovne naravnanosti v odprto je navadno posledica številnih za podjetje bolečih izkušenj z izzivi konkurenčnega okolja. Sprememba se ne more zgoditi čez noč; pogosto zahteva zamenjavo poslovodstva, nov način vodenja, velika vlaganja v usposabljanje in motiviranje

zaposlenih ter povečanje njihove pripadnosti spremenjenim vrednotam podjetja, vzajemno delovanje poslovnih funkcij ipd. (Snoj & Gabrijan, 1998, str. 10).

## 1.2 Merjenje tržne naravnanosti

Da bi lahko primerjali tržno naravnanost podjetja s tekmeci ali opazovali stopnjo tržne naravnanosti v času, bi potrebovali inštrument metode merjenja tržne naravnanosti. Skupine avtorjev so oblikovale inštrumente za merjenje tržne naravnanosti, ki so sestavljeni iz skupine trditev, ki opisujejo vedenje tržno naravnanih podjetij. Anketiranci, ki so lahko zaposleni podjetja, kupci, dobavitelji, banke ali katera druga skupina, povezana s podjetjem, ocenjujejo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo s pomočjo 5- ali 7-stopenjske Likertove lestvice in na ta način posredno ocenijo tržno naravnanost podjetja.

Jaworski in Kohli sta razvila inštrument za merjenje tržne naravnanosti in ga poimenovala MARKOR in sestoji iz 20 trditev (Kohli & Jaworski, 1993, str. 476). Inštrument za merjenje tržne naravnanosti z imenom MKTOR sta razvila Narver in Slater in vsebuje 15 trditev (Narver & Slater, 1990, str. 24). Tudi Deshpande, Farley in Webster (1993, str. 33) so razvili svoj inštrument merjenja tržne naravnanosti, ki je sestavljen iz devetih trditev.

Primerjava vseh treh omenjenih inštrumentov pove, da so nekatere trditve prisotne samo v enem od njih, medtem ko so druge prisotne v dveh ali celo vseh treh inštrumentih. Inštrument Jaworskega in Kohlija daje večji poudarek obvladovanju sprememb v okolju (sprememba potreb kupcev, pritožbe kupcev, sprememba cen konkurentov, trženjske akcije konkurentov) oziroma zaznavanju sprememb in odzivu na spremembe s strani podjetja. Inštrumenta ostalih dveh skupin avtorjev sta manj reakcijsko naravnana, v trditvah zajemata predvsem stališča zaposlenih, aktivnosti pa niso odziv na spremembe v okolju, temveč posledica odločitev znotraj podjetja.

Deshpande in Farley (1999, str. 227) sta z metaanalizo testirala vse tri merilne inštrumente na vzorcu 82 vodij trženja v podjetjih iz več držav in več dejavnosti. Ugotovila sta, da kljub temu da so bili inštrumenti pretežno samostojno razviti, izkazujejo zelo podobne rezultate, kar zadeva zanesljivost in veljavnost. Poleg tega avtorja ugotavljata, da sta zanesljivost in veljavnost inštrumentov zadovoljivi v več državah in več dejavnostih.

## 1.3 Povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetij

Številnim raziskovalcem na področju trženja se dolgo ni uspelo uskladiti, ali ima tržna naravnanost pozitiven vpliv na uspešnost poslovanja. V literaturi je mogoče najti številne raziskave, ki potrjujejo povezavo med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetij. Do leta 1990 so raziskovalci sicer predpostavljali povezavo med obema spremenljivkama (Felton, 1959, Keith, 1960), vendar predpostavke niso bile preverjene z empiričnimi modeli. Razvoj

in testiranje konstruktov tržne naravnanosti v začetku devetdesetih let (Jaworski in Kohli, 1993, Narver in Slater, 1990) sta bila začetek številnih raziskav med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetij, med katerima je bila v ločenih raziskavah ugotovljena pozitivna povezava.

Kohli in Jaworski (1990) sta na osnovi 62 intervjujev prišla do zaključka, da tržna naravnanost povečuje dobičkonosnost podjetja ter zadovoljstvo zaposlenih in kupcev. Narver in Slater (1990) sta šla še korak dlje z razvojem operativnega merila za ugotavljanje stopnje tržne naravnanosti. Stopnjo tržne naravnanosti sta primerjala z donosnostjo sredstev (ROA) v posameznih strateških poslovnih enotah. Strateška poslovna enota je za proučevanje bolj primerna od celotnega podjetja, saj so lahko različne enote znotraj podjetja različno tržno naravnane. Z raziskavo na vzorcu 140 strateških poslovnih enot ameriške lesnopredelovalne korporacije sta avtorja ugotovila pozitivno povezanost med stopnjo tržne naravnanosti in dobičkonosnostjo (Narver & Slater, 1990, str. 30–32). Do podobnih ugotovitev so prišli tudi Deshpande, Farley in Webster (1993), ki so na podlagi raziskav 50 japonskih podjetij ugotovili, da najboljše rezultate dosegajo podjetja, ki so hkrati visoko tržno naravnana in inovativna.

Kasneje so bile opravljene številne raziskave na temo povezanosti tržne naravnanosti in uspešnosti podjetij v več državah. Ne glede na to, kateri konstrukt so avtorji za merjenje tržne naravnanosti v raziskavi uporabili, v vseh raziskavah se je potrdila pozitivna povezava med tržno naravnanostjo in vsaj enim kazalnikom poslovne uspešnosti podjetij.

Na osnovi ugotovitev Kohlija in Jaworskega (1993), Narverja in Slaterja (1990) sta Pelham in Wilson (1996) testirala razširjeni model dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetij na temelju serije podatkov iz malih podjetij v ZDA. Raziskava je pokazala, da imajo trženjsko okolje, strategija in organizacijska struktura šibak vpliv na spremenljivke, ki merijo uspešnost podjetij. Nasprotno ima tržna naravnanost pozitiven vpliv na kakovost izdelkov, uspešnost novih izdelkov in dobičkonosnost.

Tržna naravnanost v podjetju je pomemben izvor primerjalnih prednosti, trdita Pelham in Wilson (1996). Ker je v podjetju težko uveljaviti normative tržne naravnanosti, ni veliko podjetij, ki so resnično tržno naravnana. Le malo jih resnično razume vzorčno-posledične povezave vzorcev ravnanja in obnašanja v tržno naravnanem podjetju. Tista podjetja, katerim to uspe razumeti in izvajati, dosežejo pomembno prednost pred tekmeci.

V Sloveniji ni bilo opravljenih veliko raziskav o tržni naravnanosti podjetij. Skupina raziskovalcev (Gabrijel, Snoj, Mumel, 1998, str. 49) je raziskavo opravila v podjetjih iz Madžarske, Poljske, Bolgarije in Slovenije, ki imajo več kot 20 zaposlenih. Poudarek je bil na ugotavljanju razlik v tržni naravnanosti med podjetji z različnim lastništvom in na

različnih stopnjah privatizacije. Najpomembnejše ugotovitve raziskave so naslednje (Gabrijan, Snoj & Mumel, 1998, str. 52; Snoj & Gabrijan, 1998, str. 13):

- v Sloveniji prevladujejo zaprti tipi naravnanosti podjetij, za katere je značilno, da trženje podjetij izhaja v pretežni meri iz lastnih potreb. Podjetja se obnašajo zaprto tudi v položajih, ko je okolje konkurenčno in dinamično,
- skoraj polovica menedžerjev v proučevanih podjetjih ni zadovoljna z doseženo stopnjo naravnanosti v podjetju. Kot najpomembnejši oviri pri uveljavljanju tržne naravnanosti v podjetju so izpostavljene omejenost finančnih virov in navade iz preteklosti,
- vstop tujega kapitala v obliki neposrednih tujih vlaganj ne pomeni, da se s tem poveča tržna naravnanost podjetij. Razlog lahko iščemo v tem, da tuja podjetja, ki investirajo v Sloveniji, pogosto prevzemajo v roke tudi strateško odločanje na področju trženja,
- zasebni ustanovitveni kapital je eden izmed pomembnih vplivnih dejavnikov v smeri višje tržne naravnanosti podjetij. Zasebna podjetja so v primerjavi s tistimi, ki so se privatizirala, in tistimi z neposrednimi tujimi vlaganji še bolj tržno naravnana.

V raziskavi srednje velikih in velikih podjetij iz slovenske predelovalne industrije je Trošt (2002, str. 25) preverjal povezavo med organizacijsko strukturo podjetja in njegovo tržno naravnanostjo. Ugotovil je, da na tržno naravnanost v podjetju pozitivno vpliva standardizacija (uporaba navodil in postopkov v vseh predvidenih situacijah), negativno pa pomanjkanje komunikacije v podjetju in visoka raven specializacije, ko gre za opredelitev delovnih mest. Formalizacija (obseg formalnih pravil in postopkov) ali centralizacija (stopnja koncentracije odločanja) na tržno naravnanost nimata vpliva.

Določeni avtorji so na podlagi rezultatov svojih raziskav podvomili o izključno pozitivni povezavi tržne naravnanosti z uspešnostjo podjetij. Uspešnost tržne naravnanosti naj bi bila odvisna tudi od okolja, v katerem podjetje deluje, zato naj bi bila v turbulentnem in dinamičnem okolju uspešnost vprašljiva. Prav tako nekateri avtorji omenjajo, da preveč slepo poslušanje kupcev lahko privede do izgube tržnega položaja ter kratkovidnih rezultatov pri raziskavah in razvoju. Po Narverju (Narver et al., 2014) je razlog slednjih ugotovitev v preozkem razumevanju tržne naravnanosti. Tržna naravnanost je namreč sestavljena iz dveh bistvenih sklopov vedenja, iz **odzivne in proaktivne tržne naravnanosti**. Odzivna tržna naravnanost je usmerjena v razumevanje in zadovoljevanje izraženih potreb kupcev, medtem ko je proaktivna tržna naravnanost, ravno nasprotno, usmerjena v razumevanje in zadovoljevanje latentnih potreb kupcev (Narver et al., 2004).

# 2 ZADOVOLJSTVO IN ZVESTOBA KUPCEV

Danes vse več podjetij spoznava, kako pomembno je obdržati obstoječe kupce. V preteklosti so imela podjetja kupce za nekaj samo po sebi umevnega. Kupci niso imeli na voljo veliko drugih dobaviteljev ali pa so ti ponujali prav tako pomanjkljivo kakovost izdelkov ali storitev

in strežbo. Danes so podjetja odločena, da bodo razvila tesnejše vezi in pridobila zvestobo svojih končnih uporabnikov (Kotler, 1996, str. 46–47).

V današnjem visokokonkurenčnem poslovnem okolju je skrb podjetja za zadovoljstvo kupca ključnega pomena. Da bi imelo zadovoljne kupce, mora podjetje poznati njihove potrebe in želje ter na podlagi le-teh oblikovati svojo ponudbo, ki bo lahko kar najbolje zadovoljila potrebe obstoječih in potencialnih novih kupcev. V skladu s tem podjetja vse več pozornosti namenjajo načrtovanju, izvajanju in upravljanju procesov, umerjenih k zadovoljstvu kupcev.

Pomembnost zadovoljstva potrošnikov za uspešnost podjetja ponazarjajo naslednja dejstva (Kavran, 2001):

- povprečno podjetje letno izgubi 20 odstotkov potrošnikov, ki niso zadovoljni s storitvijo ali izdelkom,
- 25 odstotkov uporabnikov je nezadovoljnih,
- od četrtine nezadovoljnih uporabnikov jih kar 95 odstotkov ne izrazi svojega nezadovoljstva,
- od 5 odstotkov, ki izrazijo nezadovoljstvo, jih je le polovica zadovoljna z rešitvijo problema,
- zadovoljen potrošnik pove o svojem zadovoljstvu v povprečju trem ljudem,
- nezadovoljen potrošnik bo opisal svoje nezadovoljstvo najmanj devetim ljudem,
- cenejše je obdržati že obstoječega potrošnika kot pridobiti novega.

## 2.1 Pričakovanja kupcev

Zadovoljstvo je v veliki meri odvisno od pričakovanj, ki se oblikujejo že pred uporabo oziroma nakupom. V primerih, ko dejanska vrednost izdelka oziroma storitve doseže ali preseže pričakovanja, je kupec zadovoljen, v nasprotnem pa je nezadovoljen. Po Kotlerju (1996) nastanejo pričakovanja na osnovi kupčevih nakupovalnih izkušenj, ugotovitev prijateljev in znancev, sporočil in obljub tržnikov ter konkurence.

Pričakovanja so opredeljena kot posameznikova občutja o verjetnosti nekega dogodka, ki temeljijo na izkušnjah. So napovedi, ki jih oblikuje potrošnik o tem, kaj je verjetno, da se bo zgodilo v postopku menjave (Brookes, 1995, str. 58). Izkušnje najbolj vplivajo na to, kako potrošnik oblikuje svoja pričakovanja. Izkušnje se oblikujejo na podlagi (Štefančič Pavlovčič, 2001, str. 14):

- preteklih nakupnih procesov,
- pretekle uporabe,
- preteklega stika s podjetjem ali njegovimi konkurenti.

Dodatno na pričakovanja vplivajo še naslednji dejavniki:

- trženjski splet podjetja in njegovih konkurentov (predvsem cena in tržno komuniciranje),
- informacije o podjetju in konkurenci,
- ugled podjetja v primerjavi s konkurenco,
- moč blagovne znamke,
- komunikacija od ust do ust,
- osebnostne značilnosti potrošnika,
- kultura in
- ponakupne storitve.

Musek Lešnik (2008a) meni, da si kupec pričakovanja o prihodnji izkušnji oblikuje, preden se odloči za nakup proizvoda ali sodelovanje s podjetjem. Pričakovanja so občutja o verjetnosti nekega dogodka, ki temeljijo na izkušnjah. Poleg izkušenj igrajo pri oblikovanju pričakovanj pomembno vlogo tudi aktivnosti podjetja pri trženju proizvodov, javna podoba podjetja, ugled blagovne znamke, kulturološki in sociološki dejavniki, kupčevo poznavanje trga, informacije drugih ljudi in kupčeva osebnost. Pričakovanja se lahko spreminjajo in prilagajajo novim okoliščinam.

Potočnik (2004, str. 127) loči tri vrste pričakovanj:

- **objektivna pričakovanja** (lahko jih opredelimo s povprečno ravnijo kakovosti, ki temelji na znanih informacijah; je najbolj pogosta raven pričakovanj, značilna za večino kupcev),
- **subjektivna pričakovanja** (izražajo pričakovanja glede na to, kakšna bi po mnenju kupcev kakovost morala biti),
- **idealna pričakovanja** (ponazarjajo rezultat ob najboljših objektivnih pogojih).

Višja ko so pričakovanja, večje je lahko zadovoljstvo ali razočaranje kupcev. Odvisno od tega, ali so pričakovanja kupcev idealistična ali realistična ter koliko potrebujejo, da so zadovoljni, ločimo tri različne vrste pričakovanj (Zeithalm et al., 1996, str. 35):

- želena (idealna, nerealna) pričakovanja: raven proizvoda ali storitve, za katero kupec meni , da bi jo moral dobiti;
- zadostna (realna) pričakovanja: najnižja raven izdelka ali storitve, ki je za kupca še sprejemljiva;
- predvidena pričakovanja: kupec jih oblikuje na podlagi izkušenj.

Podjetje mora svojo ponudbo prilagoditi pričakovanju kupcev. Ob prvem stiku s podjetjem ima kupec določeno predstavo in pričakovanja, pri stikih, ki sledijo, pa je pričakovanje že odvisno od izkušenj. Podjetje mora poznati nakupne navade kupcev, znati pa mora

predvideti tudi način njihovega razmišljanja in čustvene reakcije v zvezi z izdelkom ali storitvijo (Meyer & Schwager, 2007, str. 126). Podjetja morajo zato redno proučevati in analizirati potrebe in pričakovanja svojih kupcev, saj lahko le tako dobijo ustrezne informacije o njihovih izkušnjah ter o zadovoljstvu oziroma nezadovoljstvu s ponudbo (Verbič, 1994, str. 29). Pričakovanja kupcev so odločilna točka pri oblikovanju nakupnih izkušenj, zadovoljstva in zvestobe (Ofir & Simonson, 2005, str. 2).

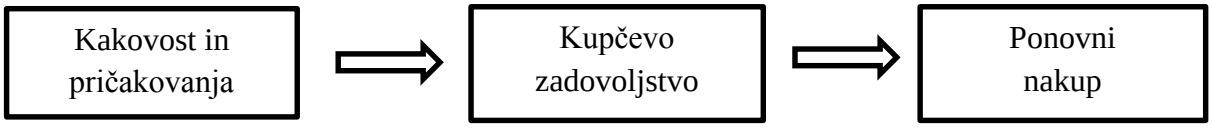
## 2.2 Zadovoljstvo kupcev

V današnjem času je na konkurenčnih trgih preživetje podjetij v veliki meri odvisno tudi od njihove skrbi za zadovoljstvo kupcev. Veliko potrošnikov meni, da podjetjem ni mar za njihovo zadovoljstvo in da podjetja zasledujejo le svoj osnovni cilj, to je ustvarjanje dobička. Zaradi vpliva zadovoljstva v povezavi z nekimi drugimi dejavniki na uspešnost poslovanja podjetja bodo tudi preostala srednje in dolgoročno usmerjena podjetja morala zadovoljstvo kupcev postaviti na prvo mesto svojih prioritet.

Kotler (1996, str. 40) opredeljuje zadovoljstvo kot stopnjo človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka ali rezultatom in osebnimi pričakovanji, medtem ko je za Pivka (2000, str. 77) zadovoljstvo uporabnikov izraženo s stopnjo, do katere podjetje izpolnjuje ali presega pričakovanje in zahteve uporabnika.

Model zadovoljstva kupca (predstavljen v Sliki 1) predpostavlja zadovoljstvo kot rezultat tako preteklih kot sedanjih izkušenj. Na osnovi izkušenj se oblikujejo pričakovanja, ki služijo kot standardi, s katerimi kupec zavestno ali podzavestno primerja svoje izkušnje v povezavi s kakovostjo oziroma delovanjem določenega izdelka ali storitve. Na podlagi primerjave med pričakovanji in dobljeno vrednostjo se pri kupcu oblikuje zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Če pričakovanja presegajo dejansko vrednost izdelka, je kupec nezadovoljen, če pa izdelek ali storitev ustreza pričakovanjem, je kupec zadovoljen. Če od izdelka dobi več, kot je pričakoval, je zelo zadovoljen, vesel ali celo navdušen. Zadovoljen kupec se bo lahko odločil za ponovne nakupe in tako postal zvest podjetju na daljši rok. Posledično bo lahko priporočil proizvod ali storitev prijateljem, znancem (Anderson & Fornel, 1994, str. 247).

*Slika 1: Model zadovoljstva kupcev*




*Vir: E. W. Anderson & C. Fornel, A customer satisfaction research prospectus, 1994, str. 247.*

Zadovoljstvo je eden izmed najbolj želenih rezultatov odnosa med podjetjem in kupcem. Zadovoljni kupci so kandidati za ponovne nakupe in širjenje pozitivnih izkušenj, za kupca pa takšna izkušnja pomeni, da mu je podjetje všeč in se k njemu rad vrača (Musek Lešnik, 2008b). Kupci, zadovoljni z blagovno znamko, trgovino, proizvodom ali storitvijo, se pogosteje vračajo in širijo svojo pozitivno izkušnjo. Zadovoljstvo kupcev torej neposredno vpliva na poslovne rezultate podjetja, zato je za podjetje v dinamičnem in konkurenčnem okolju pomembno, da zna prisluhniti kupcem in nagovoriti njihova pričakovanja, potrebe in želje.

V svojih raziskavah sta Anderson in Fornell navedla ključne parametre, ki v povezavi z zadovoljstvom kupcev vplivajo na dobičkonosnost podjetja. Večje zadovoljstvo vpliva na (Anderson, Fornell & Lehann, 1994, str. 55):

- **večjo zvestobo obstoječih kupcev** – zadovoljni potrošniki ostajajo zvesti podjetju, njegovim izdelkom in storitvam. Z veliko bazo zvestih kupcev ima podjetje zagotovljene ponovne nakupe, ki zagotavljajo prihodke v prihodnosti. Večje ko je zadovoljstvo kupca, večja je njegova zvestoba in daljše je obdobje njegovih nakupov;
- **nižjo cenovno elastičnost** – zadovoljni potrošniki so pripravljeni plačati višjo ceno za koristi, ki jih dobijo z nakupom izdelka ali storitve, in so manj občutljivi za dvig cene. Podjetje lahko zadovoljnim kupcem zaračunava višjo maržo, kar pozitivno vpliva na njegovo dobičkonosnost;
- **neodzivnost kupcev na napore konkurence** – zadovoljni potrošniki se slabše ali sploh ne odzivajo na napore konkurence, da bi pridobila nove kupce. Večje ko je zadovoljstvo kupcev, manjše je število kupcev, ki podjetje zapustijo in odidejo drugam;
- **nižje stroške prihodnjih transakcij** – zadovoljni in posledično bolj zvesti kupci bolje poznajo izdelke in storitve podjetja, zato zahtevajo manj časa in naporov prodajnega osebja. Kupujejo večjo količino in bolj pogosto, hkrati pa so bolj dovzetni za nove, izboljšane in dopolnjene izdelke, ker podjetju zaupajo. Zato so za podjetje cenejši kot novi kupci.
- **nižje stroške pritožb in reklamacij** – pri zadovoljnih kupcih je manj pritožb in reklamacij. Obravnava pritožb in reklamacij ter odpravljanje napak zahtevajo čas, dodatne zaposlene ter povzročajo višje stroške zaradi popravil in zamenjav izdelkov;
- **nižje stroške pridobivanja novih kupcev** – pridobivanje novih kupcev je precej lažje in cenejše v podjetjih z zadovoljnimi potrošniki. Zadovoljni potrošniki širijo dober glas o izdelkih, storitvah in o samem podjetju ter na ta način prispevajo k širjenju kroga potencialnih kupcev. K pozitivni podobi podjetja prispevajo tudi mediji, kar prispeva k večji verodostojnosti in zaupanju ter posledično večjemu odzivu na oglaševalske akcije;
- **dvig ugleda podjetja** – zadovoljni kupci so boljši oglaševalci kot vsi plačani oglasi v javnih občilih (Kotler, 1996, str. 21) pri uvajanju novega izdelka na trg, kar zaradi večje prepoznavnosti in zaupanja zmanjšuje potencialno tveganje. Ugled podjetja pozitivno

vpliva tudi na vzpostavljanje in vzdrževanje odnosov s ključnimi dobavitelji, distributerji in ostalimi poslovnimi partnerji.

Tudi Kolar (2004, str. 18) navaja, da je zadovoljstvo porabnikov eden najpomembnejših vzvodov poslovne uspešnosti, ki vplivajo na tržni delež, rast, dobiček in vrednost podjetja. Vpliv zadovoljstva na poslovno uspešnost izhaja iz naslednjih neposrednih koristi:

- večji obseg prodaje,
- večja zvestoba,
- nižja cenovna elastičnosti in višje cenovne premije,
- višja pričakovanja in višja tolerantnost do napak,
- manjša občutljivost za prizadevanja konkurentov,
- nižji stroški pridobivanja novih kupcev v primerjavi z ohranjanjem že pridobljenih,
- nižji stroški transakcij s kupci na dolgi rok in
- večji ugled podjetja.

Vsi našteti učinki zadovoljstva vplivajo tudi na finančno uspešnost podjetja. Nadgradnja osnovnih opredelitev zadovoljstva je, da podjetje za doseganje večjega zadovoljstva ustvari pri kupcih reakcijo, ki jim prinese nepredvideno dodano vrednost in nepričakovano navdušenje (Oliver & Rust, 1997, str. 311–336). Potočnik (2004, str. 126) se tudi strinja, da je navdušenje najvišja stopnja zadovoljstva, ki se kaže zlasti v višji stopnji zvestobe kupcev.

Večina avtorjev (Kotler, 1996; Oliver, 1999; Rust, Zeithaml & Lemon, 2004; Solomon et al., 2002) je enotna, da je zadovoljstvo kupcev v večini podjetij danes eden osnovnih ciljev, ki jih želijo doseči, ker je zelo pomembno za uspešno poslovanje podjetja. Zadovoljstvo je končni cilj tako za podjetja kot za kupce. Če podjetje zadovolji potrebe in želje kupcev, si s tem zagotovi lažje in prijetnejše sodelovanje s kupci, ponovne nakupe v prihodnosti in verjetnost, da bo zadovoljen kupec širil pozitivne informacije o podjetju. Tako Solomon et al. (2002, str. 7) kot bistvo osnovnega trženjskega koncepta opredeljuje dejstvo, da podjetja obstajajo zato, da zadovoljujejo potrebe kupcev.

S prilagajanjem ponudbe zahtevam svojih kupcev lahko podjetje poveča njihovo zadovoljstvo. Ostrom in Iacobucci (v Coelho & Henseler, 2012, str. 334) navajata, da prilagojena ponudba zagotovi porabnika bolj kot standardizirana ponudba, saj se na ta način lažje doseže usklajenost med porabnikom in izdelkom. Prilagoditev ponudbe, posebej na področju storitev, lahko zadovolji kupčevo potrebo po edinstvenosti. Tudi večina empiričnih študij potrjuje močno pozitivno povezavo med prilagojeno ponudbo in kupčevim zadovoljstvom.

## 2.3 Kakovost in zadovoljstvo

Kakovost izdelka je prvi pogoj za doseganje zadovoljstva kupca. Pravzaprav je predpogoj celovita kakovost v podjetju, kar mora zaznavati tako kupec kot tudi zaposleni v podjetju. Kakovosten proizvod vodi do zadovoljstva, verjetna posledica pa je tudi zvestoba kupcev (Kavran, 2001).

Kakovost je neločljivo povezana s posameznimi značilnostmi izdelka, vendar pa je za kupca pomembno predvsem, kako kupec sam zaznava kakovost ponudbe in opravljenega nakupa. Z vidika kupca sta pri opredelitvi kakovosti določenega izdelka ali storitve pomembna predvsem (Anderson & Fornell, 1994, str. 245):

- **sposobnost delovanja**, ki pove, ali izdelek deluje na način, da zadovolji potrebe kupca,
- **zanesljivost**, ki pove, ali je izdelek brez napak in ima značilnosti, ki jih kupec želi.

Za Kotlerja (1996, str. 56) je kakovost skupek lastnosti in značilnosti izdelka oziroma storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene ali naznačene potrebe. Na kupca, ki ima vrsto potreb, zahtev in pričakovanj, je osredotočena celovita kakovost. Prodajalec izroči kakovost vsakič, ko njegov izdelek ali storitev izpolni ali celo prekaša kupčeva pričakovanja. Kakovostno podjetje je tisto, ki mu uspe v večini primerov zadovoljiti večino potreb svojih kupcev. Tehnično opredeljena kakovost ne zadošča, če se ne ujema s kakovostjo, določeno s strani trga.

Zadovoljstvo in kakovost sta tesno povezana med seboj. Kakovost izdelka ali storitve kupec zazna racionalno, medtem ko je njegovo zadovoljstvo emocionalno (Potočnik, 2004, str. 182). Kakovost najpogosteje ugotavljamo z desetimi dimenzijami avtorjev Parasuraman, Zeithaml in Berry (v Schneider & Bowen, 1995, str. 27–28):

- zanesljivost – sposobnost podjetja za realizacijo obljub,
- odzivnost – hitra reakcija zaposlenih (vračanje klica, takojšnja obravnava),
- pristojnost – znanje in spretnosti zaposlenih,
- dostopnost – enostavna dostopnost in kontakt (brez čakanja, primeren delovni čas),
- vljudnost in spoštljivost – pozornost, prijaznost, urejenost zaposlenih,
- komunikacija – poslušanje kupca in posredovanje informacij na razumljiv, primeren način,
- verodostojnost – zanesljivost, možnost izvedbe in poštenost,
- varnost – odsotnost nevarnosti, tveganja, dvomov,
- razumevanje/poznavanje kupcev – razumevanje potreb in želja kupcev,
- otipljivost – izgled, oprema objektov, prostorov, urejenost osebja.

Kakovosti ne smemo enačiti z zadovoljstvom, saj je le-ta samo eden vzrokov za nastanek zadovoljstva. Popolnoma enak izdelek ali storitev lahko različnim kupcem nudi različno stopnjo zadovoljstva, saj lahko vsak posamezen kupec različno zaznava kakovost istega izdelka ali storitve. Vzrok za to so različna pričakovanja kupcev v zvezi z določenim izdelkom ali storitvijo (Možina et al, 2002, str. 203).

Kupci želijo z izdelki in storitvami dobiti kakovost in vrednost. Posebej zaradi konkurence so postale zahteve o kakovosti strateško odločilne za vzdrževanje konkurenčne prednosti. Uporabniki pri sklepanju o kakovosti upoštevajo znamko, ceno in celo lastne ocene o tem, koliko sredstev je bilo vloženih v oglaševanje novega izdelka. Vse to kot tudi garancije izdelkov in poprodajna pisma uporabljajo podjetja pri svojih strankah za pomoč in razumevanje tveganja ter potrditev o sprejetju pametne nakupne odločitve (Solomon, Bamossy, Askegaard & Hogg, 2002, str. 256).

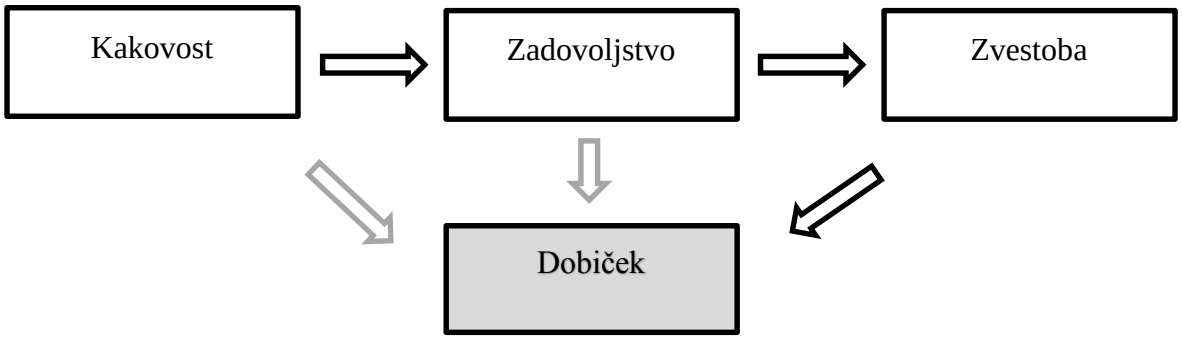
**Vrhunska kakovost** proizvodov in storitev **znižuje odhajanje kupcev, povečuje zvestobo in možnosti za prodajo drugih izdelkov in storitev, povečuje priporočila od ust do ust in izboljšuje podobo podjetja** (Arasli et al., Baumann et al., Cronin et al., Ehgie, Jun in Cai, Nguyen in Leblanc, Wang et al.) (v Ladhari, Ladhari & Morales, 2011, str. 224).

Oliver (1997, str. 404) dodaja, da kakovosten izdelek/storitev oziroma celovito obvladovanje kakovosti vodi do zadovoljstva kupcev, verjetna posledica pa je zvestoba kupcev, ki vodi k zagotavljanju dobička. Poleg posrednega vpliva imajo kakovost, zadovoljstvo in zvestoba tudi neposreden vpliv na dobiček. Z nudenjem kakovostnih izdelkov in storitev lahko podjetje:

- zaračunava višje marže,
- si zagotavlja nižje stroške popravil izdelkov oziroma izboljšav storitev,
- si zagotavlja ugled med potrošniki in s tem širjenje pozitivnih govoric,
- si ustvarja večjo prepoznavnost med potrošniki in s tem nižje stroške oglaševanja.

Zadovoljne stranke neposredno vplivajo na dobiček podjetja s ponovnimi in bolj pogostimi nakupi, nižjo cenovno elastičnostjo, manjšo odzivnostjo na napore konkurentov, hkrati pa si podjetje z zvestobo strank zagotavlja stalno bazo kupcev, katerih servisiranje je cenejše, presežna sredstva pa lahko podjetje vlaga v izboljšanje izdelkov in storitev za zagotavljanje še boljšega položaja na trgu. Povezave med kakovostjo, zadovoljstvom, zvestobo in dobičkom so predstavljene v Sliki 2.

*Slika 2: Vpliv kakovosti, zadovoljstva in zvestobe na dobiček*




*Vir: Prirejeno po R. L. Oliver, Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer, 1997, str. 403.*

V konkurenčnem okolju ima kakovost izdelkov in storitev velik pomen za pridobivanje in ohranjanje tržnega položaja. Ne gre zgolj za zadovoljevanje predpisanih norm in standardov kakovosti, temveč je celovita kakovost na vseh ravneh podjetja ključna za zagotavljanje kupčevega zadovoljstva in posledično dobičkonosnosti podjetja. Kakovost proizvodov in storitev mora ustrezati potrebam in pričakovanjem trga, zato mora podjetje vedeti, kako kupci kakovost zaznajo in kakšno kakovost pričakujejo. Z vse večjo konkurenco pomen kakovosti narašča, saj vse bolj zahtevnim in informiranim kupcem povprečna kakovost ne zadostuje več. Dodatno je treba upoštevati še skrb za okolje, pravice uporabnikov, tehnološki razvoj ter družbeno odgovornost.

## 2.4 Vpliv zadovoljstva na zvestobo kupcev

Na konkurenčnih trgih je že preživetje podjetja vse težje dosegljiv cilj. Preživela bodo podjetja, ki imajo zveste porabnike. Ti so edina stalnica in vse redkejša dobrina na sodobnih trgih, kjer za prostor v porabnikovi denarnici tekmuje čedalje več konkurentov. Podjetja, ki porabnike obravnavajo kot eno ključnih naložb, zato vedo, kakšen dobiček jim prinaša določen porabnik med življenjskim ciklom, in tudi, koliko znaša strošek, da se ga pridobi (Kolar, 2004, str. 18).

Grenyer (v Musek Lešnik, 2008, str. 11) navaja, da je v letu 2003 v Angliji povprečno podjetje izgubilo 16,9 % kupcev zaradi odhodov k drugim podjetjem. V letu 2005 je ta odstotek narasel na 19,1 %. Z večjo informiranostjo kupcev, vse večjo konkurenčnostjo, nižjimi stroški in večjo motivacijo za zamenjavo so trendi podobni tudi na drugih razvitih trgih. Razvoj učinkovitih strategij za zagotavljanje zadovoljstva in zvestobe kupcev je ena ključnih spretnosti za preživetje in mirnejšo prihodnost podjetja. Zadovoljstvo in zvestoba kupcev sta pojava, na katera lahko podjetja neposredno vplivajo; s sistematičnimi in načrtnimi strategijami ju lahko gojijo, spodbujajo, vzdržujejo, gradijo, ohranjajo in pospešujejo, z neetičnimi in ciničnimi ravnanji pa ju hitro izgubijo (Musek Lešnik, 2008, str. 11–12).

Za Oliverja (1997, str. 392) je zvestoba kupcev močna zavezanost k ponovnemu nakupu izdelka ali storitve, ki se odvija konsistentno v prihodnosti kljub situacijskim vplivom in trženjskim naporom konkurentov, da bi to preprečili. Zvesti kupec je tisti kupec, ki je tako zadovoljen, da se ne pusti zapeljati ponudbi konkurence in je za določen izdelek pripravljen tudi nekaj časa počakati.

Zvestoba je eden od načinov, s katerimi kupec izrazi svoje zadovoljstvo s kakovostjo proizvoda. Na utrditev zvestobe podjetje vpliva tako, da poveča zadovoljstvo kupca s tem, da odkrije potrebe kupca in najde prave rešitve, nato pa kupca prepriča, da njegovi proizvodi ponujajo vrednosti, ki so v skladu z njegovimi potrebami. Podjetje mora ponudbo prilagoditi v celotnem spektru: prilagodi način dostave, nudi pomoč pri izbiri najprimernejšega proizvoda, tehnično podporo in garancijo, parkiranje ali način plačila (Kodrič, 2003).

Pri zvestobi gre predvsem za čustven koncept, čeprav večina avtorjev nanjo gleda predvsem z vedenjskega vidika. Gre za občutek privlačnosti, naklonjenosti podjetju ali blagovni znamki, bolj kot za vedenjsko konsistentnost opravljanja ponovnih nakupov. Tudi podjetja definirajo zvestobo in kazalnike za merjenje le-te na podlagi vedenja kupcev, števila in vrednosti nakupov, časa od zadnjega nakupa ali let nakupovanja, ki so veliko lažje merljivi.

**Zadovoljstvo potrošnikov je tesno povezano z njihovo zvestobo**, saj je ta najmočnejša pri tistih potrošnikih, ki so zelo zadovoljni z izdelkom ali storitvijo (Kavran, 2001). Številni avtorji poudarjajo, da samo zelo zadovoljni kupci dejansko postanejo zvesti in pokažejo svojo zvestobo na način, da jih samo 5 % zamenja podjetje. Ta skupina kupcev mora biti ciljna skupina podjetja. S padcem zadovoljstva pada tudi zvestoba. Med povprečno zadovoljnimi je samo še 15 % kupcev, ki ostanejo zvesti. Preostala večina bo v nekem trenutku prenehala kupovati pri podjetju in bo odšla h konkurenci. Od nezadovoljnih kupcev ni nobeden zvest podjetju – vsi predstavniki te skupine samo čakajo priložnost, da nehajo poslovati s podjetjem. Vendar pa povezava med zadovoljstvom in zvestobo ni linearna. Povezava je močnejša, ko je zadovoljstvo večje, ter šibka, ko so kupci nezadovoljni.

*Tabela 1: Povezava med zadovoljstvom in zvestobo*

| STOPNJA ZADOVOLJSTVA | STOPNJA ZVESTOBE |
|---|---|
| Odlično/zelo zadovoljen | 95 % |
| Dobro/zadovoljen | 65 % |
| Povprečno/niti zadovoljen niti nezadovoljen | 15 % |
| Slabo/nezadovoljen | 2 % |
| Zelo slabo/zelo nezadovoljen | 0 % |

*Vir: N. Hill, J. Brierley & R. MacDougall v T. Kavran, Kažipot do zadovoljnega kupca, 2001.*

Podjetja si prizadevajo imeti čim več zvestih in zadovoljnih kupcev. **Pot do zvestobe kupcev pelje preko njihovega zadovoljstva, vendar pa zadovoljstvo ni edini dejavnik, ki vpliva na zvestobo.** Pomembni in merljivi dejavniki, ki vplivajo na zvestobo kupcev, so naslednji (Kavran, 2001):

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

Podjetje, ki si kot glavno prioriteto postavi zadržanje obstoječih kupcev, to lahko doseže na dva načina (Kotler, 1996, str. 48):

- **kupcu oteži zamenjavo dobavitelja** – če je strošek zamenjave visok, kupci ne bodo hoteli zamenjati dobavitelja (visoki stroški iskanja, izguba popusta …);
- **kupcu posreduje veliko mero zadovoljstva** – boljši način, saj konkurent ne more prevzeti kupcev z nižjo ceno ali drugimi spodbudami, ker kupci ne želijo zamenjati dobavitelja.

Jones in Sasser (1995, str. 96) sta na osnovi povezave med stopnjo zadovoljstva in stopnjo zvestobe ter načinom odzivanja kupcev opredelila štiri različne skupine kupcev:

- **apostoli** so zelo zadovoljni kupci, katerih pričakovanja so bila izpolnjena, zato se vedno znova vračajo k podjetju, širijo o podjetju dober glas in na ta način privabljajo druge kupce. Za podjetje so najcenejši in najmanj zahtevni;
- **teroristi** zaradi nezadovoljstva prekinejo poslovanje s podjetjem ter ob najmanjši priložnosti širijo slab glas o svoji negativni izkušnji. Podjetje negativnih izkušenj ne more več popraviti, lahko pa odkrije razloge za le-te in jih poskuša odpraviti;
- **podkupljivci** so lahko zelo zadovoljni, vendar podjetju ne izkažejo nobene zvestobe in ob ugodnejši ponudbi odidejo h konkurenci. Sledijo nizkim cenam, modnim muham, kupujejo impulzivno, zato so za podjetje zelo dragi;
- **talci** zaradi specifičnosti izdelka ali storitve nimajo možnosti menjave ponudnika, zato tudi ob nezadovoljstvu ostanejo zvesti. Vendar pa v primeru nezadovoljstva širijo slab glas, izkoristijo vsako možnost za pritožbo in bodo ob prvi priliki odšli h konkurentu. Talci so lahko bodoči teroristi, zato mora biti podjetje nanje pozorno ter mora odkriti in odpraviti razloge za njihovo nezadovoljstvo;

Znotraj vsake skupine so stališča in obnašanje kupcev podobni, zato je za podjetje priporočljivo, da dobro pozna skupine svojih kupcev, saj se lahko na podlagi razumevanja njihovega obnašanja odloča o strategijah, ki jih bo oblikovalo v svojem poslovanju in tržnih odnosih (Kuhelj, 2002, str. 15).

Zvestoba vpeljuje serijo poslovnih koristi, kot so (Reichheld, 1996, str. 19–21):

- **rast prihodkov in tržnih deležev** na osnovi zadovoljnih kupcev, ki so podjetju predani, kar nakazujejo s ponovnimi nakupi;
- **vzdržljiva rast podjetja omogoča razvoj in nagrajevanje**, s čimer zadrži najboljše zaposlene in pritegne nove. Trdna in boljša vrednost za kupce preko ponosa in zadovoljstva zaposlenih povečuje zvestobo le-teh;
- **motivirani zaposleni znižujejo stroške in izboljšujejo kakovost** ter s tem povečujejo vrednost za kupca in izboljšujejo produktivnost. Z višjo produktivnostjo se ustvari sredstva za višje plače, opremo in izobraževanja;
- **večja produktivnost in zvesti kupci** rezultirajo v bolj učinkovitem poslovanju podjetja ter ustvarjanju stroškovne prednosti, ki jo konkurenca težko dohiti. Rast in dobički podjetja privlačijo nove in ohranjajo obstoječe investitorje;
- **zvesti investitorji se obnašajo kot partnerji** – uravnotežijo poslovni sistem, znižujejo stroške kapitala in omogočajo, da se presežki denarja vračajo v podjetje. Vse z namenom poiskati prave zaposlene in kupce, ki povečujejo potencial podjetja, za ustvarjanje nove in še večje vrednosti.

Da bi pridobili zvestobo kupca, ni dovolj, da ga le zadovoljimo. Samo zelo zadovoljni kupci izvedejo ponovni nakup in s širjenjem dobrega glasu o svojem zadovoljstvu postanejo ambasadorji podjetja. V času zelo razvajenih in zahtevnih kupcev ter zmanjševanja razlikovanja proizvodov samo zelo kakovosten izdelek ali storitev ne bo dovolj za popolno zadovoljstvo. Kupcu moramo ponuditi celoten paket izdelka in storitev, ki vključuje tudi presenečenje, s čimer se bo ponudba podjetja razlikovala od vseh kupcu do sedaj znanih ponudb.

Podjetja lahko širjenje dobrega glasu zadovoljnih kupcev pospešijo z različnimi komunikacijskimi orodji (Horovitz & Jungens Panak, 1997, str. 92):

- z oglaševanjem podjetje pri kupcih vzbudi ponos, ker so stranke podjetja,
- podjetje kupca povabi na tiskovno konferenco ali pogovorno srečanje, kjer lahko izmenjuje mnenja o podjetju ali njegovih izdelkih, storitvah,
- podjetje kupca pritegne z razpoznavnimi znaki, povabilom k sodelovanju v žiriji za podelitev nagrad za kakovost, povabilom na podelitev posebnih priznanj ali z brezplačno vstopnico za gledališko predstavo.

Zvesti kupci pomenijo za podjetje večjo donosnost zaradi (Reichheld, 1996, str. 39–50):

- **začetnih stroškov**, ki so potrebni kot investicija za pridobivanje novih kupcev v obliki stroškov oglaševanja, popustov. Po navadi so začetni stroški višji od pričakovanih;
- **osnovnega dobička**, ki ga podjetje ustvari na podlagi poslovanja z zvestimi kupci. Ti kupci podjetju plačajo več, kot ima podjetje z njimi stroškov. Dlje ko traja zvestoba kupcev, večji je osnovni dobiček;
- **rasti prihodkov**, saj se s časom poraba kupca v močnih panogah pospešuje. Kupec, zvest podjetju oziroma blagovni znamki, s časom spozna celotno linijo izdelkov podjetja. Podjetje na osnovi potreb in želja zvestih kupcev le-tem prilagodi svojo ponudbo;
- **nižjih operativnih stroškov**, ker zvesti kupci poznajo podjetje in so manj odvisni od zaposlenih. Zahtevajo manj informacij in nasvetov kot novi kupci. V enem letu naj bi zaposleni porabili petkrat več časa za novega kupca kot za zvestega kupca;
- **priporočil**, saj bodo proizvod ali podjetje priporočili drugim. Kupci, ki pridejo v podjetje na podlagi priporočila, so bolj kakovostni, bolj donosni, dlje zvesti kot kupci, ki pridejo na podlagi tržnega komuniciranja in promocij podjetja;
- **cenovne občutljivosti**, ker so zvesti kupci manj cenovno občutljivi in so pripravljeni plačati več. Podjetje na ta način prihrani stroške pridobivanja novih kupcev ter ohranja konkurenčno prednost. Zvesti kupci ne uporabljajo kuponov, ne sprašujejo za popuste, ampak se za nakup odločijo zaradi posebne vrednosti, ki jo ponuja blagovna znamka. Zvesti kupci se bodo manj verjetno odzvali na ugodne ponudbe konkurenčnih blagovnih znamk.

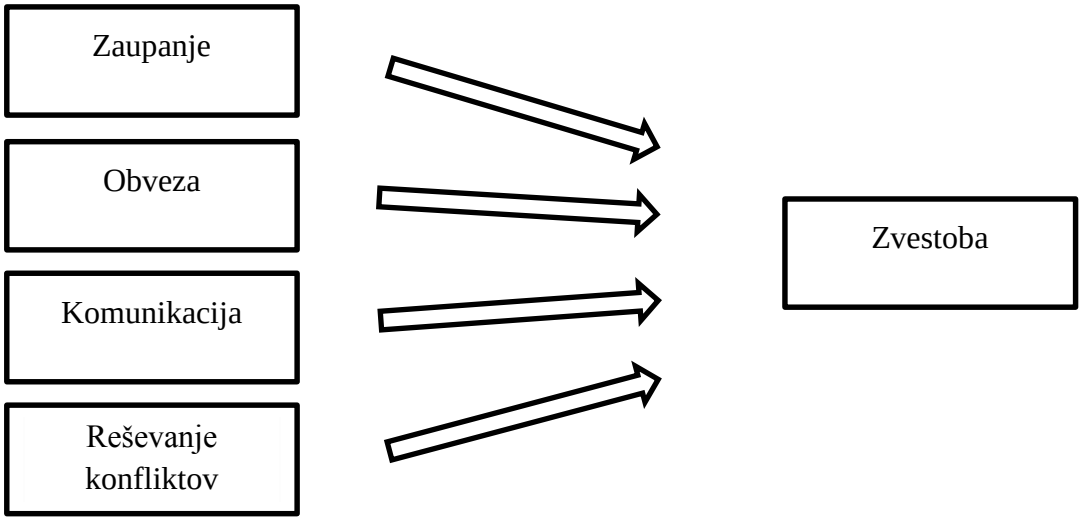
## 2.5 Trženje na osnovi odnosov

Prave zvestobe kupcev in maksimiranja vseh navedenih koristi, ki iz nje izhajajo, podjetje ne bo doseglo le z orodji za vračanje kupcev, kot so članstvo v klubih, popust pri naslednjem nakupu, kartice zvestobe in drugimi. Pravo zvestobo bo doseglo z vzpostavo in vzdrževanjem pristnega odnosa s svojimi kupci, odnosa, s katerim bosta obe strani zelo zadovoljni.

Johnson in Auh (1998, str. 15–19) sta v svojih raziskavah ugotovila, da lahko podjetje z vlaganjem v medsebojne odnose s kupci ter s spremembo delovanja v trženjskem in zunanjem okolju za kupce zgradi okolje zaupanja, ki poveča njihovo zvestobo in koristoljubneže spremeni v apostole, ki bodo podjetju ostali dolgoročno zvesti.

Ndubisi (v Gilaninia et al., 2011, str. 794) je predstavil model za trženje na osnovi odnosov s kupci (predstavljen v Sliki 3), kjer na zvestobo vplivajo štiri komponente: zaupanje, obveza, komunikacija in reševanje konfliktov:

*Slika 3: Ndubisijev model trženja na osnovi odnosov s kupci*



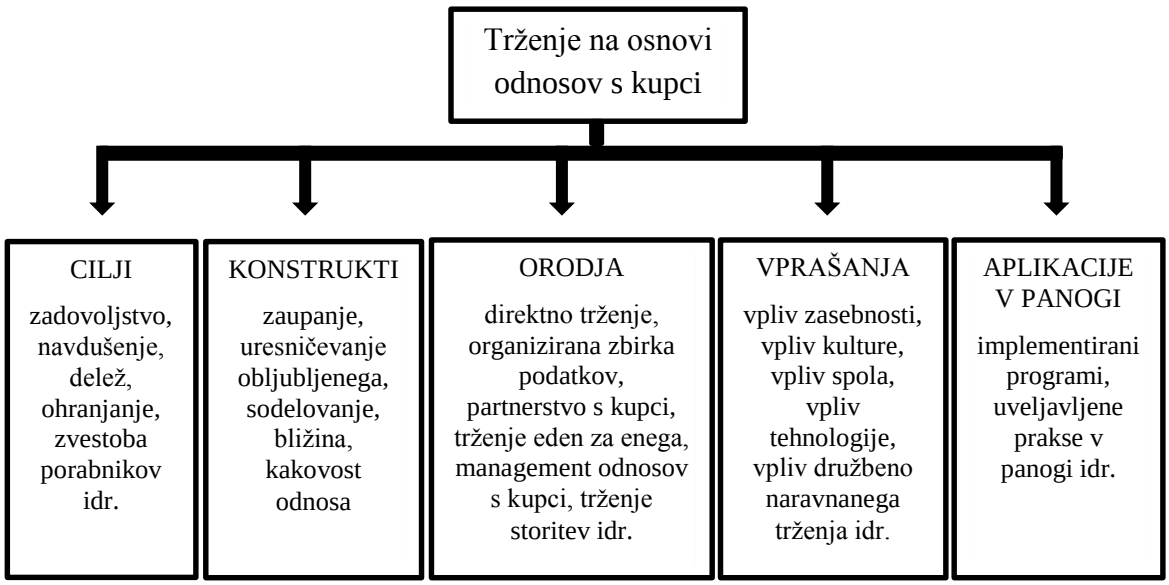

*Vir: S. Gilaninia et al., Relationship Marketing: A new approach to Marketing in the Third Millenium, 2011, str. 795.*

- **zaupanje** je poslovni odnos, v katerem vsaka stran čuti, da se lahko zanese na poštenost obljub druge strani. Kupec verjame, da bo prodajalec držal besedo in izpolnil obljubo. Medsebojno zaupanje vpliva na zvestobo v odnosu in je neposredno povezano z uspehom strategije za razvoj in ohranjanje dolgoročnih kooperativnih partnerskih odnosov;
- **obveza** je namera za nadaljevanje aktivnosti ali želja za ohranitev odnosa. Spodbuja vključene strani, da se uprejo kratkoročnim koristim v prid pričakovanih dolgoročnih koristi;
- **komuniciranje** je interaktivni dialog med podjetjem in kupci v vseh fazah: pred prodajo, ob prodaji, ob uporabi in po uporabi. Pomeni osredotočenost na ohranjanje stika s pomembnimi kupci, ustvarjanje pravočasnih in zaupanja vrednih informacij o storitvah in spremembah v storitvah. V primeru težav pride do proaktivne komunikacije. Učinkovita komunikacija med podjetjem in kupci rezultira v boljšem odnosu in večji zvestobi;
- **konflikt** je stopnja nesporazuma v izmenjavi mnenj med dvema stranema, ki lahko vpliva na odnos. Sposobnost podjetja za izogibanje in reševanje konfliktov, preden ti pripeljejo do problema, se odraža v zvestobi ali odhodu kupcev.

Browersox et al. (2000) (v Taylor, Garver & Williams, 2010, str. 208) dodajajo, da grajenje uspešnega dolgotrajnega odnosa s kupci bazira na razumevanju dejstva, da imajo različni segmenti kupcev različne potrebe, pričakovanja in preference. Spoznanje in razumevanje teh različnosti sta ključni za upravljanje in optimizacijo učinkov za vsako posamezno skupino (Taylor et al., 2010, str. 208).

Gummesson (v Gilaninia, Almani, Pournaserani & Mousavian, 2011, str. 788) definira trženje na osnovi odnosov kot prepoznavanje, razvoj, ohranjanje in poglabljanje odnosov s kupci skozi razvoj zaupanja, preko izpolnjevanja obljub. Pri trženju na osnovi odnosov gre za usmerjenost na kupca in glavne koristi tega pristopa so v večjem ohranjanju kupcev, večji zvestobi, manjših stroških trženja in večjih dobičkih. Splošni model trženja na osnovi odnosov (po Gilaninia et al., 2011, str. 796) zajema pet kategorij; cilje, konstrukte, orodja, vprašanja in aplikacije v panogi, ki so predstavljene v Sliki 4.

*Slika 4: Splošni model trženja na osnovi odnosov s kupci*




*Vir: S. Gilaninia et al., Relationship Marketing: A new approach to Marketing in the Third Millenium, 2011, str. 796.*

Trženje na osnovi odnosov ni strategija, ki jo podjetje oblikuje, temveč ga mora podjetje živeti; mora biti vidno v vsakem delu podjetja, živeti ga morajo vsi zaposleni, vključeno mora biti v vsako komunikacijo, v vsak segment procesa dela. Ni pa trženje na osnovi odnosov pravi pristop za vse kupce. Nekateri ne želijo imeti tesnejših odnosov, raje nakupujejo po bolj ugodni ceni in je zanje ta pomembnejša kot dolgoročen odnos. OMalley in Prothero (v Gilaninia et al., 2011, str. 796). Za trženje na osnovi odnosov mora podjetje v svoji ponudbi imeti izdelke in storitve prilagojene potrebam svojih kupcev, ustrezno promocijo, osebno prodajo, oglaševanje in podporo kupcem. V nasprotnem primeru ne more doseči pravega odnosa s kupci.

*Tabela 2: Primerjava med tradicionalnim trženjem in trženjem na osnovi odnosov s kupci*

| DEJAVNIKI | TRADICIONALNO TRŽENJE | TRŽENJE NA OSNOVI ODNOSOV |
|---|---|---|
| Osredotočenost | posamezen nakup | ohranjanje porabnika |
| Usmerjenost | v izgled izdelka | v koristi izdelka |
| časovni obseg sodelovanja | kratek | dolg |
| obseg storitev | malo storitev za kupca | veliko storitev za kupca |
| Zaveza | omejena | velika |
| kontakt s porabnikom | skromen | močan, reden |
| Kakovost | skrb proizvodnje | skrb vseh vključenih v proces |

*Vir: T. Harwood & T. Garry v S. Gilaninia et al., Relationship Marketing: A new approach to Marketing in the Third Millenium, 2011, str. 792.*

Razvoj in vzdrževanje odnosa s kupci sta proces kontinuiranega dialoga preko vseh kanalov, ki jih kupec odobrava. Kupec mora dobiti občutek, da je deležen posebne obravnave in da ni le eden od mnogih, ker drugače njegov prispevek k dobičkonosnosti podjetja ne bo maksimiran. Ključnega pomena sta osredotočenost na potrebe kupcev in integracija na vse nivoje podjetja, saj bo le na ta način podjetje lahko ustvarilo pravo zvestobo kupcev in posledično konkurenčno prednost.

## 2.6 Segmentacija kupcev

Segmentacija je proces delitve kupcev oziroma potencialnih kupcev na posameznem trgu v različne skupine oziroma segmente, znotraj katerih so kupci oziroma potencialni kupci s podobnimi značilnostmi in zahtevami glede oblikovanja primernega trženjskega spleta (McDonald & Dunbar, 1998, str. 15).

Segmentacija ponuja štiri prednosti (Nickels & Wood, 2000, str. 222):

- **možnost vzpostavitve pristnejšega in dolgoročnejšega odnosa s ključnimi kupci** – podjetje lahko kupca spozna do potankosti ter mu na osnovi prejetih informacij priredi ponudbo izdelkov in storitev,
- **izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti trženja** – podjetje se osredotoči na točno določen segment in se ukvarja z rešitvami samo za ta segment ter ne izgublja časa in denarja za druge segmente,
- **boljše razumevanje konkurenčnega tržnega okolja** – podjetje, ki je osredotočeno na določene tržne segmente, je popolnoma seznanjeno z dogajanjem na teh trgih ter na ta način hitro pride do potrebnih informacij ter posledično lahko hitro reagira,

- **hiter odziv na spreminjanje potreb kupcev** – z osredotočenostjo na najpomembnejši segment kupcev vzpostavimo z njimi dolgoročen odnos in reden kontakt, ki nam omogoča hitro in lažje izvedljivo zadovoljitev njihovih neprestano spreminjajočih se želja in potreb.

Zaradi vse večje konkurence na trgu in vse zahtevnejših kupcev z vse bolj raznolikimi potrebami postajajo osnove za segmentiranje vse kompleksnejše in zato segmentiranje vse bolj zahtevno. Raznolikih potreb kupcev ni več mogoče zadovoljiti z množičnim trženjem, pač pa se morajo podjetja usmeriti na določen segment. Rezultat segmentacije je lahko boljše razumevanje kupčevih želja in zahtev, ki se jim podjetje lažje prilagodi.

Segmentiranje lahko podjetjem koristi predvsem na tri načine (Damjan, 1989, str. 156):

- poznavanje potreb posameznega segmenta kupcev in stopnje zadovoljenosti le-teh pokaže podjetju, kje na trgu so nove in boljše možnosti za prodor;
- podjetje lahko natančneje prilagodi izdelek, tržne aktivnosti in sploh vse elemente tržnega spleta posameznim tržnim segmentom oziroma potrebam in lastnostim njihovih članov;
- podjetja lahko sredstva, namenjena trženju, uporabi bolj smotrno oziroma jih usmeri v skladu s pričakovanimi tržnimi rezultati.

V sklopu določitve strategije ohranjanja kupcev mora podjetje definirati tiste kupce, ki so za podjetje najbolj dragoceni, saj bi z izgubo le-teh največ izgubilo. Huges (v Thompson, 2005, str. 9) tako predlaga uporabo matrike riziko/dohodek (predstavljena v Sliki 5), ki opredeljuje za podjetje najbolj pomembne kupce. V prvem koraku mora podjetje opredeliti življenjsko vrednost svojih kupcev ter jih razdeliti v segmente visoke, srednje ali nizke življenjske vrednosti. V nadaljnjem koraku je treba kupce razdeliti v tri segmente glede na verjetnost njihovega odhoda na tiste z visoko, srednjo ali nizko verjetnostjo odhoda.

*Slika 5: Matrika riziko/dohodek za razvrščanje kupcev po pomembnosti*

| | | Verjetnost za odhod | | |
|---|---|---|---|---|
| | | VISOKA | SREDNJA | NIZKA |
| Življenjska vrednost kupca | VISOKA | prioriteta A | prioriteta B | prioriteta C |
| | SREDNJA | prioriteta B | prioriteta B | prioriteta C |
| | NIZKA | prioriteta C | prioriteta C | prioriteta C |

*Vir: A. Hughes v B. Thompson, The Loyalty Connection: Secret To Customer Retention And Increased Profits, 2005, str. 9.*

Kupci z visoko ali srednjo življenjsko vrednostjo in visoko ali srednjo verjetnostjo za odhod so prioriteta za podjetje. Kupci, ki so zelo zvesti in obstaja majhna verjetnost, da bodo podjetje zapustili, in tisti, ki imajo nizko življenjsko vrednost, dobijo prioriteto C. Za te kupce ni treba zapravljati veliko denarja. Ko podjetje identificira kupce, ki jih najbolj želi obdržati, za njih pripravi posebne aktivnosti in jim namenja posebno pozornost (Thompson, 2005, str. 10).

V praksi je verjetnost za odhod posameznih kupcev težko določiti, zato kupci z največjo življenjsko vrednostjo zahtevajo največ pozornosti podjetja, saj le-ti pomenijo za podjetje največjo vrednost, hkrati pa je med njimi tudi največ potencialnih ambasadorjev podjetja. Tudi Davidow in Uttal (1989, str. 80) predlagata, da podjetje kupce rangira glede na vrednost, ki jo ti prinašajo podjetju, in se v trenutkih, ko imajo premalo časa in kapacitet, ukvarjajo samo s pomembnimi kupci.

Segmentacija kupcev po metodi RFM na osnovi vrednosti, pogostosti nakupa in časa od zadnjega nakupa v današnjem večkanalnem in visoko konkurenčnem okolju ne zadostuje več. Od značilnosti in navad kupcev v posameznem segmentu je odvisno, kako pogosto, na kakšen način in kolikokrat jih bomo kontaktirali, da bo obveščanje stroškovno učinkovito. Zveste kupce z visoko življenjsko vrednostjo bo podjetje redno kontaktiralo na način, ki jim najbolj ustreza. Spletnim kupcem podjetje ne bo pošiljajo katalogov po pošti, ker bo odzivnost premajhna, da bi to bilo stroškovno učinkovito. Za kupce, ki kupujejo na razprodajah, preko darilnih kartic ali posebnih promocij, ni vredno izgubljati veliko časa in denarja, zato se jim ponudbe pošilja le preko elektronske pošte. Prav tako je pomembno spremljati odzivnost kupcev na ponudbe, saj je verjetnost, da se bo kupec, ki se ni odzval na pet ponudb, odzval na šesto, prejeto preko istega kanala, zanemarljiva.

Podjetja, ki ne segmentirajo kupcev, obravnavajo vse kupce enako; tako tiste z največjo življenjsko vrednostjo in zvestobo kot transakcijske kupce, ki nimajo nobene zvestobe in bodo podjetje zapustili ob prvi priložnosti, ko bodo dobili ugodnejšo ponudbo. Na ta način ne posvečajo dovolj pozornosti svojim najpomembnejšim segmentom kupcev, ne poznajo njihovih želja in potreb, jim ne prilagajajo (dovolj) svoje ponudbe in promocijskih aktivnosti. Po drugi strani pa trošijo čas in denar za segmente kupcev, ki jim vloženega s svojimi nakupi ne bodo vrnili nikoli, kar negativno vpliva na dobičkonosnost podjetja.

Vsi kupci niso enaki. Podjetje, usmerjeno k ustvarjanju dobička, ima obvezo identificirati tiste kupce, ki so za podjetje najbolj pomembni. Tem kupcem mora nameniti nesorazmerno količino virov s ciljem ne samo razumeti, česa si ti kupci želijo, ampak jim to tudi ponuditi ter na ta način zagotoviti stabilno, donosno in predvsem dobičkonosno prihodnost podjetja (Fader, 2012, str. 39).

## 2.7 Nezadovoljstvo kupcev

Vzroki za nezadovoljstvo kupca so lahko različni. Eden najpogostejših vzrokov je razlika med pričakovano in dejansko izkušnjo, ko kupec zazna, da je dobil manjšo vrednost od pričakovane. Nezadovoljstvo lahko izvira iz slabše kakovosti proizvoda, težav v odnosu s prodajalcem ali težav v odnosu podjetja do kupca. Obstajajo tudi drugi, subjektivni razlogi za nezadovoljstvo (Musek Lešnik, 2008). Tudi če prodajalec pretirava pri opisu prednosti in lastnosti proizvoda, bo imel kupec nerealna pričakovanja, ki jim navadno sledi nezadovoljstvo. **Večja ko je vrzel med pričakovanji in kakovostjo, večje je nezadovoljstvo kupca.**

V največ primerih kupci odidejo in prekinejo sodelovanje s podjetjem iz naslednjih razlogov (Carr, 1990, str. 28–31):

- več kot 65 odstotkov jih odide zato, ker niso zadovoljni z načinom, kako se lastnik, manager ali ostali zaposleni v podjetju obnašajo do njih,
- manj kot 15 odstotkov jih odide zato, ker so nezadovoljni z določenim izdelkom ali storitvijo podjetja,
- manj kot 10 odstotkov jih odide h konkurenci, ker jim je njihov izdelek ali storitev bolj všeč,
- manj kot 10 odstotkov jih odide zaradi razloga, ki ni povezan s poslovanjem podjetja.

Kupec se na nezadovoljstvo lahko odzove na različne načine (Ule & Kline, 1996, str. 250):

- ne stori ničesar,
- se izogiba podjetju ali blagovni znamki,
- širi svoje negativne izkušnje od ust do ust,
- skuša dobiti odškodnino ali nadomestilo pri podjetju (se pritoži),
- lahko se pritoži na zunanjo agencijo.

Kljub naporom podjetij, da obdržijo svoje kupce, bodo nekateri od njih podjetje zapustili. Podjetja morajo zato izvajati aktivnosti za identifikacijo kupcev, ki razmišljajo o odhodu, kar pa ni enostavno, saj se le majhen odstotek kupcev pred odhodom pritoži (v povprečju le štirje odstotki nezadovoljnih kupcev). Večini kupcev se zdi, da s pritožbo ne bodo nič dosegli, zato raje kupijo manj ali zamenjajo podjetje. Ostalih 96 odstotkov nezadovoljnih kupcev, ki se ne pritožijo, odide in v povprečju se jih 91 odstotkov od teh nikoli ne vrne. Zmanjšanje odhodov za 5 odstotkov rezultira v 25 do 85 odstotkov višjem dobičku (Reichheld & Cook, 1996, str. 134).

Večina kupcev je ob nezadovoljstvu s proizvodom pasivna, ne stori ničesar. Na odločitev kupca, ali se bo pritožil ali ne, vplivajo različni dejavniki (Ule & Kline, 1996, str. 250):

- **stopnja nezadovoljstva –** večje ko je nezadovoljstvo, večja je verjetnost da se bo kupec pritožil;
- **pomembnost proizvoda –** bolj ko so za kupca proizvodi pomembni, večja je verjetnost, da se bo v primeru nezadovoljstva pritožil;
- **stroški oziroma koristi pritožbe –** večja ko bo pozitivna razlika med koristmi in stroški pritožbe, večja je verjetnost, da se bo kupec pritožil;
- **osebne lastnosti –** pri nekaterih kupcih obstaja večja verjetnost, da se bodo pritožili, kot pri drugih. Večja je verjetnost, da se bodo pritožili bolj izobraženi kupci, tisti, ki imajo več časa, in kupci z določenimi osebnostnimi lastnostmi, kot sta nasilnost in prepirljivost;
- **pripisovanje krivde –** malo je verjetno, da se bo kupec pritožil, če meni, da je deloma ali v celoti sam kriv za svoje nezadovoljstvo. Če pa za svoje težave krivi podjetje, je bolj verjetno, da se bo pritožil.

Nasprotno od zadovoljnih kupcev, ki so za podjetje konkurenčna prednost, pa nezadovoljni kupci pomenijo potencialno nevarnost, ki lahko negativno vpliva na uspešnost podjetja. **Po raziskavah sodeč nezadovoljen kupec seznani devet do deset ljudi s svojimi negativnimi izkušnjami** (Glanz, 1994, str. 6). Širitev negativne komunikacije lahko podjetju povzroči resne težave pri gradnji zvestobe kupcev. Zato je zelo pomembno nezadovoljne kupce identificirati, odkriti vzroke za njihovo nezadovoljstvo ter jih odpraviti v skladu z jasno zastavljeno politiko ravnanja z nezadovoljnimi kupci.

**Kljub temu da si nobeno podjetje ne želi nezadovoljnih kupcev, pa ti za podjetje pomenijo edinstveno priložnost za izboljšave.** S pravim in pravočasnim pristopom do teh kupcev si podjetje zagotovi pomembne informacije o tem, kje je treba izdelek ali storitev izboljšati. Da bi se čim več nezadovoljnih kupcev pritožilo, mora podjetje kupcu omogočiti enostaven postopek pritožbe, jih spodbujati, da se pritožijo, kupcu mora prisluhniti ter na pritožbo pozitivno odgovoriti. S pozitivno rešeno pritožbo podjetje pridobi ugled. Z odpravo vzroka za nezadovoljstvo podjetje hkrati poveča kakovost izdelkov in storitev ter tako poveča prodajo, stroški reševanja pritožb pa se posledično zmanjšajo.

**Od 54 do 70 odstotkov kupcev, ki so se pritožili, bo še naprej poslovalo s podjetjem, če bo podjetje njihove pritožbe ugodno rešilo. Če ima kupec vtis, da je bila pritožba hitro rešena, se lahko delež kupcev dvigne tudi do 90 odstotkov.** S pravilnim odzivom na pritožbo dobi podjetje priložnost, da pridobi zvestega kupca, ki bo svojo pozitivno izkušnjo delil s še vsaj petimi ljudmi (Kotler, 1996, str. 21). Večja je verjetnost, da bo zvest postal kupec, ki se pritoži, kot tisti, ki se ne pritoži. Največja skrb podjetja morajo biti nezadovoljne stranke, ki se ne pritožijo, odidejo h konkurenci in širijo negativne govorice.

Podjetje se mora nezadovoljnemu kupcu iskreno opravičiti, da pri kupcu vzbudi občutek, da podjetju zanj ni vseeno. Znati mu mora prisluhniti, pokazati čustva in naklonjenost, napako

karseda hitro popraviti in ustreči vsem kupčevim pričakovanjem. Da bi kupca obdržalo in pokazalo iskreno obžalovanje, ga lahko preseneti z majhnim darilom, prav tako pa mora še naprej redno spremljati njegovo zadovoljstvo in držati dane obljube (Glanz, 1994, str. 82).

Carr (1990, str. 155–161) podaja nekaj nasvetov, kako lahko podjetje učinkovito doda dodano vrednost izdelku ali storitvi:

- možnost dodane vrednosti mora podjetje videti kot priložnost. Nezadovoljen kupec mora biti obravnavan kot priložnost (ki jo po navadi dobiš samo enkrat), in ne kot problem;
- reakcija podjetja mora biti spontana. Podjetje ne rešuje problema, ker mora, temveč ker to želi;
- reakcija na problem mora biti iskrena. Od iskrenosti je močno odvisna reakcija kupca;
- podjetje se mora osredotočiti na ohranitev kupca, ne na ohranitev posla. Kupca ne zanima, s kakšnimi težavami se podjetje srečuje in kdo od zaposlenih je odgovoren. Kupca zanima le hitra rešitev problema;
- reakcija podjetja mora biti ustrezna in primerna. Podjetje mora kupca poznati, da mu lahko ponudi primerno rešitev;
- vsaka podana rešitev in dodana vrednost morata biti jasno izraženi in kupec mora biti o njiju obveščen.

Mnogi avtorji so si enotni, da se je za nezadovoljnega kupca vredno potruditi, vendar ne za vsako ceno. Treba je tudi proučiti, ali vrednost, ki nam jo kupec prinese, odtehta stroške in čas, ki mu ga posvečamo. Če je po vsem trudu in vloženem delu kupec še vedno nezadovoljen in podjetje ne najde načina, da bi to spremenilo, je sodelovanje z njim bolje prekiniti kot ustvarjati dodatne stroške. Vendar pa je to treba narediti zelo previdno, s ciljem čim manjših negativnih posledic za podjetje, tako da tudi kupec spozna, da je prekinitev sodelovanja v obojestransko korist. Zelo slikovito je pomembnost obravnave nezadovoljnih kupcev opisal Reichheld (1996, str. 56–57): **»Stranka, ki jo izgubiš, ima informacije, ki jih potrebuješ, da preživiš.«**

## 2.8 Merjenje zadovoljstva kupcev

Merjenje zadovoljstva kupcev je v zadnjih letih vedno bolj aktualno, saj je stopnja konkurenčnosti med podjetji vedno večja, kakovost izdelkov in storitev vse bolj primerljiva, kupci pa vse bolj zahtevni. Zato je kupčevo zadovoljstvo vse pomembnejši dejavnik uspešnosti podjetja. Ambler (v Walsh & Mitchell, 2010, str. 839) navaja, da 68 odstotkov podjetij izvaja merjenje zadovoljstva kupcev in 64 odstotkov podjetij izvaja merjenje zvestobe kupcev. Podjetje, ki pozna mnenja in stališča svojih kupcev, lahko bolje zadovolji njihove potrebe, kar mu v vse bolj konkurenčnem okolju omogoča boljše poslovne odločitve. Zadovoljen kupec je praviloma tudi zvest kupec, pot k zadovoljstvu kupcev pa je dolgoročen in kompleksen projekt (Kavran, 2001).

Da bi podjetje lahko uspešno oblikovalo svojo ponudbo, mora poznati kupčeve želje, potrebe in pričakovanja. **Za uspešno tekoče spremljanje dogajanja na trgu in zadovoljstva svojih kupcev mora imeti podjetje učinkovit in reden sistem poročanja rezultatov merjenj zadovoljstva kupcev** (Koren, 1997, str. 19).

Namen raziskave zadovoljstva kupcev ni samo v tem, da vodstvo podjetja ugotovi, kako zadovoljni so njihovi kupci, ampak tudi, da podjetje ugotovi uspešnost predhodnih ukrepov s primerjavo rezultatov merjenja s prejšnjimi merjenji. Podjetje dodatno odkrije prednosti in slabosti svojih izdelkov ali storitev v primerjavi s konkurenco, na podlagi česar lahko usmeri pozornost v izboljšanje kakovosti svoje ponudbe. **Spremljanje kupčevega zadovoljstva nam omogoča, da mu ponudimo tisto, kar si želi, in ne tisto, kar mi mislimo, da si želi** (Kavran, 2001).

Poleg ugotavljanja zadovoljstva kupcev je namen proučevanja zadovoljstva tudi (Potočnik, 2000, str. 187–189):

- usmeriti pozornost na izboljšanje kakovosti izdelkov in storitev,
- ugotoviti uspešnost predhodnih ukrepov (primerjava rezultatov merjenja s prejšnjimi merjenji),
- ugotoviti prednosti in slabosti svojih izdelkov in storitev v primerjavi s konkurenco.

Kolar (2004, str. 20) dodaja, da je treba zadovoljstvo ustrezno opredeliti in razumeti, kako ga doživljajo kupci, šele potem ga lahko ustrezno merimo. V splošnem mora metodološko korektno merjenje zadovoljstva vsebovati dve bistveni funkciji:

- ustrezati mora merilom veljavnosti in zanesljivosti, kar pomeni, da resnično merimo zadovoljstvo in ne denimo kakovosti, in da je opredeljeno na način, kot ga doživi kupec;
- podati mora napovedano vrednost zadovoljstva oziroma vedenja kupca, ki je v korelaciji s pričakovanimi posledicami, na primer zvestobo.

Zadovoljstvo kupcev lahko merimo s številnimi metodami, ki lahko bolj ali manj natančno prikažejo dejansko stanje. Podatki, na osnovi katerih se merjenje izvaja, pa so lahko:

- **primarni podatki**, ki jih zbiramo sami z namenom merjenja zadovoljstva kupcev. Primarni podatki so katerakoli informacija, ki je zbrana zaradi predmetne študije (Možina et al., 2002, str. 25). Raziskovanje na osnovi takšnih podatkov je zamudno in dražje, vendar pa so rezultati bolj primerni;
- **sekundarni podatki** so podatki, ki v določeni obliki že obstajajo in so bili prvotno zbrani za druge namene, utegnejo pa biti primerni za raziskavo (Možina et al., 2002, str. 25). So lažje dostopni in cenejši od primarnih, obstaja pa tveganje, da niso najbolj primerni za raziskavo.

Vsaka od obeh metod zbiranja podatkov ima prednosti in slabosti. Podjetje se za najprimernejši način zbiranja podatkov odloči na podlagi (Rojšek, 1997, str. 15):

- zapletenosti vprašalnika,
- želenega obsega podatkov,
- natančnosti podatkov,
- možnosti kontrole vzorca,
- razpoložljivega časa ter
- spremljanja nadzora in stroškov.

Podjetje lahko zadovoljstvo kupcev spremlja na različne načine. Obširne in bolj poglobljene raziskave o zadovoljstvu kupcev dajo podjetju v večini primerov pravo sliko o uspešnosti zadovoljevanja želja in potreb kupcev ter o samih pričakovanjih in željah kupcev. Po drugi strani pa podjetja zaradi pomanjkanja časa, sredstev in strokovno usposobljenih kadrov obširne in drage raziskave nadomeščajo s posameznimi merili ugotavljanja zadovoljstva, s katerimi lahko na relativno hiter in enostaven način pridobijo nekaj osnovnih informacij o zadovoljstvu svojih kupcev.

Štefančič Pavlovčič (2001, str. 43–44) navaja nekaj možnih meril:

- obseg ponovnih nakupov (delež kupcev, ki se odločijo za ponovni nakup izdelka ali storitve podjetja),
- sestava kupcev glede na zvestobo podjetju (delež stalnih kupcev v celotnem številu kupcev),
- nakupi na osnovi priporočila (delež prodanih izdelkov na osnovi priporočil sedanjih kupcev),
- preklici naročil (delež preklicanih naročil od vseh prejetih naročil),
- zanesljivost (koliko uspe podjetju izpolnjevati dogovorjene roke in obljube).

Z navedenimi merili si podjetje lahko ustvari sliko o zadovoljstvu svojih kupcev, ta merila pa ne zadostujejo za celovito razumevanje stanja in ugotavljanje razlogov za kupčevo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Za pridobitev podrobnejših in kakovostnejših informacij, ki bodo osnova za sprejemanje poslovnih odločitev, mora podjetje uporabiti eno od naslednjih metod (Kotler, 1996, str. 41–43):

- **analiza pritožb in predlogov** – podjetja spodbujajo kupce za dajanje pritožb in predlogov (obrazci, brezplačne telefonske številke), saj na ta način dobijo več novih idej, vzpostavijo pa tudi sistem hitrega reševanja pritožb. Vendar pa pritožbe in predlogi ne smejo biti edino merilo za ocenjevanje zadovoljstva kupcev, saj odsotnost le-teh ne pomeni, da so kupci zelo zadovoljni ali nimajo nobenih predlogov;

- **ankete o zadovoljstvu kupcev –** najbolj pogosto izbrana metoda, po kateri se naključno izbrani kupci anketirajo osebno, po telefonu, po pošti ali elektronski pošti. Kupci z odgovori na neposredna ali posredna vprašanja izražajo svoje zadovoljstvo, nezadovoljstvo, mnenje o izdelkih, storitvah ali konkurenci. Podjetja kupce navadno sprašujejo o problemih, predlogih izboljšav, pripravljenosti za ponovni nakup in verjetnosti, da bodo podjetje priporočili komu drugemu;
- **skupinski intervju s kupci** –navadno zajema do 15 kupcev, ki se občasno sestajajo in razpravljajo o značilnostih in lastnostih izdelka ali storitve;
- **namišljeno nakupovanje** – ljudje, najeti s strani podjetja, se pretvarjajo, da so potencialni kupci, in podjetju poročajo o svojih dobrih in slabih izkušnjah. Namišljeni kupci lahko sprožijo konflikte z zaposlenimi in opazujejo njihove reakcije;
- **analiza izgubljenih kupcev** – podjetje vzpostavi stik s kupci, ki so prenehali kupovati, da ugotovi razloge za njihov odhod h konkurenci. Podjetje lahko na ta način pridobi zelo koristne informacije o pričakovanju kupcev, kakovosti izdelkov ter vzrokih za nezadovoljstvo in prenehanje nakupovanja.

Pridobivanje mnenj kupcev s temi metodami omogoča poglobljeno spoznavanje kupcev, njihovih želja in pogledov na izdelek ali storitev, nevtralno ugotavljanje položaja konkurence in ustvarjanje novih idej. Zelo pomembni sta obveščanje vseh zaposlenih o rezultatih raziskav in njihovo vključevanje v dejavnosti, povezane z izboljšanjem zadovoljstva kupcev. S tem se pridobi in izkoristi dragoceno znanje zaposlenih, ki so v stiku s potrošniki, prav tako se zaposleni poistovetijo z rezultati, ki jim pomenijo tudi dodatno motivacijo. Zelo koristna je tudi interna raziskava zadovoljstva zaposlenih, ki z uporabo enakega vprašalnika kot za kupce sami ocenijo podjetje. Namen je ugotoviti, ali so za zaposlene pomembne enake stvari kot za njihove kupce in ali so enako zadovoljni (Kavran, 2001).

Preko seznanjenosti zaposlenih z rezultati merjenj se na skupnih delavnicah rodijo nove ideje in nova stališča, ki so osnova za uvedbo novih produktov (kartice zaupanja) in novih aktivnosti (prodajnih, promocijskih), usmerjenih bodisi navzven (kupci) bodisi navznoter (zaposleni, dobavitelji). Rezultati meritev zadovoljstva so lahko tudi osnova za nagrajevanje zaposlenih.

Pred oblikovanjem vprašalnika za merjenje zadovoljstva mora podjetje zbrati čim več informacij o kupčevih potrebah, željah, pričakovanjih, prioritetah, zato da so vprašanja čim bolj konkretna. Pomembno je tudi, da so vključeni vsi elementi, ki vplivajo na zadovoljstvo kupca in da se sprašujejo prava vprašanja, ki morajo biti razumljiva in oblikovana po meri kupcev. V vprašalniku so upoštevane vse informacije, ki so bile pridobljene v prejšnjih fazah (mnenja kupcev, mnenja zaposlenih, interni viri).

Poleg oblike in izbire vprašanj je treba določiti tudi lestvico, s pomočjo katere anketiranci ocenjujejo zadovoljstvo, izdelke, storitve, zaposlene ali konkurente. Strokovnjaki priporočajo uporabo vsaj 3-stopenjske, vendar največ 10-stopenjske lestvice. Z večanjem števila stopenj namreč raste tudi težavnostna stopnja lestvice, po drugi strani pa večstopenjske lestvice omogočajo večje razlike med odgovori. Nekatera podjetja se izogibajo vključitvi srednje vrednosti (liho število stopenj), da bi dobila čim manj neopredeljenih odgovorov.

Mednarodna podjetja, ki želijo izvajati isto raziskavo zadovoljstva na več trgih in rezultate raziskave primerjati, imajo dilemo pri sestavljanju vprašalnika, saj morajo na eni strani zagotoviti enakost vprašalnika, na drugi strani pa upoštevati različne tržne razmere, kulturne razlike ter razlike v stopnji pričakovanja in dojemanja zadovoljstva med kupci.

Samo merjenje in ugotovitev zadovoljstva potrošnikov nista dovolj, saj nakažeta le področja, kjer so izboljšave potrebne, ne rešita pa ugotovljenih neskladij med pričakovanim in dobljenim. Na osnovi pridobljenih informacij je treba oblikovati strateški načrt glede potrebnih dejavnosti za povečanje zadovoljstva in graditve odnosa s kupci. Podjetje mora reagirati in svojo pozornost usmeriti na izboljšanje elementov ponudbe, na katere so jih kupci opozorili. Pridobljene informacije lahko podjetje uporabi tudi pri izobraževanju, usposabljanju in ocenjevanju zaposlenih. Samo na ta način bo podjetje dejansko izboljšalo kakovost svoje ponudbe in zadovoljstvo kupcev (Kavran, 2001).

Smiselnost raziskave, če podjetje po ugotovitvah ne ukrene nič, je vprašljiva. Podjetje mora zadovoljstvo kupcev meriti in analizirati redno ter rezultate primerjati s konkurenti in predhodnimi merjenji, saj lahko le tako zagotavlja nenehno težnjo po izboljšanju zadovoljstva, ki je nujna zaradi vpliva le-tega na zvestobo in dobiček. Žal gre pri mnogih podjetjih le za enkratne raziskave, ki kljub pravilnim rezultatom ne rezultirajo v potrebnih ukrepih, pač pa ostanejo nekje na pol poti med vodstvom in službami, ki bi morale ukrepe izvesti. Da bi podjetja lažje primerjala rezultate različnih merjenj in doseganje zastavljenih ciljev, uporabljajo indeks zadovoljstva, ki pokaže povečanje ali zmanjšanje zadovoljstva kot tudi učinkovitost uvedenih ukrepov. Za izračun indeksa zadovoljstva se uporablja več posameznih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo, ki pa se jim glede na pomen dajo različne uteži.

# 3 PREDSTAVITEV PODJETJA IN RAZISKAVA O TRŽNI NARAVNANOSTI

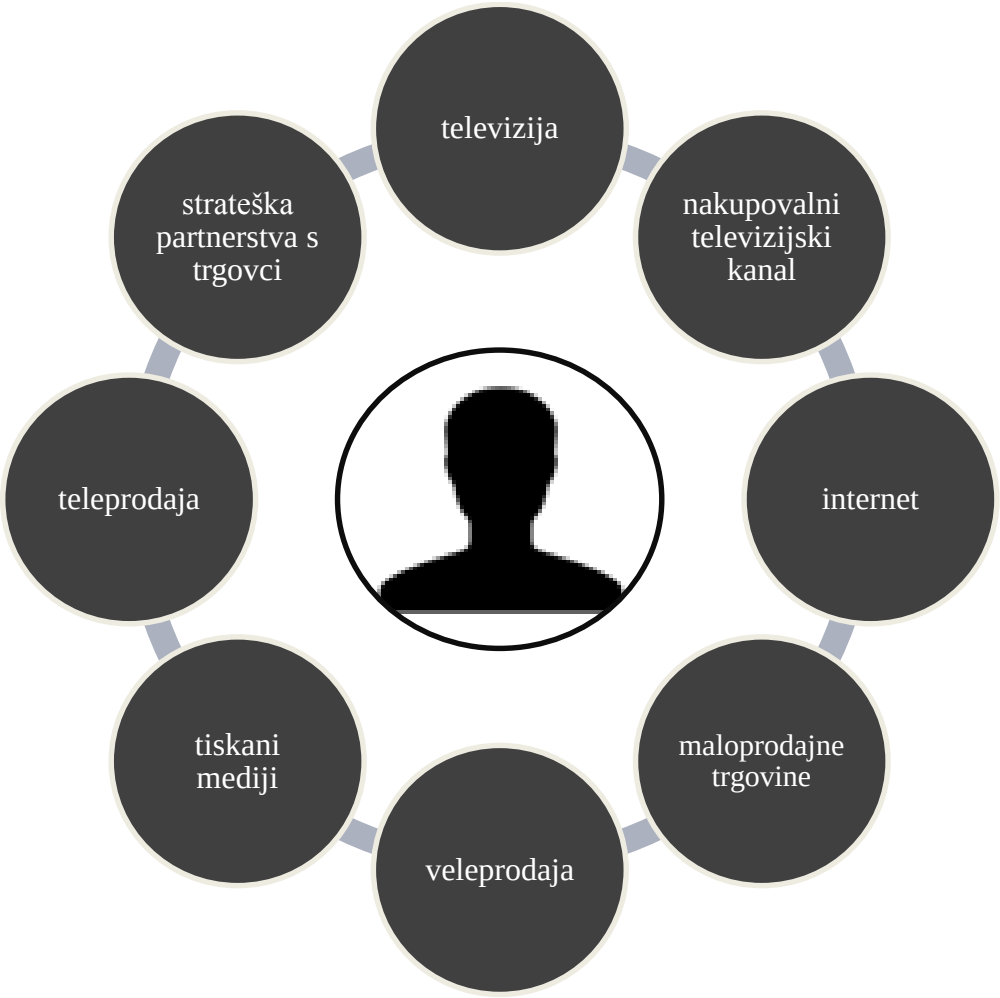
## 3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje, ki je predmet magistrskega dela, je eno vodilnih trgovskih podjetij na področju neposrednega trženja na območju srednje in vzhodne Evrope. Zaposluje preko 5000 ljudi,

prisotno pa je na 20 trgih z dosegom 300 milijonov potencialnih kupcev. V svoji skoraj 25-letni zgodovini je iz družinskega podjetja z nekaj zaposlenimi in enim proizvodom z ekstremno rastjo preko odpiranja novih trgov, širitve portfelja izdelkov v svoji ponudbi, razvoja lastnih blagovnih znamk ter uvajanja novih prodajnih kanalov, prilagojenih kupcem, doseglo današnji obseg.

Podjetje je organizirano pretežno decentralizirano, saj podjetjem na lokalnih trgih omogoča relativno veliko avtonomijo pri načinu trženja, trženjskih aktivnostih in izboru portfelja izdelkov. Razlog decentralizirane organizacije je v boljši prilagodljivosti lokalnim kupcem, saj lokalno podjetje oziroma njegovi zaposleni bolje poznajo potrebe, želje, navade in želen način kupovanja kupcev na svojem trgu. Krovne funkcije nabave, distribucije, trženja, produkcije oglaševalskega materiala ter vodenja posameznih prodajnih kanalov skrbijo za tekoče in usklajeno delovanje, kontrolo kakovosti ter spremljanje uspešnosti posameznih poslovnih aktivnosti. Podjetje ima razvitih osem prodajnih kanalov, ki so medsebojno povezani in omogočajo kupcu nakup izdelka na način, ki mu najbolj ustreza. Prodajni kanali so predstavljeni v Sliki 6.

*Slika 6: Prodajni kanali podjetja*



**Televizija** je najstarejši prodajni kanal. Do razvoja kanala teleprodaje je bila televizija vir večine ustvarjenih prihodkov podjetja. Z oglaševanjem na preko 400 nacionalnih, regionalnih in tematskih kanalih televizija zagotavlja močno medijsko prisotnost na vseh trgih, z njo podjetje oglašuje izdelke in krepi lastne blagovne znamke ter si posledično lajša pridobitev ekskluzivnih pravic za posamezne izdelke. Podjetje čedalje bolj samo producira oglaševalska sporočila, ki jih tudi prilagaja posameznim trgom (jezik in nastopajoče znane osebnosti v oglaševalskih spotih so prilagojeni lokalnim trgom). Zaradi vse manjše moči televizije kot oglaševalskega medija (z razvojem interneta in drugih naprav komuniciranja televizija izgublja pomembnost) in vse večje konkurence se je vloga televizije bistveno spremenila. Od glavnega prodajnega kanala podjetja je postala pretežno oglaševalski kanal, katerega prvotni namen ni več ustvarjanje dobička, temveč oglaševanje izdelkov in preko tega podpora drugim prodajnim kanalom, med katerimi lahko kupci izberejo tistega, ki jim najbolj ustreza.

**Nakupovalni televizijski kanal** ima podjetje na dveh trgih, kjer preko svojega lastnega televizijskega kanala 24 ur na dan, sedem dni v tednu prodaja izdelke iz svoje ponudbe. Pri teh kanalih ne gre zgolj za predvajanje reklamnih spotov, temveč imata televizijska kanala tudi program v živo, z raznimi delavnicami, tekmovanji v kuhanju, tematskimi oddajami z občinstvom v studiu, kjer prikazujejo delovanje izdelkov, njihove lastnosti ali kupce le izobražujejo in zabavajo.

**Internet** je trenutno najhitreje rastoči prodajni kanal z 280.000 obiski dnevno. Podjetje ima že preko 70 internetnih kampanj tedensko. Veliko kupcev, ki vidijo oglas na televiziji, nakupuje preko interneta, kjer lahko izdelek in prodajno ceno primerjajo z drugimi konkurenčnimi izdelki. Internetne strani so postavljene na način, da lahko kupec enostavno primerja različne izdelke med seboj, hkrati pa je nakup enostaven, hiter in varen. Preko internetnih nakupov in obiskov internetnih strani podjetje pridobi podatke o potencialnih in dejanskih kupcih, ki jih lahko preko elektronskih sporočil ali drugih kanalov obvešča o posebnih akcijah in novostih. Podjetje informacije o kupcih pridobiva tudi s prisotnostjo na socialnih omrežjih. Podjetje na internetnih straneh oglašuje tudi brezplačne telefonske številke, na katere lahko pokličejo tisti kupci, ki želijo opraviti naročilo preko telefona ali potrebujejo dodatne informacije o izdelku. Prav tako lahko kupec, ki si želi izdelek pred nakupom na internetni strani ogledati, poišče najbližjo trgovino, kjer si lahko izdelek samo ogleda ali pa ga lahko tudi kupi.

**Maloprodajne trgovine**, ki jih ima podjetje že več kot 330, so pomemben prodajni in promocijski kanal podjetja. Vsi ostali »neotipljivi« prodajni kanali usmerjajo kupce, ki želijo izdelke pred nakupom videti, jih fizično preizkusiti, v maloprodajne trgovine. Velik delež starejših kupcev, ki raje nakupujejo na »tradicionalen« način in niso vešči elektronskega nakupovanja, kupuje v trgovinah. Poleg prodajne funkcije so trgovine tudi pomemben promocijski kanal podjetja, kjer potekajo razne predstavitve izdelkov (degustacije jedi,

pripravljenih z izdelki), družabni dogodki (podelitev nagrad), delavnice (na temo uporabe izdelkov) ali predavanja (o zdravi prehrani, športnih aktivnostih).

**Veleprodaja** je prodajni kanal, kjer podjetje svoje izdelke prodaja trgovcem, ki te izdelke prodajajo v svojih trgovinah. Zaradi močne medijske podpore oziroma oglaševanja izdelkov preko televizije in drugih medijev so izdelki podjetja zanimivi tudi za trgovce.

**Tiskani mediji** so prodajni kanal, kjer se prodaja izvaja preko pošiljanja katalogov, brošur, nenaslovljenih in naslovljenih letakov in dopisov ter oglasov v različnih tiskanih medijih, kot so časopisi in revije. Prodaja poteka preko klicnega centra, in sicer podjetje v oglasih navede brezplačno telefonsko številko, na katero pokličejo kupci, ki želijo naročiti oglaševani izdelek. Tiskani mediji se velikokrat uporabljajo za pridobitev novih kontaktov v bazo kupcev ali potencialnih kupcev na način, da se organizira nagradna igra ali pa se določeni izdelki prodajajo z velikim popustom brez ustvarjanja dobička.

**Teleprodaja** je najmlajši in največji prodajni kanal, ki je imel od leta 2009 visoko rast in danes za svoje delovanje uporablja 30 klicnih centrov s preko 2.400 prodajnimi agenti oziroma svetovalci. Prodajni agenti ne čakajo na klic potencialnega kupca, ki je videl oglas na televiziji, internetu ali tiskanih medijih, ampak samoiniciativno kličejo kupce iz baze podjetja in jim ponujajo izdelke, navadno v sklopu posebne ponudbe. Razlogov za klic je lahko več, rojstni dan, prazniki, potek članstva v ekskluzivnem klubu podjetja ali preprosto posebna ponudba. Za nemoteno delovanje prodajnega kanala potrebuje podjetje veliko bazo kupcev in usposobljen klicni center z izšolanimi prodajnimi agenti, ki jih vodijo izkušeni projektni vodje in nadzorujejo prodajni nadzorniki.

**Strateška partnerstva s trgovci** so podobna kanalu veleprodaje, saj gre tudi tukaj za prodajo izdelkov veletrgovcem. Razlika je v tem, da podjetje posameznim veletrgovcem, s katerim je razvilo dober poslovni odnos, poleg prodaje izdelkov pomaga organizirati tudi program zvestobe, kjer veletrgovec kupcem določene proizvode, na osnovi zbranih točk (ki jih kupec pridobi s predhodnimi nakupi), proda z velikim popustom. Ker gre pri takih programih zaradi nizkih marž in velikih količin za popolnoma drugačno naravo poslovanja, je ta prodajni kanal ločen od kanala veleprodaje.

Razlog za razvoj drugih prodajnih kanalov poleg televizije je bilo prilagajanje kupcu, da lahko kupuje na način, ki mu najbolj ustreza. Televizija, ki je vse manj prodajni in vse bolj oglaševalski kanal (prihodki od prodaje že nekaj let ne rastejo več), ustvari pri kupcu potrebo, kupec na internetu pridobi dodatne informacije o izdelku, ga primerja s podobnimi in s ponudbo konkurence, nato pa nakup izvede preko interneta, trgovine ali ga naroči na osnovi oglasa v tiskanih medijih. Podjetje je samostojno razvilo programsko opremo, ki omogoča spremljanje nakupovalnih navad kupcev, ter lahko na ta način optimizira uporabo

posameznih vrst oglaševanja ter hkrati spremlja uspešnost posamezne oglaševalske akcije na osnovi odziva kupcev.

Podjetje je razvilo osem krovnih blagovnih znamk, ki združujejo različne kategorije izdelkov, kot so izdelki za lepoto in zdravje, posteljni program in pohištvo, dom in vrt, kuhinja in čiščenje, šport ter prosti čas in obutev. Nekateri izdelki so razviti samostojno s strani podjetja, drugi skupaj s partnerskimi podjetji, spet tretji pa so izdelki tujih podjetij, za katere je podjetje pridobilo ekskluzivno pravico prodaje na določenih trgih. Prepoznavnost posameznih blagovnih znamk in razvitost posameznih prodajnih kanalov nista enaki na vseh trgih, pač pa sta odvisni od posebnosti trga in konkurence.

V dolgoletni zgodovini je podjetje razvilo posebna znanja in programsko opremo za upravljanje klicnih centrov. Programska oprema, razvita s strani informacijskega oddelka podjetja, omogoča beleženje zgodovine klicev, števila, trajanja klicev, vrednosti nakupa, vrste ponujenih in kupljenih izdelkov, ki so osnova za spremljanje in analizo uspešnosti posameznih klicnih centrov, oddelkov ali posameznega prodajnega svetovalca. Klicni center praviloma sestavljajo trije oddelki, in sicer:

- **oddelek za sprejemanje prodajnih klicev**, ki nudi podporo prodajnim kanalom televizije, nakupovalnemu televizijskemu kanalu, internetu in tiskanim medijem. Prodajni svetovalci sprejemajo telefonska naročila, predstavljajo izdelke, svetujejo kupcem ter jim poskušajo prodati tudi dodatne izdelke. Vsak prodajni kanal ima svoje telefonske številke, na osnovi katerih se spremlja uspešnost oglaševanja na posameznem oglaševalskem kanalu;
- **oddelek za izvajanje prodajnih klicev** je glavno orodje prodajnega kanala teleprodaje. Prodajni svetovalci kličejo kupce iz baze podjetja in jim ponujajo izdelke na osnovi pripravljenih ponudb, ki so prilagojene nakupni zgodovini kupcev (na osnovi metode RFM), sezoni, praznikom (nakupovanje daril pred novim letom) ali stanju izdelkov na zalogi;
- **oddelek za podporo kupcem**, ki skrbi za dodatno informiranje o proizvodih, za reševanje pritožb, reklamacij v zvezi s samimi proizvodi in poprodajnimi storitvami.

Po obdobju dolgoletne visoke stopnje rasti podjetje zadnjih nekaj let dosega minimalno rast. Razlog je v vse bolj zahtevnih kupcih in vse večji konkurenci, ki je kopirala inovativen trženjski pristop podjetja. Učinkovitost televizije kot glavnega oglaševalskega medija je z leti vse manjša, podjetju pa ni uspelo razviti dolgoročne konkurenčne prednosti, ki bi mu zagotavljala nadaljevanje visoke rasti in posledično dobiček ter prepotrebna vlaganja. Minimalno rast podjetje zagotavlja z razvitim internetnim poslovanjem, odpiranjem novih trgovin, uspešnim dolgoletnim sodelovanjem z veletrgovci, pozitivno pa na rezultat vpliva tudi zniževanje stroškov. Rast teleprodaje kot najhitreje rastočega prodajnega kanala je precej odvisna od rasti baze kupcev, ki pa se je v zadnjih letih skoraj ustavila. Poleg

zniževanja rasti baze kupcev pa tako v Sloveniji kot na drugih evropskih in svetovnih trgih narašča število prepovedanih številk. V Sloveniji je trenutno 56.000 telefonskih številk, na katere so naročniki prepovedali klice v komercialne in raziskovalne namene (Prepovedane številke, 2015, str. 24).

## 3.2 Opredelitev problema raziskave o tržni naravnanosti podjetja

Tržna naravnanost povečuje dobičkonosnost podjetja ter zadovoljstvo zaposlenih in kupcev. Po mnenju večine avtorjev je tržna naravnanost ključ do uspešnosti podjetij (Wrenn, 1997, str. 32). V današnjem poslovnem okolju, ko konkurenca ni bila nikoli močnejša, odzivnost konkurentov nikoli hitrejša, zahtevnost in informiranost kupcev nikoli večji, je že za samo preživetje podjetja treba poznati potrebe in želje kupcev ter jih v svoji ponudbi upoštevati, saj so le zelo zadovoljni kupci podjetju zvesti in zagotavljajo uspeh. Pomembno je, da je podjetje dolgoročno usmerjeno k razvoju, rasti in zagotavljanju kakovosti ter se hitro odziva na pritožbe in predloge kupcev ter na dogajanja na trgu in na konkurenco. Glede na upočasnitev rasti podjetja v zadnjih letih bom v nadaljevanju preveril, ali je podjetje tržno naravnano oziroma ali je morebiti drugačna usmerjenost podjetja eden od razlogov za nižjo rast.

## 3.3 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je na podlagi odgovorov vodstvenih zaposlenih v podjetju ugotoviti, ali je podjetje tržno naravnano. Tržno naravnanost podjetja bom ocenil na podlagi odgovorov zaposlenih glede:

- poznavanja potreb kupcev s strani podjetja,
- odražanja potreb in želja kupcev v ponudbi podjetja,
- pretoka informacij o potrebah kupcev med oddelki podjetja,
- kratkoročne oziroma dolgoročne usmerjenosti podjetja,
- odzivnosti podjetja na pritožbe in predloge kupcev in
- mnenja zaposlenih glede same tržne naravnanosti podjetja.

Cilj raziskave je z analizo zbranih izpolnjenih vprašalnikov priti do potrditve ali zavrnitve temeljne domneve naloge, da proučevano podjetje ni tržno naravnano, kar se kaže tudi v tem, da:

- podjetje ne pozna želja in potreb svojih kupcev,
- ponudba izdelkov podjetja ne odseva želja in potreb kupcev,
- je podjetje kratkoročno naravnano s ciljem zniževanja stroškov in doseganja kratkoročnega dobička.

## 3.4 Metoda zbiranja podatkov in izvedba ankete

Kvalitativno raziskavo v izbranem podjetju sem opravil tako, da sem anketo v obliki strukturiranega vprašalnika po elektronski pošti poslal vodilnim zaposlenim obravnavanega podjetja. Vprašalnik sem aprila 2016 poslal skupaj 23 zaposlenim, ki sestavljajo srednje in višje vodstvo podjetja. Za primarno zbiranje podatkov sem se odločil iz razloga, ker sekundarnih podatkov ni na voljo. Anketo sem izvedel med vodilnimi zaposlenimi, ker menim, da imajo ti najboljši pregled in najširšo sliko o delovanju podjetja.

Za tak način zbiranja podatkov sem se odločil, ker:

- zbiranje podatkov ni dolgotrajno,
- je odstotek vrnjenih anket praviloma visok
- ni vpliva anketarja na odgovore in
- je cenovno učinkovito.

Pri pripravi vprašalnika sem upošteval vsa pravila za sestavo čim boljšega vprašalnika. Najpomembnejše pri oblikovanju vprašalnika je spraševanje pravih vprašanj in pravih ljudi. Vprašanja morajo biti oblikovana po meri anketirancev, predvsem pa morajo biti razumljiva, čim krajša in brez zapletenih strokovnih izrazov. Izogibal sem se nejasnim, dvoumnim ter zavajajočim vprašanjem in upošteval, da so le-ta karseda konkretna.

Strukturiran vprašalnik je iz dveh delov, in sicer prvi del sestavlja dvanajst vprašanj zaprtega tipa, ki od vprašanih zahtevajo izbiro ene od ocen na petstopenjski lestvici. Enajst od dvanajstih vprašanj se nanaša na dejavnike, ki določajo tržno naravnanost podjetja, medtem ko zadnje sprašuje konkretno o tržni naravnanosti. V drugem delu vprašalnika sta dve vprašanji odprtega tipa, ki sprašujeta, v čem se kaže tržna naravnanost podjetja in kako bi bilo podjetje (bolj) tržno naravnano. Z odgovori na vprašanji odprtega tipa sem želel preveriti razumevanje tržne naravnanosti pri anketirancih in pridobiti dodatne informacije o njihovem videnju tržne naravnanosti podjetja. Vprašalnik je predstavljen v Prilogi 1.

## 3.5 Rezultati raziskave

Anketiranci so odgovarjali, koliko se strinjajo z 12 trditvami, ki izražajo stopnjo tržne naravnanosti podjetja. Svoje strinjanje so ocenjevali po lestvici od 1 (sploh ne drži) do 5 (popolnoma drži). Prvih 11 trditev meri stopnjo tržne naravnanosti posredno, medtem ko 12. trditev »Podjetje je tržno naravnano« meri percepcijo anketirancev o stopnji naravnanosti njihovega podjetja neposredno. Od poslanih 23 anket sem jih dobil izpolnjenih 17 ali 74 odstotkov.

Anketiranci so se najbolj strinjali prav z zadnjo trditvijo »Podjetje je tržno naravnano«, za katero kar 70,6 odstotka oziroma 12 od 17 anketiranih meni, da popolnoma drži (ocena 5), medtem ko je preostalih 29,4 odstotka svoje strinjanje s trditvijo ocenilo s 4. Povprečna ocena strinjanja je tako kar 4,71. Od trditev, ki posredno merijo stopnjo tržne naravnanosti, sta samo še dve dosegli povprečno oceno preko 4, in sicer trditev »Podjetje prilagaja ponudbo potrebam trga« s povprečno oceno 4,35 in trditev »Podjetje se hitro odziva na pritožbe kupcev« s povprečno oceno 4,19. Po drugi strani je trditev »Podjetje je usmerjeno na dolgoročne cilje« kar 41,1 odstotka ali 7 anketirancev ovrednotilo z oceno 3 ali manj, tako da je posledično povprečna ocena le 3,35. Povprečne ocene strinjanja so prikazane v Sliki 7.

*Slika 7: Povprečne ocene strinjanja za vseh 12 trditev*

Dve trditvi, za kateri pričakujemo, da sta negativno povezani s tržno naravnanostjo, »Ponudba podjetja se diferencira od ponudbe drugih podjetij po ugodnejši ceni« in »Podjetje je usmerjeno na kratkoročne cilje«, imata relativno visoki povprečni oceni, in sicer 3,06 in 3,94 (kar 41,2 odstotka vprašanih se popolnoma strinja, da je podjetje usmerjeno na kratkoročne cilje). Podjetje, ki na trgu konkurira z ugodnejšo ceno (in ne kakovostjo) in je usmerjeno na doseganje kratkoročnih ciljev, praviloma ne velja za tržno naravnano. Opisne statistike spremenljivk so predstavljene v Prilogi 2.

Glede na rezultate standardnega odklona (SO) so bili odgovori najmanj raznoliki pri 12. vprašanju »Podjetje je tržno naravnano« (SO = 0,47) ter pri trditvi »Podjetje pozna želje in potrebe svojih kupcev« (SO = 0,56), kjer je kar 70,6 odstotka vprašanih svoje strinjanje ovrednotilo z oceno 4. Anketiranci so bili najmanj soglasni pri odgovorih na trditev »Podjetje je usmerjeno na kratkoročne cilje« (SO = 1,14), kjer sta enako kot pri trditvah

»Informacije o željah in potrebah kupcev so dostopne brez ovir« in »Podjetje se hitro odziva na predloge kupcev« vsaj dva vprašana ocenila strinjanje s trditvijo z vsem ocenami od 2 do 5.

Ker zadnja trditev meri mnenje anketirancev o tržni naravnanosti neposredno, preostale trditve pa merijo tržno naravnanost posredno, sem želel preveriti, ali obstajajo statistično značilne razlike med strinjanjem z zadnjo, dvanajsto trditvijo in preostalimi trditvami. Spremenljivke so relativno nenormalno porazdeljene (absolutna vrednost asimetrije (angl. *skewness*) oziroma sploščenosti (angl. *kurtosis*) je pri velikem deležu spremenljivk višja od 0,5, kar kaže na relativno visoko odstopanje o normalne porazdelitve (opisne statistike spremenljivk so predstavljene v Prilogi 3). Zato sem za preverjanje razlik v strinjanju uporabil neparametričen Wilcoxonov test, ki se uporablja za primerjanje dveh parnih spremenljivk, merjenih na ordinatni osi.

Izkazalo se je, da je stopnja strinjanja z zadnjo trditvijo statistično značilno višja v primerjavi s stopnjo strinjanja z vsemi preostalimi trditvami ($p < 0,05$), kar je predstavljeno v Prilogi 4. Glede na pridobljene rezultate lahko torej sklepamo, da obstajajo razlike med percepcijo stopnje tržne naravnanosti podjetja in stopnjo tržne naravnanosti, ki izhaja iz prvih 11 trditev. Anketirani zaposleni namreč dojemajo podjetje kot bolj tržno naravnano, kot to v resnici je.

Nadalje sem s Spearmanovim korelacijskim koeficientom preveril, kakšna je stopnja povezanosti med posameznimi spremenljivkami (Priloga 5). Rezultati pokažejo, da so s trditvijo »Podjetje je tržno naravnano« statistično značilno pozitivne trditve »Ponudba podjetja odseva želje in potrebe kupcev« ($r_s = 0,512$, $p = 0,036$), »Podjetje prilagaja ponudbo potrebam trga« ($r_s = 0,688$, $p = 0,003$) ter »Ponudba podjetja se diferencira od ponudbe drugih podjetij po boljši kakovosti« ($r_s = 0,512$, $p = 0,036$). Sklepamo lahko torej, da anketiranci stopnjo tržne naravnanosti podjetja kar najbolj povezujejo s prilagajanjem ponudbe potrebam trga in željami kupcev ter z boljšo kakovostjo izdelkov in storitev v primerjavi s konkurenti.

Opozoriti je treba, da zaradi manjšega vzorca ($N = 17$) pri testiranju povezanosti obstaja večja napaka II. reda, kar pomeni, da statistični test ne prikaže statistično značilnega rezultata, kljub temu da povezanost dejansko obstaja. Zaradi tega v nadaljevanju izpostavljam še nekaj rezultatov, kjer je stopnja povezanosti relativno visoka, a ni pod mejo statistične značilnosti ($p < 0,05$).

Rezultati pokažejo relativno močno (a ne statistično značilno) pozitivno povezanost tudi s trditvijo »Podjetje je usmerjeno na dolgoročne cilje (npr. krepitev tržnega deleža, razvoj, rast)« ($r_s = 0,462$, $p = 0,062$). Po drugi strani pa sta s trditvijo »Podjetje je tržna naravnano« negativno (a ne statistično značilno) povezani trditvi »Podjetje je usmerjeno na kratkoročne cilje (npr. zniževanje stroškov, branjenje tržnega položaja)« ($r_s = -0,361$, $p = 0,155$) in

»Ponudba podjetja se diferencira od ponudbe drugih podjetij po ugodnejši ceni« ($r_s$ = -0,098, p = 0,708), na podlagi česar lahko sklepamo, da anketirani menijo, da so podjetja, ki so usmerjena na kratkoročne cilje in konkurirajo drugim predvsem na osnovi nižje cene, manj tržno naravnana. Kot že navedeno je treba slednje rezultate zaradi pomanjkanja statistične značilnosti jemati z zadržkom.

Zadnji dve vprašanji v anketi, 13. in 14. vprašanje, sta odprtega tipa. Z vključitvijo odprtega tipa vprašanj sem želel pri anketirancih preveriti:

- kako, v čem se kaže tržna naravnanost podjetja in
- kako bi bilo podjetje (bolj) tržno naravnano.

Pri vprašanjih odprtega tipa anketirancev ne omejujemo pri odgovorih, tako da lahko dobimo bolj poglobljene in neizkrivljene informacije ter posledično bolj temeljit pogled v raziskovalni problem. Je pa odgovarjanje na taka vprašanja bolj zahtevno, zamudno, hkrati pa je analiza odgovorov bolj zahtevna.

Na 13. vprašanje je večina vprašanih odgovorila, da se tržna naravnanost podjetja kaže v usmerjenosti podjetja na potrebe kupcev ter v spremljanju konkurence, tržnega dogajanja in trendov. Eno pojasnilo se je nanašalo na dolgoročno usmeritev podjetja, medtem ko je prav tako eden vprašanih odgovoril, da se tržna naravnanost podjetja kaže v kakovosti izdelkov. Trije vprašani (od skupaj 16 prejetih odgovorov) so navedli, da je podjetje tržno naravnano, ker samostojno kreira povpraševanje, potrebe kupcev in trende.

Na zadnje, 14. vprašanje, kaj bi moralo podjetje storiti, da bi bilo (bolj) tržno naravnano, je odgovorilo 13 vprašanih. Šest vprašanih meni, da bi podjetje moralo bolje poznati svoje kupce ter vključevati njihove želje in potrebe v proces odločanja o ponudbi izdelkov in storitev. Po dva odgovora se nanašata na boljšo povezavo in pretok informacij med različnimi nivoji in oddelki v podjetju ter na razvoj in uresničitev dolgoročnih ciljev in strategij. En anketiranec je mnenja, da bi podjetje moralo bolje poznati trg in konkurenco, se zavedati pomena in moči komunikacije od ust do ust ter da bi moralo skrajšati čas, ki ga porabi pri posnemanju konkurence, medtem ko eden od vprašanih meni, da bi podjetje težko bilo bolj tržno naravnano.

## 3.6 Ugotovitve raziskave in priporočila

Na podlagi rezultatov raziskave lahko zavrnemo temeljno domnevo magistrskega dela, da proučevano podjetje ni tržno naravnano. Kar 12 od 17 vprašanih zaposlenih namreč meni, da popolnoma drži trditev, da je podjetje tržno naravnano. Preostalih pet vprašanih je to trditev ocenilo z oceno štiri, tako da je posledično povprečna ocena strinjanja kar 4,71.

Povprečna ocena za trditev »Podjetje pozna želje in potrebe svojih kupcev« je 3,94, kar je sicer bistveno nižje, vendar dovolj, da zavrnemo domnevo, da podjetje ne pozna želja in potreb svojih kupcev. Kar 70,6 odstotka vseh vprašanih je namreč strinjanje s trditvijo ocenilo z oceno štiri, prav vsi vprašani pa z oceno tri ali več.

Trditev, da ponudba izdelkov podjetja odseva želje in potrebe kupcev, ima še nekoliko nižjo povprečno oceno strinjanja, in sicer 3,76. S trditvijo se strinja ali popolnoma strinja 58,8 odstotka vprašanih (17,6 odstotka se popolnoma strinja), medtem ko je 41,2 odstotka vprašanih neopredeljeno (trditev so ovrednotili z oceno 3). Na podlagi mnenja večine vprašanih lahko zaključimo, da domneva ne drži.

S trditvijo, da je podjetje usmerjeno na kratkoročne cilje (npr. zniževanje stroškov, branjenje tržnega položaja), se strinja ali popolnoma strinja kar 70,6 odstotka vprašanih (41,2 odstotka se s to trditvijo popolnoma strinja), tako da lahko potrdimo domnevo o kratkoročni usmerjenosti podjetja. Potrditev te domneve, enako kot dejstvo, da imajo vse ostale trditve, ki določajo tržno naravnanost, posredno manjšo povprečno oceno strinjanja kot neposredna trditev o tržni naravnanosti (povezava trditev pet in osem s trditvijo dvanajst je negativna), kažejo na dvom o dejanski tržni naravnanosti podjetja. Devet od enajstih trditev, ki imajo povprečno oceno strinjanja višjo od 3, tako potrjuje dvanajsto trditev o tržni naravnanosti podjetja, medtem ko jo dve trditvi z negativno povezavo (trditvi pet in osem) zavračata.

Dodaten, nekoliko poglobljen pogled na tržno naravnanost podjetja podajajo odgovori na dve dodatni vprašanji odprtega tipa. Za sedem vprašanih se tržna naravnanost podjetja kaže v usmerjenosti na potrebe kupcev, v spremljanju konkurence, tržnega dogajanja in trendov. Vendar pa trije anketiranci tržno naravnanost podjetja povezujejo s tem, da podjetje kreira potrebe kupcev in njihovo povpraševanje.

Poznavanje potreb in želja kupcev in vključevanje le-teh v ponudbo na eni strani ter kreiranje potreb in prepričevanje kupcev, da nekaj potrebujejo in da to morajo imeti, na drugi strani sta dve različni, nasprotujoči si usmeritvi. Slednja po mojem mnenju ni v skladu s tržno naravnanostjo, saj je usmerjena k ustvarjanju lažnih potreb in kratkoročnega zadovoljstva kupcev. V veliko primerih kupec namreč ugotovi, da je kupil nekaj, česar v bistvu sploh ne potrebuje, in postane čez čas s svojih nakupom nezadovoljen. S tako usmeritvijo ni mogoče ustvarjati zadovoljstva in posledično zvestobe kupcev na dolgi rok.

Oglaševanje je močan in vsesplošno prisoten aparat z boljšim vedenjem o kupcih, kot ga imajo ti sami o sebi, ki to znanje uporablja za manipuliranje s kupci na način, da kupujejo izdelke, ki jih ne potrebujejo. Potrošniki so predmet manipulacije s strani oglaševanih obljub, da bo kupljeni izdelek naredil nekaj čarobnega za njih in bo s tem spremenil njihova življenja. Iz ekonomskih razlogov oglaševanje nenehno ustvarja novo povpraševanje in posledično lažne potrebe, iz česar izhaja nuja po nezadovoljnih potrošnikih, na katere tako

oglaševanje cilja in je usmerjeno na njihove strahove, nezadovoljstvo, tesnobo ter vključuje nenehno opominjanje, da bo življenje boljše z nakupom tega ali onega izdelka (Leiss, Kline & Jhally, 1997, str. 23–30).

Pri zadnjem, 14. vprašanju o potrebnih aktivnostih za večjo tržno naravnanost podjetja skoraj polovica odgovorov izpostavlja, da bi moralo podjetje bolje poznati svoje kupce ter vključevati njihove želje in potrebe v proces odločanja o ponudbi izdelkov in storitev, kar dodatno nakazuje na to, da ima podjetje na tem področju še rezerve. Dodatno je treba omeniti tudi dejstvo, da so rezultati raziskave med vodstvenim kadrom podjetja lahko nekoliko boljši od realnih, saj se vodilni kader podzavestno zaveda, da morajo biti vedno primer ostalim zaposlenim in se morajo nekoliko vzdržati (preveč) kritičnega pogleda na poslovanje in strategijo podjetja.

Priporočila podjetju na osnovi rezultatov raziskave so osredotočena predvsem na tri področja, in sicer:

- **usmeritev v redno raziskovanje potreb in želja kupcev ter upoštevanje rezultatov raziskav pri kreiranju ponudbe podjetja, saj cilj ne smeta biti kratkoročna prodaja, temveč dolgoročno zadovoljstvo kupcev ter odmik od strategije ustvarjanja potreb**,
- **osredotočenost na področja tržne naravnanosti, ki so ocenjena najslabše**:
  - usmeritev podjetja na dolgoročne cilje (krepitev tržnega deleža, razvoj, rast),
  - tekmovanje s konkurenti na osnovi drugih dejavnikov, in ne s ceno,
  - hitrejši odziv na predloge kupcev in na dejavnosti konkurentov,
- **periodična ponovitev raziskave** med zaposlenimi (z večjim vzorcem) in razširitev raziskave tudi na kupce s ciljem prepoznavanja področij, ki zahtevajo izboljšanje v smeri večje tržne naravnanosti podjetja.

# 4 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU, ŽELJAH IN NAKUPNIH NAVADAH OBISKOVALCEV TRGOVIN

## 4.1 Opredelitev problema raziskave

Ključ uspešnosti podjetja v današnjem visoko konkurenčnem poslovnem okolju so zadovoljni kupci. Samo zelo zadovoljni kupci bodo postali ali ostali zvesti in bodo širili dober glas o podjetju, ki je med množico reklamnih sporočil daleč najboljša in najcenejša reklama. Zvesti kupci so tudi veliko cenejši, manj zahtevni in bolj donosni od novih kupcev, ki jih je vedno težje privabiti.

Da bi bili kupci zadovoljni, mora podjetje nujno poznati njihove potrebe in želje ter na osnovi le-teh oblikovati svojo ponudbo, ki bo lahko kar najbolj zadovoljila njihove potrebe. S segmentacijo in osredotočenostjo na najbolj pomembne kupce je možno doseči boljše

razumevanje želja in zahtev teh kupcev, ki se jim podjetje lažje in hitreje prilagodi kot širokemu spektru kupcev.

## 4.2 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je spoznati kupce podjetja, njihove nakupne navade ter njihovo zadovoljstvo z izdelki, blagovnimi znamkami podjetja, prodajnim osebjem in trgovino. Namen raziskave zadovoljstva kupcev ni samo v tem, da vodstvo podjetja ugotovi zadovoljstvo svojih kupcev, temveč tudi uspešnost predhodnih ukrepov s primerjavo rezultatov merjenja s predhodnimi merjenji. Ker rezultatov predhodnih merjenj ni na voljo, so lahko rezultati raziskave podlaga za primerjavo s prihodnjimi raziskavami.

Cilj raziskave je na podlagi rezultatov odkriti, kdo so kupci podjetja, kakšne so njihove potrebe, značilnosti in nakupne navade. Dodatno je cilj odkriti prednosti in slabosti izdelkov, kar omogoča usmeritev pozornosti v izboljšanje kakovosti ponudbe. Na podlagi rezultatov lahko podjetje kupcem ponudi tisto, kar si kupci želijo, namesto tistega, kar zaposleni podjetja menijo, da si kupci želijo.

## 4.3 Metoda zbiranja podatkov in izvedba ankete

Raziskavo o kupcih sem opravil na način, da sem anketo v obliki strukturiranega vprašalnika v dogovoru z vodstvom podjetja in zaposlenimi v maloprodajnih trgovinah postavil v trgovine, kjer so jo lahko obiskovalci trgovin izpolnili. Po dogovoru so zaposleni obiskovalce opozorili na anketo, za izpolnjeno anketo pa so obiskovalci lahko dobili tudi priložnostno darilo. Anketiranci so izpolnjeno anketo takoj po izpolnitvi vrnili zaposlenim v trgovini. Na ta način je bilo zbiranje podatkov za raziskavo kratkotrajno, cenovno ugodno, velikost vzorca je bila razmeroma velika, ni bilo vpliva anketarja in odstotek vrnjenih anket je bil visok.

Raziskava je bila opravljena v več maloprodajnih trgovinah na trgih Slovenije, Srbije, Hrvaške in Litve. Z raziskavo na več trgih sem želel dodatno primerjati rezultate med posameznimi trgi. Rezultate primerjav lahko podjetje v prihodnosti upošteva pri ponudbi izdelkov in trženju na posameznih trgih, saj se mnogokrat zaradi znižanja stroškov in prihranka časa posamezna marketinška kampanja uporabi na več trgih hkrati. Za potrebe raziskave je bil vprašalnik preveden tudi v hrvaški, srbski in litovski jezik, v osnovi pa je bil zaradi lažjega prevajanja pripravljen v angleškem jeziku. Uporabljen je bil enak vprašalnik za vse štiri trge kljub morebitnim razlikam predvsem v bolj oddaljeni Litvi. Na ta način je bila zagotovljena enostavna primerjava rezultatov med vsemi trgi.

Pri sestavi vprašalnika so bila upoštevana splošna pravila za sestavo vprašalnika, in sicer so vprašanja jasna, čim krajša in v jeziku, razumljivem za anketiranca. Izogibal sem se

nejasnim, dvoumnim in zavajajočim vprašanjem ter zapletenim strokovnim izrazom. Zaradi nekoliko daljšega vprašalnika sem najbolj preprosta vprašanja postavil na konec.

Strukturiran vprašalnik sestavlja 23 vprašanj, ki so porazdeljena v tri dele, in sicer so v prvem delu vprašanja osredotočena na spoznavanje kupca, njegove potrebe in nakupovalne navade, v drugem delu na ponudbo podjetja in samo trgovino ter v tretjem delu na blagovne znamke podjetja. Podjetje ima namreč lastne blagovne znamke, ki jih razvija samostojno, in je mnenje kupcev pri razvoju znamk izrednega pomena. Vsa vprašanja razen enega so zaprtega tipa z možnostjo opisnega odgovora, če se ta razlikuje od vseh vnaprej določenih odgovorov. Na ta način sta primerjava in analiza odgovorov enostavnejši, izpolnjevanje anket manj zahtevno in hitrejše, po drugi strani pa imajo anketiranci še vedno možnost pojasnila odgovora, če se le-ta razlikuje od vseh vnaprej določenih možnih odgovorov. Vprašalnik v angleškem jeziku je predstavljen v Prilogi 6.

## 4.4 Rezultati raziskave

Za obdelavo podatkov in analizo rezultatov sem uporabil programski paket Microsoft Excel in statistični paket SPSS za Windows. Rezultati so predstavljeni v pisni obliki, zaradi boljše preglednosti prikaza pa tudi v grafični in tabelarični obliki. V uvodu predstavim strukturo anketiranih oseb po trgih, nato pa v nadaljevanju potrebe kupcev in njihove nakupovalne navade, njihovo zadovoljstvo s ponudbo podjetja in izdelki ter priporočila glede blagovnih znamk.

Analiza rezultatov, pridobljenih z uporabo anketnega vprašalnika, omogoča podjetju prilagoditev ponudbe glede na potrebe in želje kupcev ter s tem povečanje njihovega zadovoljstva, hkrati pa tudi identifikacijo nekaterih področij, na katera bi se podjetje lahko usmerilo v prihodnosti. Skupaj je bilo na štirih trgih izpolnjenih 277 anket, ki so bile razmeroma enakomerno razporejene na trgih Srbije, Slovenije in Hrvaške, medtem ko je bilo v Litvi zbrano nekaj manj, 37 oziroma 13 odstotkov vseh anket.

*Tabela 3: Število prejetih anket po posameznih trgih*

| država | število prejetih anket | delež v odstotkih |
|---|---|---|
| Srbija | 71 | 26 % |
| Slovenija | 91 | 33 % |
| Hrvaška | 78 | 28 % |
| Litva | 37 | 13 % |
| SKUPAJ | 277 | 100 % |

### 4.4.1 Kdo so kupci podjetja

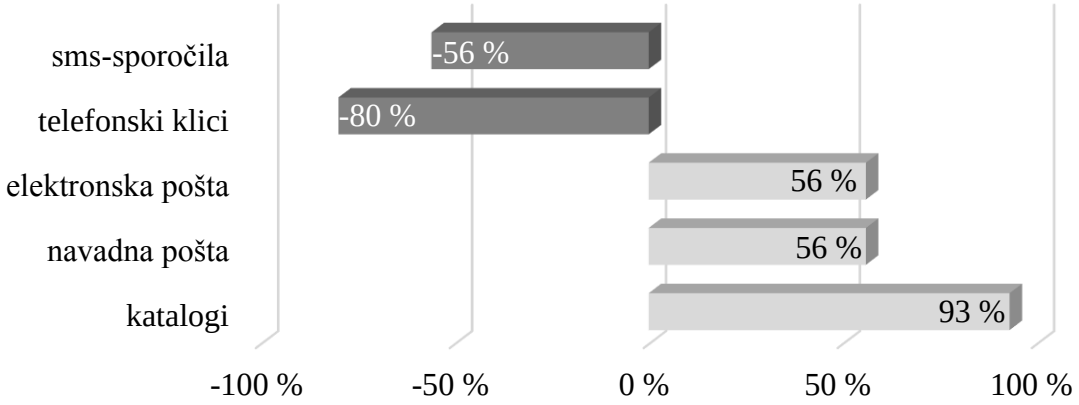
Med anketiranci je bilo 70 odstotkov žensk, 27 odstotkov moških, 3 odstotke vprašanih pa ni odgovorilo na vprašanje o spolu. Med trgi ni bilo bistvenih razlik v strukturi vprašanih po spolu. Več kot dve tretjini vseh anketiranih obiskovalcev maloprodajnih trgovin je ženskega spola, kar je skladno s statistiko podjetja, da je večina kupcev ženskega spola. Podjetje bi moralo nabor izdelkov v ponudbi in trženjske aktivnosti temu ustrezno prilagoditi. Grafičen prikaz strukture anketirancev po spolu je predstavljen v Prilogi 7.

Skoraj polovica anketirancev je starih med 30 in 49 let, kar kaže na to, da so obiskovalci maloprodajnih trgovin v povprečju mlajši od kupcev, ki izdelke naročujejo preko telefona na podlagi oglasov na televiziji. Rezultati so si na trgih Slovenije, Srbije in Hrvaške podobni, medtem ko je v Litvi kar 38 odstotkov anketirancev mlajših od 24 let (povprečje na preostalih treh trgih je 13 odstotkov). V kolikor so kupci maloprodajnih trgovin v Litvi res v povprečju toliko mlajši in rezultat ankete ni posledica dejstva, da starejši ne želijo izpolnjevati anket, bi bilo za maloprodajne trgovine v Litvi ponudbo smiselno prilagoditi mlajšim kupcem. Starostna struktura vprašanih je predstavljena v Prilogi 8.

Na prvo vprašanje v anketi glede aktivnosti, ki jih opravljajo v svojem prostem času, je večina anketirancev v vseh štirih državah odgovorila, da preživijo čas s svojo družino in prijatelji, čemur so sledila domača opravila, gledanje televizije, delo z računalnikom ter športne aktivnosti. V Srbiji kar 41 odstotkov vprašanih bere knjige in časopise (v ostalih treh državah v povprečju 27 odstotkov), na Hrvaškem več časa kot drugje posvetijo hišnim opravilom ter sprehodom v naravi, v Sloveniji gledanju televizije in vrtnarjenju, medtem ko v Litvi veliko več časa posvečajo obiskom kulturnih dogodkov, izletom in uporabi računalnika na račun gledanja televizije in hišnih opravil. Nekoliko bolj različni rezultati v Litvi so povezani z nižjo povprečno starostjo anketirancev. Podjetje bi lahko z bolj podrobnimi vprašanji in odgovori o hobijih, interesih in prostem času svojih kupcev na osnovi segmentacije pripravilo prilagojeno ponudbo izdelkov in storitev za vsak posamezen segment, ki bi imel zadostno število kupcev, da bi to bilo ekonomsko upravičljivo.

Na drugo vprašanje glede zaželene oziroma nezaželene oblike prejemanja obvestil o ponudbah je kar 93 odstotkov vprašanih odgovorilo, da radi prejemajo kataloge. Večina jih rada prejema obvestila preko navadne in elektronske pošte, medtem ko jih večina ne želi prejemati sms-sporočil, kar 80 odstotkov pa ne želi prejemati telefonskih klicev. Za kar 55 odstotkov vprašanih so telefonski klici moteči. Grafičen prikaz odgovorov je v Sliki 8.

*Slika 8: Zaželena oblika prejemanja obvestil o posebnih ponudbah (vsi trgi)*




*Vir: Raziskava o zadovoljstvu, željah in nakupnih navadah obiskovalcev trgovin, vprašanje 2.*

Večjih razlik med trgi ni. Na podlagi rezultatov bi podjetje moralo segmentirati kupce na podlagi njihovih preferenc glede zaželenega načina obveščanja. Pošiljanje sms-sporočil ali klicanje kupcev, ki tega ne želijo, je ne samo ekonomsko neupravičeno, ampak ustvari pri kupcih negativno mnenje o podjetju in jih odvrača od morebitnih nakupov v prihodnosti.

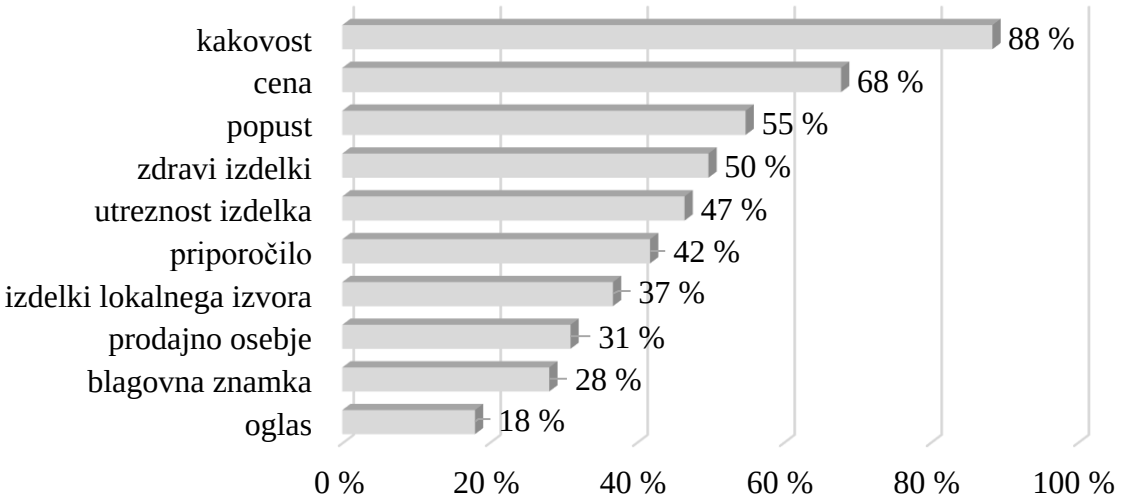
### 4.4.2 Nakupovalne navade kupcev

Kar 63 odstotkov vseh vprašanih nakupuje izdelke, ki niso hrana ali živila, v nakupovalnih središčih, 26 odstotkov pa v najbližji trgovini. Deleži se med državami minimalno razlikujejo.

Največ anketirancev, 34 odstotkov, plačuje nakupe z gotovino, skupaj 52 odstotkov najraje plačuje s plačilnimi karticami, medtem ko jih 15 odstotkov najraje kupuje na obroke. Delež plačil na obroke je višji na trgih z nižjo kupno močjo, kar podjetje upošteva z uvedbo možnosti obročnega plačila tudi pri telefonskih naročilih. Ob povečanju plačevanja s plačilnimi karticami, ki je povezano z dodatnimi stroški, bi podjetje moralo več trženjskih aktivnosti usmeriti v promocijo gotovinskih plačil. Grafični prikaz priljubljenosti posameznih vrst plačila je v Prilogi 9.

Pri petem vprašanju (rezultati so predstavljeni v Sliki 9) je 88 odstotkov anketirancev kot razlog nakupa navedlo kakovost, ki ji sledijo še cena, popusti, zdravi izdelki ter ustreznost le-teh. Najmanj anketirance v nakup prepričata oglas in blagovna znamka. Rezultati se med trgi bistveno ne razlikujejo, potrjujejo pa, da morata biti kakovost proizvodov in storitev primarna skrb dolgoročno usmerjenega podjetja, ki ga ne zanima le rezultat na kratki rok.

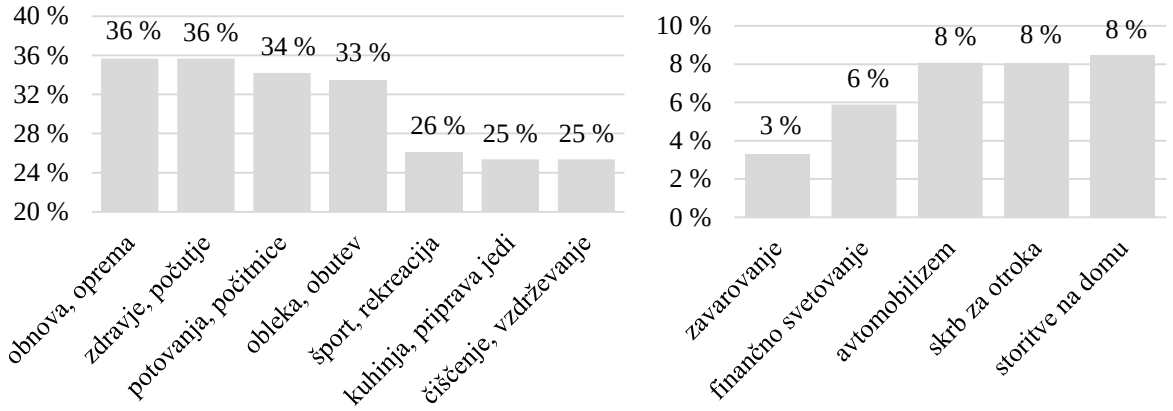
*Slika 9: Kateri dejavniki prepričajo kupca v nakup (vsi trgi)*




*Vir: Raziskava o zadovoljstvu, željah in nakupnih navadah obiskovalcev trgovin, vprašanje 5.*

Nadalje sem anketirance vprašal o področjih, ki jih zanimajo in za katera bi želeli dobiti posebne ponudbe. Preko 30 odstotkov vprašanih bi zanimale posebne ponudbe o obnovi, opremi stanovanja ali hiše, izdelki za zdravje in dobro počutje, ponudbe potovanj in počitnic ter oblačil in obutve. Na drugi strani je manj kot 10 odstotkov pokazalo zanimanje za ponudbe zavarovanj, finančno svetovanje, avtomobilizem, izdelke za otroke in storitve na domu. Preference se med trgi bistveno ne razlikujejo, imajo pa določeni trgi svoje posebnosti. Na trgu Srbije je bistveno manj zanimanja za zdravje in počutje in bistveno več za izdelke zabavne elektronike, TV- in avdio aparate. Hrvaška izstopa po nizkem zanimanju za potovanja in počitnice ter po visokem zanimanju za vzdrževanje in čiščenje. V Sloveniji je nadpovprečno zanimanje za zdravje in dobro počutje ter oblačila in obutev, podpovprečno pa za izdelke in storitve za nego. Anketirance v Litvi bolj kot na vseh ostalih trgih zanimajo potovanja in počitnice (58 odstotkov) in avtomobilizem (17 odstotkov) ter najmanj šport in rekreacija. Rezultati za najbolj in najmanj zaželena področja so predstavljeni v Sliki 10.

Slika 10: Področja, za katera bi želeli prejeti posebne ponudbe (vsi trgi)

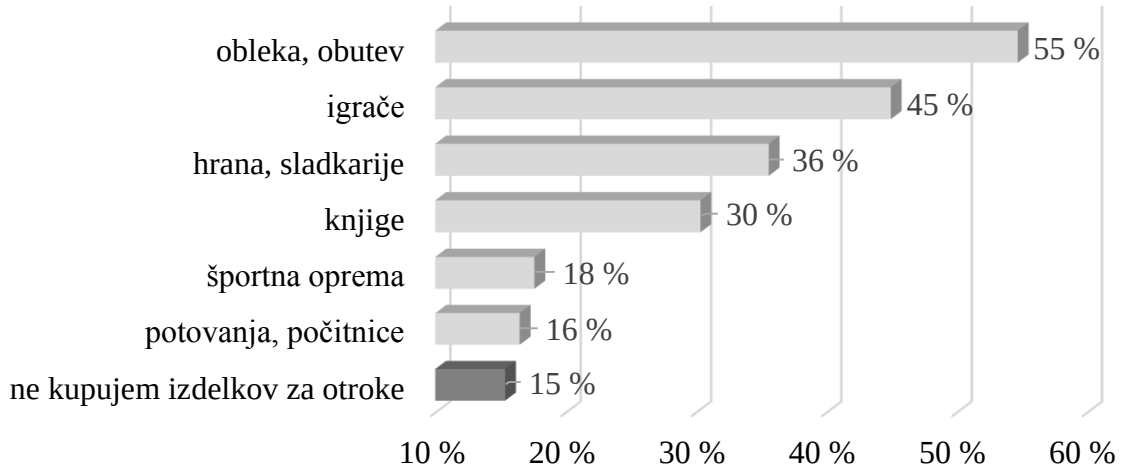



*Vir: Raziskava o zadovoljstvu, željah in nakupnih navadah obiskovalcev trgovin, vprašanje 6.*

Izdelke najbolj zaželenih področij podjetje že ima v ponudbi, lahko pa bi spekter izdelkov s teh področij razširili, posebej na trgih, kjer je odstotek zanimanja za ta področja posebej visok, in prilagojene ponudbe poslali kupcem, ki po takih ponudbah povprašujejo.

V vprašanjih 7 in 8 sem vprašal anketirance, ali kupujejo izdelke za otroke, če da, katere izdelke in koliko v povprečju na mesec porabijo zanje. Kar 85 odstotkov vseh vprašanih kupuje izdelke za otroke, od teh jih več kot polovica kupuje obleke in obutev, medtem ko več kot 30 odstotkov vseh vprašanih kupuje za otroke igrače, hrano in sladkarije ter knjige. Vrste izdelkov, kupljenih za otroke, so prikazane v Sliki 11.

*Slika 11: Vrste izdelkov, kupljenih za otroke*

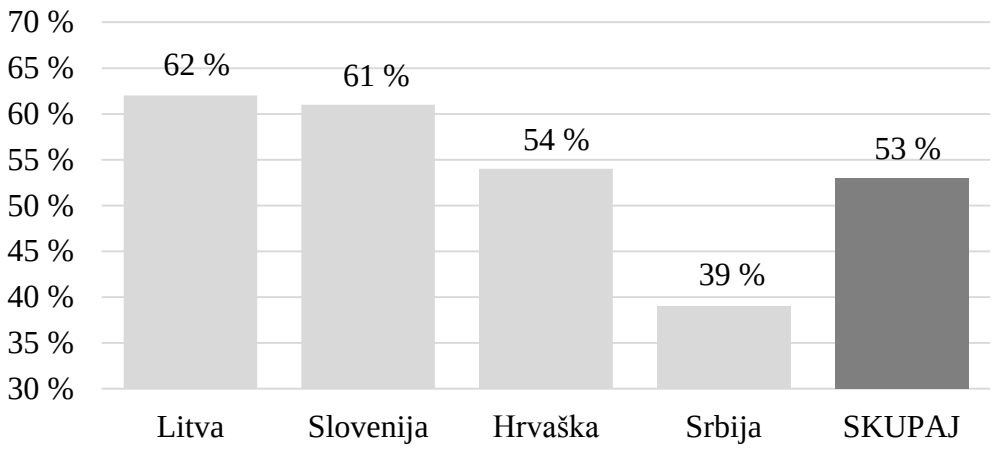



*Vir: Raziskava o zadovoljstvu, željah in nakupnih navadah obiskovalcev trgovin, vprašanje 7.*

Skoraj polovica (43 odstotkov) od vseh, ki kupujejo izdelke za otroke, porabi mesečno 31–75 EUR, 30 odstotkov manj kot 30 EUR, 27 odstotkov pa več kot 75 EUR. Bistvenih razlik med državami ni, Litva ima le nekoliko nižji delež anketirancev, ki porabijo več kot 75 EUR (11 odstotkov). Glede na visok delež anketirancev, ki kupuje izdelke za otroke in temu nameni razmeroma nezanemarljiv znesek (70 odstotkov porabi več kot 30 EUR mesečno), bi bilo za podjetje smiselno vključiti tudi te izdelke v svojo ponudbo.

V vprašalnik sem vključil tudi izdelke za domače živali, in sicer me je zanimalo, ali anketiranci imajo domače živali, katere in koliko mesečno porabijo za le-te. Skupaj ima domače živali 53 odstotkov vprašanih, od tega na trgu Litve in Slovenije preko 60 odstotkov, v Srbiji pa le 39 odstotkov. Skoraj polovica lastnikov živali, 46 odstotkov, ima psa, 34 odstotkov mačko, 10 odstotkov pa ribo. 41 odstotkov vseh lastnikov porabi mesečno 11–30 EUR, 27 odstotkov manj kot 10 EUR, 19 odstotkov med 31–50 EUR ter 13 odstotkov več kot 51 EUR. Glede na visok delež lastnikov domačih živali (na vseh trgih razen v Srbiji) bi podjetje lahko uvrstilo tudi hrano in potrebščine za domače živali v svojo ponudbo, ne glede na to, da je mesečni izdatek kupcev za ta segment nekoliko nižji kot pri izdelkih za otroke. Delež lastnikov domačih živali med vprašanimi je predstavljen v Sliki 12.

*Slika 12: Delež anketirancev, ki imajo domače živali, po državah (vsi trgi)*




*Vir: Raziskava o zadovoljstvu, željah in nakupnih navadah obiskovalcev trgovin, vprašanje 9.*

### 4.4.3 Mnenje kupcev o maloprodajnih trgovinah

Da bi ugotovil, kakšno mnenje imajo obiskovalci o maloprodajnih trgovinah, sem jih vprašal o njihovem zadovoljstvu z izgledom, lokacijo trgovine, prodajnim osebjem in izdelki. Za veliko večino je lokacija trgovin primerna, izgled prijeten, prodajno osebje ustrežljivo in v pomoč. Da je izbor izdelkov preozek, meni 39 odstotkov vprašanih, da je prodajno osebje osredotočeno bolj na prodajo kot na kupca, 35 odstotkov, da ponudba izdelkov ni dovolj privlačna, pa 27 odstotkov vprašanih. Odgovori na 11. vprašanje so predstavljeni v Sliki 13.

*Slika 13: Mnenje anketirancev o trgovini, prodajnem osebju in ponudbi (vsi trgi)*

*Vir: Raziskava o zadovoljstvu, željah in nakupnih navadah obiskovalcev trgovin, vprašanje 11.*

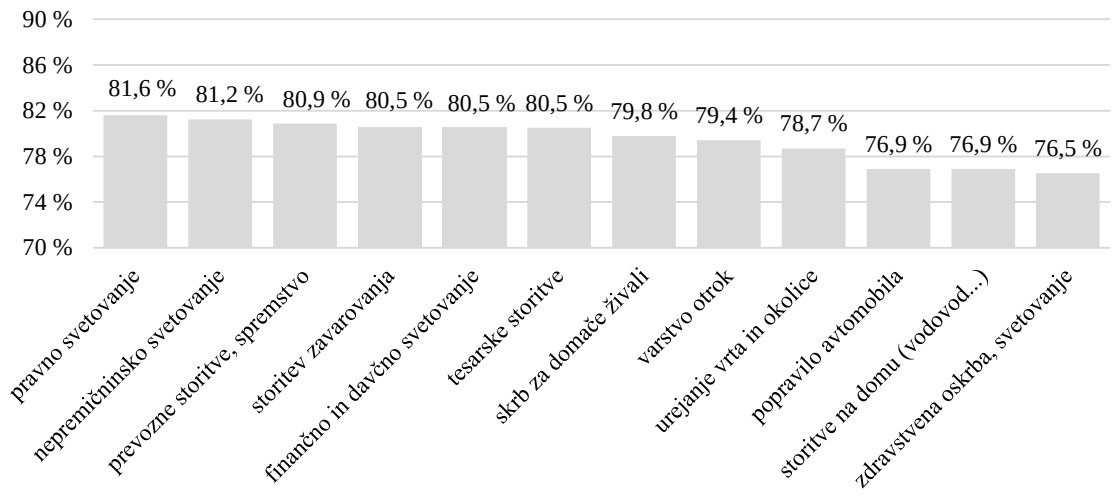
Večjih odstopanj rezultatov med trgi ni, nekoliko izstopa Slovenija z 42 odstotki vprašanih, ki menijo, da je prodajno osebje preveč osredotočeno na prodajo. Podjetje bi se moralo osredotočiti na področja, kjer so rezultati slabši (ponudba izdelkov in osredotočenost prodajnega osebja). Za bolj podrobno analizo, ki bi bila podlaga za konkretne ukrepe, bi bila potrebna raziskava, ki bi merila rezultate za vsako posamezno maloprodajno trgovino.

Pri 13. vprašanju so anketiranci navedli, da si v trgovinah najbolj želijo izdelkov s področja notranje opreme, zdravja in dobrega počutja, izdelkov za dom, šport in rekreacijo. Kot dodatne izdelke, ki v vprašalniku niso navedeni, pa predvsem širši asortiment izdelkov spalnega programa ter pohištvo za spalnice. Rezultati so zelo podobni odgovorom na vprašanje šest o posebnih ponudbah. Rezultati se med trgi bistveno ne razlikujejo, nekoliko izstopa visok delež zainteresiranih za izdelke za zdravje in dobro počutje v Litvi (38 odstotkov) in nadpovprečno visok delež izdelkov za notranjo opremo, zdravje ter šport in rekreacijo na Hrvaškem. Podjetje bi v nadaljnjih raziskavah moralo za najbolj zaželena področja opraviti podrobno raziskavo o konkretnih izdelkih, ki jih obiskovalci pogrešajo, ter te izdelke tudi uvrstiti na prodajne police.

Anketirance sem v anketi vprašal tudi, katero storitev bi si izbrali, če bi za nakup v vrednosti nad 100 EUR dobili uro brezplačne storitve. Vprašanje v anketi se navezuje na šesto poglavje naloge, kjer predstavljam projekt storitev, ki bi jih podjetje lahko nudilo skupaj z izdelki. Razlike med posameznimi izbranimi storitvami so minimalne, najbolj zaželene pa so storitve pravnega, finančnega in davčnega svetovanja, svetovanja v povezavi z nepremičninami, zavarovanje, prevozne in tesarske storitve. Najbolj pogosto potrebne storitve (trikrat

tedensko) so otroško varstvo, čiščenje, športne aktivnosti, pranje perila in likanje ter skrb za domače živali. Najbolj zaželene storitve so predstavljene v Sliki 14.

*Slika 14: Preference glede brezplačne storitve (vsi trgi)*

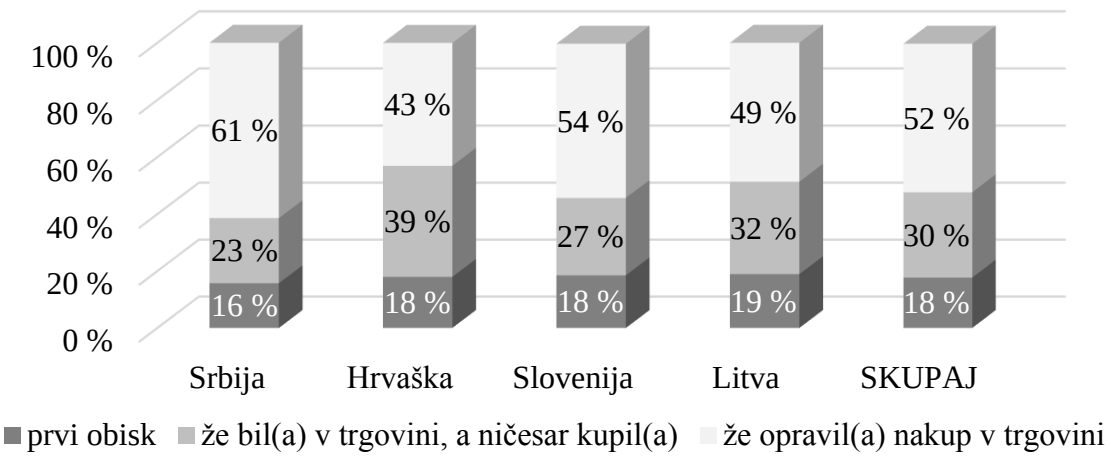



*Vir: Raziskava o zadovoljstvu, željah in nakupnih navadah obiskovalcev trgovin, vprašanje 13.*

Preference po storitvah se nekoliko razlikujejo po trgih, in sicer bi kar 89 odstotkov anketirancev v Srbiji izbralo uro varstva otrok, na Hrvaškem kar 95 odstotkov tesarske storitve, v Sloveniji tečaje tujih jezikov, pravno in nepremičninsko svetovanje ter varstvo otrok, medtem ko je v Litvi najbolj zaželeno pravno svetovanje. Kot dodatno zaželeno storitev so anketiranci v Sloveniji dodali montažo pohištva.

Pri 14. vprašanju so anketiranci odgovarjali, ali je to njihov prvi obisk in ali so že kdaj opravili nakup v trgovini. Rezultati ankete, ki so predstavljeni v Sliki 15, kažejo, da je večina anketirancev že bila v trgovini (skupaj 82 odstotkov) ter da jih je 52 odstotkov že opravilo nakup. Rezultati se med državami bistveno ne razlikujejo, le na Hrvaškem je nekoliko večji delež kupcev, ki so v trgovini že bili, a niso opravili nobenega nakupa, kot tistih, ki so že opravili vsaj en nakup.

*Slika 15: Razdelitev anketirancev glede na obisk in opravljen nakup v trgovini*

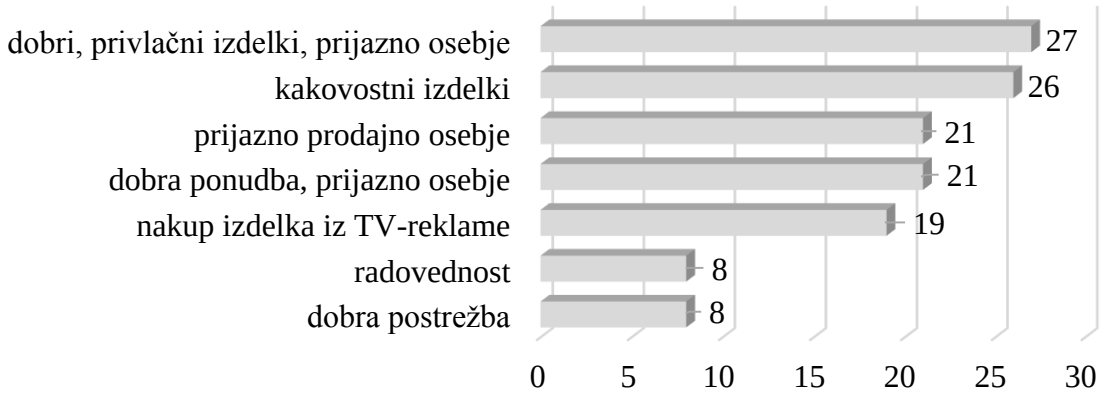



*Vir: Raziskava o zadovoljstvu, željah in nakupnih navadah obiskovalcev trgovin, vprašanje 14.*

Dejstvo, da je med anketiranci veliko takih, ki so že bili v trgovini in tam že opravili nakup, kaže na to, da se obiskovalci radi vračajo v trgovino, iz česar lahko sklepamo, da so zadovoljni in so ali lahko postanejo zvesti kupci podjetja. To je še dodaten razlog, da podjetje redno izvaja raziskave zadovoljstva kupcev in njihove želje in predloge dejansko tudi izvaja.

Dodatno sem anketirance vprašal (odgovorili so tisti, ki so trgovino že prej obiskali), kaj je razlog za njihov ponovni obisk trgovine. Med naštetimi razlogi prevladujejo privlačni, kakovostni izdelki in prijazno prodajno osebje. Zaradi nakupa izdelka iz televizijskega oglasa se je v trgovino vrnilo 19 vprašanih, medtem ko se jih je osem odločilo za ponoven obisk zaradi radovednosti. Rezultati so prikazani v Sliki 16.

*Slika 16: Razlogi za ponoven obisk trgovine*



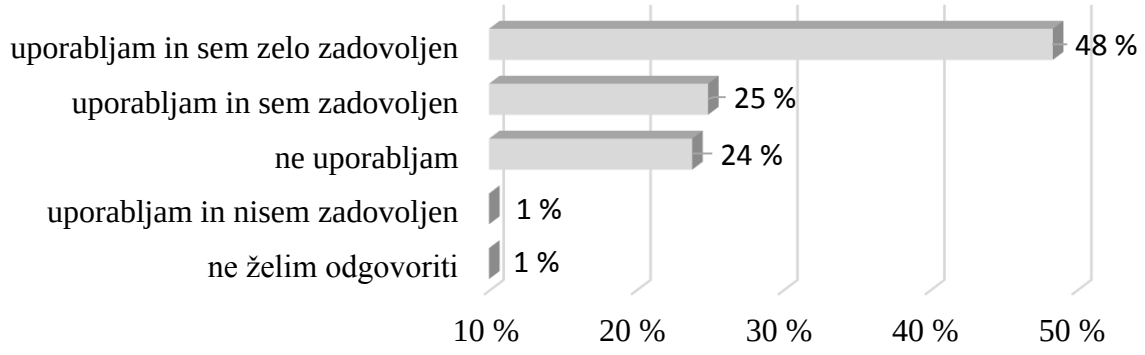

*Vir: Raziskava o zadovoljstvu, željah in nakupnih navadah obiskovalcev trgovin, vprašanje 15.*

Na Hrvaškem se je 11 vprašanih vrnilo zaradi privlačnih izdelkov in prijaznega osebja, v Litvi sedem zaradi dobre ponudbe in prijaznega osebja, v Sloveniji 14 anketirancev zaradi kakovostnih izdelkov in prijaznega osebja in v Srbiji osem vprašanih zaradi privlačnih izdelkov in osebja ter šest zaradi kakovostnih izdelkov. Razlogi vrnitve so torej povezani s ponudbo privlačnih in kakovostnih izdelkov ter ustrežljivim in prijaznim prodajnim osebjem.

### 4.4.4 Izkušnje z blagovnimi znamkami podjetja

Želel sem preveriti tudi izkušnje anketirancev z dvema blagovnima znamkama podjetja, eno za posteljni program in drugo izdelkov za zdravje, šport in dobro počutje. Na vprašanje, ali anketiranci uporabljajo izdelke posteljnega programa in kako so z njimi zadovoljni, jih je 74 odstotkov odgovorilo, da izdelke blagovne znamke uporabljajo, kar 48 odstotkov vprašanih je z izdelki zelo zadovoljnih, medtem ko je 25 odstotkov zadovoljnih. Le en odstotek vprašanih je z izdelki blagovne znamke nezadovoljen. Rezultati so predstavljeni v Sliki 17.

*Slika 17: Uporaba in zadovoljstvo z izdelki blagovne znamke posteljnega programa*




*Vir: Raziskava o zadovoljstvu, željah in nakupnih navadah obiskovalcev trgovin, vprašanje 16.*

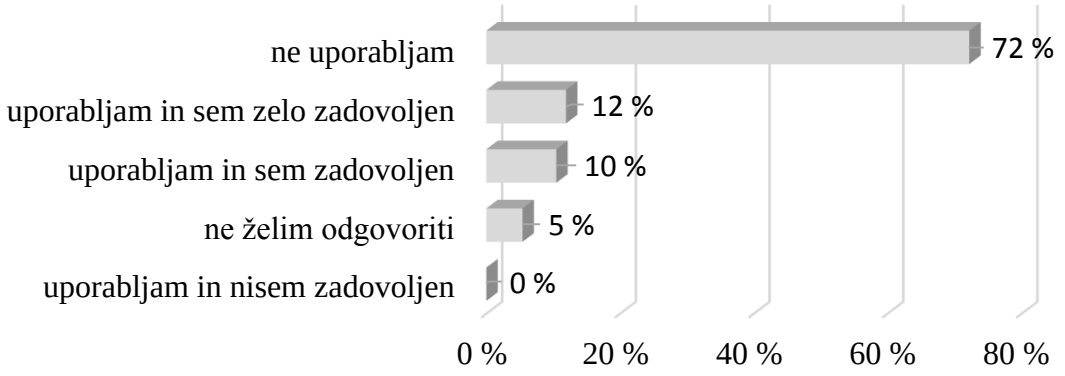
Rezultati po trgih so zelo podobni, nekoliko izstopa le Hrvaška, kjer je delež anketirancev, ki ne uporabljajo izdelkov blagovne znamke podjetja, kar 40 odstotkov. Rezultati ankete kažejo, da je večina anketirancev, ki izdelke uporabljajo, zadovoljnih ali zelo zadovoljnih, kar bi lahko bil signal za širitev asortimenta izdelkov blagovne znamke ter na ta način večji izkoristek moči blagovne znamke. Treba se je zavedati tudi, da se praviloma vračajo le zadovoljni kupci, tako da je lahko delež zadovoljnih kupcev med vsemi uporabniki (ne le obiskovalci trgovine) nižji.

Kar 88 odstotkov vprašanim so obstoječe barve izdelkov blagovne znamke všečne. Nekoliko izstopajo odgovori anketirancev v Litvi, kjer je ta odstotek 78 oziroma je 22 odstotkov takih, katerim obstoječe barve niso všeč. Med predlaganimi dodatnimi barvami so bile največkrat predlagane svetlejše, bolj vedre, zelena, rožnata, rdeča in rumena.

Kar 76 odstotkov vprašanih meni, da ima blagovna znamka dovolj izdelkov, 9 odstotkov vprašanih pa meni, da bi bilo treba dodati še določene proizvode. 15 odstotkov vprašanih na to vprašanje ni odgovorilo. Tisti, ki bi želeli še dodatne proizvode, so največkrat predlagali posteljna prekrivala večjih dimenzij, izdelke za otroke, pižame ter vzglavnike.

Na 20. vprašanje (rezultati so predstavljeni v Sliki 18) glede uporabe izdelkov za zdravje, šport in dobro počutje je kar 72 odstotkov vprašanih odgovorilo, da ne uporablja izdelkov te blagovne znamke. Vseh 22 odstotkov, ki izdelke uporabljajo, je z njimi zadovoljnih ali zelo zadovoljnih. Rezultati se med trgi ne razlikujejo, na vseh trgih je visok delež anketirancev, ki ne uporabljajo izdelkov blagovne znamke, in niti enega uporabnika, ki z izdelkom ne bi bil zadovoljen. Kar 95 odstotkov vseh, ki so odgovorili, meni, da ni potrebe, da bi podjetje širilo asortiment izdelkov pod to blagovno znamko, in le 5 odstotkov je nasprotnega mnenja. Predlogi glede morebitnih dodatnih izdelkov v ponudbi blagovne znamke se nanašajo na izdelke za otroke (Litva) ter masažne blazine in napihljivo oporo za hrbtenico (Slovenija).

*Slika 18: Uporaba in zadovoljstvo z izdelki blagovne znamke za zdravje, šport in dobro počutje*




*Vir: Raziskava o zadovoljstvu, željah in nakupnih navadah obiskovalcev trgovin, vprašanje 20.*

Če podjetje ne pozna razlogov za majhno uporabo izdelkov blagovne znamke, jih mora poiskati in poskušati povečati asortiment izdelkov (tudi preveriti možnost razvoja predlaganih izdelkov) saj glede na visoko zadovoljstvo uporabnikov obstaja potencial za razvoj blagovne znamke.

## 4.5 Ugotovitve raziskave in priporočila

**Rezultati raziskave omogočajo boljše poznavanje obiskovalcev trgovin, njihovih nakupovalnih navad, njihovega mnenja o trgovini, razlogih obiska ter zadovoljstva z izdelki blagovnih znamk podjetja.** S spoznavanjem kupcev, njihovih navad in potreb bo podjetje lažje doseglo visoko stopnjo njihovega zadovoljstva, ki je pogoj za zvestobo.

Med anketiranci je kar 70 odstotkov žensk ter v Litvi bistveno višji delež mlajših obiskovalcev kot na ostalih treh trgih. V kolikor so deleži obiskovalcev oziroma kupcev trgovin primerljivi z deleži v anketah, bi bilo za podjetje smiselno, da ponudbo prilagodi strukturi spola in starosti obiskovalcev. Prav tako bi z dodatno, bolj podrobno raziskavo o hobijih, interesih in preživljanju prostega časa podjetje lahko segmentiralo svoje kupce in za dovolj velike segmente pripravilo prilagojeno ponudbo.

Kataloge želi prejemati kar 93 odstotkov vprašanih, večina rada dobi ponudbe tudi preko navadne in elektronske pošte, medtem ko jih večina ne želi prejemati sms-sporočil. Za kar 55 odstotkov vprašanih so telefonski klici s ponudbami moteči. **Ker podjetje želi imeti zadovoljne kupce in želi hkrati biti stroškovno učinkovito, mora kupce segmentirati na podlagi želenega načina obveščanja in jih kontaktirati tako pogosto, da bo to tudi ekonomsko učinkovito.**

Najbolj bi anketirance zanimale ponudbe o stanovanjski opremi, izdelkih za zdravje in dobro počutje, ponudbe počitnic ter oblačil in obutve. Podjetje že ponuja take izdelke, lahko pa bi z bolj podrobno raziskavo ugotovili, kakšne izdelke si kupci konkretno želijo, in pripravili ponudbe za tiste, ki po takih izdelkih povprašujejo. Kar 85 odstotkov vseh vprašanih kupuje izdelke za otroke, predvsem obleke in obutev, igrače, hrano, sladkarije in knjige. Domače živali ima skupaj 53 odstotkov vprašanih, v Litvi in Sloveniji celo preko 60 odstotkov anketirancev. **Glede na visoko povpraševanje oziroma potrebo po tovrstnih izdelkih je priporočilo podjetju, da uvrsti izdelke za otroke in domače živali v svojo ponudbo.**

**Večina vprašanih meni, da je lokacija trgovin primerna, izgled prijeten, prodajno osebje pa prijazno in ustrežljivo.** Podjetje bi se moralo osredotočiti na področja, kjer so rezultati nekoliko slabši, predvsem asortiment izdelkov v ponudbi in osredotočenost prodajnega osebja. V trgovini bi si anketiranci najbolj želeli izdelkov s področja notranje opreme, zdravja in dobrega počutja, izdelkov za dom, šport in rekreacijo, sami pa so dodatno izpostavili, da pogrešajo predvsem izdelke spalnega programa ter pohištvo za spalnice. Za bolj podrobno analizo, ki bi bila podlaga za konkretne ukrepe, pa bi bilo treba izvesti raziskavo, ki bi merila rezultate za vsako posamezno maloprodajno trgovino s predlogi konkretnih izdelkov in njihovimi lastnostmi.

Blagovno znamko posteljnega programa uporablja kar 74 odstotkov anketirancev in 73 odstotkov vseh vprašanih je z izdelki zadovoljnih ali zelo zadovoljnih. Število uporabnikov blagovne znamke je nekoliko nižje na Hrvaškem, kjer je takih anketirancev 40 odstotkov. Večina meni, da ima blagovna znamka dovolj velik asortiment izdelkov, ostali pa bi želeli dodati še posteljna prekrivala večjih dimenzij, izdelke za otroke, pižame ter vzglavnike. Bistveno manj, samo 22 odstotkov vprašanih, uporablja izdelke blagovne znamke za zdravje, šport in dobro počutje in prav vsi so zadovoljni ali zelo zadovoljni. Samo pet odstotkov

vprašanih meni, da bi podjetje h blagovni znamki lahko dodalo še več izdelkov in sicer predlagajo izdelke za otroke, masažne blazine ter oporo za hrbtenico.

**Zelo visoka stopnja zadovoljstva z izdelki obeh blagovnih znamk kaže na visoko kakovost le-teh in podjetje bi lahko še dodatno izkoristilo moč obeh blagovnih znamk in razširilo asortiment in prepoznavnost izdelkov**, posebej izdelkov za zdravje, šport in dobro počutje, ki jih obiskovalci trgovin veliko manj uporabljajo. Se je pa treba zavedati tudi, da se praviloma vračajo zadovoljni kupci in je lahko stopnja zadovoljstva med ostalimi kupci (ne le obiskovalci trgovine) nižja.

**Kar 88 odstotkov vprašanih je kot primarni razlog nakupa navedlo kakovost izdelka, kar potrjuje, da bi kakovost izdelkov in posledično zadovoljstvo ter zvestoba kupcev morala biti primarna skrb podjetja.** Med anketiranci je veliko takih, ki so v trgovini že bili, iz česar lahko sklepamo, da so zadovoljni in da se zato radi vračajo. **Med najbolj pogostimi razlogi za ponoven obisk trgovine so navedeni privlačni, kakovostni izdelki in prijazno prodajno osebje, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo kupcev.** Da bi podjetje vzpodbudilo še več kupcev, da bi se vrnili in širili dober glas o podjetju in trgovini, mora začeti poslušati svoje kupce in njihove predloge tudi uresničevati.

Med pridobljenimi informacijami se mora podjetje osredotočiti na tiste, ki bodo lahko najbolj pripomogle k povečanju zadovoljstva, kakovosti in graditve odnosa s kupci. Kjer je informacij premalo, je treba izvesti dodatno raziskavo, redno izvajati raziskave zadovoljstva ter rezultate primerjati s predhodnimi raziskavami. Rezultate raziskav lahko podjetje uporabi tudi pri izobraževanju, usposabljanju ali ocenjevanju zaposlenih. Ker je bila raziskava izvedena med obiskovalci trgovin, od katerih je večina v trgovini že bila in so pretežno zadovoljni, sem opravil še eno raziskavo, katere rezultate predstavljam v nadaljevanju.

# 5 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU KUPCEV

## 5.1 Opredelitev problema raziskave

V raziskavi, predstavljeni v predhodni točki, sem anketiral obiskovalce maloprodajnih trgovin podjetja, od katerih je večina že bila v trgovini. Ponovni obisk trgovine večine anketirancev je posledica njihovega zadovoljstva, kar so pokazali tudi rezultati ankete. Rezultati se posledično lahko razlikujejo od rezultatov ankete, opravljene med kupci, ki so že bili v trgovini in se niso vrnili.

Zato sem opravil dodatno raziskavo med kupci, ki nakupa niso ponovili, da bi ugotovil, ali je razlog izostanka ponovnega nakupa njihovo nezadovoljstvo. Zaradi širjenja negativne komunikacije predstavljajo namreč nezadovoljni kupci potencialno nevarnost, ki negativno vpliva na publiciteto in posledično na uspešnost podjetja. Hkrati pa so nezadovoljni kupci

edinstvena priložnost za izboljšave, saj imajo pomembne informacije, kako je treba izdelek ali storitev izboljšati, da bi dosegli večjo zadovoljstvo kupcev.

## 5.2 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je ugotoviti zadovoljstvo kupcev, ki so v predhodnem letu opravili nakup v maloprodajni trgovini, v tekočem letu pa nakupne aktivnosti niso ponovili. Dodatno želim odkriti razloge, zakaj kupci nakupa niso ponovili, in ugotoviti morebitna odstopanja od rezultatov predhodne raziskave. Za sprejetje sklepov, ki bi lahko bili podlaga za bodoče aktivnosti podjetja, je treba namreč upoštevati rezultate obeh raziskav.

Cilj raziskave je na osnovi rezultatov ugotoviti, kdo so kupci, ki svojega nakupa niso ponovili, kakšni so njihovi razlogi, potrebe, pričakovanja in njihovo zadovoljstvo. Rezultati dodatne raziskave bodo dali boljši vpogled v to, kar si kupci zares želijo, in bodo lahko osnova za ustrezno prilagoditev ponudbe s ciljem doseganja večjega zadovoljstva in zvestobe kupcev.

## 5.3 Metoda zbiranja podatkov in izvedba ankete

Podatke o kupcih, ki so nakup opravili v predhodnem letu in v tekočem letu nakupa niso ponovili, sem dobil iz baze podjetja. Kratka anketa v obliki strukturiranega vprašalnika, ki vsebuje sedem vprašanj, je bila poslana vodjem klicnih centrov na trgih Srbije, Slovenije in Litve. Ti so dodelili nekaj prodajnih agentov, ki so klicali kupce, ki so ustrezali kriteriju, in jim zastavljali anketna vprašanja ter beležili njihove odgovore. Izvedba ankete je bila na ta način kratkotrajna, cenovno ugodna, število izpolnjenih anket razmeroma veliko, hkrati pa je lahko agent anketirancu po potrebi tudi pojasnil posamezno vprašanje.

Zaradi lažje primerjave rezultatov sem raziskavo opravil na istih trgih, kot je bila izvedena anketa v trgovinah, z izjemo trga Hrvaške, kjer vodja klicnega centra ni bil pripravljen sodelovati v raziskavi. Skupaj je bilo na vseh treh trgih opravljeno 126 anket. Vprašalnik je bil za potrebe raziskave preveden tudi v srbski in litovski jezik. Enak vprašalnik je bil uporabljen na vseh treh trgih, kljub morebitnim kulturološkim razlikam v bolj oddaljeni Litvi. Na ta način je bila zagotovljena enostavna primerjava rezultatov med trgi, večjih razlik v preferencah in obnašanju kupcev pa ne pričakujem. Po izkušnjah podjetja so občutnejše razlike med kupci le na trgih kjer je večina prebivalcev drugačne veroizpovedi (Turčija, Azerbajdžan).

Vprašalnik sestavlja sedem vprašanj, ki kupca povprašujejo o razlogu nakupa, zadovoljstvu s kupljenim izdelkom, trgovino, nasvetih glede ponudbe v trgovini in razlogih, zakaj niso nakupa ponovili. Anketa je krajša od ankete, predstavljene v peti točki, ker so anketiranci navadno manj dovzetni za odgovarjanje na veliko vprašanj preko telefona. Vseh sedem

vprašanj je zaprtega tipa z možnostjo opisnega odgovora, če se kupcu ne zdi primeren nobeden od vnaprej določenih odgovorov. V tem primeru agent prosi anketiranca, naj odgovori s svojimi besedami, in njegov odgovor zabeleži. Z vprašanji zaprtega tipa sta primerjava in analiza odgovorov enostavnejši, izpolnjevanje anket pa manj zahtevno in hitrejše, po drugi strani imajo anketiranci še vedno možnost odgovora, ki se razlikuje od vnaprej določenih. Da bi bil vpliv agentov na izbiro odgovora čim manjši, so agenti dobili navodila, naj dajo kupcu možnost, da odgovori sam, ne da bi mu ponudili možne odgovore. Šele če kupec ni prepričan o odgovoru, mu agent pomaga z navedbo možnih odgovorov.

Pri sestavi vprašalnika sem upošteval splošna pravila za sestavo vprašalnika, in sicer so vprašanja kratka, jasna in v jeziku, ki je anketirancu razumljiv, to je v njegovem/njenem domačem jeziku. Izogibal sem se zavajajočim, nejasnim ali dvoumnim vprašanjem ter zapletenim strokovnim izrazom. Vprašalnik je predstavljen v Prilogi 10.

## 5.4 Rezultati raziskave

Za obdelavo in analizo rezultatov sem uporabil programski paket Microsoft Excel in statistični paket SPSS za Windows. Rezultati so predstavljeni v pisni obliki, zaradi bolj nazornega prikaza pa tudi v grafični in tabelarični obliki. V uvodu predstavim strukturo anketirancev po trgih, nato pa v nadaljevanju rezultate glede razloga nakupa, zadovoljstva z izdelki, trgovino, nasvetov glede asortimenta izdelkov, razlogov za izostanek ponovnega nakupa in dejavnikov, ki bi anketiranca prepričali o ponovnem obisku in nakupu v trgovini.

Analiza rezultatov ankete, skupaj z rezultati ankete, izvedene med obiskovalci trgovin, predstavljenimi v peti točki, omogoča podjetju oceno zadovoljstva kupcev in prilagoditev ponudbe ter izvajanje aktivnosti v skladu z željami in predlogi kupcev. Skupaj je bilo izpolnjenih 126 anket, ki so bile približno enakomerno razporejene med trgi Srbije, Slovenije in Litve. Število anket po posameznih trgih je predstavljeno v Tabeli 4.

*Tabela 4: Število prejetih anket po trgih*

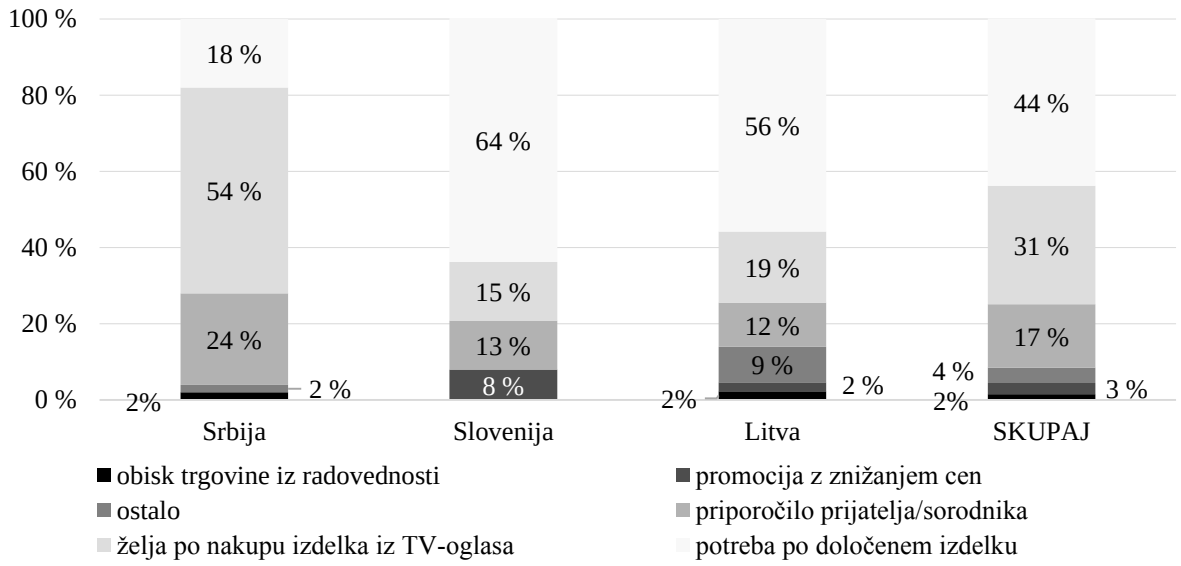
| država | število pridobljenih anket | delež v odstotkih |
|---|---|---|
| Srbija | 47 | 37% |
| Slovenija | 39 | 31% |
| Litva | 40 | 32% |
| SKUPAJ | 126 | 100% |

*Vir: Raziskava o zadovoljstvu kupcev.*

Kot razlog svojega nakupa je največ, skupaj kar 44 odstotkov vprašanih navedlo potrebo po določenem izdelku. V Sloveniji in Litvi je to prevladujoč razlog nakupa, medtem ko je v Srbiji samo 18 odstotkov anketirancev kupilo iz tega razloga. Kar 54 odstotkov vprašanih je

v Srbiji kupilo zaradi želje po nakupu izdelka iz TV-oglasa, kar kaže na to, da je za večino anketiranih kupcev trgovina zgolj preferenčni način nakupa. Izdelek, ki ga vidijo v televizijskem oglasu, želijo kupci pred nakupom videti in/ali ne želijo plačati stroškov dostave, zato ga kupijo v trgovini. Podobno relacijo med televizijskim kanalom in maloprodajnimi trgovinami pozna podjetje s trgov Makedonije, Kosova in Albanije, kjer kupci celo pokličejo brezplačno oglaševano številko, vendar ne zato, da bi naročili dostavo izdelka po pošti, temveč zato, da bi si rezervirali izdelek za prevzem v trgovini. V takih primerih podjetje v lastni analitiki prodajo beleži pod kanal televizije, saj je le-ta »ustvaril« prodajo, izvršil pa jo je kanal maloprodaje. Razlogi nakupa po trgih so prikazani v Sliki 19.

*Slika 19: Razlogi nakupa po trgih*

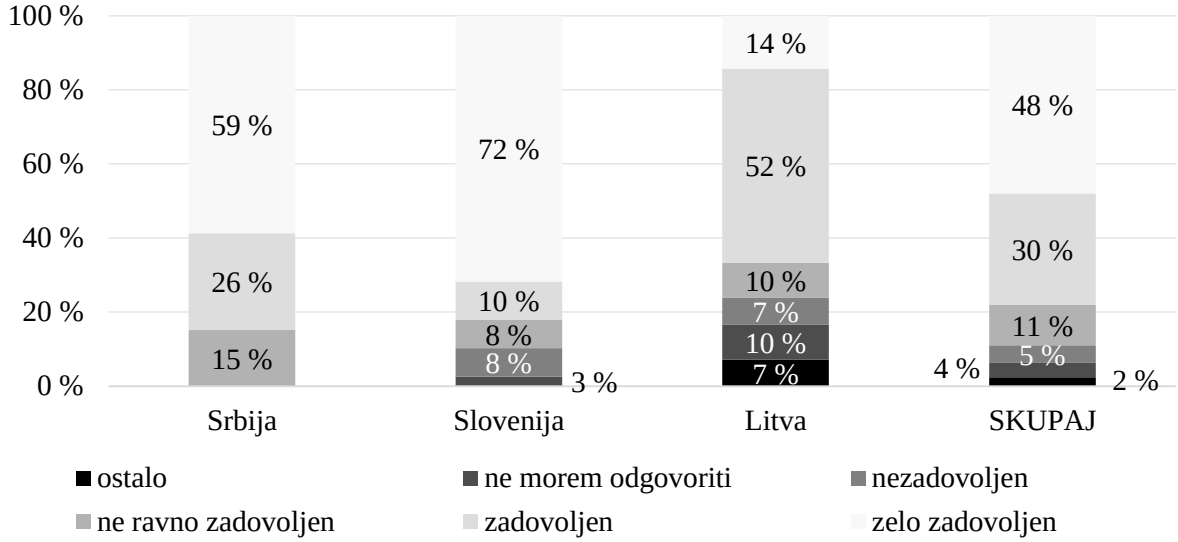



*Vir: Raziskava o zadovoljstvu kupcev, vprašanje 1.*

Kot tretji najbolj pogost razlog nakupa so anketiranci izpostavili priporočilo prijatelja ali sorodnika, kar potrjuje navedbo v teoretičnem delu naloge, da je priporočilo v današnjem svetu poplave oglasnih sporočil najbolj učinkovit način oglaševanja. Vsi ostali razlogi nakupa se nanašajo le na 9 odstotkov vprašanih.

Na drugo vprašanje glede zadovoljstva s kupljenim izdelkom so rezultati (grafično prikazani v Sliki 20) primerljivi z rezultati raziskave o zadovoljstvu obiskovalcev trgovine z izdelki obeh blagovnih znamk. Skupaj je kar 78 odstotkov vprašanih zelo zadovoljnih ali zadovoljnih s kupljenim izdelkom, od tega 48 odstotkov zelo zadovoljnih. V Sloveniji je zelo zadovoljnih kar 72 odstotkov, v Srbiji 59, medtem ko v Litvi le 14 odstotkov. Relativno nizek delež zelo zadovoljnih v Litvi je predvsem na račun zadovoljnih, ki jih je v Litvi 52 odstotkov. Nezadovoljnih med vprašanimi v Srbiji ni, medtem ko jih je v Sloveniji osem odstotkov in v Litvi sedem odstotkov, kar je višji odstotek kot pri predhodno predstavljeni raziskavi.

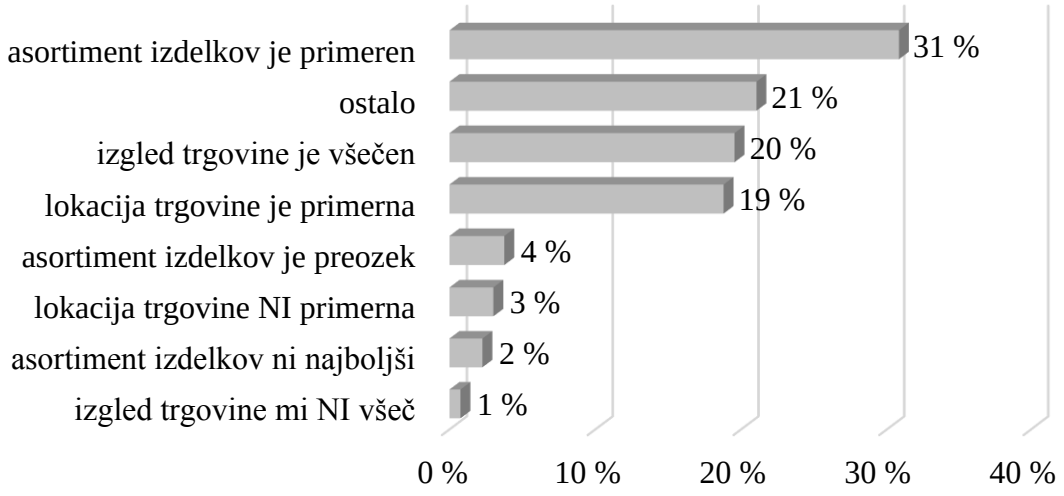
*Slika 20: Zadovoljstvo s kupljenim izdelkom po trgih*




*Vir: Raziskava o zadovoljstvu kupcev, vprašanje 2.*

Na vprašanje o všečnosti trgovine se zdita večini vprašanih asortiment in lokacija trgovine primerna in izgled trgovine všečen. Veliko anketirancev, skupaj 28 (od tega 27 v Litvi), je na vprašanje odgovorilo na način, ki se je razlikoval od vseh predlaganih odgovorov, in sicer jih je bilo 12 zadovoljnih z vsem v trgovini, trije pa so bili s proizvodi nezadovoljni. Odgovori ostalih anketirancev se med seboj zelo razlikujejo, nobeden pa ni skupen več kot enemu vprašanemu. Rezultati glede mnenja vprašanih o trgovini so predstavljeni v Sliki 21.

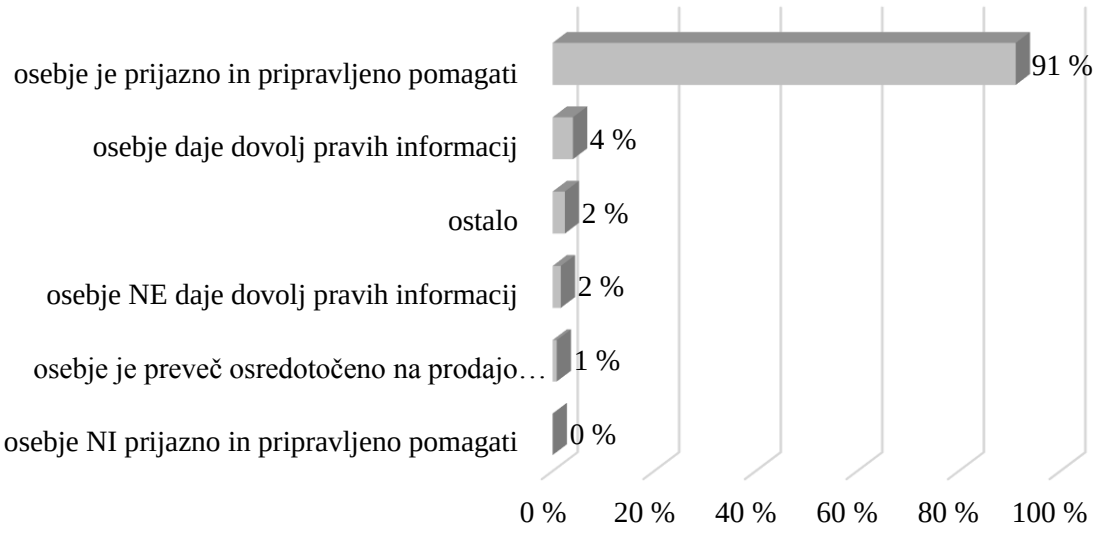
*Slika 21: Všečnost trgovine (vsi trgi)*




*Vir: Raziskava o zadovoljstvu kupcev, vprašanje 3.*

Nadalje so bili kupci vprašani o vtisu, ki ga je na njih naredilo prodajno osebje trgovine. Kar 91 odstotkov vseh vprašanih meni, da je osebje prijazno in pripravljeno pomagati. Večjih razlik v rezultatih med trgi ni. Litva ima nekoliko nižji delež anketirancev, ki se jim je zdelo prodajno osebje prijazno in pripravljeno pomagati, in večji delež anketirancev, ki so osebje opisali s svojimi besedami. Večina teh anketirancev, katerih odgovori so uvrščeni pod »ostalo«, ima pozitivno mnenje o prodajnem osebju. Grafični prikaz rezultatov je v Sliki 22.

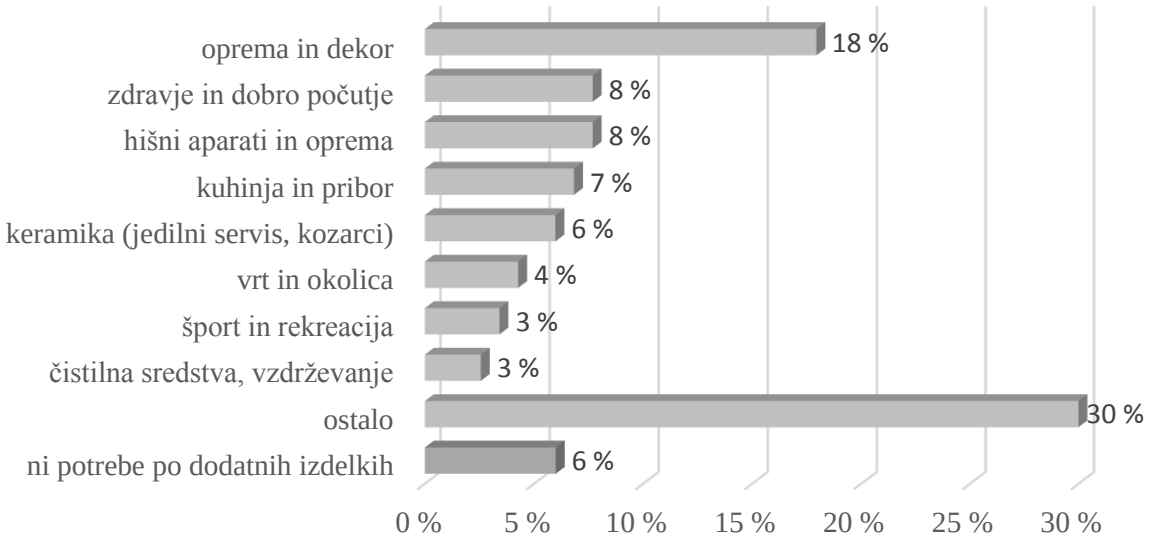
*Slika 22: Mnenje o prodajnem osebju trgovin (vsi trgi)*




*Vir: Raziskava o zadovoljstvu kupcev, vprašanje 4.*

Pri petem vprašanju sem anketirance prosil za pomoč glede dodatnih izdelkov, ki bi jih bilo treba po njihovem mnenju uvrstiti v ponudbo trgovine. Največ bi jih želelo, da podjetje v ponudbo doda opremo in dodatke za stanovanje, izdelke za zdravje in dobro počutje, hišne aparate, kuhinjske pripomočke in pribor ter keramiko. Skupno kar 30 odstotkov vprašanih (v Litvi kar 67 odstotkov) meni, da je v ponudbo treba uvrstiti dodatne izdelke, ki pa jih ni med navedenimi. Med samostojnimi predlogi prevladujejo izdelki naravne kozmetike, masažne naprave, izdelki blagovne znamke posteljnega programa iz svile in več organskih, za zdravje prijaznih proizvodov. Šest odstotkov vprašanih meni, da ni potrebe po dodajanju drugih vrst proizvodov v ponudbo trgovine. Bistvenih razlik glede predlogov med trgi ni, je pa treba v primeru odločitve podjetja za spremembo ponudbe ali dodajanje izdelkov v ponudbo trgovine upoštevati posebnosti posameznih trgov. Pogostost izbire posameznih izdelkov je predstavljena v Sliki 23.

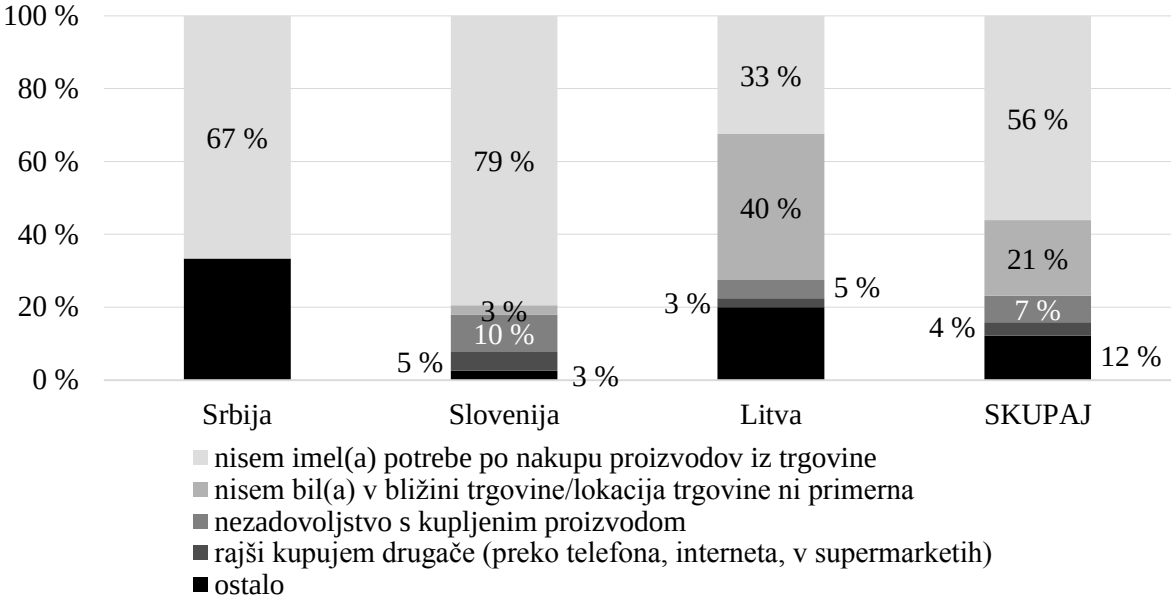
*Slika 23: Predlogi uvrstitve novih izdelkov v ponudbo trgovine (vsi trgi)*




*Vir: Raziskava o zadovoljstvu kupcev, vprašanje 5.*

Večina vprašanih v Srbiji in Sloveniji kot razlog, zakaj niso opravili ponovnega nakupa v eni od trgovin podjetja, navaja, da niso imeli nobene potrebe po nakupu proizvodov iz trgovine. V Litvi je ta razlog navedla tretjina vprašanih, medtem ko je kar 40 odstotkov vprašanih navedlo, da niso bili v bližini trgovine oziroma jim lokacija trgovine ne ustreza. V Sloveniji deset in v Litvi pet odstotkov vprašanih ni opravilo ponovnega nakupa zaradi nezadovoljstva s kupljenim izdelkom, medtem ko tega razloga ni izpostavil nihče od vprašanih v Srbiji. Skupno je 12 odstotkov vprašanih navedlo razloge, ki se razlikujejo od vnaprej določenih odgovorov. Dodatno so anketiranci kot razlog izostanka ponovnega nakupa izpostavili nezadovoljstvo s proizvodom, finančne težave in dejstvo, da v ponudbi trgovine ni proizvoda, ki ga potrebujejo. Odgovori glede izostanka ponovnega nakupa so prikazani v Sliki 24.

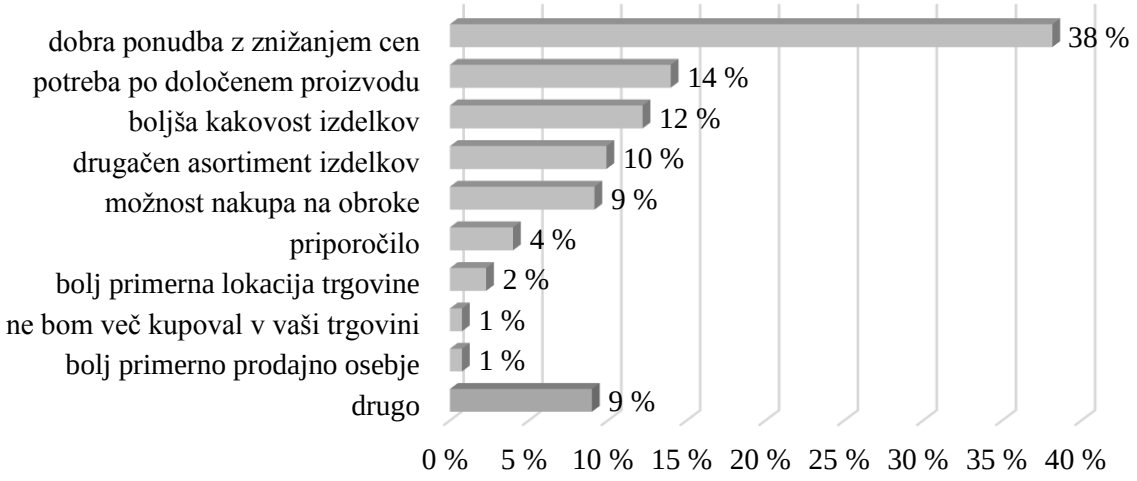
*Slika 24: Razlog za izostanek ponovnega nakupa v eni od trgovin podjetja*




*Vir: Raziskava o zadovoljstvu kupcev, vprašanje 6.*

Na zadnje, sedmo vprašanje ankete so anketiranci odgovarjali, kaj bi jih prepričalo v ponoven obisk ene od trgovin podjetja. Več kot tretjina bi trgovine obiskala v primeru dobre ponudbe z ugodnimi cenami, sledijo potreba po določenem izdelku, boljša kakovost izdelkov, drugačen asortiment izdelkov in možnost nakupa na obroke. Rezultati so prikazani v Sliki 25.

*Slika 25: Razlog za ponoven obisk ene od trgovin podjetja (vsi trgi)*




*Vir: Raziskava o zadovoljstvu kupcev, vprašanje 7.*

Bistvenih razlik med rezultati po trgih ni. »Potreba po določenem proizvodu« in »priporočilo« nista bila navedena kot možna odgovora, temveč so ju anketiranci samostojno navedli v večjem številu, zato ju v grafu prikazujem individualno. Če bi bila omenjena odgovora med vnaprej določenimi, bi bil delež anketirancev, ki bi izbrali enega od teh dveh odgovorov, zagotovo nekoliko višji.

## 5.5 Ugotovitve raziskave in priporočila

Zaradi visokega deleža kupcev, ki so nakup opravili zaradi televizijskega oglasa, predvsem na trgu Srbije, izhaja potreba po zadostnem številu maloprodajnih trgovin, ki so ustrezno lokacijsko razporejene. Kupci namreč želijo pred nakupom izdelek videti oziroma ne želijo plačati stroškov dostave. Kot promocijska aktivnost bi se lahko (večkrat) uporabila tudi brezplačna dostava, predvsem na območjih, ki so slabše pokrita s trgovinami.

Rezultati glede predlogov za dodatne izdelke so zelo podobni prvotno predstavljeni raziskavi, in sicer so na vrhu liste želja oprema in dodatki za stanovanje, izdelki za zdravje in dobro počutje, šport in rekreacijo, hišni aparati ter izdelki za pripravo in postrežbo jedi. Kot **glavni razlog izostanka ponovnega nakupa kupci navajajo, da podjetje v svoji ponudbi nima izdelkov, ki bi jih v času po nakupu potrebovali**. Asortiment podjetja so pretežno izdelki, ki jih kupec ne potrebuje vsakodnevno, kar je poglavitni razlog za manjšo pogostost nakupov. Zato bi podjetje za povečanje pogostosti nakupov in krepitev zvestobe kupcev v svojo ponudbo moralo uvrstiti tudi take izdelke. Za določitev konkretnih izdelkov bi podjetje moralo izvesti bolj osredotočeno raziskavo, ki bi pomagala identificirati potrebe in želje ne samo za posamezen trg, temveč tudi za posamezno okrožje ali trgovino. V raziskavi med obiskovalci trgovin je večina anketirancev izpostavila potrebo po izdelkih za otroke in domače živali.

Odgovori glede primernosti trgovine, lokacije in izgleda trgovine, asortimenta izdelkov ter vtisa glede prodajnega osebja so primerljivi z rezultati ankete, predstavljene v peti točki, kljub pričakovanju, da bo zadovoljstvo kupcev nekoliko manjše glede na to, da v trgovinah niso opravili novega nakupa. **V obeh raziskavah so kupci s trgovino in prodajnim osebjem v veliki večini zadovoljni in na tem področju ne gre iskati razloga za izostanek ponovnega nakupa.**

Kot tretji najbolj pogost razlog nakupa in tudi kot eden od razlogov za ponoven obisk trgovine so anketiranci izpostavili priporočilo prijatelja ali sorodnika. Število priporočil je v tesni povezavi z zadovoljstvom potrošnikov, od tega pa je odvisna tudi njihova zvestoba. Samo zelo zadovoljni kupci se bodo vrnili v trgovino in bodo s širjenjem dobrega glasu o svojem zadovoljstvu postali ambasadorji podjetja. **V času zelo razvajenih in zahtevnih kupcev ter zmanjševanja razlikovanja proizvodov samo zelo kakovosten izdelek ali storitev ne bo dovolj za popolno zadovoljstvo. Kupcu je treba ponuditi celoten paket**

**izdelka in storitev, ki vključuje tudi presenečenje, s čimer se bo ponudba podjetja razlikovala od vseh kupcu do sedaj znanih ponudb.**

V raziskavi predstavljeni peti točki naloge je velika večina kupcev zadovoljnih ali zelo zadovoljnih s kakovostjo izdelkov obeh blagovnih znamk podjetja, medtem ko v tej raziskavi delež kupcev, nezadovoljen s kakovostjo vseh kupljenih izdelkov, ni nezanemarljiv (na trgu Litve je le 14 odstotkov zelo zadovoljnih s kupljenim izdelkom). Na podlagi tega bi lahko sklepali, da so drugi izdelki (izdelki drugih blagovnih znamk) nižje kakovosti, in kupci to prepoznajo. **Pri nabavi izdelkov in razvoju lastnih blagovnih znamk se mora podjetje zavedati, da vrhunska kakovost proizvodov in storitev znižuje odhajanje kupcev, povečuje zvestobo in možnosti za prodajo drugih izdelkov in storitev, povečuje priporočila od ust do ust in izboljšuje podobo podjetja.**

Kot glavni razlog ponovnega obiska prevladuje dobra ponudba z nižjo ceno (v Srbiji razlog za kar 55 odstotkov vprašanih), kar navaja na to, da je v veliko primerih trgovina le »podaljšana roka« kanala televizije, kamor kupci pridejo kupit izdelek, za katerega so videli oglas na televiziji. Visoko na listi razlogov sta tudi potreba po določenem proizvodu in drugačen asortiment izdelkov, ki kažeta na potrebo po rednih raziskavah potreb in želja kupcev s strani podjetja in upoštevanju rezultatov raziskav pri določanju asortimenta. Možnost plačila na obroke, posebej na trgih z nižjo kupno močjo in za izdelke višjega cenovnega ranga, je lahko zelo pomemben faktor, ki vpliva na zadovoljstvo kupcev in samo število nakupov.

Kot je bilo pričakovati, je zadovoljstvo kupcev, ki se kaže predvsem v višjem deležu nezadovoljnih s kakovostjo proizvodov, nekoliko nižje kot pri anketiranih obiskovalcih trgovine. Glavni razlog izostanka nakupa je pomanjkanje potrebnih izdelkov, kar potrjuje ugotovitev raziskave iz prejšnje točke, da mora podjetje razširiti asortiment ponudbe izdelkov oziroma ga bolj prilagoditi potrebam kupcev. So pa anketiranci tudi v tej raziskavi zelo zadovoljni s trgovino in prodajnim osebjem.

# 6 UVEDBA KOMPLEMENTARNIH STORITEV – PROJEKT NAJBOLJŠEGA PONUDNIKA

Kot že omenjeno, podjetje po obdobju dolgotrajne visoke rasti v zadnjih letih dosega minimalno rast. Razloge za upočasnitev rasti bi lahko iskali med naslednjimi:

- izguba konkurenčne prednosti, ki jo je podjetje ustvarilo z inovativnim načinom trženja in večkanalnim sistemom komunikacije in prodaje,
- vse močnejša, hitrejša in bolj prilagodljiva konkurenca,
- vse bolj informirani in zahtevni kupci,
- zmanjšanje oglaševalske moči televizije kot glavnega medija podjetja,

- ustavitev rasti baze kupcev in posledično nižja rast največjega prodajnega kanala teleprodaje,
- kratkoročna usmeritev podjetja, ki se kaže predvsem v maksimiranju kratkoročne prodaje in konkuriranju s ceno, ter s tem odmik od zagotavljanja vrhunske kakovosti in zadovoljstva kupcev.

Podjetje ne razvija novih načinov trženja in ne odpira novih prodajnih in komunikacijskih kanalov, temveč le razvija in dopolnjuje obstoječe kanale, kar mu omogoča ohranjanje obstoječe prodaje oziroma minimalno rast. Konkurentov bo s časom samo več, saj ne obstajajo neke večje vstopne ovire, kupci pa bodo vse zahtevnejši. Zaradi tega bo vse večji poudarek na visoki kakovosti in hitrosti prilagajanja vse hitreje spreminjajočim se potrebam kupcev. Baza kupcev se brez širitve na nove trge ne bo več povečevala, ravno obratno, zaradi vse pogostejšega klicanja bo vse več kupcev zahtevalo prepoved klicanja v komercialne namene. Če podjetje trenutne kratkoročne usmeritve ne bo zamenjalo za dolgoročno strategijo, usmerjeno k čim večjemu zadovoljstvu kupcev s ciljem ustvarjanja resnično zvestih kupcev, bo s težavo ohranilo tudi trenutno minimalno rast.

S projektom, ki ga predstavljam v nadaljevanju, bi podjetje postopoma spremenilo usmeritev iz ustvarjanja potreb na trženje na osnovi odnosov, s čimer bi razvijalo odnose s kupci za njihovo večje zadovoljstvo in zvestobo. Dodatno bi povečalo bazo kupcev oziroma kontaktov brez dodatnih stroškov, dobilo bi razlog za klicanje kupcev, ki ni direktno povezan s prodajo, in možnost ustvarjanja dodatnih ponudb, kjer bi izdelke iz svojega asortimenta lahko kombinirali s ponudbo storitev.

## 6.1 Predstavitev projekta najboljšega ponudnika storitev

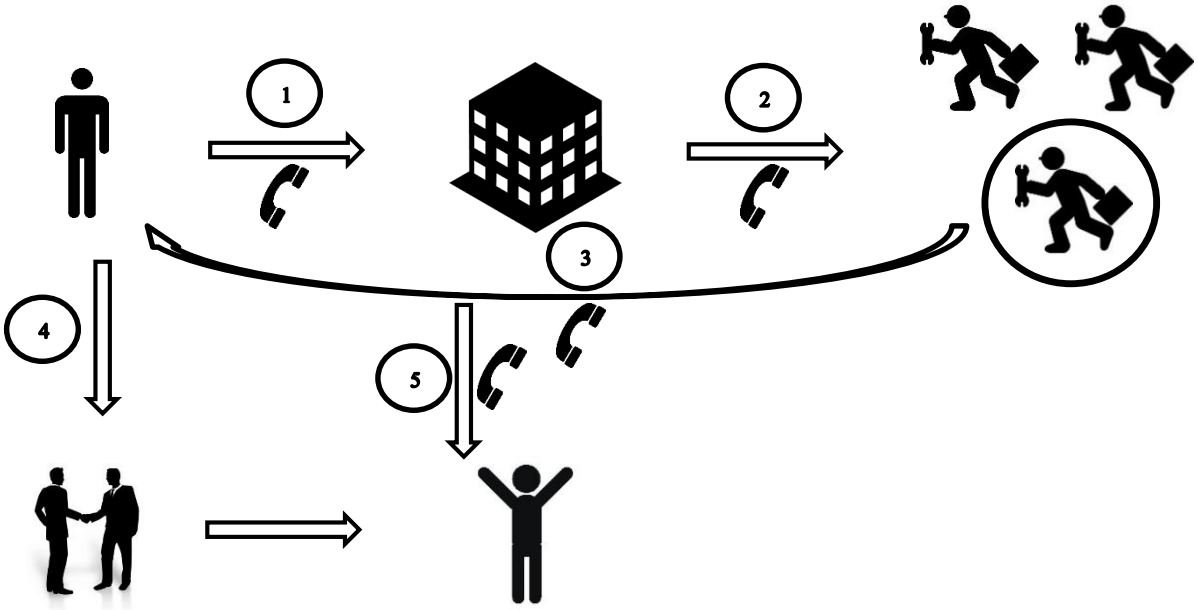
Potrošniki imajo danes vse manj časa. Delovni čas je vse daljši, pojav socialnih omrežij, računalnikov, prenosnih telefonov pa prosti čas, ki postaja vse bolj dragocen, še skrajšuje. Tako zmanjkuje časa za dejavnosti, ki so bile nekdaj same po sebi umevne. Ženske nimajo več časa za varstvo otrok, likanje, čiščenje, vrtnarjenje, medtem ko moški ne utegnejo več kositi trave, popraviti kolesa, sprehajati psa, pripeljati otrok iz šole … Hkrati je zaradi demografskih trendov vse več starejše populacije, ki sicer ima čas, vendar zaradi starosti ne morejo več opravljati dejavnosti, ki so jih nekdaj lahko. Zato potrebujejo nekoga, ki bi za njih opravil nakup v trgovini, zamenjal žarnico, prebarval sobo ali jim pomagal pri prodaji nepremičnine. Ne vedo pa, na koga naj se obrnejo, kdo bi jim lahko pomagal, komu lahko zaupajo in koliko to stane.

Poleg naraščanja potreb po obstoječih vrstah storitev tako nastajajo tudi potrebe po vrsti novih storitev. Digitalna revolucija je omogočila potrošnikom, da v zelo kratkem času dobijo informacije o velikem številu ponudnikov storitev, ki jih potrebujejo. Vendar pa se je z večjo možnostjo izbire povečala tudi kompleksnost sprejemanja odločitev. Katerega izmed

množice ponudnikov izbrati? Kateri ponudnik ponuja kakovostno storitev, ki bo opravljena v roku, z garancijo in po sprejemljivi ceni? Mnenja uporabnikov, ki svoje izkušnje in zadovoljstvo objavijo, so na voljo le za malo število ponudnikov. Pa jim lahko zaupamo?

Podjetje ima vse potrebno znanje in orodja, da bi lahko postalo posrednik med kupci in ponudniki storitev. Na ta način bi dobilo dostop do kupcev, možnost vzpostave in razvoja odnosov z njimi ter posledično na neki način nov prodajni kanal. Proces od naročila storitve do izvedbe, ocenjevanja storitve in rangiranja je predstavljen na Sliki 26.

*Slika 26: Proces posredovanja storitev*




Kupec oziroma oseba, ki potrebuje neko določeno storitev, pokliče brezplačno telefonsko številko podjetja in agentu pove, katero storitev potrebuje, na katerem naslovu in v kakšnem roku. Podjetje, ki rangira ponudnike različnih storitev po posameznih področjih, kontaktira ponudnike, ki pokrivajo zahtevano geografsko območje, od najbolje ocenjenega dalje. Ko dobi ponudnika, ki je pripravljen storitev opraviti v zahtevanem roku za sprejemljivo ceno, mu agent posreduje kontakt kupca, tega ponudnik nato pokliče in se dogovori za termin obiska. Po zahtevanem roku za opravljeno storitev podjetje pokliče kupca in preveri zadovoljstvo z opravljeno storitvijo. Prejeta ocena s strani kupca ustrezno vpliva na nov položaj ponudnika storitev na lestvici najbolje rangiranih ponudnikov.

## 6.2 Prepoznavanje potreb kupcev

Zaradi zelo širokega spektra storitev, ki jih potrošniki potrebujejo, mora podjetje v začetku projekta identificirati tiste, ki so najbolj zahtevane. Zato med svojimi kupci (katerim lahko tudi najavi začetek projekta) izvede raziskavo o vrstah storitev, ki jih ti najbolj potrebujejo. V anketi, opravljeni med obiskovalci trgovin podjetja, so anketiranci pri 13. vprašanju odgovarjali, katero storitev bi izbrali, če bi za nakup v vrednosti nad 100 EUR dobili eno uro brezplačne storitve. Najbolj zaželene so bile svetovalne storitve, in sicer svetovanje v povezavi s pravnimi zadevami, nepremičninami, zavarovanjem, financami in davki ter prevozne in tesarske storitve. Med najbolj pogosto potrebnimi storitvami (trikrat tedensko) so otroško varstvo, čiščenje, pranje perila in likanje ter skrb za domače živali. Za potrebe projekta bi podjetje moralo opraviti bolj obsežno in bolj podrobno raziskavo.

Ob zagonu projekta mora podjetje namreč že imeti določen seznam ponudnikov najbolj iskanih storitev, ki mu bo postopoma dodajalo nove ponudnike glede na želene storitve. Ponovitev raziskave načeloma ni potrebna, saj se seznam želenih storitev, ki ga podjetje vodi, vseskozi dopolnjuje v skladu s povpraševanjem uporabnikov. Priporočljivo je, da podjetje začne projekt na enem samem trgu. Po določenem obdobju trajanja projekta (najmanj šest mesecev) se zberejo vsi vtisi iz faze zagona in začetnega obdobja delovanja projekta in se upoštevajo pri uvedbi projekta na drugih trgih.

## 6.3 Pridobivanje ponudnikov storitev

Po identifikaciji najbolj iskanih storitev začne podjetje, več mesecev pred začetkom projekta, iskati ponudnike teh storitev. Ponudniki morajo biti iz geografsko različnih območij, da bodo lažje pokrivali območje celotnega trga. Podjetje ponudnikom predstavi projekt, pri čemer jih v zameno za plačilo članarine uvrsti na listo ponudnikov. Prejeto število naročil je kar najbolj odvisno od kakovosti njihove storitve oziroma posledično njihove uvrstitve na lestvici. Pred začetkom uvrstitve na listo podjetje za ponudnike organizira delavnico, kjer jim podrobno predstavi delovanje projekta in pomembnost:

- kakovosti opravljene storitve,
- pravilnega odnosa do kupcev,
- točnosti,
- odzivnosti,
- hitrosti in doslednosti pri odpravi napak in uveljavljanju reklamacij.

V interesu podjetja je namreč, da so storitve opravljene v skladu z visoko postavljenimi standardi, saj ponudniki na neki način predstavljajo podjetje (kupci jih izberejo na podlagi priporočila podjetja), in kakovost njihovih storitev vpliva na uspešnost samega projekta in

posledično na ugled in podobo podjetja v javnosti. Ne nazadnje kakovost izvedbe neposredno vpliva na zadovoljstvo obstoječih in bodočih kupcev podjetja.

Pred začetkom izvajanja storitev podjetje ne bo imelo priložnosti preveriti kakovosti posameznih ponudnikov, vendar se bo že po nekaj izvedenih storitvah pokazalo, kateri ponudniki lahko zadovoljujejo postavljene standarde in kateri ne. Prišlo bo do naravne selekcije, saj bodo tisti najbolje ocenjeni na vrhu liste imeli več kot dovolj naročil, nasprotno pa tisti slabše ocenjeni ne bodo imeli zadosti naročil in po preteku članarine niti interesa podaljšati sodelovanje s podjetjem. Posledično bo lahko kakovost storitev v začetku selekcije nekoliko slabša, s časom trajanja projekta pa se bo izboljševala. Podjetje bo namreč vseskozi sprejemalo nove ponudnike, s čimer bo konkurenca vse bolj ostra, posledično pa se bosta povečevala tudi kakovost izvedenih storitev in zadovoljstvo strank.

## 6.4 Kontaktiranje kupcev in pridobivanje ocen o opravljenih storitvah

Po prejetju naročila za storitev in privolitvi enega najbolje ocenjenih ponudnikov, da je storitev pripravljen opraviti v zahtevanem roku, podjetje po preteku tega roka kupca pokliče, da bi preverilo, ali je storitev opravljena in ali je kupec z njo zadovoljen. Preverba kupčevega zadovoljstva je sestavljena iz vprašanj o splošnem zadovoljstvu z opravljeno storitvijo, o točnosti, natančnosti, prijaznosti ponudnika storitev, o morebitni reklamaciji, o trenutnem delovanju v primeru popravila, o morebitni odzivnosti za dodatna pojasnila po opravljeni storitvi … Agent vsako vprašanje s svojega seznama oceni in to oceno vpiše v program za ocenjevanje in rangiranje ponudnikov storitev. Iz vseh ocen se izračuna povprečna ocena, lahko pa se vprašanja v primeru različne pomembnosti tudi obtežijo z različnimi utežmi.

Poleg ocene zadovoljstva kupcev je izrednega pomena, da agent s kupcem vzpostavi dialog, razvije odnos, se s kupcem zbliža ter pridobi zaupanje le-tega. Na ta način poskuša tudi izvedeti kaj več o potrebah, željah, načinu življenja ali težavah kupca. Na osnovi odgovorov kupca mu agent lahko ponudi izdelek podjetja, ki ustreza potrebam ali željam kupca, vendar to ne sme biti vsiljivo ali na način, da bi kupec dobil občutek, da bi bil resnični razlog klica prodaja izdelkov. Če bi podjetje prišlo na glas, da pod pretvezo ocenjevanja storitev vsiljuje svoje izdelke, bi to resno ogrozilo uspešnost projekta in posledično tudi dobro ime podjetja.

**Prepoznavanje, razvoj, ohranjanje in poglabljanje odnosov s kupci preko razvoja zaupanja ter izpolnjevanje obljub so ključni za uspešnost projekta in na dolgi rok tudi za ohranjanje kupcev ter večjo zvestobo le-teh.** Za ustvarjanje in ohranjanje odnosov s kupci je ključno, da podjetje vsakemu kupcu dodeli agenta na način, da ima vsak agent določeno število »svojih« kupcev. V primeru odsotnosti agenta v času klica njegovega kupca se klic zabeleži in agent »svojega« kupca v najkrajšem možnem času pokliče nazaj. Za delovanje tega sistema mora podjetje zagotoviti zadovoljstvo prodajnih agentov in prijetno delovno okolje v klicnih centrih, da je posledično fluktuacija agentov čim manjša.

## 6.5 Razlogi za izvedbo in finančna zahtevnost projekta

Razlogi, zakaj menim, da je ta projekt primeren za implementacijo, poleg nekaterih že omenjenih, so naslednji:

- **projekt je priložnost, da podjetje strategijo »ustvarjanja potreb« nadomesti s trženjem na osnovi odnosov**, ki je veliko bolj tržno naravnana; graditev in razvoj odnosa s kupci je proces kontinuiranega dialoga, ki bi se moral izvajati preko vseh kanalov, ki jih kupec odobrava; vsak kupec bi moral dobiti občutek, da ni le eden od mnogih, temveč je deležen posebne obravnave, saj bo le tak lahko maksimiral svoj prispevek k dobičkonosnosti podjetja; ključnega pomena sta osredotočenost na resnične potrebe kupcev in integracija take usmerjenosti na vse nivoje v podjetju, saj bo le tako podjetje doseglo zadovoljstvo in zvestobo kupcev ter posledično konkurenčno prednost; za kar največjo uresničitev želja in zadovoljitev potreb kupcev bi podjetje moralo tudi razširiti svoj portfelj izdelkov in storitev in dati večji poudarek na kakovost le-teh.
- **podjetje ima vse potrebno znanje** za sprejemanje naročil, svetovanje po telefonu ali razvoj odnosov s kupci; agenti v klicnih centri so visoko usposobljeni, udeležujejo se rednih treningov in delavnic, kjer se izpopolnjujejo na podlagi rezultatov, ki se tekoče spremljajo, njihovo delo nadzorujejo vodje projektov in nadzorniki;
- **podjetje ima vso potrebno infrastrukturo** za beleženje in analiziranje prejetih naročil, evidenco prejetih ocen, rangiranje ponudnikov v realnem času, evidentiranje zgodovine nakupov, preferenc, želja posameznih kupcev, ki so osnova za segmentacijo kupcev in selektivno ponudbo izdelkov in storitev; programska oprema, ki jo uporabljajo agenti v klicnih centrih, je razvita znotraj podjetja, tako da izboljševanje in dograjevanje le-te za podjetje ne pomenita večjega izziva;
- **podjetje ima dostop do medijev in možnost lastne proizvodnje reklamnih oglasov**, s čimer lahko relativno ugodno oglašuje projekt, predvsem v začetku, ko je treba pridobiti zadostno število ponudnikov storitev na eni strani in uporabnikov storitev na drugi strani;
- **podjetje ima zelo razvito internetno poslovanje**; internet kot komunikacijski in prodajni kanal bi zagotovil hitro rast in razvoj projekta;
- **podjetje bi v svojo bazo pridobilo veliko novih kontaktov** in bi jih sčasoma lahko spremenilo v svoje kupce ter s tem omogočilo oziroma zagotovilo tudi rast kanala teleprodaje; podjetje občasno izvaja prodajne akcije z diskontnimi cenami določenih izdelkov, katerih osnovni cilj je pridobiti nove kupce (tudi za ceno minimalno pozitivnega rezultata), ki pa so kupci, na katerih podjetje ne more graditi zvestobe, saj iščejo le najnižje cene in ne bodo od podjetja kupili ničesar, česar podjetje ne bo prodajalo po diskontnih cenah; ti kupci ne da podjetju ne prinašajo dobička, temveč ustvarjajo tudi dodatne stroške, saj jih podjetje kliče, jim pošilja ponudbe, kataloge, medtem ko se oni odzivajo le na diskontne cene;

- **pri izvedbi projekta podjetje naveže stike in razvije poslovni odnos tudi s ponudniki storitev**, ki so potencialno lahko kupci izdelkov podjetja, lahko pa podjetje v sodelovanju z njimi pripravi skupen projekt ponudbe izdelkov in storitev;
- **s tem ko podjetje dobi razlog za klicanje naročnikov storitev,** ki ni prodajne narave, s čimer se možnost prodaje oziroma verjetnost navezave stika in razvoja odnosa s kupcem bistveno poveča; ta je še večja, ko kupec kliče brezplačno telefonsko številko podjetja, da bi naročil storitev oziroma ko potrebuje pomoč, podjetje oziroma agent pa se znajde v vlogi »rešitelja«; pri kanalu teleprodaje, kjer agent kliče kupca z namenom prodaje nekega izdelka, je verjetnost prodaje bistveno manjša;
- **s posredovanjem pri prodaji storitev se podjetju odpira dodaten spekter možnosti oblikovanja ponudb,** prilagojenih posameznim segmentom kupcev; podjetje lahko namreč prodaja izdelke skupaj s storitvami, kjer lahko nekatere zelo želene storitve pomenijo večjo motivacijo za nakup kot popusti; hkrati lahko podjetje storitve trži kot nagrado pri nakupu nad določeno vrednostjo (za nakup nad vrednostjo 100 EUR prejme kupec brezplačno uro določene storitve);

Projekt ni finančno zahteven. Poleg stroškov, potrebnih za zagon, kot so:

- stroški dodelave programske opreme,
- stroški organizacije delavnic,
- stroški oglaševanja projekta (za kupce in ponudnike storitev) in
- stroški izvedbe raziskave o potrebah kupcev po storitvah,

podjetje nima drugih materialno pomembnih stroškov. Stroški oglaševanja projekta in organizacije delavnic so prisotni v celotnem trajanju projekta, medtem ko sta dodelava programske opreme in izvedba raziskave zgolj začetni strošek. Vsi ostali stroški, povezani z delovanjem klicnega centra (stroški agentov, telefona), se brez težav pokrijejo s prihodki od prodaje izdelkov, tako da ne enih ne drugih ne upoštevam pri oceni rezultata projekta.

Prihodki od članarin, ki jih podjetje zaračuna ponudnikom storitev, ki so vključeni v projekt, bi po drugem letu delovanja projekta več kot zadoščali za pokritje zgoraj omenjenih zagonskih stroškov in tekočih stroškov organizacije delavnic in oglaševanja. V prvih dveh letih delovanja bi projekt prinašal izgubo, ki pa bi jo podjetje brez težav pokrilo v naslednjih letih. Pri oceni rezultata niso bili upoštevani vsi stranski pozitivni učinki projekta, kot so povečanje kontaktov v bazi podjetja, povečanje ugleda podjetja, sprememba odnosa do kupca, ki se na dolgi rok pokaže v večji uspešnosti podjetja, in drugi učinki, ki niso ovrednoteni. Ocena prihodkov od članarin je predstavljena v Tabeli 5.

*Tabela 5: Ocena prihodkov od članarin v prvih petih letih*

| leto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| število ponudnikov storitev | 50 | 90 | 170 | 270 | 390 |
| članarina | 330 | 370 | 430 | 490 | 490 |
| prihodki od članarine | 16.500 | 33.300 | 73.100 | 132.300 | 191.100 |

Prihodki so ocenjeni za trg Slovenije, ki je eden manjših trgov podjetja, na drugih, večjih trgih bi število ponudnikov in posledično prihodki rasli občutno hitreje. Slovenija se zdi kot trg, kjer bi bilo najbolj primerno začeti projekt, zaradi ugleda podjetja, utečenosti komunikacijskih in prodajnih kanalov, lažjega vodenja, kontrole projekta, učinkovitosti klicnega centra in majhnosti trga. Slabost je sicer relativno visoka cena prodajnih agentov, ki pa ni tako pomembna postavka, da bi bila odločujoča pri izbiri.

## 6.6 Možnosti razvoja projekta in pomen za podjetje

Veliko manjših ponudnikov storitev nima znanja, izkušenj, ne finančnih zmožnosti za oglaševanje dejavnosti, zato je projekt podjetja za njih idealna možnost, da si za simboličen znesek letne članarine zagotovijo promet, ki lahko v primeru odličnosti njihovega poslovanja večkratno presega obstoječega. Prav tako je projekt zelo atraktiven za kupce, saj je dandanes težko najti zanesljivega ponudnika kakovostnih storitev. Zato ima projekt s pomočjo pozitivne publicitete in oglaševanja potencial, da v nekaj letih zraste do velikosti samostojnega prodajnega kanala.

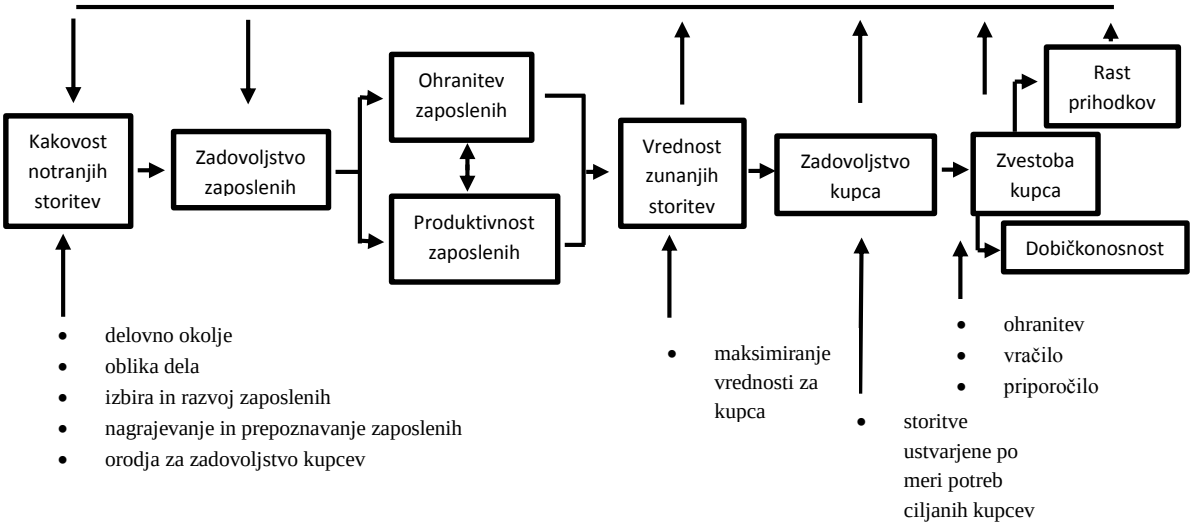
S širitvijo projekta na druge komunikacijske in prodajne kanale, ki bi bili prilagojeni zahtevam kupcev, bi bila rast še občutno hitrejša. Naročila za storitve bi kupci lahko oddajali tudi preko interneta, prav tako bi bili seznami najboljših ponudnikov lahko objavljeni na internetni strani, če bi se podjetje za to odločilo.

Drugih podjetij, ki bi bila na ta način posrednik med povpraševalci po storitvah in ponudniki storitev, nisem zasledil, sta pa v ZDA dve podjetji, ki se uspešno ukvarjata s podobno dejavnostjo. Angie`s list je podjetje, ustanovljeno leta 1995 v ZDA, ki kupcem, v zameno za plačilo članarine, omogoči dostop do seznama rangiranih ponudnikov različnih storitev. Po opravljeni storitvi agenti podjetja kličejo kupce in na osnovi njihovih ocen rangirajo ponudnike storitev. Do leta 2015 podjetje ni ustvarjalo dobička, kljub temu na račun svoje potencialne vrednosti, ki temelji na ogromni bazi podatkov tako o kupcih kot ponudnikih storitev, ni imelo težav s pridobivanjem potrebnih sredstev za rast in razvoj. Avgusta 2015 je imelo podjetje 3,2 milijona uporabnikov s plačano članarino. V letu 2015 je bilo podjetje ocenjeno kot perspektivno z vidika doseganja bodočega dobička (Farber, M., 2016).

Drugo uspešno podjetje, ki se ukvarja s podobno dejavnostjo, je Yelp. Ustanovljeno leta 2004 v ZDA podjetje na svoji internetni strani prikazuje sezname najboljših ponudnikov različnih storitev, ki so rangirani na podlagi ocen uporabnikov. Dostop do seznamov in uvrstitev na seznam sta popolnoma brezplačna, podjetje se financira izključno z oglaševanjem na svoji internetni strani, zanj je osnova ogromno število obiskov. V letu 2016 beleži podjetje visoko rast, in sicer je imelo v prvem kvartalu leta 2016 v povprečju 69 milijonov obiskovalcev internetne strani mesečno (Yelp, b. l.).

Pomen projekta za podjetje je veliko večji, kot se zdi iz ocene prihodkov za trg Slovenije, saj podjetje lahko projekt uvede na vseh svojih trgih. **Najpomembnejše pri projektu je, da ima podjetje s projektom priložnost usmeriti se v trženje na osnovi odnosov in na ta način pridobiti konkurenčno prednost, ki bi podjetju zagotavljala dolgoročno rast in razvoj**, s tem pa tudi dostop do sredstev, ki bi omogočala, da bi zadovoljstvo in zvestoba kupcev na osnovi odnosov postala poslanstvo podjetja. V skladu s to usmeritvijo je treba poskrbeti tudi za kakovost notranjih storitev in zaposlene kot nosilce teh sprememb. V Sliki 27 je predstavljena storitveno-dobičkonosna veriga, ki nazorno prikazuje povezavo med kakovostjo notranjih storitev, zaposlenimi, zvestobo kupcev ter dobičkonosnostjo.

*Slika 27: Povezave v storitveno-dobičkonosni verigi*




*Vir: Prirejeno po J. L. Haskett, T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser Jr., & L. A. Schlesinger, Putting the Service-Profit Chain to Work 2008.*

## SKLEP

Na podlagi pregleda rezultatov podjetja sem domneval, da podjetje ni tržno naravnano in da je to eden od poglavitnih razlogov za upočasnitev rasti v zadnjem obdobju. Na osnovi rezultatov raziskave med vodilnim kadrom podjetja nisem mogel potrditi osnovne domneve,

da podjetje ni tržno naravnano. Kar 71 odstotkov vseh vprašanih se namreč popolnoma strinja s trditvijo, da je podjetje tržno naravnano. Tudi dve dodatni trditvi, ki govorita o tržni naravnanosti podjetja, »Podjetje pozna želje in potrebe svojih kupcev« in »Ponudba izdelkov podjetja odseva želje in potrebe kupcev«, imata povprečno oceno strinjanja krepko nad povprečjem. Potrdil sem lahko le tretjo podporno domnevo o kratkoročni usmerjenosti podjetja, ki ima s tržno naravnanostjo negativno povezavo, s katero se je strinjalo ali popolnoma strinjalo kar 71 odstotka vprašanih.

Upoštevajoč dejstvo, da ima devet od enajstih trditev, ki posredno nakazujejo tržno naravnanost, povprečno oceno strinjanja višjo od tri, **sklepam, da je podjetje tržno naravnano**. Vendar pa obstaja dvom o popolni pravilnosti sklepa. Na podlagi odgovorov na vprašanji odprtega tipa in dejstva, da ima neposredna trditev o tržni naravnanosti bistveno višjo oceno od vseh ostalih trditev, zaključujem, da vsi anketiranci ne razumejo tržne naravnanosti na enak način. Trije anketiranci namreč tržno naravnanost povezujejo s tem, da podjetje kreira potrebe in povpraševanje kupcev, kar pa ni v skladu s tržno naravnanostjo.

Poznavanje potreb in želja kupcev ter upoštevanje teh pri kreiranju ponudbe se bistveno razlikujeta od usmeritve, po kateri prodajalec prodaja izdelke s ciljem čim večje prodaje preko kreiranja potreb in prepričevanja kupcev, da je to izdelek, ki ga zares potrebujejo. **Slednja usmeritev ustvarja lažne potrebe in kratkoročno zadovoljstvo kupca**, saj kupec velikokrat kmalu ugotovi, da je kupil nekaj, česar v bistvu ne potrebuje, in postane s svojim nakupom sčasoma nezadovoljen. Posledično postane nezadovoljen tudi s prodajalcem, ki je pri njem ustvaril lažno potrebo, **zato s tako usmeritvijo ni mogoče dosegati dolgoročnega zadovoljstva kupcev in njihove zvestobe**.

**Podjetje bi moralo izdelke v ponudbi prilagajati željam kupcev, in ne obratno**. Moralo bi bolje poznati svoje kupce ter vključevati njihove potrebe v proces odločanja o ponudbi izdelkov in storitev. V ta namen je treba redno izvajati raziskave potreb in želja kupcev in ponujati vsakemu segmentu kupcev to, kar si resnično želi in potrebuje. Dodatno bi podjetje s segmentacijo kupcev glede na njihovo pomembnost doseglo boljše razumevanje želja in zahtev tistih segmentov kupcev, ki so za podjetje najbolj pomembni. Samo na ta način bo lahko imelo zelo zadovoljne kupce na dolgi rok, ker samo taki kupci ostanejo zvesti podjetju. Upoštevajoč, da je veliko ceneje in bolj dobičkonosno imeti zveste kupce kot venomer iskati nove, in zavedajoč se moči komunikacije od ust do ust in osebnega priporočila ni dvoma o pravilnosti slednje usmeritve.

Da bi bolje spoznali kupce podjetja, njihove potrebe in zadovoljstvo, sta bili opravljeni dve ločeni raziskavi, in sicer ena med obiskovalci trgovin in druga preko telefona med kupci, ki niso opravili ponovnega nakupa. Velika večina anketirancev je zadovoljnih, predvsem s privlačnostjo in kakovostjo izdelkov ter s trgovino in prodajnim osebjem, ki so za večino kupcev primarni razlog nakupa. **Visoka kakovost izdelkov in storitev mora postati**

**primarna skrb podjetja, saj se podjetje s ciljem doseganja čim višjega kratkoročnega dobička občasno namensko odloči za prodajo izdelkov nekoliko nižje kakovosti.** Eden najbolj izpostavljenih razlogov nakupa in ponovnega obiska trgovine je priporočilo prijatelja ali sorodnika. Priporočila so v tesni povezavi z zadovoljstvom potrošnikov, saj bodo le zelo zadovoljni kupci priporočili izdelke in trgovino podjetja drugim in na ta način postali ambasadorji podjetja.

Visoka stopnja zadovoljstva z izdelki obeh blagovnih znamk, posteljnega programa in izdelkov za zdravje, šport in dobro počutje kaže na visoko kakovost teh izdelkov. **Podjetje bi lahko še dodatno izkoristilo moč in prepoznavnost obeh blagovnih znamk in razširilo asortiment izdelkov**. Veliko vprašanih namreč meni, da bi podjetje moralo v asortiment ponudbe uvrstiti dodatne izdelke. Ravno pomanjkanje izdelkov, ki jih kupci potrebujejo, je naveden kot glavni razlog izostanka ponovnega nakupa. **Da bi povečali pogostost nakupov zadovoljnih kupcev, bi podjetje v ponudbo moralo uvrstiti več izdelkov za vsakodnevno uporabo**. Izdelke za otroke in domače živali potrebuje več kot polovica vprašanih.

**Raziskave zadovoljstva kupcev bi se morale izvajati redno** zaradi nenehno spreminjajočega se trga, konkurence in potreb kupcev. Rezultati raziskav pokažejo na področja, kjer so potrebne izboljšave in posodobitve, da pa bi vzpodbudili kupce, da se vračajo, in pritegnili tudi nove, je treba začeti kupce poslušati in njihove predloge tudi izvesti. Rezultati rednih raziskav se lahko uporabljajo tudi pri izobraževanju, usposabljanju in ocenjevanju zaposlenih.

Za povečanje rasti in razvoja bi bilo za podjetje priporočljivo (poleg nekaterih že omenjenih ukrepov, kot so večji poudarek na kakovosti, nujnost segmentacije kupcev in drugi), da bi:

- **se usmerilo v trženje na osnovi odnosov** s ciljem krepitve odnosov s kupci zaradi njihovega večjega zadovoljstva ter posledično zvestobe in vpliva na uspešnost podjetja,
- **zagotovilo rast baze kupcev,**
- **asortiment izdelkov (in storitev) prilagodilo potrebam in željam kupcev,**
- **izboljšalo podobo in ugled podjetja.**

Vse navedeno bi podjetje lahko doseglo z uvedbo projekta »Najboljšega ponudnika«, ki je predstavljen v šesti točki naloge. V prid upravičenosti razvoja projekta so tudi dejstva:

- **rast potreb in povpraševanja tako kupcev kot ponudnikov storitev,**
- **napoved prihodnje rasti za podjetja, ki se s to dejavnostjo ukvarjajo v tujini,**
- **podjetje ima vse potrebno znanje in orodja za izvedbo,**
- **dodatne možnosti rasti in razvoja projekta z vključitvijo drugih kanalov (internet),**
- **možnost razvoja poslovnega sodelovanja s ponudniki storitev.**

# LITERATURA IN VIRI


1. Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, 53–66.
2. Anderson, E. W., & Fornell, C. (1994). *A customer satisfaction research prospectus. Service quality*. London: Sage.
3. Brookes, R. (1995). *Customer satisfaction research*. Amsterdam: Esomar, 208.
4. Coelho, P. S., & Henseler, J. (2012). Creating customer loyalty through service customization. *European Journal of Marketing, 46*(3/4), 331–356.
5. Damjan, J. (1989). *Novejši metodološki pristopi k strategiji segmentacije trga*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Davidow, W. H., & Uttal, B. (1989). Service Companies: Focus or Falter. *Harvard Business Review, 67*(4), 77–85.
7. Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing, 57*(1), 23–27.
8. Deshpande, R., & Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management, 2*(3), 213–232.
9. Deshpande, R., & Farley, J. U. (1999). *Understanding market orientation: a prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales. Developing a market orientation*. Thousand Oaks: Sage publications.
10. Fader, P. (2012). *Customer Centricity. Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*. 2nd edition. Philadelphia: Wharton digital press.
11. Farber, M. (2016). Angie`s List Reviews Are Now Free. Najdeno 15. Julija 2016 na spletnem naslovu http://fortune.com/tag/angies-list/
12. Fen, Y. S., & Lian, K. M. (2007). Service quality and customer satisfaction: antecedents of customer`s re-patronage intentions. *Sunway Academic Journal*, 4, 59–61.
13. Gabrijan, V., Milferner, B., Snoj, B., & Gaber, B. (2005). Vpliv marketinških virov na delovanje organizacij = The impact of marketing resources on organizational performance. *Naše gospodarstvo, 51*(5/6), 92–103.
14. Gabrijan, V., Snoj, B., & Mumel, D. (1998). Analiza tržne naravnanosti podjetij v Sloveniji. *Akademija MM*, 3, 49–53.
15. Gilaninia, S., Almani, A. M., Pournaserani, A., & Mousavian, S. J. (2011). Relationship Marketing: a New Approach to Marketing in the Third Millennium. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5*(5), 787–799.
16. Glanz, B. A. (1994). *Building Customer Loyalty: How you can help keep customers returning*. New York: Irwin/Mirror Press.
17. Greenley, G. E., & Foxall, G. R. (1996). Consumer and nonconsumer stakeholder orientation in U.K. companies. *Journal of Business Research, 35*(2), 105–116.
18. Haskett, J., L., Jones, T. O., Loveman, G. W.,Sasser, W. E. Jr., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, July-August. Najdeno 7. julija 2016 na spletnem naslovu https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work

19. Helfert, G., Ritter, T., & Walter, A. (2002). Redefining Market Orientation from a Relationship Perspective. *European Journal of Marketing, 36*(9/19), 1119–1139.
20. Hooley, G., Cox, T., Fahy, J., Shipley, D., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (2000). Market orientation in the transition economies of central Europe: tests of the Narver and Slater market orientation scales. *Journal of Business Research, 50(3)*, 273–285.
21. Hooley, G., Fahy, J., Greenley, G., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (2003). Market orientation in the service sector of the transition economies of Central Europe. *European Journal of Marketing, 37*(1/2), 86–106.
22. Horovitz, J., & Jurgens, P. M. (1997). Za popolno kupčevo zadovoljstvo: nauki iz petdesetih podjetij z vrhunsko kakovostjo storitev. Ljubljana: *Gospodarski vestnik.*
23. Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing, 59*(2), 1–15.
24. Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market Orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing, 57*, 3, 53–70.
25. Johnson, M. D., & Auh, S. (1998). Customer Satisfaction, Loyalty, and the Trust Environment. *Advances in Consumer research, 25*(1), 15–20.
26. Jones, T. O., & Sasser, W. E. Jr. (1995). Why Satisfied Customers Defect*? Harvard Business Review*, 73, 88–99.
27. Kavran, T. (2001). Kažipot do zadovoljenega kupca. *Zbornik 6. Marketinške konference*. Najdeno 11. avgusta 2015 na spletnem naslovu http://www.gfk.si/4_2_1clank.php?cid=253
28. Kodrič, M. (2003). Kaj je formula zvestobe? *Revija Podjetnik*. Najdeno 17. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.podjetnik.si/clanek/kaj-je-formula-zvestobe-20031001
29. Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing, 54*(2), 1–18.
30. Kohli, A., & Jaworski, B. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research, 30*(4), 467–478.
31. Koren, M. (1997). *Doseganje zadovoljstva potrošnikov z zagotavljanjem kakovostnih storitev* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Kolar, T. (2004). Upravljanje zadovoljstva presega trženjsko strategijo. *Manager*, 3, *18–22*.
33. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
34. Kotler P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje, nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
35. Koskela, H. (2002). Customer Satisfaction and Loyalty in After Sales Service: Modes of Care in Telecommunications Systems Delivery. *HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology*. Najdeno 11. februarja 2016 na spletnem naslovu http://lib.tkk.fi/Diss/2002/isbn9512258994/isbn9512258994.pdf
36. Kuhelj, A. D. (2002). *Povezanost med zadovoljstvom kupca in njegovo zvestobo prodajalni* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Ladhari, R., Ladhari, I., & Morales, M. (2011). Bank service quality: Comparing Canadian and Tunisian customer perception. *International Journal of Bank Marketing, 29*(3), 224–246.

38. Lafferty, B. A., & Hult, G. T. M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing, 35*(1/2), 92–109.
39. Leiss, W., Kline, S., & Jhally, S. (1997). Social Communication in Advertising: Persons, Products & Images of Well-being. Najdeno 27. junija 2016 na spletnem naslovu https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=tCFxM82-w10C&oi=fnd&pg=PR9&dq=advertising+create+needs&ots=zBFWacWJ4A&sig=g3hJM1FbWAR3xsONKYhE3UHWgVk&redir_esc=y#v=onepage&q=advertising%20create%20needs&f=false
40. McDonald, M., & Dunbar, I. (1998). *Market Segmentation. How to do it, how to profit from it*. London: Macmillan press.
41. Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review, 85*(2), 117–126.
42. Možina, S., Zupančič, V., & Štefančič, P. T. (2002). *Vedenje potrošnikov*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
43. Musek Lešnik, K. (2008). *Od zadovoljstva potrošnikov do programov zvestobe*. Koper: Fakulteta za management Koper.
44. Musek Lešnik, K. (2008a). Pričakovanja in zadovoljstvo potrošnikov. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zadovoljstvo-pricakovanjainzadovoljstvopotrosnikov.html
45. Musek Lešnik, K. (2008b). Zakaj govoriti o zadovoljstvu potrošnikov? Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zadovoljstvo-zakajgovoritiozadovoljstvupotrosnikov.html
46. Musek Lešnik, K. (2008c). Nezadovoljstvo potrošnikov. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zadovoljstvo-nezadovoljstvopotrosnikov.html
47. Narver, J., & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing, 54*(3), 20–35.
48. Narver, J., Slater, S., & MacLachlan, D. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 334–347.
49. Ofir, C., & Simonson, I. (2005). The Effect of Stating Expectations on Customer Satisfaction and Shopping Experience. *Stanford Graduate School of Business*, Research Paper No. 188, str. 45.
50. Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: The McGraw-Hill Companies.
51. Oliver, R. L. (1999). Whence Customer Loyalty. *Journal of Marketing, 63*(4), 33–44.
52. Oliver, R. L., & Rust, R. T. (1997). Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight. *Journal of Retailing, 73*(3), 311–336.
53. Pelham, A. M., & Wilson D. T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of performance. *Journal of the academy of marketing science, Coral Gables, 24*(1), 27–43.
54. Pelham, A. M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of small business management, Malden, 38(*1), 48–67.
55. Pivka, M. (2000). *Management kakovosti*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

56. Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
57. Prepovedane številke. (2015, 2. december). *Delo*. Časopisni članek, str. 24.
58. Reichheld, F. F. (1996). Learning from Customer Defections. *Harvard Business Review*, March-April, 56–69.
59. Reichheld, F. F., & Cook, S. D. (1996). *The Quest for Loyalty*. Boston: Harvard Business School.
60. Reichheld, F. F., & Teal, T. (1996). *The Loyalty Effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. New York: McGraw-Hill.
61. Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy prospective. *International Journal of Research in Marketing, 9*(3), 225–245.
62. Rust, R. T., Zeithaml, V., & Lemon, K. (2004). H kupcu usmerjeno upravljanje blagovne znamke. *Manager*, jesen, 53–59.
63. Schneider, B., & Bowen, D. E. (1995). *Winning the Service game*. Boston: Harvard Business School Press.
64. Shapiro, B. P. (1998). What the hell is `market oriented`. *Harvard Business Review, 66*(6), 119–125.
65. Snoj, B., & Gabrijan, V. (1998). Tržna naravnanost podjetij v Sloveniji – realnost ali fikcija. Ljubljana: *Akademija MM*, 2, 9–14.
66. Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., & Hogg, M. K. (2002). *Consumer Behaviour: A European perspective (3rd ed.).* Harlow: Financial Times/Prentice-Hall.
67. Širca, E. (2008). Kako do zadovoljnih kupcev. *Revija Podjetnik*. Najdeno 7. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.podjetnik.si/clanek/kako-do-zadovoljnih-kupcev-20080404
68. Štefančič Pavlovčič, T. (2001). *Zadovoljstvo potrošnikov kot osnova za uspešno poslovanje podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Taylor, G. S., Garver, M. S., & Williams, Z. (2010). Owner operators: employing a segmentation approach to improve retention. *The International Journal of Logistics Management, 21*(2), 207–229.
70. Tse, A. C. B., Sin, L. Y. M., Yau, O. H. M., Lee, J. S. Y., & Chow, R. (2004). A firm`s role in the marketplace and the relative importance of market orientation and relationship marketing orientation. *European Journal of Marketing, 38*(9/10), 1158–1172.
71. Thompson, B. (2005). *The Loyalty Connection: Secret To Customer Retention And Increased Profits*. Najdeno 22. Maja 2016 na spletnem naslovu: http://www.ianbrooks.com/usefulideas/articles_whitepapers/The%20Loyalty%20Connection.pdf
72. Trošt, R. (2002). Analiza povezanosti med tržno naravnanostjo in organizacijsko strukturo na primeru slovenske predelovalne industrije. Ljubljana: *Akademija MM*, 5, 9, 17–27.
73. Ule, M., & Kline, M. (1996). *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
74. Verbič, B. (1994). Dobrodošli med najboljšimi: pot do kakovosti v storitveni dejavnosti. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*.

75. Walsh, G., & Mitchell, V. W. (2010).The effect of consumer confusion proneness on word of mouth, trust, and customer satisfaction. *European Journal of Marketing, 44*(6), 838–859.
76. Wren, B. (1997). The market orientation construct: Measurement and scaling issues. *Journal of marketing theory and practice*, *5*(3), 44–54.
77. Yelp. Najdeno 7. julija 2016 na spletnem naslovu http://www.yelp.com/about
78. Zeithalm, V. A., Leonard, L. B., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, *60*(2), 31–46.

# PRILOGE

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa o tržni naravnanosti podjetja ..... 1
Priloga 2: Opisne statistike ..... 2
Priloga 3: Opisne statistike spremenljivk (SPSS izpis) ..... 3
Priloga 4: Wilcoxonov test (SPSS izpis) ..... 4
Priloga 5: Spearmanov korelacijski koeficient (SPSS izpis) ..... 6
Priloga 6: Anketa o zadovoljstvu, željah in nakupnih navadah obiskovalcev trgovin ..... 7
Priloga 7: Struktura anketirancev po spolu (vsi trgi) ..... 12
Priloga 8: Struktura anketirancev po starosti (vsi trgi) ..... 13
Priloga 9: Zaželen način plačila (vsi trgi) ..... 14
Priloga 10: Anketa o zadovoljstvu kupcev ..... 15

## Priloga 1: Anketa o tržni naravnanosti podjetja

### ANKETA O TRŽNI NARAVNANOSTI PODJETJA

**Anketa ima 14 vprašanj in vam ne bo vzela več kot 10 minut vašega časa. Vaši odgovori bodo obravnavani zaupno in bodo predstavljeni le v sklopu celotnih rezultatov ankete. Podatki o anketirancih kot podatki o podjetju ne bodo razkriti na noben način in ostanejo strogo zaupni.**

**Odgovorite na spodnja vprašanja z oceno od 1 do 5** (1 pomeni »sploh ne drži«, 5 pa pomeni »popolnoma drži«).

| | sploh ne drži | | | | popolnoma drži | brez odgovora (ne morem / ne želim odgovoriti) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Podjetje pozna želje in potrebe svojih kupcev. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | b.o. |
| Ponudba izdelkov podjetja odseva želje in potrebe kupcev. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | b.o. |
| Informacije o željah in potrebah kupcev so dostopne brez ovir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | b.o. |
| Podjetje je usmerjeno na dolgoročne cilje (npr. krepitev tržnega deleža, razvoj, rast). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | b.o. |
| Podjetje je usmerjeno na kratkoročne cilje (npr. zniževanje stroškov, branjenje tržnega položaja). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | b.o. |
| Podjetje prilagaja ponudbo potrebam trga. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | b.o. |
| Ponudba podjetja se diferencira od ponudbe drugih podjetij po boljši kakovosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | b.o. |
| Ponudba podjetja se diferencira od ponudbe drugih podjetij po ugodnejši ceni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | b.o. |
| Podjetje se hitro odziva na pritožbe kupcev. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | b.o. |
| Podjetje se hitro odziva na predloge kupcev. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | b.o. |
| Podjetje se hitro odziva na konkurenco. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | b.o. |
| Podjetje je tržno naravnano. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | b.o. |

**Na naslednji dve vprašanji odgovorite opisno:**

Kako, v čem se kaže tržna naravnanost podjetja?

Podjetje bi bilo (bolj) tržno naravnano če bi…

## Priloga 2: Opisne statistike spremenljivk

| Spremenljivka | Ocena (%) | | | | | N | AS | SO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 1. Podjetje pozna želje in potrebe svojih kupcev. | 0,0 | 0,0 | 17,6 | 70,6 | 11,8 | 17 | 3,94 | 0,56 |
| 2. Ponudba izdelkov podjetja odseva želje in potrebe kupcev. | 0,0 | 0,0 | 41,2 | 41,2 | 17,6 | 17 | 3,76 | 0,75 |
| 3. Informacije o željah in potrebah kupcev so dostopne brez ovir (se delijo med oddelki). | 0,0 | 11,8 | 23,5 | 35,3 | 29,4 | 17 | 3,82 | 1,01 |
| 4. Podjetje je usmerjeno na dolgoročne cilje (npr. krepitev tržnega deleža, razvoj, rast). | 0,0 | 23,5 | 17,6 | 58,8 | 0,0 | 17 | 3,35 | 0,86 |
| 5. Podjetje je usmerjeno na kratkoročne cilje (npr. zniževanje stroškov, branjenje tržnega položaja). | 0,0 | 17,6 | 11,8 | 29,4 | 41,2 | 17 | 3,94 | 1,14 |
| 6. Podjetje prilagaja ponudbo potrebam trga. | 0,0 | 0,0 | 17,6 | 29,4 | 52,9 | 17 | 4,35 | 0,79 |
| 7. Ponudba podjetja se diferencira od ponudbe drugih podjetij po boljši kakovosti. | 0,0 | 0,0 | 41,2 | 41,2 | 17,6 | 17 | 3,76 | 0,75 |
| 8. Ponudba podjetja se diferencira od ponudbe drugih podjetij po ugodnejši ceni. | 0,0 | 41,2 | 17,6 | 35,3 | 5,9 | 17 | 3,06 | 1,03 |
| 9. Podjetje se hitro odziva na pritožbe kupcev. | 0,0 | 0,0 | 25,0 | 31,3 | 43,8 | 17 | 4,19 | 0,83 |
| 10. Podjetje se hitro odziva na predloge kupcev. | 0,0 | 17,6 | 23,5 | 41,2 | 17,6 | 17 | 3,59 | 1,00 |
| 11. Podjetje se hitro odziva na konkurenco. | 0,0 | 5,9 | 41,2 | 47,1 | 5,9 | 17 | 3,53 | 0,72 |
| 12. Podjetje je tržno naravnano. | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 29,4 | 70,6 | 17 | 4,71 | 0,47 |

Legenda: * Deleži v odstotkih po vrsticah
N – število, AS – aritmetična sredina, SO – standardni odklon

# Priloga 3: Opisne statistike spremenljivk (SPSS izpis)

**Statistics**

| | N | | Mean | Median | Mode | Std. Deviation | Skewness | Std. Error of Skewness | Kurtosis | Std. Error of Kurtosis | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Valid | Missing | | | | | | | | | | |
| 1. Podjetje pozna želje in potrebe svojih kupcev. | 17 | 0 | 3,94 | 4,00 | 4 | ,556 | -,051 | ,550 | ,991 | 1,063 | 3 | 5 |
| 2. Ponudba izdelkov podjetja odseva želje in potrebe kupcev. | 17 | 0 | 3,76 | 4,00 | 3[a] | ,752 | ,435 | ,550 | -,986 | 1,063 | 3 | 5 |
| 3. Informacije o željah in potrebah kupcev so dostopne brez ovir (se delijo med oddelki). | 17 | 0 | 3,82 | 4,00 | 4 | 1,015 | -,420 | ,550 | -,775 | 1,063 | 2 | 5 |
| 4. Podjetje je usmerjeno na dolgoročne cilje (npr. krepitev tržnega deleža, razvoj, rast). | 17 | 0 | 3,35 | 4,00 | 4 | ,862 | -,811 | ,550 | -1,147 | 1,063 | 2 | 4 |
| 5. Podjetje je usmerjeno na kratkoročne cilje (npr. zniževanje stroškov, branjenje tržnega položaja). | 17 | 0 | 3,94 | 4,00 | 5 | 1,144 | -,724 | ,550 | -,841 | 1,063 | 2 | 5 |
| 6. Podjetje prilagaja ponudbo potrebam trga. | 17 | 0 | 4,35 | 5,00 | 5 | ,786 | -,760 | ,550 | -,862 | 1,063 | 3 | 5 |
| 7. Ponudba podjetja se diferencira od ponudbe drugih podjetij po boljši kakovosti. | 17 | 0 | 3,76 | 4,00 | 3[a] | ,752 | ,435 | ,550 | -,986 | 1,063 | 3 | 5 |
| 8. Ponudba podjetja se diferencira od ponudbe drugih podjetij po ugodnejši ceni. | 17 | 0 | 3,06 | 3,00 | 2 | 1,029 | ,261 | ,550 | -1,407 | 1,063 | 2 | 5 |
| 9. Podjetje se hitro odziva na pritožbe kupcev. | 16 | 1 | 4,19 | 4,00 | 5 | ,834 | -,391 | ,564 | -1,443 | 1,091 | 3 | 5 |
| 10. Podjetje se hitro odziva na predloge kupcev. | 17 | 0 | 3,59 | 4,00 | 4 | 1,004 | -,273 | ,550 | -,813 | 1,063 | 2 | 5 |
| 11. Podjetje se hitro odziva na konkurenco. | 17 | 0 | 3,53 | 4,00 | 4 | ,717 | -,115 | ,550 | ,155 | 1,063 | 2 | 5 |
| 12. Podjetje je tržno naravnano. | 17 | 0 | 4,71 | 5,00 | 5 | ,470 | -,994 | ,550 | -1,166 | 1,063 | 4 | 5 |

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

# Priloga 4: Wilcoxonov test (SPSS izpis)

**Ranks**

| | | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
|---|---|---|---|---|
| 1. Podjetje pozna želje in potrebe svojih kupcev. - 12. Podjetje je tržno naravnano. | Negative Ranks | 11[a] | 6,00 | 66,00 |
| | Positive Ranks | 0[b] | ,00 | ,00 |
| | Ties | 6[c] | | |
| | Total | 17 | | |
| 2. Ponudba izdelkov podjetja odseva želje in potrebe kupcev. - 12. Podjetje je tržno naravnano. | Negative Ranks | 13[d] | 7,00 | 91,00 |
| | Positive Ranks | 0[e] | ,00 | ,00 |
| | Ties | 4[f] | | |
| | Total | 17 | | |
| 3. Informacije o željah in potrebah kupcev so dostopne brez ovir (se delijo med oddelki). - 12. Podjetje je tržno naravnano. | Negative Ranks | 12[g] | 7,83 | 94,00 |
| | Positive Ranks | 2[h] | 5,50 | 11,00 |
| | Ties | 3[i] | | |
| | Total | 17 | | |
| 4. Podjetje je usmerjeno na dolgoročne cilje (npr. krepitev tržnega deleža, razvoj, rast). - 12. Podjetje je tržno naravnano. | Negative Ranks | 16[j] | 8,50 | 136,00 |
| | Positive Ranks | 0[k] | ,00 | ,00 |
| | Ties | 1[l] | | |
| | Total | 17 | | |
| 5. Podjetje je usmerjeno na kratkoročne cilje (npr. zniževanje stroškov, branjenje tržnega položaja). - 12. Podjetje je tržno naravnano. | Negative Ranks | 8[m] | 6,94 | 55,50 |
| | Positive Ranks | 3[n] | 3,50 | 10,50 |
| | Ties | 6[o] | | |
| | Total | 17 | | |
| 6. Podjetje prilagaja ponudbo potrebam trga. - 12. Podjetje je tržno naravnano. | Negative Ranks | 5[p] | 3,00 | 15,00 |
| | Positive Ranks | 0[q] | ,00 | ,00 |
| | Ties | 12[r] | | |
| | Total | 17 | | |
| 7. Ponudba podjetja se diferencira od ponudbe drugih podjetij po boljši kakovosti. - 12. Podjetje je tržno naravnano. | Negative Ranks | 13[s] | 7,00 | 91,00 |
| | Positive Ranks | 0[t] | ,00 | ,00 |
| | Ties | 4[u] | | |
| | Total | 17 | | |
| 8. Ponudba podjetja se diferencira od ponudbe drugih podjetij po ugodnejši ceni. - 12. Podjetje je tržno naravnano. | Negative Ranks | 13[v] | 7,00 | 91,00 |
| | Positive Ranks | 0[w] | ,00 | ,00 |
| | Ties | 4[x] | | |
| | Total | 17 | | |
| 9. Podjetje se hitro odziva na pritožbe kupcev. - 12. Podjetje je tržno naravnano. | Negative Ranks | 7[y] | 4,64 | 32,50 |
| | Positive Ranks | 1[z] | 3,50 | 3,50 |
| | Ties | 8[aa] | | |
| | Total | 16 | | |
| 10. Podjetje se hitro odziva na predloge kupcev. - 12. Podjetje je tržno naravnano. | Negative Ranks | 13[ab] | 7,77 | 101,00 |
| | Positive Ranks | 1[ac] | 4,00 | 4,00 |
| | Ties | 3[ad] | | |
| | Total | 17 | | |
| 11. Podjetje se hitro odziva na konkurenco. - 12. Podjetje je tržno naravnano. | Negative Ranks | 14[ae] | 7,50 | 105,00 |
| | Positive Ranks | 0[af] | ,00 | ,00 |
| | Ties | 3[ag] | | |
| | Total | 17 | | |

a. 1. Podjetje pozna želje in potrebe svojih kupcev. < 12. Podjetje je tržno naravnano.
b. 1. Podjetje pozna želje in potrebe svojih kupcev. > 12. Podjetje je tržno naravnano.
c. 1. Podjetje pozna želje in potrebe svojih kupcev. = 12. Podjetje je tržno naravnano.
d. 2. Ponudba izdelkov podjetja odseva želje in potrebe kupcev. < 12. Podjetje je tržno naravnano.
e. 2. Ponudba izdelkov podjetja odseva želje in potrebe kupcev. > 12. Podjetje je tržno naravnano.
f. 2. Ponudba izdelkov podjetja odseva želje in potrebe kupcev. = 12. Podjetje je tržno naravnano.
g. 3. Informacije o željah in potrebah kupcev so dostopne brez ovir (se delijo med oddelki). < 12. Podjetje je tržno naravnano.
h. 3. Informacije o željah in potrebah kupcev so dostopne brez ovir (se delijo med oddelki). > 12. Podjetje je tržno naravnano.
i. 3. Informacije o željah in potrebah kupcev so dostopne brez ovir (se delijo med oddelki). = 12. Podjetje je tržno naravnano.
j. 4. Podjetje je usmerjeno na dolgoročne cilje (npr. krepitev tržnega deleža, razvoj, rast). < 12. Podjetje je tržno naravnano.
k. 4. Podjetje je usmerjeno na dolgoročne cilje (npr. krepitev tržnega deleža, razvoj, rast). > 12. Podjetje je tržno naravnano.
l. 4. Podjetje je usmerjeno na dolgoročne cilje (npr. krepitev tržnega deleža, razvoj, rast). = 12. Podjetje je tržno naravnano.
m. 5. Podjetje je usmerjeno na kratkoročne cilje (npr. zniževanje stroškov, branjenje tržnega položaja). < 12. Podjetje je tržno naravnano.
n. 5. Podjetje je usmerjeno na kratkoročne cilje (npr. zniževanje stroškov, branjenje tržnega položaja). > 12. Podjetje je tržno naravnano.
o. 5. Podjetje je usmerjeno na kratkoročne cilje (npr. zniževanje stroškov, branjenje tržnega položaja). = 12. Podjetje je tržno naravnano.
p. 6. Podjetje prilagaja ponudbo potrebam trga. < 12. Podjetje je tržno naravnano.
q. 6. Podjetje prilagaja ponudbo potrebam trga. > 12. Podjetje je tržno naravnano.
r. 6. Podjetje prilagaja ponudbo potrebam trga. = 12. Podjetje je tržno naravnano.
s. 7. Ponudba podjetja se diferencira od ponudbe drugih podjetij po boljši kakovosti. < 12. Podjetje je tržno naravnano.
t. 7. Ponudba podjetja se diferencira od ponudbe drugih podjetij po boljši kakovosti. > 12. Podjetje je tržno naravnano.
u. 7. Ponudba podjetja se diferencira od ponudbe drugih podjetij po boljši kakovosti. = 12. Podjetje je tržno naravnano.
v. 8. Ponudba podjetja se diferencira od ponudbe drugih podjetij po ugodnejši ceni. < 12. Podjetje je tržno naravnano.
w. 8. Ponudba podjetja se diferencira od ponudbe drugih podjetij po ugodnejši ceni. > 12. Podjetje je tržno naravnano.
x. 8. Ponudba podjetja se diferencira od ponudbe drugih podjetij po ugodnejši ceni. = 12. Podjetje je tržno naravnano.
y. 9. Podjetje se hitro odziva na pritožbe kupcev. < 12. Podjetje je tržno naravnano.
z. 9. Podjetje se hitro odziva na pritožbe kupcev. > 12. Podjetje je tržno naravnano.
aa. 9. Podjetje se hitro odziva na pritožbe kupcev. = 12. Podjetje je tržno naravnano.
ab. 10. Podjetje se hitro odziva na predloge kupcev. < 12. Podjetje je tržno naravnano.
ac. 10. Podjetje se hitro odziva na predloge kupcev. > 12. Podjetje je tržno naravnano.
ad. 10. Podjetje se hitro odziva na predloge kupcev. = 12. Podjetje je tržno naravnano.
ae. 11. Podjetje se hitro odziva na konkurenco. < 12. Podjetje je tržno naravnano.
af. 11. Podjetje se hitro odziva na konkurenco. > 12. Podjetje je tržno naravnano.
ag. 11. Podjetje se hitro odziva na konkurenco. = 12. Podjetje je tržno naravnano.

**Test Statistics[b]**

| | Z | Asymp. Sig. (2-tailed) |
|---|---|---|
| 1. Podjetje pozna želje in potrebe svojih kupcev. - 12. Podjetje je tržno naravnano. | -3,127[a] | ,002 |
| 2. Ponudba izdelkov podjetja odseva želje in potrebe kupcev. - 12. Podjetje je tržno naravnano. | -3,358[a] | ,001 |
| 3. Informacije o željah in potrebah kupcev so dostopne brez ovir (se delijo med oddelki). - 12. Podjetje je tržno naravnano. | -2,721[a] | ,007 |
| 4. Podjetje je usmerjeno na dolgoročne cilje (npr. krepitev tržnega deleža, razvoj, rast). - 12. Podjetje je tržno naravnano. | -3,656[a] | ,000 |
| 5. Podjetje je usmerjeno na kratkoročne cilje (npr. zniževanje stroškov, branjenje tržnega položaja). - 12. Podjetje je tržno naravnano. | -2,041[a] | ,041 |
| 6. Podjetje prilagaja ponudbo potrebam trga. - 12. Podjetje je tržno naravnano. | -2,121[a] | ,034 |
| 7. Ponudba podjetja se diferencira od ponudbe drugih podjetij po boljši kakovosti. - 12. Podjetje je tržno naravnano. | -3,358[a] | ,001 |
| 8. Ponudba podjetja se diferencira od ponudbe drugih podjetij po ugodnejši ceni. - 12. Podjetje je tržno naravnano. | -3,223[a] | ,001 |
| 9. Podjetje se hitro odziva na pritožbe kupcev. - 12. Podjetje je tržno naravnano. | -2,126[a] | ,033 |
| 10. Podjetje se hitro odziva na predloge kupcev. - 12. Podjetje je tržno naravnano. | -3,132[a] | ,002 |
| 11. Podjetje se hitro odziva na konkurenco. - 12. Podjetje je tržno naravnano. | -3,397[a] | ,001 |

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

# Priloga 5: Spearmanov korelacijski koeficient (SPSS izpis)

**Correlations**

| | | | 1. Podjetje pozna želje in potrebe svojih kupcev. | 2. Ponudba izdelkov podjetja odseva želje in potrebe kupcev. | 3. Informacije o željah in potrebah kupcev so dostopne brez ovir (se delijo med oddelki). | 4. Podjetje je usmerjeno na dolgoročne cilje (npr. krepitev tržnega deleža, razvoj, rast). | 5. Podjetje je usmerjeno na kratkoročne cilje (npr. zniževanje stroškov, branjenje tržnega položaja). | 6. Podjetje prilagaja ponudbo potrebam trga. | 7. Ponudba podjetja se diferencira od ponudbe drugih podjetij po boljši kakovosti. | 8. Ponudba podjetja se diferencira od ponudbe drugih podjetij po ugodnejši ceni. | 9. Podjetje se hitro odziva na pritožbe kupcev. | 10. Podjetje se hitro odziva na predloge kupcev. | 11. Podjetje se hitro odziva na konkurenco. | 12. Podjetje je tržno naravnano. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | 1. Podjetje pozna želje in potrebe svojih kupcev. | Correlation Coefficient | 1,000 | ,579* | ,097 | -,345 | ,229 | ,239 | ,348 | -,215 | ,306 | ,182 | ,018 | ,164 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,015 | ,711 | ,175 | ,378 | ,355 | ,171 | ,406 | ,249 | ,485 | ,944 | ,529 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 16 | 17 | 17 | 17 |
| | 2. Ponudba izdelkov podjetja odseva želje in potrebe kupcev. | Correlation Coefficient | ,579* | 1,000 | -,110 | -,024 | -,086 | ,706** | ,437 | ,023 | ,379 | ,415 | -,106 | ,512* |
| | | Sig. (2-tailed) | ,015 | . | ,673 | ,927 | ,742 | ,002 | ,079 | ,932 | ,148 | ,098 | ,685 | ,036 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 16 | 17 | 17 | 17 |
| | 3. Informacije o željah in potrebah kupcev so dostopne brez ovir (se delijo med oddelki). | Correlation Coefficient | ,097 | -,110 | 1,000 | ,056 | -,075 | ,083 | ,357 | -,628** | ,282 | ,284 | ,206 | ,124 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,711 | ,673 | . | ,830 | ,776 | ,751 | ,159 | ,007 | ,290 | ,269 | ,427 | ,636 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 16 | 17 | 17 | 17 |
| | 4. Podjetje je usmerjeno na dolgoročne cilje (npr. krepitev tržnega deleža, razvoj, rast). | Correlation Coefficient | -,345 | -,024 | ,056 | 1,000 | -,417 | ,180 | ,532* | -,262 | ,115 | ,215 | ,242 | ,462 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,175 | ,927 | ,830 | . | ,096 | ,489 | ,028 | ,310 | ,671 | ,408 | ,350 | ,062 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 16 | 17 | 17 | 17 |
| | 5. Podjetje je usmerjeno na kratkoročne cilje (npr. zniževanje stroškov, branjenje tržnega položaja). | Correlation Coefficient | ,229 | -,086 | -,075 | -,417 | 1,000 | ,074 | -,255 | ,089 | -,052 | -,345 | ,071 | -,361 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,378 | ,742 | ,776 | ,096 | . | ,778 | ,323 | ,733 | ,849 | ,175 | ,787 | ,155 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 16 | 17 | 17 | 17 |
| | 6. Podjetje prilagaja ponudbo potrebam trga. | Correlation Coefficient | ,239 | ,706** | ,083 | ,180 | ,074 | 1,000 | ,481 | ,085 | ,342 | ,364 | ,334 | ,668** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,355 | ,002 | ,751 | ,489 | ,778 | . | ,051 | ,746 | ,194 | ,151 | ,190 | ,003 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 16 | 17 | 17 | 17 |
| | 7. Ponudba podjetja se diferencira od ponudbe drugih podjetij po boljši kakovosti. | Correlation Coefficient | ,348 | ,437 | ,357 | ,532* | -,255 | ,481 | 1,000 | -,536* | ,494 | ,505* | ,150 | ,512* |
| | | Sig. (2-tailed) | ,171 | ,079 | ,159 | ,028 | ,323 | ,051 | . | ,026 | ,052 | ,039 | ,566 | ,036 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 16 | 17 | 17 | 17 |
| | 8. Ponudba podjetja se diferencira od ponudbe drugih podjetij po ugodnejši ceni. | Correlation Coefficient | -,215 | ,023 | -,628** | -,262 | ,089 | ,085 | -,536* | 1,000 | -,453 | -,341 | -,052 | -,098 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,406 | ,932 | ,007 | ,310 | ,733 | ,746 | ,026 | . | ,078 | ,180 | ,844 | ,708 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 16 | 17 | 17 | 17 |
| | 9. Podjetje se hitro odziva na pritožbe kupcev. | Correlation Coefficient | ,306 | ,379 | ,282 | ,115 | -,052 | ,342 | ,494 | -,453 | 1,000 | ,707** | -,130 | ,329 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,249 | ,148 | ,290 | ,671 | ,849 | ,194 | ,052 | ,078 | . | ,002 | ,632 | ,214 |
| | | N | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 |
| | 10. Podjetje se hitro odziva na predloge kupcev. | Correlation Coefficient | ,182 | ,415 | ,284 | ,215 | -,345 | ,364 | ,505* | -,341 | ,707** | 1,000 | -,061 | ,332 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,485 | ,098 | ,269 | ,408 | ,175 | ,151 | ,039 | ,180 | ,002 | . | ,817 | ,193 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 16 | 17 | 17 | 17 |
| | 11. Podjetje se hitro odziva na konkurenco. | Correlation Coefficient | ,018 | -,106 | ,206 | ,242 | ,071 | ,334 | ,150 | -,052 | -,130 | -,061 | 1,000 | ,261 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,944 | ,685 | ,427 | ,350 | ,787 | ,190 | ,566 | ,844 | ,632 | ,817 | . | ,312 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 16 | 17 | 17 | 17 |
| | 12. Podjetje je tržno naravnano. | Correlation Coefficient | ,164 | ,512* | ,124 | ,462 | -,361 | ,668** | ,512* | -,098 | ,329 | ,332 | ,261 | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,529 | ,036 | ,636 | ,062 | ,155 | ,003 | ,036 | ,708 | ,214 | ,193 | ,312 | . |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 16 | 17 | 17 | 17 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Priloga 6: Anketa o zadovoljstvu, željah in nakupnih navadah obiskovalcev trgovin

With this questionnaire we would like to get to know our customer better in order to provide them better quality service in the future.

It will take you 10 minutes to complete it.

Thank you very much for your time.

### → YOUR SPARE TIME

*1.* **Below there are listed some free time activities. Select those that are most typical for you.** *Multiple answers possible. Choose maximum 5.*

| | | | |
|---|---|---|---|
| ☐ 1 | *spending time with family* | ☐10 | *sports and recreation* |
| ☐ 2 | *taking care of parents* | ☐11 | *walking, hiking & spending time in nature* |
| ☐ 3 | *spending time with friends* | ☐12 | *relaxation activities (yoga, meditation etc.)* |
| ☐ 4 | *at home, doing house work* | ☐13 | *going to educational courses (e.g. language)* |
| ☐ 5 | *Gardening* | ☐14 | *going to cultural events (theatre, concerts etc.)* |
| ☐ 6 | *reading books, newspapers, magazines* | ☐15 | *going to the cinema* |
| ☐ 7 | *watching TV* | ☐16 | *going to events for children* |
| ☐ 8 | *using computer (internet, games etc.)* | ☐17 | *going to sport events* |
| ☐ 9 | *going on short trips* | ☐18 | *other:* _____ |

### → YOUR SHOPPING HABBITS

*2.* **How do you like receiving information about special offers?**

| | *I like it a lot* | *I like it* | *I don't like it* | *I find it disturbing* | *I don't know* |
|---|---|---|---|---|---|
| *... catalogues* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 |
| *... letters with special offers* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 |
| *... e-mails with special offers* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 |
| *... phone calls with special offers* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 |
| *... sms reminders for the offers* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 |

3. **Where do you usually shop for non-groceries?**

☐1 *in the nearest store* ☐2 in the shopping mall ☐3 *order over internet* ☐4 abroad

☐5 other, please state _____

*4.* **How do you prefer paying for non-groceries in value over 50€?**

☐1 *cash* ☐2 debit card ☐3 *credit card* ☐4 instalment payments (no interest charged)

*5.* **When deciding for a purchase, what convinces you to buy when you have to choose from several options? (quality, discounts, relevancy, healthy products, home country product)**

| | ***Mostly*** | ***Mainly*** | ***So - so*** | ***Not really*** | ***Not at all*** |
|---|---|---|---|---|---|
| ***Quality*** | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| *Price* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 |
| *Advertisement* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 |
| *Brand* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 |
| *Discounts* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 |
| *Product relevancy* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 |
| *Sales personnel presentation* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 |
| *Recommendation of friend* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 |
| *Healthy products* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 |
| *Local country origin products* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 |

6. **Below are some areas for special offers. Please, tell us, in which of these you would be interested in?** *Multiple answers possible.*

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ☐ 1 | *furnishing & décor* | ☐8 | *computers* | ☐15 | *health & well-being* |
| ☐ 2 | *kitchen & dining* | ☐9 | *photo & video cameras* | ☐16 | *Beauty* |
| ☐ 3 | *house cleaning & maintenance* | ☐10 | *mobile telephony* | ☐17 | *clothing & shoes* |
| ☐ 4 | *patio & garden* | ☐11 | *Automotive* | ☐18 | *play equipment, toys & games* |
| ☐ 5 | *home electronics (TV & audio)* | ☐12 | *drug & cosmetics* | ☐19 | *baby & maternity care* |
| ☐ 6 | *financial counselling* | ☐13 | *medical care & advice* | ☐20 | *insurance service & counselling* |
| ☐ 7 | *travelling & holidays* | ☐14 | *sports, fitness & recreation* | ☐21 | *Home assistance services* |

7. **Do you spend any money for your children, nephews, grandchildren? If yes – on what kind of things do you buy? (multiple choice)**

| | | | |
|---|---|---|---|
| ☐ 1 | *language courses* | ☐ 7 | *clothing & shoes* |
| ☐ 2 | *Toys* | ☐ 8 | *Books* |
| ☐ 3 | *Sports equipment* | ☐ 9 | *Movie, theatre tickets* |
| ☐ 4 | *Food, candies* | ☐ 10 | *Other, please state*_____ |
| ☐ 5 | *Traveling & holidays* | ☐ 11 | *I do not buy things for children (no need to answer next question)* |
| ☐ 6 | *Circus, entertainment park* | | |

8. **How much on average do you spent <u>monthly</u> for your children, nephews, grandchildren, having in mind product categories above? (multiple choice)**

☐1 *less than 10 EUR* ☐2 11-30 EUR ☐3 *31-50 EUR* ☐4 51-75 EUR ☐5 76 - 100 EUR
☐6 more than 100 EUR

9. **Do you have any pets? If yes, please indicate which pets you have.** *Multiple answers possible.*

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ☐1 *no pets* | ☐2 *dog(s)* | ☐3 *cat(s)* | ☐4 *small pets (hamster, rabbit)* | ☐5 *bird(s)* | ☐6 *fish* | ☐7 *other* |

10. **If yes, how much on average do you spent <u>monthly</u> on your pets? (multiple choice)**

☐1 *less than 10 EUR* ☐2 11-30 EUR ☐3 *31-50 EUR* ☐4 51-75 EUR ☐5 76 - 100 EUR
☐6 more than 100 EUR

## → ABOUT OUR SHOP

**11. Please evaluate the following aspect of our shops… How do you agree with the statements below…**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| *Location of the shop is convenient.* | ☐ *strongly disagree* | ☐ *partially disagree* | ☐ *partially agree* | ☐ *strongly agree* |
| *Outlook of the shop is pleasant.* | ☐ *strongly disagree* | ☐ *partially disagree* | ☐ *partially agree* | ☐ *strongly agree* |
| *Sales personnel are kind and helpful.* | ☐ *strongly disagree* | ☐ *partially disagree* | ☐ *partially agree* | ☐ *strongly agree* |
| *Sales personnel are oriented on sales and not on customer.* | ☐ *strongly disagree* | ☐ *partially disagree* | ☐ *partially agree* | ☐ *strongly agree* |
| *Sales personnel gives enough / right information.* | ☐ *strongly disagree* | ☐ *partially disagree* | ☐ *partially agree* | ☐ *strongly agree* |
| *Product portfolio is too narrow.* | ☐ *strongly disagree* | ☐ *partially disagree* | ☐ *partially agree* | ☐ *strongly agree* |
| *Product portfolio is not attractive enough.* | ☐ *strongly disagree* | ☐ *partially disagree* | ☐ *partially agree* | ☐ *strongly agree* |

***12. What kind of products would you additionally like to see/be able to buy in our store?***

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ☐1 | *furnishing & décor* | ☐8 | *computers* | ☐15 | *health & well-being* |
| ☐2 | *kitchen & dining* | ☐9 | *photo & video cameras* | ☐16 | *Beauty* |
| ☐3 | *Home accessories* | ☐10 | *mobile telephones* | ☐17 | *clothing & shoes* |
| ☐4 | *Ceramics (plates, glasses, cups)* | ☐11 | *Automotive* | ☐18 | *play equipment, toys & games* |
| ☐5 | *house cleaning & maintenance* | ☐12 | *drug & cosmetics* | ☐19 | *baby & maternity care* |
| ☐6 | *patio & garden* | ☐13 | *medical care & advice* | ☐20 | *Children program (toys, books, clothes)* |
| ☐7 | *Jewelry, watches* | ☐14 | *sports, fitness & recreation* | ☐21 | *Other (please write yourself..)* |

13. **If you would get 1 hour of free service (for purchase over 100€), what kind of service would you chose? For the services chosen, how often would you need such a service?**

| | *3 times per week* | *1 -2 times per week* | *3 times per Month* | *Every Month* | *3 times per year* | *Ones per year* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ☐ ***travelling & holidays*** | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 | ☐5 |
| ☐ ***spa & thermal water resorts*** | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 | ☐5 |
| ☐ ***sport & fitness centres*** | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 | ☐5 |
| ☐ ***Cleaning service*** | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 | ☐5 |
| ☐ ***Clothes washing &ironing*** | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 | ☐5 |
| ☐ ***Taking care of pets*** | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 | ☐5 |
| ☐ ***garden services*** | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 | ☐5 |
| ☐ ***language courses*** | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 | ☐5 |
| ☐ ***Real estate consulting*** | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 | ☐5 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ☐ *medical care & advice* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 | ☐5 |
| ☐ *legal consulting* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 | ☐5 |
| ☐ *insurance service & counselling* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 | ☐5 |
| ☐ *financial and tax counselling* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 | ☐5 |
| ☐ *car repair service* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 | ☐5 |
| ☐ *Home assistance (plumbing, painting, electrical service)* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 | ☐5 |
| ☐ *carpenter`s service* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 | ☐5 |
| ☐ *transportation & escort service* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 | ☐5 |
| ☐ *child care* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 | ☐5 |
| ☐ *Computer, internet, telephone service* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 | ☐5 |
| ☐ *Educational courses* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 | ☐5 |
| ☐ *Home decorating* | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 | ☐5 |
| ☐ *Other (please write)*_____ | ☐1 | ☐2 | ☐3 | ☐4 | ☐5 | ☐5 |

**14. Have you already been in our store before or is this the first visit?**

☐1 *this is the first visit* ☐2 *I have already been in the store before, but I haven't bought anything yet* ☐3 I have already bought in this store before

**15. How come you came back to the store?**

_____

_____

## → BEDDING PROGRAM TRADE MARK

*16.* **Are you using any of xxx brand products? If yes, how are you satisfied?**

☐1 *not using* ☐2 *using and being very satisfied* ☐3 *using and being satisfied*

☐4 using and NOT being satisfied

**17. Do you like existing colors see in our xxx program?**

☐1 I *like the existing colors* ☐2 *I don't like the existing colors*

**18. Would you (also) like any other colors?** ☐1 no ☐2 *yes, I would like to add*

_____

*19.* **What products do you miss/would like to see in our xxx program?**

☐1 *xxx product portfolio has enough products* ☐2 *would like you to include following products*

_____

## → SPORTS AND HEALTH TRADE MARK

*20.* **Are you using any of yyy brand products? If yes, how are you satisfied?**

☐1 *not using* ☐2 *using and being very satisfied* ☐3 *using and being satisfied*

☐4 using and NOT being satisfied

*21.* **What products do you miss/would like to see in our yyy program?**

☐1 *yyy product portfolio has enough products* ☐2 *would like you to add following products*

_____

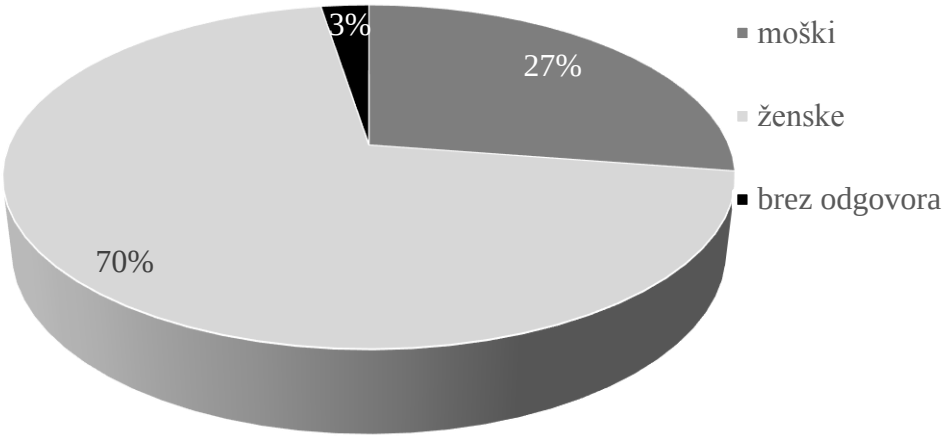
## → PLEASE TELL US ABOUT YOUR SELF

*22.* **Gender:** ☐1 *male* ☐2 *female*

*23.* **What is your year of birth?** 19_____

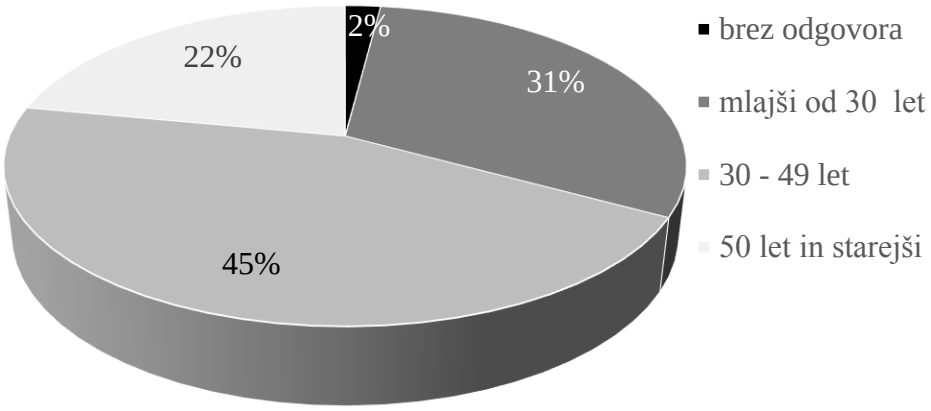
Thank you.

**Priloga 7: Struktura anketirancev po spolu (vsi trgi)**



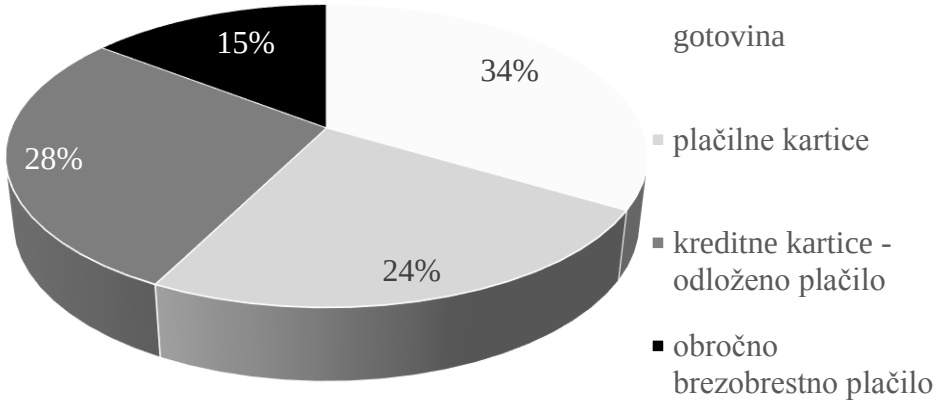

*Vir: Raziskava o zadovoljstvu, željah in nakupnih navadah obiskovalcev trgovin, vprašanje 22*

**Priloga 8: Struktura anketirancev po starosti (vsi trgi)**




*Vir: Raziskava o zadovoljstvu, željah in nakupnih navadah obiskovalcev trgovin, vprašanje 23*

**Priloga 9: Zaželen način plačila (vsi trgi)**




*Vir: Raziskava o zadovoljstvu, željah in nakupnih navadah obiskovalcev trgovin, vprašanje 4*

## Priloga 10: Anketa o zadovoljstvu kupcev

*V letu 2011 ste opravili nakup v eni od naših trgovin in radi bi se vam zahvalili za vaš nakup.*

*Kolikor imate 5 – 10 minut časa bi vas želeli vprašati nekaj vprašanj o tem, kako ste zadovoljni z našimi proizvodi in storitvami iz razloga, ker bi vam v bodoče želeli ponuditi bolj kvalitetne proizvode in storitve.*

*(Dajte kupcu možnost da odgovori sam/sama. Če kupec ne pozna odgovora mu ponudite mogoče odgovore)*

***1. Kaj je razlog vašega nakupa v naši trgovini?***

| | |
|---|---|
| ☐ 1 | ***Potreba po specifičnem proizvodu*** |
| ☐ 2 | ***Priporočilo prijatelja/sorodnika*** |
| ☐ 3 | ***Znižanje/atraktivna ponudba*** |
| ☐ 4 | ***Bil/bila prepričana v nakup s strani prodajnega osebja*** |
| ☐ 5 | ***Vstopil/vstopila v trgovino iz radovednosti*** |
| ☐ 6 | ***Želel/želela kupiti proizvod, viden na TV*** |
| ☐ 7 | ***Ostalo (napišite)_____*** |

***2. Ali ste zadovoljni s kupljenim proizvodom?***

| | |
|---|---|
| ☐ 1 | ***Zelo zadovoljen/zadovoljna*** |
| ☐ 2 | ***Zadovoljen/zadovoljna*** |
| ☐ 3 | ***Ne ravno zadovoljen/zadovoljna*** |
| ☐ 4 | ***Nezadovoljen/nezadovoljna*** |
| ☐ 5 | ***Ne morem reči ker ga nisem uporabljal/uporabljala*** |
| ☐ 6 | ***Ostalo (napišite)_____*** |

***3. Kako vam je bila všeč naša trgovina (možnih več odgovorov)?***

| | |
|---|---|
| ☐ 1 | ***Lokacija trgovine je primerna*** |
| ☐ 2 | ***Lokacija trgovine NI primerna*** |
| ☐ 3 | ***Izgled trgovine je všečen*** |
| ☐ 4 | ***Izgled trgovine mi NI všeč*** |
| ☐ 5 | ***Asortiment izdelkov je primeren. Vedno lahko najdem kar potrebujem.*** |
| ☐ 6 | ***Asortiment izdelkov se mi ne zdi najboljši.*** |
| ☐ 7 | ***Asortiment izdelkov je preozek/premalo različnih izdelkov*** |
| ☐ 8 | ***Ostalo (napišite)_____*** |

***4. Kakšno se vam zdi osebje trgovine?***

| | |
|---|---|
| ☐ 1 | ***Osebje je prijazno in pripravljeno pomagati*** |
| ☐ 2 | ***Osebje NI prijazno in pripravljeno pomagati*** |
| ☐ 3 | ***Osebje je preveč osredotočeno na prodajo in premalo na kupca*** |
| ☐ 4 | ***Osebje daje dovolj/pravih informacij*** |
| ☐ 5 | ***Osebje NE daje dovolj/pravih informacij*** |
| ☐ 6 | ***Ostalo (napišite)_____*** |

5. ***Katere proizvode bi nam svetovali da jih začnemo prodajati v trgovini?***

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ☐ 1 | *Oprema in dekor* | ☐ 8 | *računalniki* | ☐ 15 | *Zdravje in dobro počutje* |
| ☐ 2 | *Kuhinja i pribor* | ☐ 9 | *Foto in kamere* | ☐ 16 | *lepota* |
| ☐ 3 | *Hišni aparati in oprema* | ☐ 10 | *Mobilni telefoni* | ☐ 17 | *Obleka in obutev* |
| ☐ 4 | *Keramika (krožniki, kozarci, skodelice)* | ☐ 11 | *Avto oprema* | ☐ 18 | *Igre, oprema za igre* |
| ☐ 5 | *Čistila in vzdrževanje* | ☐ 12 | *Kozmetika in preparati* | ☐ 19 | *Nega otroka in materinstvo* |
| ☐ 6 | *Vrt in okolica* | ☐ 13 | *Medicinska oskrba in svetovanje* | ☐ 20 | *Otroški program (igrače, igre, oblačila in obutev)* |
| ☐ 7 | *Nakit, ure* | ☐ 14 | *Šport, fitnes, rekreacija* | ☐ 21 | ***Ostalo (napišite)_____*** |

6. ***Zakaj se niste odločili za ponoven nakup v eni izmed naših trgovin?***

| | |
|---|---|
| ☐ 1 | ***Nisem bil/bila v bližini trgovine/lokacija trgovine ni primerna*** |
| ☐ 2 | ***Nisem zadovoljen/zadovoljna s kupljenim proizvodom*** |
| ☐ 3 | ***Prodajno osebje v trgovini mi ni všeč*** |
| ☐ 4 | ***Nisem imel/imela potrebe po nakupu proizvodov ki jih imate v trgovini*** |
| ☐ 5 | ***Rajši kupujem na drugačen način (preko telefona, interneta, v supermarketih…)*** |
| ☐ 6 | ***Ostalo (napišite)_____*** |

7. ***Kaj bi vas prepričalo v ponoven obisk ene od naših trgovin?***

| | |
|---|---|
| ☐ 1 | ***Dobra ponudba (znižanje cen)*** |
| ☐ 2 | ***Drugačen asortiment izdelkov*** |
| ☐ 3 | ***Drugo prodajno osebje (bolj prijazno, pripravljeno pomagati, manj usmerjeno v prodajo, bolj h kupcu)*** |
| ☐ 4 | ***Druga, bolj primerna lokacija trgovine*** |
| ☐ 5 | ***Boljša kvaliteta proizvodov*** |
| ☐ 6 | ***Nikoli več ne bom ničesar kupil v vaši trgovini*** |
| ☐ 7 | ***Možnost nakupa na več obrokov*** |
| ☐ 8 | ***Ostalo (napišite)_____*** |

***Lepo se vam zahvaljujemo da ste si vzeli čas in odgovorili na naša vprašanja.***

***Upamo, da vas bomo v bodoče lahko spet postregli v enih od naših trgovin in da boste zadovoljni z našo ponudbo.***