

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

MERJENJE ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV PODJETJA
VEYANCE TECHNOLOGIES EUROPE

Ljubljana, november 2008

MATEJA NOVAK RESMAN

Študentka Mateja Novak Resman izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Maje Makovec Brenčič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, november 2008

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 TRŽENJE NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH	4
1.1 ZNAČILNOSTI MEDORGANIZACIJSKIH TRGOV	4
1.1.1 Značilnosti nakupnega procesa na medorganizacijskem trgu	8
1.1.2 Značilnosti odjemalcev na medorganizacijskem trgu	10
1.1.3 Značilnosti izdelkov na medorganizacijskem trgu	11
1.2 TRŽENJE NA PODLAGI ODNOSOV	11
2 ZADOVOLJSTVO ODJEMALCEV	16
2.1 OPREDELITEV KONCEPTA ZADOVOLJSTVA TER NJEGOV POMEN PRI POSLOVANJU PODJETJA	17
2.2 AKTUALNE TEORIJE ZADOVOLJSTVA	26
2.3 MERJENJE ZADOVOLJSTVA	28
3 PREDSTAVITEV PODJETJA	31
3.1 PREGLED TRGA INDUSTRIJSKIH POGONSKIH ELEMENTOV Z ANALIZO ODJEMALCEV IN KONKURENČNIH PONUDNIKOV	32
3.1.1 Pregled glavnih ponudnikov industrijskih pogonskih elementov na evropskem trgu v letu 2007	33
3.1.2 Analiza prodaje podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o. za leto 2007	34
3.2 PSPN ANALIZA PODJETJA VEYANCE TECHNOLOGIES EUROPE.....	36
3.3 TRŽENJSKI SPLET	39
3.3.1 Izdelek in storitev	39
3.3.2 Cena.....	42
3.3.3 Tržne poti	42
3.3.4 Tržno komuniciranje	43
3.3.5 Ljudje – zaposleni	43
3.3.6 Fizično okolje.....	46
4 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV V PODJETJU VEYANCE TECHNOLOGIES EUROPE.....	46
4.1 NAMEN IN CILJ KVANTITATIVNE RAZISKAVE.....	47
4.2 KONCEPTUALNI MODEL.....	48
4.3 METODOLOGIJA KVANTITATIVNE RAZISKAVE	50
4.3.1 Operacionalizacija konstruktov	51
4.3.2 Postopek zbiranja podatkov	53
4.4 ANALIZA REZULTATOV	54
4.4.1 Stopnja odziva in značilnost vzorca	55
4.4.2 Namera o ponovnem sodelovanju in obdobje dosedanjega sodelovanja	57
4.4.3 Merjenje zadovoljstva po izbranih dejavnikih	59
4.4.4 Rezultati merjenja štirih tipov zadovoljstva.....	62
4.4.5 Analiza zadovoljstva ključnih odjemalcev.....	70
4.5 PREDLAGANI UKREPI ZA IZBOLJŠANJE	73
4.5.1 Izdelek	73
4.5.2 Tržne poti	73
4.5.3 Tržno komuniciranje	74
SKLEP.....	76
LITERATURA IN VIRI	78

PRILOGE

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Vrste naravnosti podjetja</i>	6
<i>Tabela 2: Neposredno in posredno vključeni dejavniki v nakupni proces v medorganizacijskem trženju</i>	9
<i>Tabela 3: Model petih vrzeli</i>	29
<i>Tabela 4: Prednosti in slabosti različnih načinov anketiranja</i>	51
<i>Tabela 5: Struktura vzorca po trgih</i>	57
<i>Tabela 6: Lestvica stopnje linearne korelacije</i>	62
<i>Tabela 7: Zadovoljstvo z informacijami</i>	63
<i>Tabela 8: Koeficienti korelacij zadovoljstva z informacijami</i>	64
<i>Tabela 9: Osebo zadovoljstvo</i>	65
<i>Tabela 10: Koeficienti korelacije osebnega zadovoljstva</i>	66
<i>Tabela 11: Zadovoljstvo z izdelkom</i>	67
<i>Tabela 12: Koeficienti korelacije zadovoljstva z izdelkom</i>	68
<i>Tabela 13: Zadovoljstvo z nakupnim procesom</i>	69
<i>Tabela 14: Koeficient korelacije zadovoljstva z nakupnim procesom</i>	69
<i>Tabela 15: Prikaz zanesljivosti merjenja štirih konstruktov</i>	70
<i>Tabela 16: Potrebni ukrepi za izboljšanje</i>	75

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na medorganizacijske nakupne odločitve</i>	9
<i>Slika 2: Klasifikacija blaga na medorganizacijskem trgu</i>	11
<i>Slika 3: Sestavine vrednosti v očeh odjemalca</i>	15
<i>Slika 4: Model sistema vodenja kakovosti po ISO 9001:2000</i>	17
<i>Slika 5: Donos na trženje</i>	20
<i>Slika 6: Prikaz zadovoljstva kupca glede na njihov pomen</i>	23
<i>Slika 7: Pregled trga industrijskih pogonskih elementov po državah na evropskem trgu v letu 2007</i>	33
<i>Slika 8: Pregled trga industrijskih pogonskih elementov po najpomembnejših ponudnikih v Evropi v letu 2007</i>	34
<i>Slika 9: Pregled prodaje Veyance Technologies Europe d. o. o. po državah v Evropi v letu 2007</i>	36
<i>Slika 10: Vpliv zadovoljstva zaposlenih na zadovoljstvo odjemalcev</i>	43
<i>Slika 11: Notranje in zunanje zadovoljstvo</i>	44
<i>Slika 12: Proces merjenja zadovoljstva odjemalcev</i>	46
<i>Slika 13: Model merjenja zadovoljstva odjemalcev na medorganizacijskih trgih</i>	50
<i>Slika 14: Struktura vzorca po spolu</i>	56
<i>Slika 15: Struktura vzorca po položaju respondenta</i>	56
<i>Slika 16: Namera o ponovnem sodelovanju s podjetjem</i>	58
<i>Slika 17: Obdobje sodelovanja</i>	58
<i>Slika 18: Pomembnost izbranih dejavnikov</i>	59
<i>Slika 19: Zadovoljstvo z najbolj in najmanj pomembnimi dejavniki</i>	61
<i>Slika 20: Stopnja zadovoljstva glede na pomembnost dejavnikov</i>	62
<i>Slika 21: Ocena ključnih odjemalcev</i>	71

UVOD

Če verjamemo, da trženje deluje in da se vloženi stroški in energija povrnejo v obliki dobička in kar je še bolj pomembno v obliki zvestih in zadovoljnih odjemalcev, potem se moramo zavedati, da je potrebno vložiti precej energije in izkoristiti izkušnje drugih podjetij, da pridobimo in predvsem obdržimo zadovoljne odjemalce. Prav zadovoljstvo odjemalcev na medorganizacijskem trgu je temeljno vodilo naloge, saj je jasno, da so zvesti odjemalci najpomembnejša lastnina podjetja.

V podjetju je potrebno uvesti takšno organizacijo, kjer se vsi zaposleni zavedajo osrednje vloge trženja, ki je neločljivo povezana s kupcem. Naloga trženja naj bi bila ustvarjanje t. i. meta vrednosti (Minett, 2002, str. 52), to je v očeh kupca neotipljiva, nematerialna dodana vrednost, ki je skrita v razliki med stroški in ceno izdelka in izhaja iz dobaviteljevih trženjskih in razvojnih dejavnosti, saj le-ta ustvarja dobiček in daje konkurenčno prednost podjetju.

V podjetju je nujno uskladiti delovanje posameznih oddelkov od prodaje, logistike, nabave do financ z delom oddelka za trženje, saj je le tako mogoče postati podjetje usmerjeno h kupcu. Poseben poudarek gre predvsem sodelovanju trženja in prodaje, saj se po mnenju nekaterih avtorjev (Konrath, 2006, str. 2; Rojšek, 2002, str. 9) prav med njima največkrat pojavljajo trenja, ki pa jih je potrebno v čim večji meri preseči, kljub dejstvu, da je prodaja podrejena trženju, oziroma mora prodajno osebje sprejemati ter uresničevati filozofijo oddelka za trženje. Nekatera podjetja, tako tuja kot tudi slovenska, so to nalogo že uspešno opravila, ostali pa to pot šele začenjajo.

Kotler, Rackham in Krishnaswamy (2006, str. 72–78) v svojem članku govorijo celo o končanju vojne med prodajo in trženjem ter opisujejo odnose med oddelkoma s štirimi tipi odnosov, in sicer:

- nedefiniranimi, kjer so prodajniki in tržniki obremenjeni vsak s svojimi nalogami in do sodelovanja pride samo, kadar je potrebno rešiti nastale težave,
- definiranimi, kjer skupini skupaj oblikujeta pravila, ki preprečujejo nastanek težav (torej že delujeta proaktivno), še vedno pa vsaka zase opravljata svoje zadolžitve, sodelujeta pa na večjih dogodkih (npr. sejnih, konferencah),
- uravnoteženimi, meje med prodajniki in tržniki so še vedno določene, vendar so veliko bolj prožne, oboji se skupaj udeležujejo izobraževanj in skupaj načrtujejo aktivnosti,
- povezanimi (angl. *integrated*), mej med oddelkoma ni več, zaposleni delujejo v korist kupca, trenj zaradi deljenja proračunskega denarja med trženje in prodajo ni več.

Cilj vsakega podjetja naj bi seveda bil premik k povezanim odnosom, ki ga lahko doseže na različne načine: s povečano učinkovito komunikacijo med oddelkoma; z oblikovanjem skupnih zadolžitvev; določitvijo osebe iz trženja, ki bo delala s prodajno skupino in tako posredovala med oddelkoma v primeru nejasnosti oziroma težav; namestitvijo oddelkov v

pisarne, ki so skupaj, saj le-to omogoča pogostejši in bolj pristen stik; povečanjem povratnih informacij s strani prodaje; deljeno odgovornostjo za rezultate podjetja (dobiček); delitvijo trženja na strateško (na podlagi odjemalčevih odzivov določijo dolgoročne poslovne izzive in priložnosti) in taktično (razvija oglaševanje in promocijske kampanje, trženjska orodja) skupino; oblikovanjem skupnega sistema nagrajevanja.

V podjetju Veyance Technologies Europe (nekdanjem podjetju Goodyear Engineered Products Europe d. o. o., ki se je po prodaji zasebnemu investicijskemu skladu (angl. *private equity firm*) The Carlyle Group, dne 1. 8. 2007 uradno preimenovalo v Veyance Technologies Europe d. o. o.), družbi za proizvodnjo gumenih tehničnih izdelkov d. o. o., se v zadnjem času vse bolj zavedamo, da so le zadovoljni odjemalci zvesti odjemalci in da je na medorganizacijskih trgih, kjer podjetje deluje, spoznanje o vzajemni odvisnosti odjemalcev in ponudnikov ključnega pomena. Ker so za doseg kakovostnih odnosov do odjemalcev potrebne stalne izboljšave, ki morajo postati del kulture podjetja, torej nekaj samoumevnega, s čimer se strinja tudi Rampersad (2001, str. 341), se vse večji poudarek daje trženju in v njem zaposlenim ljudem. Izboljšave v tako veliki organizaciji, kot je omenjeno podjetje, so možne le s korenitimi spremembami, pri čemer pa se zavedamo, da je predpogoj za to sprememba v zaznavanju in razmišljanju zaposlenih, kar je dolgotrajen proces, saj je, kot pravi Kregar Brus (2007, str. 188), uvajanje tovrstnih sprememb v podjetje potovanje, ki zahteva čas in konsistentnost.

Magistrsko delo naj bi pripomoglo k doseganju teh sprememb, saj v enoti industrijskih pogonskih elementov, ki jo obravnavam, do sedaj ni bilo na voljo primernih podatkov, na podlagi katerih bi lahko ugotovljali zadovoljstvo odjemalcev. Da bi lahko celovito spremljali odnos odjemalcev do naših storitev in s tem povečali svojo konkurenčnost ter postali trženjsko naravnano podjetje, je potrebno najti sistemsko rešitev, ki bi omogočala uporabo mehanizmov, s katerimi bi lahko merili kakovost odnosov med odjemalci in podjetjem Veyance Technologies Europe d. o. o.

Cilj magistrske naloge je zato s pomočjo kazalnikov za merjenje zadovoljstva ugotoviti zadovoljstvo odjemalcev podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o. v oddelku industrijskih pogonskih elementov in na podlagi ugotovljenih rezultatov postaviti celostno strategijo za spremljanje zadovoljstva odjemalcev ter določiti delovne cilje za prihodnje. Seveda pa se zavedamo, da gre pri merjenju predvsem za neposredno ocenjevanje storitev podjetja, saj glede na to, da so naši odjemalci večji distributerji, lahko verodostojno ocenjujejo hitrost dobave, strokovnost, tehnično podporo in delo osebja, medtem ko je mnenje o lastnostih izdelka v veliki meri odvisno od mnenja končnih odjemalcev, saj le-ti izdelke dejansko uporabljajo.

Merjenje in spremljanje zadovoljstva odjemalcev je ključnega pomena, saj je pridobivanje novih odjemalcev 5-krat do 10-krat dražje kot ohranjanje obstoječih in povečevanje njihovega zadovoljstva (Kotler & Armstrong, 2006, str. 18).

Iz zgornjega spoznanja o pomembnosti zavedanja zadovoljstva odjemalcev lahko postavim tezo magistrskega dela, ki je naslednja:

Znotraj podjetja, ki želi biti konkurenčno in stremi k povečanju tržnega deleža, je potrebno najprej zagotoviti, da zaposleni razumejo pomen zadovoljstva odjemalcev ter pristopov njihovega merjenja. Zaposleni se morajo zavedati, da je dologoročen in sistemski pristop k razumevanju in merjenju zadovoljstva ter na tej osnovi novih rešitev in ukrepov ključ do trženjske uspešnosti in učinkovitosti. Nenehno je namreč potrebno ugotavljati odjemalčeva pričakovanja in njihovo stopnjo zadovoljstva. Podjetje mora na podlagi ugotovitev uvesti ukrepe, ki bodo omogočili višjo stopnjo zadovoljstva in posledično večje število zvestih odjemalcev, učinek uvedenih ukrepov pa mora preverjati s stalnim spremljanjem zadovoljstva in ponavljajočim se merjenjem.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov, in sicer teoretičnega in empiričnega. Teoretični del obsega poglavje, v katerem na kratko osvetlim značilnosti trženja na medorganizacijskih trgih, saj bazo odjemalcev podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o. tvori manjše število večjih distributerjev, proizvaja in trži pa se izdelek, ki ni namenjen široki potrošnji. V poglavju, ki sledi, obravnavam koncept zadovoljstva odjemalcev in načine merjenja le-tega. V naslednjem poglavju predstavim podjetje kot enega izmed igralcev na evropskem trgu pogonskih elementov ter trženjski splet, ki ga podjetje nudi.

Empirični del se začne s poglavjem, v katerem v začetku predstavim cilj in namen raziskave, saj je jasno, da brez jasno opredeljenega cilja ni pričakovanih in željenih rezultatov, ki bi bili uporabni za izboljšanje obstoječega stanja. Sledi predstavitev metodologije ter vsebinska analiza rezultatov, ki sem jih pridobila s pomočjo vprašalnika, ki sem ga poslala na elektronske naslove aktivnih odjemalcev podjetja (kar pomeni, da so v zadnjem letu vsaj enkrat kupili izdelke našega podjetja). Na podlagi ugotovitev raziskave in s pomočjo dodatnih internih virov kadrovskega oddelka v sledečem poglavju navajam potrebne ukrepe za izboljšanje stanja na področju zadovoljstva odjemalcev.

Metoda dela v teoretičnem delu naloge temelji na izsledkih predvsem sekundarnih virov podatkov, ki so javno dostopni v knjižnih delih, člankih, revijah, raziskovalnih delih ter na spletnih straneh. V empiričnem delu pa sem na podlagi teoretičnih izsledkov predstavila kvantitativno raziskavo o zadovoljstvu odjemalcev s proizvodi in storitvami podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o.

Z vprašalnikom sem poskušala pridobiti čim več primarnih podatkov s strani odjemalcev, ki sem jih na različne načine obdelala (merjenje štirih tipov zadovoljstva, pregled pomembnosti različnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo in analiza ocene šestih najpomembnejših odjemalcev) ter na podlagi dobljenih rezultatov predlagala nekaj ukrepov za izboljšanje.

Poleg teoretičnega znanja pridobljenega iz tuje in domače literature mi je bilo v pomoč tudi znanje podano v okviru magistrskega študija Mednarodne ekonomije na Ekonomski fakulteti v Ljubljani ter seveda praktične izkušnje iz dela v trženju industrijskih pogonskih elementov.

1 TRŽENJE NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH

1.1 ZNAČILNOSTI MEDORGANIZACIJSKIH TRGOV

Medorganizacijski trgi se od končnih porabniških trgov razlikujejo v naravi trga, vrsti povpraševanja, nakupnega vedenja, odnosu med dobaviteljem in kupcem, vplivu okolja (ekonomskega, političnega in pravnega) ter trženjski strategiji (Hutt & Speh, 2007, str. 12–13). V nadaljevanju podamo nekaj značilnosti medorganizacijskih trgov, kot jih navajajo različni avtorji.

Na medorganizacijskem trgu sodelujejo organizacije, ki pridobijo blago in storitve z namenom, da jih bodo uporabile v proizvodnji drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej (Kotler, 2004, str. 216).

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

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

Kotler in Armstrong (2006, str. 171–174) poleg naštetih značilnosti medorganizacijskega trga dodajata:

- zemljepisno osredotočenost odjemalcev,
- bolj formaliziran nakupni proces,
- trženje na podlagi odnosov: aktivno vključevanje obeh strani z namenom zgraditi dolgoročni odnos,
- več prodajnih obiskov: ker je v nakupni proces vključenih več udeležencev, je za pridobitev naročila potrebnih več prodajnih obiskov,
- vzajemnost: organizacijski odjemalci pogosto izbirajo dobavitelje, ki so hkrati njihovi odjemalci (Kotler, 2004, str. 219),

- zakup oziroma lizing: številni organizacijski odjemalci vzamejo opremo v zakup, namesto da bi jo kupili.

Postma (2001, str. 18–19) navaja, da na medorganizacijskih trgih ponudniki redkeje gledajo na končne odjemalce kot na anonimne posameznike v nasprotju s ponudniki na porabniških trgih. Poleg tega je razdalja med ponudnikom in odjemalcem pogosto manjša kot na trgu porabniških dobrin, kar seveda omogoča pristnejši stik in vzpostavitev trženja na podlagi odnosov, ki ga bomo razložili v nadaljevanju. Med pomembne značilnosti medorganizacijskih trgov avtor prišteva tudi večjo vlogo medijev, ki lahko v določenih primerih celo nadomestijo prodajnega zastopnika (katalogi, internet). Pomembno vlogo na teh trgih po njegovem mnenju igrajo tudi informacije, ki jih avtor (Postma, 2001, str. 143–145) na podlagi hevrističnega modela (ki povezuje vrsto možganskih sistemov s spoznanji pomembnimi za trženje) deli na navedene (ki jih je ustvaril neokorteks) ter vedenjske (ki jih ustvari limbični sistem in so samoumevni del nakupno-prodajnega procesa). Postma (2001, str. 22) pa hkrati opozarja, da so lahko včasih informacije pridobljene s strani odjemalcev v nasprotju z njihovim dejanskim vedenjem, zato je potrebno informacije pridobiti tudi iz drugih virov in ne samo neposredno od odjemalcev.

Ko govorimo o razlikah med medorganizacijskimi in porabniškimi trgi, naj omenimo še Minettov (2002, str. 22) pogled na razlike v nakupnem vedenju na posameznih trgih, ki jih razlaga s pomočjo modela, ki poudarja dvopolnost možganov (angl. *bicameral model*). Po tem modelu so možgani razdeljeni na levo in desno polovico, pri čemer leva vpliva na področja, kot so logika, računanje, analiziranje, desna stran pa obvladuje intuicijo, podobe, vzorce. V primeru končnega odjemalca deluje desna polovica, ki je bolj dojemljiva za oglaševanje (le-to vzbudi določena čustva in ponavadi ne podaja bistvenih informacij) in za nenadne nakupe (brez predhodno zaznane potrebe). Po drugi strani pa je nakup na medorganizacijskem trgu pogojen z neko zaznano potrebo, ki ji sledita iskanje informacij ter preučevanje in vrednotenje možnih izbir, ki poteka s pomočjo leve polovice možganov. Kljub povedanemu pa tudi v primeru medorganizacijskega trženja deluje desna polovica, in sicer pri odločitvi o lojalnosti in zvestobi določeni znamki, ki je čustveno pogojena.

Minett (2002, str. 5–6) v povezavi s trženjem na medorganizacijskih trgih govori o področju nakupov, kjer so na enem koncu proizvodi, za nakup katerih je bistvena cena, na drugem pa velike kapitalske investicije (npr. infrastruktura za nacionalni telekomunikacijski sistem), ki so politično pogojene in imajo velik družbeno-ekonomski vpliv. Po njegovem mnenju področje medorganizacijskega trženja leži nekje vmes, saj tveganje in negotovost pri tovrstnih nakupih vplivata na to, da cena ni odločujoč dejavnik, po drugi strani pa posledice nakupne odločitve nimajo drastičnih posledic za podjetje in širšo okolico kot pri velikih kapitalskih investicijah.

Podjetja, ki delujejo na medorganizacijskih trgih bi se morala zavedati, da njihovi odjemalci ne kupujejo samega izdelka, ampak kot navaja Shoham, University of Haifa, (Zapiski iz

predavanj Mednarodni marketing, 2004), kupujejo rešitev za svoje probleme, s čimer se strinja tudi Ford (2002, str. 12), ki v potrditev navaja primer iz strojne industrije: 30 odstotkov stroškov za uporabo viličarja predstavljajo stroški s samim vozilom, ostalih 70 odstotkov pa je tako ali drugače povezanih s tistimi, ki viličarja upravljajo. Tovrsten način razmišljanja bi moral biti prisoten tudi v našem podjetju, kjer ponavadi sama cena proizvoda (pogonskega elementa oziroma jermenja) v večini primerov ne predstavlja glavnega stroška, saj je omenjen proizvod le nujni del celote (pogona), lahko pa povzroči precejšnjo škodo, kadar se ga uporabi nepravilno. Iz tega razloga bi moralo podjetje večjo pozornost posvetiti obprodajnim in poprodajnim storitvam in nuditi odjemalcem hitro in učinkovito tehnično pomoč, povedano drugače, podjetje bi moralo postati h kupcu naravnano podjetje.

Tabela 1: Vrste naravnosti podjetja

	Proizvodna naravnost	Prodajna naravnost	Trženjska naravnost	Osredotočenje h kupcu
Upravljanje in vodenje funkcij in procesov	Značilnosti in proizvodna in optimizacija proizvodnega procesa	Razumevanje nakupnega procesa in privzemanja prodajne naravnosti	Razumevanje razlik med kupci, zagotavljanje pravih ponudb za kupca	Celovita naravnost h kupcu, na vseh ravneh, v vseh procesih in vseh zaposlenih v podjetju
Časovna	Kratkoročno	Kratko/srednjeročno	Srednje/dolgoročno	Dolgoročno
Vloga prodaje	Prodajmo, kar proizvedemo	Prilagajanje kupcem s prodajnega vidika, zaključevanje prodaj	Razumevanje kupcev na osnovi trženjskih ugotovitev in oddelka/funkcije, optimizacija prodajnega procesa	Ustvarjanje vrednosti, ki sovpada s pričakovanji kupca
Vloga trženja			Izbira ciljnih kupcev, segmentov, razvoj ustreznih pozicij na trgu ob intenzivni podpori prodaje	Ustvarjanje vrednosti za kupca
Pomen proizvodnje	Visoka	Srednja	Srednja	Nizka
Uporaba in razvoj mrež	Podjetje kot enota	Ustvarjanje povezav, mrež	Ustvarjanje povezav in mrež	Upravljanje obstoječih in razvoj novih mrež
Organizacijska kultura	Naravnana navznoter, osredotočena na proizvodnjo	Naravnana navzven, osredotočena na zagotavljanje naročil	Naravnana navzven, osredotočena na odzivnost potrebam kupca	Naravnana navznoter, navzven, odgovorno podjetje, osredotočeno na ustvarjanje vrednosti v očeh kupca

Vir: G. W. Biemans & M. Makovec Brenčič, Designing the marketing-sales interface in B2B firms, 2007, str. 68.

Hutt in Speh (2001, str. 361) med značilnostmi medorganizacijskega trga navajata posredno distribucijo, pri čemer poudarjata predvsem pomen distributerjev v industriji (angl. *industrial distributors*), za katere gre tudi v našem primeru. Ti distributerji delujejo predvsem na področju storitev povezanih z vzdrževanjem, popravili in tekočim poslovanjem t. i. MRO

(angl. *maintenance, repair and operations*) dobave, kjer ponavadi kot distributerji nastopajo manjša, neodvisna podjetja, ki pokrivajo določeno zemljepisno področje.

Naj na tem mestu na kratko povzamem razvoj sistema posrednikov (distributerjev), ki temelji na investiranju v skupen uspeh, kot ga opisuje Geibel (1995, str. 10–15).

Najpomembnejši je seveda, kot je bilo že večkrat omenjeno, medsebojni odnos oziroma trženje temelječe na odnosu. Veliko proizvajalcev vidi svojega distributerja kot odjemalca, ki nima želje po skupnem uspehu. To ni pravi poslovni odnos, temveč le vrsta enostranskega poslovanja. Pravi medsebojni poslovni odnos med proizvajalcem ter posrednikom je veliko več. Obe strani sta povezani in odvisni od uspeha drugega. Temu lahko rečemo sinergijski poslovni odnos, v katerem imata obe strani (proizvajalec in distributer) skupaj večji učinek, kot bi bil seštevek učinkov vsakega posameznika.

Pomembnost medsebojnega sodelovanja poudarja tudi Rosenbloom (1990, str. 54–55), ki pravi, da imata v uspešnem poslovnem odnosu oba udeleženca svoje pravice in obveznosti. Proizvajalec pričakuje od posrednika, da le-ta prodaja ter ponavadi opravlja vse poprodajne aktivnosti, posrednik pa za to pričakuje plačilo – provizijo, o kateri se predhodno oba dogovorita. Posrednik od proizvajalca pričakuje, da bo proizvod inovativen, tehnično dodelan ter trženjsko podprt. Veliko proizvajalcev pričakuje od posrednikov, da bodo od prevzema izdelka dalje prevzeli vso trženjsko oziroma prodajno odgovornost. Razvoj posrednika mora biti del proizvajalčevega dosežka, pri tem pa so pomembni posrednikova sposobnost in specializacija, velikost in kakovost njegovega osebja, njegova stopnja prihodka ter izkušnje v posredništvu.

Pomembni dejavniki motivacije posrednikov so torej naslednji: primerna marža, podpora pri reklamacijah, zaščita trga, finančna pomoč, usposabljanje osebja za prodajo in servis proizvodov, poslovni nasveti, raziskave trga ter komisijska prodaja.

Cohen (1998, str. 56) meni, da provizija posrednikov, količinski popusti, usposabljanje ter dobri medsebojni odnosi ne smejo biti edina oblika motivacije, ki jim jo proizvajalci ponujajo. Proizvajalci morajo ponuditi posredniku nekaj več. Priporočljivo je izdelati poseben vzpodbuden plan oziroma programe zvestobe (angl. *loyalty programs*), ki motivirajo posrednika, da ostane zvest proizvajalcu. To so lahko razna potovanja, kot nagrada za najboljšega udeleženca na tekmovanju, ki ga organizira podjetje, plačani dopusti, uporaba službenih vozil ipd. Kadar podjetje posluje prek posrednikov, se bojuje proti konkurenci ne samo za naklonjenost odjemalcev, ampak tudi za naklonjenost dobrih posrednikov. Vse, kar podjetje naredi, naredi z namenom, da pridobi pripadnost dobrih posrednikov. Najbolj zvest posrednik pa je najboljši prodajalec.

1.1.1 Značilnosti nakupnega procesa na medorganizacijskem trgu

Da je nakupni proces na medorganizacijskem trgu bolj kompleksen in formaliziran, kot je zapisano zgoraj, se strinja tudi Hoffman (2005, str. 176–191), ki govori o petstopenjskem nakupnem procesu in vključuje:

- prepoznavanje problema, gre za zadovoljevanje določene potrebe (angl. *need*), ki se pojavi zaradi nezadovoljstva s fizičnimi ali psihološkimi pogoji,
- iskanje informacij,
- ocenjevanje različnih možnosti, odjemalec s pomočjo modela izbire (angl. *choice model*) izbere eno izmed možnosti. Pri modelu izbire govorimo o dveh širših kategorijah (Hoffman, 2005, str. 181–182): *kompensacijskem (nadomestnem) modelu*, kjer odjemalec sprejme odločitev z upoštevanjem vseh lastnosti izdelka in le-te uteži (npr. cena 20 %, kakovost 20 %, hitra dobava 40 %, prijaznost osebja 10 %, ostalo 10 %) ter *nekompensacijskih modelih*, od katerih se štirje pogosteje uporabljajo, in sicer: konjuktivni (angl. *conjunctive*) model – odjemalec določi najmanjšo vrednost, ki jo morajo imeti lastnosti izdelka in tista možnost, ki dosega to vrednost pri vseh lastnostih je izbrana; disjuktivni (angl. *disjunctive*) model – gre za izbiro tiste možnosti, ki vsebuje določeno lastnost, ki je bolj pomembna od tiste, ki je ne vsebuje (lastnost je ali pa je ni, ne gre za stopnjo vrednosti, saj različne lastnosti, o katerih tehta odjemalec, ne služijo nujno istemu cilju); leksikografski (angl. *lexicographic*) model – odjemalec določi najvažnejšo lastnost (npr. ceno) in izbere tisto možnost, kjer ta lastnost dosega najvišjo vrednost, če v igri ostane več kot ena možnost, potem določi drugo najpomembnejšo lastnost (npr. hitro dobavo) in tako naprej, dokler ni izbrana samo ena možnost; model izločitve na podlagi različnih vidikov (angl. *elimination-by-aspects*) – ta model je podoben prejšnjemu, pri čemer pa odjemalec doda še najmanjšo vrednost, ki jo mora najpomembnejša lastnost imeti (v našem primeru mora cena dobiti npr. najmanj vrednost 8 na lestvici 1–10),
- nakup, del procesa, ko je transakcija dejansko izvedena, spremeni se lastništvo, izdelek je plačan in odjemalec prevzame izdelek,
- ponakupno vrednotenje, zadnja stopnja petstopenjskega nakupnega procesa je za našo nalogo najpomembnejša, saj gre za vrednotenje kupca, ali je nakup zadostil (zadovoljen odjemalec) ali presegel (očaran odjemalec) pričakovanja ali pa pričakovanja niso bila izpolnjena (nezadovoljen odjemalec), vsako podjetje si seveda prizadeva preseči pričakovanja, da pa to lahko stori, mora v prvi vrsti pričakovanja odjemalcev poznati.

Hutt in Speh (2007, str. 63) nakupni proces razdelita v sedem faz, in sicer: prepoznavanje problema, opredelitev potrebe, specifikacija izdelka, iskanje dobavitelja, pridobivanje in ovrednotenje predlogov, izbira dobavitelja, izbira načina naročanja ter ovrednotenje nakupa. V nadaljevanju (Hutt & Speh, 2007, str. 69) pa navajata dejavnike, ki vplivajo na nakupni proces na medorganizacijskih trgih in so predstavljeni na Sliki 1 (str. 9).

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na medorganizacijske nakupne odločitve



Vir: M. D. Hutt & T. W. Speh, *Business Marketing Management*, 2007, str. 69.

V povezavi z dejavniki, ki vplivajo na medorganizacijski nakupni proces Webster in Wind (1996, str. 52–53) govorita o ločevanju dejavnikov, ki so v nakupni proces vključeni neposredno in posredno.

Tabela 2: Neposredno in posredno vključeni dejavniki v nakupni proces v medorganizacijskem trženju

Skupina dejavnikov	Neposredno vključeni v nakupni proces	Posredno vključeni v nakupni proces
Okoljski dejavniki	Pričakovane spremembe v ceni	Politična klima
Organizacijski dejavniki	Politika dajanja prednosti lokalnim dobaviteljem	Metode vrednotenja zaposlenih
Socialni dejavniki	Doseči željene lastnosti ter kakovost izdelka	Neformalni odnosi, ki niso povezani s poslom
Osebni dejavniki	Doseči najnižjo ceno	Osebne vrednote in potrebe

Vir: F. Webster & Y. Wind, *A general model for understanding organizational buying behaviour*, 1996, str. 53.

Potem, ko sem predstavila značilnosti nakupnega procesa, naj omenim še vrste nakupov, ki jih opravljajo odjemalci na medorganizacijskih trgih. Kotler (2004, str. 219) razlikuje tri vrste nakupov, in sicer:

- takojšnji ponovni (rutinski) nakup, to je kadar nabavni oddelek rutinsko ponovno naroča blago, dobavitelji pa so zbrani na seznamu potrjenih dobaviteljev,
- prilagojeni ponovni nakup: odjemalec želi spremeniti lastnosti izdelka, cene, dobavne zahteve ali druge pogoje nakupa,
- prvi (novi) nakup, to je takrat, ko odjemalec prvič kupuje izdelek/storitev in je od višine cene in tveganja pri nakupu odvisno število udeležencev pri procesu odločanja o nakupu.

1.1.2 Značilnosti odjemalcev na medorganizacijskem trgu

Hutt & Speh (2007, str. 32–56) med kupce na medorganizacijskih trgih prištevata:

- podjetja: v to skupino npr. spadajo proizvajalci, ki predstavljajo največji delež, gradbena podjetja, storitvena podjetja (npr. hoteli), transportna podjetja in preprodajalci,
- institucije: npr. šole, zdravstvene organizacije, univerza,
- vladne organizacije: uporabljajo dve vrsti nakupnih strategij: formalni oglaševalski pristop (angl. *formal advertising approach*) za standardizirane izdelke ter pogodbe na osnovi pogajanj za posebne zahteve.

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

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

V nekaterih primerih lahko ena sama oseba prevzame vse zgoraj navedene vloge, lahko pa različni posamezniki prevzamejo različne vloge v nakupnem procesu (npr. nakupovalci so lahko zaposleni iz trženja, računovodstva, nabave).

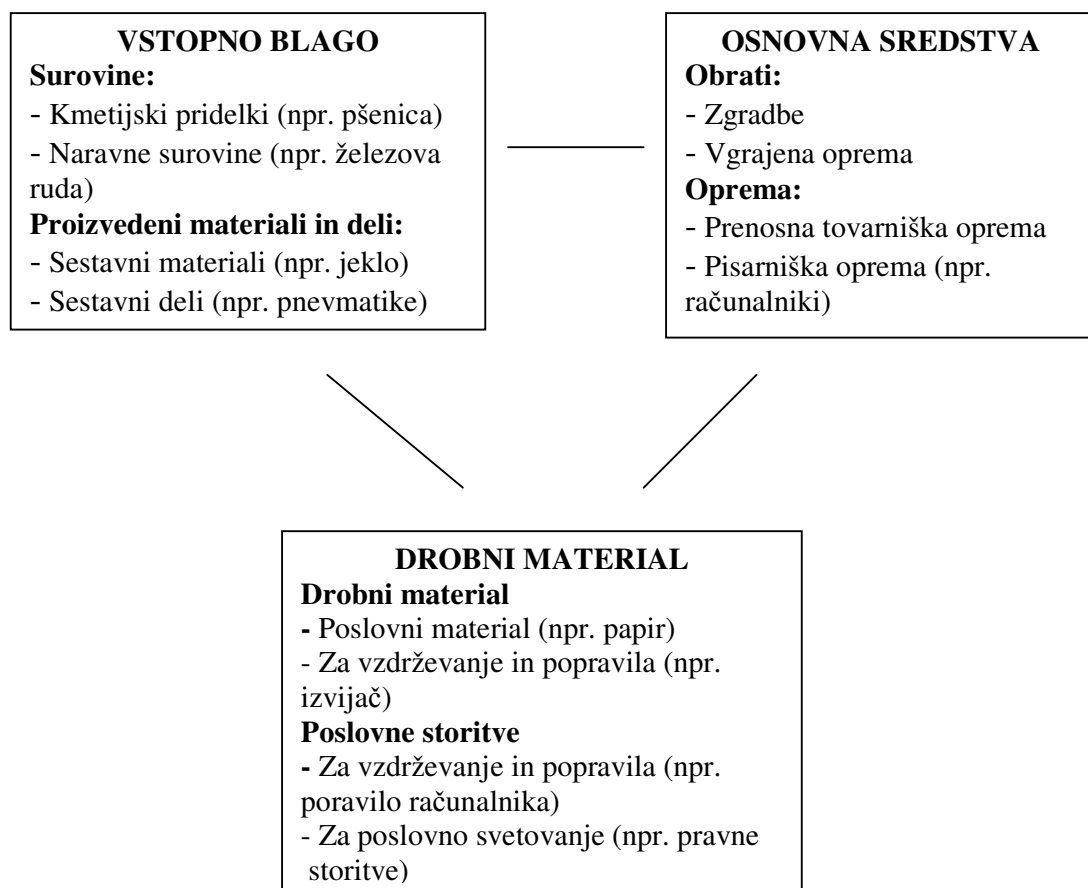
Kotler (2004, str. 221) k zgoraj navedenim vlogam dodaja še dve, in sicer: pobudniki, to so tisti, ki zahtevajo nakup (torej prepoznajo neko potrebo) ter potrjevalci, to so osebe, ki odobrijo predlagane dejavnosti odločevalcev in nakupovalcev.

1.1.3 Značilnosti izdelkov na medorganizacijskem trgu

Glede na to, da je na medorganizacijskem trgu najpomembnejša sestavina trženjskega spleta prav izdelek in da je življenjski cikel le-tega praviloma daljši kot na končnih porabniških trgih (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 340), bom v nadaljevanju predstavila nekaj značilnosti izdelkov, ki se tržijo na teh trgih.

Na medorganizacijskem trgu se pojavljajo tri širše kategorije blaga, ki so prikazane na Sliki 2 in sicer: vstopno blago, osnovna sredstva ter drobni material.

Slika 2: Klasifikacija blaga na medorganizacijskem trgu



Vir: M. D. Hutt & T. W. Speh, *Business Marketing Management*, 2007, str. 21.

1.2 TRŽENJE NA PODLAGI ODNOSOV

Dejstvo je, da je v industriji konkurenca vse večja, zato praktično ni več podjetja, ki bi si lahko privoščilo zaostajanje v kakovosti proizvodov (upoštevanje predpisanih standardov) ali bistveno odstopanje v ceni – razmere na trgu so konkurente zelo izenačile. Prav iz tega razloga v ospredje prihaja pomen trženja na podlagi odnosov, ki je značilno za

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

Ko govorimo o poimenovanju trženja na medorganizacijskih trgih, naletimo na izraze, kot so: industrijsko trženje (angl. *industrial marketing*, Werani, 2001, str. 35), reprodukcijsko trženje, institucionalno trženje (angl. *business marketing*, Samie & Walters, 2003, str. 51), gre pa seveda za trženje, ki vključuje aktivno vlogo odnosov med podjetji.

Za potrebe trženja na podlagi odnosov Little in Marandi (2003, str. 23) odnose opredeljujeta kot prostovoljno, ponavljajoče se poslovanje med dobavitelji ter odjemalci, pri čemer je vedenje vpletenih načrtovano, kooperativno ter usmerjeno v obojestransko zadovoljstvo. Glavne sestavine trženja na podlagi odnosov so po mnenju avtorjev zadovoljstvo, zaupanje ter zavezanost (angl. *commitment*) (Little & Mirandi, 2003, str. 43–55).

Poslovne odnose Hakansson in Snehota (1997, str. 153–154) opredeljujeta z dvema dimenzijama, in sicer:

- vsebino, ki jo definirata na treh ravneh (aktivnosti, viri ter udeleženci) in opisuje, na kaj odnosi vplivajo,
- funkcijo, ki se nanaša na učinek, ki ga ima odnos na različne udeležence, pri čemer avtorja opredeljujeta tri vrste funkcij, in sicer: funkcija za diado, funkcija za posamezno podjetje ter funkcija za druga podjetja.

Kar se tiče slovenskih poimenovanj Ekar (2007, str. 73) v svoji disertaciji povzema različne opredelitve trženja na podlagi odnosov, in sicer navaja: trženjske odnose; trženje, ki temelji na odnosih; trženje temelječe na odnosih; marketinške odnose ter trženje na podlagi odnosov, ki ga tudi največkrat zasledimo in ga bomo uporabljali v nadaljevanju.

Pomen vzajemnega odnosa v trženju sta med prvimi prepoznali skandinavski šola trženja, ki je zagovarjala stališče, da je pri trženju storitev dolgoročnost odnosov z odjemalci pomembnejša kot pri izdelkih, ter skupina IMP (International Marketing and Purchasing Group), po mnenju katere je uspešno sodelovanje med podjetji na medorganizacijskih trgih v večji meri odvisno od partnerskega, poglobljenega in v prihodnost usmerjenega odnosa (Christopher, Payne & Ballantyne, 2002, str. 9). S skupino IMP se povezuje t. i. interakcijski pristop trženja na podlagi odnosov, ki je usmerjen na proučevanje odnosov med dvema stranema (diada dobavitelj–odjemalec) ter mrežni pristop trženja na podlagi odnosov, za katerega so značilni povezani odnosi med podjetji, javnimi ustanovami ter posamezniki ter njihova soodvisnost (Coviello, Brodie & Murno, 1997, str. 510–511). Poleg teh dveh pristopov naj omenimo še model Styles-Ambler, s katerim lahko proučujemo trženje na podlagi odnosov. Ta model izhaja iz dveh vrst predanosti, ki vplivata na poslovno uspešnost,

in za razvoj katerih je potrebno izkustveno zbiranje informacij, in sicer predanosti mednarodnim trgovcem ter predanosti odjemalcem (Styles & Ambler, 2000, str. 261).

V nasprotju z zgoraj omenjenima pristopoma je t. i. ameriški pristop medorganizacijske trge obravnaval kot prilagojene trge končnih odjemalcev (Palmer, 2001, str. 68), kar pomeni, da v središče ni postavljala trženja na podlagi odnosov, temveč trženjski splet, ki vključuje izdelek ali storitev (angl. *product*), ceno in prodajne pogoje (angl. *price*), prodajne poti (angl. *place*) ter komuniciranje (angl. *promotion*) ali na kratko 4P.

Koncept trženja na podlagi odnosov (angl. *relationship marketing*) je po navedbi Žabkarjeve (1999, str. 11) prvi uvedel Berry in ga opredelil kot pridobivanje, vzdrževanje ter razvijanje povezav s strankami. Glede na to, da se je Berryjeva opredelitev nanašala izključno na trženje storitev, naj omenimo še opredelitev Jaksonove (Ekar, 2007, str. 2), ki je opredelila trženje na medorganizacijskih trgih, in sicer kot trženje za pridobivanje, grajenje in vzdrževanje močnih dolgotrajnih odnosov med partnerji.

Bistvene značilnosti trženja na podlagi odnosov so po mnenju Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 345) aktivna vloga sodelujočih subjektov; interakcija (ne izdelek) kot nosilni koncept trženjskih odnosov ter njihova medsebojna povezanost; medsebojno prilagajanje potrebam, željam in zahtevam nasprotne strani; dvosmerno komuniciranje; pogojna dolgoročnost ter medsebojna povezanost različnih trženjskih odnosov.

Kot nasprotje zgoraj omenjenega trženja na podlagi odnosov Christopher et al. (2002, str. 15–16) omenjajo transakcijsko trženje, za katerega so po drugi strani značilni osredotočanje na obseg; poudarek na lastnostih izdelka (ne na vrednosti kupca); kratoročnost; majhna pomembnost služb, ki so v neposrednem stiku z odjemalci (angl. *customer service*); zmerni stiki z odjemalci ter prvotna osredotočenost na kakovost izdelka (in ne na kakovost odnosov).

Hutt in Speh po Dayu (2007, str. 91) trženje na podlagi odnosov opisujeta kot daljico omejeno na eni strani s transakcijskimi menjavami, za katere je značilna pravočasna izmenjava standardiziranih proizvodov, na drugi strani pa s sodelovalnimi menjavami (angl. *collaborative exchange*), pri katerih gre za tesne socialne, operativne in informacijske povezave ter vzajemno predanost sodelovanju. Gre torej za premik od transakcijskih menjav, preko menjav z dodano vrednostjo, do sodelovalne menjave oziroma od anonimnih transakcij (avtomatiziranega nakupovanja) do popolnega sodelovanja in integracije dobavitelja z odjemalcem.

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

Ndubisi (2005, str. 98–99) govori o štirih temeljnih trženja, temelječega na odnosih in sicer: zaupanju, pripadnosti, komuniciranju ter načinu reševanja težav, ki vplivajo na lojalnost odjemalcev. Zaupanju in pripadnosti kot nujnima sestavinama trženja, ki temelji na odnosih, Makovec Brenčič in Žabkar (2004, str. 202) dodajata še vrednote.

V nadaljevanju Ndbusi povzame Palmerjevo opozorilo, da trženje na podlagi odnosov v različnih kulturah pomeni različne stvari, zato tržniki ne bi smeli uporabljati nekih univerzalnih rešitev (razvijati univerzalnega izdelka ali univerzalne promocijske kampanje na različnih trgih), s čimer se strinjata tudi Makovec Brenčič in Žabkar (2004, str. 203), ki menita, da je pri vzpostavljanju odnosa potrebno upoštevati vpliv kulturnega okolja, v katerem prihaja do interakcije med poslovnima partnerjema (ta ugotovitev je bistvena tudi za naš primer, saj podjetje Veyance Technologies Europe d. o. o. sodeluje z distributerji iz vseh večjih evropskih držav, pri čemer prihaja do stika vplivov različnih kultur).

Ndbusi (2005, str. 99) meni, da je cilj trženja, ki temelji na odnosih, vzpostaviti, vzdrževati in utrjevati odnose s strankami in ostalimi partnerji tako, da so doseženi cilji vseh udeležencev. Ndbusi (2005, str. 99) v nadaljevanju po Blomqvistu et al povzema ključne značilnosti trženja na podlagi odnosov, med katerimi so: vsakega kupca se obravnava posebej (kot samostojno enoto); aktivnosti podjetja so v glavnem usmerjene k obstoječim kupcem; sodelovanje temelji na interakciji in dialogu; podjetje skuša doseči dobiček s krepitvijo odnosov s strankami.

Mercer (1999, str. 18–19) navaja, da je trženje na podlagi odnosov nujno, saj dobiček v poslovanju prinese le ponovna prodaja, prvi nakup namreč prinese izgubo, ker je potrebno vlagati v navezovanje začetnega odnosa – v spoznavanje kupca in njegovega posla. Opozarja pa, da je treba izbrati take kupce, ki proizvode/storitve podjetja dejansko potrebujejo, saj v nasprotnem primeru ni možnosti, da bi opravili ponovni nakup. Tržnik mora ugotoviti, kaj si odjemalec resnično želi (najti rešitev za njegov problem, Shoham, 2004; Ford, 2002, str. 12) in z njim razviti dolgoročen odnos, ki naj temelji na obojestranskem zaupanju. Prav v navedenem je razlika med tradicionalnim trženjem in trženjem na podlagi odnosov in kot pravi Makovec Brenčič (2004, str. 14), morajo podjetja nadgraditi tradicionalno trženje v integriranost odjemalcev in ostalih udeležencev v poslovnih procesih tako, da bodo le-ti vključeni v razvoj proizvodnje, razvoj podjetja, prodaje, nabave skratka tudi v odločanje.

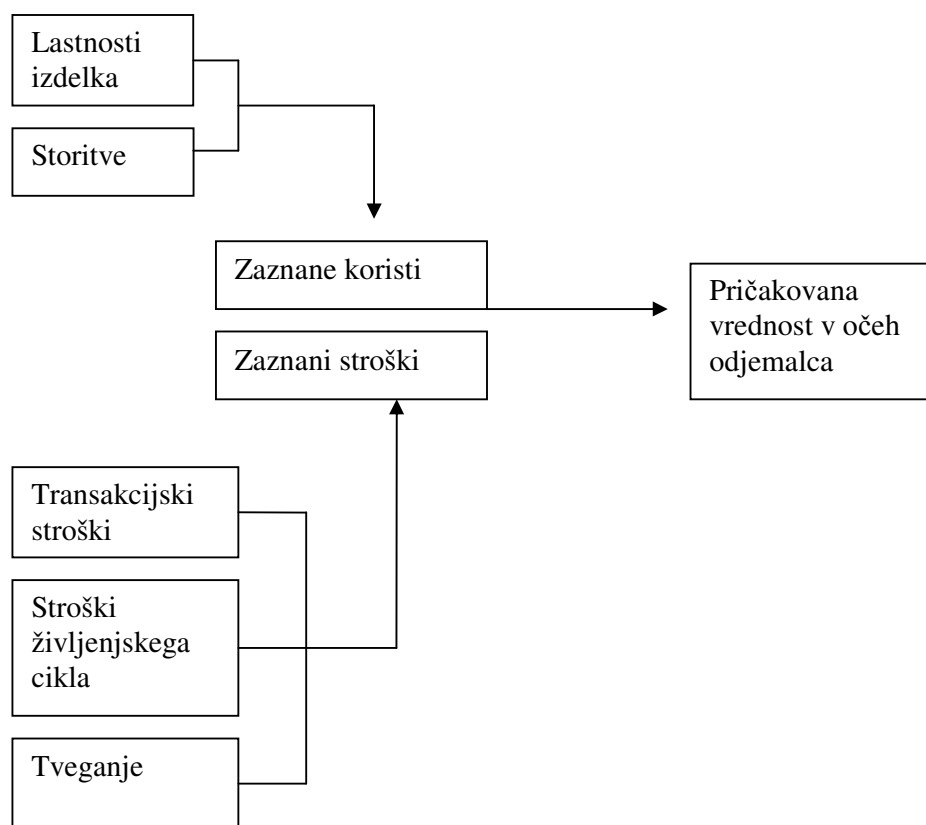
Pomembnost vključevanja odjemalcev v proces sprejemanja ključnih odločitev so prepoznala tudi že nekatera slovenska podjetja, ki vse večjo pozornost namenjajo partnerskemu odnosu pri razvijanju izdelkov z višjo dodano vrednostjo ter z uporabo sodobnih komunikacijskih orodij pogosto komunicirajo s kupcem (kar je bistvenega pomena predvsem v primerih, ko gre kaj narobe) in ponujajo najboljše razmerje med kakovostjo in ceno ter tako ustvarjajo zaupanje na strani odjemalcev (Petrov, 2008, str. 18–19).

Trženje na podlagi odnosov se pogosto enači s kratico CRM (angl. *customer relationship management*), ki bi jo slovensko lahko poimenovali upravljanje odnosov z odjemalci. CRM je

Postma (2001, str. 54) definiral kot strateško razvijanje odnosov z donosnimi odjemalci s težnjo obdržati ali še povečati število donosnih odjemalcev, doseči visoko raven ponovnih nakupov ter povečati vrednost nakupov, graditi zvestobo in doživljenjske odnose.

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

Slika 3: Sestavine vrednosti v očeh odjemalca



Vir: M. Christopher et al., *Relationship Marketing*, 2007, str. 20.

Po pregledu značilnosti medorganizacijskih trgov, na katerih je prisotno podjetje Veyance Technologies Europe d. o. o. in v nadaljevanju trženja na podlagi odnosov, je še bolj jasno, da je usmerjenost podjetja k odjemalcu res nujna in da je graditev dolgotrajnih odnosov temeljni kamen uspešnega delovanja podjetja. S tem, ko podjetje v središče delovanja vseh oddelkov

postavi odjemalca in njegove želje, pričakovanja, prispeva k ustvarjanju mreže zadovoljnih in zvestih odjemalcev, kar naj bi bil cilj vsakega podjetja. Da pa bi bilo mogoče ustvarjati zadovoljstvo tako pri obstoječih kot tudi pri na novo pridobljenih odjemalcih, je potrebno razumeti, kaj koncept zadovoljstva pomeni, zato ga bom v nadaljevanju podrobneje preučila.

2 ZADOVOLJSTVO ODJEMALCEV

Kot je bilo omenjeno zgoraj, je izmed sestavin trženjskega spleta na medorganizacijskih trgih najpomembnejši izdelek. Nepogrešljivo povezana z izdelkom pa je kakovost, na izboljšanje katere po mnenju Oakland in Oakland (1998, str. 189) vpliva tudi ugotavljanje in merjenje zadovoljstva odjemalcev.

Devetak (2007, str. 357) govori o zaznani kakovosti, to je tista kakovost, ki jo odjemalec ovrednoti in se lahko razlikuje od objektivne kakovosti, ki pa jo določa proizvajalec glede na izmerljive tehnične lastnosti izdelka. Za uspešno prodajo je seveda bolj pomembna tista subjektivna in s strani odjemalcev določena kakovost. Tudi Kotler (1998, str. 56) govori o kakovosti, ki jo določa trg in je pomembna za odjemalce (angl. *MDQ: market-driven quality*), v nasprotju s kakovostjo kot skladnostjo izdelka z določenimi standardi (npr. ISO standardi).

Če proizvajalec upošteva želje odjemalca, potem poskuša vse lastnosti izdelka prilagoditi odjemalčevim zahtevam. Kakovost izdelka lahko po mnenju Devetak (2007, str. 357–358) ocenjujemo in analiziramo z večih vidikov, in sicer:

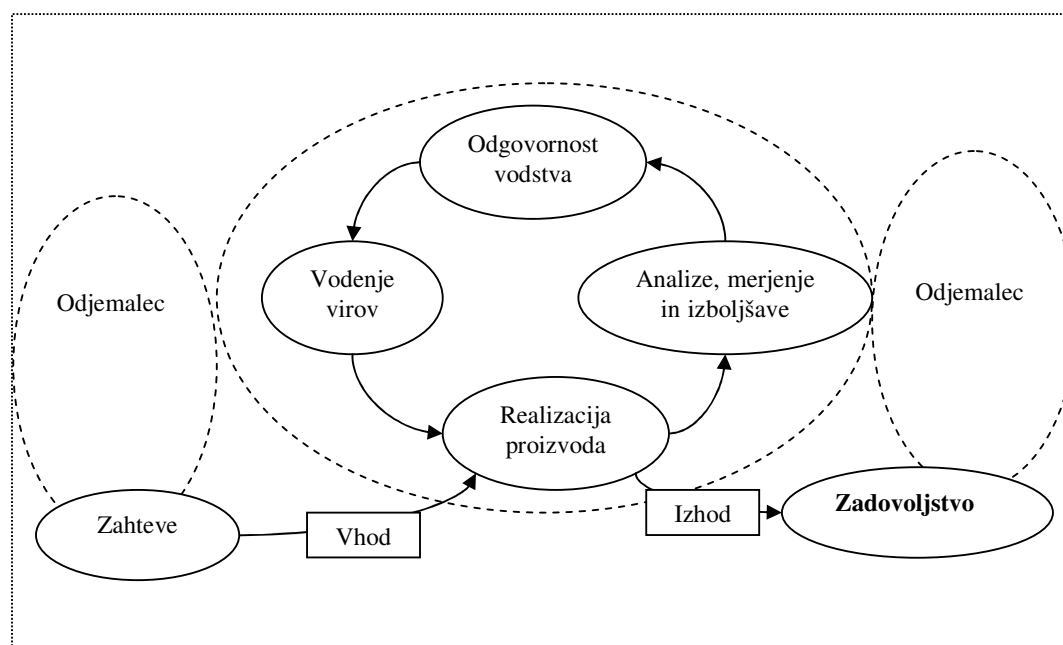
- vidika trga, osredotočenost na trg; opazujejo se dejavniki konkurenčnosti; ugotovljen pomen kakovosti je vedno bolj prevladujoč prispevek k oblikovanju agregatne konkurenčnosti izdelka,
- vidika podjetja, osredotočenost na dogajanje v podjetju; opazuje se uspešnost in učinkovitost poslovanja; ugotovljen pomen kakovosti je merjen s kazalci produktivnosti, ekonomičnosti in donosnosti,
- vidika odjemalca, osredotočenost na odjemalca; opazuje se nakupni proces; ugotovljen pomen kakovosti je osredotočen na možnosti za večanje vrednosti izdelka in s tem na odjemalčev izbor pri nakupu.

V podjetju mora imeti funkcija kakovosti pomembno vlogo in mora delovati na neodvisen in objektiven način. Problematika zagotavljanja kakovosti je večplastna in jo lahko obravnavamo s tehničnega, ekonomskega, filozofskega, psihosociološkega, ekološkega, pravnega in drugih vidikov (Devetak, 2007, str. 358). Za zagotavljanje sistema kakovosti mora podjetje v skladu z ISO 9001:2000 izdelati in vzdrževati poslovnik kakovosti, ki vključuje določitev predmeta sistema vodenja kakovosti, dokumentirane postopke ter opis medsebojnega vpliva procesov sistema vodenja kakovosti (Sistemi vodenja kakovosti, 2002, str. 19).

Poslovnik kakovosti podjetja (2005) Veyance Technologies Europe d. o. o. vključuje vso potrebno dokumentacijo (izjave o vodenju sistema kakovosti kot tudi ciljih kakovosti; priročnik kakovosti; dokumentacijo v zvezi s procesi v skladu s standardom) za zagotavljanje kakovosti svojih izdelkov. Poslovnik kakovosti podjetja omenjam zaradi zagotavljanja kakovosti izdelkov in predvsem zaradi izražene zavezanosti vodstva, da stremi k identificiranju in zadovoljevanju zahtev odjemalcev z namenom povečati njihovo zadovoljstvo.

Podjetje v skladu z ISO 9001:2000 poudarja osredotočenost na kupca in se zavezuje, da bo izvajalo procese, ki so s kupcem povezani (zahteve povezane z izdelkom, komuniciranje s kupci). Da je zagotavljanje zadovoljstva kompleksen proces, prikazuje Slika 4, na kateri je razvidna prepletenost vloge vodstva in prevzemanja odgovornosti z njihove strani, vodenja virov, realizacije proizvoda ter analiz, merjenja in izboljšav kakovosti, vse s ciljem zadovoljiti kupce in ostale udeležence v nakupnem procesu (Devetak, 2007, str. 363).

Slika 4: Model sistema vodenja kakovosti po ISO 9001:2000



Vir: G. Devetak, Marketing Management, 2007, str. 363.

2.1 OPREDELITEV KONCEPTA ZADOVOLJSTVA TER NJEGOV POMEN PRI POSLOVANJU PODJETJA

V začetku poglavja je bila precejšna pozornost namenjena kakovosti, saj ima kakovost (v konkretnem primeru izdelka), ki ustreza pričakovanjem in zahtevam odjemalcev, precejšen vpliv na njihovo zadovoljstvo, po drugi strani pa se da vsaj v določeni meri izmeriti (skladnost s predpisanimi standardi, število reklamacij zaradi odstopanj v kakovosti). Oliver

(1997, str. 15) celo pravi, da je kakovost lahko nadomestek (ne sinonim) za zadovoljstvo. Med drugimi nadomestki za zadovoljstvo navaja še: vrednost, ustreznost pričakovanjem, obžalovanje, veselje, všečnost, dobre občutke.

Glede na to, da teoretičnemu delu magistrske naloge sledi empirični del, je potrebno jasno definirati, kaj pojem zadovoljstva pomeni v oddelku trženja podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o. Giese in Cote (2000, str. 1) namreč opozarjata na dejstvo, da je zaradi velikega števila med seboj različnih definicij zadovoljstva pogosto težko primerjati in interpretirati empirične rezultate. V idealnih razmerah naj bi tržniki raziskovalci pred dejanskim merjenjem zadovoljstva ne samo enoznačno definirali pojem zadovoljstva ampak bi morali poznati tudi odjemalčevo definicijo zadovoljstva. Zadovoljen odjemalec ni vedno enako zadovoljen, saj so v številnih primerih tudi tisti odjemalci, ki so izrazili zadovoljstvo, kasneje zamenjali dobavitelja, tega pa si seveda nihče ne želi. Zato bom po pregledu opredelitev koncepta zadovoljstva s strani različnih avtorjev predstavila tudi svojo, ki bo uporabljena za potrebe raziskave in pričujoče naloge.

Giese in Cote (2000, str. 3) ugotavljata, da se v literaturi za pojem zadovoljstva uporabljajo trije enakovredni pojmi in sicer: zadovoljstvo porabnikov (angl. *consumer satisfaction*), zadovoljstvo kupcev (angl. *customer satisfaction*) in samo zadovoljstvo (angl. *satisfaction*). V našem primeru se pojem zadovoljstva nanaša na zadovoljstvo odjemalcev izdelkov podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o.

Avtorja na podlagi obstoječe literature v nadaljevanju izpostavljata tri glavne značilnosti zadovoljstva, ki jih vsebuje večina definicij (Giese & Cote, 2000, str. 6):

- odjemalčevo zadovoljstvo je odziv (angl. *response*), ki je lahko zaznaven (kognitiven) ali čustven (emocionalen) in je različno intenziven,
- zadovoljstvo kot odziv ima določeno žarišče (angl. *focus*), ki je lahko izdelek, proces nakupa, izkušnje in ni nujno izdelek per se: žarišče predstavlja predmet odjemalčevega zadovoljstva in ponavadi vsebuje primerjavo (lahko kakovosti izdelka) z nekimi standardi (npr. ISO),
- zadovoljstvo kot odziv se pojavi v določenem času (po nakupu, po sprejetju odločitve, glede na pretekle izkušnje), na splošno velja, da je zadovoljstvo ponakupni pojav, vendar pa gre lahko za izražanje zadovoljstva ali predvsem nezadovoljstva tudi potem, ko je nakupna odločitev sprejeta, dejanski nakup pa še ni izveden; lahko se izraža tudi brez nakupa (npr. odjemalec izraža nezadovoljstvo z nekim izdelkom na podlagi informacij, ki jih je zbral, ne da bi izdelek sploh kupil), nezadovoljstvo se ponavadi pojavi prej in traja dlje kot zadovoljstvo, saj je poudarek na negativni reakciji pri nezadovoljstvu nesorazmerno bolj izražen.

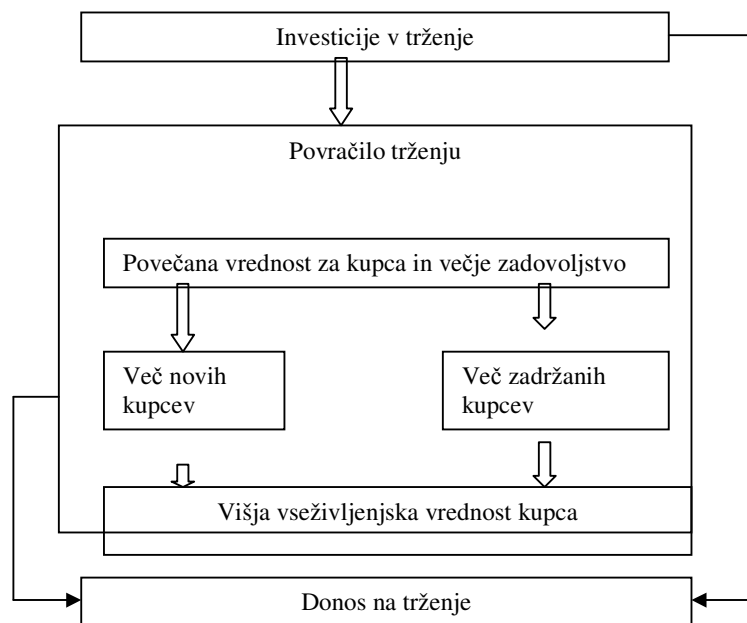
Naštete tri značilnosti zadovoljstva (odziv, žarišče ter časovna komponenta) so na podlagi skupinskih in posameznih intervjujev definirali tudi odjemalci.

Kljub temu da se literatura, na katero se opirata Giese in Cote (2000, str. 21), osredotoča na končnega kupca velja, da se koncept tovrstnega zadovoljstva uporablja v različnih kontekstih, in sicer od nakupa, potrošnje do medorganizacijskega trženja, zato so izsledki te študije uporabni tudi v konkretnem primeru.

Kotler in Armstrong (2006, str. 13) zadovoljstvo opredeljujeta kot stopnjo človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanimi lastnostmi izdelka in odjemalčevimi pričakovanji, pri čemer je prav opredelitev pričakovanj odjemalca in posledično izbira izdelkov, ki ta pričakovanja dosegajo ali celo presegajo, ključno trženjsko orodje v uspešnih podjetjih (Vavra, 1992, str. 141). Tržniki v podjetjih morajo oblikovati ravno prava pričakovanja pri odjemalcih, saj previsoka pričakovanja ne morejo biti zadovoljena, prenizko postavljena pričakovanja pa lahko dosežemo, vendar z njimi ne pritegnemo novih odjemalcev (Kotler & Armstrong, 2006, str. 7).

V kolikor izdelek pričakovanj ne doseže, potem je kupec nezadovoljen, če jih doseže, je zadovoljen in če jih preseže je navdušen. Podjetja morajo težiti k čimvečjemu številu navdušenih kupcev, vendar pa ne na račun zmanjšane dobičkonosnosti (npr. povečanje zadovoljstva zaradi znižanih cen). Navdušeni kupci bodo izražali višjo stopnjo zadovoljstva in bodo bolj zvesti, zato morajo podjetja obravnavati kupce v luči njihove vseživljenjske vrednosti. Kotler in Armstrong (2006, str. 55) svetujeta, naj podjetja poleg standardnih meril uspešnosti (zvestoba blagovni znamki, prodaja, tržni delež) upoštevajo tudi merila, ki postavljajo v središče kupca (pridobivanje novih kupcev, število zadržanih kupcev ter vseživljenska vrednost kupcev), kar prikazuje Slika 5 na str. 20.

Slika 5: Donos na trženje



Vir: P. Kotler & G. Armstrong, *Principles of Marketing*, 2006, str. 57.

Da je ohranjanje obstoječih kupcev res izjemnega pomena, se strinjajo tudi Christopher et al. (2002, str. 55–56), ki navajajo izsledke študije, po kateri se že petodstotno povišanje zadržanih kupcev izrazi v nesorazmerno povišani dobičkonosnosti in neto sedanji vrednosti (angl. *net present value*). Povečanje dobičkonosnosti kot posledica višjega zadovoljstva kupcev pa je odvisno tudi od panoge, saj je npr. pri trženju izdelkov z daljšim nabavnim ciklom (življenjsko zavarovanje ali trajne dobrine) potrebno dlje časa, da spremembe v nivoju izraženega zadovoljstva vplivajo na izboljšanje položaja podjetja (višja prodaja, višje cene itd.) (Hart, 2008, str. 2).

Različno jakost povezave med zadovoljstvom in dobičkonosnostjo glede na panogo je mogoče zaslediti tudi v zaključkih raziskave o vplivu zadovoljstva (z uporabo ameriškega indeksa zadovoljstva odjemalcev, angl. *American Customer Satisfaction Index* – ACSI) na dobičkonosnost ameriških podjetij (s pomočjo zunanjih (tržno generiranih) in notranjih (generiranih s strani podjetja) kazalnikov), ki sta jo izvedla Yeung in Ennew (2001, str. 110). Njune ugotovitve so koristne tudi za pričujočo raziskavo, saj kljub temu, da je bila raziskava narejena na ameriških podjetjih, podobnosti med ACSI in SCSB (angl. *Swedish Customer Satisfaction Barometer*) implicirajo možnost uporabe ugotovitev tudi za druge razvite države.

Pozitiven vpliv zadovoljstva in zvestobe na donosnost investicij ter dobičkonosnost podjetij torej ni dokazana samo v različnih panogah in na nivoju posamičnih podjetij, temveč tudi na nacionalnem nivoju gospodarstva. Med drugim sta ugotovila, da npr. na področju tehnologije in komunikacij ni zaznati vpliva zadovoljstva na uspešnost podjetja, medtem ko je na področju finančnih storitev povezava med izraženim zadovoljstvom ter uspešnostjo podjetja

precej močna. Uspešnost podjetja je seveda kompleksen pojem, na katerega ima poleg zadovoljstva precejšen vpliv tudi lojalnost (v smislu odnosa in vedenja) (Yeung & Ennew, 2001, str. 114).

Veliko večja verjetnost je, da bodo obstoječi odjemalci še bolj zadovoljni in da bodo prenesli še dodatni del svojega posla (povečanje t. i. *share of wallet*) na enega izmed dobaviteljev (ponavadi imajo odjemalci na medorganizacijskih trgih več dobaviteljev od katerih je eden prvi oziroma najpomembnejši, sledi pa jih še nekaj, ki dobavljajo asortiment, ki ga prvi nima ali ni ustrezen) ter da bodo s posredovanjem pozitivnih izkušenj prispevali k pridobivanju novih odjemalcev (Hutt & Speh, 2007, str. 108).

Bly (1993, str. 208) opozarja na dejstvo, da kljub temu, da se podjetje trudi doseči/preseči pričakovanja odjemalcev, cilj, zadovoljen odjemalec, ni vedno dosežen, saj podjetje ne more v celoti vplivati na njegovo subjektivno vrednotenje ter na zunanje okoliščine, ki vplivajo na to presojo. Avtor (Bly, 1993, str. 208–231) zato ugotavlja, da je:

- zgodnje zaznavanje nezadovoljstva nujno: podjetja naj hitro in učinkovito odgovorijo na odjemalčeve pritožbe, pa le-te ne bodo imele škodljivega vpliva na delovanje in ugled podjetja, nezadovoljen odjemalec namreč ne sme ostati nezadovoljen, saj bo svojo negativno izkušnjo delil z devetimi ali desetimi ljudmi, če pa se pritožbe rešijo primerno in v razumnem času, bo o tem poročal le petim osebam; poleg tega nezadovoljni odjemalec potrebuje v povprečju 12 pozitivnih izkušenj, da pozabi na samo eno slabo (Bateson & Hoffman, 1995, str. 311),
- nezadovoljen odjemalec širi slab glas o podjetju (ponavadi ne namenoma, ampak to za podjetje ni pomembno),
- podjetja naj dajejo obljube, ki jih lahko izpolnijo brez izgovorov, saj odjemalci želijo imeti zanesljive dobavitelje; v primeru, ko na določene dejavnike podjetje res ne more vplivati (npr. ladja med transportom zgori), je potrebno kupcu predstaviti vzrok neizpolnjene obljube,
- avtor nazadnje navaja še nekaj razlogov, zakaj so odjemalci nezadovoljni: neprimerna kakovost; storitev ne doseže pričakovanega; napaka; neprofesionalnost; neupoštevanje rokov; višji račun kot pričakovano; napačen izdelek/storitev; več ugodnosti; nesporazum; pri vseh teh razlogih ni pomembno dokazovanje kdo ima prav in kdo ne, ampak pozitiven in predvsem hiter odziv zaposlenih.

Podjetja dostikrat ne vedo, da so odjemalci nezadovoljni, saj se le-ti sploh ne pritožijo. Carr (1990, str. 21) navaja več razlogov, zakaj odjemalci ne izrazijo svojega nezadovoljstva, in sicer:

- odjemalec meni, da za podjetje ni pomemben, zato je vseeno, ali se pritoži ali ne,
- postopki pritoževanja so zapleteni ali jih sploh ni (zapleteni obrazci, neodzivni zaposleni, zadolženi za sprejemanje pritožb),
- odjemalec meni, da ni njegova dolžnost pomagati podjetju pri odpravljanju vzrokov nezadovoljstva in izboljševanju delovanja,

- po mnenju odjemalca podjetje ne zasluži, da bi bilo seznanjeno z njegovim nezadovoljstvom.

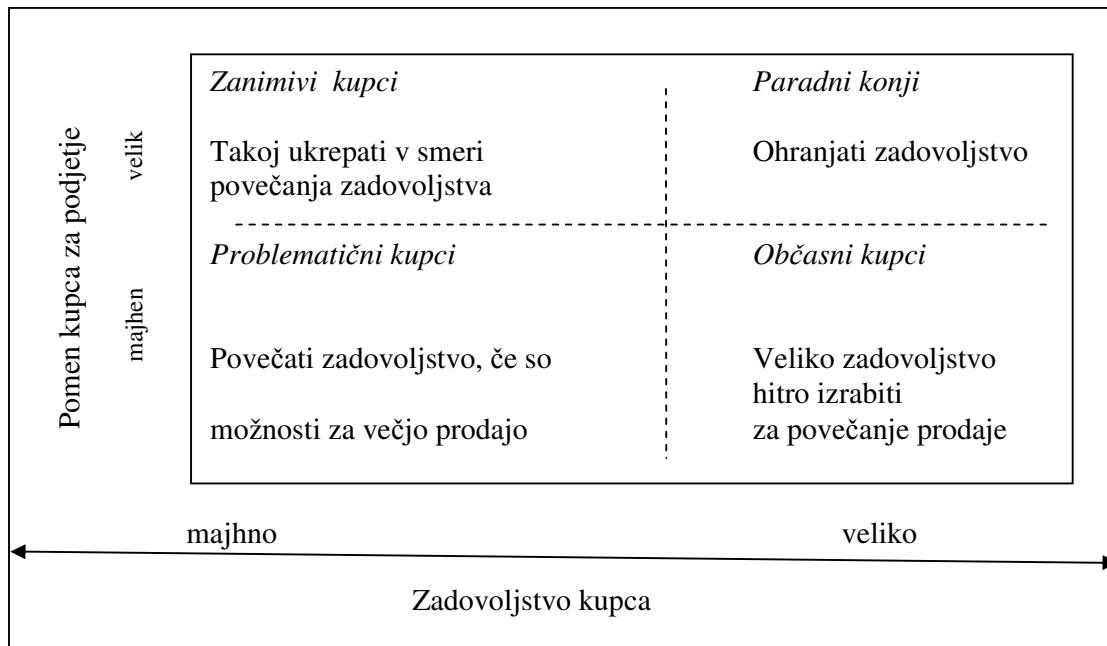
Kljub temu da je za podjetje vsak odjemalec pomemben in se je za vsakega potrebno boriti, je za podjetje ključnega pomena, da vzpostavi primerne odnose s strateško pomembnimi odjemalci saj le-to prinaša določene prednosti, kot so (Rojšek, 2002, str. 6):

- razpršitev tveganja in manjša ranljivost; predvsem pri sezonskem cikličnem značaju povpraševanja lahko nastopijo težave, ki se jim ponudnik storitev oziroma izdelka lahko izogne s pomočjo povezav s skrbno izbranimi odjemalci,
- ohranjanje odjemalcev; podjetje bo lažje obdržalo svoje odjemalce, če ima z njimi trdne odnose, saj bodo kljub prepričevanju konkurentov, da so njihove rešitve boljše, ostali zvesti prvotnemu ponudniku,
- nadzor nad konkurenti; sprotno kontaktiranje odjemalcev (biti blizu) pomeni biti boljši in sposobnejši kot konkurentje,
- razvoj novih storitev/izdelkov; pri oblikovanju, razvoju in izvajanju novih rešitev delita odjemalec in ponudnik znanje in stroške, ki so s tem povezani,
- povečanje dodane vrednosti za odjemalce; ponudnik izdelkov si mora stalno prizadevati, da ponuja rešitve, ki za odjemalca prinašajo dodano vrednost, odjemalec bo cenil prizadevanje ponudnika, zato bo pripravljen plačati več, hitreje,
- izogibanje nepomembnim aktivnostim; podjetje naj ne bi porabilo preveč časa za reševanje problemov pri odjemalcih brez opaznih tržnih učinkov, lahko strnemo, da ima ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci vedno prednost ter da to pomeni korak naprej v smislu konkurenčne sposobnosti.

Zaradi zgoraj navedenega je potrebno odjemalce segmentirati in se odločiti, kateremu izmed njih bo namenjena večja pozornost.

Na Sliki 6 (str. 23) je prikazana povezava med pomenom (privlačnostjo) kupca za podjetje in njegovo stopnjo zadovoljstva. Ko govorimo o stopnji zadovoljstva, gre v resnici za presojanje podjetja s strani kupca, saj z raziskavami, s katerimi merimo zadovoljstvo kupcev, v bistvu ugotavljamo, kateri dejavniki so za kupce pomembni, in kako so z njimi zadovoljni, torej ugotavljamo dobaviteljev konkurenčni položaj v očeh kupca oziroma dobaviteljevo privlačnost za kupca.

Slika 6: Prikaz zadovoljstva kupca glede na njihov pomen



Vir: I. Rojšek, *Zadovoljstvo porabnikov - kako ga razumemo in merimo*, 2002, str. 22.

Na podlagi tovrstne presoje lahko kupce razvrstimo v štiri skupine, ki določajo strategijo ravnanja (McDonald & Rogers, 1998, str. 67):

- *zvezde (ključni kupci)*: primerna je strategija razvoja, saj so to za podjetje zelo privlačni kupci (paradni konji), pri katerih lahko podjetje še izboljša svoj konkurenčni položaj ter poveča prodajo; lahko pa uporabimo tudi strategijo obrambe, kadar gre za kupce, pri katerih je podjetje že pridobilo položaj partnerja, saj je potrebno tovrstne kupce zadržati,
- *zanimivi kupci*: podjetje mora ugotoviti, kako položaj izboljšati, saj so ti kupci zanj pomembni, lahko uporabi strategijo razvoja in s tem premakne kupce med zvezde, v primeru, da so stroški vlaganja v razvoj previsoki, pa je smiselno razmišljati o umiku,
- *molzne krave*: gre za občasne kupce, ki za podjetje sicer niso zelo privlačni, vendar pa so donosni, zato je zanje primerna strategija vzdrževanja, prekomerno pa podjetje svojih sredstev v razvoj teh kupcev zaradi majhnega pomena ne bo vlagalo,
- *problematični kupci*: to so kupci, ki s podjetjem niso zadovoljni, hkrati pa za podjetje niso posebej privlačni, uporabni sta strategiji žetve, kar pomeni, da podjetje vanje ne vlaga, sprejema pa naročila, dokler je poslovanje še dobičkonosno ter strategija umika (ko poslovanje prinaša izgubo).

Zadovoljstvo pa lahko analiziramo tudi z vidika posameznega kupca, pri čemer ugotavljamo razmerje med obsegom zadovoljstva kupca in sorazmernim pomenom posameznih sestavin ponudbe za kupca in s tem ugotovimo, na kakšen način je potrebno oblikovati novo ponudbo oziroma prilagoditi obstoječo. S pomočjo tovrstne analize torej ugotavljamo pomanjkljivosti

propadlih oziroma neuspešnih ponudb. V takih primerih imamo štiri možnosti (Rojšek, 2002, str. 23):

- v primeru majhnega zadovoljstva kupca in majhnega pomena sestavine ponudbe zanj bomo ugotovili še *sprejemljivo slabost*, ki jo lahko dopuščamo, dokler to ne postane nevarno,
- v primeru velikega zadovoljstva kupca in velikega pomena sestavine ponudbe za kupca govorimo o *strateški prednosti*, v takem primeru je potrebno prednost ohranjati in jo še povečevati,
- ko je zadovoljstvo kupca majhno in vrednost sestavine ponudbe za kupca velika, ugotovimo *strateško slabost*, potrebno je takojšnje ukrepanje,
- v primeru majhne vrednosti sestavine ponudbe za kupca in njegovega velikega zadovoljstva pa govorimo o *nepomembni prednosti*, ki ni vredna dodatnega truda, saj je zaradi majhne vrednosti ne moremo ustrezno izkoristiti.

Po mnenju Hutt in Speh (2007, str. 107) na zadovoljstvo odjemalcev na medorganizacijskih trgih vplivajo predvsem:

- odzivnost dobavitelja pri zadovoljevanju odjemalčevih potreb,
- kakovost izdelka,
- širok asortiment izdelkov,
- zanesljiva dobava,
- usposobljeno osebje.

Stauss in Neuhaus (1997, str. 236–249) pa po drugi strani ugotavljata, da zadovoljstvo na strani odjemalcev ne vodi nujno v njihovo zvestobo, saj empirične študije kažejo, kot sta ugotovila tudi že Giese in Cote (2000, str. 1), da tudi zadovoljni odjemalci zapuščajo svoje dobavitelje, kar pomeni, da zadovoljstvo ni edini dejavnik zvestobe in lojalnosti. Poleg tega pa je zvestobo kot eno izmed človekovih čustev in pripadnost neki ideji, človeku in tudi predmetu (v našem primeru izdelku) (Damjan & Možina, 1999, str. 144) zelo težko izmeriti.

Merimo jo lahko na več različnih načinov, med katerimi naj omenimo za nas najbolj pomembno izraženo namero odjemalca o ponovnem nakupu oziroma sodelovanju s podjetjem (Johnson & Gustaffson, 2000, str. 51).

Napisano lahko delno razložimo s pomanjkljivostmi mehanizmov za merjenje zadovoljstva, saj le-ti namreč predpostavljajo, da imajo odjemalci, ki izražajo isto stopnjo zadovoljstva, kvalitativno enake izkušnje, zaznave ter sledijo istim ciljem. Avtorja (Giese & Cote, 2000, str. 28) navajata, da imata zadovoljstvo in nezadovoljstvo poleg izkušenj, zaznav ter ciljev tudi dimenzijo kakovosti, ki pa je obstoječi modeli ne upoštevajo, zato sta na podlagi dinamičnega modela zadovoljstva z delom (angl. *job satisfaction*) razvila kvalitativni model zadovoljstva, ki temelji na sledeči predpostavki:

Zadovoljstvo je zaznana potrditev pričakovanj in je neposredno povezano z občutji, pričakovanji glede prihodnjega delovanja dobavitelja in osebno naravnostjo v smislu pripravljenosti nadaljevati odnos z obstoječim dobaviteljem.

V nadaljevanju zato na podlagi različnih kombinacij elementov zadovoljstva (občutij, pričakovanj in vedenjske naravnosti) predlagata pet tipov zadovoljstva, in sicer (Giese & Cote, 2000, str. 21):

- zahtevno zadovoljstvo (angl. *demanding customer satisfaction*),
- stabilno zadovoljstvo (angl. *stable satisfaction*),
- ravnodušno zadovoljstvo (angl. *resigned satisfaction*),
- stabilno nezadovoljstvo (angl. *stable dissatisfaction*),
- zahtevno nezadovoljstvo (angl. *demanding dissatisfaction*).

V zvezi s povezavo zadovoljstvo – zvestoba menita, da je potrebno upoštevati tudi nivo zadovoljstva, saj je jasno, da bodo popolnoma zadovoljni odjemalci bolj zvesti kot samo zadovoljni.

Z ugotovitvijo, da je odziv odjemalcev odvisen od nivoja oziroma stopnje zadovoljstva, se strinjata tudi Jones in Sasser (1995, str. 96–97) po mnenju katerih so odjemalci lahko:

- zvesti: popolnoma zadovoljni in zvesti podjetju; znotraj lojalnih odjemalcev so posamezniki imenovani apostoli, katerih pričakovanja so v veliki meri presežena in so tako zadovoljni, da svoje izkušnje delijo z drugimi,
- razočarani: vključuje nezadovoljne in neopredeljene, večino teh je možno s primernimi ukrepi spreobrniti k zadovoljnim kupcem; najnevarnejši izmed teh so t. i. teroristi, ki zaradi svoje slabe izkušnje širijo slab glas o podjetju (ponavadi so bolj učinkoviti kot apostoli),
- podkupljivci/plačanci: zadovoljni vendar nezvesti, ponavadi je potrebno vložiti veliko sredstev in truda v odnos z njimi, kljub temu pa zamenjajo dobavitelja še preden bi lahko postali dobičkonosni za podjetje,
- talci/žrtve: srednje zadovoljni odjemalci, ki pa zaradi omejene izbire na trgu (npr. zaradi monopolnega položaja podjetja), ostajajo zvesti podjetju, kljub temu pa predstavljajo precejšen strošek za podjetje, saj se velikokrat pritožujejo in zahtevajo posebne storitve.

Na zadovoljstvo vseh odjemalcev po njunem mnenju (Jones & Sasser, 1995, str. 90) vplivajo štirje dejavniki, in sicer:

- sam proizvod ali storitev,
- podporne storitve,
- sistem pritožb,
- poprodajne storitve.

2.2 AKTUALNE TEORIJE ZADOVOLJSTVA

Med pomembnejšimi teorijami zadovoljstva naj omenim teorijo zaznanega delovanja, teorijo nepotrditve pričakovanj, teorijo pravičnosti, teorije motivacije, teorijo emocij, teorijo folklore, teorijo kognitivne disonance ter teorijo atribucije.

Teorija zaznanega delovanja (angl. *performance theory*): zadovoljstvo je neposreden odraz delovanja izdelka ali njegovih značilnosti, ki pa se lahko razlikujejo po pomenu in izraženosti. Pri tej teoriji gre za opazovanje zadovoljstva kot reakcije na objektivne, zunanje dražljaje, na podlagi spoznanj pa skuša ugotoviti zakonitosti in vzorce stabilnih povezav med obojim. Teorija ima določene pomanjkljivosti, saj ne pojasni, zakaj so posamezne značilnosti izdelka pomembne za zadovoljstvo, zanemarja pa tudi pomen pričakovanj. Prednost teorije pa je jasnost, praktičnost in uporabnost, saj zadovoljstvo neposredno povezuje z zunanjimi dražljaji (Bitner, Booms & Tetreault, 1990, str. 71–84).

Teorija nepotrditve pričakovanj: temelji na predpostavki, da imajo odjemalci pred nakupom oblikovana pričakovanja o delovanju izdelka, po nakupu pa pričakovanja primerjajo z njegovim zaznanim delovanjem. Rezultat je lahko pozitivna potrditev (zaznava presega pričakovanja), nepotrditev (pričakovanja so nad zaznanim) ali preprosta potrditev (zaznava ustreza pričakovanjem) (Brookes, 1995, str. 10). Eden od ključnih elementov teorije so pričakovanja, ki predstavljajo nek primerjalni standard ter so osnova za presojo, poleg tega pa usmerjajo odjemalce k pomembnim elementom ponudbe.

Pričakovanja si ponudniki ustvarijo na podlagi predhodnih izkušenj, zunanjih vplivov (oglaševanje, cena, ugled, blagovne znamke) in osebnih dejavnikov. Kot pomanjkljivost teorije se navaja nepojasnenost dvojne vloge pričakovanj (pričakovanje kot primerjalni standard ter pričakovanje kot neposredni vpliv na zadovoljstvo) zato Oliver (1997, str. 120) v teorijo vključuje koncept subjektivne nepotrditve.

Teorija pravičnosti temelji na pravičnosti kot najpomembnejšemu dejavniku zadovoljstva. Po tej teoriji je zadovoljstvo posledica zaznane enakosti v menjavi med ponudnikom in odjemalcem, na samo zadovoljstvo pa vplivajo različni vidiki te menjave: razporeditev rezultatov menjave (distributivna pravičnost), značilnosti postopkov menjave (proceduralna pravičnost) in značilnost odnosov (interakcijska pravičnost). Ključni elementi presoje pravičnosti, ki vplivajo na zadovoljstvo, pa so: primerjava z drugimi porabniki; odkrite in nepristranske informacije ter dejavniki, kot so: pomanjkanje znanj, alternativ, odsotnost ponujenega nadomestila za povzročeno škodo (Seiders & Berry, 1998, str. 10).

Teorije motivacije: zadovoljstvo je rezultat ciljno usmerjenega vedenja ter ponovne vzpostavitev porušenega ravnovesja oziroma zadovoljitve nezadovoljenih potreb. Zadovoljstvo je potemtakem rezultat nadomestitve primanjkljaja in odstranitve neprijetnih dražljajev (napetosti, bolečine) in se pojmuje kot olajšanje. Izmed motivacijskih teorij naj

omenimo psihoanalitične teorije, homeostatične motivacijske teorije, teorije aktivacije, hedonistično teorijo, humanistične teorije motivacije ter Herzbergovo dvofaktorsko teorijo.

Teorije čustev (Oliver, 1997, str. 300–319) temeljijo na predpostavki, da je zadovoljstvo samo po sebi čustvo, torej se koncepta čustev in zadovoljstva vsebinsko prekrivata. Koncept čustev je težko predstavljen in razumljiv, saj gre pri čustvih za spontan, subjektiven ter celosten odziv na zunanje dražljaje, bistvo tega odziva pa je čutenje, doživljanje v nasprotju s kognicijo – zaznavanjem, razumevanjem, racionalnostjo. Čustva so lahko pozitivna ali negativna, vedno pa vsebujejo fiziološke elemente in vedenjske predispozicije. Čustva praviloma nastopajo skupaj z motivacijo in zaznavanjem (kognicijo), zato so le del človeškega odzivanja. Na podlagi različnih modelov lahko izpostavimo tri dimenzije čustev, in sicer:

- intenzivnost vzbujenja (visoko–nizko),
- hedonski ton (prijetnost–neprijetnost),
- čas (trajanje reakcije).

Zadovoljstvo pa kot že zgoraj omenjeno poleg čustvene vsebuje tudi zaznavno komponento, zato se lahko izrazi v številnih pojavnih oblikah, kot so sprijaznjenost, razočaranje, navdušenje, všečnost, veselje ter še mnoge druge.

Teorija folklore pojasnjuje zadovoljstvo kot potezo nacionalnega značaja, saj je za pripadnike določene nacije značilno večje ali manjše življenjsko zadovoljstvo. Empirični model za preverbo omenjene teorije je kombiniran model, ki združuje teoriji nepotrditve pričakovanj ter zaznanega delovanja (Saris, Veenhoven, Scherpenzeel & Bunting, 1996, str. 285).

Teorija kognitivne disonance temelji na predpostavki, da ljudje težijo h kognitivni konsistentnosti, ki se nanaša na skladnost med stališči in vedenjem pa tudi na skladnost v odločanju med različnimi alternativami. Neskladja med omenjenimi elementi povzročajo kognitivno disonanco tj. neprijetno psihološko stanje, ki ga posameznik skuša zmanjšati – gre za zmanjševanje razkoraka med pričakovanji in zaznanim delovanjem – torej za povečevanje zadovoljstva (Brookes, 1995, str. 11).

Teorija atribucije (Oliver, 1997, str. 266): posamezniki razmišljajo racionalno, zato razvijajo logične teorije glede povezanosti pojavov, ki jih želijo razumeti. Teorija razlaga nakupno odločanje v smislu pristranskega iskanja razlogov za njegovo uspešnost. Odjemalci neuspešne izkušnje interpretirajo drugače kot prijetne, vedenje odjemalcev pa je odvisno od razumevanja uspešnih izkušenj.

2.3 MERJENJE ZADOVOLJSTVA

Merjenju zadovoljstva se v zadnjem času daje vse večji poudarek, saj le tisto podjetje, ki ve, kako zadovoljni so njegovi odjemalci, lahko izboljša svoje poslovanje in s tem poveča dobiček. Izdelek sam po sebi že dolgo ni več vir konkurenčne prednosti, zato je pomemben poudarek potrebno dajati prav zadovoljstvu, ki vpliva na poslovno uspešnost preko neposrednih koristi, ki jih prinaša zadovoljstvo (Metodologija za stalno spremljanje zadovoljstva turistov, 2007, str. 7):

- večji obseg porabe,
- višja raven zvestobe,
- pripravljenost plačati več ob manjši občutljivosti na dvig cen,
- višja pričakovanja in večja tolerantnost do napak,
- manjša občutljivost za prizadevanje konkurentov,
- nižji stroški pridobivanja novih odjemalcev (v primerjavi z ohranjanjem obstoječih),
- dolgoročno nižji stroški poslovanj z zvestimi odjemalci,
- večji ugled podjetja ter
- višja pripravljenost priporočiti podjetje ostalim odjemalcem.

Spremljanje in merjenje zadovoljstva odjemalcev ima dvojno vlogo, in sicer (Metodologija za stalno spremljanje zadovoljstva turistov, 2007, str. 4):

- informativno: pridobljene informacije nam pomagajo razumeti, v kolikšni meri podjetje zadovoljuje potrebe odjemalcev in kje se pojavljajo potrebe po izboljšavah ter
- komunikacijsko: merjenje zadovoljstva s strani podjetja sporoča odjemalcem, da podjetje resnično zanima mnenje in zadovoljstvo odjemalcev.

Vavra (1992, str. 145) meni, da je merjenje zadovoljstva pomembno iz večih razlogov, in sicer:

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

Kotler (2004, str. 64) med orodja za spremljanje in merjenje zadovoljstva odjemalcev prišteva:

- sistem pritožb in predlogov: podjetje, ki je osredotočeno na odjemalce mora poskrbeti, da odjemalci brez težav izražajo predloge in pritožbe,
- ankete o zadovoljstvu odjemalcev: po raziskavah se le pet odstotkov odjemalcev pritoži, kljub temu da so v povprečju nezadovoljni z vsakim četrtem nakupom, zato uspešna podjetja neposredno merijo zadovoljstvo z izvajanjem periodičnih anket,

- namišljeno nakupovanje: podjetja najamejo ljudi, ki nakupujejo v podjetju in njegovi konkurenci in nato poročajo o prednostih in slabostih nakupa pri obeh,
- analiza izgubljenih odjemalcev: podjetja bi morala spremljati odstotek izgubljenih odjemalcev in vsakega izmed tistih, ki odide, vprašati o razlogih za odhod.

Pri ugotavljanju in merjenju zadovoljstva gre za primerjavo med pričakovanji o lastnostih izdelka in zaznavo delovanja oziroma lastnosti izdelka: razlika med njima se imenuje vrzel. Analiza, ki preučuje tržne vrzeli, omogoča, da podjetje ugotovi, na katerih delih trga ponudba izdelka ni zadovoljiva (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990, str. 36).

Vrzeli se lahko pojavijo med pričakovanji odjemalca ter zaznanim delovanjem izdelka; med dejansko kakovostjo ter specificirano kakovostjo; med pričakovanji odjemalca ter zaznavo odjemalčevih pričakovanj s strani dobavitelja; med dejansko kakovostjo in zunanjim komuniciranjem ter pričakovanji odjemalca o izdelku in specificirano kakovostjo. Naloga podjetja je, da s pomočjo trženja na podlagi odnosov z odjemalci, določi vrzeli in jih poskuša preseči.

Tabela 3: Model petih vrzeli

Ena stran	Druga stran	Dejavniki
1. Pričakovanja odjemalca o izdelku - specifikacija zahtev	Zaznava managementa o pričakovanjih odjemalca o koristih izdelka	Materialni dokazi o storitvah, odzivnost osebja, reference, specifikacije, empatija, zaupanje v osebje, zanesljivost
2. Pričakovanja odjemalca o izdelku	Specificirana kakovost izdelka	Razlika med pričakovanji managementa in pričakovanji odjemalca
3. Specificirana kakovost izdelka	Dejanska kakovost izdelka	Občutna razlika med izdelkom, ki ga podjetje lahko izdela in ki ga mora izdelati zaradi sankcij
4. Dejanska kakovost	Kakovost izdelka, kot jo opisuje tržno komuniciranje	Odjemalci, občutljivi na razlike, ki jih primerjajo tudi z nivojem cen
5. Pričakovanje odjemalca o izdelku in o koristih	Zaznava odjemalca o prejetem izdelku in o koristih	Zaznave odjemalca odvisne od obnašanja osebja dobavitelja zdaleka

Vir: V. A. Zeithaml, A. Parasurman & L. L. Berry, Delivering Quality Service, 1990, str. 37.

Fečikova (2004, str. 62-63) med metode merjenja zadovoljstva prišteva:

- indikator stopnje zadovoljstva,
- metodologijo merjenja zadovoljstva odjemalcev z indeksi zadovoljstva (angl. *customer satisfaction index: CSI*), s katerim merijo zaznano zadovoljstvo odjemalcev s podjetji, panogami, sektorji gospodarstva in gospodarstvom države kot celote (npr. ameriški indeks zadovoljstva ACSI in evropski indeks zadovoljstva ECSI).

Med slabosti metod merjenja zadovoljstva pa prišteva analitične slabosti (splošne slabosti metod, sistemov, procedur), vedenjske (težave z motivacijo, vedenjem, zaznavanjem) ter organizacijske slabosti (težave s pretokom informacij, organizacijsko strukturo, korporacijsko kulturo in vodstvom) (Fečikova, 2004, str. 57).

Po mnenju Petersona in Wilsona (1992, str. 68) se pri merjenju zadovoljstva pojavljajo naslednje slabosti:

- metoda zbiranja podatkov: osebne ankete za 10–12 % izboljšajo stopnjo zadovoljstva v primerjavi z izraženim zadovoljstvom izmerjenim z vprašalniki poslanimi po navadni ali elektronski pošti,
- oblikovanje vprašanj: pozitivno oblikovana vprašanja (Kako zadovoljni ste?) v primerjavi z negativno oblikovanimi (Kako nezadovoljni ste?) zvišujejo izraženo stopnjo zadovoljstva,
- vrstni red vprašanj,
- časovni okvir: takoj po nakupu je zadovoljstvo/nezadovoljstvo veliko bolj intenzivno kot po določenem času.

Schellhase, Hardock in Ohlwein (2000, str. 108–109) ugotavljajo, da mora biti koncept merjenja zadovoljstva definiran na treh ravneh, in sicer:

- objektivni (postopki usmerjeni na rezultate: prodaja, tržni delež, število reklamacij) vs. subjektivni pristop (z uporabo implicitne metode ugotoviti zadovoljstvo odjemalcev),
- makro (zadovoljstvo s celotnim gospodarskim sistemom ali z določeno panogo) vs. mikro raven (zadovoljstvo z določenim dobaviteljem, izdelkom oziroma značilnostmi izdelka),
- statični (ugotavljanje zadovoljstva v določenem trenutku) vs. dinamični pristop (kontinuirano spremljanje zadovoljstva).

V pričujočem primeru bom predstavila merjenje zadovoljstva na mikro ravni, saj gre za ugotavljanje zadovoljstva z delovanjem konkretnega podjetja, z uporabo subjektivnega pristopa (na podlagi rezultatov poslanega vprašalnika). Ker gre za prvi tovrstni projekt (zadovoljstvo ter posledično uspešnost podjetja se je do sedaj merila zgolj z ekonomskimi kazalci: kot npr. EBIT – angl. *earnings before interest and taxes*) gre torej za statični pristop s težnjo, da se le-ta razvije v dinamičnega.

V pričujoči nalogi bom uporabljala tradicionalni pristop k merjenju zadovoljstva, saj je, kot navaja Kolar (2003, str. 70), namen tovrstnega merjenja spremljanje zadovoljstva v času (dinamično), primerjava s konkurenti (zadovoljstvo kot vir konkurenčne prednosti), napovedovanje prodaje, izboljševanje ponudbe, vzpostavitev dodatnega merila uspešnosti.

Dejstvo je, da gre pri ocenjevanju izdelka in njegovih lastnosti ter podjetja nasploh za neko primerjavo med podjetjem in konkurenti, saj kot že omenjeno, veliki industrijski distributerji nikoli niso odvisni samo od enega dobavitelja, saj imajo v primeru, da eden izmed

dobaviteljev zaide v težave, na voljo drugega in se tako izogneju tveganju, da bi ostali brez izdelka, posledično pa bi lahko izgubili svoje kupce.

Z uporabo tradicionalnega pristopa bom zato poskušala na podlagi pridobljenih rezultatov izboljšati ponudbo podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o. (v primeru, da se izkaže, da izdelčni program ni zadosti obsežen ali da izdelki niso na zalogi pa bi morali biti, da kakovost in/ali cena nista ustrezna ipd.) ter tako povečati zadovoljstvo odjemalcev.

Zadovoljstvo, merjeno z raziskavo med odjemalci podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o., lahko na osnovi napisanega opredelim kot:

odjemalčevo celostno oceno lastnosti in delovanja izdelka našega podjetja, ki izhaja iz izkušenj z izdelkom. Na izraženo zadovoljstvo vplivajo pričakovanja, ki jih odjemalci oblikujejo na podlagi sprejetih standardov kakovosti, ob- in poprodajnih storitev ter primerjave s konkurenti.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje za proizvodnjo gumenih tehničnih izdelkov Goodyear Engineered Products (GEPE) kot predhodnik podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o. je začelo delovati januarja 1998. Nastalo je mesec prej (decembra 1997) skupaj s podjetjem za izdelavo pnevmatik Sava Tires, in sicer kot rezultat pogodbe o skupnih vlaganjih (angl. *joint venture*) med multinacionalko Goodyear Tire & Rubber Company (75 % delež) in podjetjem Sava d.d. (25 % delež).

Konec novembra 2001 je Goodyear Tire & Rubber Company odkupil Savin kapitalski delež v družbi Goodyear Engineered Products Europe Joint Venture Holding in tako postal 100 % lastnik podjetja GEPE. Marca 2007 je ameriški koncern Goodyear Tire & Rubber Company podpisal pogodbo o nameri prodaje divizije GEPE amerškemu zasebnemu investicijskemu skladu (angl. *private equity firm*) The Carlyle Group s sedežem v Washingtonu. S 1. 10. 2007 se je zato podjetje GEPE preimenovalo v Veyance Technologies Europe d. o. o., družbo za proizvodnjo gumenih tehničnih izdelkov, ki proizvaja in trži visoko kakovostne klinaste in zobate jermene za avtomobilsko industrijo in strojegradnjo (industrijski pogonski elementi), zračne vzmeti za tovornjake in avtobuse, cevi za avtomobilske klimatske naprave in cevi za industrijsko uporabo ter transportne trakove (Veyance Technologies Europe, Predstavitev podjetja, 2008, str. 3).

Sedež delovanja za Evropo, Bližnji Vzhod in Afriko se nahaja v Kranju, kjer poteka tudi del proizvodnje (del industrijskih jermen, avtomobilskih jermen, cevi in vzmeti). Proizvodni obrati so še v francoskem Montluconu, kjer proizvajajo zračne vzmeti, in v češki Ostravi, kjer

izdelujejo industrijske cevi. Poleg manjšega skladišča v Kranju je distribucijski center lociran v Chasetownu, Anglija.

V želji po čim boljšem zadovoljevanju potreb odjemalcev in zagotavljanju vodenja sistema kakovosti je podjetje pridobilo certifikat kakovosti ISO 9001:2000, značilnosti katerega smo navedli že v uvodu poglavja o zadovoljstvu odjemalcev. Pridobitev certifikata kakovosti za podjetje je pomembno, saj z upoštevanjem splošno sprejetih standardov podjetje zagotavlja, da je nivo storitev in izdelkov na najvišji ravni, to pa omogoča zadovoljevanje vedno višjih zahtev odjemalcev za enako ceno (Faganel & Piskar, 2007, str. 137).

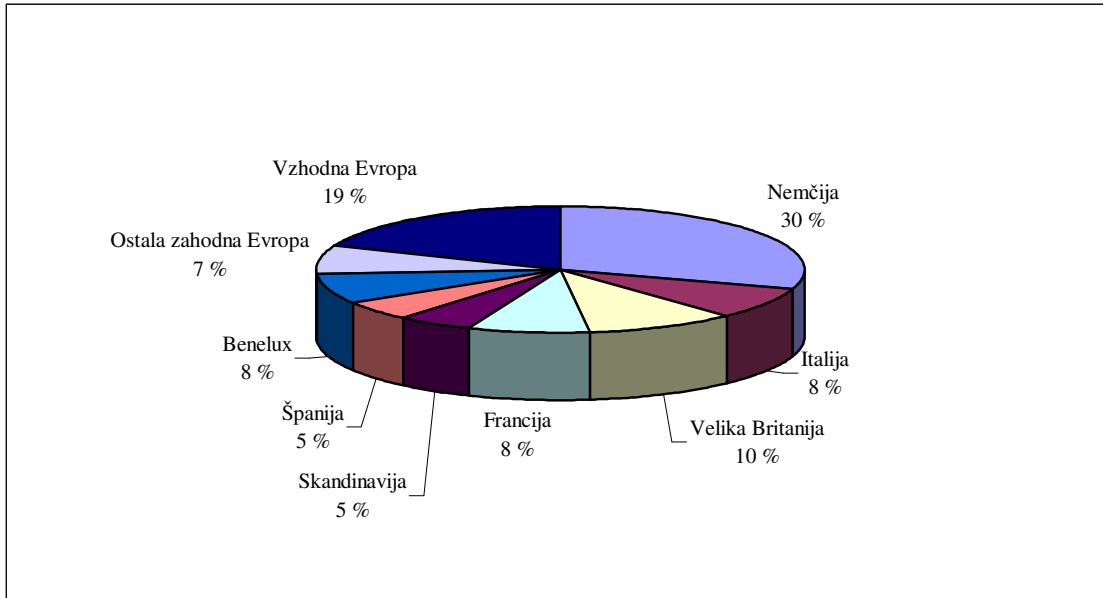
V nadaljevanju bom predstavila evropski trg industrijskih pogonskih elementov v letu 2007 razdeljen po glavnih državah, nato pregled tržnega deleža glavnih konkurentov in podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o. na tem trgu v istem letu. Sledi analiza prodaje podjetja po državah na evropskem trgu v letu 2007 ter analiza slabosti, prednosti, priložnosti in groženj.

3.1 PREGLED TRGA INDUSTRIJSKIH POGONSKIH ELEMENTOV Z ANALIZO ODJEMALCEV IN KONKURENČNIH PONUDNIKOV

Prodaja na evropskem trgu industrijskih pogonskih elementov je po oceni za leto 2007 znašala 550 mio USD, pri čemer večji del odpade na Zahodno Evropo (81 %). Ocena velikosti trga in razdelitve po državah za leto 2007 temelji na internih podatkih, študiji Frost in Sullivan: European Belt and Chain Drive Components Markets iz leta 1998 z upoštevanjem trenda (rasti, novih ponudnikov), predstavitve konkurenčnega podjetja Gates za leto 2007 ter pogovora z našim največjim odjemalcem v Nemčiji, ki na trgu pogonskih elementov deluje že 20 let.

Iz Slike 7 (str. 33) je razvidno, da se največ (30 %) prodaje ustvari v Nemčiji (zaradi močne industrije in velikosti gospodarstva nasploh), sledi ji angleški trg z 10 %, nato pa Francija in Italija (8 %), Španija in Skandinavija (5 %).

Slika 7: Pregled trga industrijskih pogonskih elementov po državah na evropskem trgu v letu 2007



Vir: Interni podatki podjetja, 2008.

3.1.1 Pregled glavnih ponudnikov industrijskih pogonskih elementov na evropskem trgu v letu 2007

Pregled konkurence za leto 2007 pokaže, da so v Evropi trije glavni igralci na področju industrijskih pogonskih elementov, ki si delijo več kot polovico trga, in sicer:

- podjetje Conti, s sedežem v Nemčiji in tržnim deležem 18 %,
- podjetje Optibelt, s sedežem v Nemčiji ter tržnim deležem 24 % ter
- ameriško podjetje Gates, ki ima v Evropi tržni delež 20 %.

Z 10 % tržnim deležem sledi špansko podjetje Megadyne. Pod ponudnikom ostalo (glej Sliko 8 na str. 34) z 10,3 % deležem mislimo nizkocenovne proizvajalce in ponudnike iz Azije.

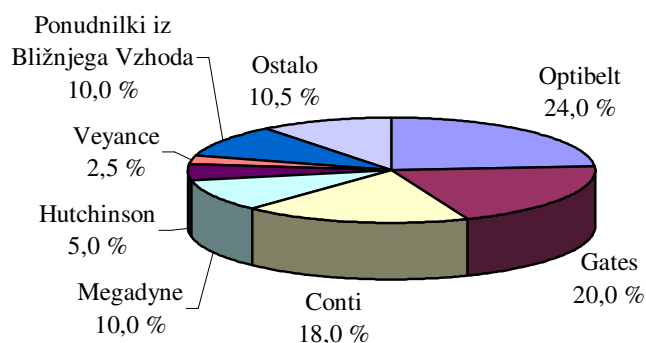
Vsi od navedenih glavnih igralcev na trgu imajo dobro razvito mrežo tržnih poti z večimi lokalnimi skladišči in z močno lokalno prisotnostjo (predvsem Conti v Nemčiji in Megadyne v Španiji ter Italiji), poleg tega pa imajo tudi že svoje tovarne pogonskih elementov v Aziji (kar je ena izmed pomanjkljivosti našega podjetja).

K velikemu deležu prodaje konkurenčnih podjetij pripomore tudi zagotavljanje bolj kakovostnih storitev v primerjavi z našim podjetjem (več oglaševanja; informiranje odjemalcev v obliki periodičnih obvestil (anlg. *newsletter*) (Conti); prisotnost na večini sejmov (Conti, Gates, Megadyne); zelo dobra spletna stran (Gates in Conti) z možnostjo uporabe spletnih katalogov ter konkurenčnimi cenami (Megadyne).

Kot v vseh dejavnostih tudi na področju pogonskih elementov na trg prihajajo številni ponudniki iz Azije, ki konkurirajo z izdelki nižjega kakovostnega razreda in posledično nižjo ceno.

Tržni delež podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o. v Evropi v letu 2007 je po ocenah 2,7 % , kar po vrednosti pomeni 15 mio USD letne prodaje, na ameriškem trgu pa ima Veyance Technologies Inc. 23 % tržni delež in je eden od vodilnih ponudnikov industrijskih pogonskih elementov (zato bi morali še bolj izkoriščati prednosti položaja znotraj globalnega podjetja z uporabo tehničnega znanja iz oddelka R&R v Ameriki, prevzemanjem trženjskih aktivnosti ipd.).

Slika 8: Pregled trga industrijskih pogonskih elementov po najpomembnejših ponudnikih v Evropi v letu 2007



Vir: Interni podatki podjetja, 2008.

3.1.2 Analiza prodaje podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o. za leto 2007

Analiza odjemalcev pokaže, da devet najpomembnejših odjemalcev (od 97 aktivnih – to so odjemalci, ki so v letu 2007 ustvarili prodajo) predstavlja 65 % celotne prodaje in 58 % standardne marže. Prav zaradi dejstva, da ključni del poslovanja predstavlja le majhno število odjemalcev, je še toliko bolj pomembno poslovati z graditvijo trdnih in v obojestransko korist usmerjenih odnosov, saj če podjetje izgubi enega izmed teh devetih odjemalcev, to pomeni izpad od 300 000 USD pa vse do 3 mio USD (največji odjemalec) letne prodaje.

Prodaja industrijskih pogonskih elementov, ki se proizvajajo po celem svetu, je razpršena po celotni Evropi. Delež prodaje Veyance Technologies Europe d. o. o. v posameznih državah za leto 2007 kaže Slika 9 na str. 36 (v Prilogi 1 so podani podatki prodaje za 3 leta, pri čemer je pri primerjavi med leti potrebno upoštevati spreminjanje tečaja dolarja, saj če bi prodajo merili in primerjali v EUR, bi ugotovili, da rasti prodaje dejansko ni).

Kot je razvidno iz Slike 9 (str. 36), podjetje največ prodaje (skoraj 25 %) ustvari na italijanskem trgu, kjer je lociran tudi največji odjemalec, ki najdlje sodeluje s podjetjem.

Sledi britanski trg, kjer znaša delež letne prodaja nekaj čez 10 %, cilj in želja podjetja pa je povečati prodajo na tem trgu predvsem na področju prve vgradnje (angl. *original equipment*) za 15 % (s pomočjo bolj agresivnega prodajnega pristopa podprtega s trženjskimi aktivnostmi). Med ukrepi, ki bi prispevali k povečanju tržnega deleža, predlagam:

- ciljno oglaševanje v specializiranih revijah z visoko naklado, ki pokrivajo področje industrijskih pogonskih elementov in so dostopni največjemu krogu končnih odjemalcev pogonskih elementov,
- zagotavljanje takojšnje tehnične podpore na trgu (pri kupcu): trenutno sta za tehnično pomoč na voljo dva inženirja, ki se nahajata na proizvodni lokaciji v Kranju in pokrivata celotni evropski trg, to pa ne omogoča hitre odzivnosti in prisotnosti na kraju samem (kjer se nahaja pogon, na katerem je nameščen goodyearov jermen),
- večje število prodajnega osebja: za celotni trg je trenutno na voljo le en prodajni predstavnik, medtem ko primerjava s konkurenčnim podjetjem (Optibelt) pokaže, da imajo trg razdeljen na tri dele, in sicer severni, osrednji ter južni in vsakega od teh pokriva po en prodajni predstavnik; takšna organiziranost seveda omogoča hitrejše in učinkovitejše servisiranje odjemalcev,
- vključevanje v lokalne aktivnosti na področju industrijskih pogonskih elementov. Podjetje je na britanskem trgu izgubilo status prvega dobavitelja (angl. *preferred supplier*) pri velikem industrijskem kupcu, kar je pomenilo precejšen izpad dohodka na tem trgu. Da bi nadomestili izpadlo prodajo, smo poiskali več manjših odjemalcev, ki pa jim je potrebno zagotoviti 24 urno dobavo ter seveda možnost vpogleda zalog preko spleta. Prav zaradi nezmožnosti zagotavljanja hitre dobave in spletnega poslovanja je podjetje v lanskem letu na britanskem trgu izgubilo skupino 19 manjših distributerjev, zato ugotavljam, da je zagotavljanje tovrstnih storitev res nujno.

Tretji najpomembnejši trg za podjetje predstavlja Nemčija (9,4 % letne prodaje), kjer imamo dva večja odjemalca, enega z ustvarjeno letno prodajo 610 000 USD ter drugega s prodajo 480 000 USD ter nekaj manjših. Zavedamo se, da je glede na velikost trga (po ocenah za leto 2007 165 mio USD) naša skupna prodaja na tem trgu (1,4 mio USD) zelo majhna, zato vidimo možnost nadaljne rasti prav v Nemčiji. Za povečanje tržnega deleža na nemškem trgu bo potrebno poiskati nove kupce, saj obstoječi po internih analizah nimajo večjega potenciala za rast, kar pomeni bolj ali manj enak tržni delež.

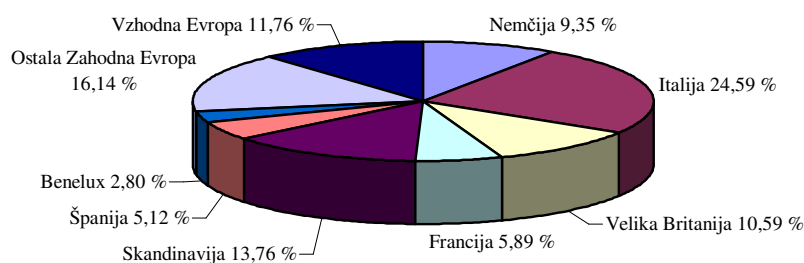
V Skandinaviji je delež prodaje v letu 2007 znašal skoraj 14 %. Trg je stabilen, s skupino distributerjev (Švedska, Finska, Norveška ter Danska) uspešno sodelujemo že vrsto let, predvsem s podjetjem na Švedskem, ki ima med našimi distributerji največji tržni delež v svoji državi, zato predvidevamo, da bo tržni delež na tem področju ostal bolj ali manj na istem nivoju (nekaj možnosti za rast je na Norveškem).

Kot na vseh trgih je tudi v skandinavskih državah potrebno upoštevati določene značilnosti in predvsem dejstvo, da je kakovost na prvem mestu. Stroji, v katere se vgrajujejo naša jermena, so proizvedeni v manjših količinah na visokem kakovostnem nivoju, zato ni tako močnega cenovnega pritiska kot v nekaterih drugih državah. Poudarek na kakovosti je predvsem zaradi vse večjega vdora azijskih ponudnikov pogonskih elementov, ki po mnenju naših odjemalcev na tem trgu nimajo kaj iskati.

Kljub temu da je gospodarstvo Vzhodne Evrope v porastu, delež prodaje (12 %) pogonskih elementov ni ustrezno velik, upošteva se ocenjeno velikost trga Vzhodne Evrope na 105 mio USD za leto 2007. Težava je predvsem v zagotavljanju ustrezne prodajne podpore, pri čemer je potrebno upoštevati kulturne značilnosti posameznih držav, poleg tega pa je zahteva po nižjih cenah na tem področju zelo velika, zato je potrebno stalno prilagajanje z nižjimi stroški (nove proizvodne lokacije, uporaba cenejših materialov) za zagotavljanje konkurenčnosti.

Prav zaradi manjše prisotnosti na vzhodnoevropskem trgu med ukrepi za zagotavljanje večjega zadovoljstva obstoječih odjemalcev ter pridobivanja novih je po mojem mnenju smiselna udeležba na manjših lokalnih sejmiših (Brno, Češka), kamor bi lahko povabili obstoječe in manjše število potencialnih kupcev ter se jim bolj posvetili kot na večjih sejmiših, ki se jih udeležujemo (npr. industrijski sejem v Hannovru vsake dve leti).

Slika 9: Pregled prodaje Veyance Technologies Europe d. o. o. po državah v Evropi v letu 2007



Vir: Interni podatki podjetja, 2008.

3.2 PSPN ANALIZA PODJETJA VEYANCE TECHNOLOGIES EUROPE

Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju PSPN analiza) podjetja je po eni strani notranja analiza podjetja, saj omogoča pregled prednosti in slabosti in pomaga vodstvu podjetja, da ugotovi, v kakšnem položaju se podjetje nahaja v analiziranem trenutku,

po drugi strani pa identificira zunanje priložnosti in nevarnosti, s katerimi se podjetje sooča. David (2001, str. 204–207) opredeljuje ključne pojme PSPN analize:

- prednosti (angl. *strengths*); ki predstavljajo vir, veččino ali drugo primerjalno prednost pred konkurenco in se lahko nahajajo v kadrih, osnovnih sredstvih, organizacijski strukturi podjetja, podjetniški kulturi, finančnih virih, ugledu podjetja, dobrih odnosih z odjemalci na eni strani ter dobavitelji na drugi, proizvodih ali storitvah,
- slabosti (angl. *weaknesses*); to so omejitve podjetja, ki zmanjšujejo njegovo konkurenčno sposobnost in možnost za uspešno poslovanje; lahko se kažejo kot pomanjkanje finančnih virov, spretnosti, sposobnosti vodstva, neprilagodljivi organizacijski strukturi, slabih tržnih prijemih ipd.,
- priložnosti (angl. *opportunities*); omogočajo podjetju, da doseže zastavljene cilje; lahko gre za tržno nišo, bolj napredno tehnologijo, boljše nabavne/prodajne poti, tesnejše odnose z odjemalci, spremembe v zakonodaji ipd.,
- nevarnosti (angl. *threats*); so tisti dogodki v zunanjem okolju, ki ovirajo podjetje pri doseganju zastavljenih ciljev in/ali škodujejo poslovanju podjetja kot npr. vstop novih konkurentov, spremembe zakonodaje, tehnološke spremembe, slabši nabavni pogoji, večja pogajalska moč velikih odjemalcev ipd.

Na podlagi zgoraj omenjenih značilnosti PSPN analize po Davidu (2001, str. 204–207) v nadaljevanju s pomočjo lastne analize predstavljam PSPN analizo podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o.

Prednosti

Kljub prodaji podjetja Goodyear Engineered Products of Europe (GEPE) novemu lastniku in spremembi imena v Veyance Technologies Europe d. o. o. lahko novo podjetje določeno časovno obdobje svoje izdelke trži pod staro **blagovno znamko Goodyear®**, saj je med podjetjem The Carlyle group (ki je kupilo GEPE) ter podjetjem Goodyear Tire & Rubber Company, ki je lastnik te blagovne znamke, podpisana pogodba, ki dovoljuje uporabo imena Goodyear na izdelkih, ki jih ekskluzivno proizvaja in trži družba Veyance Technologies Europe d. o. o. (Veyance Technologies Europe, Predstavitev podjetja, 2008, str. 3). To je ena izmed konkurenčnih prednosti podjetja, saj je ime Goodyear dobro poznano (tudi zaradi proizvodnje pnevmatik) in je sinonim za kakovost.

Prednost podjetja je tudi dobro razvit globalni **oddelek za raziskave in razvoj** s sedežem v Ameriki, v Kranju pa imamo oddelek za tehnično podporo, ki z omenjenim oddelkom aktivno sodeluje.

Z novim lastnikom, zasebnim investicijskim skladom The Carlyle Group, se je povečal **dostop do finančnih sredstev**, kar pomeni več sredstev za financiranje razvoja in povečanih proizvodnih kapacitet. Ko je bil lastnik še Goodyear Rubber & Tire Company, je bila večina sredstev namenjena za razvoj pnevmatik, zato nam današnji dostop do sredstev prinaša prednosti.

Slabosti

Podjetje zaradi svoje prisotnosti na različnih trgih, ki se razlikujejo po razvitosti, jeziku, kulturi, potrebuje *prodajno osebje*, ki prihaja iz istega okolja, kar pomeni, da oseba iz Anglije ne more prodajati na področju bivše Jugoslavije. Ker imamo omejeno število prodajnega osebja, nam to večkrat povzroča težave, saj nekatera področja niso zastopana s svojim prodajnikom, to pa pomeni, da odjemalce na takem območju servisiramo iz pisarne, kar v večini primerov ne zadostuje za uspešno in trdno sodelovanje.

Zaradi prodaje podjetja je bila ukinjena stara spletna stran, nova evropska stran, ki naj bi bila usklajena z globalno podobo podjetja, pa žal še ni vzpostavljena (trenutno deluje le glavna ameriška spletna stran, kjer pa so predstavljeni samo izdelki za ameriški trg). S tem povezano je tudi delovanje spletne trgovine, ki je trenutno ni. Povedano drugače, *e-prisotnost* trenutno za naše podjetje predstavlja veliko slabost.

Kot tretjo, in ne najmanj pomembno, slabost pa naj omenim *tržne poti*. Podjetje ima centralno skladišče za industrijske pogonske elemente v Angliji in od tam oskrbuje kupce po celi Evropi, zanemarljiv del izdelkov pa se skladišči tudi v Kranju. Dejstvo je, da oskrba iz enega skladišča poteka prepočasi in je premalo fleksibilna, zato je nujno poiskati alternativne možnosti (večih lokalnih skladišč, nove prodajne poti, sodelovanje z večjimi logističnimi podjetji po Evropi ipd.). Glede na to, da v centralno skladišče prihajajo izdelki iz proizvodnih lokacij po celem svetu, bi bilo potrebno izboljšati logistiko, saj velikokrat zaradi težav z organizacijo prevoza zamujamo z dobavami, to pa poveča stroške (namesto ladijskega se uporablja letalski prevoz, namesto navadne pošte hitra pošta) ter, kar je najbolj pomembno, v veliki meri povzroča nezadovoljstvo naših odjemalcev.

V primeru težav z dobavami se pokaže nujnost večih dobaviteljev, kar je značilno za odjemalce na medorganizacijskih trgih, zato imajo tudi naši odjemalci poleg prvega dobavitelja še seznam drugih dobaviteljev, ki lahko dobavijo izdelke, ki niso v našem asortimentu oziroma jih zaradi prehodnih dobav ne moremo dobaviti pravočasno.

Konec 2006 in začetek 2007 je imelo podjetje Veyance Technologies Europe d. o. o. velike težave z dobavo izdelkov, saj so v Severni Ameriki delavci stavkali, zato je bila proizvodnja v zaostanku, poleg tega pa so potem, ko so začeli proizvajati, najprej delali za ameriški trg, šele nato za Evropo. Poleg stavke se je v istem času proizvodnja v Braziliji, od koder dobivamo znatni delež izdelčnega programa, selila na drugo lokacijo, kar je prav tako pomenilo zastoj v proizvodnji in zamude z dobavami za skoraj pol leta. Če naši večji odjemalci v tem času ne bi imeli drugih ponudnikov pogonskih elementov na svojem seznamu potrjenih dobaviteljev, bi verjetno izgubili del končnih odjemalcev (nekaj imajo večji distributerji sicer vedno na zalogi, vendar to ponavadi zadostuje le za krajši čas) in jasno je, da je izgubljene kupce zelo težko pridobiti nazaj, še težje in dražje pa pritegniti nove.

Priložnosti

Na prvem mestu omenjam **nove možnosti distribucije**. Podjetje v Španiji uvaja model t. i. *profit sharing agency*, kar pomeni, da v partnerstvu z agentom (španskim podjetjem) odpira skladišče in nudi spremljajoče storitve (oddelek operativne prodaje za sprejem in procesiranje naročil). Poleg tega podjetje poskuša prodajati izdelke na nižjem nivoju distribucije (ta pristop se razvija na angleškem trgu, predvsem zaradi bližine skladišča in zaradi dejstva, da je podjetje na tem trgu izgubilo status prvega dobavitelja pri enem od največjih distributerjev), torej preko manjših distributerjev, to pa zahteva dobro razvit logistični sistem (potrebne so hitrejša dobave in 24-urni servis) in seveda elektronsko poslovanje (pregledovanje zalog, oddaja naročila ter plačilo preko spleta).

Glede na to, da je podjetje Veyance Technologies Europe d. o. o. del globalnega podjetja s sedežem v Ameriki, ima številne možnosti pridobivati izdelke iz **različnih proizvodnih lokacij** matičnega podjetja, poleg tega pa zaradi cenovnih pritiskov že izvaja zunanji dokup (angl. *outsourcing*), tako kot večina uspešnih konkurentov na trgu.

Zaradi dobro razvitega oddelka raziskav in razvoja ima podjetje možnost **razvijati nove izdelke** in se tako prilagajati spreminjajočim se potrebam trga industrijskih pogonskih elementov.

Nevarnosti

Nevarnost podjetju predstavljajo **ponudniki iz Azije**, ki povečujejo predvsem cenovno konkurenco. Na tem mestu naj poudarim, da Veyance Technologies Europe d. o. o. proizvaja in trži predvsem visoko kakovostne izdelke, ki jih omenjeni proizvajalci ne morejo proizvajati zaradi pomanjkljivega know-howa, zato ta nevarnost vpliva le na določen segment (t. i. *commodity*) prodajnega asortimenta podjetja.

V gumeni industriji se proizvajalci srečujejo z nenehnim **naraščanjem cen surovin**, (predvsem nafte) zato je potrebno iskati cenejše in alternativne vire, da višji stroški ne vplivajo preveč na rast prodajnih cen. Povišanje cen do določene mere lahko omili višje stroške surovin, ne more pa jih v celoti izničiti.

Zadnja od nevarnosti pa so **nakupne skupine**, v katere se združujejo odjemalci in si s tem zagotovijo večjo pogajalsko moč.

3.3 TRŽENJSKI SPLET

3.3.1 Izdelek in storitev

Podjetje Veyance Technologies Europe d. o. o. je proizvodno podjetje, saj proizvaja industrijske pogonske elemente, ki jih nato trži. Seveda pa skoraj ni podjetja, ki ne bi poleg samega izdelka ponujalo tudi določenih storitev, v našem primeru gre za zagotavljanje tehnične pomoči. Podjetje poleg izdelkov lastne proizvodnje (industrijskih pogonskih

elementov) kupcem ponuja tudi izdelke, ki so neposredno povezani s pogonskim elementi, kot so npr. aluminijaste plošče (angl. *clamping plate*) za pritrdjevanje jermena Eagle, naprave za merjenje umerjenosti jermenic, naprave za merjenje napetosti.

Pri izdelku kot najpomembnejši sestavini trženjskega spleta na medorganizacijskih trgih (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 340) lahko obravnavamo kakovost, funkcionalnost, lastnosti (težo, velikost, obliko), asortiment, embalažo in pakiranje, spremljajoče storitve (Devetak, 1995, str. 15) pa tudi pritožbe odjemalcev zaradi neustreznega delovanja izdelka ali pomanjkljivih lastnosti. Vse te značilnosti sem upoštevala pri sestavi vprašalnika, kar bo razvidno v nadaljevanju.

V primeru podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o. izdelek predstavlja širok izbor različnih industrijskih pogonskih elementov, ki se razlikujejo po profilu, dolžini, materialu (različne primesi naravnemu ali umetnemu kavčuku) ter ostalih tehnoloških specifikacijah (glede na zahteve pogona in okolja, v katerem deluje: različna temperaturna odpornost, odpornost na olja, anti/statičnost).

Nadomestek (substitut) za industrijske pogonske elemente (jermena) so lahko verige (slabost: višja cena kot pri jermenu, hrup; prednost: daljša življenjska doba) ter zobniški prenosi (slabost: visoka cena; prednost: daljša življenjska doba, ni potrebno napenjanje). Jermena, ki jih proizvaja in trži naše podjetje, se uporabljajo v industriji (kamnolomi, rudniki, v različnih napravah, v procesni industriji: prehrabeni, papirni, kemični), kmetijstvu in gradbeništvu. Pri trženju izdelkov na medorganizacijskem trgu je izrednega pomena zagotavljanje kakovosti (kakovost je bila podrobneje predstavljena v začetku drugega poglavja v povezavi z zadovoljstvom odjemalcev) ter ustrezno reševanje nastalih pritožb.

Po mnenju Reichhelda (2001, str. 10) mora podjetje prav v primeru pritožb (ne samo kakovostnih) in težav primerno in hitro reagirati ter na stvari gledati dolgoročno, saj le tako lahko ohrani ugled v očeh kupca in si zagotovi, da bodo odjemalci zadovoljni ter zvesti. V potrditev navedenega avtor (Reichheld, 2001, str. 10) navaja primer zavarovalnice, ki je morala zaradi škode nastale po orkanu izplačati številne odškodnine: če bi zavarovalnica gledala kratkoročno, potem zaradi ogromne vsote odškodnin ne bi izplačala, s tem pa bi izgubila številne zavarovance. Zavarovalnica je odškodnine izplačala, rezultat je bilo zadovoljstvo na obeh straneh: zavarovanci so dobili denar za obnovitev hiš, zavarovalnica pa je nato zavarovala vse na novo zgrajene stvabe in si s tem še povečala bazo zavarovancev.

V kolikor izdelek na deluje v skladu z obljubami proizvajalca, odjemalci na podjetje naslovijo pritožbe. Seveda vsako podjetje stremi k čim manjšemu številu pritožb in kot omenjeno v poglavju o značilnostih zadovoljstva Bly (1993, str. 208) med drugim meni, da mora biti podjetje zanesljiv partner oziroma dobavitelj svojim odjemalcem, kar pomeni, da mora dajati le obljube, ki jih lahko izpolni. V našem primeru gre predvsem za dobavne roke, saj odjemalci pričakujejo (v kolikor ni neobvladljivih zunanjih vplivov), da bo obljubljeni blago

dostavljeno v dogovorjenem roku, saj morajo v nasprotnem primeru tudi sami iskati izgovore za svoje kupce, kar posledično povzroči precej slabše volje.

Pritožbe so lahko po mnenju Bateson in Hoffman (1999, str. 314–315) dveh vrst, in sicer:

- instrumentalne: odjemalec se pritoži z namenom, da se neprijetno stanje reši,
- neinstrumentalne: večkrat izražene kot instrumentalne, prizadeti jih izrazi brez predhodnega pričakovanja po spremembi obstoječega stanja.

V konkretnem primeru gre za instrumentalne pritožbe, saj odjemalci želijo, da se nastale napake na izdelku (viden natezni element, poškodovani zobje, poškodovana tkanina, izbokline na hrbtni strani jermena ipd.) ali težava pri dobavi (dobavljeni napačni izdelki, premajhna/prevelika količina, neustrezno pakiranje, napačna dokumentacija ipd.) razrešijo čim prej.

Pritožbe odjemalcev pa ne pomenijo vedno nekaj slabega, saj se lahko upoštevajo kot vir pomembnih informacij pri razvijanju in izdelavi novih izdelkov (Bateson & Hoffman, 1999, str. 314) ter ustreznem nujenju poprodajnih storitev (npr. jermen ne deluje pri visoki temperaturi, poskuša se z uporabo drugih materialov; jermen je preglasen – nadomesti se ga s tišjim; jermen je nameščen z neustrezno napetostjo, poskrbljeno za tehnično svetovanje in za dobavo naprav za merjenje napetosti ipd).

Vsekakor je potrebno imeti ustrezen sistem za nadzor in reševanje reklamacij, za kar v našem podjetju skrbi oddelek za kakovost v skladu s poslovníkom kakovosti (Poslovnik kakovosti, 1995). Poleg kakovostnih pritožb se pojavljajo tudi pritožbe v zvezi s cenami (neupoštevan dodatni popust, previsoka cena, napačna cena), ki jih obravnava oddelek za trženje in jih lahko analiziramo na podlagi izdanih računov, to pa pomeni, da nimamo pregleda nad številom upravičenih v razmerju do neupravičenih, saj so računi izdani samo za upravičene.

Pri pritožbah odjemalcev ne gre samo za pritožbe v zvezi s kakovostjo in ceno, ki jih na določen način spremljamo v našem podjetju, ampak tudi za manj oprijemljive pritožbe (nezadovoljstvo s samim delovanjem podjetja, zaposlenimi ipd.), ki lahko v veliki meri vplivajo na zadovoljstvo, zato smo z izvedeno raziskavo poskušali ugotoviti, s čim odjemalci niso zadovoljni. Ker pa je namen izvajati tovrstno raziskavo enkrat letno, menim, da bi bilo potrebno vzpostaviti sistem spremljanja tovrstnih pritožb (preko brezplačne linije, spletne klepetalnice ipd.), ki bi bil na voljo vsem, vse leto, 24 ur na dan. Na ta način bi uspeli dobiti povratno informacijo tudi od končnih odjemalcev in ne samo neposredno od naših distributerjev.

Da je spremljanje pritožb pomembno, se strinjata tudi Fornell in Westbrook (Bateson & Hooffman, 1999, str. 316–317), ki sta v ta namen razvila sistem spremljanja pritožb (angl. *complaint management*), saj menita, da možnost izražanja pritožb ni koristna samo za kupce,

ki pritožbe izražajo, temveč tudi za podjetje, ki na podlagi pritožb opredeli vzroke nezadovoljstva, ki jih poskuša razrešiti.

3.3.2 Cena

Pomembnost cene in prodajnih pogojev variira glede na predmet trženja (blago in surovine, s katerimi se trguje na borzah, deli za nadomestno vgradnjo ali prvo vgradnjo) je pa za medorganizacijske trge značilna majhna cenovna elastičnost, kar pomeni, da majhne spremembe v cenah ne vplivajo na povpraševanje ter izvedeno povpraševanje (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 335–338).

V konkretnem primeru v oddelku trženja oblikujemo cenike glede na posamezne trge, gledano predvsem zemljepisno, in nato glede na pomembnost dobavitelja (obseg prodaje, trajanje sodelovanja), seveda ob upoštevanju naših standardnih stroškov in informacij s trga (preko prodajnega osebja). Kadar gre za posamezne projekte, kjer je vrednost naročila velika, distributerji na podlagi zahtev končnega kupca postavijo okvirno ceno, ki je nato predmet pogajanj. Popust je seveda odvisen od velikosti naročila, pomembnosti distributerja in tipa projekta (ali gre za izdelke z visoko dodano vrednostjo ali ne).

Prodajne pogoje (plačilni pogoji, paritetni pogoji) določi prodajno osebje v sodelovanju z oddelkom financ, ki na podlagi poročila agencije za ocenjevanje bonitete kupca določi primerne prodajne pogoje. Pri oblikovanju cene naj omenim še pomembnost porekla blaga (države izvora), saj distributerji velikokrat ne zaupajo kakovosti izdelkov proizvedenih v določenih državah in zato zahtevajo nižje cene. V našem podjetju, ki je del globalnega podjetja, se proizvodna lokacija večkrat zamenja (zaradi težav z dobavo, prevelikih stroškov, nezadostnih proizvodnih kapacitet), zato je oddelek za trženje večkrat podvržen zahtevam po zniževanju cen predvsem pri izdelkih z nizko dodano vrednostjo.

3.3.3 Tržne poti

Podjetje Veyance Technologies Europe d. o. o. trži svoje izdelke preko mreže večjih distributerjev po celotni Evropi. Gre za posredno distribucijo preko manjših, neodvisnih podjetij, ki pokrivajo določeno zemljepisno področje, kar je značilno za distributerje v industriji (Hutt & Speh, 2001, str. 361). Problem v tovrstni distribuciji je v tem, da dejansko ne poznamo odjemalcev svojih odjemalcev, kar pomeni, da v večini primerov ne poznamo končne destinacije naših izdelkov (to je seveda tudi posledica premalo kakovostnih in tesnih odnosov z odjemalci).

Izdelki iz različnih proizvodnih lokacij prihajajo v centralno skladišče v Angliji, od koder poteka oskrbovanje odjemalcev po Evropi. Zaradi centraliziranega poslovanja s samo enim skladiščem (kot že omenjeno se nekaj izdelkov skladišči tudi v Kranju, vendar gre le za manjši del proizvodnega programa) prihaja do zamud pri oskrbovanju, zato podjetje išče možnosti za bolj učinkovite tržne poti. Težnja podjetja je prodajati izdelke preko nižje ravni

distribucije (manjših lokalnih distributerjev), kar bi omogočilo boljše poznavanje končnih odjemalcev in manjšo odvisnost od majhnega števila ključnih odjemalcev.

3.3.4 Tržno komuniciranje

Pri komuniciranju z odjemalci naj omenim informiranje odjemalcev o novih proizvodih s pomočjo letakov, tehničnih prezentacij (kot omenjeno trenutno spletna stran ne deluje, takoj po vzpostavitvi pa se bo tudi ta medij uporabljal za širjenje informacij) ter informiranje o delovanju celotnega podjetja s članki v specializiranih revijah.

Prodajno osebje, ki deluje na trgu, z rednim kontaktiranjem strank vzdržuje odnose z odjemalci ter s tem vpliva na ne/zadovoljstvo le-teh. Glede na nenehno spreminjanje zahtev (zaradi spreminjajočih se aplikacij se pojavljajo zahteve po novih tipih jermen) je nujno nenehno izobraževanje tako zaposlenih kot tudi odjemalcev (s pomočjo tehničnega osebja). Večjim kupcem nudimo računalniški program, ki z vnosom podatkov o pogonu omogoča določitev ustreznega tipa jermena iz našega proizvodnega programa.

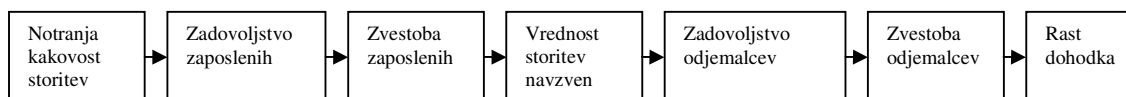
3.3.5 Ljudje – zaposleni

Kadar gre za trženje izdelka, se ponavadi omenjajo le 4P trženjskega spleta, vendar menim, da zaposleni (kljub temu da ne gre za klasično storitveno podjetje) v veliki meri vplivajo na zadovoljstvo odjemalcev tako neposredno (osebje operativne prodaje, ki je v dnevnem stiku s odjemalci) kot tudi posredno (vsi zaposleni morajo delovati v korist kupca, saj brez zadovoljnih odjemalcev ni dobička), zato bom zaposlenim namenila nekaj več pozornosti. Spremljanje zadovoljstva tako notranjih (zaposleni) kot tudi zunanjih odjemalcev predpisuje tudi certifikat kakovosti ISO 9001:2000 (Sistemi vodenja kakovosti, str. 41), ki ga je pridobilo naše podjetje.

Zadovoljstvo zaposlenih (angl. *employee satisfaction*) je širši pojem, ki vključuje tudi osebno zadovoljstvo, zato ga ne bi smeli enačiti s pojmom zadovoljstva pri delu (angl. *job satisfaction*) (George & Jones, 1996, str. 68–69).

V nalogi je ključnega pomena seveda vpliv zadovoljstva pri delu na zadovoljstvo odjemalcev, kljub temu, da uporabljam različne pojme (zadovoljstvo zaposlenih, notranje zadovoljstvo).

Slika 10: Vpliv zadovoljstva zaposlenih na zadovoljstvo odjemalcev



Vir: Loveman v G. R. Gilbert, *Measuring internal customer satisfaction*, 2000, str. 179.

Da zadovoljni zaposleni vplivajo na zadovoljne in posledično zveste odjemalce, ki v končni fazi prispevajo k večjemu dohodku, kaže tudi Slika 11.

Slika 11: Notranje in zunanje zadovoljstvo

		Zadovoljstvo odjemalcev	
		Visoko	Nizko
Zadovoljstvo zaposlenih	Visoko	Sinergija	Notranja evforija
	Nizko	Trenje	Odtujenost

Vir: F. N. Piercy, Customer satisfaction and the internal market, 1995, str. 30.

Piercy (1995, str. 29–31) navaja (glej Sliko 11), da je stanje na notranjem trgu prav tako pomembno kot na zunanjem trgu, saj sta medsebojno povezana in kažeta zrcalno sliko. Kadar podjetje doseže visoko stopnjo zadovoljstva tako med zaposlenimi kot tudi svojimi odjemalci, takrat so odnosi tako kakovostni, da vodijo v sinergijo, medtem ko ima nizko zadovoljstvo zaposlenih in odjemalcev ravno nasproten učinek in vodi v odtujenost. Kadar so zaposleni zelo zadovoljni, odjemalci pa ne, govorimo o notranji evforiji, kar pomeni, da so zaposleni sami sebi namen (dobro sodelujejo, zelo motivirani, vendar ne osredotočeni na kupca). Če so odjemalci zadovoljni, zaposleni pa ne, pride do trenja med njimi, vendar pa je s pravimi in pravočasnimi ukrepi (poslušanje in motiviranje zaposlenih) mogoče vzpostaviti odnos, ki vodi v sinergijo.

Zaposleni so zadovoljni, kadar pozitivno vrednotijo za njih pomembne dejavnike, med katere Pišek (2007, str. 23) prišteva: sodelavce, stalnost zaposlitve, delovni čas, samo delo, neposredno nadrejene, možnost izobraževanja, delovne pogoje, položaj v podjetju, vodstvo podjetja, možnosti napredovanja in seveda plačo.

Cilj vsakega podjetja je seveda visok odstotek popolnoma zadovoljnih zaposlenih in zanimivo je, da na samo zadovoljstvo vpliva tudi velikost podjetja, saj Pišek (2007, str. 19) navaja rezultate študije, po kateri naj bi bila večja verjetnost, da so v manjši organizaciji ljudje bolj

zadovoljni (v rangu števila zaposlenih od 200 do 499 v katerem bi se znašlo naše podjetje, je bilo po podatkih študije zelo zadovoljnih okoli 30 % vseh zaposlenih).

Tako kot je potrebno izmeriti zadovoljstvo odjemalcev, je potrebno izvajati tudi periodične meritve za ugotavljanje zadovoljstva notranjih odjemalcev. V našem podjetju se je do sedaj le dvakrat izvajala anketa o zadovoljstvu zaposlenih, in sicer je bila prva izvedena leta 2002, ko je podjetje postalo sestavni del koncerna Goodyear Tire & Rubber Company, druga pa dve leti kasneje (glej Prilogo 2).

V oddelku kadrov se zavedajo te pomanjkljivosti, zato so se pridružili slovenskemu projektu SIOK (Slovenska organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih), ki pomeni priložnost za ugotavljanje lastnega stanja ter primerjavo s panogo in povprečjem Slovenije, kar do sedaj ni bilo mogoče. Ugotavljanje zadovoljstva poteka na podlagi anketiranja osnovnega vzorca 120 zaposlenih, obdelavi podatkov, preliminarne in končnem poročilu.

Da bi bili zaposleni zadovoljni, morajo biti pri svojem delu motivirani in po mnenju Majstorovič (2008, str. 1) so letni razgovori eden izmed najbolj učinkovitih motivacijskih orodij v podjetju, zato jih izvajamo tudi pri nas. Na teh razgovorih zaposleni s svojim neposredno nadrejenim pregledajo rezultate preteklega leta in oblikujejo individualni delovni načrt za prihodnje leto. Poglobljen razgovor omogoča zaposlenim predstaviti svoje poglede na delo v podjetju in izraziti svoje ne/zadovoljstvo, nadrejeni pa dobijo povratne informacije, ki jih lahko uporabijo pri nadaljnjih izboljšavah.

Na zadovoljstvo zaposlenih med drugim vpliva tudi možnost izobraževanja in po podatkih kadrovskega oddelka za leto 2007 (Poročilo kadrovskega oddelka o izobraževanju zaposlenih, 2008) je bilo izvedenih 70 ur izobraževanja (vključuje funkcionalno izobraževanje ter usposabljanje pri delu) na zaposlenega, kar je v primerjavi z letom prej 32 % več (glej Prilogo 3), kar bi lahko pomenilo, da so bili zaposleni lani bolj zadovoljni kot leto prej.

Podatki o fluktuaciji (gibanju delavcev) od leta 1998 do februarja 2008, na katero vplivajo višja plača v drugem podjetju, možnost napredovanja, medosebni odnosi, zmanjšanje števila kadrov (Pišek, 2007, str. 29), pa kažejo ravno obratno (glej Prilogo 4). Iz grafa (glej Prilogo 4) je namreč jasno razvidno, da se je v zadnjem času močno povečalo število odpovedi s strani zaposlenih. Potrebno je ugotoviti vzroke za to in uvesti korektivne akcije (med ukrepi za izboljšanje stopnje zadovoljstva se omenja tudi t. i. karierni premor oziroma sobotno leto, ki je plačana ali neplačana daljša časovna odsotnost (do enega leta) od dela, ki omogoča, da si zaposleni nabere novih moči in se po predahu intenzivno in z večjim zadovoljstvom posveti delovnim obveznostim (Štular, 2008, str. 19), da se prepreči nadaljnji odtok kadra.

Tudi v literaturi je zaznati vse več govora o programih za obdržanje zaposlenih (angl. *employee retention programs*), saj zvestoba zaposlenih vpliva na zvestobo odjemalcev (Reichheld, 2001, str. 2–3; Hutt in Speh, 2007, str. 107), pri tem pa je potrebno upoštevati, da

višje stabilnosti števila zaposlenih ni mogoče doseči le s pomočjo višje plače ali s poostreno selekcijo pri zaposlovanju, temveč predvsem z ustreznim načinom vodenja (Frank, 2006, str. 9).

3.3.6 Fizično okolje

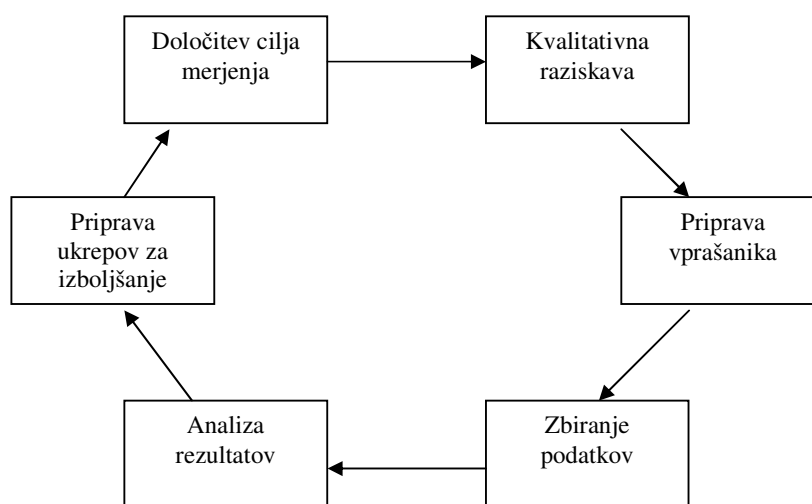
Kljub temu da fizično okolje pri trženju na medorganizacijskih trgih ni bistvenega pomena, ga vseeno omenjam, saj nekateri večji odjemalci želijo videti lokacijo v Kranju in si dejansko ogledati proces proizvodnje. Veliko pozornost v podjetju posvečamo varnosti, zato je celotna lokacija opremljena z ustreznimi opozorili, kar omogoča nemoten obisk strank prav tako pa tudi prevoznikov, ki prihajajo po blago.

4 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV V PODJETJU VEYANCE TECHNOLOGIES EUROPE

Merjenje zadovoljstva je ključno orodje za ugotavljanje ne/zadovoljstva odjemalcev, saj, kot že zapisano, se veliko odjemalcev iz različnih razlogov (Carr, 1990, str. 21) sploh ne pritoži, kar ima lahko za posledico izgubo odjemalca, ne da bi prej poskušali izboljšati odnos z njim.

Ker v podjetju do sedaj še ni bila izvedena resna raziskava o zadovoljstvu naših odjemalcev, zavedamo pa se, da je to nujno, je cilj magistrske naloge ugotoviti stopnjo zadovoljstva po nakupu ter s sistemsko rešitvijo izboljšati delovanje podjetja in posledično povečati dobiček podjetja. Da pa bi bilo merjenje uspešno in bi doseglo svoj namen, je potrebno slediti procesu merjenja zadovoljstva odjemalcev, ki je razviden iz Slike 12.

Slika 12: Proces merjenja zadovoljstva odjemalcev



Vir: D. M. Johnson & A. Gustafsson, 2000, str. 15.

Na podlagi Slike 12 bom v empiričnem delu najprej predstavila namen in cilj raziskave, (določitev cilja merjenja), nato bom predstavila konceptualni model, na katerem temelji kvantitativna raziskava.

Naj na tem mestu omenim, da v našem primeru nisem izvajala kvalitativne raziskave v smislu pridobivanja podatkov s pomočjo najpogosteje uporabljenih metod fokusnih skupin ali poglobljenih skupinskih oziroma individualnih intervjujev, sem pa pred samo izvedbo kvantitativne raziskave na podlagi pogovorov s sodelavci v oddelku trženja in na osnovi izkušenj z našimi odjemalci poskušala ugotoviti, katere spremenljivke moram upoštevati pri raziskavi, da bom dobila želene podatke. Prav tako sem s pogovori z osebjem iz oddelka, ki nadzoruje kakovost, ugotovila, katere informacije potrebujemo za zadostitev kriterijev ISO certifikata, ki, kot sem omenila v prvem delu magistrskega dela, zahteva tudi stalno merjenje zadovoljstva odjemalcev in nenehne izboljšave.

V nadaljevanju bom predstavila metodologijo raziskave (izbor metode za merjenje zadovoljstva, operacionalizacija teoretičnih konstruktov ter sam postopek zbiranja podatkov) in analizo zbranih podatkov. Analizi seveda sledi predlog ukrepov za izboljšanje.

4.1 NAMEN IN CILJ KVANTITATIVNE RAZISKAVE

Preden začnemo s samim merjenjem zadovoljstva je potrebno opredeliti, kaj želimo z merjenjem doseči, pri čemer je potrebno upoštevati strateške usmeritve podjetja ter seveda, kaj od podjetja v prihodnosti pričakujejo tako zaposleni kot tudi lastniki (Blanchard, 2001, str. 12).

V našem primeru sem želela ugotoviti, kakšno je mnenje naših odjemalcev oziroma ali podjetje zadovoljuje potrebe/pričakovanja odjemalcev, torej sem upoštevala informacijsko vlogo merjenja (Metodologija za stalno spremljanje zadovoljstva turistov, 2007, str. 4), saj tovrstne raziskave v oddelku trženja še nismo izvajali. Sami smo dobili nekaj vprašalnikov o zadovoljstvu s strani naših dobaviteljev, ki sem jih pregledala in upoštevala pri sestavi vprašalnika, nismo pa seznanjeni z aktivnostmi, ki jih na tem področju izvaja konkurenca.

Z izvajanjem raziskave sem pričela, ker v podjetju nismo zadovoljni s trenutnim položajem na evropskem trgu industrijskih pogonskih elementov (premajhen tržni delež, premalo novih odjemalcev, pritožbe s strani obstoječih odjemalcev). Poleg tega pa se vse bolj zavedamo, da prednost pred konkurenti (primerjava z glavnimi tremi ponudniki (Gates, Optibelt ter Conti) na evropskem trgu industrijskih pogonskih elementov za leto 2007 je pokazala zelo majhen tržni delež) ni v kakovostnem izdelku, temveč v neotipljivih stvareh (zadovoljstvo) oziroma kot navaja Minett (2002, str. 52) v ustvarjanju meta vrednosti, ki daje konkurenčno prednost podjetju.

Glede na to, da podjetje deluje na medorganizacijskem trgu, kjer je pomembno trženje na podlagi odnosov, značilnost katerega je interakcija in večsmerno komuniciranje (Makovec

Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 345), sem z raziskavo želela izkoristiti tudi komunikacijsko vlogo merjenja (Metodologija za stalno spremljanje zadovoljstva turistov, 2007, str. 4), saj želimo, da imajo naši odjemalci občutek, da se podjetje zanima za njihovo mnenje in je pripravljeno izboljšati svoje delovanje.

Na podlagi pridobljenih rezultatov raziskave v obliki vprašalnika, v katerega sem vključila le dejavnike, na katere lahko po mojem mnenju podjetje vpliva, lahko predlagam sveženj ukrepov za izboljšanje obstoječega stanja in bolj samozavesten nastop na trgu industrijskih pogonskih elementov.

4.2 KONCEPTUALNI MODEL

Osnova za raziskavo je model merjenja zadovoljstva odjemalcev na medorganizacijskih trgih (angl. *business-to-business customer satisfaction measurement – CSM model*), ki ga je predstavil Rosomme (2003, str. 182).

S pomočjo modela želim oceniti oziroma ovrednotiti (angl. *assess*) celotni odnos med dobaviteljem in odjemalci, torej ugotoviti položaj podjetja v očeh naših odjemalcev, zato je najprej potrebno:

Opredeliti odnos dobavitelj – odjemalec, ki ga želim ovrednotiti; gre torej za ugotavljanje, katero osebo je smiselno vključiti v raziskavo torej, kdo bo naš kontakt, ki mu bom poslala vprašalnik.

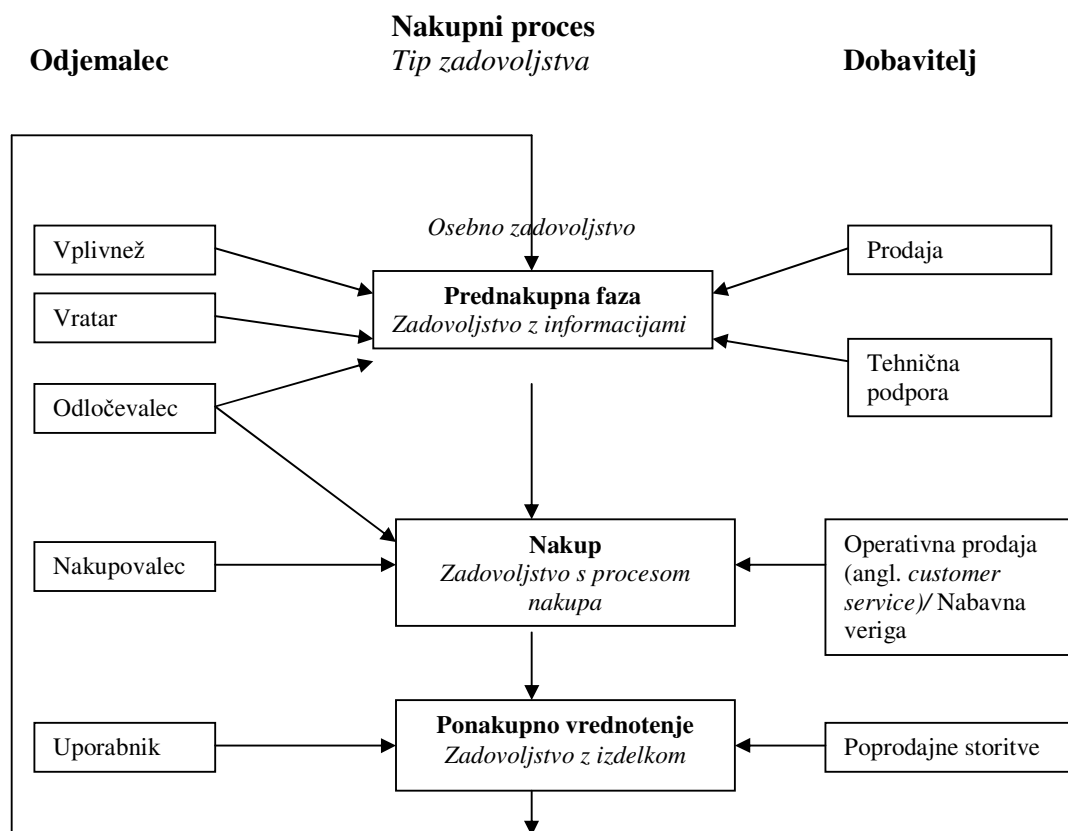
Opredeliti ključne tipe zadovoljstva, ki jih je potrebno meriti na medorganizacijskih trgih. Model temelji na teoriji nepotrditve pričakovanj, ki predpostavlja, da imajo odjemalci pred nakupom oblikovana pričakovanja o delovanju izdelka, po nakupu pa pričakovanja primerjajo z njegovim zaznanim delovanjem (Brookes, 1995, str. 10). Zanimiva je ugotovitev, da na oblikovanje pričakovanj vpliva pomembnost nakupne odločitve, saj nekateri avtorji (Patterson, Johnson & Spreng, 1997, str. 8) menijo, da so pomembnejši nakupi povezani z višjimi prednakupnimi pričakovanji kar posledično vpliva tudi na ponakupno vrednotenje.

Na podlagi modela lahko izluščim štiri tipe zadovoljstva, ki so povezani z določeno fazo v nakupnem procesu (glej Sliko 13 na str. 50) in jih bom merila tudi v pričujoči raziskavi:

- **Zadovoljstvo z informacijami** (angl. *Information satisfaction*); gre za zadovoljstvo, povezano s prednakupno stopnjo nakupnega procesa, v kateri odjemalec išče informacije in se na podlagi modela izbire (Hoffman, 2005, str. 181–182) odloči za eno izmed možnosti. Na nakupno odločitev vplivajo prednakupna pričakovanja, ki temeljijo na informacijah, ki so posredovane odjemalcu s pomočjo literature (letaki, katalogi, oglaševanje v specializiranih revijah, obveščanje preko elektronske pošte) in dogodkov (sejmov), ki jih organizira dobavitelj (Rosomme, 2003, str. 186).

- Zadovoljstvo s procesom nakupa (angl. *Performance satisfaction*); gre za vrednotenje odnosa odjemalca z zaposlenimi, ki omogočajo, da sam proces nakupa poteka brez zapletov (angl. *smooth transactional process*) (Rosomme, 2003, str. 188). Ker je po mnenju številnih avtorjev (Hutt & Speh, 2007, str. 90; Little & Mirandi, 2003, str. 43–55; Hakansson & Snehota, 1997, str. 153–154; Hoffman, 2005, str. 112, Makovec Brenčič, 2004, str. 14 in drugi) za medorganizacijsko trženje bistveno trženje na podlagi odnosov, osnova katerega so ljudje, ta tip zadovoljstva predstavlja ključen konstrukt in odraža sposobnost dobavitelja izvesti proces po pričakovanjih (Rosomme, 2003, str. 186).
- Zadovoljstvo z izdelkom (angl. *Attribute satisfaction*); gre za merjenje zadovoljstva po nakupu (ponakupno vrednotenje), ki izhaja iz opazovanja izdelka in z njim povezanimi lastnostmi. Merjenje tovrstnega zadovoljstva na mikro ravni omogoča ugotoviti ključne pomanjkljivosti izdelka (Rosomme, 2003, str. 186).
- Osebno zadovoljstvo (angl. *Personal satisfaction*); gre za najbolj celostno vrednotenje odnosa z dobaviteljem, ki se nanaša na vse stopnje nakupnega procesa in hkrati vključuje vse, ki v njem sodelujejo. Gre torej za subjektivno (osebno) presojo ugodja (angl. *pleasure*) oziroma udobja, ki je povezano s sodelovanjem z določenim podjetjem (Rosomme, 2003, str. 186).

Slika 13: Model merjenja zadovoljstva odjemalcev na medorganizacijskih trgih



Vir: J. Rossomme, *Customer satisfaction measurement in a business-to-business context: a conceptual framework*, 2003, str. 182.

4.3 METODOLOGIJA KVANTITATIVNE RAZISKAVE

Med orodji za spremljanje in merjenje zadovoljstva, ki jih priporoča Kotler (2004, str. 64), sem za preverbo zgornjega modela izbrala anketiranje odjemalcev. Pri izbiri načina raziskovanja je bilo potrebno upoštevati tudi praktične možnosti za samo izvedbo.

Cooper in Schindler (2003, str. 240) praktičnost opredeljujeta s tremi komponentami, in sicer:

- ekonomičnost; gre za doseganje največje možne kakovosti raziskovanja ob danih sredstvih; v našem primeru sredstev skoraj ni bilo na voljo, zato sem anketo izvajala sama, torej izvedbe raziskave nisem prepustila za to usposobljenim agencijam, posledično je bil prisoten le minimalni strošek za postavitve spletne strani, kjer se je nahajal vprašalnik,
- primernost, ki pomeni enostavnost izvedbe; načelo sem upoštevala pri pripravi vprašalnika (dolžina, enostavnost za uporabo), kot bo razloženo v nadaljevanju,
- razložljivost, ki je v našem primeru zelo pomembna, saj bodo rezultate vprašalnika uporabljali in interpretirali tudi drugi zaposleni izven oddelka trženja (prodaja, finance, tehnična podpora).

Ankete kot najpogostejši način neposrednega zbiranja podatkov lahko izvajamo na štiri načine: osebno, po telefonu, po pošti ali preko spleta. Za vsakega izmed navedenih tipov so v Tabeli 4 prikazane prednosti in slabosti.

Tabela 4: Prednosti in slabosti različnih načinov anketiranja

	Osebno	Telefonsko	Po pošti	Preko spleta
Prednosti	visoke stopnje odgovora	relativno nizki stroški izvedbe	nizki stroški	hitrost
	velika prilagodljivost	manjši anketarjev vpliv na poročanje občutljivih podatkov	zmanjšano tveganje za pristranskost poročanja občutljivih podatkov	fiksní stroški
	daljši čas spraševanja	manjši vpliv anketarjevega načina anketiranja na poročanje podatkov	uporaba grafičnih elementov	specifična populacija
			daljši čas za premislek in iskanje podatkov	grafične in multimedijske možnosti
Slabosti	visoki stroški	manjša prilagodljivost	nižja stopnja odgovorov	računalniška pismenost
	vpliva anketarjeve prisotnosti na poročanje občutljivih podatkov	krajši čas spraševanja		
	vpliv anketarjevega načina na poročanje podatkov	krajša vprašanja z manjšim številom možnih odgovorov		
	prisotnost drugih oseb			

Vir: L. Bregar, I. Ograjenšek in M. Bavdaž, Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme, 2005, str. 86–90.

Ker smo bili v oddelku trženja pogonskih elementov časovno in stroškovno omejeni, sem izbrala anketiranje preko elektronske pošte, ki se mi je za našo raziskavo zdelo najprimernejše in najhitrejšje.

4.3.1 Operacionalizacija izbranih konstruktov

Z raziskavo sem želela izmeriti štiri tipe zadovoljstva, ki izhajajo iz konceptualnega modela za merjenje zadovoljstva na medorganizacijskih trgih, ker pa jih ne moremo neposredno meriti, sem precejšnjo pozornost namenila opredelitvi in operacionalizaciji teoretičnih (vsebinskih) konstruktov zajetih v raziskavi. Konstrukte (latentne spremenljivke) lahko operacionaliziramo s pomočjo relevantnega nabora neposredno merljivih spremenljivk (ponavadi v obliki trditev) (Metodologija za stalno spremljanje zadovoljstva turistov, 2007, str. 30), kar pomeni, da sem v vprašalniku za vsakega izmed tipov zadovoljstva oblikovala sklop različnih trditev. Vrednost konstruktov sem nato izračunala kot povprečno vrednost pripadajočih merjenih spremenljivk.

Za ocenjevanje trditev, s katerimi so se lahko respondenti ne/strinjali, sem uporabila petstopenjsko Likertovo lestvico, po kateri so lahko respondenti trditev ocenili z ocenami od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

Število stopenj v tovrstnih merskih lestvicah se ponavadi giblje od tri do devet (v našem primeru pet), trditve pa so lahko zasnovane pozitivno ali negativno. Za pričujočo raziskavo sem uporabila pozitivno naravnane (npr. cena je vedno konkurenčna), saj ima tovrstno oblikovanje trditev psihološko ozadje, ker je subjekt merjenja bolj zbran, pozoren in bolj preiščljeno odgovarja, kot če so trditve naravnane negativno (Radonjič & Iršič, 2006, str. 324).

Zadovoljstvo z informacijami sem opredelila s spodnjimi tremi trditvami:

- Želene informacije dobim v roku 24 h.
- Trženjska podpora (letaki, katalogi, ceniki) je zadostna.
- Informacije o aktivnostih podjetja so posredovane učinkovito.

Po moji presoji sem za merjenje **zadovoljstva s procesom nakupa** oblikovala spodnje trditve o zaposlenih, saj menim, da je odnos zaposlenih do odjemalcev ključnega pomena za vzpostavljanje trdnih odnosov, še posebej, ker elektronskega poslovanja v našem primeru skoraj ni.

- Zaposleni so vedno pripravljeni pomagati.
- Zaposleni imajo potrebno znanje.
- Prodajni predstavnik nas pogosto obišče.
- Prodajni predstavnik razume naše potrebe in izpolnjuje naša pričakovanja.

Zadovoljstvo z izdelkom pa sem opredelila z naslednjimi trditvami:

- Kakovost izdelka je vedno odlična.
- Asortiment izdelkov je obsežen.
- Cena je vedno konkurenčna.
- Dobavni roki so vedno spoštovani.
- Zunanji izgled je zadovoljiv.
- Blago je vedno dobavljeno brez napak.
- Nivo zaloge je vedno zadovoljiv.
- Pritožbe so vedno rešene hitro in brez zapletov.

Za merjenje **osebnega zadovoljstva** pa sem oblikovala spodnjih 7 trditev, ki se nanašajo predvsem na vrednotenje podjetja na podlagi odjemalčevih izkušenj:

- Veyance Technologies Europe d. o. o. (v nadaljevanju VTE) je zelo pomemben partner za naše podjetje.
- Delovanje (angl. *performance*) VTE je odlično.
- VTE je podjetje s trdno prihodnostjo.
- VTE je zanesljiv partner.
- VTE je inovativno podjetje.
- VTE je prilagodljivo podjetje in razume naše potrebe.
- VTE zadostno vlada v R&R.

4.3.2 Postopek zbiranja podatkov

Podatki so bili zbrani s pomočjo elektronskega anketiranja, ki je potekalo od 1. februarja do 7. marca 2008, med tistimi odjemalci podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o., s katerimi smo v letu 2007 ustvarili prodajo. Vprašalnik je bil zaenkrat poslan samo v angleškem jeziku, v prihodnosti pa nameravamo vprašalnik prevesti še v nemški, italijanski ter španski jezik.

Ciljno oziroma statistično populacijo je sestavljalo 97 podjetij iz večine evropskih držav, ki kupujejo in naprej tržijo izdelke podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o., proučevana enota pa je bilo posamezno podjetje. Nekatera podjetja določen del izdelkov kupujejo tudi za prvo vgradnjo (angl. *original equipment*) in ne samo za nadomestno vgradnjo (angl. *replacement*), vendar pa te prodaje v našem profitnem centru ni toliko, da bi lahko izvedla segmentiranje odjemalcev po tem dejavniku.

Vprašalnik je bil sestavljen iz štirih sklopov, v katere so bila vključena vprašanja o podjetju nasploh, izdelku, zaposlenih ter nekaj splošnih vprašanj (glej vprašalnik v Prilogi 5). Moj namen je bil, da vprašalnik ne bi obsegal preveč vprašanj, saj se zavedam, da zaposleni nimajo veliko časa, da bi nanje odgovarjali, poleg tega pa imajo naši odjemalci več dobaviteljev, ki prav tako izvajajo tovrstne raziskave. Pri sestavi vprašalnika sem upoštevala dejavnike, ki po mnenju različnih avtorjev (Hutt & Speh, 2007, str. 375; Jones & Sasser, 1995, str. 90) vplivajo na zadovoljstvo odjemalcev na medorganizacijskih trgih in sem jih omenila v prvem delu pričujoče naloge.

Že pri sestavi vprašalnika sem se zavedala nekaterih omejitev, ki jih ima tovrstno merjenje zadovoljstva. Opredelitve zadovoljstva kot tudi načini merjenja le-tega se v večini primerov nanašajo na posameznike in tudi večina del z empirično vsebino predstavlja merjenje zadovoljstva posameznikov (torej končnih odjemalcev) s storitvijo oziroma izdelkom.

Glede na to, da gre v našem primeru za medorganizacijsko trženje, je v nakupni proces ponavadi vključenih več ljudi (t. i. nakupno središče) in več ljudi odloča o samem nakupu (angl. *decision making unit*: DMU) (Hutt & Speh, 2007, str. 77–79), bi morali v idealnih razmerah ugotavljati zadovoljstvo vseh vpletenih v nakupni proces (nabavni referent, vodja nabave, tehnični inženir, produktni vodja), ki prevzemajo določene vloge (vplivnež, vratar, odločevalec, nakupovalec, uporabnik, Rossomme, 2003, str. 182; Hutt & Speh, 2007, str. 77–79) in tako določiti stopnjo zadovoljstva odjemalca z delovanjem našega podjetja. Ker pa je ponavadi težko dobiti že en sam odgovor s strani celotnega podjetja, sem se zadovoljila z oceno zadovoljstva osebe, ki je največkrat v stiku z našim osebjem in po mojem mnenju in izkušnjah najboljše pozna dejavnost podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o.

Tako kot na nabavni strani je tudi na prodajni strani v proces vključenih več ljudi, zato sem pri sestavi vprašalnika poskušala oblikovati taka vprašanja, ki bi ocenjevala vse vpletene v prodajni proces in ne samo osebja operativne prodaje (angl. *customer service*), ki je dnevno v

stiku z odjemalci: tako sem ocenjevala tudi delo prodajnega osebja (prodajnih predstavnikov) ter osebja, ki zagotavlja tehnično in trženjsko podporo.

Ena izmed omejitev je tudi dejstvo, da podjetje trži svoje proizvode na celotnem evropskem trgu, kar pri merjenju zadovoljstva lahko predstavlja oviro, saj ni nujno, da zadovoljstvo pomeni isto v različnih poslovnih kulturah, poleg tega pa je na različnih trgih en dejavnik bolj pomemben kot drug. To omejitev sem delno poskušala odstraniti z vprašanjem o pomembnosti dejavnikov za odjemalce.

Kot je bilo omenjeno v teoretičnem delu je intenzivnost izraženega ne/zadovoljstva največja takoj po nakupu (Peterson & Wilson, 1992, str. 68) in se s časom zmanjšuje, zato na stopnjo zadovoljstva vpliva tudi obdobje, v katerem pošiljamo vprašalnike. Glede na to, da gre v primeru medorganizacijskega trženja za ponovne in ne enkratne nakupe (Kotler, 2004, str. 219), bi težko izbrali trenutek za anketiranje takoj po nakupu za vse odjemalce hkrati. Kljub vsemu pa časovna komponenta lahko vpliva na odgovore, npr. ali pošljemo vprašalnik po povišanju cen ali pred (ponavadi enkrat letno izvedemo splošno povišanje cen); ali smo v določenem obdobju imeli težave s kakovostjo (npr. zaradi nestanovitne dobave izdelkov iz določene proizvodne lokacije).

Preden sem vprašalnik poslala vsem 97 odjemalcem, sem izvedla pilotsko testiranje, kar pomeni, da sem poslala vprašalnik sedmim naključno izbranim odjemalcem. Ko sem po elektronski pošti dobila nazaj rešene vprašalnike, sem teh sedem odjemalcev poklicala in jih vprašala, ali so v vprašalniku kakšne nejasnosti. Kljub temu da pripomb ni bilo, sem po ponovnem pregledu ugotovila, da manjka vprašanje, ki bi povedalo, kateri dejavnik je za odjemalce najpomembnejši (cena, kakovost, pravočasna dobava itd.). V našem primeru sem zajela devet dejavnikov, ki so se mi po pogovorih predvsem z osebjem operativne prodaje, ki so v dnevnem stiku z večino odjemalcev, in po lastni presoji zdeli pomembni za raziskavo, in sicer: ceno, kakovost, trženjsko podporo, tehnično podporo, pravočasno dobavo, zalogo, odzivnost zaposlenih, inovativnost ter plačilne pogoje. Le-te so odjemalci razvrstili po kriteriju pomembnosti, torej od najpomembnejšega do najmanj pomembnega ni pa bilo možno na podlagi te razvrstitve ugotoviti, koliko pomembnejši ali koliko manj pomemben je neki dejavnik od drugega. Potrebno je tudi upoštevati dejstvo, da kljub temu, da nekdo določen dejavnik (npr. tehnično podporo) postavi na zadnje mesto po pomembnosti, to še ne pomeni, da ta zanj ni pomemben, je le manj pomemben kot ostalih osem.

4.4 ANALIZA REZULTATOV

Z analizo zbranih podatkov sem želela ugotoviti, kakšna je namera odjemalcev glede prihodnjega sodelovanja (trditev: Naše podjetje bo še naprej sodelovalo s podjetjem Veyance Technologies Europe d. o. o.) s podjetjem ter katerih odjemalcev je več: tistih, ki sodelujejo dalj časa z nami ali tistih, ki so šele nekaj let naši odjemalci, pri čemer sem uporabila odgovore na vprašanje: koliko časa že sodelujete z nami? Namero o prihodnjem sodelovanju sem vključila v analizo zato, ker dobiček pri poslovanju prinese le ponovni nakup (Mercer,

1999, str. 18–19), medtem ko je prvi nakup v večji meri usmerjen v navezovanje odnosov in ponavadi prinaša izgubo.

Nadalje sem analizirala rezultate merjenja po izbranih devetih dejavnikih, saj sem na podlagi pomembnosti poskušala ugotoviti pričakovanja naših odjemalcev. Te dejavnike so odjemalci razvrstili od najbolj do najmanj pomembnega, pri čemer sem poskušala ugotoviti stopnjo zadovoljstva z navedenimi dejavniki v povezavi z izraženo pomembnostjo. Nato sem na podlagi Kotlerjeve matrike pomembnost – zadovoljstvo (Kotler, 2000, str. 443) poskušala ugotoviti, na katerih področjih so nujne izboljšave.

S pomočjo konstruktov sem ugotavljala stopnje zadovoljstva za štiri tipe zadovoljstva (zadovoljstvo z informacijami, zadovoljstvo s procesom nakupa, zadovoljstvo z izdelkom ter osebno zadovoljstvo) značilne za medorganizacijske trge (Rosomme, 2003, str. 186).

Nazadnje sem analizirala še odgovore ključnih odjemalcev, saj le-ti predstavljajo večino naše prodaje in kot omenjeno želi podjetje z njimi vzpostaviti še trdnejši odnos, zato je podrobnejša analiza nujna.

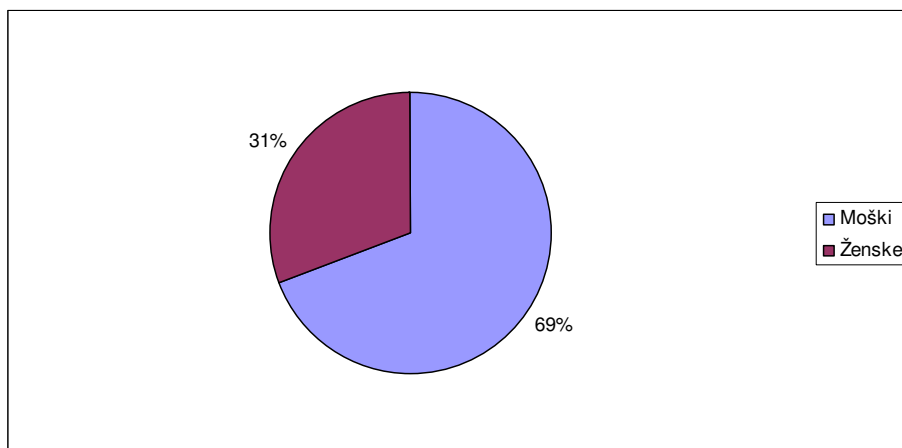
4.4.1 Stopnja odziva in značilnost vzorca

Anketiranje sem izvajala v obdobju od 1. februarja do 7. marca 2008. V času anketiranja je bilo izmed 97 vprašalnikov vrnjenih 42, kar pomeni 43 % odzivnost. Stopnja odzivnosti je bila bolj ali manj pričakovana, saj je bil vprašalnik poslan vsem kupcem, od katerih je nekaj tudi takih, ki so izdelke podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o. kupili le enkrat letno ali večkrat letno po le nekaj kosov.

Za raziskavo je bilo pomembno, da sem dobila rešene vprašalnike naših ključnih odjemalcev, saj le-ti ustvarijo 50 % celotne prodaje. Le-te sem nato podrobneje analizirala, saj želi podjetje z omenjenimi distributerji ustvariti partnerski odnos, ki je po mnenju Hoffman (2005, str. 112) bistveni element trženja na podlagi odnosov značilnega za medorganizacijske trge. Tovrstni odnos naj bi temeljil na medsebojnem zaupanju in okrepljenem sodelovanju, v ta namen pa je nujno pridobiti čim več podatkov in oceno ključnih odjemalcev podjetja ter njihovo stopnjo zadovoljstva. To bo omogočilo izvajanje pravih in ciljno (trdnejši odnos in s tem večja prodaja ob nespremenjenih cenah ter posledično večji dobiček podjetja) usmerjenih aktivnosti.

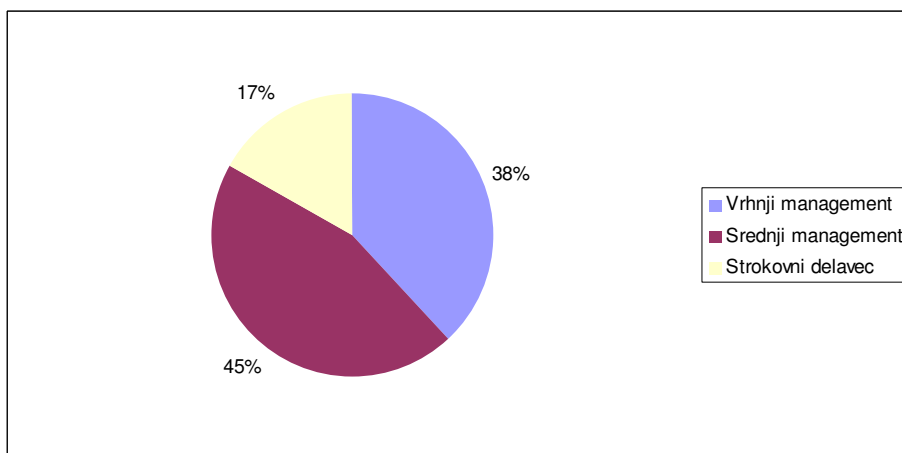
Iz prikazov (Sliki 14 in 15 na str. 56) je razvidno, da je večina (69 %) respondentov moškega spola, ter da večina (45 %) respondentov prihaja iz vrst srednjega managementa (nabavni ali prodajni vodja). V vrhnji management (38 %) sem uvrstila respondente, ki opravljajo funkcijo generalnega direktorja, izvršnega direktorja ali so člani uprave. Med strokovne delavce (17 % vprašanih) pa uvrščam asistente v različnih oddelkih v podjetju.

Slika 14: Struktura vzorca po spolu



Vir: Raziskava o zadovoljstvu odjemalcev podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o., 2008; N = 42.

Slika 15: Struktura vzorca po položaju respondenta



Vir: Raziskava o zadovoljstvu odjemalcev podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o., 2008; N = 42.

Struktura vzorca po trgih, na katerih se nahaja podjetje (glej Tabelo 5 na str. 57), pokaže, da je razpršenost respondentov enakomerna po celi Evropi, eden izmed respondentov je celo iz Saudske Arabije (saj podjetje poleg evropskega trga pokriva tudi bližnji vzhod).

Tabela 5: Struktura vzorca po trgih

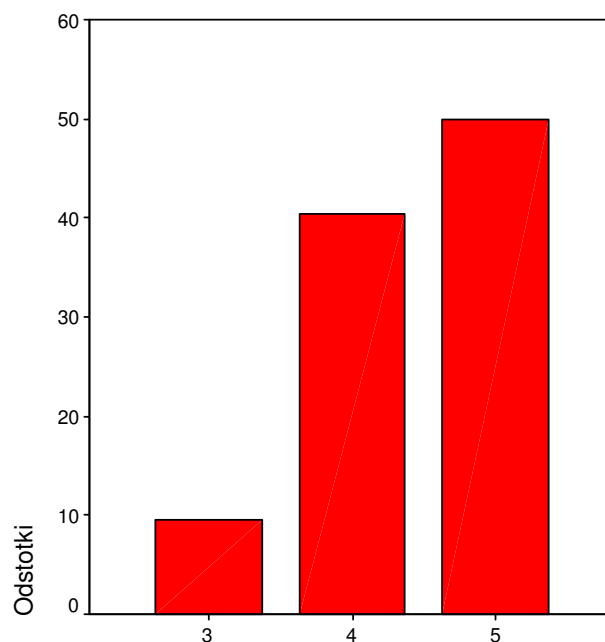
Država	Frekvenca	Veljavni %
Avstrija	2	4,8
Belgija	2	4,8
Bolgarija	1	2,4
Češka	2	4,8
Danska	1	2,4
Estonija	1	2,4
Finska	1	2,4
Francija	2	4,8
Nemčija	3	7,1
Grčija	2	4,8
Madžarska	3	7,1
Italija	2	4,8
Makedonija	1	2,4
Malta	1	2,4
Norveška	1	2,4
Poljska	4	9,5
Portugalska	1	2,4
Romunija	1	2,4
Saudska Arabija	1	2,4
Slovenija	2	4,8
Španija	1	2,4
Švedska	1	2,4
Švica	1	2,4
Turčija	2	4,8
Velika Britanija	3	7,1
SKUPAJ	42	100,0

Vir: Raziskava o zadovoljstvu odjemalcev podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o., 2008; N = 42.

4.4.2 Namera o ponovnem sodelovanju in obdobje dosedanjega sodelovanja

Iz Slike 16 (str. 58) je razvidno, da bo večina odjemalcev še sodelovala s podjetjem Veyance Technologies Europe d. o. o. saj je polovica vprašanih (50 %) izrazila popolno strinjanje s trditvijo: *Podjetje bo nadaljevalo sodelovanje s podjetjem Veyance Technologies Europe d. o. o.*, 40,5 % se je s trditvijo strinjalo in le 9,5 % vprašanih je bilo pri tej trditvi neopredeljenih. Seveda si želimo, da bi se večina odjemalcev popolnoma strinjala, vendar pa je pomembno tudi dejstvo, da nihče od vprašanih ni izrazil nestrinjanja ali celo popolnega nestrinjanja s trditvijo o nameri prihodnjega sodelovanja. Kot bo razvidno v nadaljevanju, ugotovitev, da bo večina odjemalcev zagotovo še sodelovala z našim podjetjem, sovпада z rezultati merjenja štirih tipov zadovoljstva, kjer sem ugotovila, da je bila vrednost sestavljene spremenljivke osebne zadovoljstva najvišja (3,88) med merjenimi štirimi tipi zadovoljstva.

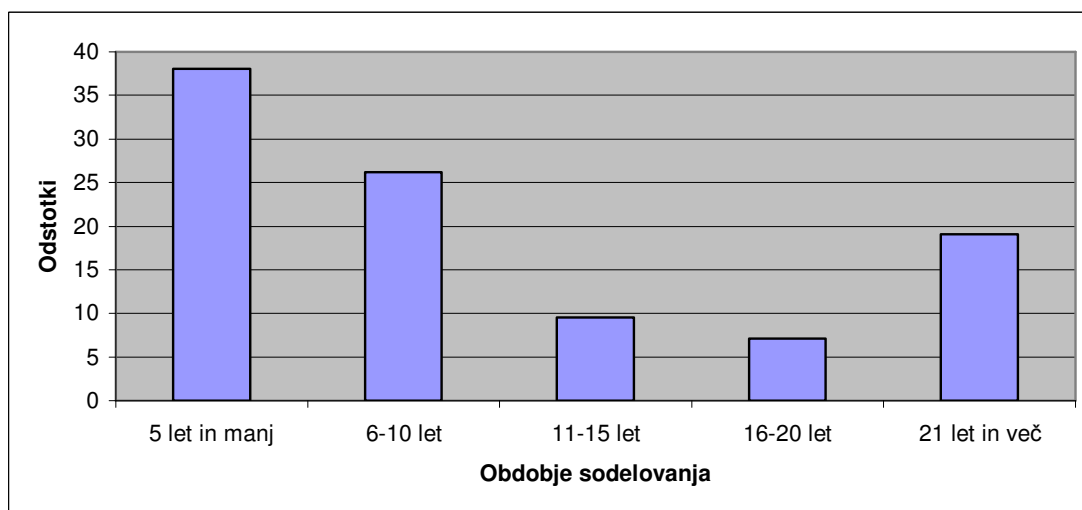
Slika 16: Namera o ponovnem sodelovanju s podjetjem



Vir: Raziskava o zadovoljstvu odjemalcev podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o., 2008; N = 42.

Glede na to, da je večina odjemalcev izrazila namero o ponovnem sodelovanju, ki je po mnenju Johanson in Gustaffson (2000, str. 51) eden izmed načinov za merjenje zvestobe, me je zanimalo tudi, koliko časa anketirana podjetja že sodelujejo z nami. Menim namreč, da je za trdno sodelovanje med podjetji potrebno daljše časovno obdobje, zato predpostavljam, da so nam podjetja, ki že dalj časa (več kot pet let) sodelujejo z nami, zvesta.

Slika 17: Obdobje sodelovanja



Vir: Raziskava o zadovoljstvu odjemalcev podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o., 2008; N = 42.

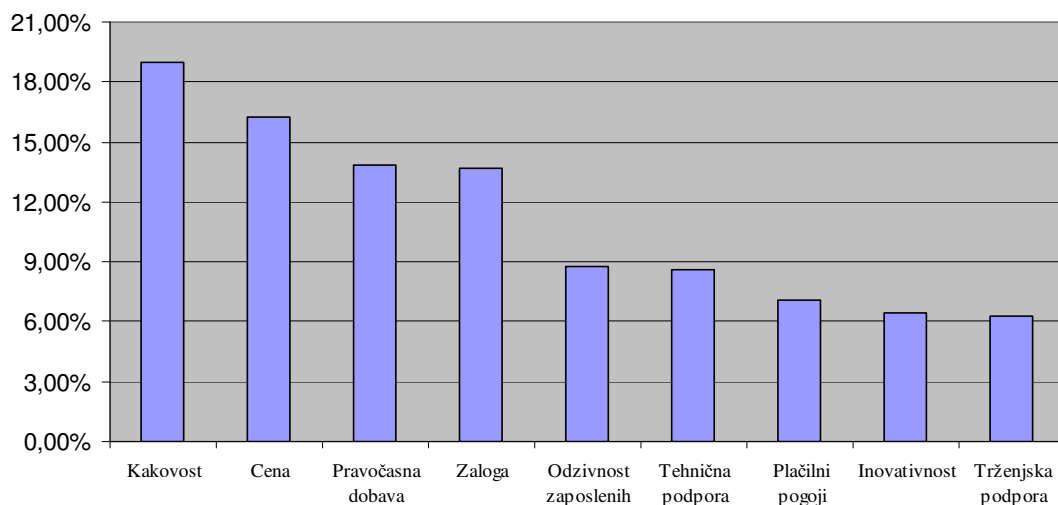
Na podlagi Slike 17 (str. 58) lahko ugotovim, da večina (62 %) odjemalcev s podjetjem sodeluje več kot 5 let (5 let sem vzela za mejo med daljšim in krajšim sodelovanjem). To pomeni, da ima podjetje zveste odjemalce ter se trudi vlagati v odnose z obstoječimi odjemalci, to pa je v skladu s prepričanjem stroke, da je pridobivanje novih odjemalcev 5–10 krat dražje kot ohranjanje starih (Kotler & Armstrong, 2006, str. 18). Zadovoljujoč je tudi podatek, da kar 19 % izmed vseh odjemalcev s podjetjem sodeluje več kot 21 let.

Kljub temu da smo v podjetju zadovoljni, da imamo veliko zvestih odjemalcev, se zavedamo, da bomo z večino obstoječih odjemalcev lahko dosegali tržni delež, ki ga imamo sedaj (2,7 %) saj le-ti nimajo večjih možnosti za drastično rast obsega prodaje industrijskih pogonskih elementov, zato bo potrebno del energije in sredstev usmeriti v pridobivanje novih odjemalcev.

4.4.3 Merjenje zadovoljstva po izbranih dejavnikih

Rezultati so pokazali (glej spodnjo Sliko 18), da so odjemalci razvrstili devet dejavnikov po pomembnosti (glej vprašalnik v Prilogi 5) v naslednjem vrstnem redu (od najbolj pomembnega do najmanj pomembnega): kakovost, cena, pravočasna dobava, zaloga, odzivnost zaposlenih, tehnična podpora, plačilni pogoji, inovativnost ter trženjska podpora (letaki, katalogi, ceniki). Da bosta kakovost in cena najpomembnejši, je bilo nekako pričakovano, presenetljivo je, da je bila trženjska podpora na zadnjem mestu po pomembnosti, saj lahko v določenih primerih mediji (katalogi, internet, letaki) celo nadomestijo prodajnega zastopnika (Postma, 2001, str. 22).

Slika 18: Pomembnost izbranih dejavnikov



Vir: Raziskava o zadovoljstvu odjemalcev podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o., 2008; N = 42.

Razlog za ugotovljeno je po mojem mnenju lahko tudi dejstvo, da se s tovrstno podporo premalo intenzivno ukvarjamo (ugotovitev sovпада tudi z izmerjeno stopnjo zadovoljstva z informacijami, kot bo razvidno v nadaljevanju), plega tega pa je medorganizacijsko trženje manj podvrženo klasičnim aktivnostim (oglaševanje, tiskovne konference, dogodki) kot trženje na trgu končnih izdelkov, zato verjetno odjemalci temu ne posvečajo velike pozornosti, čeprav je jasno, da prav posredovane informacije s strani dobavitelja vplivajo na prednakupna pričakovanja (Rossomme, 2003, str. 186).

Z nadaljnjo analizo sem poskušala ugotoviti, kako zadovoljni so respondenti z zgoraj omenjimi dejavniki, ki so po mojem mnenju ključni za ugotavljanje celotnega zadovoljstva odjemalcev na medorganizacijskem trgu.

Pogledala sem, kako so dejavnik ocenili tisti, ki so ga ocenili kot najpomembnejšega in tisti, ki so ga ocenili kot najmanj pomembnega. Kot je razvidno iz Priloge 6, je vzorec premajhen, da bi lahko govorili o segmentih, ki jih lahko primerjamo med seboj, saj je npr. kakovost večina odjemalcev postavila na prvo mesto in jo ocenila s povprečno oceno 3,78, medtem ko je večina inovativnost postavila na zadnje mesto in jo ocenila s povprečno oceno 3,87.

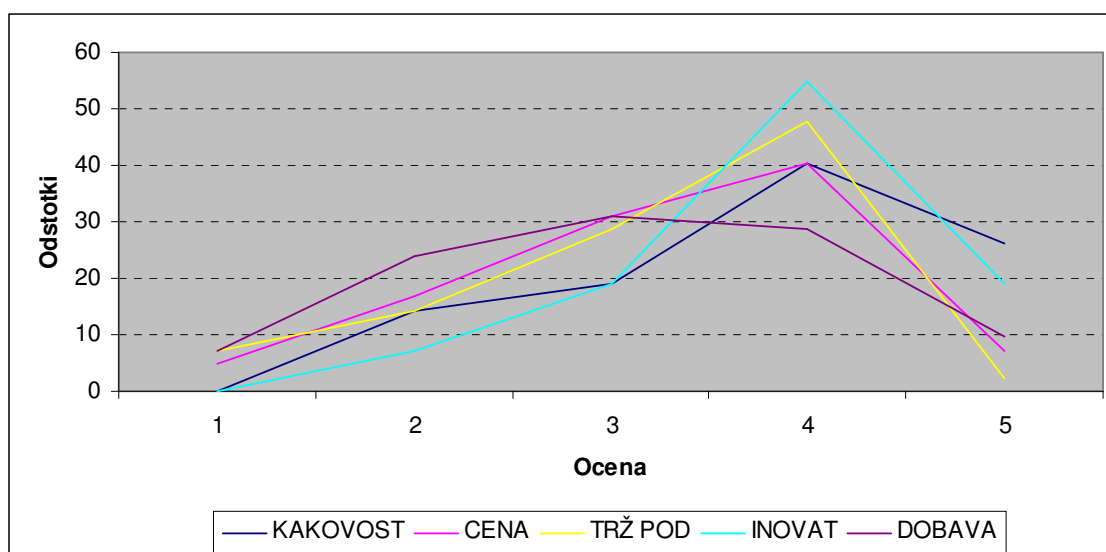
4.4.3.1 Matrika zadovoljstvo – pomembnost

Matrika pomembnost – zadovoljstvo vsebuje štiri polja, od katerih se (Kotler, 2000, str. 441–443):

- v polju A nahajajo dejavniki, ki so zelo pomembni, vendar odjemalci z njimi niso zadovoljni, tem dejavnikom moramo posvetiti največ pozornosti in s tem izboljšati zadovoljstvo odjemalcev,
- v polju B nahajajo dejavniki, ki so za odjemalce prav tako zelo pomembni, vendar so z njimi zadovoljni, paziti je potrebno predvsem, da zadovoljstvo ostane na visoki ravni,
- v polju C se nahajajo dejavniki, katerim odjemalci ne pripisujejo velikega pomena (oziroma so manj pomembni od ostalih) hkrati pa z njimi niso zadovoljni, tem dejavnikom ni potrebno namenjati velike pozornosti, saj dodatni ukrepi niso nujni,
- v polju D se nahajajo dejavniki, s katerimi so odjemalci zadovoljni, vendar pa zanje niso preveč pomembni, zato je potrebno ugotoviti, ali bi lahko pozornost preusmerili na katero drugo področje, ki je za odjemalce bolj pomembno.

Na osnovi zgoraj omenjene Kotlerjeve matrike pomembnost – zadovoljstvo sem podrobneje pogledala zadovoljstvo z izbranimi dejavniki, ki so: kakovost, cena, inovativnost ter trženjska podpora, kot prikazuje Slika 19 na str. 61, in nato predstavila matriko za naše podjetje (glej Sliko 20 na str. 62).

Slika 19: Zadovoljstvo z najbolj in najmanj pomembnimi dejavniki



Vir: Raziskava o zadovoljstvu odjemalcev podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o., 2008; N = 42.

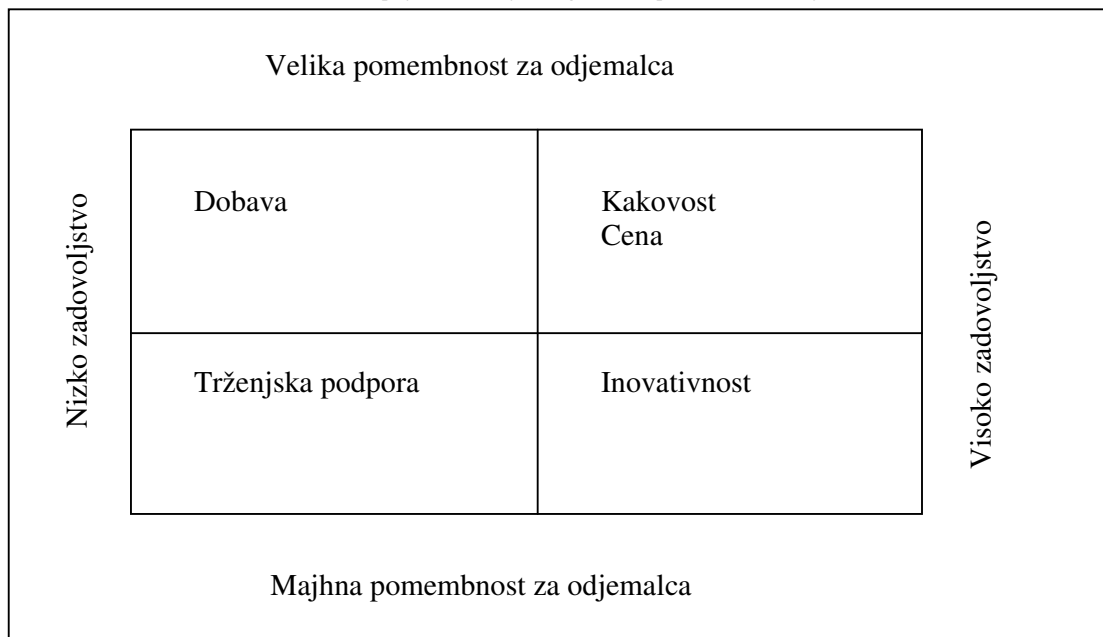
Med najbolj pomembnima dejavnikoma je bila visoka stopnja zadovoljstva izražena s kakovostjo (26,5 % popolnoma zadovoljnih, povprečna ocena 3,79) ter ceno (7 % popolnoma zadovoljnih, povprečna ocena 3,29) zato ju bom uvrstila v polje B.

Za odjemalce je zelo pomembna tudi pravočasna dobava (tretje mesto po pomembnosti), s katero pa niso zadovoljni, saj je 7,1 % vprašanih izrazilo popolno nezadovoljstvo ter kar 23,8 % nezadovoljstvo (povprečna ocena je bila najnižja in sicer 3,1). Očitno se bo podjetje s problemom pravočasnih dobav moralo še ukvarjati, zato uvrstim dobavo v polje A.

Najmanj pomembna za odjemalce je trženjska podpora, s katero tudi niso zadovoljni (povprečna ocena 3,24; 7,1 % popolnoma nezadovoljnih, 14,3 % nezadovoljnih ter le 2,4 % popolnoma zadovoljnih). Trženjska podpora glede na navedeno spada v polje C, vendar pa menim, da so ukrepi za povečanje zadovoljstva kljub manjši pomembnosti nujni.

Ostane še polje D, kamor sem uvrstila inovativnost, ki za odjemalce ni pomembna, so pa z njo zadovoljni (povprečna ocena tega dejavnika je bila najvišja, in sicer 3,86, kar 19 % je bilo popolnoma zadovoljnih ter 54,8 % zadovoljnih).

Slika 20: Stopnja zadovoljstva glede na pomembnost dejavnikov



Vir: P. Kotler, *Marketing Management*, 2000, str. 443 in Raziskava o zadovoljstvu odjemalcev podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o., 2008, N=42.

4.4.4 Rezultati merjenja štirih tipov zadovoljstva

V nadaljevanju bom predstavila rezultate merjenja štirih tipov zadovoljstva. Za vsakega izmed konstruktov je prikazana tudi tabela korelacijskih koeficientov med merjenimi spremenljivkami posameznega konstrukta. Za vrednotenje moči povezave sem upoštevala spodnjo Tabelo 6 (Pfajfar & Arh, 1998, str. 195).

Tabela 6: Lestvica stopnje linearne korelacije

Vrednost	Komentar
Do 0,3	Ni korelacije
Od 0,3 do 0,5	Nizka korelacija
od 0,5 do 0,7	Srednja korelacija
od 0,7 do 0,9	Visoka korelacija
nad 0,9	Zelo visoka korelacija

Vir: L. Pfajfar & F. Arh, *Statistika 1, Zapiski predavanj*, 1998, str. 195.

4.4.4.1 Zadovoljstvo z informacijami

Iz Tabele 7 na str. 63 je razvidno, da so povprečne vrednosti pri vseh treh trditvah večje od 3, kar pomeni, da se sicer bolj strinjajo kot ne (torej so bolj zadovoljni kot nezadovoljni), vendar pa vemo, da je za ohranitev odjemalcev in za povečanje dobička potrebno doseči čim večje zadovoljstvo.

Tabela 7: Zadovoljstvo z informacijami

Trditev	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka
Željene informacije dobim v roku 24-ih ur.	3,48	0,969	0,149
Trženjska podpora (letaki, katalogi, ceniki) je zadostna.	3,24	0,983	0,152
Informacije o aktivnostih podjetja so posredovane učinkovito.	3,43	0,914	0,141
Zadovoljstvo z informacijami	3,38		

Legenda: 1– sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

Vir: Raziskava o zadovoljstvu odjemalcev podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o., 2008; N = 42.

Vrednost konstrukta zadovoljstva z informacijami je 3,38 in nam pove, da je potrebno na področju informiranja uvesti nekatere ukrepe, ki bodo povečali dostopnost informacij odjemalcem.

Dejstvo je, da posredovane informacije vplivajo tako na pričakovanja odjemalcev (ustrezno posredovanje informacij ustvari nivo pričakovanja, ki ga podjetje lahko izpolni) kot tudi na ponakupno vrednotenje samega izdelka (Rossomme, 2003, str. 186).

Če so informacije posredovane nepopolno oziroma ustvarjajo nerealna pričakovanja, je logično, da odjemalci s samim izdelkom kot tudi posredovanimi storitvami ne bodo zadovoljni, saj so imeli nerealna pričakovanja). Kot bo razvidno v nadaljevanju, je povprečna vrednost konstrukta zadovoljstva z informacijami najnižja med štirimi tipi zadovoljstva, zato so koreniti ukrepi na tem področju še toliko bolj pomembni.

Tabela 8: Koeficienti korelacij zadovoljstva z informacijami

Correlations		INFO	MARK	IPODJET	Informacijsko zadovoljstvo
INFO	Pearson Correlation	1	,262	,370*	,689**
	Sig. (2-tailed)	,	,093	,016	,000
	N	42	42	42	42
MARK	Pearson Correlation	,262	1	,698**	,826**
	Sig. (2-tailed)	,093	,	,000	,000
	N	42	42	42	42
IPODJET	Pearson Correlation	,370*	,698**	1	,863**
	Sig. (2-tailed)	,016	,000	,	,000
	N	42	42	42	42
Informacijsko zadovoljstvo	Pearson Correlation	,689**	,826**	,863**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,
	N	42	42	42	42

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

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

Vir: Raziskava o zadovoljstvu odjemalcev podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o., 2008; N = 42.

Pearsonov koeficient korelacije pokaže (Tabela 8), da so z zadovoljstvom z informacijami najbolj povezane informacije o aktivnostih podjetja, saj je vrednost koeficienta najvišja in sicer 0,863. Navedeno navaja k ugotovitvi, da je potrebno odjemalce obveščati o vseh aktivnostih podjetja (ne samo razvoju novih izdelkov ampak tudi o spremembah v podjetju samem npr. reorganizaciji), kar potrjujejo tudi številne pritožbe s strani odjemalcev, da niso dobili dovolj informacij o prodaji podjetja in nato novi strateški usmeritvi podjetja, kar je za odjemalce kot partnerje podjetja seveda pomembno.

4.4.4.2 Osebno zadovoljstvo

Iz Tabele 9 na str. 65, je razvidno, da se povprečne vrednosti gibljejo med 3,5 (povprečna vrednost za oceno prilagodljivosti podjetja Veyance Technologies Europe d. o.o.) ter 4,5 (izražena visoka stopnja pomembnosti našega podjetja za anketirano podjetje, kar bi lahko pomenilo, da večina naših odjemalcev v večji meri kupuje izdelke Goodyear in od ostalih dobaviteljev kupuje le asortiment, ki ga podjetje Veyance Technologies Europe d. o. o. ne ponuja oziroma cena ni konkurenčna ali kakovost ni ustrezna).

Tabela 9: Osebno zadovoljstvo

Trditev	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka
VTE je zelo pomemben partner za naše podjetje.	4,5	0,672	0,104
Delovanje VTE je odlično.	3,71	0,835	0,129
VTE je podjetje s trdno prihodnostjo.	4,05	0,697	0,108
VTE je zanesljiv partner.	3,93	0,894	0,138
VTE je inovativno podjetje.	3,86	0,814	0,126
VTE je prilagodljivo podjetje in razume naše potrebe.	3,5	0,862	0,133
VTE zadostno vlaga v R&R.	3,6	0,734	0,113
Osebno zadovoljstvo	3,88		

Legenda: 1– sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

Vir: Raziskava o zadovoljstvu odjemalcev podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o., 2008; N = 42.

Vrednost konstrukta, ki predstavlja osebno zadovoljstvo, znaša 3,88, kar pomeni, da so v povprečju odjemalci zadovoljni z delovanjem podjetja in je položaj podjetja v očeh odjemalcev na visoki stopnji. Rezultat je vzpodbuden, saj so odjemalci izrazili zadovoljstvo kljub preteklim težavam z dobavami (zaradi stavke delavcev v proizvodnji v Ameriki ter realokacije proizvodnega obrata v Braziliji je bilo potrebno poiskati alternativne vire dobave, kar povzroči spremembo v dobavnih rokih, to pa ima velik vpliv na zadovoljstvo odjemalcev), nekaterim organizacijskim spremembam (spremenjena organizacija prodaje ter oddelka za trženje, torej področij, ki se najbolj intenzivno ukvarjata z odjemalci) ter prodaji podjetja (avgusta 2007).

Tabela 10: Koeficineti korelacije osebnega zadovoljstva

		Correlations							
		POMEMB	DELOVAN	PRIHOD	ZANESLJ	INOVAT	PRILAGOD	RAZISK	Osebno zadovoljstvo
POMEMB	Pearson Correlation	1	,217	,313*	,264	,357*	,274	,222	,476**
	Sig. (2-tailed)		,167	,044	,091	,020	,080	,157	,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42
DELOVAN	Pearson Correlation	,217	1	,527**	,821**	,585**	,711**	,523**	,847**
	Sig. (2-tailed)	,167		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42
PRIHOD	Pearson Correlation	,313*	,527**	1	,554**	,443**	,568**	,325*	,698**
	Sig. (2-tailed)	,044	,000		,000	,003	,000	,036	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42
ZANESLJ	Pearson Correlation	,264	,821**	,554**	1	,556**	,648**	,549**	,847**
	Sig. (2-tailed)	,091	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42
INOVAT	Pearson Correlation	,357*	,585**	,443**	,556**	1	,591**	,758**	,813**
	Sig. (2-tailed)	,020	,000	,003	,000		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42
PRILAGOD	Pearson Correlation	,274	,711**	,568**	,648**	,591**	1	,558**	,835**
	Sig. (2-tailed)	,080	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZISK	Pearson Correlation	,222	,523**	,325*	,549**	,758**	,558**	1	,747**
	Sig. (2-tailed)	,157	,000	,036	,000	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42
Osebno zadovoljstvo	Pearson Correlation	,476**	,847**	,698**	,847**	,813**	,835**	,747**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42

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

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

Vir: Raziskava o zadovoljstvu odjemalcev podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o., 2008; N = 42.

Rezultati kažejo na visoko povezanost (0,758) med vlaganjem v raziskave in razvoj in inovativnostjo podjetja, kar je logično, saj če podjetje ne vlaga v oddelek za razvoj, potem tudi ni inovativno. Ena izmed konkurenčnih prednosti podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o. je prav inovativnost, saj je do sedaj edino podjetje, ki je razvilo jermen s posebno puščičasto obliko zob, kar omogoča tišje delovanje pogona. Visoka povezanost (0,821) se je pokazala tudi med splošnim delovanjem (angl. *performance*) podjetja in zanesljivostjo podjetja, pomembnost katere poudarja tudi Bly (1993, str. 208).

4.4.4.3 Zadovoljstvo z izdelkom

Rezultati raziskave kažejo, da se respondenti v največji meri (3,9) strinjajo s trditvijo, ki ugotavlja zadovoljstvo z zunanjim videzom izdelka (kljub temu da na prvi pogled zunanji izgled pri izdelkih, ki se uporabljajo za industrijske aplikacije, ni tako pomemben kot pri izdelkih za vsesplošno potrošnjo, neredko dobimo pritožbe odjemalcev že samo na podlagi vizualnega pregleda jermena, torej preden je le-ta sploh uporabljen; ko govorimo o t. i. commodity, kjer je država izvora Kitajska, se odjemalci velikokrat pritožujejo zaradi posebnega vonja, ki ga imajo ti jermeni). Najnižja povprečna vrednost (3,10) je bila izražena pri trditvi o dobavnih rokih, kar je bilo pričakovano zaradi že omenjenih dejavnikov (stavke, realokacije) (glej Tabelo 11 na str. 67).

Tabela 11: Zadovoljstvo z izdelkom

Trditev	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka
Kakovost izdelka je vedno odlična.	3,79	1,001	0,154
Asortiment izdelkov je obsežen.	3,88	0,705	0,109
Cena je vedno konkurenčna.	3,29	0,995	0,153
Dobavni roki so vedno spoštovani.	3,1	1,1	0,17
Zunanji izgled je zadovoljiv.	3,9	0,759	0,117
Blago je vedno dobavljeno brez napak.	3,6	1,106	0,171
Nivo zaloge je vedno zadovoljiv.	3,19	0,994	0,153
Pritožbe so vedno rešene hitro in brez zapletov.	3,29	1,088	0,168
Zadovoljstvo z izdelkom	3,51		

Legenda: 1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

Vir: Raziskava o zadovoljstvu odjemalcev podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o., 2008; N = 42.

Vrednost konstrukta zadovoljstva z izdelkom je 3,51, kar v primerjavi s ostalimi tipi zadovoljstva pokaže, da so odjemalci z lastnostmi izdelka bolj zadovoljni kot s posredovanjem informacij, hkrati pa izražajo nižje zadovoljstvo, kot je osebno zadovoljstvo. Vrednost 3,51 kaže na to, da ne moremo govoriti o popolnem zadovoljstvu (5) z lastnostmi izdelka, kot tudi ne o popolnem nezadovoljstvu (1), dejstvo pa je, da bo tudi na področju izdelka samega potrebno uvesti določene spremembe, ki bodo prispevale k izboljšanju stopnje zadovoljstva odjemalcev.

Tabela 12: Koeficienti korelacije zadovoljstva z izdelkom

Correlations									
		KAKOVOST	ASORT	DOBAVA	CENA	IZGLED	NAPAKE	ZALOGA	Zadovoljstvo z izdelkom
KAKOVOST	Pearson Correlation	1	,378*	,462**	,504**	,486**	,405**	,508**	,751**
	Sig. (2-tailed)		,014	,002	,001	,001	,008	,001	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42
ASORT	Pearson Correlation	,378*	1	,266	,189	,297	,218	,451**	,533**
	Sig. (2-tailed)	,014		,088	,231	,056	,165	,003	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42
DOBAVA	Pearson Correlation	,462**	,266	1	,242	,508**	,514**	,362*	,686**
	Sig. (2-tailed)	,002	,088		,123	,001	,001	,018	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42
CENA	Pearson Correlation	,504**	,189	,242	1	,328*	,352*	,561**	,639**
	Sig. (2-tailed)	,001	,231	,123		,034	,022	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42
IZGLED	Pearson Correlation	,486**	,297	,508**	,328*	1	,505**	,510**	,719**
	Sig. (2-tailed)	,001	,056	,001	,034		,001	,001	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42
NAPAKE	Pearson Correlation	,405**	,218	,514**	,352*	,505**	1	,472**	,714**
	Sig. (2-tailed)	,008	,165	,001	,022	,001		,002	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42
ZALOGA	Pearson Correlation	,508**	,451**	,362*	,561**	,510**	,472**	1	,778**
	Sig. (2-tailed)	,001	,003	,018	,000	,001	,002		,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42
Zadovoljstvo z izdelkom	Pearson Correlation	,751**	,533**	,686**	,639**	,719**	,714**	,778**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42

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

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

Vir: Raziskava o zadovoljstvu odjemalcev podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o., 2008; N = 42.

Iz Tabele 12 je razvidna dokaj visoka povezanost (0,561) med nivojem zalog in ceno izdelka, iz česar je možno sklepati, da odjemalci niso tako občutljivi na ceno, kadar je izdelek na zalogi. Glede na to, da podjetje ponuja tako izdelke visoke kakovosti (ko govorimo o klinastih jermenih) kot tudi za razred manj kakovostne in posledično cenejše izdelke, se velikokrat zgodi, da kupec prvotno povprašuje po cenejših jermenih, ker pa teh ni na zalogi, je pripravljen plačati več, samo da izdelek dobi.

4.4.4.4 Zadovoljstvo s procesom nakupa

Respondenti so v povprečju izrazili visoko (4,21) strinjanje s trditvijo, ki navaja pripravljenost zaposlenih pomagati, najmanj (3,05) pa se anketirani strinjajo s trditvijo o pogostih obiskih prodajnih predstavnikov. Kot navedeno, ima podjetje omejeno število prodajnih predstavnikov, je bilo na tem področju pričakovano manjše zadovoljstvo, kar pa še ne pomeni, da je redko obiskovanje strank za podjetje sprejemljivo.

Vrednost zadovoljstva z nakupnim procesom je ocenjena s 3,65, kar zadovoljstvo uvršča na drugo mesto med omenjenimi štirimi tipi zadovoljstva in pomeni, da so odjemalci na splošno kar zadovoljni z zaposlenimi, ki omogočajo, da nakupni proces poteka brez težav, zato bi zares morali upoštevati, da so zaposleni notranji odjemalci podjetja in jim posvečati večjo pozornost.

Tabela 13: Zadovoljstvo z nakupnim procesom

Trditev	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka
Zaposleni so vedno pripravljeni pomagati.	4,21	0,813	0,125
Zaposleni imajo potrebno znanje.	3,95	0,731	0,113
Prodajni predstavnik nas pogosto obišče.	3,05	1,287	0,199
Prodajni predstavnik razume naše potrebe in izpolni naša pričakovanja.	3,38	1,011	0,156
Zadovoljstvo z nakupnim procesom	3,65		

Legenda: 1– sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

Vir: Raziskava o zadovoljstvu odjemalcev podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o., 2008; N = 42.

Tabela 14 kaže na močno povezanost med znanjem zaposlenih in njihovo pripravljenostjo pomagati, kar je logično, saj so zaposleni, ki imajo potrebno znanje bolj samozavestni in pripravljeni pomagati odjemalcem.

Tabela 14: Koeficient korelacije zadovoljstva z nakupnim procesom

Correlations						
		POMAGATI	ZNANJE	OBISKI	IZPOLNJ	Zadovoljstvo z nakupnim procesom
POMAGATI	Pearson Correlation	1	,675**	,177	,254	,639**
	Sig. (2-tailed)		,000	,263	,104	,000
	N	42	42	42	42	42
ZNANJE	Pearson Correlation	,675**	1	,132	,355*	,645**
	Sig. (2-tailed)	,000		,404	,021	,000
	N	42	42	42	42	42
OBISKI	Pearson Correlation	,177	,132	1	,623**	,770**
	Sig. (2-tailed)	,263	,404		,000	,000
	N	42	42	42	42	42
IZPOLNJ	Pearson Correlation	,254	,355*	,623**	1	,813**
	Sig. (2-tailed)	,104	,021	,000		,000
	N	42	42	42	42	42
Zadovoljstvo z nakupnim procesom	Pearson Correlation	,639**	,645**	,770**	,813**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42

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

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

Vir: Raziskava o zadovoljstvu odjemalcev podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o., 2008; N = 42.

Preden preidem na analizo zadovoljstva ključnih kupcev, je potrebno še oceniti zanesljivost merjenja štirih tipov zadovoljstva, za kar sem uporabila Cronbach alfa test oziroma metodo notranje konsistentnosti. Ta test meri, kako dobro nabor različnih spremenljivk meri enodimenzionalno latentno spremenljivko (konstrukt). Meri torej zanesljivost in vrednosti večje od 0,7 so ponavadi sprejemljive za znanstvene raziskave (SPSS FAQ, What does Cronbach's alpha mean? www.ats.ucla.edu/stat/spss/faq/alpha.html, 12. 5. 2008).

Iz Tabele 15 je razvidno, da je vrednost testa za tri tipe zadovoljstva večja od 0,7, kar pomeni, da so spremenljivke, vključene v teoretični konstrukt, pravilno izbrane. Litwin (1995, str. 27) meni, da lahko v primeru, ko je notranja konsistentnost nizka, konsistentnost izboljšamo z dodajanjem večih spremenljivk, vendar menim, da vrednost 0,67 za konstrukt zadovoljstva z nakupnim procesom ni tako nizka, da bi bilo potrebno razmišljati o dodajanju dodatnih trditev, poleg tega pa se vrednost Cronbach alfa testa z večanjem števila postavk povečuje.

Tabela 15: Prikaz zanesljivosti merjenja štirih konstruktov

Konstrukt	Vrednost Cronbach α	Zanesljivost merjenja
Informacijsko zadovoljstvo	0,702	zelo dobro
Zadovoljstvo z nakupnim procesom	0,676	zmerno
Zadovoljstvo z izdelkom	0,834	zgledno
Osebno zadovoljstvo	0,877	zgledno

Legenda: $\alpha \geq 0,80$ zgledno; $0,70 \leq \alpha < 0,80$ zelo dobro; $0,60 \leq \alpha < 0,70$ zmerno; $\alpha < 0,60$ komaj sprejemljivo

Vir: Raziskava o zadovoljstvu odjemalcev podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o., 2008; N = 42.

4.4.5 Analiza zadovoljstva ključnih odjemalcev

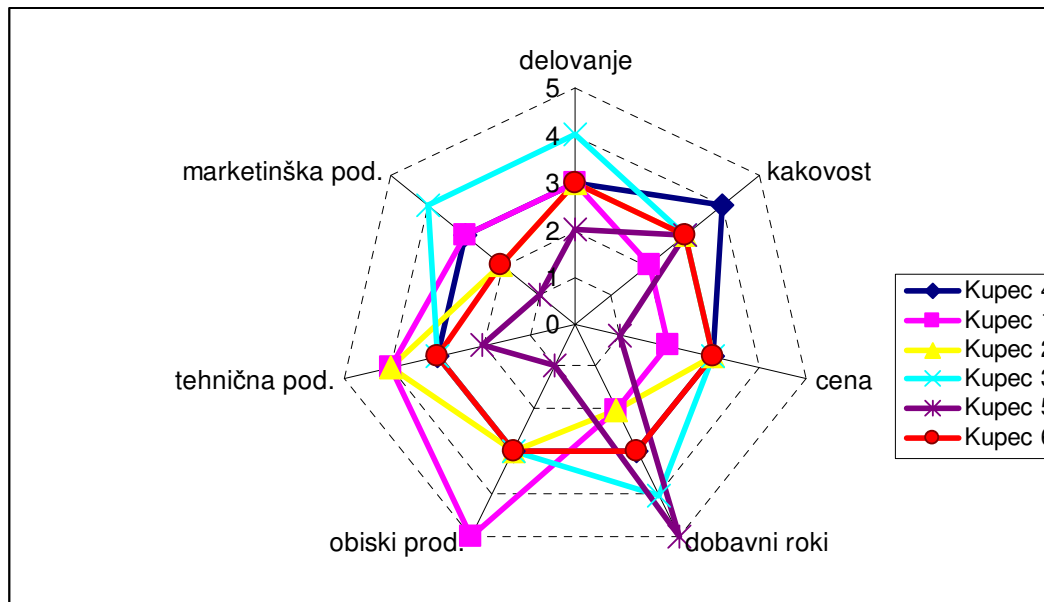
Glede na to, da podjetje Veyance Technologies Europe d. o. o. deluje na medorganizacijskem trgu, kjer so pomembni partnerski odnosi z odjemalci in je značilno, da imajo podjetja manjše število velikih odjemalcev, se mi je zdelo pomembno analizirati zadovoljstvo najpomembnejših (paradnih strank) odjemalcev.

Določitev najpomembnejših oziroma ključnih kupcev po mnenju McDonald in Rogers (1998, str. 67) določa strategijo ravnanja v prihodnosti, zato se mi je zdelo nujno analizirati mnenje šestih največjih odjemalcev, ki so za podjetje najbolj privlačni, saj so skupno ustvarili 7,4 mio USD prodaje v letu 2007, kar predstavlja 50 % celotne prodaje v tem letu, poleg tega pa ima po mojem mnenju, podjetje še možnost izboljšati svoj konkurenčni položaj pri teh odjemalcih ter povečati prodajo (torej bo podjetje uporabilo strategijo razvoja).

Gre za podjetja iz petih evropskih držav, in sicer: dve iz Nemčije in po eno iz Italije, Švedske, Španije ter Francije.

Kupce sem razporedila glede na velikost prodaje v letu 2007, kar pomeni, da je podjetje s kupcem 1 v lanskem letu ustvarilo največ prodaje, s kupcem 6 pa najmanj (med izbranimi šestimi). Zanimivo je, da pri nobenem izmed odjemalcev ni opaziti popolnega nezadovoljstva z vsemi 7 dejavniki kot tudi, da noben izmed dejavnikov ni dobil najslabše ocene s strani vseh odjemalcev.

Slika 21: Ocena ključnih odjemalcev



Vir: Raziskava o zadovoljstvu odjemalcev podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o., 2008.

Podrobnejša analiza odgovorov šestih odjemalcev pokaže, da je **Odjemalec 1** nezadovoljen s kakovostjo izdelka (ta ugotovitev sovпада tudi s številom reklamacij z njihove strani, je pa potrebno tudi upoštevati, da je reklamacij več, ker veliko kupujejo in so zelo zahtevni in natančni pri pregledu dobavljenih izdelkov), ceno (kar je presenetljivo, saj ima omenjeni odjemalec najnižje cene v primerjavi z drugimi odjemalci in je tudi najmanj dobičkonosen), dobavnimi roki; neopredeljen pri zadovoljstvu z delovanjem podjetja, trženjsko podporo; zadovoljen s tehnično podporo ter zelo zadovoljen z obiski prodajnega osebja (kar je bilo pričakovano, saj je prodajni predstavnik za omenjenega kupca hkrati vodja prodajnega osebja in s tem kupcem sodeluje že vrsto let).

V poglavju o značilnostih medorganizacijskih trgov sem omenila Hoffmanovo (2005, str. 112) mnenje o enakovrednosti podjetja in odjemalca oziroma partnerskim odnosom med njima, kar lahko nazorno ponazorim z odnosom podjetja Veyance Technologies Europe in kupcem 1. Ta odjemalec namreč za proizvodnjo svojega izdelka (jermenice) uporablja

intelektualno lastnino podjetja (patentirano puščičasto obliko zob jermena) v zameno pa kvartalno plačuje licenčnino (angl. *royalty*).

Odjemalec 2 je nezadovoljen z dobavnimi roki in trženjsko podporo (kar je zanimivo, saj imamo s tem kupcem zelo dobre odnose in večkrat obišče proizvodno lokacijo v Kranju in pri njegovem zadnjem obisku smo ga vprašali, če potrebuje kakršnokoli podporo na njihovem trgu (v smislu oglaševanja v lokalnih specializiranih revijah, katalogih in letakih v njihovem jeziku ipd.) in je bil odgovor ne); neopredeljen pri ceni, kakovosti, obisku prodajnega osebja ter delovanju podjetja; zadovoljen pa s tehnično podporo.

Odjemalec 3 je najbolj zadovoljen izmed analiziranih odjemalcev, saj nezadovoljstva ni izrazil, je pa neopredeljen pri kakovosti, ceni, obisku prodajnega osebja ter tehnični podpori, zadovoljen pa je z marketinško podporo (kljub temu da imamo zaenkrat trženjsko literaturo samo v angleškem in nemškem jeziku, odjemalec pa se nahaja v Španiji) ter splošnim delovanjem podjetja (po našem mnenju je pričakovati nekaj težav v prihodnosti, saj kot smo že omenili pri PSPN analizi, podjetje Veyance Technologies Europe d. o. o. na tem področju razvija nov model distribucije, ki lahko pomeni določeno konkurenco obstoječemu kupcu, saj je bil le-ta do sedaj edini distributer za Goodyear izdelke v Španiji).

Odjemalec 4 je pri vseh razen pri enem (kakovost) dejavniku, kjer je izrazil zadovoljstvo, neopredeljen, kar ni preveč vzpodbudno, saj je omenjeni odjemalec največji distributer v Nemčiji in že dolga leta sodeluje s podjetjem, zato bi bil za podjetje velik strošek, če bi omenjenega kupca izgubili, oziroma bi večji del svojega prodajnega programa začel kupovati pri konkurenčnih dobaviteljih. S kupcem pogosto komuniciramo, zato vemo za probleme, ki jih izraža, do sedaj pa nismo uspeli težav rešiti, kar je razvidno tudi iz rezultata ankete.

Kot je razvidno iz Slike 21 na str. 71, je **Odjemalec 5** izrazil najbolj različna mnenja, od popolnega nezadovoljstva s ceno (kar je bilo pričakovano, saj so odjemalci 1, 3, 4 in 5 del skupine distributerjev z istim lastnikom, med omenjenimi odjemalci se razlikuje delež lastništva v podjetju, od teh ima odjemalec 1 najnižje cene, odjemalec 5 pa najvišje, razlika med njima pri nekaterih postavkah je tudi 30 %), obiski prodajnega osebja (prav tako pričakovano, saj trenutno za področje Francije, kjer se nahaja omenjeni odjemalec, nimamo prodajnega predstavnika) ter trženjsko podporo (predvsem za Francijo je nujno imeti literaturo tudi v francoskem jeziku, ki pa je, kot omenjeno, trenutno nimamo); nezadovoljstva s tehnično podporo ter delovanjem podjetja, do neopredeljenosti pri kakovosti ter do popolnega zadovoljstva z dobavnimi roki.

Odjemalec 6 se je povsod, razen pri trženjski podpori, s katero je nezadovoljen, opredelil kot neopredeljen, kar je zaskrbljujoče, saj se po mnenju Carr (1990, str. 21) veliko odjemalcev iz različnih razlogov sploh ne pritoži, kar je za podjetje škodljivo, saj ne more svojega delovanja izboljšati, ker ne ve, s čim odjemalec (v našem primeru razen trženjske podpore) ni zadovoljen. Pomeni, da je odjemalec 6 neopredeljen, torej ne izrazi svojega nezadovoljstva, s

čimer lahko podjetju celo škoduje, saj svojo slabo voljo lahko prenese še na druge potencialne odjemalce (t. i. teroristi, Jones & Sasser, 1995, str. 96–97), kar je za nemški trg, na katerem se nahaja nevarno, saj v kolikor omenjeni odjemalec preneha sodelovati z nami in škodljivo vpliva še na ostale potencialne odjemalce, imamo na ogromnem nemškem trgu samo še enega distributerja (kupca 4), kar je občutno premalo.

4.5 POTREBNI UKREPI ZA IZBOLJŠANJE

Na osnovi rezultatov izvedene raziskave predlagam ukrepe za sledeče sestavine trženjskega spleta: izdelek, tržne poti in tržno komuniciranje.

4.5.1 Izdelek

Izboljšati nadzor nad kakovostjo: glede na to, da dobivamo izdelke iz številnih proizvodnih lokacij, je pomembno zagotoviti ustrezen nadzor nad kakovostjo in s tem zmanjšati število pritožb ter ohraniti sloves blagovne znamke kot sinonima za kakovost. Potreben je nadzor že na proizvodni lokaciji, v kolikor pride do spremembe proizvodnega procesa (novi zaposleni, selitev proizvodne lokacije) je potrebno vsaj v začetku (do 3 mesece) poostri pregled izdelkov na izhodni točki (100 % pregled). Osebe v skladišču mora biti ustrezno usposobljeno, da prepozna neustrezeni izdelek (gre predvsem za vidne napake: poškodovani zobje, izbokline na hrbtni strani, viden natezni element).

Za primere, ko se pritožbe vseeno pojavijo, predlagam vzpostavitev linije (brezplačna telefonska linija in spletna klepetalnica v okviru spletne strani podjetja) za vprašanja in pritožbe odjemalcev (ne samo reklamacij, ampak tudi predlogov), saj je jasno, da so pritožbe lahko tudi koristne za podjetje in vodijo k izboljšanju obstoječih rešitev. Pritožbe (cenovne, kakovostne) bi bilo potrebno redno beležiti (oblikovanje baze pritožb) in spremljati predvsem razmerje med upravičenim in neupravičenimi.

4.5.2 Tržne poti

Ker je osebna prodaja na medorganizacijskih trgih najpomembnejša (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 340), je potrebno poiskati prodajne predstavnike za področja, ki sedaj niso pokrita (Francija/Belgija; nemško govoreče države; vzhodna Evropa). V obdobju največ pol leta je potrebno preko razpisov v matičnih državah oziroma s pomočjo agencij za iskanje kadrov poiskati visoko usposobljene (tako tehnično kot tudi prodajno) ljudi z izkušnjami v industriji.

Obstoječe prodajno osebje pa je potrebno takoj bolje vključiti v dejavnost oddelka za trženje (več skupnih sestankov, sooblikovanje tržnih aktivnosti za celo leto, predlogi za izboljšave) ter jih vzpodbuditi k bolj aktivni vlogi v odnosu z obstoječimi odjemalci (vse prevečkrat se namreč zgodi, da prodajni predstavniki v želji po pridobitvi novih odjemalcev in s tem povečanjem prodaje pozabijo na obstoječe) poleg tega pa zagotoviti, da imajo prodajni

predstavniki ustrezno tehnično znanje, saj inženirji, ki skrbijo za tehnično podporo v podjetju niso vedno na voljo, odjemalec pa pričakuje pomoč takoj, ko se težava pojavi.

Nujna je čim hitrejša vzpostavitev spletne trgovine (ker dejavnosti na tem področju že potekajo, menim, da je 3 mesece sprejemljivo obdobje za uvedbo), saj bo uvedba dodatnega prodajnega kanala omogočila prodajnemu osebju večjo osredotočenost na vzdrževanje in negovanje odnosov s ključnimi odjemalci. Za ključne odjemalce predlagam letno srečanje (vsako leto na drugi lokaciji), ki bi po eni strani omogočalo izmenjavo mnenj in izkušenj med distributerji, po drugi strani pa bi zaposleni v podjetju ob prijetnem druženju pridobili veliko koristnih informacij na enem mestu in v kratkem času.

Primarna naloga tržne poti je zagotavljanje pravih izdelkov na pravem mestu ob pravem času in ker se pogosto srečujemo z neizpolnjevanjem obljubljenih dobavnih rokov, menim, da je potrebno izboljšati logistični sistem in ker pretekle izkušnje kažejo na dejstvo, da to v okviru sedanje organizacije ni mogoče, je potrebna povezava s ponudniki logističnih rešitev. Dejstvo je, da je tovrstna rešitev povezana z večjimi stroški, vendar menim, da bi investicija opravičila dolgoročne koristi (hitrejša dobava in posledično večje zadovoljstvo odjemalcev).

4.5.3 Tržno komuniciranje

Ker je anketa pokazala najnižje zadovoljstvo prav na področju informiranja odjemalcev in ker vemo, da posredovane informacije v veliki meri vplivajo na pričakovanja odjemalcev, predlagam bolj intenzivno in usklajeno informiranje odjemalcev o spremembah (novosti glede izdelka, organizacijske spremembe ipd.) s strani oddelka za trženje (preko spletne pošte v obliki novic, spletne strani, tehničnih prezentacij, katalogov).

Za boljše (hitrejše, točneje) obveščanje odjemalcev je potrebno izboljšati informacijski sistem in predvsem urediti matične podatke, ki se v sistemu nahajajo. Omenjeni predlog je najbolj zahteven (predvsem z časovnega vidika), saj je podatkov zelo veliko, zato je potreben sistematičen pristop (oblikovanje pravil za vnos matičnih podatkov, imenovanje odgovornih oseb, določitev časovnega okvira ter predvidenih sredstev).

Predlagam udeležbo na lokalnih sejmih (do sedaj smo se udeleževali samo velikega industrijskega sejma v Nemčiji, ki je organiziran enkrat na dve leti; predlog za udeležbo sejma v Brnu, (Češka) oktobra letos), kamor bi povabili samo skrbno izbrane kupce oziroma potencialne kupce, kar je po mojem mnenju bolj učinkovito ter ceneje kot udeležba na večjih sejmih.

Vzpostaviti sistem za spremljanje zadovoljstva odjemalcev, ki naj bi vseboval raziskavo o zadovoljstvu odjemalcev, vprašalnik, ki bi s periodičnim pošiljanjem enkrat letno omogočal primerjavo in na podlagi rezultatov uvedbo potrebnih ukrepov; raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih, saj kot je bilo omenjeno pri analizi trženjskega spleta, ima motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih pri delu velik vpliv na zadovoljstvo odjemalcev.

Potrebne ukrepe za izboljšanje je potrebno najprej izvesti potem pa ugotavljati, ali so uspešni in ali prispevajo k povečanju zadovoljstva odjemalcev, saj je to glavni namen predlaganih izboljšav. V Tabeli 16 so predstavljeni ukrepi, ki so po mojem mnenju nujni za izboljšanje obstoječega stanja, časovno obdobje, v katerem naj bi bili ukrepi izvedeni, ter seveda odgovorna oseba oziroma oddelek.

Tabela 16: Potrebni ukrepi za izboljšanje

Ukrep	Čas	Kdo
Izboljšanje nadzora nad kakovostjo.	od 3-6 mesecev	Oddelek za nadzor kakovosti ter zaposleni v skladišču.
Vzpostavitev linije za pritožbe odjemalcev.	od 3-6 mesecev	Produktni vodja s pomočjo sodelavcev iz informacijske podpore.
Izboljšanje dela prodajnih predstavnikov.	od 6 mesecev do enega leta	Produktni vodja v sodelovanju z vodjem prodajnega osebja.
Vzpostavitev spletne trgovine.	2-3 mesece	Produktni vodja s pomočjo zunanjega izvajalca za spletne rešitve.
Izboljšanje logističnega sistema.	od 6 mesecev do enega leta	Oddelek logistike v sodelovanje z operativno prodajo, zadolženo za zunanje dokupe.
Izboljšanje sistema informiranja odjemalcev.	do enega leta	Produktni vodja s pomočjo sodelavcev iz informacijske podpore.

SKLEP

Medorganizacijsko trženje je kompleksen proces, saj tako na nabavni strani (torej na strani naših distributerjev) kot tudi na prodajni strani (v našem podjetju) sodeluje veliko število ljudi, zato sem v začetku magistrskega dela na kratko preletela značilnosti medorganizacijskega trga, kot jih navajajo različni avtorji.

Zaradi manjšega števila odjemalcev (distributerjev) v primerjavi s končnimi porabniškimi trgi naj bi se med sodelujočimi ustvarjali trdni, v prihodnost usmerjeni odnosi. Iz tega razloga za trženje na medorganizacijskih trgih, kamor sodi tudi podjetje Veyance Technologies Europe d. o. o., ki proizvaja in trži pogonske elemente uporabljene v različnih vrstah industrij, uporabljam termin trženje na podlagi odnosov.

Kakovostni odnosi med posamezniki so mogoči le, če vključeni v proces med seboj sodelujejo in poznajo pomanjkljivosti in prednosti nasprotne strani. Prav zato je ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev izjemnega pomena. Da bi lažje razumeli koncept zadovoljstva, sem v nalogi pregledala nekaj opredelitev zadovoljstva ter aktualne teorije o zadovoljstvu, ki se nahajajo v relevantni literaturi, navedeno pa je bilo tudi, kako je zadovoljstvo povezano s poslovanjem podjetja. V podjetju Veyance Technologies Europe d. o. o. smo do sedaj uspešnost poslovanja merili predvsem z ekonomskimi kazalniki, ki pa niso zadostna podlaga za centralizirano načrtovanje marketinških aktivnosti (Pusar & Dimitrievski, 2007, str. 197–204), ki bi okrepili pomen odjemalcev.

Ker menim, da je potrebno kupcu nameniti večjo pozornost, sem na podlagi izhodišč v strokovni literaturi poskušala v podjetju opozoriti na pomen odjemalcev in njihovega zadovoljstva. Po mojem mnenju mi je v določeni meri že uspelo, saj se na mesečnih srečanjih srednjega managementa vse večji poudarek daje odjemalcem in njihovem mnenju, vendar pa se po mojem mnenju še vedno ne izvaja dovolj aktivnosti, ki bi vodile k izboljšanju zadovoljstva odjemalcev, zato v zaključku naloge predlagam nekaj potrebnih ukrepov za izboljšanje obstoječega stanja.

Zadovoljstvo odjemalcev lahko merimo na več načinov in za namen magistrskega dela sem izmed metod za merjenje izbrala spletni vprašalnik, ki je bil po mojem mnenju glede na dane okoliščine (stroški, časovna omejitev) najbolj primeren. Pri sestavi vprašalnika sem upoštevala dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo odjemalcev na medorganizacijskem trgu in so bili predstavljeni v teoretičnem delu magistrske naloge. Pridobljene podatke sem analizirala in ugotajala stopnjo zadovoljstva odjemalcev na podlagi konceptualnega modela za merjenje zadovoljstva na medorganizacijskem trgu, pomembnost izbranih dejavnikov ter oceno šestih ključnih kupcev.

Rezultati so pokazali, da so odjemalci najbolj zadovoljni (kar pa še ne pomeni popolnoma zadovoljni, saj je bila povprečna vrednost sestavljene spremenljivke osebnega zadovoljstva 3,88, želja pa je, da bi bila čim bližje 5) s podjetjem, kar pomeni, da naši distributerji vidijo naše podjetje kot zanesljivega partnerja s trdno prihodnostjo. Malo manj so odjemalci zadovoljni z zaposlenimi, saj je bila povprečna ocena zadovoljstva z nakupnim procesom 3,65, še manj pa z lastnostmi izdelka ter z njim povezanimi storitvami. Najbolj kritična je bila dobava ter nivo zalog in v podjetju se že uvajajo nekateri korektivni ukrepi, ki bi pripomogli k izboljšanju stopnje zadovoljstva s temi razsežnostmi. Najmanj so naši distributerji zadovoljni z načinom posredovanja informacij, saj je bila povprečna vrednost informacijskega zadovoljstva le 3,38.

Zaradi navedenih rezultatov sem v zaključku predstavila nekaj ukrepov, ki bi po mojem mnenju izboljšali stanje v podjetju, kjer še vedno premajhno pozornost namenjamo notranjim odjemalcem, torej zaposlenim, ki igrajo ključno vlogo pri zagotavljanju kakovostnih storitev, ki spremljajo nakup izdelka, ki sam po sebi že dolgo ni več vir konkurenčne prednosti.

Izmed ukrepov bi v sklepnih mislih poleg vprašalnika za merjenje zadovoljstva odjemalcev, ki bi ga morali periodično (v razmaku enega leta) pošiljati našim distributerjem in nato primerjati rezultate s preteklim obdobjem, izpostavila predvsem nujnost izbire pravih prodajnih predstavnikov, saj so le-ti prvi stik z odjemalci in v veliki meri vplivajo na mnenje odjemalcev predvsem o podjetju in zaposlenih. Zelo pomembna se mi zdi tudi izboljšava informacijskega sistema oziroma boljše uporaba informacijskega sistema na najbolj učinkovit način s stalno prisotno podporo, s katero bi lahko reševali nastale težave hitro in učinkovito in s tem izboljšali servis do naših odjemalcev, ki potrebujejo ažurne in točne podatke takoj. Nazadnje naj omenim še izboljšave, ki so potrebne v nabavni verigi, saj kakovosten izdelek, oglaševan v katalogu ne služi ničemur, če ni na voljo, ko ga stranka pričakuje.

Menim, da je pričujoča naloga osvetlila nekaj pomembnih ugotovitev, ki naj bi jih podjetje upoštevalo pri svoji nadaljnji usmeritvi, da postane h kupcu naravnano podjetje.

Zavedam se, da ne gre le za taktično in kratkotrajno rešitev, ki bi pripeljala do zadovoljnih odjemalcev in višjega dobička podjetja, saj je za korenito spremembo potrebno izvesti sistemsko rešitev, pri kateri so lahko v pomoč tudi nekateri izsledki magistrskega dela.

LITERATURA IN VIRI

1. Bateson, E.G. J. & Hoffman, K. D. (1999). *Managing services marketing*. Orlando: The Dryden Press.
2. Biemans, G.W. & Makovec Brenčič, M. (2007). Designing the marketing-sales interface in B2B firms. *European Journal of Marketing*, 41 (3/4), 257-273.
3. Bitner, M.J., Booms B.H. & Tetreault M.S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, (54), 71-84.
4. Blanchard, R. (2001). *You can't fix what you don't measure*. *Railway Age*, 2001, (202), 12.
5. Bly, W.R. (1993). *Keeping clients satisfied*. New Jersey: Prentice Hall.
6. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Brookes, R. (1995). *Customer Satisfaction Research*. Amsterdam: ESOMAR.
8. Carr, C. (1990). *Front-line customer service: 15 keys to customer satisfaction*. New York: John Wiley & Sons.
9. Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing*. Great Britain: Biddles Ltd.
10. Cohen, A. (1998). Six ways to make your dealers love you. *Sales and marketing management*, 150(4), 53-56.
11. Cooper, D.R. & Shindler, P.S. (2003). *Business Research Method*. Boston: Mc-Graw Hill.
12. Coviello, N., Brodie, R. & Munro, H. (1997). Understanding Contemporary Marketing. Development of a Classification Scheme. *Journal of Marketing Management*, 13 (6), 501-522.
13. Craig, C.S. & Douglas S.P. (2000). *International marketing research*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
14. Damjan, J. & Možina, S. (1999). *Obnašanje odjemalcev*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. David, F.R. (2001). *Strategic Management*. (8th ed.) New Jersey: Prentice Hall.
16. Devetak, G. (1995). *Marketinška zasnova podjetja*. Kranj: Moderna organizacija.
17. Devetak, G. (2007). *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management Koper.
18. Ekar, A. (2007). *Trženje na podlagi odnosov kot dejavnik internacionalizacije slovenskih podjetij na medorganizacijskih trgih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Faganel, A. & Piskar, F. (2007). Uvedba standarda ISO 9000 ter zadovoljstvo udeležencev nabavne verige. *Management*, 2, 137-150.
20. Fečikova, I. (2004). An Index Method for Measurement of Customer Satisfaction. *The TQM Magazine*, 16 (1), 57-66.
21. Ford, D. (2002). *The Business Marketing Course: Managing in complex networks*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
22. Frank, D. F. (2006). Retention Leadership. *Leadership Excellence*, 23 (7), 9.

23. Frost & Sullivan (1998). *Report on European Belt and Chain Drive Components Markets*.
24. George, M.J. & Jones, R.G. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. Reading: Addison Wesley.
25. Geibel, J. (1995). Let's make a dealer. *American Demographics*, 10-15. Najdeno 21. december 2007 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=8&did=8642191&SrchMode=1&sid=4&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1224238742&clientId=16601>
26. Giese, J.L. & Cote J.A. (2000). Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, Najdeno 15. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=27&did=434042051&SrchMode=1&sid=5&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1224237765&clientId=16601>
27. Gilbert, G.R. (2000). Measuring internal customer satisfaction. *Managing Service quality*, 10 (3), 178-186.
28. Hakansson, H. & Snehota, I. (1997). *Analysing Business Relationships. Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks* (2nd ed.) London: The Dryden Press.
29. Hart, W.C. Beating the Market with Customer Satisfaction, Harvard, Najdeno 22. februarja 2008 na spletnem naslovu http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?ml_action=getarticle&articleID=F0703H&ml_issueid=null&ml_subscriber=true&pageNumber=1&_requestid=45674
30. Hoffman, K. D. (2005). *Marketing Principles and Best Practices*. (3rd ed.) Mason Ohio: Thomson/South-Western.
31. Hutt, M.D. & Speh, T.W. (2001). *Business Marketing Management: A strategic view of industrial and organizational markets* (7th ed.) Mason Ohio: Thomson/South-Western.
32. Hutt, M.D. & Speh, T.W. (2007). *Business Marketing Management: B2B*. Mason Ohio: Thomson/South-Western.
33. Johnson, D.M. & Gustafsson, A. (2000). *Improving Customer Satisfaction, Loyalty and Profit*. San Francisco: Jose-Bass.
34. Jones, O.T. & Sasser, W.E. (1995). Why Satisfied Customer Defect. *Harvard Business Review*, 73 (11/12), 88-99.
35. Konrath, J. (2006). *What Sales really needs from Marketing, Seven Strategies to Get More & Better Prospects into your Sales Pipeline* [e-book]. Toronto: Eloqua Corporation.
36. Kolar, T. (2003). *Zadovoljstvo odjemalcev s klicnimi centri: konceptualni model in empirična preverba*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. (Enajsta izdaja) Ljubljana: GV Založba.
38. Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. Upper Sadle River: Prentice Hall.

39. Kotler, P. (1998). *Marketing Management: Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
40. Kotler, P., Rackham, N. & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the War between Sales and Marketing. *Harvard Business Review*.
41. Kotler, P. & Armstrong, G. (2006). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
42. Kregar Brus, A. (2007). From Mission to Margin ali kako marketing vpliva na EBIT? Učinkovitost marketinga za uspešnost podjetja. *Zbornik 12. slovenske marketinške konference* (str. 187-196). Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije.
43. Kuhelj, B. (2005). *Pomen zadovoljstva s storitvami po prodaji pri nameri o ponovnem nakupu avtomobila istega proizvajalca*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Little, E. & Marandi, E. (2003). *Relationship Marketing Management*. London: Thomson Learning.
45. Litwin, M.S. (1995). How to Measure Survey Reliability and Validity. London: Sage.
46. Makovec Brenčič, M. (2004). Nadgradite tradicionalno trženje z vlaganjem v odnose. *Manager+*, (4), 14-17.
47. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
48. Makovec Brenčič, M. & Žabkar, V. (2004). Values, Trust and Commitment in business-to-business relationship A Comparison of two former Yugoslav Markets. *International Marketing Review*, 21 (2), 202-215.
49. Majstorovič, M. Letni razgovori v podjetju – ena najučinkovitejših motivacijskih orodij. Najdeno 4. februar 2008 na spletnem naslovu <http://www.edupool.si/>.
50. McDonald, M. & Rogers, B. (1998). *Key Account Management: Learning from Supplier nad Customer Perspectives*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
51. Mercer, D. (1999). *Trženje za managerje*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
52. *Metodologija za stalno spremljanje zadovoljstva turistov*. (2007). Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo.
53. Minett, S. (2002). *B2B Marketing: A radically different approach for business-to-business marketers*. London, New York: Financial Times/ Prentice Hall.
54. Ndubisi, O.N. (2007). Relationship marketing and customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 25 (1), 98-106.
55. Oakland, J.S. & Oakland, S. (1998). The Links between People Management, Customer Satisfaction and Business Results. *Total Quality Management*, 9 (4/5), 185-190.
56. Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction – A Behavioral perspective on the customer*. New York: McGraw-Hill.
57. Palmer, R. The External Triangle – A Framework of Business to Business Relationships. Najdeno 12. junij 2008 na spletnem naslovu [http://web.bi.no/forskning/imp2001papers.nsf/38aab1bcd5118c1bc1256ab7003d9a1a/b479235b2b1966a9c1256aae00623b59/\\$FILE/Palmer.PDF](http://web.bi.no/forskning/imp2001papers.nsf/38aab1bcd5118c1bc1256ab7003d9a1a/b479235b2b1966a9c1256aae00623b59/$FILE/Palmer.PDF).

58. Patterson, P.G., Johnson, L.W. & Spreng, R.A. (1997). Modeling the Determinants of Customer Satisfaction for Business-to-Business Professional Services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (1), 4-17.
59. Peterson, R.A. & Wilson, W.R. (1992). Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (1), 61-72.
60. Petrov, S. (2008, 13. februar). V središču delovanja je odjemalec. *Finance*, str. 18 in 19.
61. Pfajfar, L. & Arh, F. (1998). *Zapiski predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. Piercy, F. N. (1995). Customer satisfaction and the internal market: Marketing our customer to our employees. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1 (1), 22-44.
63. Pišek, B. (2007). *Ali zadovoljstvo zaposlenih zadostuje za povečanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. *Poročilo kadrovskega oddelka o fluktuaciji zaposlenih za leto 2007*. (2008). Interno gradivo podjetja.
65. *Poročilo kadrovskega oddelka o izobraževanju zaposlenih*. (2008). Interno gradivo podjetja.
66. *Poslovník kakovosti*. (2005). Interno gradivo podjetja.
67. Postma, P. (2001). *Nova doba trženja*. Ljubljana: GV Založba.
68. Pucar, P. & Dimitrievski, S. (2000). Ključni kazalniki učinkovitosti kot podlaga za centralizirano načrtovanje marketinških aktivnosti. Učinkovitost marketinga za uspešnost podjetja. *Zbornik 12. slovenske marketinške konference* (str. 197-204). Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije.
69. Radonjič, D. & Iršič, M. (2006). *Raziskava marketinga*. Ljubljana: GV Založba.
70. Rampersad, Hubert (2001). 75 Painful Question About Yours Customer Satisfaction. *The TQM Magazine*, 13(5), 341-347.
71. Rath, D. (2000). Keeping the customer satisfied. *Info Word*, 2000 (22), 95-96.
72. *Raziskava o zadovoljstvu odjemalcev v podjetju Veyance Technologies Europe*. (2008).
73. Reichheld, F.F. (2001). *The Loyalty Effect*. Boston: Harvard Business School Press.
74. Rojšek, I. (2002). Zadovoljstvo porabnikov – kako ga razumemo in merimo. *CISEF gradivo*.
75. Rosenbloom, B. (1990). Motivating Your International Channel Partners. *Business Horizons*, 33 (2), 53-58.
76. Rossomme, J. (2003). Customer satisfaction measurement in a business-to-business context: a conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (2), 179-195.
77. Samiee, S. & Walters, P.G.P. (2003). Relationship Marketing in an International Context: A Literature Review. *International Business Review*, 12 (12), 193-214.
78. Saris, W.E., Veenhoven, R., Scherpenzeel A.C. & Bunting, B. (1996). *A Comparative Study of Satisfaction with Life in Europe*. Budapest: Eotvos University Press.

79. Schellhase, R., Hardock, P. & Ohlwein, M. (2000). Customer satisfaction in business-to-business marketing: The case of retail organizations and their suppliers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (2/3), 106-121.
80. Seiders, K. & Berry, L.L. (1998). Service fairness: What it is and why it matters. *Academy of Management Executive*, 12 (2), 8-20.
81. *Sistemi vodenja kakovosti – Posebne zahteve za uporabo ISO 9001: 2000 v organizacijah s serijsko proizvodnjo in proizvodnjo nadomestnih delov v avtomobilski industriji.* (2002). Interno gradivo podjetja.
82. *SPSS FAQ, What does Cronbach's alpha mean?* Najdeno 12. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/faq/alpha.html>.
83. Stauss, B. & Neuhaus, P. (1997). The qualitative satisfaction model. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (3), 236-249.
84. Styles, C. & Ambler, T. (2000). The Impact of Relational Variables on Export Performance: An Empirical Investigation in Australia and the UK. *Australian Journal of Management*. 25 (3), 261-281.
85. Štefančič Pavlovič, T. (2001). *Zadovoljstvo potrošnikov kot osnova za uspešno poslovanje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
86. Štular, S (22. junij, 2008). Karierni premor: v tujini nič nenavadnega, pri nas redkost. Delo, str. 19.
87. Vavra, T.G. (1992). *Aftermarketing: how to keep customer for life through relationship marketing*. Homewood: Irwin.
88. *Veyance Technologies Europe, Predstavitev podjetja.* (2008). Interno gradivo podjetja.
89. Webster, F. & Wind, Y. (1996). A general model for understanding organizational buying behaviour. *Marketing Management*, 4 (4), 52-57.
90. Werani, T. (2001). On the Value of Cooperative Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. *ISBM Report 2-2001*. Pennsylvania: Institute for the Study of Business Markets.
91. Yeung, C.H.M. & Ennew, T.C. (2001). Measuring the impact of customer satisfaction on profitability: A sectoral analysis, 10 (2), 106-116.
92. Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1990). *Delivering quality service: balancing customer perception and expectations*. New York: The Free Press.
93. *Zapiski iz predavanj Mednarodni marketing.* (2004). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
94. Žabkar, V. (1999). *Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev-konceptualni model in empirične preverbe*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

KAZALO PRILOG

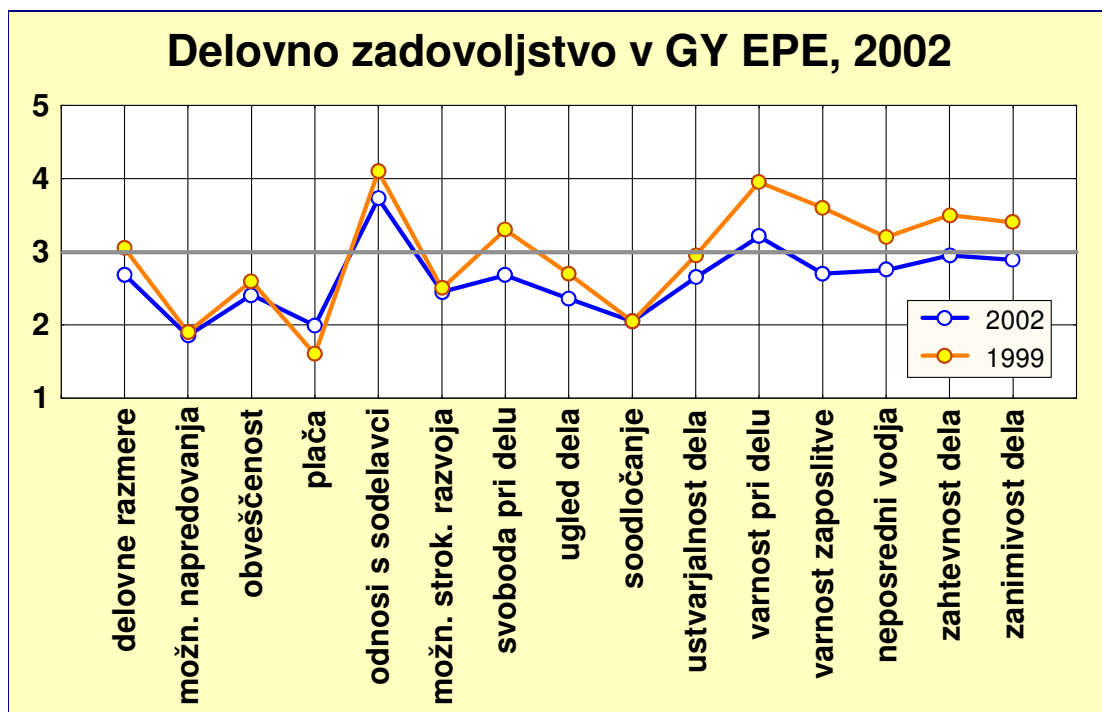
<i>Priloga 1: Poslovni rezultati podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o. (000 USD)...</i>	1
<i>Priloga 2: Anketa o delovnem zadovoljstvu 2004.....</i>	1
<i>Priloga 3: Zbirni podatki o izobraževanjih in usposabljanjih za leto 2006 in 2007</i>	3
<i>Priloga 4: Stopnja fluktuacije od leta 1998 do 2008</i>	3
<i>Priloga 5: Vprašalnik o zadovoljstvu odjemalcev.....</i>	4
<i>Priloga 6: Merjenje zadovoljstva po izbranih dejavnikih</i>	6

Priloga 1: Poslovni rezultati podjetja Veyance Technologies Europe d. o. o. (000 USD)

	2005	2006	plan 2007	2007	plan 2008	plan 2009
Prodaja	13.010	13.052	15.584	15.225	17.010	18.850
Dobiček*	-706	-212	268	1431	247	101
* EBIT: Earnings before interests and taxes						

Vir: Interni podatki podjetja, 2008.

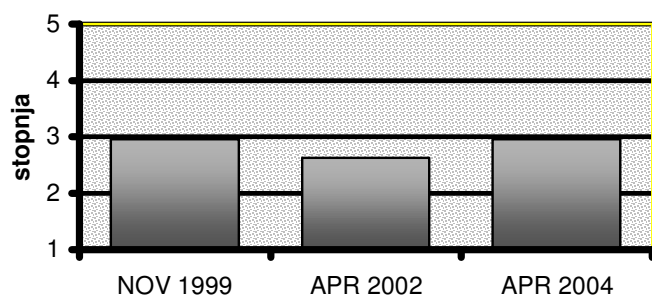
Priloga 2: Anketa o delovnem zadovoljstvu 2004



Anketa je bila dana vsem zaposlenim in sicer v imenu Kadrov in sveta delavcev. Nanjo je odgovorilo 165 zaposlenih, kar je 52%.

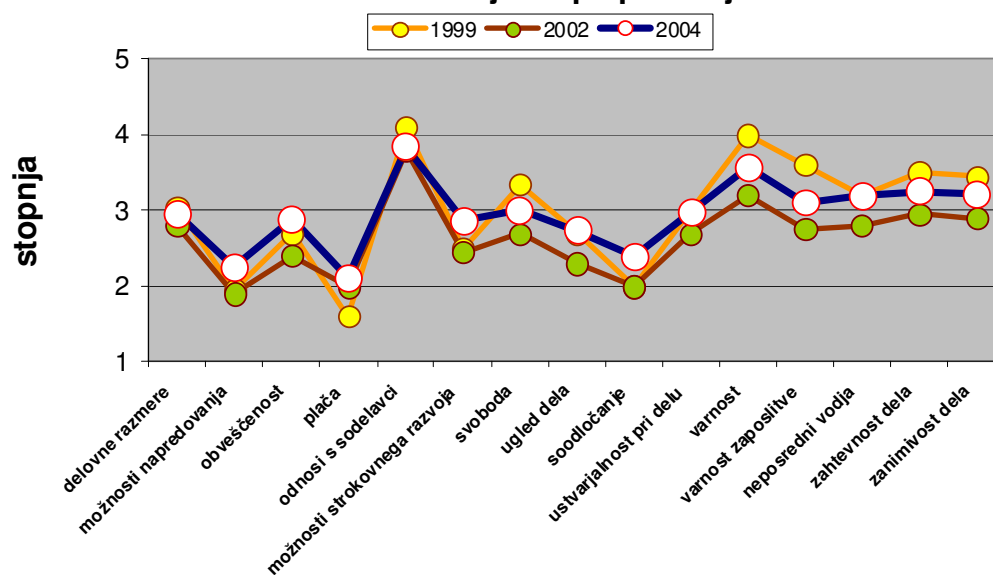
Nivo splošnega delovnega zadovoljstva v GY EPE je **2,96** (SD=0,71, N=160). To je pomembno višje kot aprila 2002 (ko je bilo 2,63) in enako kot novembra leta 1999 (ko je bilo prav tako 2,96).

Splošno zadovoljstvo z delom



Zadovoljstvo po področjih pomembnih za delovno zadovoljstvo: Enakomeren porast delovnega zadovoljstva je opaziti na vseh področjih, razen pri plači in odnosih s sodelavci. Obstajajo pa nekatera področja, na katerih je zadovoljstvo najvišje odkar GY EPE obstaja: možnosti napredovanja, obveščenost, plača (čeprav je tu stopnja zadovoljstva še vedno zelo nizka), možnosti strokovnega razvoja in soodločanje.

Delovno zadovoljstvo po področjih



Priloga 3: Zbirni podatki o izobraževanjih in usposabljanjih za leto 2006 in 2007

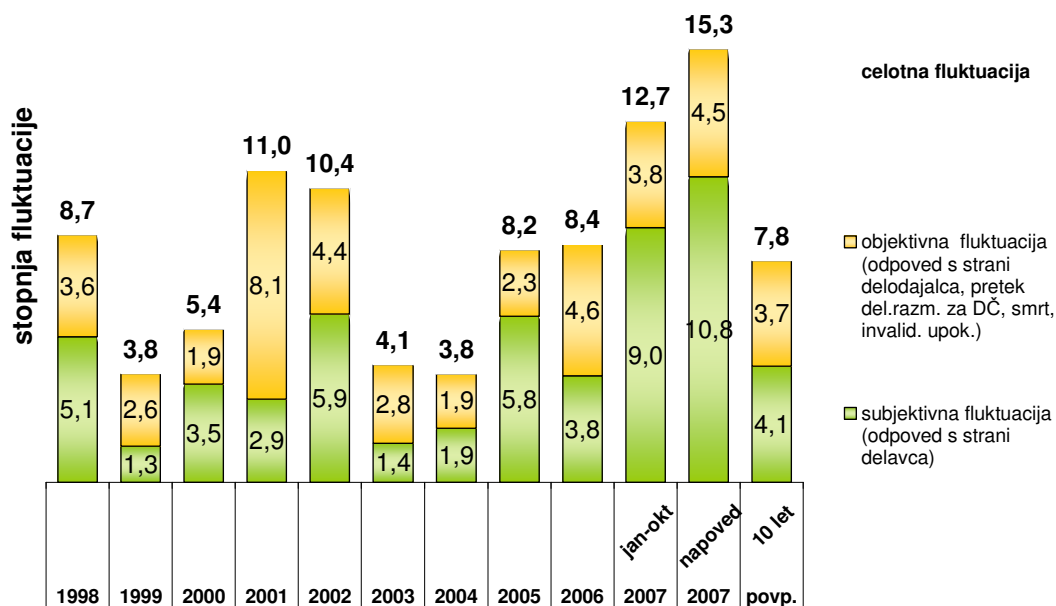
	2006			2007		
	sodelavci	ur	ur/zap	sodelavci	ur	ur/zap
Študij ob delu	21	208		12	80	
Funkcionalna izobraževanja	717	4.441		753	5.917	
Usposabljenje za delo:						
strokovni delavci	17	4.068		23	6.873	
OBT: novo zaposleni, prerazporejeni delavci	53	9.320		66	11.430	
ce- in recertificirani	143	143		132	132	
SKUPAJ	951	18.180	53	986	24.432	70

Vir: Poročilo kadrovskega oddelka o izobraževanju zaposlenih. (2008). Interno gradivo podjetja.

Način evidentiranja: študij ob delu - evidentiramo dneve študijskega dopusta, funkcionalno izobraževanje - evidentiramo dejansko trajanje seminarjev, pripravištvu - evidentiramo ure plačanega mentorstva, usposabljanje za delo + OBT - evidentiramo polovico časa, ko je bil delavec na usposabljanju oz. točno število dni, če imamo podatek na razpolago.

Priloga 4: Stopnja fluktuacije od leta 1998 do 2008

Stopnje in vrste fluktuacije v Veyance Technologies Europe od 1998 do 2007



Vir: Poročilo kadrovskega oddelka o fluktuaciji zaposlenih. (2008). Interno gradivo podjetja.

Priloga 5: Vprašalnik o zadovoljstvu odjemalcev



Customer Satisfaction Survey

Dear Valued Customer,
Veyance Technologies Europe d.o.o. (the new name for Goodyear Engineered Products Europe d.o.o.) is aware of the importance of maximising our customers' satisfaction. With this in mind we would like to ask for your assistance in assessing our performance. Based on your input and information gathered we will strive to improve our service to you. To help us to achieve this goal please take a few minutes of your valuable time to complete the Customer Satisfaction Survey below.

Company:

Country:

First name of recipient:

Second name:

Position:

Length of the Company's relationship with Veyance Technologies Europe year(s).

Please rate following criteria according to importance from the most important to not important at all:

Product quality	
Product quality	
Product quality	
Product quality	
Product quality	
Product quality	
Product quality	
Product quality	
Product quality	
Product quality	

Please define how firmly you agree with the statements below. (Absolutely agree/ Don't agree at all)

Company

1. Veyance Technologies Europe is a very important partner for our company.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
2. Veyance Technologies Europe's overall performance is excellent.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
3. Veyance Technologies Europe is a company with solid future.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
4. Veyance Technologies Europe is a reliable partner.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
5. Veyance Technologies Europe is an innovative company.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
6. Veyance Technologies Europe is flexible and understands our needs.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
7. Our company will continue to cooperate with Veyance Technologies Europe.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
8. Veyance Technologies Europe invests sufficiently in R&D activities.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all

Product					
9. Quality is always superior.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
10. Range of products is comprehensive.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
11. Price is always competitive.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
12. Delivery time is always respected.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
13. Visual appearance is satisfactory.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
14. Goods are always delivered without errors (ordered qty, packing...)	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
15. Availability of goods is always satisfactory.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
People					
16. Employees are always ready to help.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
17. Employees have all of the required expertise.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
18. Requested information is given within in 24 hours.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
19. Agreed actions are always fulfilled on time.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
20. Our sales representative visits our company frequently.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
21. Our sales representative meets our needs and expectations.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
General					
22. Payment terms are reasonable and respected.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
23. Claims are always solved on time and without any complications.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
24. Technical support is always available.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
25. Marketing support (posters, leaflets, catalogues, price list...) is adequate.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
26. Information about company activities is communicated effectively.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all
27. The company's E-commerce facility is user friendly and useful.	☐	☐	☐	☐	☐
	Absolutely agree	Agree	Indifferent	Don't agree	Don't agree at all

Priloga 6: Merjenje zadovoljstva po izbranih dejavnikih

	Kakovost		Cena		Dobava		Zaloga		Pomoč		Tehnična podpora		Plačilni pogoji		Inovativnost		Trženjska podpora	
	povp. ocena	št. resp	povp. ocena	št. resp	povp. ocena	št. resp	povp. ocena	št. resp	povp. ocena	št. resp	povp. ocena	št. resp	povp. ocena	št. resp	povp. ocena	št. resp	povp. ocena	št. resp
1			3	2	4	1	3	1	4	2	3,5	2	4,09	11	3,87	15	3,62	8
2			4	1	3	1			4,4	5	3,64	11	4	7	3,89	9	3,25	8
3					2	1	2,5	2	4,33	9	3,6	5	3,67	3	4	7	2,87	15
4	5	1			4,5	2	5	1	4,22	9	3,88	8	3,78	9	3,4	5	3,29	7
5			4	1	3,25	4	3	4	4,08	13	3,67	9	3,86	7	3	2	3,75	4
6	5	1	4	4	3,64	11	3	16	4	3	4	3	3,25	4	4,5	4		
7	3	2	3,33	6	2,69	16	3,55	11	5	1	4	3	4	1				
8	3,67	6	3,15	20	3	5	3	6			2	1						
9	3,78	32	3,13	8	1	1	4	1										
Total	3,79	42	3,29	42	3,1	42	3,19	42	4,21	42	3,69	42	3,86	42	3,86	42	3,24	42

Legenda

Pomembnost: 1- najmanj pomembno

9- najbolj pomembno

Zadovoljstvo: 1- zelo nezadovoljen

5- zelo zadovoljen