

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ZADOVOLJSTVA IN ZVESTOBE MED POTROŠNIKI
TRGOVIN HOFER IN LIDL S POMOČJO NETO PROMOCIJSKEGA
REZULTATA**

Ljubljana, oktober 2021

ALJAŽ PAVLIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Aljaž Pavlič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza zadovoljstva in zvestobe med potrošniki trgovin Hofer in Lidl s pomočjo neto promocijskega rezultata, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Denisom Marinškom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZADOVOLJSTVO POTROŠNIKOV	2
1.1 Zakaj je pomembno zadovoljstvo potrošnikov?	2
1.2 Merjenje zadovoljstva potrošnikov	6
1.3 Nezadovoljstvo potrošnikov	8
2 ZVESTOBA POTROŠNIKOV	11
2.1 Pomen zvestobe potrošnikov	11
2.2 Vrste zvestobe	13
2.3 Kako povečati zvestobo in obdržati zveste potrošnike	15
2.4 Programi zvestobe	18
2.5 Odnos med zadovoljstvom in zvestobo.....	22
3 TRENDI V 2021 NA PODROČJU ZADOVOLJEVANJA POTROŠNIKOV	25
4 NPS PROGRAM	26
4.1 Kaj je Net Promoter Score oziroma NPS.....	27
4.2 Kako izračunati indeks NPS	27
4.3 Razumevanje NPS	29
4.4 Kako povečati rezultat NPS-ja.....	30
5 ANALIZA TRGOVINE HOFER IN LIDL	31
5.1 Predstavitev trgovine Hofer	32
5.2 Predstavitev trgovine Lidl	33
6 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA IN ZVESTOBE POTROŠNIKOV TRGOVIN HOFER IN LIDL	34
6.1 Raziskovalna vprašanja	34
6.2 Metode in raziskovalni pristop	35
6.2.1 Vzorec	35
6.2.2 Raziskovalni inštrumenti, postopki zbiranja in obdelave podatkov	36
6.3 Opis podatkov	36
6.4 Predstavitev NPS rezultatov trgovine Hofer	38
6.5 Predstavitev NPS rezultatov trgovine Lidl	40
6.6 Preverba statističnih domnev	41
SKLEP	45
LITERATURA IN VIRI	46
PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Stopnja zadovoljstva in verjetnost prebega potrošnikov	24
Tabela 2: Starostna skupina anketirancev	36
Tabela 3: Stopnja izobrazbe anketirancev	37
Tabela 4: Zaposlitveni status anketirancev	37
Tabela 5: Mesečni dohodek anketirancev	38
Tabela 6: NPS rezultat trgovca Hofer	38
Tabela 7: Razlogi in predlogi za izboljšavo NPS rezultata pri trgovcu Hofer	39
Tabela 8: NPS rezultat trgovca Lidl	40
Tabela 9: Razlogi in predlogi za izboljšavo NPS rezultata pri trgovcu Lidl	41
Tabela 10: Povezanost med zadovoljstvom in zvestobo potrošnikov trgovin Hofer in Lidl	42
Tabela 11: Razmerje med kakovostjo in ceno v trgovini Hofer in Lidl	42
Tabela 12: Zadovoljstvo v primeru izvajanja programa zvestobe v trgovini Hofer in Lidl	43
Tabela 13: Primerjava med spoloma v priporočilu nakupovanja v trgovini Hofer in Lidl	44
Tabela 14: Primerjava med starostnima kategorijama v priporočilu nakupovanja v trgovini Hofer in Lidl	44

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki zadovoljstva potrošnikov	3
Slika 2: Nezadovoljni potrošniki	10
Slika 3: Vpliv kakovosti, zadovoljstva in zvestobe na dobičkonosnost	13
Slika 4: Zvestoba kot rezultat vmesnih spremenljivk	13
Slika 5: Koraki izboljšanja zvestobe potrošnikov	15
Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na učinkovitost programa zvestobe	21
Slika 7: Vloga pričakovane in doživete izkušnje	23
Slika 8: Odziv podjetij na trende	26
Slika 9: Izračun NPS-ja	29
Slika 10: Ekonomski vidik ravnovesja med promotorji in odvrtačevalci	30
Slika 11: Logotip trgovine Hofer	32
Slika 12: Logotip trgovine Lidl	33
Slika 13: Primerjava NPS rezultatov med panogami	39
Slika 14: Zadovoljstvo potrošnikov trgovin Hofer in Lidl v primeru izvajanja programa zvestobe	43

KAZALO PRILOG

Priloga 1: spletni vprašalnik	2
-------------------------------------	---

UVOD

Osrednji cilj podjetij je zagotavljanje zadovoljstva in zvestobe potrošnikov, saj sta omenjena pojma pogoj za zagotavljanje dobičkonosnosti podjetij. Študije (npr. Singh, 2006; Wicker, 2015) so pokazale, da so zvesti potrošniki pripravljeni kupiti in plačati več od tistih, ki z znamko, izdelkom ali storitvijo niso zadovoljni. Zadovoljstvo potrošnikov je eno izmed osrednjih ciljev podjetja, saj je le-to nujen pogoj za ohranjanje potrošnikov in njihove zvestobe (Musek Lešnik, 2008). Ohranjanje obstoječih strank je cenovno ugodnejše od privabljanja novih. Že to je dovolj velik razlog, da podjetja prednostno določajo strategije oziroma razvijajo programe, s katerimi ohranjajo in povečujejo zadovoljstvo in zvestobo svojih potrošnikov (Qualtrics, 2020).

Vlaganje v kupca je postalo bolj pomembno kot prej, saj imajo potrošniki z razvojem tehnologije in socialnih omrežij veliko več izbire in možnosti nakupa pri konkurentih. Poleg tega postajajo kupci vedno bolj zahtevni, obveščeni in razgledani. Ključno vlogo pri razvoju učinkovitih strategij predstavlja prilagodljivost podjetja novim razmeram, ki na eni strani zahteva spremljanje in razumevanje dogajanj na trgu, na drugi strani pa zmožnost ustreznega ukrepanja. Potrebno je zavedanje, da so podjetja odvisna od potrošnikov in ne obratno. Več časa kot podjetje nameni za njihovo zadovoljstvo in zvestobo, hitreje se bodo potrošniki vračali in ne bodo odhajali h konkurentom. Torej, zadovoljstvo in zvestoba predstavljata pomemben kapital podjetja, s katerim zagotavljata dolgoročno in uspešno poslovanje (Musek Lešnik, 2008).

Obstajajo različni načini merjenja zadovoljstva potrošnikov: analiza pritožb in predlogov uporabnikov, anketa o zadovoljstvu uporabnikov, navidezno nakupovanje ter analiza izgubljenih uporabnikov. Zapisani načini merjenja zadovoljstva potrošnikov so odvisni od namena raziskovanja, razpoložljivih sredstev, usposobljenosti osebja, razpoložljivega časa ter zahtevane kakovosti rezultatov. Za pravočasno in uspešno spoznavanje sprememb pri potrošnikih se ti štiri načini medsebojno povezujejo (Cerkvenik, 2018). Obstaja pa tudi manj zahtevnejši način merjenja zadovoljstva in zvestobe potrošnikov, ki ga lahko uporabljajo podjetja v praksi. To je neto promocijski rezultat (angl. Net Promoter Score, v nadaljevanju NPS), ki meri izkušnje strank in napoveduje rast poslovanja. Ta način merjenja je postal osnovno merilo za merjenje zadovoljstva strank po vsem svetu (Medallia Inc., 2018), pri katerem potrošnike vprašamo samo eno vprašanje in sicer: Na lestvici od 0 do 10 oceni, kolikšna je verjetnost, da bi naše podjetje priporočili svojemu prijatelju, sodelavcu ali tretji osebi? Uporablja se ga kot orodje za merjenje zadovoljstva kupca s proizvodom ali storitvijo podjetja in zvestobe stranke do znamke (Net Promoter Score, 2018). Program uporablja tudi nekaj svetovno znanih podjetij kot so Nokia, Novartis, Facebook ipd. (Net promoter system, brez datuma).

Namen magistrskega dela je, da s pomočjo strokovne in znanstvene literature podrobno opišemo pojma zadovoljstvo in zvestoba potrošnikov. Utemeljili bomo pomen in dejavnike

zadovoljstva in zvestobe potrošnikov, načine merjenja zadovoljstva potrošnikov, našli strategije, s katerimi povečamo zvestobo in obdržimo zveste potrošnike, predstavili vrste programov zvestobe ter dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost programa zvestobe, raziskali povezanost med zadovoljstvom in zvestobo. Predstavili bomo NPS, kako izračunamo njegov indeks, predstavili prednosti in slabosti omenjenega programa ter načine, kako povečati njegov rezultat. S pridobljenim teoretičnim znanjem želimo analizirati zadovoljstvo in zvestobo potrošnikov trgovin Hofer in Lidl. Na ta način želimo analizirati potrošnike obeh trgovin ter prikazati, katero trgovsko podjetje je bolj učinkovito pri ohranjanju svojih strank. Za omenjeni trgovini smo se odločili, ker želimo primerjati zadovoljstvo in zvestobo potrošnikov dveh nemških trgovin, ki sta na slovenski trg vstopili leta 2005 (Hofer) in 2007 (Lidl). Trgovca lahko primerjamo z več vidikov, saj imata trgovini podobne cene in kakovost izdelkov.

Cilj magistrskega dela je prikazati rezultate programa NPS, s katerim bomo s pomočjo ankete analizirali zadovoljstvo in zvestobo potrošnikov trgovin Hofer in Lidl, končne rezultate pa med seboj tudi primerjati. Eden izmed ciljev je tudi podati priporočila za rešitev problema, kako naj trgovini povečata svoj NPS rezultat in imata posledično bolj zadovoljne in zveste kupce.

Struktura magistrskega dela sestoji iz šestih poglavij. Prva dva se nanašata na teoretično opredelitev zadovoljstva in zvestobe potrošnikov. Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi trendov v 2021 na področju zadovoljevanja potrošnikov. V četrtem poglavju bomo opisali NPS program. Peto in šesto poglavje pa zajemata empirični del magistrskega dela.

1 ZADOVOLJSTVO POTROŠNIKOV

Uspešen odnos med podjetjem in potrošnikom temelji predvsem na zadovoljstvu, saj se zadovoljni potrošniki pogosteje vračajo in širijo pozitivne informacije. Podjetja so odvisna od svojih potrošnikov, zato morajo biti osredotočena na upoštevanje njihovih potreb in želja.

1.1 Zakaj je pomembno zadovoljstvo potrošnikov?

Pomembnost zadovoljstva poudarjajo številni raziskovalci, med njimi tudi Zairi (2000), ki je dejal, da niso potrošniki odvisni od podjetij, ampak so podjetja odvisna od njih.

Prihodnost in varnost podjetij bosta ogroženi, ko bodo stranke odhajale, zato je nujno, da se podjetja pri oblikovanju svoje poslovne strategije in ciljev osredotočajo na zadovoljevanje strank, njihovo zvestobo in kako potrošnike zadrževati v čim večjem številu (Singh, 2006). Če samo pomislimo, da z razvojem interneta in njegovih zmožnosti lahko le z nekaj kliki na miški v nekaj trenutkih posamezne izdelke ali storitve primerjamo s konkurenco, ugotovimo, da je podjetjem še toliko težje obdržati potrošnike. Poleg tega postajajo potrošniki vedno bolj zahtevni, razgledani in obveščeni (Musek Lešnik, 2007). Potrošnik se na svoja

pričakovanja o določenem izdelku ali storitvi odziva na čustven, kognitiven in/ali impulziven način, kar vodi k njegovemu zadovoljstvu oziroma nezadovoljstvu. Njegovi odzivi se izražajo pred nakupno odločitvijo ali po njej, po potrošnji, po ocenitvi doživetih izkušnje ali pozneje, ko je potrošnik vprašan glede zadovoljstva z izdelkom oziroma storitvijo.

Njegovi odzivi temeljijo na primerjanjih standardov izdelka oziroma storitve, izkušenj pri porabi in nekaterih različnih nakupnih dejavnikov (Cerkvenik, 2018).

O pomembnosti zadovoljstva potrošnikov je govoril tudi Kotler (2004), ki je dejal, da zadovoljstvo izhaja iz užitka ali razočaranja, izhajajoč iz primerjave med učinkovitostjo izdelka glede na pričakovanja. Prav tako sta Hoyer in MacInnis zadovoljstvo povezala z občutki sreče, olajšanja, navdušenja, sprejetosti in užitka (Singh, 2006).

Omenili smo, da na zadovoljstvo vplivajo različni nakupni dejavniki. Po mnenju Hokansona (1995) ti dejavniki vključujejo prijaznost zaposlenih, vljudnost zaposlenih, dobro obveščenost zaposlenih, ustrežljivost zaposlenih, natančnost obračunavanja, pravočasnost obračunavanja, konkurenčnost cen, kakovost storitev, jasnost računov in hitrost storitev (Singh, 2006). To je tudi prikazano na sliki 1.

Slika 1: Dejavniki zadovoljstva potrošnikov



Vir: Singh (2006).

V tako konkurenčnem in nasičenem trgu, kot ga lahko spremljamo danes, je zadovoljstvo potrošnikov ključni element pri snovanju poslovnih strategij. Med zadovoljstvom in nezadovoljstvom lahko predpostavljamo vzorčno-posledične zveze. Podjetja se zavedajo, da se zadovoljni potrošniki vračajo, nezadovoljni pa ne. Potrošniki, ki so z blagovno znamko, izdelkom ali storitvijo zadovoljni, se pogosteje odločajo za ponovni nakup in delijo svojo

izkušnjo s prijatelji, sodelavci in drugimi osebami (Musek Lešnik 2008). Na drugi strani pa nejevoljni in nezadovoljni potrošniki, katerim v teoriji pravimo tudi teroristi, s svojimi dejanji izražajo in širijo negativne izkušnje, hitreje odhajajo in iščejo zadovoljstvo pri drugih ponudnikih (Cerkvenik, 2018).

Zadovoljstvo tudi pomembno vpliva na dobičkonosnost podjetij. Kot pravita Hoyer in MacInnis (2001) je temelj vsakega uspešnega posla zadovoljni potrošnik. Njegovo zadovoljstvo vodi do ponavljajočih se nakupov, zvestobe blagovni znamki in do širjenja pozitivnih informacij od ust do ust (Singh, 2006). O tem govorijo tudi naslednji podatki, povzeti po Singh (2006):

- popolnoma zadovoljni potrošnik prispeva 2,6 - krat večji prihodek za podjetje kot deloma zadovoljni potrošnik,
- popolnoma zadovoljni potrošnik prispeva kar 17 - krat večji prihodek kot deloma nezadovoljni potrošnik,
- popolnoma nezadovoljni potrošnik škoduje podjetju oziroma zmanjšuje prihodek podjetja z enako stopnjo kot popolnoma zadovoljni potrošnik povečuje prihodek.

Podjetja pri vrednotenju svoje uspešnosti velikokrat pozabijo na t. i. mehke dejavnike kot so: vrednote, stališča, namere in odnosi. Prav ti dejavniki so enako pomembni pri vrednotenju uspešnosti kot nekateri različni ekonomski dejavniki, od dodane vrednosti do čistega dobička. Pri prodaji izdelka ali storitev so dobri odnosi s potrošniki lahko dobro merilo ali vsaj tako dobro kot katerikoli ekonomski kazalnik pri vračanju potrošnikov. Prav potrošniki so prvi, ki prepoznavajo vrednost podjetja in njegovo ponudbo, zato je velikokrat že prepozno, če se podjetja osredotočajo samo na ekonomske kazalnike (Musek Lešnik, 2007).

Pomemben dejavnik zadovoljstva potrošnika je njegova zvestoba, ki ima lahko za podjetje oprijemljive koristi. Zadovoljstvo in zvestoba potrošnikov sta v času manj ugodnih gospodarskih razmer ključni, zato je toliko bolj pomembno in logično, da o njih razmišljamo. Strošek pridobivanja novega potrošnika je lahko nekajkrat večji kot strošek ohranjanja zvestega in zadovoljnega potrošnika (Musek Lešnik, 2007). Iskanje novih potrošnikov lahko podjetje stane tudi do 25 % več kot ohranjanje starih. Prav tako bodo zadovoljni potrošniki najverjetneje svojo izkušnjo delili z ostalimi. Singh (2006) omenja, da se ta številka giblje med 5 in 6-imi ljudmi. Na drugi strani pa bodo nezadovoljni potrošniki slabo izkušnjo delili z okoli 10-imi ljudmi (Singh, 2006). Ključni dejavnik potrošnikovega zadovoljstva s posamezno izkušnjo (nakup, opravljena storitev idr.) so njegova vnaprejšnja pričakovanja. Potrošnik svoja pričakovanja oblikuje na podlagi preteklih izkušenj s podjetjem. V primerih, ko dejanska vrednost izdelka oziroma storitve doseže ali preseže pričakovanja, je kupec zadovoljen, v nasprotnem pa je nezadovoljen (Musek Lešnik, 2008).

Številna podjetja veliko truda namenijo, da vse svoje zaposlene opozarjajo na pomembnost upoštevanja potrošnikov, saj se zavedajo pomembnosti njihovega vedenja in navad, saj so le-te odvisne od preživetja podjetja (Zairi, 2000).

Podjetja v svojem poslovanju nikoli ne smejo prezreti pomena zadovoljstva potrošnikov. Eden izmed številnih dejavnikov, ki prispevajo k uspehu (ali neuspehu) podjetja, je prav zadovoljstvo potrošnikov. Pomembno je prizadevanje za trajno izboljšanje zadovoljstva potrošnikov z namenom ustvarjanja zvestih potrošnikov, ki jih lahko podjetja s časom spremenijo v »ambasadorje« blagovne znamke. Zadovoljstvo potrošnikov lahko opredelimo tudi kot merilo, ki določa, kako izdelki ali storitve, ki jih ponuja podjetje, izpolnjujejo pričakovanja potrošnikov. Zadovoljstvo kupcev je eden najpomembnejših pokazateljev potrošniških namenov in zvestobe. V današnjem času, ko družbeni mediji igrajo pomembno vlogo pri sprejemanju odločitev, je ključnega pomena, da podjetja na trgu operirajo s kakovostnimi izdelki oziroma storitvami. Spodaj je omenjenih pet ključnih razlogov, zakaj zadovoljstvo strank ni samo pomembno, ampak tudi koristno za podjetje (Survicate, 2021):

- 1. Zvestoba potrošnikov:** nekatere raziskave pravijo, da je 25 % dražje pridobiti novega potrošnika kot obdržati starega. V povprečju so zadovoljni in zvesti potrošniki vredni do 10 - krat več kot je bil njihov prvi nakup.
- 2. V trenutku lahko prenehajo biti vaši potrošniki:** Zaradi tako velikega števila podjetij lahko potrošniki zlahka zamenjajo ponudnika izdelkov ali storitev. Največkrat je to posledica slabega odnosa do potrošnikov. Po negativni izkušnji je za pridobitev ponovnega zaupanja potrošnikov potrebnih do 12 pozitivnih izkušenj. Zadovoljstva strank ne moremo pridobiti za vedno, vendar moramo ves čas skrbeti za njih. Kot način komunikacije s potrošniki in zbiranju povratnih informacij se lahko uporabi stalna podpora potrošnikom, pošiljanje prilagojenih sporočil, izvajanje anket o zadovoljstvu ali katera koli druga tehnika.
- 3. Vse je v denarju:** Ne bi smelo biti presenetljivo, vendar se zadovoljstvo kupcev odraža tudi v prihodku podjetja. Mnenja in občutki kupcev o blagovni znamki lahko pozitivno in negativno vplivajo na kazalnike uspešnosti. Zadovoljni potrošniki se ne bodo ozirali na ponudbe konkurenčnih podjetij, ampak bodo z veseljem ponovno opravili nakup in izdelek priporočili naprej. Ko podjetja izpolnjujejo zahteve potrošnikov in njihove potrebe, hkrati pa zagotavljajo najboljšo kakovost svojih izdelkov ali storitev, šele takrat so potrošniki popolnoma zadovoljni.
- 4. Zadovoljstvo kot dejavnik, ki vam pomaga izstopati od konkurence:** V tako nasičenem trgu, kot ga poznamo danes, konkurenčna podjetja izkoriščajo vsako napačno potezo, ki vpliva na zadovoljstvo potrošnika. Še več, pogosto imajo lahko vlogo spodbujevalca. Pripravljenost na njihove provokacije ni dovolj, če ne veste, kako se spoprijeti z negativno reakcijo. Pomembno je, da svojim potrošnikom podjetja

zagotavljajo najboljšo izkušnjo in jih s tem prepričajo, da ostanejo del njihovega poslovanja.

- 5. Izkušnje potrošnikov:** Nikoli ne smemo zanemariti pomena potrošnikove izkušnje z določenim izdelkom ali storitvijo. To bi morali upoštevati zlasti pri načrtovanju trženjskih in pozicijskih kampanj. Zadovoljne stranke bolj verjetno delijo vašo vsebino prek socialnih omrežij. Prav tako bodo bolj intenzivno komunicirali z vašimi objavami in pustili nekaj čudovitih in občudovanja vrednih komentarjev. Kasneje jih lahko podjetja uporabijo kot vir za študije primerov in zgodbe o uspehu.

S poudarjanjem pomembnosti zadovoljstva so se razvili tudi nekateri slogani kot so »Kupec je kralj«, »Kupec ima vedno prav« ipd. Vse to pa še ne nakazuje o osredotočenosti podjetja na potrošnike. Do trajnostne učinkovitosti, ki jo zagotavljata zadovoljstvo in zvestoba potrošnikov, je dolga pot. Potrošniki s svojim vedenjem, navadami, odločitvami in namerami sooblikujejo usodo podjetja. Več kot bo podjetje pripravljeno narediti za njihovo zadovoljstvo, več bodo prispevali k njegovim rezultatom. Vsa podjetja, ki stremijo k učinkovitosti podjetja, njegovi rasti in razvoju morajo (Musek Lešnik, 2007):

- jasno prepoznati in spoznati svoje potrošnike,
- jasno prepoznati in spoznati najpomembnejše potrošnike,
- razumeti njihove potrebe, želje in pričakovanja,
- razumeti njihovo vedenje in vzroke tega vedenja.

Podjetja, ki znajo zadovoljiti potrebe svojih potrošnikov, spodbujajo njihovo vračanje in onemogočajo, da se njihovi zvesti potrošniki ob ponujanju izdelkov in storitev svojih konkurentov ne odločijo za odhod drugam (Musek Lešnik, 2007).

1.2 Merjenje zadovoljstva potrošnikov

Kako izmeriti zadovoljstvo potrošnikov, je pomembno vprašanje vseh podjetij. Uspešna podjetja od manj uspešnih ločimo po odstotku svojih potrošnikov, ki jih obdržijo. Ohranitev potrošnikov je v veliki meri pogojena z njihovim zadovoljstvom. Podjetjem je v veliko pomoč, da lahko kakovost svojih izdelkov oziroma storitev izmerijo na različne načine in s tem dobijo vpogled v vedenje svojih potrošnikov (Fečikova, 2004). Zaradi močne konkurence ni priporočljivo, da podjetje ni usmerjeno k potrošnikom. Proizvodnja kakovostnih izdelkov in storitev je nujen pogoj za obstanek podjetij na konkurenčnih trgih, saj le-ti prinašajo zadovoljne in zveste potrošnike (Cengiz, 2010). Vodstvo podjetij stremi k iskanju načinov, kako zadovoljiti in zadržati potrošnike z namenom ustvarjanja višjega dobička, izboljšanja konkurenčne prednosti in zagotavljanja višjega tržnega deleža (Fečikova, 2004).

Podjetja nenehno razvijajo orodja za merjenje in spremljanje zadovoljstva strank, katera jim omogočajo stalno izboljševanje kakovosti izdelkov oziroma storitev ter pridobitev povratnih informacij svojih potrošnikov. Hkrati nam merjenje zadovoljstva potrošnikov omogoča vpogled v potek poslovnega procesa dela, možnost izboljšav in ugotovitev, ali so izvedene spremembe pripeljale do izboljšanja rezultatov (Cengiz, 2010). Merjenje in spremljanje zadovoljstva potrošnikov podjetjem omogoča sprejemanje različnih ukrepov, ki bi pripomogli k večjemu zadovoljstvu potrošnikov. V teoriji poznamo več načinov za spremljanje zadovoljstva. To so ankete oziroma raziskave o zadovoljstvu kupcev, navidezno nakupovanje, sistem pritožb in predlogov ter analize izgubljenih kupcev (Kotler, 2004).

Za učinkovito merjenje zadovoljstva si morajo podjetja zastaviti naslednja vprašanja:

(1) Kdo je naša stranka?

Kakovostne informacije o potrošnikih omogočajo podjetjem ponujanje izdelkov oziroma storitev, ki zadovoljijo njihove potrebe. Ločimo dve vrsti udeležencev v procesu zadovoljstva: zunanje in notranje. Zunanji udeleženci so potrošniki na trgu, medtem ko med notranje udeležence uvrščamo zaposlene v podjetju. Eden izmed ključnih korakov pri vpeljevanju sistema za merjenje zadovoljstva potrošnikov so prav zaposleni. Zadovoljstvo zaposlenih je vir kakovosti poslovanja podjetja. Podjetja, ki omogočajo kakovostno izvajanje nalog in učinkovito sodelovanje ekip znotraj podjetja, lažje zadovoljijo potrebe svojih potrošnikov. Bistvenega pomena je ozaveščanje zaposlenih o rezultatih in njihovo vključevanje v nove aktivnosti, usmerjene v izboljšanje zadovoljstva potrošnikov. Zadovoljstvo zaposlenih tako predstavlja osnovni pogoj za zadovoljitev končnih potrošnikov na trgu (Fečikova, 2004).

(2) Kaj vključuje potrošnikovo zadovoljstvo, kaj to pomeni?

Po opravljeni storitvi oziroma nakupu na potrošnika, poleg »predmeta« nakupa, vplivajo še številni drugi dejavniki:

- priročnost in udobnost nakupa (lokacija, dostopnost, obratovalni čas, parkirna mesta),
- vrsta in kakovost blaga oziroma storitev, s katerimi potrošnik pride v stik, toda jih ne kupi,
- odnos (prijaznost, pripravljenost pomagati in odgovarjati na vprašanja, skrb za potrebe in želje potrošnika itd.),
- dopolnilne in promocijske storitve (akcijske ponudbe, degustacije, dodatna ponudba itd.),
- videz (zunanji videz prodajalne, urejenost okolja in zaposlenih, razporeditev izdelkov itd.),
- cenovne strategije,
- fizični dejavniki (osvetlitev, prostornost, vzdušje itd.) (Musek Lešnik, 2008).

(3) Kaj moramo izmeriti?

Večina podjetij zadovoljstvo potrošnikov prepoznava s številom klicev na podporo za izdelke, številom pritožb po telefonu ter številom vrnjenih izdelkov z razlogom za vračilo. Omenjeni način prepoznavanja zadovoljstva potrošnikov služi kot merilo za odpravo nezadovoljstva ne pa tudi kot možnost za razvoj in inovacijo izdelkov. Podjetja lahko skozi analizo pritožb pridobijo ustrezne podatke, kako izboljšati svoje delovanje. Merila za merjenje zadovoljstva mora določiti potrošnik sam, saj bomo le tako lahko pridobili vpogled v želje potrošnika (Fečikova, 2004).

(4) Kako izmerimo zadovoljstvo?

Za učinkovito merjenje zadovoljstva strank potrebujemo ustrezno metodo, ki zbira povratne informacije potrošnikov. V praksi poznamo različne metode, kot so na primer vprašalniki, intervjuji, trženjske raziskave, sistem pritožb in predlogov, navidezno nakupovanje in analiza izgubljenih kupcev. Te metode omogočajo merjenje pričakovanj, kakovosti in zadovoljstva potrošnikov kot tudi ponovne nakupe in zvestobo svojih kupcev. Glavni problemi tovrstnih metod so, kako zagotoviti, da bo vprašalnik izpolnila oseba, na katero je vprašalnik naslovljen ter kako zagotoviti resničnost podanih odgovorov. Pri odpravljanju omenjenih problemov si moramo pri oblikovanju vprašalnika postaviti štiri ključna vprašanja: (1) Ali bo respondent imel dovolj znanja, da odgovori na zastavljena vprašanja, (2) Ali bo respondent razumel vprašanja, (3) Ali bo odgovor respondenta resničen, (4) Ali bo zastavljeno vprašanje dalo pristranske odgovore (Fečikova, 2004).

V izogib sestavljanju kompleksnih vprašalnikov obstaja tudi alternativna metoda, ki jo poznamo pod imenom NPS. NPS je zaupanja vreden program za upravljanje z izkušnjami strank. Omenjen program bomo podrobneje opisali v četrtem poglavju.

1.3 Nezadovoljstvo potrošnikov

Omenili smo, da je zadovoljstvo eden najbolj zaželenih izidov odnosa med podjetjem in potrošnikom. Z nezadovoljstvom je to povsem drugače. Nezadovoljstvo velja za enega glavnih razlogov, zakaj se potrošniki odločajo, da odhajajo h konkurenci in s tem vplivajo na poslovanje podjetja. Z odhodom potrošnikov se posledično zmanjša količina prodanih izdelkov ali storitev, kar vpliva na finančno stanje podjetja (Musek Lešnik, 2008). Zavedati se moramo, da zadovoljni potrošniki podjetju še ne zagotavljajo zvestobe in posledično ponovnega nakupa njihovih izdelkov. Razlog za to lahko najdemo v tem, da tudi če so potrošniki zadovoljni z izdelkom, obstaja še veliko drugih dejavnikov, ki vplivajo na končno uporabniško izkušnjo (Han Bae, 2012). Baier, Kühl, Schüritz in Satzger (2020) med dejavnike, ki vplivajo na končno zadovoljstvo, uvrščajo: kakovost, ceno, osebne preference, odnos zaposlenih, znanje zaposlenih, vedenje, okolje, reševanje problemov ali pritožb in nekatere druge družbene dejavnike.

Potrošnikovo nezadovoljstvo je v veliki meri povezano z njegovimi pričakovanji. Če bo kakovost izdelkov ali storitev preseгла njegova pričakovanja, se bo to kazalo v njegovem zadovoljstvu. Ko potrošnik dobi manj kot je sprva pričakoval, se to odraža v njegovem nezadovoljstvu. Za podjetja je pomembno, da pri opisovanju kakovosti izdelkov ali storitev ne pretiravajo, saj bo kupec, še preden bo prišel v stik z izdelkom, imel nerealna pričakovanja in bodo le-ta kasneje ostala nepotrjena. Večja kot je vrzel med pričakovanji potrošnikov in kakovostjo izdelkov, tem večja bo končna nezadovoljnost (Kotler, 2004). Kot smo omenili na začetku poglavja, je eden glavnih razlogov za odhode potrošnikov h konkurentom prav nezadovoljstvo. Vpliv nezadovoljstva se odraža ne le v izgubi dobička ampak tudi v izgubi novih potencialnih potrošnikov, ki so jim nezadovoljni opisali svojo slabo izkušnjo. Če prištejemo tudi to izgubo, je vpliv nezadovoljstva še toliko večji (Musek Lešnik, 2008).

Vzroki za nezadovoljstvo so lahko različni. Najpogostejši vzrok za potrošnikovo nezadovoljstvo je razlika med pričakovano in dejansko izkušnjo. Vsaka izkušnja se lahko nanaša na različne dejavnike, tako objektivne kot tudi subjektivne. Na primer:

- kakovost blaga oziroma storitev,
- težave v medosebnem odnosu, med potrošnikom in osebjem ali drugimi potrošniki,
- težave v splošnem odnosu podjetja do potrošnika, če je raven pozornosti do potrošnika nižja od njegovih pričakovanj ali zahtev,
- priročnost in udobnost nakupa,
- reševanje in rešitve potrošnikovih problemov in pritožb,
- fizične dejavnike, moteč hrup, neprimerno osvetljenost, utesnjenost itd.,
- cene in cenovne strategije (Musek Lešnik, 2008).

Posebno problematični dejavniki so tisti, kateri se pogosto ponavljajo. Čeprav posamezni dejavniki niso dovolj, da bi potrošnik odšel drugam, se lahko to vtisne v posameznikovo nezadovoljstvo in neizpolnjena pričakovanja (Musek Lešnik, 2008).

Velikokrat se zgodi, da podjetja zanemarjajo podatke o nezadovoljnih potrošnikih. Menijo, da z visokim številom zadovoljnih in zvestih potrošnikov lahko pozabijo na tiste nezadovoljne. Podjetja prevečkrat rezultate anket in drugih različnih vprašalnikov jemljejo kot njihovo realnost. Ti podatki so le približek realnosti, ne pa zanesljiv pokazatelj stvarnosti. Nizka zanesljivost in veljavnost anketnih vprašalnikov se lahko kaže v višji stopnji zadovoljstva potrošnikov. Četudi so ankete in vprašalniki o zadovoljstvu dobro sestavljeni, se lahko vprašamo, ali lahko zaupamo njihovim rezultatom (Musek Lešnik, 2008). Napačna prepričanja o številu nezadovoljnih potrošnikov so velikokrat posledica nerazumevanja njihovega vedenja. Potrošniki na različne načine izražajo svoje nezadovoljstvo:

- ne storijo nič,
- prekinejo odnos s podjetjem,

- negodujejo oziroma govorijo o negativni izkušnji drugim,
- aktivno iščejo rešitev in se pritožijo v podjetju,
- pritožbo naslovijo drugim (Musek Lešnik, 2008).

Učinkovito obvladovanje pritožb in problemov podjetja lahko povečuje zadovoljstvo potrošnikov. Zavedati se moramo, da potrošniki svoje izkušnje o tem, kako smo jih obravnavali, kakšna je bila kakovost izdelkov ali storitev in kako smo rešili morebitne težave, primerjajo z drugimi. Poleg tega postajajo kupci vedno bolj zahtevni, obveščeni in razgledani. Pri zagotavljanju izdelkov in storitev jih bo zanimalo pravzaprav vse, od postopkov do sistemov zagotavljanja kakovosti. Tako bodo vse nepravilnosti in pomanjkljivosti takoj opazili (Zairi, 2000).

Odzivi na pritožbe se med podjetji močno razlikujejo. Pri načinu za odpravljanje potrošnikovega nezadovoljstva je potrebno upoštevati, da se ljudje radi počutijo cenjene. Hitrost, učinkovitost, iskrenost in skrb podjetij do odzivov na probleme, lažje spremeni nezadovoljstvo v pozitivno potrošniško izkušnjo. Musek Lešnik (2008) navaja, da sta med različnimi možnimi odzivi, ki močno vplivata na nezadovoljstvo potrošnikov še:

- **Opravičilo:** preko opravičila podjetja potrošniku pokažejo, da se zavedajo in priznavajo, da so storili napako, da pritožbo jemljejo resno in da se bodo potrudili, da težavo rešijo po svojih najboljših močeh. Opravičilo pozitivno vpliva ne le na zadovoljstvo, ampak tudi na prihodnje nakupe.
- **Pojasnilo:** eden izmed najboljših načinov, da se odzovemo na nezadovoljstvo je preko jasnega pojasnila problema. Ustrezno pojasnilo pozitivno vpliva na potrošnikovo izkušnjo, s tem pa tudi na prihodnje nakupe in deljenja pozitivnih izkušenj drugim.

Slika 2: Nezadovoljni potrošniki



Vir: Sight (2019).

Vrzel med zadovoljstvom in nezadovoljstvom je majhna. Zavedati se moramo, da tudi zadovoljni in zvesti kupci lahko slabo vplivajo na podjetje. Zgolj zadovoljstvo potrošnika še ne pomeni, da bo ostal pri nakupovanju vaših izdelkov ali storitev. Storitvi moramo vse, da potrošnik ostane povezan z blagovno znamko in zainteresiran zanjo. Podjetja si morajo prizadevati, da svoje izdelke naredijo ne le bolj zaželeno, ampak tudi bolj privlačno. V procesu nakupa, uporabe in porabe izdelka prihaja do čustvenega, psihološkega in fizičnega vložka potrošnika z blagovno znamko. Vključevanje in vlaganje truda v proces se bo od potrošnika do potrošnika razlikovalo. Izziv podjetja mora biti prepričati potrošnika, da so njegovi izdelki ali storitve vredne njegovega časa, truda, denarja in zavzetosti za sodelovanje. Z drugimi besedami lahko to opišemo kot gradnja, negovanje in ohranjanje odnosov (Tripathi, 2014).

2 ZVESTOBA POTROŠNIKOV

Vse bolj konkurenčno poslovno okolje zahteva dobro razumevanje vedenja potrošnikov, vključno z zadovoljstvom in zvestobo. Zvestobo lahko opredelimo kot navezanost potrošnika na blagovno znamko, trgovino, proizvajalca, ponudnika storitev ali druge subjekte. Zvestoba se običajno odraža v dobrih odnosih in vedenjskih odzivih, kot je npr. ponovni nakup. Pomen zvestobe je v zadnjih letih eden od najbolj priljubljenih refrenov v poslovnem svetu.

2.1 Pomen zvestobe potrošnikov

Zvestoba potrošnikov je za organizacijo zelo pomembna, saj prinaša veliko koristi. Zvesti potrošniki so manj občutljivi na cene, privabljajo nove potrošnike, potrebujejo manj informacij in izboljšujejo dobičkonosnost podjetja. Poleg tega služijo kot »tržna sila«, saj dajejo priporočila in širijo pozitivna sporočila od ust do ust (Ibrahim in drugi, 2013).

Upadanje zvestobe je eden glavnih vzrokov, zakaj podjetja posvečajo veliko pozornosti letem. Podjetja se morajo zavedati, da potrošniki niso več »samoumevni«, ampak so ključni vir, za katerega se mora podjetje še kako boriti (Musek Lešnik, 2007). Ustvarjanje, poznavanje in razumevanje vedenja potrošnikov v tem novem svetu ni le izbira, ampak je to edini način, kako zgraditi trajnostno konkurenčno prednost. Gradnja dobrih odnosov postaja tako glavni tržni cilj vseh podjetij (Singh, 2006). Pri izgradnji baze zvestih potrošnikov se morajo podjetja osredotočiti na nekatere ključne dejavnike (Singh, 2006):

- osredotočenost na ciljne stranke,
- proaktivno ustvarjanje visoke ravni zadovoljstva potrošnikov,
- predvidevanje potreb potrošnikov in odziv nanje,
- vzpostavljanje tesnejših odnosov s potrošniki,
- zaznavanje vrednosti potrošnikov.

Ohranjanje obstoječih in pridobivanje novih zvestih potrošnikov postaja glavni strateški cilj v katerikoli prodajni dejavnosti. V trgovinah potrošniki iščejo največjo vrednost za svoj denar. V primeru, ko podjetja ne presežejo potrošnikovih pričakovanj, postanejo le-ti manj zadovoljni in zvesti določenemu podjetju. Razumevanje dragocenosti zvestih kupcev, ki se vedno znova in znova vračajo in ne odhajajo h konkurentom, je zato toliko večja (Musek Lešnik, 2008).

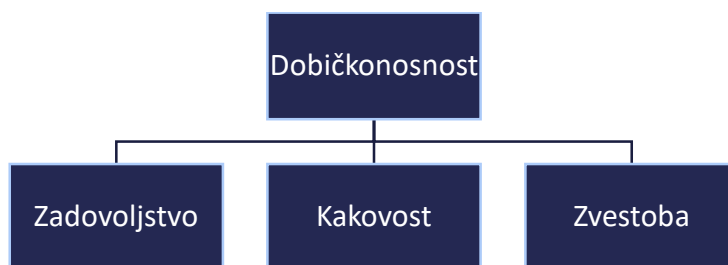
Razlogov za razvijanje poglobljenih odnosov s potrošniki je več. Med njimi lahko izpostavimo nekatere prednosti (Musek Lešnik, 2008):

- **Povečanje prihodkov:** Zvesti in zadovoljni potrošniki zagotavljajo reden dohodek. Vračajo se sami od sebe in obenem vplivajo na družinske člane, prijatelje ali tretje osebe, da se navežejo na podjetje. Zvesti potrošniki so pripravljeni plačati več in so manj občutljivi na cene. V ospredje postavljajo zaznano vrednost izdelka ali storitve in odnosa.
- **Nagovarjanje drugih:** Zvesti potrošniki delijo svojo izkušnjo z znanci, prijatelji, sorodniki in sodelavci. Podjetja s takšno bazo zvestih potrošnikov pridobivajo najbolj učinkovite in najcenejše prodajne agente.
- **Zožena baza potencialnih potrošnikov:** Zvestih potrošnikov ne moremo dobiti za vsakim vogalom. Ker se za zvestega potrošnika bori vedno več konkurentov, je ohranjanje baze obstoječih potrošnikov še toliko bolj pomembno.
- **Pritožba pred prebegom drugam in druga priložnost:** Zaradi predhodnih pozitivnih izkušenj bodo zvesti potrošniki podjetju hitreje oprostili napake. V primeru negativne izkušnje ne bodo odšli drugam, ampak bodo zaradi svoje naklonjenosti ponudili še eno priložnost za popravilo napak.
- **Zožen manevrski prostor konkurence:** Večja je naklonjenost potrošnikov podjetju, ki zadovoljuje njihove potrebe, želje in pričakovanja, manjša je verjetnost za njihov prebeg h konkurenci.
- **Prispevanje izboljšav:** Motivirani in zvestejši potrošniki bodo prispevali več predlogov za izboljšave, kar lahko pomeni večjo konkurenčno prednost.
- **Menjanje kanalov:** Pri razvijanju novih prodajnih kanalov, je zaupanje in zvestoba potrošnikov ključni dejavnik za preživetje in uspeh teh kanalov.
- **Novi izdelki:** Zvesti potrošniki bodo bolj naklonjeni novim izdelkom ali storitvam in se bodo prej odločili za nakup zanje.
- **Prisotnost v zavesti:** vplivanje na zavest potrošnikov se kaže v vsakdanjih odločitvah: v povečanju nakupov, v ohranjanju odnosov in nagovarjanju drugih.
- **Odločitve v zadnjem trenutku:** V primerih, ko potrošnik nakupuje v zadnjem trenutku, se bo prej odločil za podjetje, ki ga pozna in s katerim je razvil trajen zaupljiv odnos.

Zvestoba kupcev je tisto, k čemur bi si morala prizadevati vsa podjetja zgolj na podlagi svojega obstoja. Namen ustanovitve dobičkonosnega podjetja je privabiti in obdržati zadovoljne kupce, ki kupujejo vaše izdelke, da ustvarijo prihodek (HubSpot, 2021). Povezavo med kakovostjo, zadovoljstvom, zvestobo in dobičkonosnostjo mnogi velikokrat

jemljejo kot samoumevno. Ta povezava predstavlja temelj tržnega koncepta. Vsa podjetja se morajo zavzemati za izpolnjevanje potreb, želja in zahtev potrošnikov. V skladu s takšnim razmišljanjem lahko na dolgi rok podjetja pričakujejo povečanje zadovoljstva in zvestobe, prav tako pa tudi neposreden učinek na dobičkonosnost (Helgesen, 2006).

Slika 3: Vpliv kakovosti, zadovoljstva in zvestobe na dobičkonosnost



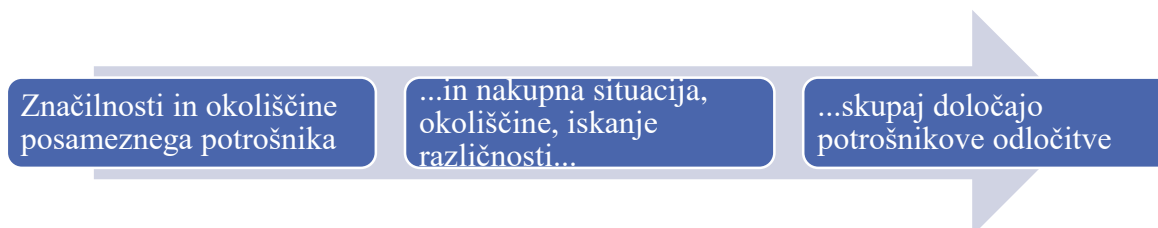
Vir: Lastno delo

2.2 Vrste zvestobe

Zvestobo lahko razumevamo na različne načine. V podjetjih po navadi zvestobo definirajo na tri različne načine:

1. **Zvestoba kot pozitivna naravnost, ki lahko vodi v globlji odnos potrošnika do podjetja oziroma blagovne znamke:** Najbolj razširjeno prepričanje, da se lahko prava zvestoba razvije le na podlagi pozitivnih stališč, naravnosti in predanosti.
2. **Zvestoba kot izraženo vedenje:** Potrošnik se k podjetju vrača ne zaradi prej omenjenih pozitivnih stališč, ampak bolj zato, ker iskanje drugih možnosti vzame preveč časa in truda.
3. **Zvestoba kot rezultat vmesnih spremenljivk med stališči in vedenjem:** Na zvestobo poleg stališč in vedenja vpliva še veliko vmesnih spremenljivk. Na eni strani so to značilnosti in okoliščine potrošnika, na drugi pa nakupne situacije (Musek Lešnik, 2008).

Slika 4: Zvestoba kot rezultat vmesnih spremenljivk



Vir: Musek Lešnik (2008)

Različno pojmovanje zvestobe pa lahko prikažemo tudi iz psihološkega vidika potrošnika in sicer na dveh ravneh:

- **Vedenjska zvestoba:** Z njo izražamo večkratno vračanje potrošnikov k podjetju oziroma blagovni znamki. Večinski delež svojih nakupov potrošnik opravlja v istem podjetju in ne hodi h konkurentom. Tako zvestobo velikokrat povezujemo s pozitivnimi občutki do podjetja, naklonjenostjo ali pa kot posledico drugih dejavnikov npr. bližino prodajalne. Podjetja velikokrat namenijo večjo pozornost vedenjski zvestobi kot čustveni, saj jo je lažje meriti (Musek Lešnik, 2007).

Vedenjsko zvestobo lahko merimo s pomočjo:

- odstotka potrošnikov,
- frekvence, pogostosti oziroma števila opravljenih nakupov na posameznega potrošnika,
- odstotka potrošnikov, ki se vrnejo ali redno vračajo,
- odstotka potrošnikov, ki vse svoje nakupe opravijo pri podjetju, v prodajalni, pri blagovni znamki,
- odstotka potrošnikov, ki del nakupov opravijo pri podjetju, v prodajalni, pri blagovni znamki, vendar kupujejo tudi drugje (Musek Lešnik, 2007).

Čeprav vedenjsko zvestobo lažje izmerimo, nam ta še ne zagotavlja, da potrošnik ne bo odšel h konkurenci, ko mu bo le-ta ponudila primerno ponudbo.

- **Čustvena zvestoba:** Zajema potrošnikova čustva, občutke, naravnosti in stališča do podjetja. Čustveno zvestobo lahko razdelimo na dve dimenziji: a) pozitivni občutki do podjetja in b) želja po ohranjanju odnosa. V čustveno zvestobo je vključeno zavestno odločanje potrošnika pri odločitvah, ki temeljijo na pozitivnih stališčih in naklonjenosti. S tem tudi lahko trdimo, da se čustvena zvestoba močno razlikuje od vedenjske (Musek Lešnik, 2007).

Lahko trdimo, da je prava zvestoba samo tista, pri kateri jo zaznamuje občutek pripadnosti podjetju ali blagovni znamki. Takšno prepričanje lahko kasneje vodi do napačnega razumevanja zvestobe, in sicer da je vedenjski vidik zvestobe manj pomemben od čustvenega. Podjetja ne smejo pozabiti na oba vidika, vendar ju morajo pri svojih strategijah upoštevati. Poudarjanje ene oblike zvestobe lahko vodi do enake (ne)učinkovitosti kot pri tistih podjetjih, ki ta vidik popolnoma zanemarijo. Mnogo bolj kot primerjanje enega vidika zvestobe z drugim, je pomembno razumevanje sovplivanja obeh vidikov na vedenje potrošnikov. Prava oblika zvestobe je torej produkt tako psihološkega kot tudi vedenjskega vzorca (Musek Lešnik, 2007).

2.3 Kako povečati zvestobo in obdržati zveste potrošnike

Zvestobo lahko opredelimo kot pripravljenost potrošnika, da vложи svoj trud in čas v okrepitev odnosa s podjetjem. Za potrošnika lahko to pomeni, da je zvest določenemu podjetju, s katerim dobro sodeluje in kateri mu daje dolgoročno vrednost, tudi če mu v določenem trenutku ne ponudi najboljših cen. Zvestoba je veliko več kot samo ponavljajoči se nakupi. Nekdo, ki znova in znova nakupuje pri istem podjetju, še ne pomeni, da je zvest (Reichheld, 2003).

Resnična zvestoba vpliva na dobičkonosnost podjetij. Drži pa, da stalni potrošniki še ne zagotavljajo dobičkonosnosti. Njihova odločitev, da se držijo iste blagovne znamke, izdelka, storitve itd., podjetju omogoča nižje stroške, saj je pridobivanje novih potrošnikov dražje. Zvestoba spodbuja tudi rast podjetij. Razumeti moramo, da nobeno podjetje ne bo rastlo, če bo imelo prevelik odliv potrošnikov. Povečevanje zvestobe lahko pomaga pri zmanjšanju tega odliva. Potrošniki, ki so resnično zvesti, običajno kupujejo več, prav tako pa svojo izkušnjo delijo s prijatelji, družino in sodelavci (Reichheld, 2003). Na spodnji sliki lahko vidimo korake potrebne za izboljšanje zvestobe potrošnikov.

Slika 5: Koraki izboljšanja zvestobe potrošnikov



Vir: Marina (2021)

1. **Vprašati:** Velikokrat mnoga podjetja izgubijo določen % potrošnikov, če ne poslušajo njihovih želja. Priporočljivo je, da vprašamo za mnenje potrošnikov in jim damo vedeti,

da nam njihovo mnenje veliko pomeni. Pomembno je tudi ugotoviti, za kakšno stvar potrebujejo rešitev in kako jim lahko podjetja pomagajo.

2. **Oceniti:** Ocenjevanje potrošnikov ali raziskava potrošnikov je postopek ocenjevanja lastnosti in učinkovitosti obstoječih ali novih izdelkov oziroma storitev kot jih dojemajo potrošniki. Z ocenjevanjem lahko ugotovimo, kateri so naši najboljši potrošniki. Podjetja, ki poznajo svoje potrošnike, lahko svoje marketinške programe prilagodijo tako, da obdržijo te stranke in jih spodbudijo, da pri njih potrošijo več.
3. **Stimulirati:** Idealno stanje predstavlja maksimalno zadovoljevanje potreb potrošnika, dejansko stanje pa predstavlja stanje danes. S prepoznavanjem odmikov med idealnim in dejanskim stanjem lahko podjetja lažje motivirajo potrošnika k ponovnemu nakupu izdelka. Večji kot je odmik, večja je verjetnost, da se potrošnik odloči za nakup. Zato je pomembno, da podjetja pregledajo vse dejavnike, ki vplivajo na potrošnika oziroma kaj je tisto, kar potrošnika stimulira k nakupu določenega izdelka ali storitve.
4. **Nagraditi:** Pomemben dejavnik ohranjanja zadovoljnih in zvestih potrošnikov so nagrade. Eden od načinov nagrajevanja zvestih strank je, da jim podarite nekaj ekskluzivnega kot npr. možnost nakupa v spletni trgovini. Podjetja ponujajo programe zvestobe kot način privabljanja in zadrževanja strank. Programi zvestobe ponujajo nagrade, popuste ali druge posebne spodbude in so zasnovani kot nagrada za ponavljajoče se nakupe potrošnikov.
5. **Združevati:** Podjetja, ki bodo uspešno združevala velike količine informacij, namenjene ciljnim skupinam, bodo lažje nadzirale in zadovoljevale potrošnikove želje. Prednosti velikih količin podatkov je sedaj mogoče bolj izkoristiti skozi izboljšanje tehnoloških zmožnosti na področju direktnega marketinga.
6. **Ukrepati:** Odlična uporabniška izkušnja je temelj za ohranjanje potrošnikov. Pozitivne govornice so najboljše marketinško orodje, ki pa ga podjetja ne morejo nadzorovati. Zato je potrebno biti proaktiven in pravočasno ukrepati, da naše in bodoče potrošnike ohranimo zadovoljne. Podjetja lahko ukrepajo s pošiljanjem elektronskih sporočil, glasil in drugih marketinških orodij (Yahoo, 2021).

Povečanje in ohranjanje zvestih potrošnikov je eden glavnih ciljev vseh podjetij. Na novo nastala podjetja se večinoma osredotočajo na pridobivanje novih potrošnikov, kar je smiselno, saj še nimajo obstoječe baze potrošnikov, na kateri bi lahko gradili zvestobo. V fazi rasti pa je pomembno osredotočanje na zadrževanje potrošnikov. Zvesti potrošniki so najbolj cenjeno bogastvo podjetij, katere je težko pridobiti. Ustvarjanje zvestih potrošnikov zahteva skrb in veliko pozornosti.

Haim (2018) našteva 6 strategij, kako povečati zvestobo in obdržati zveste potrošnike:

- 1. Odlična podpora strankam:** Služba za podporo strankam ima lahko velik vpliv na ohranjanje zvestih potrošnikov. Čeprav so leta 2010 na Univerzi Harvard ugotovili, da ima relativno nizek učinek na povečanje zvestobe potrošnikov, pa ima močan vpliv na izgubo zvestobe, kadar podpora ni dovolj dobra (Haim, 2018). Glavna naloga službe za podporo strankam mora biti, da potrošnikom hitro zagotovijo, to kar iščejo in želijo. Službe za podporo strankam so lahko pomemben vir za podjetja. Zaposleni, ki so v stiku s potrošniki, dobijo vpogled v to, kako izboljšati zadovoljstvo strank, česar se morda odgovorni za razvoj podjetja še ne zavedajo.
- 2. Programi zvestobe in nagrade:** Kar 74 % vseh potrošnikov naj bi izbralo podjetje na podlagi močnega programa zvestobe ali popusta (Haim, 2018). Obstaja veliko različnih vrst programov zvestobe, o katerih bomo govorili v naslednjem poglavju. Vsak program je potrebno najprej preizkusiti in ga glede na primernost za potrošnike tudi izbrati. Zavedati se moramo, da se 45 % milenijcev ne pridruži programu zvestobe, ker le-ta zahteva preveč nakupov, da bi si prislužili nagrado. 39 % se jih ne pridruži, ker bi morali plačati nekakšen honorar, 34 % pa se programu ne pridruži, ker je postopek vpisa predolg. V upanju, da se programu zvestobe pridruži čim več potrošnikov, jim moramo zagotoviti čim lažje pogoje pri prijavi. Prav tako naj bo prijava brezplačna.
- 3. Zahvala:** Po opravljenem nakupu je končna zahvala s strani podjetja izrednega pomena. Veliko spletnih trgovin se tega ne poslužuje. V končni zahvali lahko znova spodbudimo potrošnika h nakupu še preden zapusti našo trgovino.
- 4. Naročnina:** Naročniški modeli so eden najmočnejših načinov za ohranjanje zvestih potrošnikov. V zadnjih petih letih se je naročniški trg povečal za več kot 100 odstotkov. Slaba stran teh modelov je, da je pridobivanje potrošnikov težko, medtem ko je glavna prednost naročniških modelov, da podjetjem ni potrebno vložiti veliko truda, da se potrošnik odloči za ponoven nakup.
- 5. Mobilna aplikacija:** V trenutku, ko kupec prenese vašo mobilno aplikacijo, se zaveže, da bo v prihodnosti znova kupil v vaši trgovini. Največja podjetja se poslužujejo mobilne aplikacije z razlogom. Leta 2017 je kar 82 % spletnih uporabnikov v ZDA nakupovalo preko mobilne aplikacije (Haim, 2018). Ustvarjanje lastne mobilne aplikacije vam omogoča, da oblikujete optimalno uporabniško mobilno izkušnjo za svoje stranke in povečate število nakupov, pošljete neposredna obvestila iz aplikacije, ki stranke opozorijo na obisk vaše trgovine, nagrajujete zveste stranke in še več.
- 6. Spremljanje vaših potrošnikov:** Morda najpomembnejši vidik za ohranjanje potrošnikov je spremljanje potrošnikov. Glavni cilj je zagotavljanje, da vas potrošniki ne pozabijo. Če po opravljenem nakupu sami ne kontaktirate potrošnikov in jih spodbujate k ponovnemu nakupu, obstaja velika verjetnost, da vas bodo pozabili. Obstaja več načinov kako zagotoviti, da nas potrošniki ne bi pozabili:

- **E-mail seznam:** preko e-maila lahko brezplačno tržimo naše izdelke in ohranjamo tesen stik s potrošniki.
- **Retargeting:** Uporaba oglasov za ponovno ciljanje potrošnikov. S pomočjo oglasov spodbuditi k ponovnemu nakupu izdelka.
- **Uporaba embalaže:** Ko stranka prejme paket z vašim dizajnom in logotipom, je celoten paket videti bolj legitimen in povezuje vašo blagovno znamko z navdušenjem, ki ga ima stranka ob prejemu naročila.

Podjetja razvijajo različne strategije za zadrževanje potrošnikov, zato je razumevanje zvestobe še toliko pomembnejše. Po navadi podjetja skušajo bodisi prepričati potrošnike, da ostanejo, bodisi jih želijo prepričati, da se jim ne splača oditi drugam. Primarne strategije temeljijo na zadovoljevanju in spodbujanju pozitivne čustvene plati potrošnikov. V centru pozornosti je zagotavljanje takšnih izkušenj, da potrošniki ne bodo čutili potrebe po odhodu drugam. Sekundarne strategije so usmerjene v utrjevanje potrošnikovega vedenja in se bolj osredotočajo na "izgradnjo" ovir, s katerimi potrošnikom otežijo odhod drugam in jih na nek način prepričajo k vztrajanju v odnosu. Oba pristopa pri zadrževanju potrošnikov sta lahko učinkovita, vendar je pozitivna motivacija s psihološkega vidika bolj učinkovita od preprečevanja t. i. negativne motivacije. Prav tako so strategije, ki pozitivno vplivajo na porabniško izkušnjo, na dolgi rok bolj učinkovite kot tiste, ki se osredotočajo zgolj na oteževanje prebegov (Musek Lešnik, 2008).

2.4 Programi zvestobe

Razcvet informacijske tehnologije, ki je omogočil zbiranje ogromnega števila podatkov o potrošnikih in preusmeritev podjetij k osredotočenosti na potrošnika sta spodbudila razvoj programov zvestobe kot enega najpomembnejših orodij za upravljanje odnosov s potrošniki. Glavni namen programa zvestobe je spodbujati, nagradjevati in ohranjati zvestobo strank (Bijmolt, Dorotic & Verhoef, 2010). Cilj programov zvestobe je prepoznavanje potrošnikov, ki so zanimivi z vidika navezovanja in ohranjanja trajnostnih odnosov s podjetjem. Zvestoba potrošnikov se nanaša na moč odnosa med potrošnikom in podjetjem. Odnos je sestavljen iz dveh dimenzij: vedenjski vidik, pri čemer se potrošnik odloča o ponovnem nakupu izdelka ali storitve, in čustveni vidik oziroma navezanost na določeno blagovno znamko ali podjetje. Vedenjsko zvestobo izraža večkratno vračanje k podjetju. Vzorec vedenja se nanaša predvsem na naklonjenost do podjetja, pogostost nakupov, obseg nakupov, lahko pa je tudi posledica nekaterih drugih dejavnikov, kot npr. bližina prodajalne (Musek Lešnik, 2008). Podjetja velikokrat poudarjajo prav vedenjski vidik zvestobe, saj menijo, da je vračanje potrošnikov glavno merilo njihove uspešnosti. Vendar vedenjska zvestoba še ne pomeni resnične pripadnosti in zvestobe podjetju. Da bi spodbudili trajnostne učinke na zvestobo potrošnikov, moramo pri razvijanju programov zvestobe vključiti tudi čustveno zvestobo (Bijmolt Dorotic & Verhoef, 2010). Čustvena zvestoba zajema potrošnikova čustva, občutke, želje po ohranjanju odnosa in njegovih stališč do podjetja (Musek Lešnik, 2008).

Obstaja veliko različnih izrazov, ki opisujejo programe zvestobe. Njihov skupni cilj je nagrajevanje in s tem izboljšanje zvestobe potrošnikov (Bijmolt Dorotic & Verhoef, 2010). Viden in dinamičen razvoj programov zvestobe se odraža v preoblikovanju strategij, ki jih ubirajo podjetja pri upravljanju odnosov s potrošniki. Programi zvestobe odražajo številne spremembe, ki se dogajajo v globalnem poslovanju, katere lahko ponazorimo z naslednjimi trendi (Szczepańska & Gawron, 2011):

- naraščajoča konkurenca različnih trgov,
- povečanje tržne ozaveščenosti s strani potrošnikov in stopnjevanje njihovih pričakovanj,
- zmanjšanje enakosti obstoječih skupin potrošnikov.

Povečevanje števila potrošnikov, ki prostovoljno sodelujejo v različnih programih zvestobe, jasno nakazuje, da se takšni programi v zadnjih letih vztrajno razvijajo in so vedno bolj popularni na svetovnem trgu. Zaradi vse večje priljubljenosti programov zvestobe je izvajanje obravnavanega tržnega orodja neizogibno. Na trgu, kjer se pravzaprav že vsa podjetja poslužujejo programov zvestobe, bi bila nepripravljenost na uvedbo takšnih orodij velika pomanjkljivost pri ohranjanju zvestih potrošnikov. Trenutne programe zvestobe večinoma izvajajo podjetja iz svetovnih gospodarskih sektorjev. Ocenjuje se, da je na najbolj razvitih svetovnih trgih več kot polovica odrasle populacije vključenih v vsaj en program zvestobe (Szczepańska & Gawron, 2011).

Z razvojem so se tudi oblikovale različne vrste programov zvestobe. Szczepańska in Gawron (2011) navajata naslednje:

- klubi zvestobe,
- kartica zvestobe,
- programi nagrajevanja,
- programi sodelovanja.

Naraščajočo priljubljenost programov zvestobe lahko razložimo z opaženimi spremembami na današnjem trgu, kjer kupec uživa izjemno svobodo pri izbiri med najrazličnejšimi dobavitelji na videz homogenega blaga. Na takem trgu je značilno veliko število konkurentov, ki se borijo za pozornost potrošnikov. Opisane tržne okoliščine postavljajo prej podcenjenega potrošnika v nov, privilegiran položaj. Potrošnik s tem ustvarja vrsto neznanih izzivov za vsa podjetja, ki si želijo razviti in okrepiti odnose s svojimi najbolj cenjenimi potrošniki. Na podlagi predstavljenih argumentov je mogoče sklepati, da današnji potrošniki relativno redko izrazijo pripravljenost za dolgotrajne odnose s podjetji, ki jim ne ponudijo oziroma ne presežejo njihovih pričakovanj. Tak sklep lahko pojasni, zakaj so programi zvestobe trenutno obravnavani kot ključno tržno orodje, ki spodbuja vzpostavljanje odnosov s strankami. Čeprav izvajanje programov zvestobe predstavlja določen del stroškov, bi le-ti na koncu morali privedi do večjega prometa in večje dobičkonosnosti podjetja. Dobro

zasnovan in pravilno voden program zvestobe je eden glavnih dejavnikov, ki razlikuje podjetje od svojih konkurentov (Szczepańska & Gawron, 2011).

Podjetja lahko v želji po vzpostavljanju trajnostnega odnosa s potrošniki in spodbujanja zvestobe in zelenega vedenja razvijajo zelo različne pristope (Musek Lešnik, 2008):

- **Brez programa:** podjetje nima programa zvestobe, k vedenju potrošnikov usmerjene strategije se osredotočajo na promocijo cen, popuste, kupone, nalepke itd.
- **Samostojen:** podjetje razvije lasten program zvestobe. Gre za večjo kompleksnost pri upravljanju s podatki, zahtevnejše zbiranje, shranjevanje, analizo, interpretacijo in uporabo. Na ta način pa lahko podjetja pridobijo veliko uporabnih informacij za podporo strategijam na področju razvoja novih izdelkov in storitev.
- **Deljen:** podjetja z lastnimi programi zvestobe kombinirajo določene vidike (na primer možnosti koriščenja ugodnosti), kar omogoča širšo izbiro nagrad, pa tudi možnost dodatnega prihranka stroškov za promocijo programa.
- **Partnerski:** podjetju se pri programu pridruži zunanji partner, ki v program prispeva ugled in pozitivna stališča potrošnikov.
- **Konzorcijski:** podjetja se priključujejo programu, ki ga organizira in vodi nekdo drug.

Namen in cilji podjetja so močno odvisni od tega, kateri program zvestobe bo podjetje implementiralo v svoje poslovanje. Učinkovitost programov zvestobe lahko merimo z različni kazalniki uspešnosti, ki so odvisni od prvotno načrtanih ciljev. Ko se podjetje odloči za razvoj in implementacijo programa zvestobe, njegov uspeh ni odvisen samo od kakovosti programa, temveč tudi od različnih dejavnikov, ki so prisotni v notranjem in zunanjem okolju podjetja. Szczepańska in Gawron (2011) naštevata naslednje notranje in zunanje dejavnike:

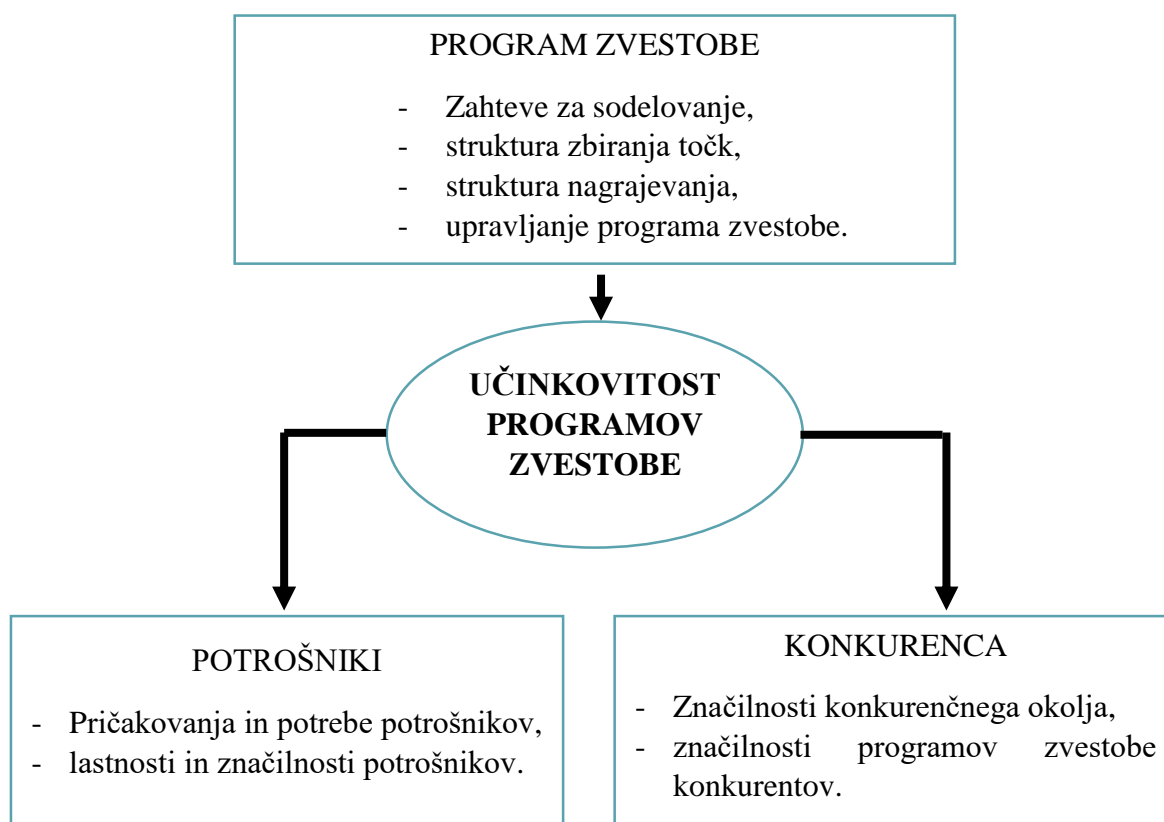
Notranji dejavniki vključujejo naslednje:

- zahteve za sodelovanje v programu zvestobe (priročnost, stroški udeležbe),
- struktura zbiranja točk,
- struktura nagrajevanja (razpoložljivost nagrad, oblika nagrade),
- upravljanje programa zvestobe (analiza učinkovitosti in strategija upravljanja).

Zunanji dejavniki vključujejo naslednje:

- potrebe in pričakovanja potrošnikov,
- lastnosti in značilnosti potrošnikov (demografski podatki, občutljivost na cene),
- značilnosti konkurenčnega okolja (tržni položaj, delitev trga, trajnost),
- značilnosti programov zvestobe konkurentov.

Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na učinkovitost programa zvestobe



Vir: Szczepańska & Gawron (2011).

Na programe zvestobe lahko gledamo kot na enega ključnih elementov in ključnih orodij za management odnosa s strankami v podjetju. Priprava, izvedba in vzdrževanje programov zvestobe povzročajo visoke stroške, zato jih je potrebno obravnavati kot dolgoročno zavezo in morajo biti sestavni del dolgoročne tržne strategije. Številna podjetja, zlasti na trgih, ki so nasičena s podobnimi shemami programov zvestob, izvajanje programov zvestob dojemajo kot del svoje obrambne strategije. Ta običajno pomagajo obdržati del najbolj cenjenih potrošnikov, vendar z obrambnimi marketinškimi strategijami ne izkoristijo celotnega potenciala programov zvestob, kar posledično vpliva na dobičkonosnost podjetja. Če v razvojni fazi vpeljevanja programa zvestobe ne analiziramo celotnega trga (trg potrošnikov in konkurence), se lahko soočimo z neučinkovitostjo uporabljenih tehnik za spodbujanje in ohranjanje zadovoljstva in zvestobe potrošnikov. Z vidika potrošnikov program zvestobe zagotavlja množico edinstvenih, oprijemljivih in nematerialnih koristi (npr. popusti, nagrade, darila). Ob napačni zasnovi programov zvestobe se lahko zgodi, da potrošniki še vedno niso naklonjeni oziroma jih ne spodbujamo k zvestobi določenemu podjetju, ampak povečujemo njegovo zvestobo do programa zvestobe. Da bi preprečili tovrstne probleme, moramo programe zvestobe obravnavati kot del našega poslovnega okolja, jih skrbno preučevati ter z njihovo pomočjo preseči potrošnikove potrebe in pričakovanja (Szczepańska & Gawron, 2011).

Ali podjetja morajo ustvariti program zvestobe, zdaj ne bi smelo biti več vprašanje. Konkurenčna prednost je ena najmočnejših prednosti programov zvestobe. Z uporabo enega izmed programov zvestobe podjetja dobijo strateško učinkovito rešitev, saj z minimalnimi stroški dobijo veliko donosnost naložbe.

2.5 Odnos med zadovoljstvom in zvestobo

Razmerje med zadovoljstvom in zvestobo kupca je skoraj neločljivo. Raziskovalci trženja morajo najprej razumeti zadovoljstvo strank, da bi razumeli vedenje zvestobe. Veliko študij govori o močnem vplivu zadovoljstva na zvestobo kupcev. Iz tega razloga bi morala podjetja vedno začeti z zadovoljstvom kot temeljnim elementom pridobivanja zvestih strank (Saifalddin, Hussein & Jamil Abu Allan, 2019).

Zadovoljstvo in zvestoba potrošnikov sta med seboj tesno povezana, saj bo le pri najbolj z izdelkom ali storitvijo zadovoljnih potrošnikih zvestoba najmočnejša. Številni avtorji poudarjajo, da so samo popolnoma zadovoljni potrošniki tisti, ki postanejo zvesti in pokažejo svojo zvestobo na način, da jih samo 5 % zamenja podjetje (Ljubanovic, 2017).

O pomenu zadovoljstva in zvestobe na trajnost podjetij je govorilo veliko avtorjev. Avtorja kot sta Reichheld (2003) in Oliver (1997) sta svoje raziskave posvetila zvestobi potrošnikov in njeni stopnji pomembnosti za podjetja. Na splošno velja, da ima zadovoljstvo pozitiven vpliv na zvestobo, čeprav je vpliv odvisen od različnih dejavnikov in tudi vrste panoge, v kateri podjetja posluje. Z največjimi izzivi se podjetja srečujejo v trgovski panogi, saj velja za najbolj konkurenčno panogo. V njej se podjetja srečujejo z najrazličnejšimi nakupnimi navadami potrošnikov. Osrednji cilj mora biti zadovoljiti potrošnike (kar dosežemo z znižanjem cen, popusti, programi zvestobe, izboljšanjem kakovosti blaga) in kar je še najpomembneje, imeti dober sistem za upravljanje odnosov s potrošniki (Biscaia, Rosa, Moura & Sarrico, 2017).

Ena od najpogostejših napačnih predpostavk je, da je zadovoljstvo potrošnikov dovolj za ohranjanje konkurenčne prednosti. Singh (2006) je dejal, da je le najbolj zadovoljen potrošnik tudi zvesti potrošnik. Vendar tudi najbolj zadovoljen potrošnik lahko naslednji dan že odide drugam. Potrošniku, ki ima na razpolago veliko število različnih izdelkov, storitev, blagovnih znamk, zadovoljstvo ne zadošča. Za zvestobo, za njen razvoj, je torej treba imeti »nekaj več« (Musek Lešnik, 2007).

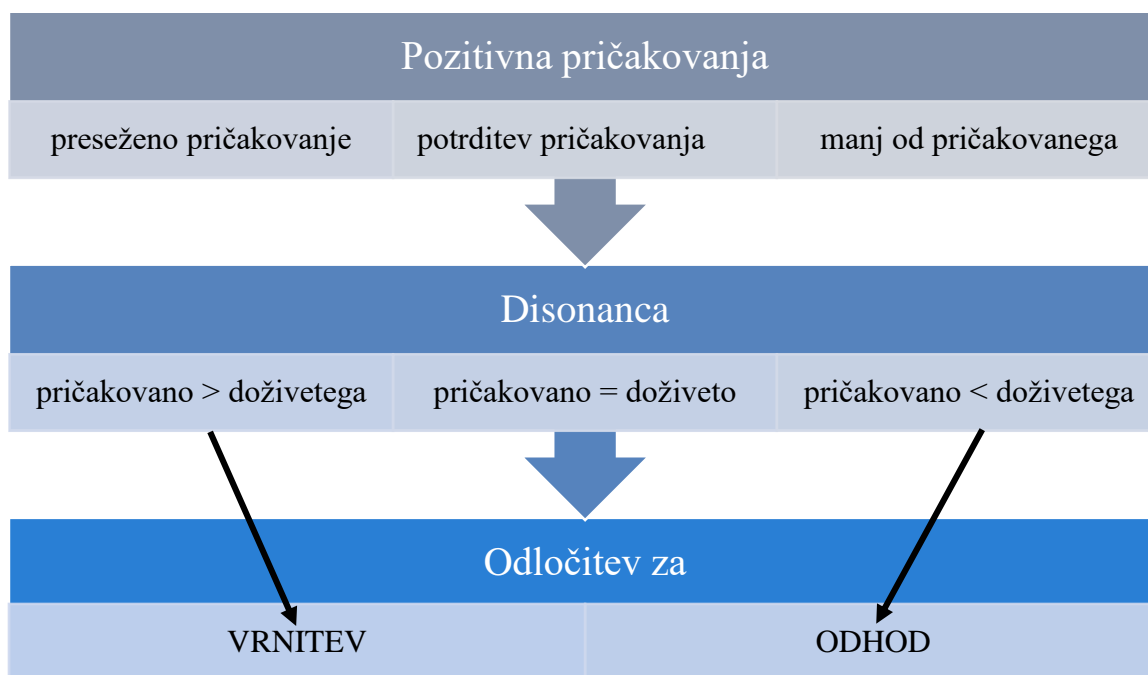
Ugotovili smo, da je odnos med zadovoljstvom in zvestobo veliko bolj zapleten kot smo sprva mislili. Povečevanje zvestobe ciljnih potrošnikov je postal glavni cilj vseh, ki skrbijo za rast podjetja. Ključni dejavniki pri izgradnji zvestih potrošnikov so (Singh, 2006):

- osredotočenost na ključne potrošnike,
- proaktivno ustvarjanje visoke ravni zadovoljstva potrošnikov z vsako interakcijo z njimi,

- predvidevanje in odzivanje na potrošnikove potrebe in želje, še preden to stori konkurenca,
- ustvarjanje zaznane vrednosti.

Zadovoljstvo lahko enačimo z odzivom potrošnika na ponudbo izdelkov, ki jih ponuja določeno podjetje. Rezultat zadovoljstva je razlika med dejansko in pričakovano vrednostjo izdelka (Biscaia, Rosa, Moura & Sarrico, 2017). Včasih učinek, ki presega pričakovano vrednost, zelo malo vpliva na prihodnje vedenje, učinek pod pričakovanji pa ima na dolgi rok velike posledice tako na zvestobo kot tudi na nadaljnji odnos s potrošnikom (Musek Lešnik, 2007). Podjetja, ki se osredotočajo samo na zadovoljevanje strank, tvegajo množičen prebeg potrošnikov h konkurentom. Dolgoročno zadrževanje potrošnikov zahteva, da podjetja presežejo potrošnikova pričakovanja in poiščejo načine za vzpostavitev vezi s potrošniki, ki bodo pomagale preprečiti napade konkurentov. Pričakovanja ne vplivajo le na doživljanje izkušnje, ampak tudi na nadaljnji odnos in vedenje. Potrošnikova pričakovanja so v večini primerov pozitivna, saj se potrošnik, ko pričakuje negativno izkušnjo pri določeni blagovni znamki ali podjetju, ne bo odločil za sodelovanje. Vsaka izkušnja, ki se močno razlikuje od pričakovanj, bo imela večji vpliv na nadaljnje vedenje kot izkušnja, ki potrjuje potrošnikova pričakovanja. Ko se izkušnja močno razlikuje od pričakovanj, nastopi pozitivna ali negativna disonanca, ki močno vpliva na odnos in nadaljnjo vedenje. Izkušnja, ki je enaka pričakovanju, nima tako velikega vpliva na prihodnji odnos in vedenje, saj je potrošnikovo doživljanje manj intenzivno (Musek Lešnik, 2007).

Slika 7: Vloga pričakovane in doživete izkušnje



Vir: Musek Lešnik (2007).

Potrošniki, ki so se odločili za odhod oziroma zamenjavo ponudnika, jih 65 – 85 % izjavlja, da so bili bodisi zadovoljni bodisi zelo zadovoljni z izdelkom ali storitvijo. Da zagotovimo, da potrošniki ne bodo odhajali drugam, morajo biti stranke zelo zadovoljne (Singh, 2006).

Tabela 1: Stopnja zadovoljstva in verjetnost prebega potrošnikov

STOPNJA ZADOVOLJSTVA	VERJETNOST »PREBEGA«
zelo zadovoljni	do 5 %
Zadovoljni	do 35 %
niti nezadovoljni niti zadovoljni	do 85 %
nezadovoljni	do 95 %
zelo nezadovoljni	do 100 %

Vir: Musek Lešnik (2007).

Zadovoljstvo samo po sebi predstavlja merilo, kako dobro so bila izpolnjena pričakovanja potrošnikov, medtem ko zvestoba meri, kako verjetno se bo potrošnik odločil za ponovni nakup in nadaljnja sodelovanja s podjetjem (Singh, 2006). Zvestoba ni le posledica zadovoljstva, saj nanjo vplivajo še drugi dejavniki. Ti dejavniki določajo, ali se bo potrošnik vračal ali pa bo odšel drugam (Musek Lešnik, 2007). Zadovoljstvo samo po sebi ni najboljši pokazatelj zvestobe. Zadovoljstvo je nujen, vendar ne zadosten pogoj zvestobe. Z drugimi besedami, lahko imamo zadovoljnega potrošnika brez njegove zvestobe, težko pa imamo zvestobo brez zadovoljstva (Singh, 2006).

Kadar je potrošnik zvest določeni blagovni znamki, nanj ne vplivajo dejavniki kot so npr. razpoložljivost izdelkov, storitev ali cena. Zvesti potrošniki bodo pripravljene plačati več, ko bodo podjetja zagotovila kakovostne izdelke ali storitve, ki so mu znani in ki so mu všeč (SendPulse, 2020). Ne glede na velikost podjetja je zadovoljstvo in zvestoba potrošnikov bistvenega pomena. Povezava med zadovoljstvom in zvestobo potrošnika je odvisna predvsem od vsebine zadovoljstva. Ni namreč nujno, da vsi zadovoljni potrošniki, tako stari kot novi, izdelek ali storitev zaznavajo enako. Z vidika vsebine je stopnja zadovoljstva vedno povezana (Musek Lešnik, 2007):

- s predhodnimi pričakovanji,
- s čustveno noto,
- z vedenjsko namero po ohranitvi odnosa s podjetjem oziroma blagovno znamko.

Na podlagi različnih stališč in raziskav številnih raziskovalcev (Reichheld, Musek Lešnik, Biscaia) je možno sklepati, da je zadovoljstvo kupcev zelo pomembno. Zadovoljstvo

potrošnikov sicer še ne zagotavlja ponovljenih nakupov, vendar ima ključno vlogo pri zagotavljanju njihove zvestobe in preprečevanju njihovega odhoda drugam (Singh, 2006).

3 TRENDI V 2021 NA PODROČJU ZADOVOLJEVANJA POTROŠNIKOV

Potrošnikova izkušnja je v zadnjih letih pretresla svet trženja. V digitalni dobi se izkušnje, želje in potrebe potrošnikov nenehno razvijajo, zato je prav, da se podjetja trudijo ostati v koraku z najnovejšimi trendi, kako zadovoljevati potrošnikova pričakovanja. Izboljšanje in prilagajanje potrošniške izkušnje, ki vodi do večjega zadovoljstva, je prednostna naloga v več kot 55 % podjetij (Survicate, 2021).

O pomembnosti programov zvestobe smo že govorili. Zavedati se moramo, da nekateri današnji programi zvestobe dajejo pričakovane rezultate, nekateri pa tega ne dosežejo. Vendar to še ne pomeni, da raznovrstni programi zvestobe in podobne strategije nimajo prihodnosti pri zagotavljanju zadovoljstva potrošnikov. Ravno obratno, podjetja, ki bodo znala vzpostaviti učinkovite strategije za upravljanje s potrošniki, bodo uspešnejša od tistih, ki bodo to le opazovala (Musek Lešnik, 2008).

Eno izmed vprašanj, ki si ga morajo podjetja v tako hitro spreminjajočih se časih zastavljati, je, kako ostati v stiku s spremembami. Kako poiskati načine za dolgotrajni uspeh v novem digitalnem svetu, je ključno vprašanje. Sredi pandemije smo videli, da je vedenje potrošnikov bolj dinamično in nepredvidljivo kot kdaj koli prej. Leto dni po izbruhu COVID-19 lahko opazimo tri potrošniške trende, ki jih morajo podjetja upoštevati pri svojem poslovanju (Brittin, 2021):

- 1. Dinamične spremembe vedenja potrošnikov zaradi pandemije:** Pandemija je pospešila že tako napovedane spremembe vedenja potrošnikov. Potrošniki postajajo digitalno ozaveščeni v vseh pogledih svojega življenja, npr. dostava hrane na dom. V primerjavi z lanskim letom se je ta trend drastično povečal. Potrebno je omeniti tudi nekatere druge spremembe, ki zaenkrat ostajajo nepredvidljive, npr. naklonjenost spletnim nakupovanjem pred nakupovanjem v trgovinah, ki je od maja hitro in pogosto nihala.
- 2. Ljudje potrebujejo več pomoči pri svojih odločitvah kot kdaj koli prej:** Odločanje potrošnikov za končni nakup je postalo vse bolj zapleteno, z več možnostmi za premislek. Zato potrošniki pri sprejemanju teh odločitev potrebujejo več pomoči kot kdaj koli prej, kar podjetjem daje veliko priložnost, da se predstavijo in so ob pravem času v pomoč.
- 3. Ljudje si želijo odprtih in cenovno dostopnih digitalnih vsebin, pri katerih zahtevajo ustrezne oglase, ki spoštujejo njihovo zasebnost:** Vse večji pomen tehnologije v našem življenju je povečal pričakovanja o odprtem in cenovno dostopnem digitalnem svetu, ki ga podpirajo varnost in zasebnost na spletu. Potrošniki razumejo vrednost oglaševanja v podporo tej izkušnji in želijo videti ustrezne, pravočasne oglase,

ki spoštujejo njihovo zasebnost. Študija Google/Euroconsumers je pokazala, da skoraj 70 % potrošnikov trdi, da jim količina osebnih podatkov, zbranih na spletu, otežuje zaščito zasebnosti. Vsakdo, ki je v nekem trenutku prišel v stik do zaupanja vrednih informacij, si zasluži vedeti, kako se uporabljajo njihovi podatki in čemu so namenjeni (Brittin, 2021).

Vsak od zgoraj naštetih trendov nosi svojo moč. Tako se na njih lahko odzovejo podjetja:

Slika 8: Odziv podjetij na trende



Vir: Moneta (2021)

Glede na dolgotrajne spremembe vedenja potrošnikov zaradi pandemije COVID-19 določanje teh trendov za podjetja nikoli ni bilo pomembnejše. Podjetja in blagovne znamke bi se morala bolj kot kdaj koli prej osredotočiti na cenovno ugodne izdelke in storitve z dodano vrednostjo. Trgovci morajo preoblikovati svoje prostore, da se bodo lažje prilagodili novim načinom poslovanja, hkrati pa zagotoviti varnost in udobje, ki si ga potrošniki želijo. Vlaganje v tehnologijo in virtualne izkušnje je ključnega pomena za olajšanje sodelovanja s potrošniki na spletu in osebno. Med socialnimi nemiri si potrošniki želijo in pričakujejo, da bodo podjetja ukrepala. Komunikacija s sočutjem in podpora duševnemu počutju sta ključna atributa za spodbujanje zadovoljstva in zvestobe (Brittin, 2021).

4 NPS PROGRAM

V današnjem tako zelo konkurenčnem poslovnem okolju je bistvenega pomena merjenje potrošnikovih pričakovanj, mnenj, zadovoljstva in zvestobe s posamezno izkušnjo pri nakupu izdelka ali opravljene storitve. Glas potrošnikov, ki ocenjuje odnos med podjetjem in potrošniki, je danes postal ključno merilo pri merjenju zadovoljstva z določenim izdelkom ali storitvijo. Ena izmed metrik, pri kateri lahko izmerimo stopnjo zadovoljstva in zvestobe, je prav NPS program, ki je od uvedbe leta 2003 postal splošno sprejet standard za merjenje zadovoljstva in zvestobe potrošnikov ter tudi napovedovanja rasti podjetja. Ker naj bi NPS nakazoval vedenje potrošnikov v prihodnje, po mnenju mnogih strokovnjakov (Blasberg,

Vishwanath & Allen) merjenje NPS-ja daje vpogled tako na racionalno kot tudi na čustveno plat vedenja potrošnika (Devlin, 2020).

4.1 Kaj je Net Promoter Score oziroma NPS

NPS velja za zaupanja vreden program merjenja zadovoljstva strank. NPS indeks se giblje od -100 do 100 (izraženo v %) in meri, kolikšna je pripravljenost potrošnika, da bi izdelke ali storitve podjetja priporočil drugim (Net Promoter Score, 2018).

Številna podjetja si želijo na vsak način povečati zadovoljstvo in zvestobo potrošnikov ter vlagajo veliko časa in denarja za merjenje zadovoljstva potrošnikov. Toda večina teh meritev, ki jih uporabljajo, ne daje dovolj dobrih rezultatov in niso nujno pogojeni z dobičkom ali rastjo podjetja. S predolgimi anketnimi vprašalniki stranke izgubijo interes v naše izdelke ali storitve, saj jih stvar ne zanima več in odgovarjajo na pamet. Leta 2003 so zato razvili program, pri katerem ni potrebno sestavljati dragih in zapletenih statističnih modelov merjenja zadovoljstva in zvestobe potrošnika. Pri NPS programu morate svoje stranke vprašati samo eno vprašanje: Kako verjetno je, da bi naše podjetje priporočili prijatelju, sodelavcu ali tretji osebi? Več kot bomo imeli promotorjev naših izdelkov oziroma storitev, večja bo rast podjetja. NPS program je kot merilo zadovoljstva potrošnikov dobil velik pomen, vendar pa uporaba NPS z enim samim vprašanjem o zadovoljstvu potrošnikov še vedno zbuja pomisleke (Reichheld, 2003).

Reichheld (2003) priporoča vključevanje dodatnih vprašanj, s katerimi podjetja pridobijo globlji vpogled v želje in pričakovanja potrošnikov ter v izvajanje celovitih strategij za določitev svojih prednosti in slabosti pri poslovanju. Dve vprašanji, s katerima lahko nadgradimo osnovno raziskavo, sta: zakaj in kaj bi bilo potrebno spremeniti, da bi dvignili končni rezultat za samo eno točko. Z drugimi besedami, kaj bi bilo potrebno storiti, da bi nas pri ocenjevanju potrošnik ocenil z eno točko več, kot nas je. Vse pridobljene informacije lahko podjetja izkoristijo za napredek pri svojem poslovanju (Net Promoter Score, 2018).

4.2 Kako izračunati indeks NPS

NPS program temelji na enem samem vprašanju, pri čemer stranke na 11-stopenjski lestvici vprašamo, kako verjetno je, da bi podjetje priporočili prijatelju, sodelavcu ali tretji osebi. Pri izpolnjevanju anketiranci odgovarjajo tako, da na 11-stopenjski lestvici izberejo število od 0 do 10, pri čemer 0 pomeni <sploh ni verjetno> in 10 <zelo verjetno>. Glede na odgovore so osebe razvrščene v 3 kategorije. Če osebe verjetnost ocenijo z oceno od 0 do 6, jim pravimo odvrtačevalci, če verjetnost ocenijo s 7 ali 8, so pasivni uporabniki, pri oceni 9 ali 10 pa tem osebam pravimo promotorji. Podjetja si morajo prizadevati imeti čim več promotorjev (Net Promoter Score, 2018).

a) Odvračevalci

Odvračevalce lahko na splošno definiramo kot osebe, ki niso zadovoljne z vašimi izdelki, storitvami ali blagovno znamko. V vsem, kar podjetje naredi ali reče, najdejo napako. Z drugimi besedami – to so kritiki. Odvračevalci so torej tisti, ki vas ocenjujejo z oceno od 0 do 6 na lestvici NPS. So tiste osebe, ki ne bodo nikoli priporočile vašega izdelka ali storitve drugi osebi (Retently, 2019). Odvračevalce lahko poimenujemo tudi z besedo teroristi. To so nezadovoljni potrošniki, ki bodo zelo verjetno zamenjali ponudnika in kateri širijo slab glas o svoji negativni izkušnji (Cerkvenik, 2018). Odvračevalci so lahko odgovorni za do 80 odstotkov negativnih mnenj povezanih z vašim podjetjem. Ta negativnost lahko naredi veliko škode, še posebej, ker ljudje, ki so nezadovoljni, veliko bolj izrazito in hitreje širijo slabo izkušnjo v primerjavi s tistimi, ki so z vami zadovoljni. Z drugimi besedami, za vsak slab glas potrebujemo deset dobrih (Cloudcherry, 2015). V podjetju želimo imeti čim manj takšnih strank.

b) Pasivni potrošniki

Pasivne potrošnike lahko opredelimo kot delno zadovoljne potrošnike vaših izdelkov ali storitev. Pasivni potrošnik verjetnost, da bo vaše izdelke ali storitve priporočil drugim, oceni z oceno 7 ali 8. To so osebe, ki imajo nevtralne občutke do vaših izdelkov. Najverjetneje ne bodo širili negativnega glasu o dotičnem podjetju, vendar lahko svojo pozornost hitro preusmerijo drugam, k drugim podjetjem oziroma konkurentom, če bi jim le-ti dali boljšo ponudbo. Prav tako vaših izdelkov ne bodo promovirali, saj nad njimi niso dovolj navdušeni (Net Promoter Score, 2018). Omeniti je potrebno, da pri končnem izračunu NPS rezultata pasivnih uporabnikov ne vključujemo v enačbo za izračun. Zaradi tega mnoga podjetja te potrošnike označujejo kot nevtralne, saj nimajo velikega učinka pri končnem rezultatu. Za podjetja, ki so usmerjena v rast in uporabljajo NPS, so pasivni uporabniki edinstvena priložnost, saj lahko s pravilnim pristopom pasivnega potrošnika spremenijo v promotorja, z napačnimi pristopi pa jih lahko spremenijo v odvračevalce. Zato pravimo, da so pasivni potrošniki nepredvidljivi, a hkrati dragoceno sredstvo za podjetje (Retently, 2019).

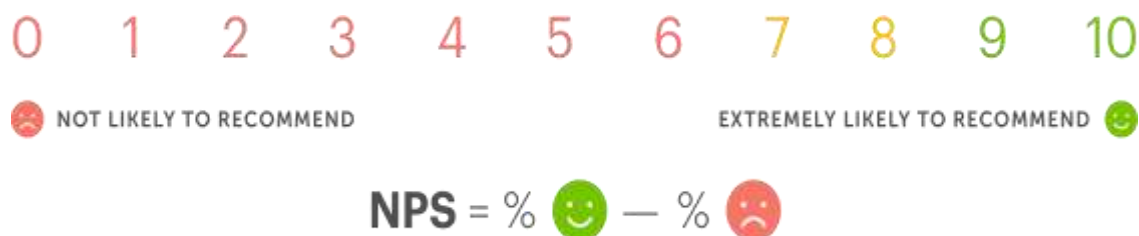
c) Promotorji

Promotorji so navdušeni potrošniki, ki imajo radi vaše izdelke ali storitve. Med vsemi tremi kategorijami promotorji najpogosteje širijo pozitivne izkušnje o vašem izdelku ali storitvi, ga priporočajo svojim prijateljem, znancem in ponavljajo nakupe. Da bi osebo ocenili kot promotor, mora oceniti svojo verjetnost priporočila vašega izdelka, storitve ali podjetja z oceno 9 ali 10. To so osebe, ki si jih želimo v podjetju imeti čim več (Retently, 2019).

Izračun vrednosti NPS je zelo preprost. Končni rezultat NPS je določen z odštevanjem odstotka oseb, ki so odvračevalci od odstotka oseb, ki so promotorji. Dobljeni rezultat, ki se giblje med -100 in 100, imenujemo NPS. Da bi prišli do rezultata -100, pomeni, da bi vsi, ki

so podali svojo oceno odgovorili s 6 ali manj. Na drugi strani pa rezultat 100 pomeni, da so vsi odgovorili z 9 ali 10 (Net Promoter Score, 2018).

Slika 9: Izračun NPS-ja



Vir: Medallia (2018).

4.3 Razumevanje NPS

NPS predstavlja enostaven konstrukt, ki je vedno bolj priljubljen pri podjetnikih. Zaradi njegove enostavne uporabe in razumevanja nam omogoča, da do rezultatov pridemo v zelo kratkem času. Če ima podjetje več odvrčevalcev kot promotorjev, bo rezultat negativen in obratno. Končni rezultat podjetjem omogoča preprosto in enostavno meritev stopnje zadovoljstva in zvestobe potrošnikov, ki jo lahko na koncu dneva delijo s svojimi zaposlenimi. Prav tako je koristen pri stiku s potrošniki. Uporabimo ga lahko kot motivacijo za izboljšanje celotne uporabniške izkušnje pri nakupu in za zagotavljanje njihove zvestobe našemu podjetju (Devlin, 2020):

a) PREDNOSTI NPS-ja:

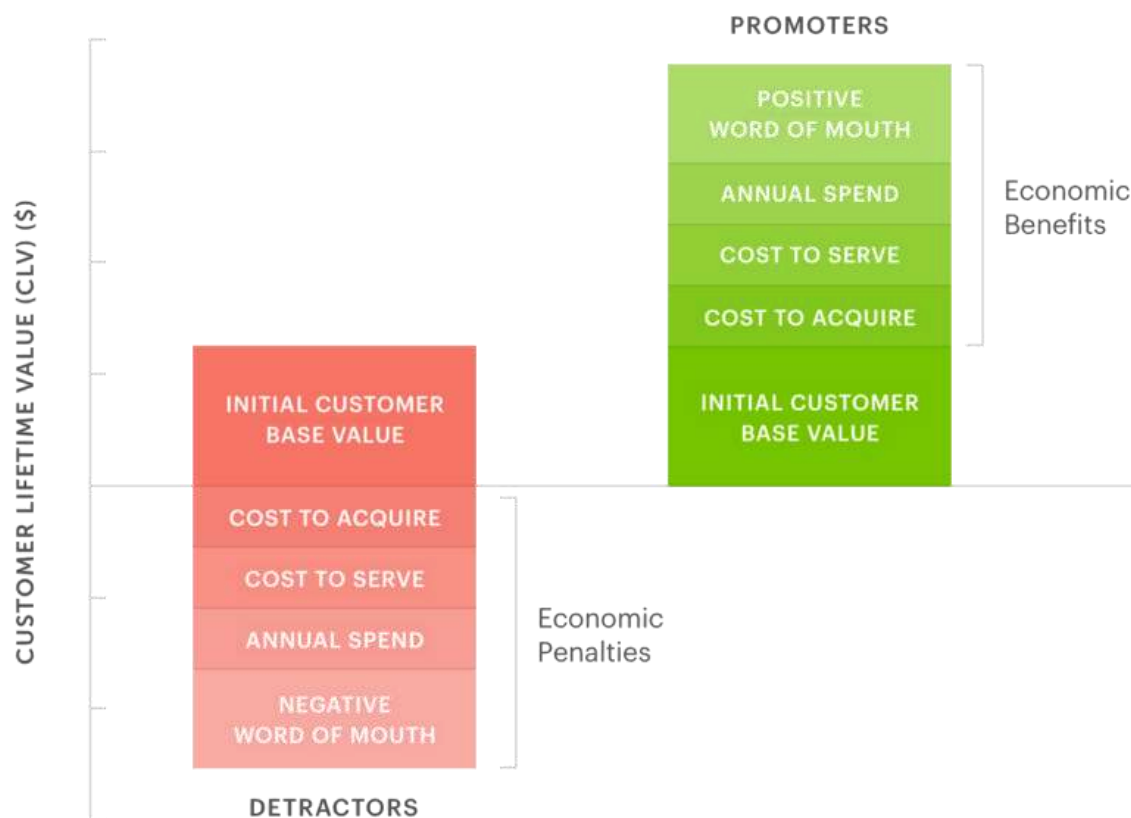
- enostavna uporaba,
- hitro ukrepanje,
- prilagodljivost,
- cenovna ugodnost,
- enostavnost razlage,
- močna povezava med oceno NPS in rastjo poslovanja: NPS velja za enega najboljših napovedovalcev prihodnjega vedenja potrošnikov, katera vodi k izboljšani rasti podjetja.

b) SLABOSTI NPS-ja:

- izračun na podlagi samo enega vprašanja,
- ene od treh kategorij ne vključimo v izračun končnega rezultata. Posledično je velik del informacij izpuščen,
- ni najbolj zanesljiv kazalnik zadovoljstva in zvestobe potrošnikov,
- ni najboljši kazalnik rasti za vse panoge.

Ravnovesje med promotorji in odvrtačevalci prikazuje potencialno rast podjetij. Iz ekonomskega vidika je ohranjanje zvestih potrošnikov bistveno ceneje. Kljub temu podjetja ne smejo zanemarjati pomena odvrtačevalcev. Slaba izkušnja potrošnikov lahko podjetja stane veliko več, kot če bi vložili več sredstev v ohranjanje in pridobivanje zaupanja tistih, ki so ga izgubili (Net Promoter Score, 2018).

Slika 10: Ekonomski vidik ravnovesja med promotorji in odvrtačevalci



Vir: Medallia (2018).

Končni cilj je, da poskušamo pretvoriti tiste, ki so bili z nami manj zadovoljni in navdušeni, v tiste, ki bodo delili dobro izkušnjo in nam pomagali pri doseganju boljših poslovnih rezultatov, torej v tako imenovane promotrje. Končni rezultat NPS nam daje boljši vpogled v stanje podjetja. Na eni strani višja ocena NPS kaže na zdravo poslovanje podjetja, medtem ko nižji rezultati predstavljajo že resno opozorilo, da je potrebno odnos do potrošnikov spremeniti. Več podatkov kot bomo zbrali in analizirali z NPS-jem, lažje bomo razumeli, kaj moramo spremeniti, da bodo naši potrošniki bolj zvesti in zadovoljni (Net Promoter Score, 2018).

4.4 Kako povečati rezultat NPS-ja

Računanje NPS-ja na vsake toliko ne bo prineslo vidnejšega uspeha. Za dolgotrajni uspeh je potrebno NPS vpeljati v širši del poslovanja podjetja. Svetovni analitik Reichheld (2003) je v svoji analizi 400-ih podjetij v 28-ih različnih panogah leta 2003 ugotovil, da je povprečen

rezultat NPS-ja kar nizek, saj znaša le 16. Razumeti moramo, da bo povezava med podjetjem in NPS-jem pri nekaterih močnejša kot pri drugih. Na moč povezave vplivajo različni dejavniki (Nandhini, 2018):

- vključenost zaposlenih v projekte NPS,
- količina izbranih podatkov potrošnikov,
- analiza vseh treh kategorij NPS-ja,
- ugotavljanje razlogov za zadovoljstvo in nezadovoljstvo potrošnikov,
- analiza izbranih podatkov in predlogi za izboljšanje in zvišanje zadovoljstva potrošnikov,
- spreminjanje odvrtačevalcev v promotorje.

Podjetja se lahko pri zbiranju podatkov in povratnih informacij poslužujejo dveh načinov. Prvi način je izvedba ankete, drugi pa preko elektronske pošte. Pri slednjem gre za zbiranje podatkov potrošnikov po opravljenem nakupu ali storitvi. Osebam pošljemo anketo na elektronski naslov in jih povabimo, da izpolnijo anketni vprašalnik. Ankete preko elektronske pošte zahtevajo nekaj več časa za pridobitev povratnih informacij in več vloženega truda s strani potrošnika. Prednost takšnega načina je omogočiti potrošnikom, da podrobneje razmislijo o svojih občutkih in brez pritiska podajo verjetnost, ali bi določen izdelek ali storitev priporočili drugim osebam ali ne (What is Net Promotor Score, 2021).

Najpomembnejši dejavnik pri zagotavljanju višjega NPS rezultata je ugotavljanje razlogov, zakaj so nekateri potrošniki podali negativno nekateri pa pozitivno oceno. Če opazimo, da so se potrošniki večkrat pritožili nad isto stvarjo, nam mora to pomeniti jasen znak, kje se moramo v prihodnosti pri naših izdelkih ali storitvah bolj potruditi. Poleg tega je potrebno ustvariti dober kolektiv tako na managerski ravni kot tudi na ravni zaposlenih. Glavna naloga vseh mora biti zbiranje, analiziranje in poročanje o izbranih informacijah. Le-te nam služijo kot odskočna deska za ustvarjanje novih, kakovostnejših izdelkov ali storitev, ki bodo še bolj zadovoljili naše potrošnike (Nandhini, 2018). Vendar sama analiza ni dovolj, da bi naši potrošniki postali bolj zvesti in zadovoljni. Pot do trajnostne, hitre rasti se začne z ustvarjanjem večjega števila promotorjev kot odvrtačevalcev. Kot je dejal Reichheld (2003), je to edina številka, ki jo moramo povečati.

5 ANALIZA TRGOVINE HOFER IN LIDL

Hofer in Lidl sta trgovski verigi s sedežem v Nemčiji. Skozi leta trgovca potrpežljivo in sistematično rasteta v vseh državah, kjer poslujeta. Skrivnost njunega uspeha se skriva v diskontni prodaji, ki je bila na začetku zgolj podjetniška ideja. Sčasoma je dozorela v uspešen trženjski koncept. Hofer in Lidl sta se odpovedala standardnemu oglaševanju in se zanesla na strategijo nizkih cen. S postopno rastjo in uspešno mednarodno širitvijo svojih trgovin sta Hofer in Lidl postala največja nizkocenovna trgovca na svetu (IN Store, 2017).

5.1 Predstavitev trgovine Hofer

Podjetje Hofer je podružnica nemške skupine ALDI SÜD, ki ima že preko 6.000 poslovalnic z živili na 4-ih kontinentih oziroma v 11-ih državah sveta. V delovanje je vključeno že več kot 150.000 zaposlenih in na tisoče dobaviteljev. Na slovenski trg je Hofer prvič vstopil decembra leta 2005 z odprtjem 11-ih trgovin. V letu 2006 pa je podjetje odprlo še dodatnih 16 trgovin. Število trgovin je do konca leta 2007 v Sloveniji preseglo mejo 35. Januarja 2008 je na Prevojah v občini Lukovica začela delovati centrala z močnim logističnim centrom in voznim parkom, ki dnevno oskrbuje trgovine po vsej Sloveniji. V Sloveniji je danes že več kot 85 trgovin. Število zaposlenih, ki skrbijo, da potrošniki dobijo kakovostne izdelke po ugodnih cenah, je že večje od 1.900.

Slika 11: Logotip trgovine Hofer



Vir: Hofer (2021).

Začetki podjetja Hofer segajo že v leto 1913, ko je družina Albrecht v nemškem mestu Essnu odprla trgovino z živili. Leta 1961 so ustanovili samostojni poslovni skupini Aldi SUD in ALDI Nord. Leta 1976 so vstopili na ameriški trg, leta 1999 na trg Irske, dve leti kasneje pa še na trg Avstralije. Kot omenjeno pa so leta 2005 vstopili še na slovenski trg. Do leta 2018 je podjetje vstopilo še na trg Madžarske, Kitajske in Italije. Skupaj želijo uresničevati jasno vizijo in izpolnjevati svojo obljubo, da potrošnikom zagotavljajo izdelke najvišje kakovosti po najnižji ceni.

Podjetje slovi po izjemnem vodstvu, neodvisni cenovni in ponudbeni politiki, racionalnem sistemu prodaje, decentralizirani in strukturirani organizacijski shemi, ki podjetju omogoča deljenje nalog na vseh nivojih. Hofer velja tudi za družinsko prijazno podjetje. V podjetju sledijo trem ključnim vrednotam, ki povezujejo vse zaposlene v podjetju. Te vrednote so enostavnost, zanesljivost in odgovornost. Posebno pozornost posvečajo razvoju trajnostnih izdelkov. Zavedajo se pomembnosti njihovih potrošnikov, sodelavcev in poslovnih partnerjev.

Veliko pozornosti je namenjeno oblikovanju poslovalnic. Enostavnost je njihov ključ do uspeha, zaradi česar se njihovi kupci zlahka znajdejo. Njihova pestra izbira izdelkov omogoča kupcem lažje odločitve. S svojim sloganom »Več kot fer« težijo k temu, da pri svojem delu nenehno mislijo na boljši jutri (Hofer, 2021).

5.2 Predstavitev trgovine Lidl

Lidl je bil ustanovljen leta 1930 v Nemčiji kot trgovec z živili v družini Schwarz. Prva trgovina se je odprla leta 1973. Do leta 1977 je bilo v Nemčiji že 33 Lidl trgovin. Z odpiranjem trgovin po vsej Evropi je Lidl začel v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Danes pa ga najdemo v skoraj vseh evropskih državah. Lidl, kot del skupine Schwarz, velja za enega največjih trgovcev z živili v Evropi. Skupina Lidl ima že več kot 10.800 trgovin po vsej Evropi, od tega 62 v Sloveniji. Skupno število zaposlenih v Sloveniji znaša okoli 1.900. Na slovenskih tleh je prisoten od leta 2007. Lidl velja za glavnega konkurenta Aldija v Nemčiji in ima najhitreje rastočo mrežo trgovin z živili v Evropi (Lidl, 2021).

Slika 12: Logotip trgovine Lidl



Vir: Lidl (2021).

Od začetka svojega poslovanja 2007 do leta 2017 je Lidl na slovenskem trgu zabeležil več kot 160 milijonov nakupov. Pri svoji strategiji se držijo preprostega načela: ponujati najvišjo kakovost po ugodnih cenah. V letu 2017 je kot prvi slovenski trgovec dobil priznanje za najboljšega delodajalca v Sloveniji kot tudi v Evropi ter se s tem pridružil svetovni eliti najuglednejših delodajalcev. V letu 2016 so se že tretjič zapored uvrstili med finaliste za priznanje Zlata nit med velikimi podjetji, kar jih uvršča tudi med najboljše zaposlovalce na nacionalni ravni. Leta 2014 so prejeli osnovni certifikat Družini prijazno podjetje (Slovenia Volume, 2017).

Pomemben del njihovega poslovanja so vrednote. Med njih uvrščajo uspešnost, dinamičnost, poštenost, skrbnost in povezanost. V podjetju želijo ustvarjati boljšo prihodnost in s pozitivnim zgledom spodbujati svoje zaposlene, poslovne partnerje in širšo družbo, da ravnajo isto (Slovenia Volume, 2017).

6 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA IN ZVESTOBE POTROŠNIKOV TRGOVIN HOFER IN LIDL

Namen empirične raziskave je s pomočjo NPS programa analizirati zadovoljstvo in zvestobo potrošnikov trgovin Hofer in Lidl. Prav tako želimo pridobiti boljši vpogled v trenutno stanje zadovoljstva potrošnikov v trgovini Hofer in Lidl, analizirati njihove odgovore ter podati predloge za izboljšave, ki bi pripomogle k večji uspešnosti podjetja.

6.1 Raziskovalna vprašanja

Za potrebe empiričnega dela magistrskega dela smo si zastavili štiri izhodiščna raziskovalna vprašanja, pod vsako raziskovalno vprašanje pa smo dopisali tudi naše domneve:

R1: Ali obstaja povezanost med zadovoljstvom in zvestobo potrošnikov trgovin Hofer in Lidl?

Zadovoljstvo je ključni predhodnik zvestobe. Zvestoba podjetja je bila že velikokrat obsežno raziskana na področju vedenja potrošnikov zaradi njene vloge pri doseganju boljših rezultatov. Prav tako zadovoljstvo in zvestoba vodita do večje psihološke navezanosti in manjše občutljivosti na povečanje cen (Evanschitzky, 2012). Zato predpostavljamo naslednje domneve:

- med zadovoljstvom in zvestobo potrošnikov trgovin Hofer in Lidl obstaja pozitivna povezanost,
- zvestejši potrošniki so pripravljeni za izdelke plačati več.

Pridobitev zvestobe potrošnikov je pomemben trženjski cilj vseh podjetij. Pri doseganju teh ciljev so programi zvestobe tisti, ki lahko izboljšajo naše razumevanje vedenja potrošnikov (Evanschitzky, 2012). Zato smo oblikovali naslednjo domnevo:

- programi zvestobe povečujejo potrošnikovo zadovoljstvo.

R2: Ali med zadovoljstvom in zvestobo potrošnikov v trgovinah Hofer in Lidl obstaja pomembna razlika?

Zadovoljstvo in zvestoba sta pozitivno povezana z dobičkonosnostjo podjetja. Podjetja, ki bodo povečevala zadovoljstvo in zvestobo strank, lahko na dolgi rok pričakujejo pozitiven učinek na donosnost podjetja. S pomočjo NPS programa, ki meri potrošnikovo zadovoljstvo in zvestobo, smo oblikovali naslednjo domnevo:

- potrošniki trgovin Hofer so bolj zadovoljni in zvesti kot potrošniki trgovin Lidl, prav tako bo imela trgovina Hofer v primerjavi s trgovino Lidl večji NPS.

R3: Ali obstaja pomembna razlika v zadovoljstvu in zvestobi med spoloma?

Zanimiva vprašanja, ki se odpirajo skozi naše raziskovanje, se nanašajo tudi na odvisnost demografskih dejavnikov na zvestobo potrošnikov. Nekatere potrošnike je težje zadovoljiti, zato je pomembno, da rezultate merjenj skrbno proučimo tudi po demografskih značilnostih. Zato predpostavljamo domnevo:

- potrošnice so zvestejše kot potrošniki.

R4: Ali med potrošniki različne starosti obstajajo pomembne razlike v zadovoljstvu in zvestobi?

- potrošniki, starejši od 40 let, so bolj zadovoljni in zvesti kot mlajši potrošniki.

6.2 Metode in raziskovalni pristop

Zadovoljstvo in zvestobo potrošnikov trgovin Hofer in Lidl smo analizirali z raziskovalnim pristopom, ki vključuje kvantitativne metode.

6.2.1 Vzorec

Vzorec raziskave predstavlja 150 potrošnikov, od tega 77 žensk (51,33 %) in 73 moških (48,67 %). Zaradi predvidenega majhnega vzorca se zavedamo omejitev posploševanja pridobljenih rezultatov na celotno populacijo. Prav tako bomo imeli pri analizi ankete omejitev pri zagotavljanju resničnosti podatkov, saj ne bomo videli, kdo bo izpolnjeval naš anketni vprašalnik.

Podatke o potrošnikih smo pridobili s pomočjo spletnega vprašalnika. Vprašalnik smo izvedli preko spletne platforme 1KA v mesecu juliju. Sestavljen je iz 14-ih vprašanj, ki potrošnika povprašujejo o razlogih za obisk trgovskega podjetja, kakšen se jim zdi nakup izdelkov v trgovini, kolikšna je verjetnost, da bi trgovca priporočili prijatelju, sodelavcu ali tretji osebi in kako zadovoljni bi bili, če bi trgovca Hofer ali Lidl začela uporabljati program zvestobe. Potrošnike bomo razvrstili v šest starostnih kategorij ter tako pridobili podatke o zadovoljstvu in zvestobi potrošnikov različnih starosti. Pri sestavi vprašalnika bomo upoštevali splošna pravila za sestavo vprašalnika. Vprašanja bodo kratka, razumljiva in v jeziku, ki je anketirancu razumljiv. V izogib neizpolnjenim anketam se bomo izogibali zavajajočih, nejasnih in dvoumnih vprašanj ter zapletenim strokovnim izrazom. Vprašalnik je podrobneje predstavljen v Prilogi 1.

6.2.2 Raziskovalni inštrumenti, postopki zbiranja in obdelave podatkov

Strokovno literaturo, ki smo jo potrebovali za izdelavo teoretičnega dela magistrskega dela, smo pridobili iz podatkovnih baz kot so Emerald, Proquest, Sage, ScienceDirect in ostale. Podatke o potrošnikih smo pridobili s spletnim anketnim vprašalnikom 1KA. Zbrane podatke smo obdelali s programom SPSS, odgovorili smo na zastavljena raziskovalna vprašanja ter potrdili oziroma ovrgli zapisane raziskovalne domneve.

Rezultate z anketnih vprašalnikov smo statistično obdelali v programu IBM SPSS 25 (SPSS Inc., Armonk, New York, ZDA) in jih slogovno uredili v programu Microsoft Excel 2017 (Microsoft Corporation, Redmond, Washington, ZDA). Opisne spremenljivke so predstavljene s frekvencami in frekvenčnimi deleži, številske pa s povprečjem in standardnim odklonom ali z mediano in prvim ter tretjim kvartilom, v primeru kršene predpostavke o normalnosti porazdelitve vzorčnih ocen. Številskim spremenljivkam smo preverili predpostavko o normalnosti porazdelitve (Shapiro-Wilkov test), saj smo želeli preveriti, če je ta pogoj izpolnjen (Field, 2013). Primerjavo med dvema skupinama v priporočilo trgovine Lidl ali Hofer drugi osebi smo izvedli z Mann-Whitneyevim testom, saj smo ugotovili kršeno predpostavko o normalnosti porazdelitve. Primerjave smo ovrednotili kot statistično značilne pri stopnji značilnosti 5 %.

6.3 Opis podatkov

V raziskavo smo vključili 150 anketirancev med katerimi je 77 žensk (51,33 %) in 73 moških (48,67 %).

Tabela 2: Starostna skupina anketirancev

		f	f (%)
Starostna kategorija	<20 let	11	7,33
	21-30 let	40	26,67
	31-40 let	32	21,33
	41-50 let	20	13,33
	51-60 let	30	20,00
	>61 let	17	11,33
	skupno	150	100,00

Vir: lastno delo.

V tabeli 2 so prikazane starostne kategorije anketirancev. Največ anketirancev je bilo starih med 21 in 30 let (26,67 %), temu sledijo starejši anketiranci, stari med 31 in 40 let (21,33

%) in anketiranci stari med 51 in 60 let (20,00 %). Najmanj anketirancev je bilo mlajših od 20 let (7,33 %).

Tabela 3: Stopnja izobrazbe anketirancev

		F	f (%)
Stopnja izobrazbe	osnovna šola ali manj	1	0,67
	nižja poklicna ali srednja poklicna šola	5	3,33
	srednja strokovna ali srednje splošna šola	56	37,33
	dodiplomski študij	62	41,33
	podiplomski študij	24	16,00
	ne želim odgovoriti	2	1,33
	Skupno	150	100,00

Vir: lastno delo.

V tabeli 3 je prikazana stopnja izobrazbe anketirancev. Skoraj polovica anketirancev je zaključila dodiplomski študij (41,33 %), temu sledijo anketiranci, ki so zaključili srednjo strokovno ali splošno šolo (37,33 %). Samo en anketiravec pa je zaključil zgolj osnovno šolo (0,67 %).

Tabela 4: Zaposlitveni status anketirancev

		f	f (%)
Zaposlitev	dijak, študent	25	16,67
	zaposlen	80	53,33
	samozaposlen	20	13,33
	nezaposlen	9	6,00
	upokojenec	13	8,67
	ne želim odgovoriti	3	2,00
	skupno	150	100,00

Vir: lastno delo.

V tabeli 4 je prikazan zaposlitveni status anketirancev. Več kot polovica anketirancev je bila v času anketiranja zaposlena (53,33 %), preostali delež pa predstavljajo dijaki oziroma študentje (16,67 %) in samozaposleni (13,33 %). Nezaposlenih je bilo zgolj 9 anketirancev.

Tabela 5: Mesečni dohodek anketirancev

		f	f (%)
Mesečni neto dohodek	<500 eur	16	10,67
	501-800 eur	18	12,00
	801-1100 eur	26	17,33
	1101-1500 eur	32	21,33
	>1500 eur	35	23,33
	nimam dohodkov	6	4,00
	ne želim odgovoriti	17	11,33
	skupno	150	100,00

Vir: lastno delo.

V tabeli 5 je prikazan mesečni dohodek anketirancev. Največji delež anketirancev je mesečno zaslužil nad 1500 eur (23,33 %), temu v podobnem deležu sledijo anketiranci, ki so zaslužili med 1101-1500 euri (21,33 %). Le 6 anketirancev v času anketiranja ni imelo svojega dohodka (4,00 %).

6.4 Predstavitev NPS rezultatov trgovine Hofer

V analizi govorimo o tem, kolikšna je verjetnost, da bi oseba, ki je že obiskala trgovino Hofer, priporočila obisk trgovine prijatelju, sorodniku ali tretji osebi. S pomočjo programa NPS smo prišli do zelenih rezultatov.

Končni rezultat, ki smo ga analizirali s pomočjo spletne strani npscalculator.com, je pokazal, da NPS pri trgovcu Hofer znaša 25.

Tabela 6: NPS rezultat trgovca Hofer

NPS	25
PROMOTORJI	68
PASIVNI UPORABNIKI	52
ODVRAČEVALCI	30

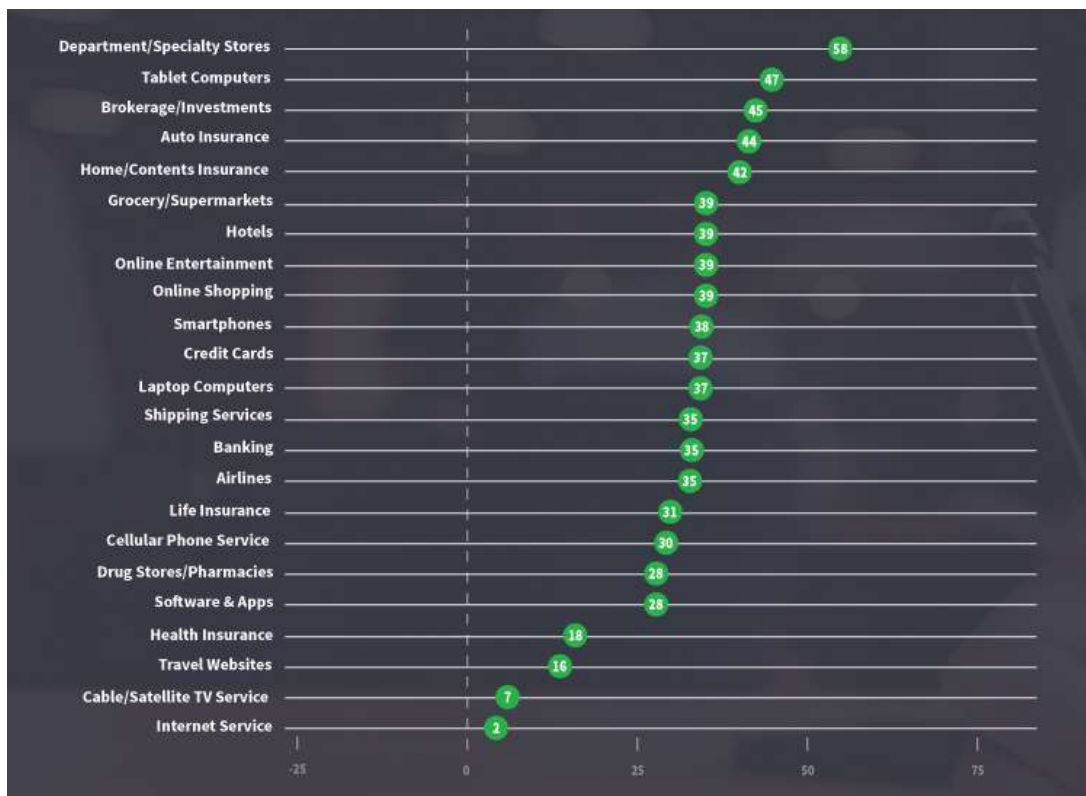
Vir: lastno delo.

$$\text{IZRAČUN: \% PROMOTORJEV - \% ODVRAČEVALCEV} \\ = 68/150 - 30/150 = 0,45 - 0,2 = 0,25$$

Rezultat 0,25 smo pomnožili s 100. Končni rezultat je 25. Ta rezultat je relativno dober. Vsak rezultat nad 0 pomeni, da ima podjetje več promotorjev kot odvrtačevalcev. NPS se lahko razlikuje glede na panogo, regijo ali značilnosti potrošnikov, kot so starost, raven

dohodka ipd. Na sliki 13 so prikazani povprečni rezultati NPS v svetovnem merilu v različnih panogah.

Slika 13: Primerjava NPS rezultatov med panogami



Vir: NICE SATMETRIX (2021).

Povprečni rezultat v trgovski panogi znaša 39. Če želimo razumeti oceno NPS, moramo naše rezultate primerjati v svoji panogi z neposrednimi in posrednimi konkurenti. Če rezultat primerjamo s trgovcem Hofer, lahko povzamemo, da njihov rezultat ni odličen, ni pa tudi slab. Če so anketiranci podali odgovor z oceno nižjo od 10, je sledilo vprašanje: Če ste odgovorili z oceno nižjo od 10, kaj predlagate, da bi pri trgovcu Hofer morali spremeniti/izboljšati, da bi svoj odgovor povečali za 1 oceno? Število ljudi, ki so podali oceno nižjo od 10 je bilo 93. Iz analize sem povzel najpogostejše razloge in predloge za izboljšavo in jih razvrstil, kot je prikazano v tabeli 7.

Tabela 7: Razlogi in predlogi za izboljšavo NPS rezultata pri trgovcu Hofer

RAZLOGI	PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO
CENA	cenovna razlika med izdelki z drugimi ponudniki je skoraj nevidna, nižje cene

Se nadaljuje...

Tabela 8: Razlogi in predlogi za izboljšavo NPS rezultata pri trgovcu Hofer

KAKOVOST IZDELKOV	boljša kakovost sadja in zelenjave, večja raznolikost izdelkov, več poznanih blagovnih znamk, večja ponudba določenih izdelkov
OBLIKA TRGOVINE	razporeditev polic, lepše zložene stvari na policah, preglednost, lepša notranjost in videz trgovin
REKLAME	več katalogov s popusti
OSEBJE	dostopnejše osebje, pomoč potrošnikom pri iskanju izdelkov, primanjkljaj osebja
BLAGAJNA	zmanjšati promet na blagajnah, večje blagajne, odprtih več blagajn na enkrat in daljši pulti
TRGOVINA	preveliko število trgovin, boljše lokacije, bližina trgovin

Vir: lastno delo.

6.5 Predstavitev NPS rezultatov trgovine Lidl

Končni rezultat, ki smo ga analizirali s pomočjo spletne strani npscalculator.com, je pokazal, da NPS pri trgovcu Lidl znaša 11.

Tabela 9: NPS rezultat trgovca Lidl

NPS	11
PROMOTORJI	65
PASIVNI UPORABNIKI	36
ODVRAČEVALCI	49

Vir: lastno delo.

$$\text{IZRAČUN: \% PROMOTORJEV} - \% \text{ODVRAČEVALCEV}$$

$$= 65/150 - 49/150 = 0,43 - 0,32 = 0,11$$

Rezultat 0,11 smo pomnožili s 100. Končni rezultat je 11. Čeprav je pri trgovcu Lidl rezultat bistveno slabši kot pri trgovcu Hofer, ne moremo trditi, da je to slab rezultat. Tudi trgovca Lidl ima več promotorjev kot odvrtačevalcev, vendar je odvrtačevalcev bistveno več kot pri trgovcu Hofer.

Na vprašanje »Če ste odgovorili z oceno nižjo od 10, kaj predlagate, da bi pri trgovcu Lidl morali spremeniti/izboljšati, da bi svoj odgovor povečali za 1 oceno« je svoj odgovor podalo 97 ljudi. Iz analize sem povzel najpogostejše razloge in predloge za izboljšavo in jih razvrstil, kot je prikazano v spodnji tabeli:

Tabela 10: Razlogi in predlogi za izboljšavo NPS rezultata pri trgovcu Lidl

RAZLOGI	PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO
CENA	nižje cene, pretirane cene zelenjave in sadja
KAKOVOST IZDELKOV	večja ponudba lokalnih izdelkov, večja raznolikost izdelkov, boljša živilska ponudba izdelkov, večja zaloga otroških oblačil, večja ponudba določenih izdelkov
OBLIKA TRGOVINE	urejenost trgovine, razporeditev polic, izboljšati vonj v trgovini
REKLAME	boljše oglaševanje in več reklamnih katalogov
OSEBJE	dostopnejše osebje, večja prijaznost osebja, dostopnejša pomoč
BLAGAJNA	odprtih več blagajn naenkrat in daljši pulti, zmanjšati promet na blagajnah
TRGOVINA	preveliko število trgovin, lepša vizualna podoba trgovin, lepša notranjost, več parkirišč, boljše lokacije

Vir: lastno delo.

Podjetja, ki bodo imela višji NPS rezultat od konkurence, bodo rastle hitreje in bodo uspešnejša. V konkretnem primeru je to trgovec Hofer.

6.6 Preverba statističnih domnev

V tabeli 10 je s pomočjo Mann-Whitney testom prikazana povezanost med zadovoljstvom in zvestobo potrošnikov v trgovini Hofer in Lidl. Rezultati kažejo statistično značilno večjo naklonjenost priporočilu za nakupovanje v trgovini Hofer in Lidl tistih, ki menijo da v obeh trgovinah vlada dobro razmerje med kakovostjo in ceno v primerjavi s tistimi, ki menijo obratno (obakrat $p < 0,001$). Pri obeh trgovinah znaša razlika med medianama obeh skupin anketirancev 3 točke. Pri trgovcu Hofer 140 potrošnikov (od 150 anketirancev) meni, da je razmerje med kakovostjo in ceno ugodno. Pri trgovcu Lidl je teh 132. Iz tabele lahko prav tako vidimo podatek, da je pri tistih, ki so odgovorili z DA, povprečna ocena (mediana) pri obeh trgovcih, ki so jo anketiranci podali na lestvici od 0 do 10, znašala 8. Pri tistih, ki so odgovorili z NE, pa je povprečna vrednost (mediana) znašala 5.

Tabela 11: Povezanost med zadovoljstvom in zvestobo potrošnikov trgovin Hofer in Lidl

Razmerje ugodnosti nakupa med kakovostjo in ceno v izbrani trgovini		N	Me	Q1	Q3	Z	P
Hofer	Da	140	8	7	10	-4,317	p<0,001
	Ne	10	5	4	6		
Lidl	Da	132	8	6	10	-4,946	p<0,001
	Ne	18	5	2	6		

Legenda. Me-mediana, Q1/3-prvi in tretji kvartil, Z-testna statistika, p-statistična značilnost

Vir: lastno delo.

V tabeli 11 je prikazano mnenje anketirancev o razmerju med kakovostjo in ceno v trgovini Hofer in Lidl. Veliki večini anketirancev se zdi, da pri nakupovanju v obeh trgovinah vlada dobro razmerje ugodnosti nakupa in kakovosti.

Tabela 12: Razmerje med kakovostjo in ceno v trgovini Hofer in Lidl

		Hofer		Lidl	
		f	f (%)	f	f (%)
Razmerje ugodnosti nakupa med kakovostjo in ceno	da	140	93,33	132	88,00
	ne	10	6,67	18	12,00
	skupno	150	100,00	150	100,00

Vir: lastno delo.

V tabeli 12 je prikazano potencialno zadovoljstvo v primeru izvajanja programa zvestobe v trgovini Hofer in Lidl. Največji delež anketirancev je glede potencialnega izvajanja programa zvestobe v obeh trgovinah ostal neopredeljen (Hofer: 36,67 %, Lidl: 42,00 %), temu pa sledijo tisti, ki bi bili s programom zvestobe zadovoljni (Hofer: 26,67 %, Lidl: 21,33 %) in tisti, ki bi bili s programom zvestobe zelo zadovoljni (Hofer: 19,33 %, Lidl: 18,67 %).

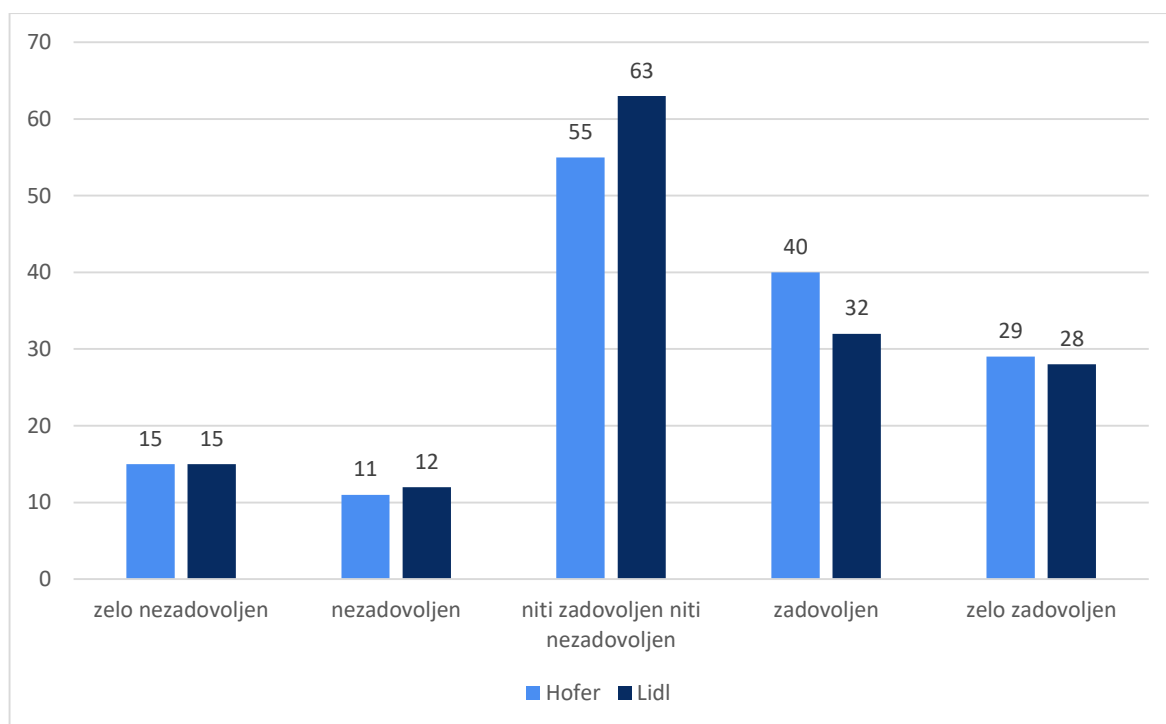
Vse skupaj smo tudi prikazali v tabeli 12.

Tabela 13: Zadovoljstvo v primeru izvajanja programa zvestobe v trgovini Hofer in Lidl

		zelo nezadovoljen	nezadovoljen	niti zadovoljen, niti nezadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen	skupno	Min	Max
Hofer	f	15	11	55	40	29	150	1,00	5,00
	f (%)	10,00	7,33	36,67	26,67	19,33	100,00		
Lidl	f	15	12	63	32	28	150	1,00	5,00
	f (%)	10,00	8,00	42,00	21,33	18,67	100,00		

Vir: lastno delo.

Slika 14: Zadovoljstvo potrošnikov trgovin Hofer in Lidl v primeru izvajanja programa zvestobe



Vir: lastno delo.

V tabeli 13 je prikazana primerjava med spoloma v priporočilu nakupovanja v trgovini Hofer in Lidl. Na podlagi rezultatov ne moremo sklepati, da se moški in ženske razlikujejo glede priporočila za nakupovanje v trgovinah Hofer ali Lidl.

Tabela 14: Primerjava med spoloma v priporočilu nakupovanja v trgovini Hofer in Lidl

		N	Me	Q1	Q3	Z	P
priporočilo trgovine Hofer drugi osebi	moški	73	8	7	10	-0,355	0,724
	ženski	77	8	7	10		
priporočilo trgovine Lidl drugi osebi	moški	73	8	6	10	-0,315	0,754
	ženski	77	8	6	10		
Legenda. Me-mediana, Q1/3-prvi in tretji kvartil, Z-testna statistika, p-statistična značilnost							

Vir: lastno delo.

V tabeli 14 je prikazana primerjava med starostnima kategorijama v priporočilu nakupovanja v trgovini Hofer in Lidl. Pri trgovcu Hofer smo odkrili razlike med mlajšimi in starejšimi anketiranci ($p = 0,058$), pri trgovcu Lidl pa razlik nismo našli.

Tabela 15: Primerjava med starostnima kategorijama v priporočilu nakupovanja v trgovini Hofer in Lidl

		N	Me	Q1	Q3	Z	P
priporočilo trgovine Hofer drugi osebi	<40 let	83	8	8	10	-1,895	0,058
	>40 let	67	8	6	10		
priporočilo trgovine Lidl drugi osebi	<40 let	83	8	6	10	-1,027	0,305
	>40 let	67	8	5	10		
Legenda. Me-mediana, Q1/3-prvi in tretji kvartil, Z-testna statistika, p-statistična značilnost							

Vir: lastno delo.

Z izvedbo empirične raziskave smo pridobili vpogled v stanje potrošnikovega zadovoljstva in zvestobe pri trgovcu Hofer in Lidl. Ugotovili smo, da je pri obeh trgovcih več zadovoljnih in zvestih potrošnikov, kot tistih, ki s trgovcema niso zadovoljni. Končni rezultati NPS in anket me niso presenetili, saj so bili v skladu z mojimi pričakovanji.

Rezultate ankete lahko povežemo z zastavljenimi domnevami. Ugotovili smo, da med zadovoljstvom in zvestobo potrošnikov trgovin Hofer in Lidl obstaja pozitivna povezanost, saj večina anketirancev meni, da pri obeh trgovcih vlada dobro razmerje med kakovostjo in ceno. Prav tako so zvestejši potrošniki pripravljeni za izdelke plačati več. S pomočjo programa NPS smo potrdili domnevo, da bo imel trgovec Hofer v primerjavi s trgovcem Lidl večji NPS in bolj zadovoljne in zveste potrošnike. Pri trgovcu Hofer je NPS enak 25, pri trgovcu Lidl pa 11. Ugotovili smo, da med potrošnicami in potrošniki trgovin Hofer in Lidl ni statistično pomembnih razlik. Med starostnimi kategorijami v priporočilu

nakupovanja v trgovini smo odkrili razliko med mlajšimi in starejšimi potrošniki pri trgovcu Hofer, pri trgovcu Lidl pa razlik nismo našli.

SKLEP

Namen magistrskega dela je bil podrobno prikazati pojma zadovoljstvo in zvestoba potrošnikov, predstaviti trgovca Hofer in Lidl ter analizirati zadovoljstvo in zvestobo njunih potrošnikov. S primerjavo rezultatov smo želeli analizirati potrošnike obeh trgovcev ter prikazati, katero trgovsko podjetje je bolj učinkovito pri ohranjanju svojih potrošnikov.

Za ugotavljanje verjetnosti, da bi oseba, ki je že obiskala trgovino Hofer oziroma Lidl, priporočila obisk trgovine prijatelju, sorodniku ali tretji osebi, smo uporabili program Net Promoter Score (NPS). Ugotovili smo, da je NPS rezultat trgovca Hofer enak 25, trgovca Lidl pa 11. Čeprav je pri trgovcu Lidl rezultat bistveno slabši kot pri trgovcu Hofer, ne moremo trditi, da je to slab rezultat. Oba trgovca imata namreč več promotorjev kot odvrtačevalcev, vendar je odvrtačevalcev bistveno več pri trgovcu Lidl. Razliko med obema NPS rezultatom težko pojasnimo. Večina jih meni, da so zadovoljni z razmerjem med kakovostjo izdelkov in ceno, ki jih ponujata oba trgovca. Analizirali smo tudi odgovore anketirancev za izboljšavo NPS rezultata. Pri obeh trgovcih so potrošniki izpostavili nižje cene, večjo raznolikost izdelkov, večjo ponudbo določenih izdelkov, boljše razporeditev polic, dostopnejše osebje, odprtje več blagajn naenkrat in daljši pult. Na podlagi NPS rezultata obeh trgovcev lahko trdimo, da trgovec Hofer raste hitreje in je uspešnejši od trgovca Lidl. Da bi rezultate iz analize lahko posplošili, pa obstaja nekaj omejitev. Glavna omejitev je velikost vzorca. Za večjo natančnost NPS rezultatov bi bilo priporočljivo vključiti večje število potrošnikov iz večih regij.

Za analizo zadovoljstva in zvestobe potrošnikov trgovin Hofer in Lidl smo izvedli anketni vprašalnik. V analizo so bili zajeti potrošniki različnih starosti, stopenj izobrazbe, zaposlitvenega statusa in višine mesečnega dohodka. Ugotovili smo, da se pojavljajo statistično pomembne razlike med tistimi anketiranci, ki menijo, da je razmerje med kakovostjo in ceno pri trgovcu Hofer in Lidl ugodno, in tistimi, ki se s tem ne strinjajo. Velika večina anketirancev je namreč mnenja, da pri nakupovanju v obeh trgovinah vlada dobro razmerje ugodnosti nakupa in kakovosti. Pri analizi odgovorov anketirancev glede izvajanja programa zvestobe v trgovini Hofer in Lidl smo ugotovili, da je največji delež anketirancev ostal neopredeljen, sledijo tisti, ki bi bili s programom zadovoljni in tisti, ki bi bili s programom zvestobe zelo zadovoljni. Primerjali smo tudi razlike v priporočilu nakupovanja med moškimi in ženskami ter različnimi starostnimi kategorijami, kjer pa nismo ugotovili statistično pomembnih razlik.

Trgovska podjetja imajo velik pomen pri zadovoljevanju človekovih potreb, saj lahko z različnimi prijemi vplivajo na njihove nakupovalne navade. Za privabljanje in ohranjanje zadovoljnih in zvestih potrošnikov se trgovci poslužujejo različnih trženjskih prijemov, s

katerimi želijo privabiti potrošnike v svoje trgovine. Trgovcema Hofer in Lidl bi zato priporočil, da se bolj osredotočijo na pričakovanja in potrebe potrošnikov. Eden izmed načinov, kako to storiti, so programi zvestobe. O učinkovitosti programov zvestobe smo govorili že v poglavju 2.3, kjer smo omenili, kako pomembni so le-ti pri upravljanju odnosov s strankami. Preko analize smo ugotovili, da je odstotek potrošnikov, ki bi bili zadovoljni oziroma zelo zadovoljni v primeru izvajanja programa zvestobe precej višji kot odstotek tistih, ki s tem ne bi bili zadovoljni. Prav tako bi bilo potrebno upoštevati vse predloge za izboljšave, ki so jih podali potrošniki. S tem bomo njihovo pričakovano izkušnjo še povečali. Poznavanje in zadovoljevanje potreb in želja potrošnikov tako ostaja glavna dolžnost vseh, ki želijo povečati zadovoljstvo in zvestobo potrošnikov ter s tem tudi rast, razvoj in dobičkonosnost podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Baier, L., Köhl, N., Schüritz, R. & Satzger, G. (2020). Will the customers be happy? Identifying unsatisfied customers from service encounter data. *Journal of Service Management*, 32(2), 265-288.
2. Bijmolt, A. T., Dorotic, M. & Verhoef, C. P. (2010). Loyalty programs: Generalizations on their Adoption, Effectiveness and Design. *Foundations and Trends in Marketing*, 5(4), 197-258.
3. Biscaia, A. R., Rosa, J. M., Moura e Sa, P. & Sarrico, S. C. (2017). Assessing customer satisfaction and loyalty in the retail sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(9), 1508-1529.
4. Brittin, Matt. (2021). *Searching for the way forward*. Pridobljeno 19. septembra 2021 iz <https://blog.google/products/ads-commerce/searching-for-the-way/>
5. Cengiz, E. (2010). Measuring Customer Satisfaction: Must or Not? *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2), 76-88.
6. Cerkvencik, S. (2018). *Zakaj je pomembno zadovoljstvo uporabnikov in kako ga meriti* [PowerPoint]. Pridobljeno 5. maja 2021 iz https://konferenca-komunala.gzs.si/Portals/Portals-Konf-Komunala/Vsebine/2018/Prezentacije/II_ODPADKI_3_CERKVENIK.pdf
7. Ch, Marina. (2021). *5 problem solving hints to increase customer loyalty and expand your client base*. Pridobljeno 19. septembra 2021 iz <https://www.cleveland.com/blog/how-to-increase-customer-loyalty-of-your-business-through-mobile-apps-and-expand-your-customer-base>
8. Cloudcherry. (2015). *Who are promoters and detractors?* [objava na blogu]. Pridobljeno 5. maja 2021 iz <https://cloudcherry.com/blog/who-are-promoters-and-detractors/>
9. Devlin, A. M. (2020). *Comparing Net Promoter Score and J.D. Power Customer Satisfaction Index: Retail and Small Business Banking*. Ann Arbor: ProQuest LLC.
10. Evanschitzky, H. (2012). Consequences of customer loyalty to the loyalty program and to the company. *J. of the Acad. Mark. Sci.* (2012), 625–638.

11. Fečikova, I. (2004). *An index method for measurement of customer satisfaction*. *The TQM Magazine*, 16(1), 57-66.
12. Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Los angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage.
13. Haim, E. R. (2018). *6 Strategies to Increase Loyalty and Retention*. Pridobljeno 10. maja 2021 iz <https://medium.com/gobeyond-ai/6-strategies-to-increase-customer-loyalty-and-retention-136544b9ad87>
14. Han Bae, Y. (2012). *Three essays on the customer satisfaction-customer loyalty association* (doktorska disertacija). Iowa City: University of Iowa.
15. Helgesen, O. (2006). Are loyal customers profitable? Customer Satisfaction, Customer (action) Loyalty and Customer Profitability at the Individual level. *Journal of Marketing Management*, 22, 245-266.
16. Hofer. (2021). *O Hoferju*. Pridobljeno 7. maja 2021 iz <https://kariera.hofer.si/nase-podjetje/o-hoferju>
17. Hubspot. (2021). *Customer Loyalty: The Ultimate Guide*. Pridobljeno 26. februarja 2021 iz <https://blog.hubspot.com/service/customer-loyalty>
18. Ibrahim, Z., Baharom, R., Abdul, O., Noor, A., Mohamed, Y., Mohd, D. & Mohd, O. (2013). The Relationship between Loyalty Programs, Customer Satisfaction and Customer Loyalty in Retail Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129(2014) 23-30.
19. IN Store. (2017). *Slovenija: Rast nemških diskonterjev (Lidla in Hoferja)*. Pridobljeno 7. junija 2021 iz <http://www.instore.si/newsarticle/newsarticle/Rast-nemskih-diskonterjev-Lidla-in-Hoferja>
20. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba
21. Lidl. (2021). *Lidl kot delodajalec*. Pridobljeno 16. maja 2021 iz <https://kariera.lidl.si/lidl-kot-delodajalec>
22. Ljubanovic, D. (2017). *Tržna naravnost, zadovoljstvo in zvestoba kupcev v izbranem podjetju* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Medallia Inc. (brez datuma). *Net promoter score*. Pridobljeno 22. februarja 2021 iz <https://www.medallia.com/net-promoter-score/>
24. Moneta, J. (2021). *Searching for the way*. Pridobljeno 19. septembra 2021 iz <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-cee/marketing-strategies/search/new-behaviours-search-for-ways>
25. Musek Lešnik, K. (2007). *Zvestoba potrošnikov: Psihološki dejavniki vedenja in zvestobe potrošnikov*. Ljubljana: Ipsos.
26. Musek Lešnik, K. (2008). *Od zadovoljstva potrošnikov do programov zvestobe*. Koper: Fakulteta za management.
27. Nandhini, R. (2018). How Net Promoter Score Relates To Organizational Growth. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(2), 972-981
28. Net promoter system. (brez datuma). *Companies That Use Net Promoter*. Pridobljeno 12. marca 2021 iz <https://www.netpromotersystem.com/about/companies-that-use-net-promoter/>

29. NICE. (2021). *Comparing Your Net Promoter Score*. Pridobljeno 14. avgusta 2021 iz <https://www.netpromoter.com/compare/>
30. Qualtrics. (2020). *What is Net Promoter Score (NPS)? Everything you need to know*. Pridobljeno 2. marca 2021 iz <https://www.qualtrics.com/uk/experience-management/customer/net-promoter-score/?rid=ip&prevsite=en&newsite=uk&geo=SI&geomatch=uk>
31. Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need To Grow. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 2. marca 2021 iz <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
32. Retently. (2019). *How to Connect With Passives and Turn Them Into Promoters*. Pridobljeno 05. maja 2021 iz <https://www.retently.com/blog/nps-passive/>
33. Saifalddin Abu-Alhaja, A., Shareif Hussein, H., Jamil Abu Allan, A. (2019). Relationship between customer satisfaction and customer loyalty: A review and future directions of its nature and approaches. *Eurasian journal of social sciences*, 7(4), 2019, 38-39.
34. SendPulse. (2020). *What is Customer Loyalty: Definition and Guide*. Pridobljeno 26. februarja 2021 iz <https://sendpulse.com/support/glossary/customer-loyalty>
35. Sight. (2019). *Top 10 Skills for Handling Customer Complaints Effectively*. Pridobljeno 7. maja 2021 iz <https://i-sight.com/resources/top-10-skills-for-handling-customer-complaints-effectively/>
36. Singh, H. (2006). *The importance of customer satisfaction in relation to customer loyalty and retention*. UCTI Working Paper WP-06-06.
37. Slovenia Volume. (2017). *10 Lidl let*. Pridobljeno 16. maja 2021 iz [file:///C:/Users/ASUS-X550C/Downloads/Slovenia-Volume-4.si-Lidl%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/ASUS-X550C/Downloads/Slovenia-Volume-4.si-Lidl%20(2).pdf)
38. Survicate (2021). *6 Top Customer Experience Trends for 2021 [From Real CEOs]*. Pridobljeno 16. septembra 2021 iz <https://survicate.com/customer-experience/customer-experience-trends/>
39. Survicate. (2021). *Customer satisfaction: Why Its Still Important in 2021*. Pridobljeno 22. februarja 2021 iz <https://survicate.com/customer-satisfaction/importance-customer-satisfaction/>
40. Szczepańska, K. & Gawron, P. (2011). Loyalty programs Effectiveness. *Foundations of Management*, 3(2), 89-102.
41. Tripathi. (2014). Customer Satisfaction and Engagement – Customer Retention strategies for brand manager. *Vilakshan: The XIMB Journal Of Management*, 11(1), 123-134.
42. What is Net promoter score? (2021) *Your introduction to NPS*. Pridobljeno 22. februarja 2021 iz <https://www.hotjar.com/net-promoter-score/>
43. Wicker, D. K. (2015). *A study of customer value and loyalty in the supermarket industry*. Capella University.
44. Yahoo! (2012). *Six Steps to Improve Customer Retention*: Pridobljeno 19. septembra 2021 iz <https://smallbusiness.yahoo.com/advisor/resource-center/six-steps-improve-customer-retention-185502294/>

45. Zairi, M. (2000). *Managing customer satisfaction: a best practice perspective*. The TQM Magazine 2000, 12(6), 389-394.

PRILOGE

Priloga 1: spletni vprašalnik

Q1 - Ali ste že kdaj nakupovali v trgovini Hofer ali Lidl?

- Da
- Ne

Q2 - Kaj je glavni razlog za nakupovanje v trgovskem podjetju, v katerem nakupujete?

- Ugodne cene
- Kvaliteta izdelkov
- Bližina trgovine
- Osebna navada
- Nimam posebnih razlogov
- Drugo:

Q3 - Ali se vam zdi nakup izdelkov v trgovini Hofer ugoden glede na razmerje med kakovostjo in ceno?

- Da
- Ne

Q4 - Ali se vam zdi nakup izdelkov v trgovini Lidl ugoden glede na razmerje med kakovostjo in ceno?

- Da
- Ne

Q5 - Na lestvici od 0 do 10 ocenite, kolikšna je verjetnost, da bi Hofer priporočili prijatelju, sodelavcu ali tretji osebi?

Q6 - Če ste odgovorili z oceno nižjo od 10, kaj predlagate, da bi pri trgovcu Hofer morali spremeniti/izboljšati, da bi svoj odgovor povečali za 1 oceno? (Če ste odgovorili z 10, v okence vpišite /) _____

Q7 - Na lestvici od 0 do 10 ocenite, kolikšna je verjetnost, da bi Lidl priporočili prijatelju, sodelavcu ali tretji osebi? _____

Q8 - Če ste odgovorili z oceno nižjo od 10, kaj predlagate, da bi pri trgovcu Lidl morali spremeniti/izboljšati, da bi svoj odgovor povečali za 1 oceno? (Če ste odgovorili z 10, v okence vpišite /) _____

Q9 - Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kako zadovoljni bi bili, če bi trgovec Hofer imel program zvestobe (kartica zvestobe, zbiranje nalepk,...).

	1-zelo nezadovoljen	2-nezadovoljen	3-niti zadovoljen niti nezadovoljen	4-zadovoljen	5-zelo zadovoljen
Program zvestobe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q10 - Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kako zadovoljni bi bili, če bi trgovec Lidl imel program zvestobe (kartica zvestobe, zbiranje nalepk,...)

	1-zelo nezadovoljen	2-nezadovoljen	3-niti zadovoljen niti nezadovoljen	4-zadovoljen	5-zelo zadovoljen
Program zvestobe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spol:

- Moški
 Ženski

V katero starostno skupino spadate?

- do 20 let
 21 - 30 let
 31 - 40 let
 41 - 50 let
 51- 60 let
 61 let ali več

Vaša izobrazba?

- Osnovna izobrazba (končana OŠ ali manj)
 Nižja poklicna ali srednja poklicna (2,3 letna)
 Srednja strokovna ali srednja splošna (4 letna)
 Dosežena diploma
 Podiplomski študij (magisterij, doktorat)
 Ne želim odgovoriti

Zaposlitveni status?

- Dijak, študent
- Zaposlen
- Samozaposlen
- Nezaposlen
- Kmet, gospodinja, drugo
- Upokojenec
- Ne želim odgovoriti

Q11 - Če pomislite na zadnje tri mesece, koliko v povprečju znašajo vaši OSEBNI neto mesečni dohodki? Ali je to...

- Do 500 €
- Od 501 - 800 €
- Od 801 - 1.100 €
- Od 1.101 - 1.500€
- Več kot 1.500 €
- Nimam dohodkov
- Ne želim odgovoriti