

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PETRA ALIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**SPREMLJANJE ZADOVOLJSTVA
ODJEMALCEV NA PRIMERU PODJETJA
HABJAN TRANSPORT D.O.O.**

Ljubljana, junij 2009

PETRA ALIČ

IZJAVA

Študentka Petra Alič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Matevža Raškovića, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 2.6.2009

Podpis: _____

Kazalo

Uvod

1	Predstavitev podjetja Habjan Transport d.o.o.	2
2	Zadovoljstvo kupca oz. odjemalca	3
2.1	Opredelitev in pomen zadovoljstva.....	3
2.2	Dejavniki zadovoljstva kupcev oz. odjemalcev	5
2.3	Kupci in odjemalci ter B2C in B2B	16
2.4	Zadovoljstvo, pričakovanje in zvestoba kupcev oz. odjemalcev	17
2.5	Ocenjevanje zadovoljstva kupcev oz. odjemalcev	23
2.6	Zadovoljni zaposleni in zadovoljni kupci oz. odjemalci.....	24
2.7	Nezadovoljen kupec oz. odjemalec	25
3	Koncept zadovoljstva pri storitvah.....	30
3.1	Značilnosti storitev	30
3.2	Posebnosti trženja storitev	31
4	Metode spremljanja in načini merjenja zadovoljstva kupcev oz. odjemalcev	31
4.1	Ankete o zadovoljstvu kupcev oz. odjemalcev	32
4.2	Navidezno nakupovanje (angl. Mystery shopping).....	34
4.3	Skupinski pogovor z kupci oz. odjemalci	34
4.4	Spremljanje pritožb in predlogov kupci oz. odjemalcev	34
4.5	Analiza izgubljenih kupcev oz. odjemalcev	34
5	Opis metodologije raziskave	37
6	Rezultati analize	39
6.1	Analiza vprašalnikov	39
6.2	Globinski intervju.....	41
6.3	Ugotovitve.....	43
6.4	Predlogi	43
	Sklep	

Kazalo slik

<i>Slika 1: Ovire pri usklajevanju pričakovane in zaznane storitve</i>	<i>3</i>
<i>Slika 2: EFQM model poslovne odličnosti</i>	<i>4</i>
<i>Slika 3: Kakovost in zadovoljstvo odjemalca</i>	<i>6</i>
<i>Slika 4: Hierarhija kakovosti glede na potrebe odjemalcev</i>	<i>8</i>
<i>Slika 5: Model zadovoljstva porabnika (Andersonov model)</i>	<i>9</i>
<i>Slika 6: Zadovoljstvo/nezadovoljstvo kot proces primerjave</i>	<i>10</i>
<i>Slika 7: Osnoven ECSI model (angl. European Customer Satisfaction Index)</i>	<i>14</i>
<i>Slika 8: SERVQUAL – Kakovost storitev</i>	<i>15</i>
<i>Slika 9: Dejavniki, ki vplivajo na odjemalčevo zaznavanje storitve</i>	<i>16</i>
<i>Slika 10: Hierarhija pričakovanj in vpliv motenj pri izvajanju storitev</i>	<i>18</i>
<i>Slika 11: Dejavniki, ki vplivajo na pričakovanja</i>	<i>19</i>
<i>Slika 12: Koristi odjemalčevega zadovoljstva in kakovost storitve</i>	<i>19</i>
<i>Slika 13: Vpliv konkurenčnega okolja na povezavo zadovoljstva in zvestobe</i>	<i>21</i>

<i>Slika 14: Apostoli in Teroristi na krivulji zadovoljstvo-zvestoba</i>	22
<i>Slika 15: Povezava odjemalčevega zadovoljstva z zadovoljstvom zaposlenih.....</i>	24
<i>Slika 16: Drevo reševanja pritožb.....</i>	26
<i>Slika 17: Sedem vrzeli v kakovosti, ki vodijo do odjemalčevega nezadovoljstva.....</i>	27
<i>Slika 18: Razvoj strategije ohranjanja strank.....</i>	29
<i>Slika 19: Značilnosti storitev.....</i>	30
<i>Slika 20: Model celovitega pristopa k izboljševanju zadovoljstva strank/potrošnikov.....</i>	35
<i>Slika 21: Klasifikacija podatkov trženjske raziskave</i>	37
<i>Slika 22: Klasifikacija sekundarnih podatkov.....</i>	38
<i>Slika 23: Klasifikacija kvalitativnih trženjskih tehnik.....</i>	38
<i>Slika 24: Gibanje zadovoljstva odjemalcev s posameznim parametrom</i>	40
<i>Slika 25: Gibanje zadovoljstva odjemalcev po posameznih letih</i>	41

Kazalo tabel

<i>Tabela 1: Osnovni podatki o poslovanju podjetja v EUR za obdobje 2003 do 2007</i>	2
<i>Tabela 2: Povezava med zadovoljstvom in zvestobo.....</i>	20

Kazalo prilog

<i>Priloga 1: Bilanca Habjan Transport d.o.o.</i>	1
<i>Priloga 2: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca</i>	2
<i>Priloga 3: Analiza zadovoljstva odjemalcev v letu 2004</i>	4
<i>Priloga 4: Analiza zadovoljstva odjemalcev v letu 2005</i>	5
<i>Priloga 5: Analiza zadovoljstva odjemalcev v letu 2006</i>	6
<i>Priloga 6: Analiza zadovoljstva odjemalcev v letu 2007</i>	7
<i>Priloga 7: Analiza zadovoljstva odjemalcev v letu 2008</i>	8
<i>Priloga 8: Primerjava zadovoljstva odjemalcev s posameznimi parametri po letih</i>	9
<i>Priloga 9: Globinski intervju</i>	9

Uvod

Povečana globalizacija in stopnjevan konkurenčni boj od podjetij zahtevata hitro in ustrezno odzivanje na zahteve kupcev oz. odjemalcev storitev ali izdelkov. Dandanes se odnosi v poslovnem svetu le še zaostrejejo. Pogoji poslovanja so vse težji in težji. Poleg cene postajajo na trgu vedno bolj pomembni tudi t.i. necenovni dejavniki, med katerimi je zelo pomembna tudi kakovost. Kakovost storitve je kompleksnejši pojem od kakovosti izdelka, saj je storitev enkratna, neponovljiva, neprenosljiva in neotipljiva (Kotler, 2004, str. 446). Storitveni sektor je s časom postal najpomembnejši del gospodarstva razvitih držav. Na storitveni sektor v Sloveniji je v letu 2008 zapadlo 63,6 odstotka bruto domačega proizvoda (BDP), na industrijo in gradbeništvo 34,2 odstotka ter na kmetijstvo 2,2 odstotka bruto domačega proizvoda (Field Listing - GDP - composition by sector, 2009).

Prizadevati si je potrebno, da odnosi med podjetji in kupci oz. odjemalci temeljijo na zaupanju in zavezanosti in da se razvijajo skozi daljše časovno obdobje. V tem primeru je pomembno, da zna podjetje pozorno prisluhniti svojemu kupcu oz. odjemalcu in ugotoviti njegove potrebe in želje. Vzpostavitev dolgoročnih trdnih vezi z odjemalci je tako postala ključen dejavnik za preživetje, rast poslovanja in dolgoročno tudi za uspeh. Kratkoročna usmerjenost v čim večji dobiček pa lahko pomeni nevarnost za dolgoročni obstoj podjetja. Tu je pomembno tudi omeniti, da imamo na trgu končnih porabnikov kupce, na medorganizacijskih trgih pa odjemalce, čeprav je izraz v angleščini za oba primera enak.

Glavni namen moje diplomske naloge je analizirati zadovoljstvo odjemalcev v transportnem podjetju in ugotoviti razkorake med ponudnikom transportne storitve in odjemalcem te storitve. Empirični del naloge je sestavljen iz dveh globinskih intervjujev. Prvi intervju je z osebo, ki v podjetju Habjan Transport d.o.o. analizira vprašalnike, drugi pa s predstavnikom odjemalca transportnih storitev. Globinska intervjuja v nadaljevanju tudi povezujem z rezultati vprašalnikov o spremljanju zadovoljstva v podjetju Habjan Transport d.o.o.

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na šest poglavij, ki obsegajo teoretični in raziskovalni del. V teoretičnem delu opredeljujem glavne pojme, kot so storitev, odjemalci, pričakovanja, zadovoljstvo in metode merjenja zadovoljstva. V prvem poglavju začnem s predstavitev podjetja Habjan Transport d.o.o., v drugem z opredelitvijo koncepta zadovoljstva, dejavnikov zadovoljstva, povezavo med pojmi zadovoljstvo, pričakovanje in zvestoba ter kako se zadovoljstvo odjemalcev ocenjuje in kako na poslovanje podjetja vplivajo zadovoljni zaposleni ter zadovoljni in nezadovoljni odjemalci. V tretjem poglavju predstavljam lastnosti storitev, posebnosti trženja storitev ter dejavnike zadovoljstva odjemalcev pri storitvah. V četrtem poglavju sledijo metode spremljanja in načini merjenja zadovoljstva odjemalcev. Peto poglavje pa je namenjeno metodologiji raziskave. V šestem poglavju zajemam raziskovalni del, in sicer najprej kratko analizo obstoječih vprašalnikov za spremljanje zadovoljstva, ki ji sledi analiza dveh globinskih intervjujev. Nalogo zaključujem s sklepom ter izbranimi prilogami.

1 Predstavitev podjetja Habjan Transport d.o.o.

Podjetje Habjan Transport d.o.o. ima sedež v Zmincu v Poljanski dolini in deluje v mednarodnem cestnem prometu. Direktor podjetja, Andrej Habjan, je v panogi avtoprevoznštva deloval od leta 1978 naprej, in sicer kot samostojni voznik. Leta 1991 pa sta z ženo Dragico odprla podjetje z omejeno odgovornostjo (d.o.o.), ki se je z leti razvilo v uspešno družinsko avtoprevozniško podjetje. Največji delež storitev s katerimi se ukvarjajo v podjetju danes predstavljajo odpreme in izvoz v evropske države kot so: Nemčija, Belgija, Francija, Velika Britanija, Švica, Avstrija in druge. Svojo dejavnost dopolnjujejo tudi s tranzitnimi prevozi, pridobitvami in uvozi iz evropskih držav ter servisiranje lastnih in tujih vozil v domačih delavnicah. Leta 2007 so se v podjetju pričeli ukvarjati tudi z odčitavanjem podatkov iz digitalnih tahografov in kartic ter pregledom računalnikov tovornih vozil blagovne znamke Scania.

Podjetje želi doseči rast na področju prevozov v vzhodne evropske države ter Nemčijo in Avstrijo. Vozila, ki predstavljajo njihov vozni park, teh je 42, so blagovne znamke Scania in Daf. Orthaus, Krone, Omar in Schwarzmüller pa so blagovne znamke njihovih priklopnih vozil. Če je potrebno servisiranje na terenu, uporabljajo kombi, ki je prav tako v lasti podjetja. Tovorna vozila so opremili tudi z GPS (angl. *Global positioning system*) sledilnimi napravami, ki omogočajo takojšnjo informacijo o stanju in poziciji blaga prometnikom v pisarni in posledično tudi odjemalcem. Podjetje trenutno zaposluje skupaj 49 ljudi med katerimi je več kot 40 voznikov. V podjetju skrbijo tudi za opravljanje ADR izpitov (angl. *European Agreement concerning the International Carriage of Dangerous Goods by Road*), saj je vedno več povpraševanja po mednarodnem prevozu nevarnih snovi v cestnem prometu. Skozi vsa leta poslovanja so skrbeli za visoko kakovost svojih storitev. Spomladi leta 2001 so se odločili za uvedbo sistema vodenja kakovosti po standardu kakovosti ISO 9001:2000, že pred koncem tega leta pa so omenjeni certifikat pridobili in ga ohranjajo še danes (Predstavitev podjetja, 2009). Za konec Tabela 1 prikazuje še nekaj osnovnih podatkov o poslovanju podjetja Habjan transport d.o.o.

Tabela 1: Osnovni podatki o poslovanju podjetja v EUR za obdobje 2003 do 2007

KATEGORIJE	2003	2004	2005	2006	2007
Sredstva	1.986.431	2.286.169	3.678.672	3.868.094	4.624.233
Kapital	706.556	853.589	1.069.249	1.201.990	1.239.220
Celotni prihodki	2.384.756	2.860.918	3.535.906	4.295.891	4.912.484
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	136.190	156.586	215.010	133.050	37.225
Povp. št. zaposlencev na podlagi del. ur v obr. obdobju	20,1	22,15	25,74	25,67	30,83
Delež dolgov v financiranju	64,43	62,66	70,93	68,93	73,2
Kratkoročni koeficient likvidnosti	0,71	0,83	0,75	0,99	0,88
Čista donosnost sredstev	6,93	7,35	7,2	3,53	0,87
Čista donosnost kapitala	21,03	20,12	22,36	11,72	3,04

Vir: Rezultat poslovanja podjetja Habjan Transport d.o.o., 2008, www.bonitete.si

Kot vidimo iz Tabele 1 so sredstva, kapital in celotni prihodki podjetja po letih rasli. Kratkoročni koeficient likvidnosti, ki je razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi je leta 2007 rahlo padel iz česar izpeljemo, da so se kratkoročna

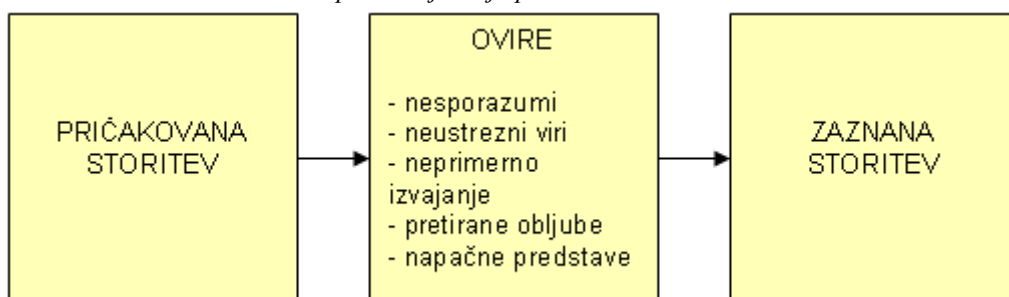
sredstva zvišala manj kot so se zvišale kratkoročne obveznosti. Koefficient čiste donosnosti sredstev (ROA, angl. *Return on Assets*) je v letu 2007 padel, prav tako tudi koefficient čiste donosnosti kapitala (ROE, angl. *Return on Equity*).

2 Zadovoljstvo kupca oz. odjemalca

2.1 Opredelitev in pomen zadovoljstva

V podjetjih, ki imajo veliko konkurenco, se vedno bolj zavedajo pomembnosti zadovoljstva s strani kupcev in odjemalcev. Ta namreč močno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja (Konič, 2002). Raziskovanje zadovoljstva kupcev in odjemalcev se je začelo dokaj pozno. V 30.-ih letih 20. stoletja so v ZDA pričeli z začetki raziskovanja, trženjska disciplina pa postane šele po letu 1960 (Damjan & Možina, 1999, str. 4). Kline (Ule & Kline, 1996, str. 248) opredeljuje zadovoljstvo/nezadovoljstvo potrošnikov kot čustveni odgovor na proces ovrednotenja izkušnje potrošnje izdelka ali uporabe storitve. Kotler pa (1996, str. 17) pravi: »Zadovoljstvo je stopnja človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka (ali rezultatom) in osebnimi pričakovanji. Zadovoljitev kupca oz. odjemalca pomeni udejanjanje trženjskega koncepta, ki je k odjemalcem usmerjena poslovna filozofija, poskuša pa doseči svoj cilj (ustvariti dobiček) z zadovoljitvijo potreb odjemalcev in z usklajenim trženjem.« Slika 1 prikazuje najpogostejše dejavnike, zaradi katerih je zaznana storitev lahko drugačna od pričakovane storitve. Do razlike med njima pride zaradi nesporazumov med stranko in ponudnikom storitve, zaradi neustreznih virov, neprimerne izvajanja storitev, pretiranih obljub ponudnikov in tako zavajanja strank, posledično pa tudi do napačne predstave o storitvi, ki jo stranka dobi (Potočnik, 2002, str. 449).

Slika 1: Ovire pri usklajevanju pričakovane in zaznane storitve



Vir: Potočnik, Temelji trženja, 2002, str. 449.

Zeithaml in Bitner (1996, str. 32) sta opredelila zadovoljstvo kot odjemalčevo vrednotenje izdelka ali storitve glede na to, ali je izdelek oziroma storitev zadovoljila njihove potrebe in pričakovanja. Snaj (1998, str. 158) opredeljuje zadovoljstvo kupca oz. odjemalcev kot emocionalno reakcijo na izkušnje v zvezi z določenimi storitvami, v primerjavi s pričakovanji v zvezi z njimi. Avtor meni, da v to oceno, odjemalci vključujejo tudi primerjave s konkurenčnimi storitvami. To nam ponazarja enačba (1):

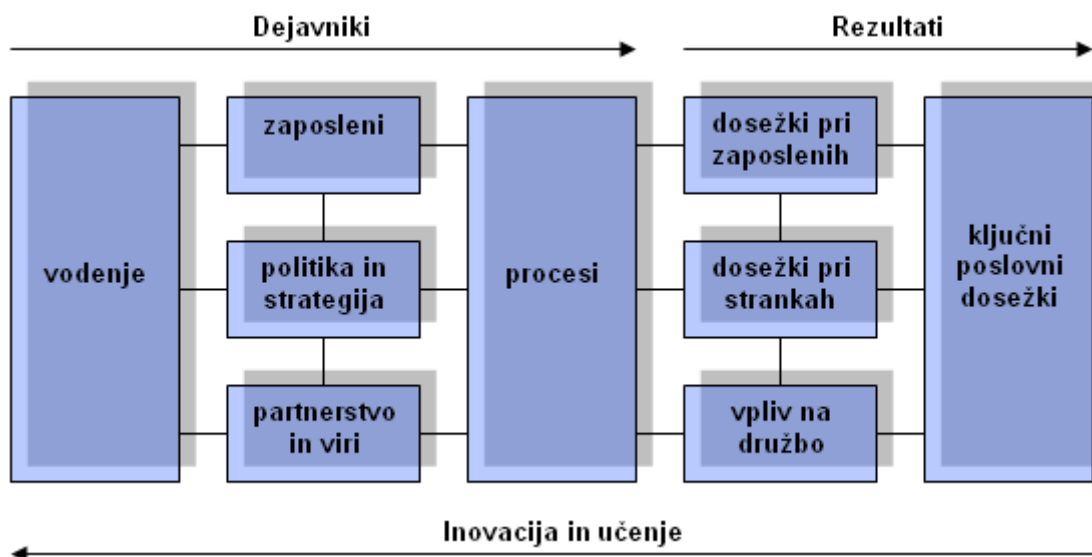
$$\text{Zadovoljstvo} = \frac{\text{Zaznana Storitvev}}{\text{Pricakovana Storitvev}} \quad (1)$$

Vir: Lovelock & Wright,, *Principles of Service Marketing and Management*, 1999, str. 88.

Lipičnik in Možina (1993, str. 13) sta mnenja, da je zadovoljstvo potrošnika psihološko stanje, ki izhaja iz procesa nakupnega odločanja. V t.i. ponakupni fazi pa se dokončno oblikuje. Rezultat potrošnikove nakupne odločitve (zadovoljstvo ali nezadovoljstvo) pa postane sestavni del njegovih izkušenj in s tem osnova za prihodnje ukrepanje. Potočnikovo (2002, str. 450) mnenje je, da morajo storitvena podjetja za doseganje večjega porabnikovega zadovoljstva sprejeti koncept navdušenja, ki temelji na pozitivnem presenečenju. Navdušenje (angl. *Delighting the Customer*) je najvišja stopnja zadovoljstva porabnika, ki se kaže zlasti v višji stopnji zvestobe porabnikov.

Na spletni strani EFQM (angl. *European Foundation for Quality Management*) neprofitne članske organizacije (<http://www.efqm.org>) zasledimo, da je zadovoljstvo odjemalca tudi eden izmed štirih rezultatov v modelu poslovne odličnosti EFQM, ki ga je razvil Evropski sklad za upravljanje kakovosti in zajema vse stvari, ki jih mora odlično podjetje upoštevati pri svojem delovanju. Odlični rezultati pri delovanju, strankah, zaposlenih in družbi dosegajo z voditeljstvom, ki je gonilo politike in strategije, zaposlenih, partnerstev, virov in procesov. Model na Sliki 2 je sestavljen iz devetih meril, med katerimi je pet dejavnikov, ki govorijo o tem kaj podjetje počne, in štirje rezultati, ki zajemajo kar podjetje dosega. Z managementom na vseh nivojih podjetja, se dosegajo odlični rezultati pri delovanju podjetja, zaposlenih, odjemalcih in družbi (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 81).

Slika 2: EFQM model poslovne odličnosti



Vir: Profil-Group, 2006

V številnih raziskavah je bilo ugotovljeno, da večje zadovoljstvo med drugim vpliva na (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994, str. 55):

1. *Večjo zvestobo obstoječih kupcev oz. odjemalcev* – Bolj kot so potrošniki zadovoljni, bolj so zvesti in večja je verjetnost, da bodo s svojimi nakupi nadaljevali. Na ta način se večja vrednost odjemalca z vidika podjetja ter dobičkonosnost. Vrednost posameznega kupca oz. odjemalca za podjetje je neto sedanja vrednost pričakovanih razlik med prihodki in stroški v dobi odjemalčeve zvestobe.
2. *Nižjo cenovno elastičnost* – Zadovoljni potrošniki so manj občutljivi na dvig cene oziroma so pripravljeni plačati tudi višjo ceno za koristi neke storitve.
3. *Neodzivnost obstoječih kupcev oz. odjemalcev na napore konkurence* – Če ima neko podjetje zadovoljne odjemalce, ti ne bodo reagirali oziroma bodo slabše reagirali na napore in akcije, ki jih bo izvajala konkurenca z namenom pridobiti oz. prevzeti potrošnike.
4. *Nižje stroške prihodnjih transakcij* – Cenejše je streči stalnemu potrošniku, kot novemu, saj so posli že bolj ali manj utečeni. Napori prodajnega osebja so pri stalnih potrošnikih manjši, saj le-ti že poznajo izdelke in jih tudi znajo uporabljati. Vse to pa se odraža v nižjih transakcijskih stroških pri obstoječih potrošnikih in višjih pri potencialnih potrošnikih.
5. *Nižje stroške pritožb in reklamacij* – Podjetja, ki stalno skrbijo za kakovost svojih izdelkov in storitev, bodo beležila manjše število pritožb in reklamacij. Na ta način zmanjšajo stroške za odpravljanje napak in reševanje pritožb.
6. *Nižje stroške pridobivanja novih kupcev oz. odjemalcev* – Podjetja z zadovoljnimi odjemalci imajo nižje stroške pridobivanja novih odjemalcev, saj zadovoljne stranke že same širijo pozitivne informacije in na ta način prispevajo k nižjim stroškom pridobivanja novih odjemalcev.
7. *Dvig ugleda podjetja* – Zadovoljni kupci oz. odjemalci imajo s širjenjem pozitivnih izkušenj pomemben prispevek pri dvigu ugleda celotnega podjetja. Podjetje z večjim ugledom lažje uvede na trg nek nov izdelek, lažje pa tudi vzpostavi in vzdržuje odnose s ključnimi poslovnimi partnerji.

Skozi čas postaja zadovoljni porabnik vedno pomembnejši dejavnik uspešnosti podjetja. Odjemalčeve potrebe bolje zadovoljujejo podjetja, katerim so znana mnenja in stališča njihovih porabnikov oziroma odjemalcev. Iz tega razloga ta podjetja sprejemajo tudi boljše poslovne odločitve. Zadovoljni porabniki bodo o pozitivnem mnenju o neki storitvi govorili svojim znancem. Na podlagi tega lahko sklepamo, da se bo podjetju najverjetneje povečala prodaja, zvesti kupci oz. odjemalci pa bodo manj občutljivi na spremembo cen storitev.

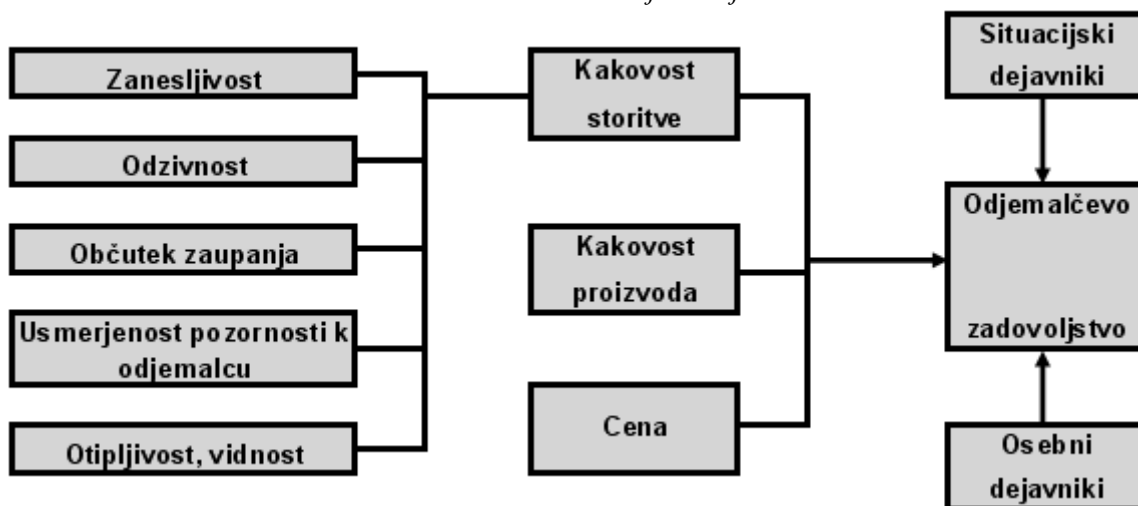
2.2 Dejavniki zadovoljstva kupcev oz. odjemalcev

Kristensen, Martensen in Gronholdt (2000, str. 1008) menijo, da so dejavniki zadovoljstva predvsem sledeči:

- Celostna podoba podjetja;
- Pričakovanja kupcev oz. odjemalcev;
- Zaznana kvaliteta;
- Zaznana vrednost.

Kakovost storitve predstavlja racionalen vidik, zadovoljstvo pa je emocionalen vidik (npr. veselje, užitek, presenečenje, strinjanje) (Potočnik, 2002, str. 450). Zeithaml (1996, str. 123) je dognal, da je zaznana kakovost storitve sestavni del zadovoljstva porabnika, oziroma, da je zadovoljstvo širši pojem od zaznane kakovosti storitve. To ugotovitev vidimo na Sliki 3, ki nam prikazuje kako sta pojma kakovost storitve in odjemalčevo zadovoljstvo povezana.

Slika 3: Kakovost in zadovoljstvo odjemalca



Vir: Zeithaml, Services marketing, 1996, str. 123.

Na podlagi Slike 3 lahko vidimo, da na kakovost storitve (v našem primeru transportne storitve) vplivajo predvsem dejavniki: zanesljivost, odzivnost, zaupanje, usmerjenost k odjemalcu in otipljivost storitve. Na odjemalčevo zadovoljstvo pri transportnih storitvah pa vplivajo kakovost storitve, cena storitve, situacijski dejavniki (družbeno okolje, predhodne izkušnje...) ter osebni dejavniki (lastni interesi, premoženjsko stanje...).

Pogoj za uspešno poslovanje storitvenega podjetja so kakovostne storitve, katerih kakovost ocenjujejo porabniki. Avtorji strokovnih del opredeljujejo kakovost storitve po različnih kriterijih oz. dejavnikih. Lovelock in Wright (1999, str. 94) pri opredelitvi upoštevata sledeče kriterije:

- *Zanesljivost* – ali je podjetje zanesljivo pri zagotavljanju obljubljenih storitev skozi čas;
- *Odzivnost* – ali so zaposleni v podjetju v pomoč in zmožni zagotavljati takojšne storitve;
- *Občutek zaupanja* – ali so zaposleni v podjetju izobraženi, vljudni, merodajni in vredni zaupanja;
- *Usmerjenost pozornosti h kupcu oz. odjemalcu* – ali je storitveno podjetje skrbno in namenja pozornost odjemalcem;
- *Otipljivost* – kako izgledajo fizični pripomočki, oprema, zaposleni in komunikacijski materiali.

Od vseh petih dimenzij je pri ameriških porabnikih najbolj pomembna zanesljivost. Če je storitev nezanesljiva, lahko odjemalci domnevajo, da je podjetje nezmožno in potem izberejo drugega ponudnika. Zanesljivost je velik izziv za storitvena podjetja. To pa zato, ker odjemalci pogosto vstopijo v podjetje storitev in so vključeni v izvajanje storitev. Tako velikokrat opazijo napake prej, kot jih lahko podjetje sploh popravi. Ker je veliko storitev delovno intenzivnih, zaposleni dodajo velik delež spremenljivosti k procesu izvajanja storitev, ki ga ponudniki storitev težko nadzorujejo (Lovelock & Wright, 1999, str. 94).

Pri storitvah je delež človeškega vpliva na kakovost storitve veliko večji kot pri materialni proizvodnji. Doprinos posameznika je odvisen od njegovih individualnih lastnosti kot so usposobljenosti, znanje, strokovnost, izkušnje, prizadevnost, vnema kot tudi od tega kaj mora podjetje storiti, da bodo zaposleni pripravljeni po svojih najboljših močeh prispevati h kakovosti storitve (Marolt, 2001).

Kakovost je dinamična struktura, ki je sestavljena iz fizičnih, psiholoških in drugih dejavnikov, ki jih posamezniki doživljajo in se kažejo v potrošnikovem obnašanju. Možina, Zupančič in Štefančič Pavlovič (2002, str. 203) opredelijo kakovost storitve kot njeno sposobnost, da s svojimi značilnostmi in zmožnostmi delovanja ustvari zadovoljstvo porabnika. Kakovost je tako po njihovem mnenju eden od vzrokov za nastanek zadovoljstva porabnika. Zaznana kakovost se razlikuje od odjemalca do odjemalca in tako lahko popolnoma enak izdelek različnima odjemalcema nudi različno stopnjo zadovoljstva. Vzrok za to pa so različna pričakovanja.

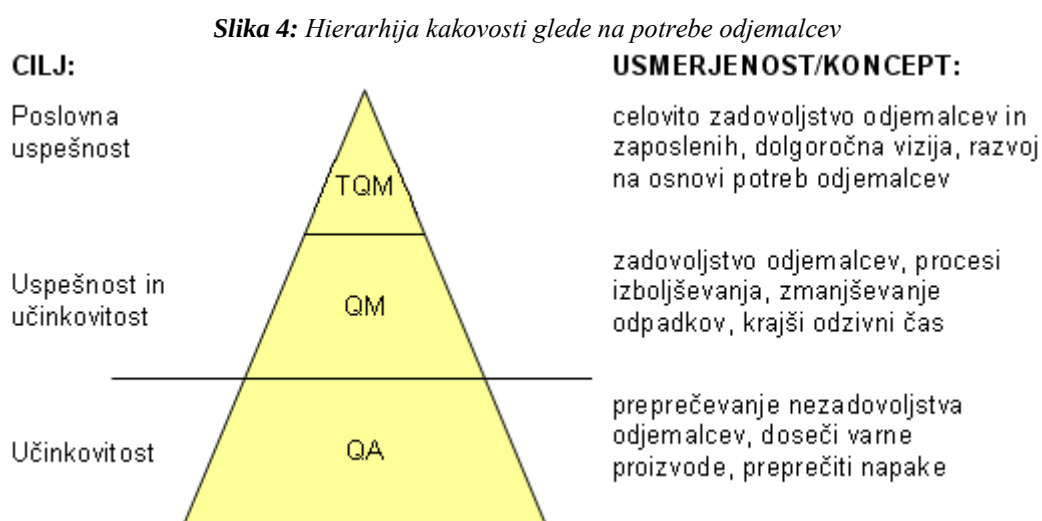
Kupčevo oz. odjemalčevo zaznavanje poteka storitve med nakupovanjem je eden izmed ključnih dejavnikov zadovoljstva. Če je potek storitev glede na pričakovanje boljši, je porabnik tudi bolj zadovoljen. Vendar pa, četudi je storitev dobra, to ne pomeni, da bo porabnik zadovoljen (Blackwell, Miniard & Engel, 2001, str. 175).

Potrebno je razlikovanje med standardno kakovostjo in kakovostjo, katera je skladna s pričakovanji. Storitveno podjetje opredeli standardno kakovost s postopki in izvajalci storitve. Porabnik pa po že izvedeni storitvi opredeli kakovost, ki je skladna s pričakovanji. Standardna kakovost je objektivna (storitveno podjetje jo opredeli s postopki in izvajalci storitve), kakovost, ki je skladna s pričakovanji pa je subjektivna (porabnik jo opredeli, ko je storitev že izvedena (Potočnik, 2002, str. 439). Snoj (1998, str. 158) pa je mnenja, da se koncept kakovosti nanaša na kakovost storitev v vseh stopnjah nastajanja, poti do porabnikov storitev in končno do uporabe.

Potočnik (2002, str. 439) trdi, da je kakovost storitev najpomembnejši problem, s katerim se srečujejo v storitvenih podjetjih. Kakovost lahko podjetje doseže le, če je popolnoma predano filozofiji kakovosti. To pomeni, da morajo biti elementi kakovosti vključeni že v viziji razvoja, podjetje pa mora tudi finančno podpreti napredek kakovosti svojih storitev. Visoke standarde kakovosti storitve dobro vodena storitvena podjetja dosegajo z dejavnostmi kot so (Potočnik, 2002, str. 439):

- Oblikovanje strategije za zadovoljitev potreb posameznih porabnikov, in s tem razvijanje njihove dolgotrajne zvestobe;
- Popolna predanost kakovosti storitev (poleg finančne uspešnosti je pomembna tudi izvedba storitve);
- Izobraževanje zaposlenih na področju kakovosti in zbiranje povratnih informacij (z metodo primerjalnih nakupov, vprašalnikov za porabnike in programi za pritožbe porabnikov);
- Zadovoljevanje potreb zaposlenih (dobri odnosi med zaposlenimi omogočijo razvijanje pozitivnih odnosov med zaposlenimi in porabniki – notranje trženje);
- Porabnikom ne obljublajo več, kot so s svojimi storitvami zares sposobna uresničiti.

Potrošniki ocenjujejo kakovost storitve na podlagi vtisov, ki jih pridobijo med soočenjem s storitvijo oziroma med »trenutkom resnice«. Trenutek resnice je trenutek priložnosti, ko lahko podjetje prepriča potrošnika o koristnosti storitve. Zato je oblikovanje in nadziranje tega trenutka zelo pomembna naloga vsakega storitvenega podjetja. Slabost trenutka resnice je, da pri nastanku problema oz. med izvajanjem storitve, napake ni več mogoče popraviti (Potočnik, 2002, str. 439). Na Sliki 4 vidimo piramido, ki nam prikazuje kakšno usmerjenost/koncept mora imeti podjetje, da bo doseglo določen cilj.



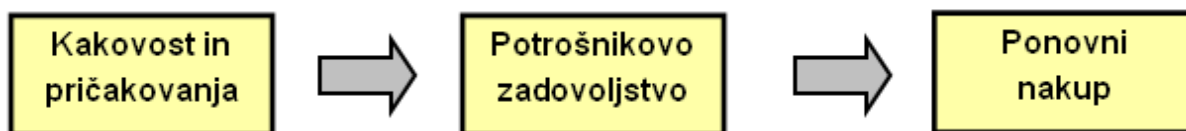
Vir: Kunc, QA, QM ali TQM – česa se lotiti (najprej)?, 1998, str. 61-62.

1. QA (angl. *Quality Assurance*) ali zagotavljanje kakovosti: Najnižji nivo predstavlja osnovo oziroma temelje za nadgradnjo. Cilj dobavitelja je učinkovitost (skladnost z zahtevami). Podjetje se trudi preprečevati nezadovoljstvo odjemalcev oziroma želi doseči varne izdelke, preprečiti napake, odpoklice itd.
2. QM (angl. *Quality Management*) ali upravljanje kakovosti: Na srednjem nivoju ima podjetje za cilj poleg učinkovitosti tudi uspešnost (izpolniti zahteve ob nizkih stroških). Tukaj je usmerjenost k zadovoljstvu kupca oz. odjemalca, zato se lotevajo procesov izboljševanja kot so krajši odzivni čas in zmanjševanje odpadkov.
3. TQM (angl. *Total Quality Management*) ali management celovitega upravljanja kakovosti: Najvišji nivo predstavlja podjetju poslovno odličnost in usmerjenost v

celovito obvladovanje kakovosti, kjer so v ospredju celovito zadovoljstvo kupcev oz. odjemalcev, zadovoljstvo zaposlenih, dolgoročna vizija, razvoj na osnovi potreb odjemalcev itd.

Slika 5 nam na enostaven in nazoren način prikazuje ključne elemente zadovoljstva porabnika, na podlagi katerih se pri posamezniku oblikujejo pričakovanja.

Slika 5: Model zadovoljstva porabnika (Andersonov model)



Vir: Anderson in Fornell, Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, 1994, str. 247.

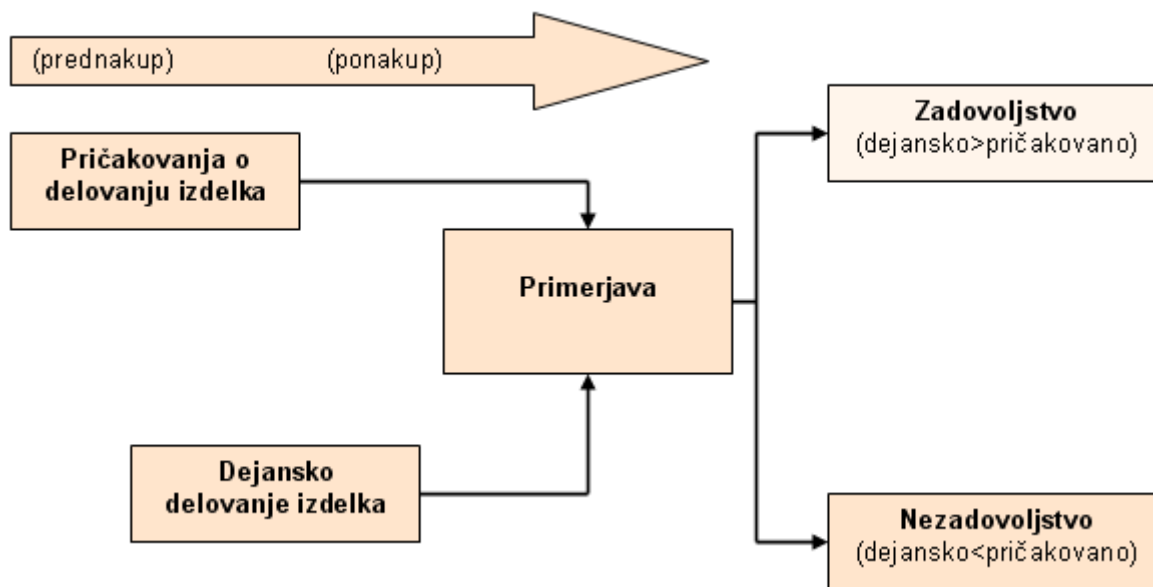
Ta model predpostavlja, da je zadovoljstvo rezultat preteklih in sedanjih izkušenj. Pričakovanja, ki se oblikujejo na osnovi preteklih izkušenj, služijo kot standardi, s katerimi porabnik zavestno ali podzavestno primerja svoje sedanje izkušnje v zvezi s kakovostjo in delovanjem določenega izdelka ali storitve. Kupec oz. odjemalec pričakovanja razvije že pred nakupom storitve in jih ohranja vse do ponakupne faze, ko ta pričakovanja ponovno aktivira med potrošnjo. Šele v ponakupni fazi odjemalec dejansko izkusi storitev in zazna kakovost na razsežnostih, ki so zanj pomembne. Odjemalec tako glede na skladnost pričakovanj in dejanske kakovosti doživi zadovoljstvo, nezadovoljstvo ali navdušenje (Možina et al., 2002, str. 200). Ponovni nakup je zelo odvisen od zadovoljstva odjemalca s storitvijo. Možina et al. (2002, str. 208) menijo, da je večja možnost za ponovni nakup pri odjemalcu, ki je bil s storitvijo zadovoljen. Vendar pa kljub temu, da je odjemalec s storitvijo zadovoljen, ni nujno, da se bo odločil za ponovni nakup. Če nekdo neke storitve ne potrebuje več, se za ponovni nakup ne bo odločil, četudi je bil v preteklosti z njo zadovoljen.

Prednost zgornjega modela je, da nakaže tudi posledice, ki jih ima zadovoljstvo/nezadovoljstvo porabnika. Veliko ostalih teorij in modelov se ustavi pri definiciji, da je porabnik zadovoljen ali zelo zadovoljen, če od izdelka/storitve dobi enako ali več kot je pričakoval in, da je nezadovoljen, če so pričakovanja glede izdelka/storitve višja od tega kar je dobil (Štefančič & Pavlovič, 2001, str. 13). Porabnikovi občutki pomembno vplivajo na morebitni ponovni nakup. Nezadovoljni odjemalec bo najverjetneje prestopil k drugim ponudnikom, lahko pa se zgodi, da bo širil tudi negativne informacije o podjetju. Zadovoljni ali zelo zadovoljen odjemalec se bo verjetno odločil za ponoven nakup, mogoče celo širil pozitivna priporočila. Ob pravih ukrepih podjetja lahko zadovoljna stranka postane zelo zadovoljna in s tem nastane večja možnost za zvestega odjemalca.

Eden najbolj zaželenih in končnih ponakupnih učinkov za tržnike in za potrošnike je prav zadovoljstvo odjemalca. Tržniki se trudijo, da bi zadovoljili potrošnike, saj je njihovo vsakodnevno delo tako bolj prijazno, zagotavljajo si pa tudi neko osnovo za prihodnost, saj zadovoljni uporabniki širijo naklonjene informacije do morebitnih potrošnikov. Potrošnikom samim pa zadovoljstvo ob danih koristih zbuja tudi prijetne čustva. Nezadovoljstvo

potrošnikov pa pogosto postavlja interese tržnikov v nasprotje z interesi potrošnikov. Nezadovoljstvo pri potrošnikih vzbuja neprijetna čustva oziroma občutja, pri podjetju pa nakazuje na težave z izdelkom/storitvijo. Prav zaradi tega pa so začela nekatera podjetja uvajati programe menedžmenta celovite kakovosti (angl. *Total Quality Management – TQM*). Ena izmed opredelitev zadovoljstva/nezadovoljstva potrošnikov je tudi ta, da je čustveni odgovor na proces ovrednotenja izkušnje potrošnje izdelka ali storitve, kateremu je podlaga časovna razsežnost, ki ima pet elementov in je razvidna na Sliki 6 (Ule & Kline, 1996, str. 248). Ta slika nam prikazuje, da s primerjavo dejanskega delovanja in pričakovanega delovanja nekega izdelka pridemo do zadovoljstva/nezadovoljstva.

Slika 6: Zadovoljstvo/nezadovoljstvo kot proces primerjave



Vir: Ule & Kline, *Psihologija tržnega komuniciranja*, 1996, str. 249.

Glavni elementi zadovoljstva/nezadovoljstva kot procesa primerjave so (Ule & Kline, 1996, str. 249):

- Pričakovanja: Potrošnik že v prednakupni fazi razvije pričakovanja nekega izdelka oziroma storitve. V ponakupni fazi med potrošnjo pa ta pričakovanja ponovno aktivira.
- Delovanje/učinki: Šele med potrošnjo potrošnik izkusi izdelek ter zazna delovanje na razsežnostih, ki so zanj pomembne.
- Primerjava: Po uporabi lahko potrošnik primerja prednakupna pričakovanja in dejansko delovanje izdelka.
- Potrditev/nepotrditev: Rezultat primerjave je potrditev potrošnikovih pričakovanj (pričakovana in dejanska raven delovanja sta enaki) ali nepotrditev pričakovanj (dejansko delovanje izdelka se bolj ali manj sklada s pričakovanim).
- Neskladje: V primeru, da se pričakovana in dejanska raven delovanja razlikujeta, nam pove o razdalji med njima. Če je dejansko delovanje izdelka pod pričakovano ravniyo,

imamo negativno neskladje. V tem primeru pa večje neskladje povzroči večjo stopnjo nezadovoljstva.

Obstaja več delitev kakovosti storitev. To delitev, ki jo opredeljuje Potočnik (2002, str. 440) je odvisna od tega, ali je ocena kakovosti storitve še pred nakupom lahka ali težka in kdaj je možno podati sklep o kakovosti. Pri tej delitvi Potočnik razlikuje:

- *Iskano kakovost*: lastnosti, ki jih lahko zaznamo in ovrednotimo že pred samim nakupom (npr. barva, oblika, teža itd.);
- *Izkustveno kakovost*: porabnik jo lahko občuti šele med uporabo ali po nakupu (npr. okus, toplota);
- *Kakovost zaupanja*: tudi po uporabi se težko oceni kakovost storitve. Temu botruje pomanjkanje znanja iz določenega področja. Ko potrebujemo neko zdravstveno storitev ima večina ljudi največkrat premalo znanja o medicini, da bi lahko opredelili učinkovitost in uspešnost nudenja pomoči.

Zlasti za storitvene dejavnosti velja, da je kakovost poslovanja organizacije najbolj odvisna od ljudi. Pri izbiri zaposlenih se morajo natančno določiti kriteriji, ki jih morajo kandidati izpolnjevati. Tak kriterij je določen nivo strokovnosti, ne smemo pa pozabiti tudi na vljudnost, poštenost ipd. Vzpostavitev in vzdrževanje učinkovitosti v sistemu kakovosti je naloga managementa, ki ne sme biti zanemarjena (Marolt & Gomišček, 2005, str. 143). Snoj (1998, str. 160) daje poudarek izvedenosti storitev, da bodo le-te imele vpliv na ohranitev, mogoče celo na povečanje ugodja porabnikov, in sicer z vidika njihove sposobnosti zaznavanja, saj ni dovolj, če storitve le zadostujejo specifikacijam.

Storitveno podjetje brez sodelovanja porabnikov ne more ocenjevati kakovosti storitev. Porabniki morajo povedati kaj si mislijo o obstoječi ponudbi in njihovi kakovosti, ali so njihova pričakovanja dosežena/presežena ipd.. Podjetje pa mora njihove komentarje in predloge za izboljšavo upoštevati, ugotoviti vzroke nezadovoljstva in čim bolj uspešno reševati njihove pritožbe. Podjetje nato oceni izboljšanje kakovosti v merilu povečanja zadovoljstva odjemalca, zmanjšanju stroškov zaradi neakovosti in zmanjšanju števila pritožb. Na nivoju celotne organizacije so pri ocenjevanju kakovosti storitev najpogostejše uporabljeni spodnji načini (Marolt & Gomišček, 2005, str. 148):

- *Model kakovosti storitev 4Q*: najpomembnejši štirje kriteriji za presojo kakovosti storitev so kakovost načrtovanja (kakovost načrtovanja potrošnik posredno presoja glede na izkušnje, ki jih ima z uporabo in zanesljivostjo), kakovost izvedbe storitve (čim bolj se mora približati specifikacijam, določenim pri načrtovanju), kakovost izvedbe storitve ob določenem času (ob določenem času in dogovorjenem roku) ter kakovost medsebojnih odnosov med izvajalci in porabniki storitev. Potočnik (2002, str. 442) meni, da mora biti storitev načrtovana tako, da zadovolji povpraševanje porabnika. V dogovorjenem roku in ob določenem času mora biti storitev opravljena.
- *Model pričakovane in zaznane kakovosti storitev*: kakovost storitve porabnik oceni s primerjavo pričakovane storitve s storitvijo, katere je bil dejansko deležen. Podjetje mora uskladiti dejansko izvedbo storitve s storitvijo, kakršno pričakuje porabnik. Ta

model tako temelji na ocenjevanju dejanskega rezultata storitve (kako je storitev ponujena in izvedena) ter na osnovi podobe podjetja kot celote (Marolt & Gomišček, 2005, str. 149). Potočnik (2002, str. 443) navaja, da se podoba storitvenega podjetja nanaša na porabnikovo zaznavanje le-tega kot celote. Za porabnika sta zelo pomembni tehnična (je dejanski rezultat storitev, je posledica vzajemnega odnosa med porabnikom in izvajalcem pri soočenju s storitvijo – npr. uspešnost operacije) in funkcionalna kakovost storitve (način kako je storitev ponujena in izvedena; obsega psihološko interakcijo med porabnikom in izvajalcem), ki vplivata na podobo.

- *Model vrzeli ali razkorakov*: v tem modelu je kakovost storitve opredeljena kot vrzel med pričakovanji porabnika in njegovim zaznavanjem dejansko prejete storitve. Podjetja, ki razumejo, kako porabniki zaznajo kakovost storitve, ki so je bili deležni, imajo manjše vrzeli od ostalih. Da podjetje zmanjša vrzel, mora zmanjšati štiri druge vrzeli, ki nastajajo v podjetju (Potočnik, 2002, str. 444):
 - Vrzel 1 → je vrzel med izvajalcem storitve in porabnikom. Veliko storitvenih podjetij ne razume kaj potrošnik pričakuje od storitve.
 - Vrzel 2 → je vrzel med zaznavanjem pričakovanj in poznejšim načinom opredelitve izvedbe storitve. Vodstvo utegne pravilno zaznati potrošnikove želje, vendar ne določi natančno postopka.
 - Vrzel 3 → je vrzel med specifikacijo izvajanja in samim izvajanjem storitve. Če npr. kontaktno osebje ni dovolj izobraženo, je preobremenjeno, nesposobno ali ni pripravljeno izpolniti specifikacije.
 - Vrzel 4 → je vrzel med izvedbo storitve in zunanjo komunikacijo, zlasti, da se obljube, ki so dane potrošnikom ne uresničijo.
 - Vrzel 5 → se kaže v dojemanju kakovosti storitve kot rezultatu primerjave med pričakovano in dejansko kakovostjo izvedene storitve. Vrzel se pojavi, ko potrošnik oceni delovanje storitvenega podjetja drugače in napačno zazna kakovost storitve.
- *Model SERVQUAL* (angl. *Service Quality*): Marolt in Gomišček (2005, str. 150) menita, da je ta model najprimernejši za merjenje kakovosti storitev. Potočnik (2002, str. 446) navaja, da odjemalec odgovarja na trditve, ki so razdeljene na dva dela in pri katerih se uporablja Likertova lestvica s sedmimi stopnjami (od »zelo se strinjam« do »sploh se ne strinjam«). Poenostavljen model SERVQUAL obsega le pet kriterijev, saj se nekateri kriteriji med seboj prekrivajo. V prvem delu ocenjujejo kakšno storitev si želijo, v drugem pa kakšno storitev je podjetje dejansko nudilo. Najpogosteje se potrošniki pri ocenjevanju kakovosti opirajo na: zanesljivost, odzivnost, vljudnost, zaupanje, varnost, razumevanje, dostopnost, komunikativnost, urejenost, fizične dokaze storitve.
- *Model CAF* (angl. *Common Assessment Framework*): izdelan za hitro ocenjevanje kakovosti delovanja organizacije. Največ ga uporabljajo za ocenjevanje organizacij v javni upravi. Sestavljen je iz petih dejavnikov (voditeljstvo, strategija in načrtovanje, ravnanje z ljudmi, procesi, partnerstva in viri) in štirih rezultatov (za odjemalce, zaposlene, družbo ter ključni poslovni dosežki), v okviru katerih je umeščenih 27 podmeril.

Ker je v Sloveniji vedno večja konkurenca v panogi transportnih storitev, si podjetja konkurirajo s ceno in kakovostjo storitve (točni časi nakladanja in razkladanja blaga, strokovno in ne preveč neosebno vedenje), ki vedno bolj pridobiva na pomenu.

Ker je veliko strategij za izboljšanje odjemalčevega zadovoljstva dragih, mora podjetje ugotoviti kateri napor v izboljšanje kakovosti bodo prinesli najboljšo donosnost. Ta investicijsko naravnan ukrep imenujemo tudi ROQ (angl. *Return on Quality*). Nekatera pomanjkanja kakovosti so za porabnika bolj pomembna kot ostala. Zavedati se moramo tudi, da se vsi napor v izboljšanje kakovosti ne bodo poplačali sami. ROQ lahko pomaga podjetjem določiti prioritete, ki temeljijo na investicijskih virih (Lovelock & Wright, 1999, str. 100).

Cena je za odjemalce storitev eden glavnih dejavnikov za presojo pričakovane kakovosti. Močno vpliva na zaznavo kakovosti, na zadovoljstvo in oceno vrednosti. Visoka cena naj bi pomenila boljšo kakovost kot nižja cena. Od te cene pa je odvisno tudi dejansko zaznavanje kakovosti storitve (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 116). Adam Smith (Kotler, 1996, str. 37-38) je mnenja, da celotna cena storitve vključuje tudi napor in težave, ki jih imamo preden do neke storitve pride oziroma, ki se lahko pojavijo tudi med ali po opravljanju storitve. Vrednost storitve za odjemalca je razmerje med kakovostjo storitve in ceno storitve. Vrednost storitve in njena cena se pogosto razlikujeta. Cena storitve, izpolnitev pričakovanj in lastno ugodje omogočajo, da porabnik zazna vrednost storitve (Potočnik, 2002, str. 451). Cena storitve lahko močno vpliva na zaznavanje kakovosti, zadovoljstvo in vrednost. Ker so storitve neotipljive in pogosto težko ocenljive pred nakupom, je cena pogosto kot nadomesten indikator, ki vpliva na kakovost pričakovanj in zaznavanj. Če je cena zelo visoka, odjemalec pričakuje visoko kakovost, ki vpliva na njihovo aktualno zaznavanje. Če je cena previsoka, utegne organizacija kazati brezbržnost za odjemalce. Na drugi strani pa lahko porabniki ob prenizki ceni podvomijo o kakovosti, ki jo neko podjetje nudi. Zaračunana cena ima močno vlogo v odjemalčevem zaznavanju vrednosti, posebno sledi potrošnja storitev, ko odjemalci ugotovijo ali so koristni, ki so jih dobili vredni stroškov storitve (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 116).

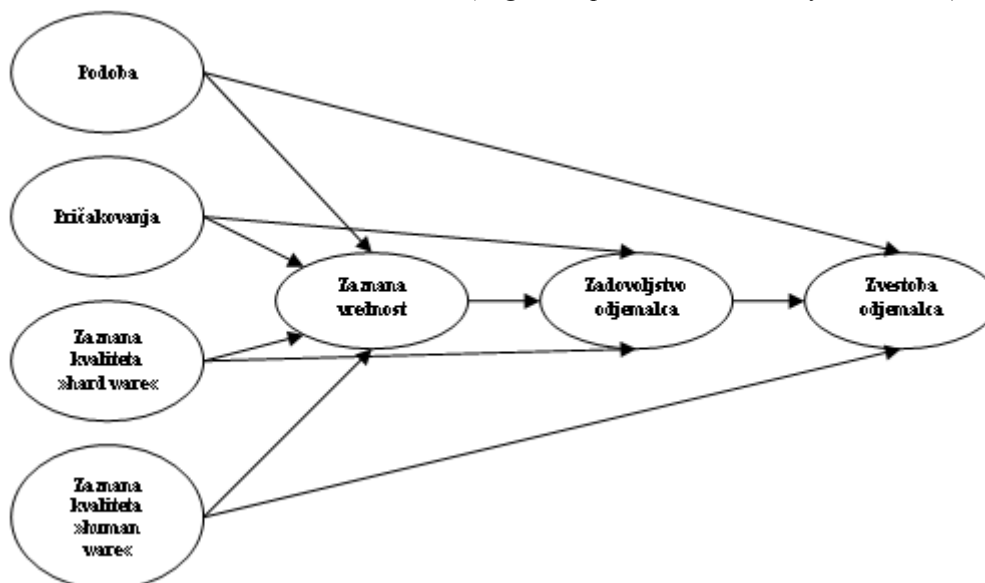
Pri določanju cen na podlagi stroškov podjetje določi izdatke materiala in dela, doda znesek ali odstotke za skupne stroške in dobiček, in na ta način dobimo ceno. To metodo veliko uporabljajo v industriji kot je prodaja na debelo in oglaševanje. Odjemalci pogosto uporabljajo ceno kot indikator stroškov storitve in kakovosti storitve (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 491). Osnovna formula za določitev cene na ta način vidimo iz enačbe (2):

$$Cena = \text{Neposredni stroški} + \text{skupni stroški} + \text{profitna marža} \quad (2)$$

Odjemalčevo zadovoljstvo je odvisno od podobe podjetja, pričakovanj odjemalcev in zaznane kakovosti, ki je shematično razdeljena v dva elementa: strojna oprema (angl. *Hard Ware*), ki predstavlja kvaliteto izdelka/storitve in človeški dejavnik (angl. *Human Ware*), ki predstavlja

interaktivne elemente odjemalca znotraj storitve t.j. obnašanje in vzdušje v storitvenem okolju (Kristensen et al., 2000, str. 1008). Lažjemu razumevanju služi Slika 7.

Slika 7: Osnoven ECSI model (angl. European Customer Satisfaction Index)



Vir: Kristensen et al., Customer satisfaction measurement at Post Denmark: Results of application of the European Customer Satisfaction Index Methodology, 2000, str. 1008.

Zadovoljstvo odjemalca lahko vidimo v prihodnost osredotočeno dopolnilo tradicionalnemu merjenju učinkov kot so tržni delež, razmerje med vloženimi sredstvi in zaslužkom, t.j. ROI (angl. *Return On Investments*) in dobiček (Fornell, 1992, str. 12).

Čeprav je večina sprememb v poslovnih procesih narejena z mislimi na odjemalca, organizacije realizirajo koristi s pomočjo sprememb procesov iz finančnih koristi do zadovoljstva porabnikov in preživetja (Devaraj & Kohli, 2000, str. 48). Obstaja kar nekaj primerov, kjer so uspešno izvedene procesne spremembe povečale zadovoljstvo odjemalca. Korporacija CIGNA je dosegla izboljšanja v zadovoljstvu odjemalca in kvaliteti storitev z vplivom sprememb na organizacijsko strukturo in njeno poslovno prakso (Caron, Jarvenpaa & Stoddard, 1994, str. 234).

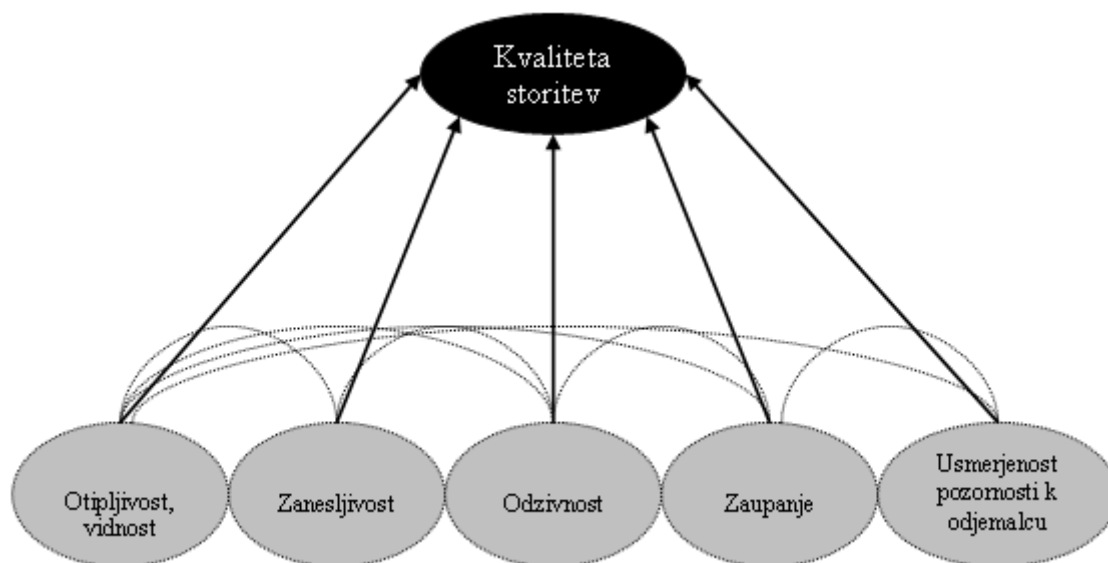
Kakovost informacij, ki jo dobijo odjemalci, ima pomemben vpliv na vrednotenje zadovoljstva odjemalcev. Sodobne študije, posebno glede uporabe e-poslovanja (npr. uporaba internetne tehnologije) so dognale, da ima njegova uporaba v komunikaciji pomembne vpliv na zadovoljstvo odjemalca (Wu, Mahajan, & Balasubramanian, 2003, str. 442). S pomočjo razvijanja IT (angl. *Information Technology*) omogočimo dostop do pravočasnih in kakovostnih informacij, kar je lahko velika prednost za transportna podjetja. Hiter in enostaven dostop do informacij glede časa prihoda in transportne lokacije je nujno potreben za odjemalce, ki delajo na način »just in time« in omogoča tesnejše upravljanje podjetja. Dotan (2002, str. 23) meni, da hitrejši in bolj tekoči pretok informacij od dobaviteljev do proizvajalcev in nato do odjemalcev, omogoči boljši tok dobrin in storitev in zaradi tega je odjemalec srečnejši. Še več, kakovost informacij tako kot hitrejša komunikacija in prihranki

časa vplivajo na povečanje zadovoljstva odjemalcev. Vpeljava informacijske tehnologije obogati kakovost informacij in zato vpliva na celotno zadovoljstvo odjemalca.

Uporaba prednosti informacijske tehnologije omogoča dobavitelju, da zagotovi odjemalcu visoko kakovostne izdelke in storitve ter pravočasno dostavo (Patterson, Grimm & Corsi, 2004, str. 9), ki pa vpliva na višje zadovoljstvo odjemalca. Prav tako je bilo dokazano, da se z uporabo informacijske tehnologije in elektronskega poslovanja znižujejo stroški zaradi zmanjševanja napak pri naročilih in transportnih napakah; časovnega zamika pri prejemanju plačil oz. neprejetanju plačil; kontrole statusa blaga; in potrditve časa dostave, ki dokazuje kakovosten razvoj izdelka ali storitve (Patterson, Grimm & Corsi, 2004, str. 9). Investiranje v informacijsko tehnologijo tako izboljšuje kakovost izdelkov in storitev, vključujoč tako pred- in po- nakupne aktivnosti, ki vplivajo na odjemalčevo zadovoljstvo.

Na Sliki 8 lahko vidimo SERVQUAL, ki je standardizirano merilo z 22 postavkami. S pomočjo tega modela s petimi kritičnimi dimenzijami izmerimo pričakovanja in zaznavanje. Lestvica je sedem-stopenjska (zelo se strinjam do zelo se ne strinjam) za vseh 22 postavk (Lovelock & Wright, 1999, str. 102).

Slika 8: SERVQUAL – Kakovost storitev



Vir: Lovelock & Wright, Principles of Service Marketing and Management, 1999, str. 102.

Na zgornji sliki so predstavljene dimenzije, ki vplivajo na kakovost storitev in predstavljajo način kako odjemalci organizirajo informacije o kakovosti storitve v svojih mislih. Včasih odjemalci uporabijo vse dimenzije za določitev zaznavanja kakovosti storitve, včasih tudi ne. Na vse te dimenzije lahko direktno vplivajo zaposleni v storitvenem podjetju (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 119).

Slika 9 predstavlja osnovne dejavnike, ki vplivajo na odjemalčevo zaznavanje storitve in ti so: soočenje s storitvijo, dokazi storitve, podoba (angl. *Image*) podjetja in cena. Vsak stik med ponudnikom in odjemalcem vpliva na porabnikovo zaznavanje storitve. Ponudniki s svojim vedenjem in čustvovanjem vplivajo na odjemalčevo zaznavanje. Pomembno je omeniti, da je

odjemalčevo zaznavanje zelo subjektivno. Vsak človek si namreč ustvari svoj vzorec zaznavanja, ki izraža psihološke in fiziološke lastnosti (Damjan & Možina, 1999, str. 51).

Slika 9: Dejavniki, ki vplivajo na odjemalčevo zaznavanje storitve



Vir: Zeithaml & Bitner, *Services marketing*, 1996, str. 104.

Podoba podjetja, ki je dobro poznana, je premoženje organizacije, ker lahko vpliva na zaznavanje kakovosti, vrednosti in zadovoljstva. Zelo pozitivna podoba bo služila kot blažilec slabih storitev. Torej, če ima nek odjemalec zelo pozitivno podobo nekega podjetja, ena napaka ne bo usodna. Naslednje slabe izkušnje pa spodkopljajo pozitivno podobo. Če imajo odjemalci negativno podobo podjetja, pa so ob napakah zelo jezni in nezadovoljni (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 115).

Neotipljivost storitev je razlog, da odjemalci pri stiku s podjetjem iščejo dokaze storitve. Ločimo tri elemente dokazov storitve, ki so: ljudje, proces in fizični dokazi. Zeithaml in Bitner (1996, str. 115) navajata fizične dokaze storitve (potrošnikov vidik):

- *Ljudje*: → Kontakt z zaposlenimi;
→ Odjemalec sam;
→ Ostali odjemalci.
- *Proces*: → Tok aktivnosti;
→ Koraki v procesu;
→ Fleksibilnost proti standard;
→ Tehnologija proti človek.
- *Fizični dokaz*: → Jasna komunikacija;
→ Jamstvo;
→ Tehnologija.

2.3 Kupci in odjemalci ter B2C in B2B

Poznamo trg končnih porabnikov – B2C (angl. *Business to Consumer*) in medorganizacijski trg – B2B (angl. *Business to Business*). Na B2C trgu je odjemalec posamezna oseba oz.

kupec, na B2B trgih pa je odjemalec podjetje, ki ga predstavljajo zaposleni. Torej imamo na trgu končnih porabnikov kupce, na medorganizacijskem trgu pa odjemalce. Angleški izraz je »customer« in je v obeh primerih enak. Na medorganizacijskem trgu je število kupcev oz. v tem primeru odjemalcev manjše kot na porabniškem in zato je vsak odjemalec še toliko bolj dragocen za podjetje samo. Medorganizacijski trg sestavljajo vse organizacije, ki kupujejo blago in storitve z namenom to uporabiti pri izdelavi drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajo, dajo v najem ali dobavijo naprej (Kotler, 2004, str. 216).

B2B poslovanje predstavlja največji in najpomembnejši delež e-poslovanja. Nanaša se na sodelovanje med podjetji in zajema vzpostavljanje povezav med podjetjem in dobavitelji oz. strankami kot tudi elektronsko bančništvo ter sodelovanje na projektih. B2C poslovanje je podobno tradicionalni trgovini. Kupec dostopa do spletnih strani in ne pozna nobenih časovnih in krajevnih omejitev. Elektronsko poslovanje na B2C trgih je tako elektronsko trgovanje elektronsko bančništvo za fizične osebe itd. (Kovačič, Groznik & Ribič, 2004, str. 55-56).

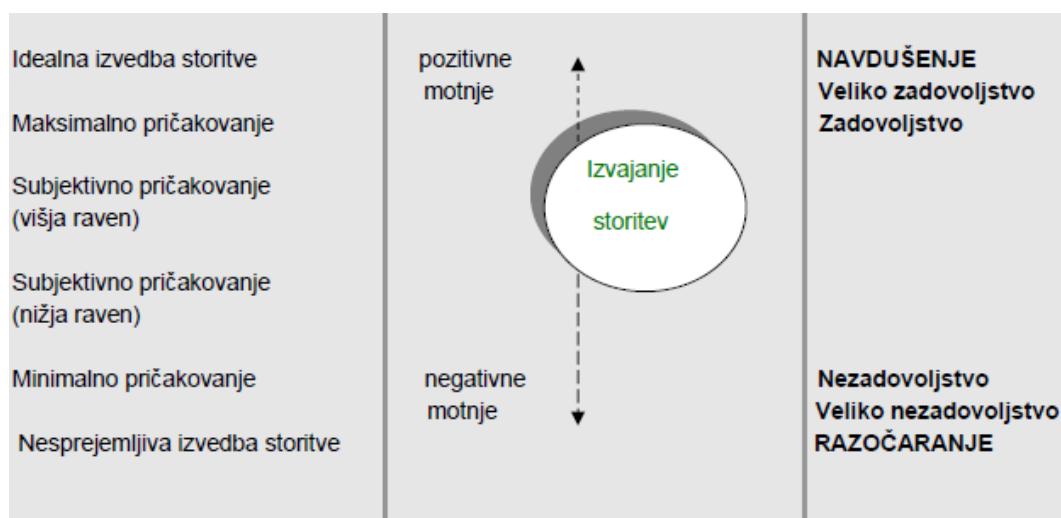
2.4 Zadovoljstvo, pričakovanje in zvestoba kupcev oz. odjemalcev

Lewis (1995, str. 58) trdi, da je pričakovanje posameznikovo občutje o verjetnosti, da se bo nekaj zgodilo. Konkurenca, komunikacija od ust do ust, uspešnost znamke, oglaševanje, so le nekateri dejavniki, ki vplivajo na občutja, vendar pa so pglavitne pretekle izkušnje potrošnika. Kakovost storitev je razsežnost, ki doseže ali preseže odjemalčeva pričakovanja. Pričakovanja so različna glede na vrsto storitve. Odjemalci imajo tudi različna pričakovanja do različnih ponudnikov, ki v osnovi zagotavljajo iste koristi (Lovelock & Wright, 1999, str. 88).

Potrošnik je zadovoljen takrat, ko je dejanska raven delovanja izdelka enaka ali celo presega pričakovanja. Vendar pa vedno ni tako preprosto. Če ima potrošnik o nekem izdelku zelo malo informacij, potem bodo njegova pričakovanja o izdelku zelo verjetno dokaj negotova. V takem primeru pride v procesu iskanja informacij do prilagajanja pričakovanj (navzgor ali navzdol). Verjetnost, da se bo pojavilo nezadovoljstvo je manjše kot pri izkušenem potrošniku (Ule & Kline, 1996, str. 249-250). Pričakovanja, ki jih ima odjemalec pred nakupom vplivajo na stopnjo zadovoljstva. V primeru izpolnitve pričakovanj je odjemalec zadovoljen. Če pričakovanja niso dosežena, je odjemalec nezadovoljen. Navdušen ali izredno zadovoljen je pa, ko storitev preseže pričakovanja (Kotler, 1996, str. 40). Na izpolnitev pričakovanj močno vplivata tako kakovost izdelka oziroma storitve kot tudi cena. Potočnik (2002, str. 450) meni, da na zadovoljstvo odjemalcev vplivajo predvsem pričakovanja odjemalcev, ki so *objektivna*, *subjektivna* in *idealna*. Objektivna pričakovanja avtor opredeli s povprečno ravno kakovosti, ki temelji na znanih informacijah. To je raven pričakovanja večine porabnikov. Subjektivna pričakovanja nakazujejo počutje porabnikov v zvezi s storitvijo in kakšna bi kakovost storitev po mnenju porabnikov morala biti. Vse kar se lahko zgodi pri najboljših objektivnih pogojih pa izražajo idealna pričakovanja. Poznamo tudi hierarhijo pričakovanj, ki razporedi pričakovanja od najslabšega (posledica slabih izkušenj s storitvenim podjetjem) do idealnega

pričakovanja. Boljše imamo izkušnje, bolj se povečujejo naša pričakovanja. Poleg izkušenj pa imajo velik vpliv na pričakovanja tudi javno mnenje, oglaševanje, osebne povezave in stiki. Na pričakovanja in s tem na raven zadovoljstva močno vplivajo različne motnje, ki so lahko pozitivne ali negativne. Slika 10 to jasno prikazuje. Te motnje so vrzel med zaznano in pričakovano kakovostjo storitve. V primeru pozitivnih motenj, bo zaznana kakovost storitve višja od pričakovane, in zato bo potrošnik s storitvijo zadovoljen ali celo navdušen. Negativne motnje pa povzročijo nezadovoljstvo odjemalca, saj je zaznana kakovost storitve slabša od pričakovane (Potočnik, 2002, str. 451).

Slika 10: Hierarhija pričakovanj in vpliv motenj pri izvajanju storitev

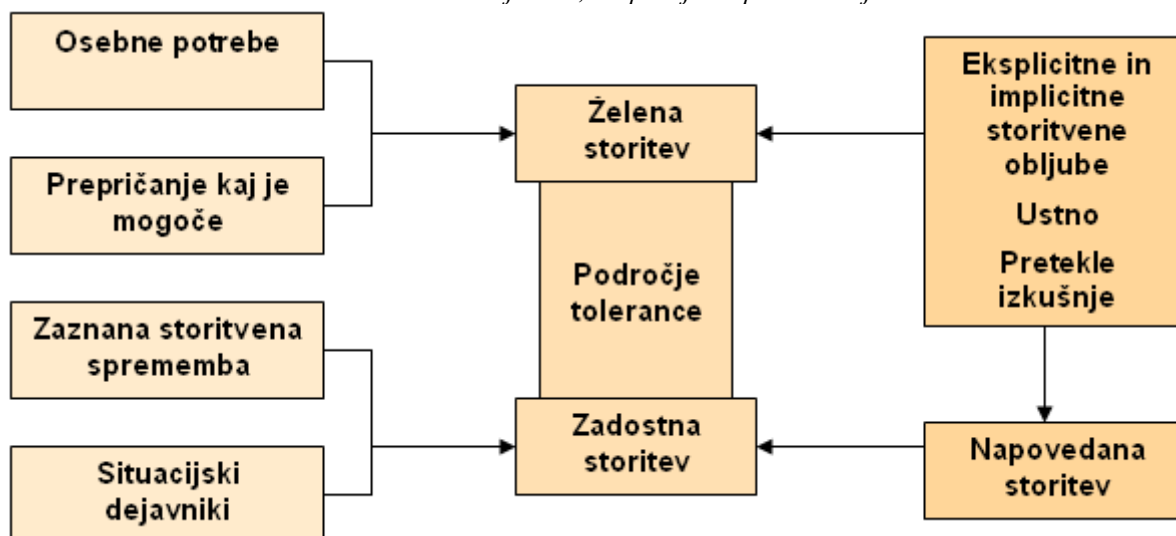


Vir: Potočnik, Temelji trženja, 2002, str. 451.

Model odjemalčevih pričakovanj, ki ga vidimo na Sliki 11, sestavljajo (Lovelock & Wright, 1999, str. 89-91):

- Želena storitev: storitev s stopnjo kakovosti za katero kupec oz. odjemalec meni, da bi jo lahko in bi jo tudi moral dobiti;
- Zadostna storitev: storitev z minimalnim nivojem, ki jo kupec oz. odjemalec še sprejme in ni nezadovoljen;
- Napovedana storitev: storitev s stopnjo kakovosti za katero kupec oz. odjemalec verjame, da jo bo podjetje dejansko ponudilo;
- Področje tolerance: predel znotraj katerega kupci oz. odjemalci prostovoljno sprejmejo odstopanje v dostavi storitve. Različni odjemalci imajo različno področje tolerance (npr. zelo zaposlen človek bo imel manjše področje tolerance, ko bo čakal v trgovini na blagajni, kot pa nekdo, ki ima veliko časa).

Slika 11: Dejavniki, ki vplivajo na pričakovanja



Vir: Lovelock & Wright, *Principles of Service Marketing and Management*, 1999, str. 90.

Zelo pomembno je vedeti kaj potrošniki pričakujejo v zvezi z nekim izdelkom ali storitvijo. Če ne vemo kaj potrošniki želijo, lahko izgubimo posel, ko neko drugo podjetje točno zadane njihove želje. Poleg tega pa trošimo denar, čas in ostale vire na stvareh, ki potrošniku niso pomembne. Vse to lahko pripelje do nepreživetja v krutem konkurenčnem trgu (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 76).

Čeprav vsak uspešen prodajalec želi ponuditi storitev, ki bi zadovoljila odjemalca, pa to ni edini cilj. Podjetja imajo še vedno v mislih doseganje konkurenčne prednosti ali doseganje profita. Kot vidimo na Sliki 12, odjemalčevo zadovoljstvo podjetju prinaša mnogo koristi in višja stopnja zadovoljstva vodi k višji zvestobi. Na dolgi rok je bolj profitabilno obdržati dobre odjemalce kot pa nenehno privabljati nove odjemalce, ki bi nadomestili tiste, ki so odšli. Ugled in ustno izročilo sta glavna vira informacij za nove odjemalce. Dolgoročni odjemalci slučajno slabo izkušnjo hitreje pozabijo na podlagi dobrih preteklih izkušenj (Lovelock & Wright, 1999, str. 99-100).

Slika 12: Koristi odjemalčevega zadovoljstva in kakovost storitve



Vir: Lovelock & Wright, *Principles of Service Marketing and Management*, 1999, str. 100.

Med pričakovanjem in zaznano kakovostjo prav tako obstaja povezava. Večja kot so pričakovanja, večji je prag zaznavanja kakovosti. Zaznana kakovost storitve, ki je rezultat objektivne kakovosti in pričakovanj, lahko povzroči nova pričakovanja, ki naraščajo ali se zmanjšujejo. Naraščajo, ko je kakovost boljša od pričakovane, zmanjšujejo pa, ko je kakovost slabša od pričakovane. Ob višjih pričakovanjih je zadovoljstvo ali razočaranje odjemalcev s storitvijo večje. Zadovoljstvo uporabnika navadno privede do zvestobe blagovni znamki. Prav zvestoba pa je neoprijemljivo bogastvo in osnova za trdnost podjetja (Damjan & Možina, 1999, str. 144). Damjan in Možina (1999, str. 144) sta opredelila zvestobo kot človekovo čustvo, ki pomeni pripadnost posameznika ideji, osebi ali predmetu. Do zvestobe blagovni znamki privede zadovoljstvo potrošnika, do česar pride, če proizvajalci odkrijejo in zadovoljijo potrošnikove želje in potrebe. Zvestoba blagovni znamki je zapletena kot vsa človekova čustva in občutja. Tabela 2 nam prikazuje kako sta stopnja zadovoljstva in stopnja zvestobe povezani. Povezanost je nelinearna, saj stopnja zvestobe pada hitreje kot stopnja zadovoljstva.

Tabela 2: Povezava med zadovoljstvom in zvestobo

Stopnja zadovoljstva	Stopnja zvestobe
Zelo zadovoljen/odlično	95%
Zadovoljen/dobro	65%
Niti zadovoljen niti nezadovoljen/povprečno	15%
Nezadovoljen/slabo	2%
Zelo nezadovoljen/zelo slabo	0%

Vir: Kavran, Kažipot do zadovoljnega odjemalca, 2001.

Na podlagi Tabele 2 vidimo, da morajo biti cilj podjetja zelo zadovoljni potrošniki, saj jih kar 95 odstotkov ostane zvestih izbranemu podjetju. Velik padec v zvestobi vidimo, ko postane zadovoljen potrošnik niti zadovoljen niti nezadovoljen.

Lovelock & Wright (1999, str. 125) sta opredelila zvestobo kot odjemalčevo prostovoljno odločitev, da bo nadaljeval nakupovanje pri določenem podjetju skozi daljše časovno obdobje. Vendar pa ni rečeno, da zvesti odjemalec ne more iti h konkurenci. Nadaljeval bo toliko časa, kolikor časa bo čutil, da dobi boljšo vrednost (boljša kakovost glede na ceno), kot bi jo dobil pri zamenjavi dobavitelja. Če podjetje naredi nekaj s čimer razočara odjemalca ali če konkurent prične ponujati pomembno boljšo vrednost, obstaja tveganje, da odjemalec zbeži. Vedno pa obstaja nekaj odjemalcev za katere podjetju ni žal, če jih izgubi. Povečevanje stopnje prebega je znak, da je nekaj narobe s kakovostjo (ali, da konkurent ponuja boljšo vrednost) in znak, da se bodo profiti zmanjšali. Veliki odjemalci navadno ne izginejo čez noč, ampak že prej zmanjšujejo svoje nakupe. Nekatera podjetja pozorno spremljajo nakupovalne trende in so hitri v odzivu s strategijami izboljšanja storitev (Lovelock & Wright, 1999, str. 125).

Zadovoljstvo potrošnika samo z določeno transakcijo ne vpliva na zvestobo potrošnika toliko kot pa nanjo vpliva splošno zadovoljstvo z določeno storitvijo. Če je potrošnik večkrat zaporedoma zadovoljen s storitvijo podjetja, upravičeno sklepamo, da bo zelo verjetno ostal zvest temu podjetju (Možina et al., 2002, str. 211). Številne raziskave kažejo, da odjemalci

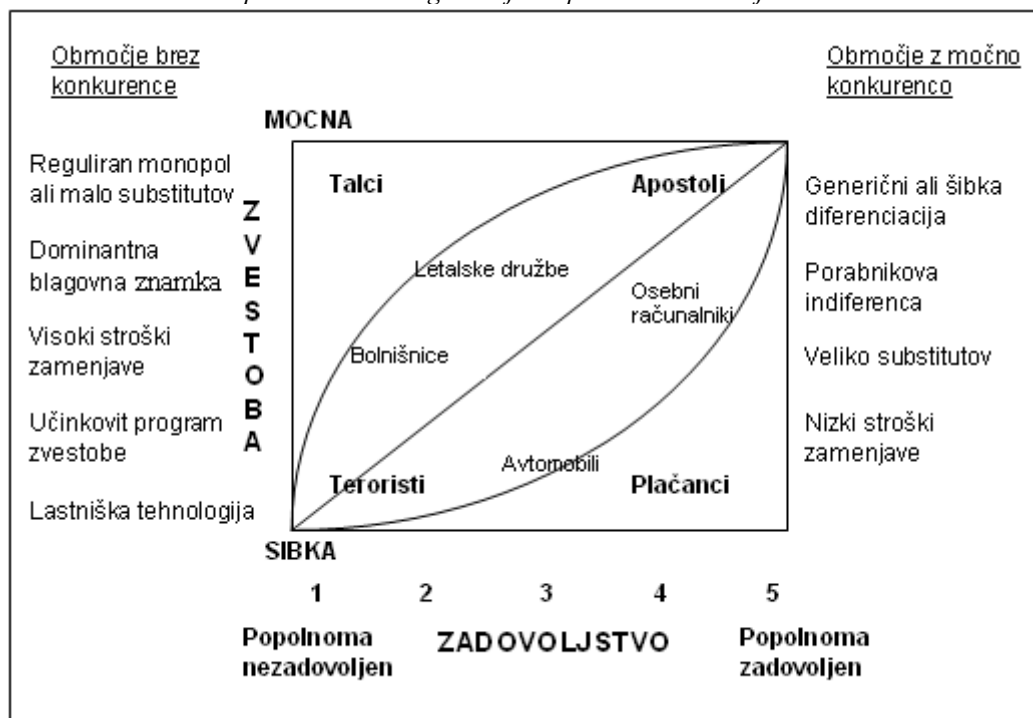
postanejo zvesti, ko so zadovoljni. Zvestoba je opredeljena kot dolgoročna obveza k ponovnemu nakupu vključujoč tako ponovno investicijo kot tudi naklonjen odnos (Disney, 1999, str. 492). Da bodo odjemalci več kot zadovoljni, se je potrebno ves čas truditi, saj zadovoljni odjemalec še ni zvesti odjemalec. Šestkrat bolj verjetno je, da bodo ponovno nakupovali navdušeni odjemalci kot pa zadovoljni odjemalci (Blackwell et al., 2001, str. 175). Kotler pa trdi, da nas pridobitev novega odjemalca stane petkrat več kot ohranjati tiste, ki jih že ima. Defenzivno trženje je od ofenzivnega cenejše, saj je zanj potrebno manj napora in stroškov, da zadovoljni odjemalec zamenja svojega dobavitelja (Kotler, 1996, str. 47).

Podjetje si zvestobo gradi z različnimi dejavniki, na katere lahko bolj ali manj vpliva. Zadovoljstvo potrošnika pa je potreben pogoj za pridobivanje zvestih odjemalcev. Oliver je opredelil nekaj najpomembnejših elementov, ki vplivajo na zvestobo potrošnika, in ti so (1999, str. 63):

- Zaznana večvrednost izdelka ali storitve;
- Osebna trdnost potrošnika;
- Socialna determiniranost potrošnika na institucionalnem nivoju;
- Socialna determiniranost potrošnika na osebnem nivoju.

Rezultat zgornjih dejavnikov pa je zvestoba potrošnika, ki z zadovoljstvom potrošnika vpliva na to, ali bo določen odjemalec ostal zvest podjetju ali ne. Podjetje samo lahko vpliva le na zadovoljstvo in večvrednost izdelka oziroma storitve, podjetje, ki pa si želi pridobiti zveste porabnike, mora ponujati nekaj več kot ponuja konkurenca. Kako vpliva konkurenčnost okolja na povezavo zadovoljstva in zvestobe nam na nazoren način prikazuje Slika 13.

Slika 13: Vpliv konkurenčnega okolja na povezavo zadovoljstva in zvestobe



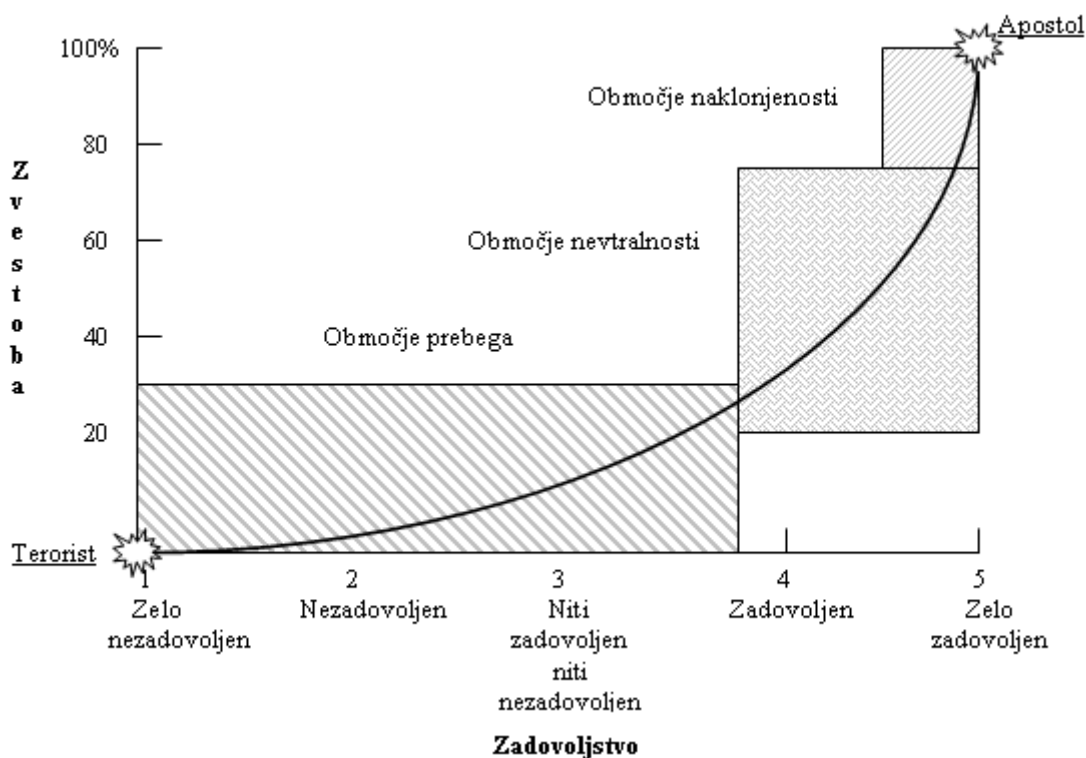
Vir: Lovelock & Wright, *Principles of Service Marketing and Management*, 1999, str. 98.

Na Sliki 13 so pomembne predvsem sledeče skupine potrošnikov:

- Talci: so zelo zvesti in zelo nezadovoljni. Zvesti ostajajo, saj so stroški zamenjave zelo visoki.
- Apostoli: so popolnoma zadovoljni in ostajajo zvesti podjetju. Vsako podjetje sanja o takih odjemalcih. Ti odjemalci imajo zelo pozitivne izkušnje. Njihova pričakovanja so bila presežena in se čutijo primorani, da o svojih pozitivnih izkušnjah spregovorijo še drugim.
- Plačanci: so ponavadi zelo zadovoljni s storitvami, vendar radi podjetje tudi zapustijo in poiščejo drugega ponudnika. Taki potrošniki lovijo nizke cene, modne muhe ali menjajo ponudnika le iz želje po menjavi. Vse to nakazuje, da imajo radi spremembe.
- Teroristi: so popolnoma nezadovoljni in posledično nezvesti. Ti odjemalci so imeli slabo izkušnjo, ki je podjetje ni nikoli popravilo. Širijo negativne informacije o podjetju in z vsemi delijo svojo jezo in frustracijo. So bolj dovzetni, da jih konkurenca spelje. So nočna mora vsakega podjetja. Da pa podjetje zmanjša število takih odjemalcev, se mora potruditi pri ugotavljanju razlogov za odhod.

Slika 14 nam prikazuje dve skrajni točki, in sicer apostole, ki so popolnoma zadovoljni in močno zvesti podjetju, ter teroriste, ki imajo tako zvestobo podjetju kot tudi zadovoljstvo samo zelo nizko.

Slika 14: Apostoli in Teroristi na krivulji zadovoljstvo-zvestoba



Vir: Lovelock & Wright, *Principles of Service Marketing and Management*, 1999, str. 99.

Na Sliki 14 vidimo, da obstajajo odjemalci, ki zelo radi zbežijo, odjemalci, ki so nevtralni in jih konkurenčna storitev lahko zvabi stran, ter zvesti odjemalci. Le odjemalci, ki imajo oceno

zadovoljstva pet, so povsem zvesti. Na skrajnih koncih krivulje imamo dve skupini odjemalcev, in sicer teroriste in apostole. Apostoli so pri ponudnikih storitev najbolj zaželeni, medtem ko se podjetja poskušajo znebiti teroristov. Ko ima podjetje zbrane podatke o zadovoljstvu, se odloča o najprimernejši strategiji za povečanje le tega. Če pade stopnja zadovoljstva med dve in tri, ima podjetje verjetno problem pri dostavi bistva storitve, ki jih odjemalci pričakujejo. Nevtralni ali zadovoljni odjemalci (stopnja zadovoljstva tri in štiri) so z bistvom storitve verjetno zadovoljni, vendar pa bi radi imeli dopolnilne storitve, ki poenostavijo uporabo izdelka. Popolnoma zadovoljni odjemalci so mnenja, da podjetje razume njihove osebne preference, potrebe, pričakovanja in probleme. Take odjemalce podjetje očitno posluša (Lovelock & Wright, 1999, str. 98).

Bolj dobičkonosni so zvesti kupci oz. odjemalci, ki omogočajo dolgoročen pritok prihodkov, saj (Lovelock & Wright, 1999, str. 190):

- Pogosteje nakupujejo in/ali se osredotočijo le na enega dobavitelja, ki zagotavlja storitev visoke kakovosti;
- Se stroški poslovanja s stalnimi odjemalci praviloma znižujejo, ker potrebujejo ti odjemalci veliko manj informacij in pomoči pri nakupih, kot pa novi odjemalci;
- Stalni odjemalci dajejo priporočila (so kot neplačani prodajalci);
- Se z zaupanjem povečuje pripravljenost plačati običajno ceno in jih konkurent z akcijsko ceno ne more premamiti.

Krishnan, Ramaswamy, Meyer in Damien (1999, str. 1198) trdijo, da so stroški za izboljševanje izdelkov in storitev, ki so pri obstoječih kupcih oz. odjemalcih zaznani kot pomembni, veliko nižji kot pa stroški pridobivanja novih kupcev oz. odjemalcev.

2.5 Ocenjevanje zadovoljstva kupcev oz. odjemalcev

Če podjetje gradi na zvestobi odjemalcev, mora poznati metode merjenja odjemalčevega zadovoljstva, kamor sodijo tudi ocenjevalne lestvice za merjenje odjemalčevega zadovoljstva. Devetak & Vuković (2002, str. 299) menita, da je ocenjevanje zadovoljstva odjemalcev odvisno od panoge, udeležencev, območja, kulture in drugih podrobnosti. Merjenje zadovoljstva odjemalcev je v zadnjih 15 letih doseglo dramatično rast. Če je zadovoljstvo kupcev oz. odjemalcev kazalec zdravja podjetja, je barometer zadovoljstva odjemalca merilo izvrševanja dela, ki je orientirano v prihodnost (Fornell, 1992, str. 5).

S pomočjo različnih lestvic podjetja ocenjujejo zadovoljstvo/nezadovoljstvo svojih odjemalcev v nekem trenutku. Najprej vprašajo svoje odjemalce kateri so faktorji, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo, nato pa sami ocenijo kako pomembni so ti faktorji pri izvajanju storitev v njihovem podjetju v primerjavi s konkurenco. Zelo znana in pogosto uporabljena lestvica za ocenjevanje odjemalčevega zadovoljstva je petstopenjska Likertova lestvica po Lovelocku (Lovelock & Wright, 1999, str. 97): 1-Popolnoma nezadovoljen, 2-Delno nezadovoljen, 3-Nevtralen (niti zadovoljen, niti nezadovoljen), 4-Delno zadovoljen in 5-Popolnoma zadovoljen. Pri tem velja izpostaviti, da se za ocenjevanje odjemalčevega

zadovoljstva uporabljajo tudi dvostopenjske (zadovoljen ali nezadovoljen), štiristopenjske (brez možnosti nevtralnega odgovora), sedem stopenjske lestvice itn.

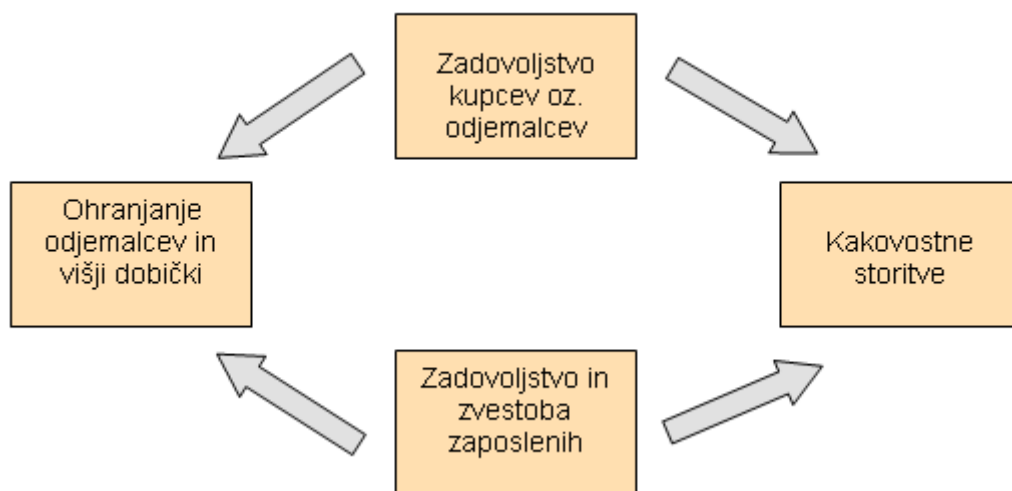
Strokovnjaki za analizo podatkov priporočajo vsaj tristopenjske in največ deset stopenjske, saj z večanjem stopenj na lestvici raste tudi težavnostna stopnja lestvice za respondenta. Če ima lestvica večje število stopenj, si respondent lestvico poenostavi v lažjo obliko z manj stopnjami (vprašani si začrta svoje podintervale, njihova vrednost pa je raziskovalcu popolnoma neznana (Kostanjšek & Batagelj, 2001)).

Podjetje se ne sme ustaviti na stopnji raziskave, kjer ugotovi zadovoljstvo svojih potrošnikov, na osnovi informacij mora oblikovati strateški načrt (katere akcije glede večanja zadovoljstva ali manjšanja nezadovoljstva se bodo uporabile) in graditi nov odnos s kupci oz. odjemalci (Kavran, 2001). S pridobljenimi informacijami podjetje izve s katerimi elementi ponudbe potrošniki niso zadovoljni in potem lahko dela v smeri izboljšave le-teh.

2.6 Zadovoljni zaposleni in zadovoljni kupci oz. odjemalci

Zadovoljstvo kupcev oz. odjemalcev je odvisno tudi od zadovoljstva zaposlenih s katerimi so pogosto v stikih in obratno. To povezavo vidimo na Sliki 15. V raziskavi med zaposlenimi in njihovimi odjemalci, ki so jo opravili v 28 različnih bankah so ugotovili, da sta velika skrb za storitve in zadovoljne zaposlene visoko povezana s odjemalčevim zaznavanjem kakovosti. Dokazali so tudi, da večje kot je zadovoljstvo odjemalcev, višja je stopnja zvestobe zaposlenih (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 305).

Slika 15: Povezava odjemalčevega zadovoljstva z zadovoljstvom zaposlenih



Vir: Zeithaml & Bitner, *Services marketing*, 1996, str. 306.

Na Sliki 15 lahko vidimo, da zadovoljni zaposleni nudijo bolj kakovostne storitve in tako so odjemalci bolj zadovoljni. Če so kupci oz. odjemalci zelo zadovoljni, je velika verjetnost, da bodo tudi zvesti in bodo tako omogočili doseganje višjih dobičkov.

Vsak zaposleni v podjetju od direktorja navzdol mora sprejeti filozofijo, da je kupec oz. odjemalec kralj. Zadovoljstvo porabnikov tako postane vodilo podjetja. Pet osnovnih korakov podjetja za doseg takega vodila je (Toman & Putanec, 1995, str. 33):

- Zaposleni morajo biti zadovoljni, saj se njihovo zadovoljstvo prenese na zunanjega odjemalca. To še posebno velja v storitveni dejavnosti.
- Zaposleni, ki imajo neposreden stik s odjemalci, morajo imeti pooblastila, da sami rešujejo težave odjemalcev.
- Porabniku se je potrebno približati. Povratne informacije se lahko pridobijo tudi s pomočjo raziskav.
- Potrebno je izobraževanje zaposlenih.
- Porabnika je potrebno pripraviti do tega, da pove, kaj jim pri neki storitvi ni všeč, zaradi česa so nezadovoljni.

2.7 Nezadovoljen kupec oz. odjemalec

Vprašanje je kako se odzvati, če z neko storitvijo nismo popolnoma zadovoljni. Se neuradno pritožimo pri zaposlenemu delavcu, zahtevamo pogovor z managerjem, napišemo pritožbo, pišemo uradni instituciji ali telefoniramo zvezi potrošnikov? Ali se le pritožimo in potarnamo svojim prijateljem in družini (Lovelock & Wright, 1999, str. 134)? Odzivi nezadovoljnega kupca oz. odjemalca so (Možina et al., 2002, str. 208):

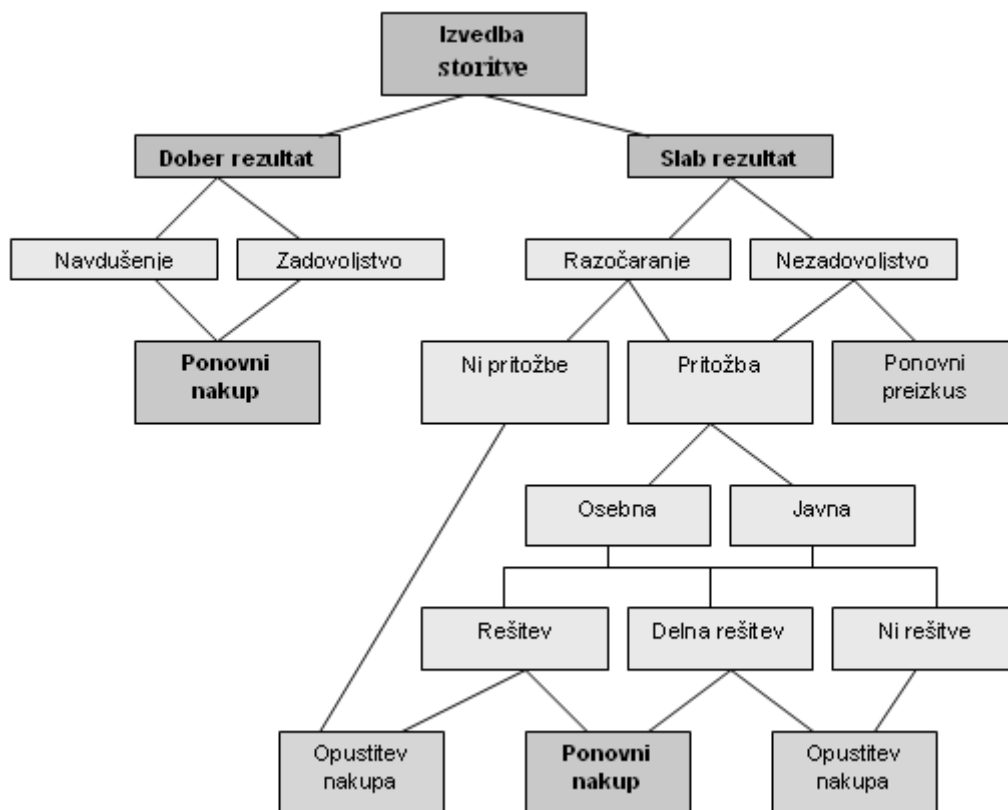
- Ne stori ničesar;
- V prihodnosti se izogiba prodajalcu, blagovni znamki ali proizvajalcu;
- Širi negativne izkušnje ostalim potencialnim odjemalcem;
- Na podlagi pritožbe poskuša dobiti od prodajalca odškodnino ali nadomestilo;
- Poišče pomoč pri uradni instituciji.

Zaradi vseh zgoraj naštetih možnih odzivov mora imeti podjetje jasno zastavljeno politiko ravnanja z nezadovoljnimi kupci oz. odjemalci, ki pomenijo potencialno nevarnost za podjetje, saj lahko negativno vplivajo na njegovo uspešnost. Velika večina nezadovoljnih potrošnikov je pasivnih, torej ne storijo ničesar, sploh če menijo, da ne bodo ničesar dosegli. Če prodajalci spodbujajo potrošnike k sporočanju pritožb v podjetje, je manjša možnost, da se bo nezadovoljni odjemalec obrnil h kakšni uradni instituciji (varuh človekovih pravic, zveza potrošnikov, tržna inšpekcija) (Mumel, 1999, str. 169). Ena od možnosti, da odjemalec pove svoje mnenje, je tudi Knjiga pritožb in pohval. Slika 16 v nadaljevanju prikazuje postopke kako se v podjetju rešujejo pritožbe oz. možnosti reševanja pritožb.

Pri ljudeh z višjimi dohodki obstaja večja možnost, da se bodo pritožili kot pri tistih z nižjimi dohodki. Če upoštevamo starost, pa se pogosteje pritožijo mlajši kot pa starejši ljudje. Tisti, ki se pritoži je navadno tudi bolj izobražen glede izdelkov in postopkov pritoževanja. Ostali dejavniki, ki vplivajo na verjetnost pritožbe so še pomembnost izdelka in morebitna finančna izguba (Lovelock & Wright, 1999, str. 136). Pritožbe morajo v podjetju analizirati z različnih vidikov: po vzrokih, po času pritožb, po vrstah odjemalcev itd.. Vsaka pritožba mora biti v

podjetju resno in natančno obravnavana, podjetje samo pa si mora prizadevati za izboljšavo kakovosti storitve, zaradi katere je bila pritožba vložena (Marolt & Gomišček, 2005, str. 148).

Slika 16: Drevo reševanja pritožb



Vir: Potočnik, Temelji trženja, 2002, str. 453.

Potočnik (2002, str. 452) meni, da ob ugodno rešeni pritožbi ostane več kot devetdeset odstotkov strank zvestih podjetju. V primeru, da pritožba ni rešena, stranke seveda niso zadovoljne. Po prvi nerešeni pritožbi jih še ostane zvestih ponudniku manj kot šestdeset odstotkov. Iz tega vidimo, da je pomembno, da storitveno podjetje čim prej reši upravičene pritožbe, neupravičene pa zavrne z dobrimi argumenti. Ali se bo potrošnik pritožil ali ne, je odvisno od naslednjih dejavnikov (Možina et al., 2002, str. 209):

- Stopnja nezadovoljstva: manjša kot je, manjša je potrošnikova potreba, da se pritoži;
- Pomembnost: bolj je nek izdelek pomemben za potrošnika, večja je možnost pritožbe;
- Stroški in koristi pritožbe: verjetnost pritožbe je večja, če bo potrošnik zaznal visoke pričakovane koristi in nizke pričakovane stroške;
- Osebne lastnosti: k pritožbam so bolj nagnjeni bolj izobraženi, ljudje s specifičnimi osebnostnimi lastnostmi (npr. nasilnost, prepirljivost, nestrpnost itd.) in tisti, ki imajo več časa;
- Pripisovanje krivde: če potrošnik za svoje nezadovoljstvo bolj krivi zaposlene v podjetju, je večja možnost, da se pritoži, ko bolj krivi sebe pa se najverjetneje ne bo pritožil.

Število kupcev oz. odjemalcev, ki so nezadovoljni s storitvijo in se ne pritožijo je večje od tistih odjemalcev, ki so nezadovoljni in se pritožijo. Carr (1990 v Možina et al., 2002, str. 209) je mnenja, da se odjemalci pogosteje ne odločajo za pritožbe ker:

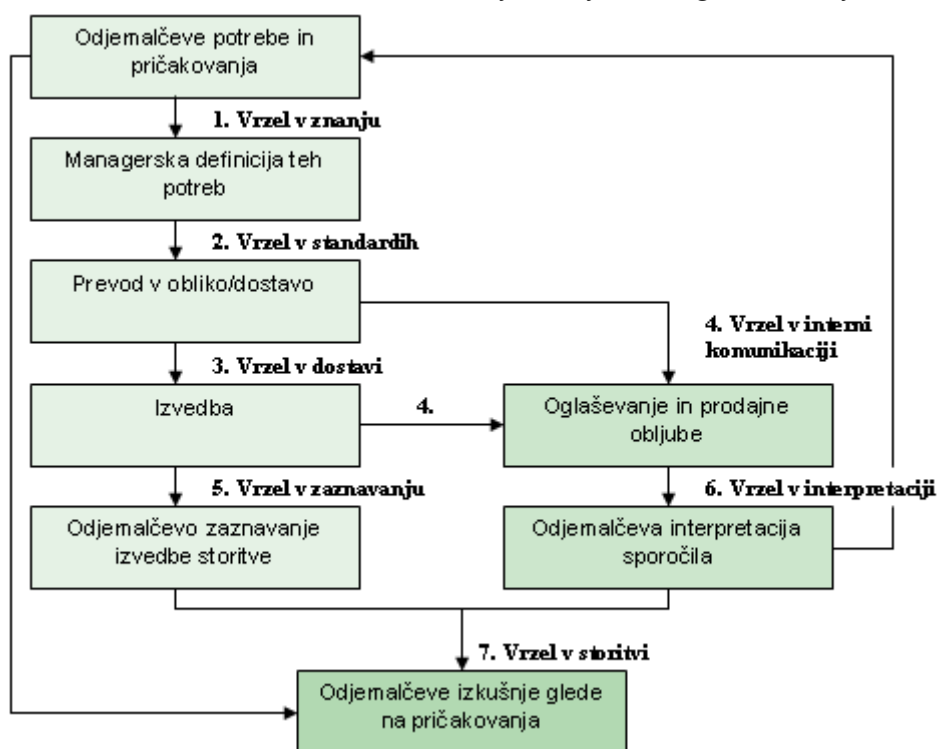
- Kupec oz. odjemalec meni, da si podjetje ne zasluži njegovega mnenja o nezadovoljstvu z izdelkom ali storitvijo;
- Kupec oz. odjemalec meni, da je podjetju vseeno za kupca oz. odjemalca in ali se pritoži ali ne;
- Podjetje oteži proces pritožbe z nerazumljivimi obrazci in zapletenimi postopki;
- Kupec oz. odjemalec meni, da je naloga podjetja odkrivanje napak in izboljševanje poslovanja.

Uspešno reševanje pritožb je zelo pomembno za obstoj kupcev oz. odjemalcev. Potočnik (2002, str. 453) navaja temeljna načela za uspešno reševanje pritožb, in sicer:

- Vzpostavitev komunikacijskih povezav med strankami in kontaktnim osebjem;
- Določitev pooblaščenecv za reševanje pritožb;
- Določitev odgovornosti za nepravočasno ali pomanjkljivo reševanje pritožb;
- Reševanje pritožb brez nepotrebnega nadlegovanja pritožnika.

Če kakovost storitve pade pod mejo pri kateri odjemalec še sprejme storitev in ni nezadovoljen, nastane razlika ali vrzel v kakovosti. Le-ta nastane zaradi razlike med ponudnikovo kakovostjo izdelka in odjemalčevimi pričakovanji (Lovelock & Wright, 1999, str. 92). Na Sliki 17 imamo prikazanih sedem vrzeli v kakovosti, zaradi katerih postane odjemalec nezadovoljen.

Slika 17: Sedem vrzeli v kakovosti, ki vodijo do odjemalčevega nezadovoljstva



Vir: Lovelock & Wright, *Principles of Service Marketing and Management*, 1999, str. 93.

Vrzel v storitvi je najbolj kritična, ker je odjemalčeva celotna primerjava tistega kar je pričakoval s tem kar je dobil. Najvišji cilj v izboljšavi kakovosti storitve je zožiti to vrzel največ kot je možno. Da do tega pride, pa je potrebno skržiti ali zapreti ostalih šest vrzeli. Sedem možnih vrzeli po Lovelocku in Wrightu (1999, str. 93) je:

- *Vrzel v znanju* – je razlika med tem kar ponudniki storitev verjamejo, da odjemalci pričakujejo in odjemalčevimi resničnimi potrebami in pričakovanji;
- *Vrzel v standardih* – je razlika med vodstvenim zaznavanjem odjemalčevih pričakovanj in kakovostnimi standardi uvedenimi za dostavo storitev;
- *Vrzel v dostavi* – je razlika med navedenimi dostavnimi standardi in dejansko izvedbo
- *Vrzel v interni komunikaciji* – je razlika med tem kar oglaševalsko in prodajno osebje nekega podjetja misli, da je odlika nekega izdelka oziroma storitve in kakšna je stopnja kakovosti, s tem kar je podjetje zmožno dostaviti;
- *Vrzel v zaznavanju* – je razlika med tem kar je dejansko dostavljeno in tem kar kupci oz. odjemalci zaznajo, da so dobili (ker so nezmožni natančno oceniti kakovost storitve);
- *Vrzel v interpretaciji* – je razlika med tem kar komunikacijski napor dobaviteljev storitev obljubijo in kar kupci oz. odjemalci mislijo, da je bilo obljubljeno;
- *Vrzel v storitvi* – je razlika med tem kar kupci oz. odjemalci pričakujejo, da bodo dobili in njihovimi pričakovanji glede storitve, ki je dejansko dostavljena.

Katerakoli od teh sedem vrzeli v kakovosti lahko pokvari odnos s kupci oz. odjemalci. Ne smemo pozabiti, da je kakovost storitev odjemalčevo celotno mnenje, ki ga sestavljajo številne uspešne in neuspešne izkušnje s storitvijo. Izogibanje storitvenim vrzelim v vseh storitvah bo pomagalo podjetju izboljšati ugled za kakovostne storitve (Lovelock & Wright, 1999, str. 94).

Snoj (1998, str. 157) je mnenja, da nezadovoljni kupec oz. odjemalec svoje nezadovoljstvo s storitvijo razkrije dvakrat večjemu številu kot zadovoljen odjemalec. Lovelock in Wright (1999, str. 134) sta v svojem delu povzela besede uspešnega managerja, ki je priznal, da ga skrbi za tiste kupce oz. odjemalce od katerih ni nobenega odziva, tudi slabega ne. Odjemalci, ki se pritožijo, dajo podjetju možnost, da popravi svoje napake, obnovi odnose s pritoževalcem in za vse izboljša kakovost storitev.

V neki raziskavi o odjemalčevem vedenju v storitvenem sektorju, jih je blizu 60 odstotkov od vseh, ki so se pritožili navedlo naslednje razloge (Lovelock & Wright, 1999, str. 134):

- 25 odstotkov jih je kritiziralo neuspeh bistva storitve;
- 19 odstotkov jih je izrazilo nezadosten stik z zaposlenimi;
- 10 odstotkov je mnenja, da ni bilo dovolj odziva na prejšnjo storitveno razočaranje;
- 4 odstotki pa so obsodili neetično vedenje dobavitelja.

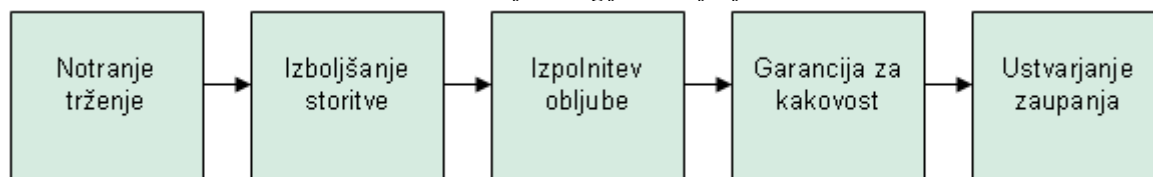
Dandanes se tržniki zavedajo, da ima ohranjanje potrošnikov večjo vrednost, saj je ohranjanje le-teh veliko cenejše kot pridobivanje novih. Poleg tega je lahko izguba potrošnika usodna na

trgu z zelo počasno rastjo. Pozabiti pa ne smemo niti na govorice in negativno publiciteto (Ule & Kline, 1996, str. 250). Da podjetje ohrani potrošnike, mora znati prisluhniti porabniku in mu svetovati ter pomagati reševati probleme s katerimi se sooča. Kupcu oz. odjemalcu moraš vzbuditi občutek, da ti ni vseeno zanj. Jones in Sasser (1995, str. 94-97) navajata pet glavnih načinov, kako prisluhniti porabniku:

- *Kazalniki porabnikovega zadovoljstva*: pomembni za managerje, da lahko primerjajo podatke po različnih obdobjih, lokacijah in poslovnih enotah.
- *Povratne informacije*: so pripombe, pritožbe in vprašanja potrošnikov.
- *Tržna raziskava*: potrošnike je potrebno anketirati, ko k podjetju pridejo in, ko od podjetja »zbežijo«.
- *Zaposleni v ospredju*: če zaposleni, ki imajo neposreden stik s potrošniki, znajo le-tem dobro prisluhniti, lahko podjetje oskrbuje s pomembnimi informacijami.
- *Strateške aktivnosti*: nekatera podjetja gredo tudi v skrajne aktivnosti in vključujejo porabnika v vsako stopnjo svojega poslovanja.

Veliko soočenj s storitvijo nastane tudi znotraj storitvenega podjetja. To je vzajemno delovanje med zaposlenimi. V tem soočenju sta akterja »notranji porabnik« storitve in »notranji dobavitelj« - notranje trženje. Notranji porabnik je vsakdo v podjetju, ki uporablja storitve nekoga drugega iz istega podjetja. Če je notranji porabnik nezadovoljen, je velika možnost, da bo tudi zunanji porabnik nezadovoljen, saj zadovoljstvo notranjega porabnika pomembno vpliva na kakovost posredovane storitve končnemu porabniku. Prenos kakovostnih notranjih storitev je potreben in nujen pogoj, da bo storitveno podjetje zunanjim porabnikom posredovalo takšno storitev, kot jo pričakujejo (Potočnik, 2002, str. 440). Notranje trženje je tako prvi korak do ustvarjanja zaupanja kupcev oz. odjemalcev. Verigo strategije ohranjanja strank vidimo na Sliki 18.

Slika 18: Razvoj strategije ohranjanja strank



Vir: Potočnik, Temelji trženja, 2002, str. 440.

Učinkovito upravljanje odnosov s strankami (CRM oz. angl. *Customer Relationship Management*) je rešitev pri dilemi kako najti in obdržati kupce oz. odjemalce. Strateška prioriteta podjetja mora biti pridobivanje in uporabljanje podatkov za boljše zadovoljevanje odjemalčevih potreb. Podjetje mora razviti poslovno strategijo, ki bo omogočila izboljšanje odnosov s kupci oz. odjemalci, informacijska tehnologija pa mora le pomagati pri doseganju zastavljenih ciljev (Skrt, 2001). Tržniki se trudijo poglobiti svoj odnos s kupci oz. odjemalci na sledeče načine (Ule & Kline, 1996, str. 250):

- Udejanjijo koncept individualiziranega trženja;
- Oblikujejo in izvajajo politiko upravljanja celovite kakovosti;
- Vpeljejo povratni sistem zadovoljevanja zgodnjih opozoril (pritožb);

- Pri potrošnikih vzbujajo realna pričakovanja;
- Zagotovijo jamstvo za izpolnjenje pričakovanj;
- Formalizirajo sistem povratne informacije potrošnikom;
- Okrepijo lojalnost potrošnikov.

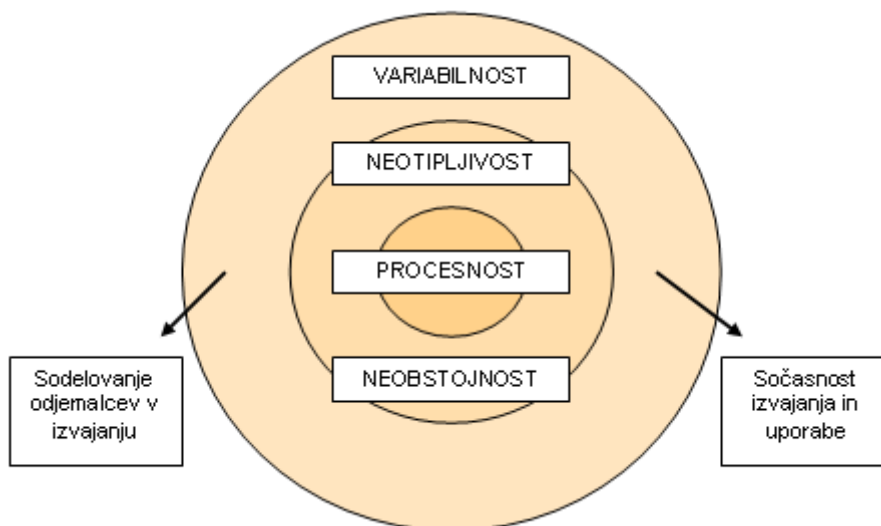
Potrošniku je torej potrebno dati možnost, da se pritoži, nato pa te pritožbe uspešno reševati, saj vse to izboljšuje poslovanje podjetja.

3 Koncept zadovoljstva pri storitvah

3.1 Značilnosti storitev

Izraz storitev izhaja iz latinskega izraza »servio«. Nekateri izmed njenih pomenov so: delati za nekoga, streči, pomagati komu, ustrezati, ravnati se po čem, skrbeti, izvajati, zadovoljevati (Snoj, 1998, str. 32). Snoj (1998, str. 37) meni, da je bistvena razlika med storitvijo in izdelkom v fizični obliki neoprijemljivosti storitve. Značilnosti storitev so minljivost, neločljivost, spremenljivost in neopredmetenost. V nasprotju s storitvami so izdelki otipljivi, vidni in lahko jih delamo na zalogo. Osnovna značilnost storitve je ta, da so storitve aktivnosti oz. procesi (Snoj, 1998, str. 32). Kotler (2004, str. 444) meni, da storitev pomeni dejanje ali delovanje, ki ga lahko ena stran ponudi drugi, da zanj velja neotipljivost in ne pomeni posedovanja česar koli. Slikovno ponazoritev vidimo na Sliki 19.

Slika 19: Značilnosti storitev



Vir: Snoj, *Management storitev*, 1998, str. 36.

Potočnik (2002, str. 422) opredeljuje razliko med storitvami in izdelki z osmimi značilnostmi:

- Neopredmetenost;
- Neločljivost porabnika od izvajalca storitve;
- Minljivost oz. kratkotrajnost;
- Občutljivost na čas;

- Težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti;
- Visoka stopnja tveganja;
- Prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov in storitev;
- Ustvarjanje osebnih stikov med kupcem in izvajalcem.

3.2 Posebnosti trženja storitev

Trženjski splet za storitve sestavljajo (Devetak, 2002, str. 92):

- Izdelek (angl. *Product*);
- Cena (angl. *Price*);
- Prodajna pot (angl. *Place*);
- Trženjsko komuniciranje (angl. *Promotion*);
- Ljudje (angl. *People*);
- Fizični dokazi (angl. *Physical Evidence*);
- Storitveni proces (angl. *Process*).

Vsaka izmed sestavin trženjskega spleta je interaktivno povezana z drugimi in zagotavlja medsebojno podporo pri uresničevanju trženjskih strategij in izvajanju trženjskih aktivnosti. Temeljna značilnost vseh sestavin trženjskega spleta je torej vzajemnost. Stalna koordinacija in povezava med trženjem in izvajanjem storitve sta bistvena za uspeh večine storitvenih podjetij, saj porabnik izvedbo storitve pogosto zazna kot del storitve same (Potočnik, 2002, str. 433, 436). Na zadovoljstvo stranke vplivata tako stranka kot tudi ponudnik storitve ali izdelka. Najpomembnejša posebnost trženja storitev pa je interakcija med stranko in ponudnikom storitve, saj je stranka prisotna, ko se storitev posreduje. Kot vemo, je storitev največkrat ustvarjena in porabljena istočasno (Potočnik, 2000, str. 21).

4 Metode spremljanja in načini merjenja zadovoljstva kupcev oz. odjemalcev

Ljudje se vedno pogosteje odločajo za merjenje zadovoljstva kupcev oz. odjemalcev, saj lahko le na podlagi zanesljivih podatkov pripravijo učinkovit program za izboljšanje zadovoljstva. Možina et al. (2002, str. 211) razvrščajo metode merjenja po izvoru podatkov in po objektivnosti oziroma subjektivnosti. Po izvoru podatkov jih razvrstimo na:

- *Interni izvor podatkov*: analiza pritožb in predlogov kupcev oz. odjemalcev, namišljeno nakupovanje, analiza izgubljenih odjemalcev, analiza garancijskih popravil in njihovih stroškov, analiza sklepanja poslov, neformalni razgovori z zaposlenimi, analiza podatkov servisne službe, skupinski intervju z zaposlenimi.
- *Eksterni izvor podatkov*: mnenja o zadovoljstvu kupcev oz. odjemalcev, anketiranje odjemalcev, opazovanje odjemalcev na prodajnem mestu, skupinski intervjuji z odjemalci, metoda razvoja dimenzij kakovosti.

Podjetja pri merjenju zadovoljstva kupcev oz. odjemalcev upoštevajo različne kriterije. Devetak in Vuković (2002, str. 191) sta mnenja, da je pri merjenju zadovoljstva kupcev oz. odjemalcev potrebno upoštevati naslednje kriterije:

- Tržni delež;
- Število oziroma odstotek nerešenih reklamacij;
- Ocene o zadovoljstvu oziroma nezadovoljstvu kupcev oz. odjemalcev.

Horovitz in Panak (1997, str. 186) ugotavljata, da je za ocenitev stanja pred začetkom izboljševanja storitev, razen merjenja zadovoljstva porabnikov potrebno opraviti tudi še druga merjenja. To je merjenje in analiza izgubljenih kupcev oz. odjemalcev, ocena koristi, ki bi jih podjetje pridobilo z izboljšanjem storitev ter ocena različnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo porabnikov in na kakovost storitev. Pridobivanje mnenj končnih uporabnikov storitev/izdelkov omogoča poglobljeno spoznavanje strank, njihovih želja in pogleda na storitev/izdelek, nevtrarno ugotavljanje položaja konkurence in ustvarjanje novih idej (Kavran, 2001). Mnenja končnih porabnikov in tudi njihovo zadovoljstvo pa podjetja pridobivajo na načine, ki so predstavljeni v nadaljevanju.

4.1 Ankete o zadovoljstvu kupcev oz. odjemalcev

Samo s pomočjo vprašalnikov ali občasnih anket lahko zadovoljstvo porabnika merimo na več načinov. Lahko neposredno z vprašanjem kako so zadovoljni (neposredno izraženo zadovoljstvo), lahko jih vprašamo kakšna so imeli pričakovanja glede določene lastnosti in kaj so dobili (izpeljano nezadovoljstvo). Anketirance lahko prosimo, da naštejejo probleme, ki so jih imeli z neko ponudbo in predlagajo njene izboljšave (analiza problema). Možno je tudi razvrščanje posameznih elementov ponudbe glede na njihovo pomembnost in uspešnost podjetja (pomembnost/uspešnost poslovanja). Dobro je, da kupcu oz. odjemalcu postavimo še dodatno vprašanje, da ugotovimo, ali ima odjemalec resnično namen ponovno kupiti. Višje kot je zadovoljstvo, večja je verjetnost ponovnega nakupa. Dobro je tudi izmeriti odjemalčevo pripravljenost ali verjetnost, da bo podjetje priporočil še nekomu drugemu (Kotler, 1996, str. 42). Kotler (2004, str. 64) meni, da pritožbe kupcev oz. odjemalcev niso merilo zadovoljstva odjemalcev. Stopnjo odjemalčevega zadovoljstva podjetja merijo neposredno z občasnimi anketami. Vprašalnike razdelijo ljudem, jih pokličejo po telefonu ali jim jih pošljejo po pošti. Anketiranje lahko poteka pošto, terensko ali telefonsko. Najpogostejše v zadnjem času je zaradi nižjih stroškov prav telefonsko anketiranje (Kavran, 2001).

Ankete se med seboj razlikujejo po več dejavnikih. Poleg posameznih oblik anketiranja ločimo tudi več vrst različnih anket (Merkač & Možina, 1998, str. 454), in sicer:

- Glede na način postavljanja vprašanj;
- Glede na vsebino podatkov;
- Glede na anketirance;
- Glede na predmet;
- Glede na čas izvedbe;
- Itd.

Pri sestavljanju anket moramo paziti na več stvari. Ena izmed njih je tudi tip vprašanja. Pri sestavljanju anket poznamo tri tipe vprašanj. Vsak tip vprašanja se v anketi uporablja z določenim namenom, ki pa laiku ni poznan (Merkač & Možina, 1998, str. 455):

- Nestrukturirana oziroma odprta vprašanja (anketirani odgovarjajo s svojimi besedami; lažje ugotovimo neizoblikovanje stališč, daje bolj poglobljene odgovore);
- Strukturirana oziroma zaprta vprašanja (anketiranim ponudimo možne odgovore; ne zajamemo vseh alternativ in lahko prikrijemo neznanje; hitrejše izpolnjevanje);
- Polodprta vprašanja (odprti del je redko izkoriščen).

Slabost pri zaprtih vprašanjih je, da ni mogoče predvideti vseh možnih odgovorov, ki bi jih anketirani lahko podali. Pri odprtih vprašanjih pa je problematična kasnejša analiza. Zaradi teh dejstev se v praksi pogosto uporabljajo polodprta vprašanja (Merkač & Možina, 1998, str. 455).

Poznamo standardizirane vprašalnike (vsebujejo vnaprej določena vprašanja in možne odgovore nanje) in vprašalnike prilagojene posebnostim podjetja. V primeru standardiziranih vprašalnikov dobljeni rezultati omogočajo primerljivost, saj so jih preizkusili na številnih primerih. Pri oblikovanju vprašalnika sta Merkač in Možina (1998, str. 456) opredelila nekaj pravil, in sicer:

- Vprašanja se smejo biti predolga;
- Vprašanja ne smejo vsebovati anketirancu neznane ali preveč strokovne izraze;
- Vprašanja ne smejo vsebovati besed z dvojnimi pomeni;
- Vprašanja ne smejo biti sugestivna;
- Vprašanja ne smejo biti dvojno negativna.

Poleg omenjenega, vprašalniki ne smejo zahtevati več kot 25 minut za izpolnjevanje, razpored vprašanj mora biti od preprostega k zapletenemu, vrstni red pa psihološki in logičen (Merkač & Možina, 1998, str. 456). Vsako vprašanje v vprašalniku bi moralo prispevati k potrebnim informacijam ali služiti nekaterim posebnim namenom. Če vprašanje ne da nobenega potrebnega podatka, mora biti iz vprašalnika umaknjeno. Vprašanja ne smejo biti neposredno povezana s potrebnimi informacijami. Najprej je potrebno začeti z nekaj nevtralnimi vprašanji in nato preiti na bistvo (Malhotra & Birks, 2006, str. 331).

Lestvica, ki jo izberemo pri pripravi ankete, vpliva na enostavnost podajanja odgovorov, izražanje stališč, natančnost in enostavnost analize podatkov in na predstavitev dobljenih rezultatov (Vranešević, 2000, str. 230). Devetak in Vuković (2002, str. 303-309) sta navedla različne merske lestvice za pripravo ankete:

- *Nominalne ali imenske*: omogočajo kvalitativno klasifikacijo, merjene so lahko le, da določena spremenljivka pripada ali ne pripada neki kategoriji. Kategorij v tem primeru ni mogoče kvantificirati, niti rangirati.

- *Ordinalne ali urejenostne*: omogočajo rangiranje rezultatov, ne vemo za koliko je odgovor bolj ali manj pomemben za anketiranca. Slabost te lestvice je v tem, da so razlike med ocenami subjektivne.
- *Intervalne ali razmične*: razlike med dvema enotama so točno znane in nam omogočajo kvantitativne primerjave, torej odpravljajo pomanjkljivost ordinalnih lestvic.
- *Razmernostne*: imajo lastnosti vseh predhodnih lestvic in so najpopolnejše.

Na uspeh podjetja pomembno vpliva tudi spremljanja oz. merjenja zadovoljstva/nezadovoljstva kupcev oz. odjemalcev s prejeto storitvijo. Na podlagi dobljenih informacij je potrebno izboljšati kakovost in določiti področja, na katerih bo povečanje zadovoljstva povečalo prodajo (Potočnik, 2000, str. 188). V nadaljevanju na kratko opisujem posamezne oblike spremljanja oz. merjenja zadovoljstva/nezadovoljstva v praksi.

4.2 Navidezno nakupovanje (angl. *Mystery shopping*)

Nekaj najetih ljudi se pretvarja, da so potencialni odjemalci storitev nekega podjetja. Po opravljenem navideznem nakupu podajo poročilo, ki vsebuje dobre in slabe izkušnje glede nakupovanja v nekem podjetju. Po vnaprej pripravljenem vprašalniku ocenijo svoje zadovoljstvo z dejavniki, ki so bili predmet proučevanja. Svoje ugotovitve sporočijo vodstvu obravnavanega podjetja. Na tak način se ugotavlja reakcija zaposlenih, njihovo vedenje do kupcev oz. odjemalcev, prijaznost, ustrežljivost ipd.. Pobudniki navideznega nakupovanja so vodilni v podjetju, ki s tem ugotavljajo, kako zaposleni ravnaajo z odjemalci (Kotler, 2004, str. 38).

4.3 Skupinski pogovor s kupci oz. odjemalci

S skupinskim pogovorom se preverja reakcija kupca oz. odjemalca, ko deluje v skupini. Ponavadi se uporablja v začetni fazi raziskovanja, da pridobimo osnovni vpogled v problematiko zadovoljstva odjemalcev. Opazovalec skupinskega pogovora preverja odzive posameznih kupcev oz. odjemalcev na določene situacije.

4.4 Spremljanje pritožb in predlogov kupci oz. odjemalcev

Če podjetje nima pritožb, še ne pomeni, da imajo zelo zadovoljne kupce oz. odjemalce. V prid temu govori študija (Kotler, 2004, str. 64), ki pravi, da so odjemalci nezadovoljni z enim od vsakih štirih nakupov, manj kot pet odstotkov nezadovoljnih odjemalcev pa se resnično pritoži. Velikokrat nezadovoljni kupec oz. odjemalec raje zamenja prodajalca, kot pa, da se pritoži, saj jih veliko meni, da njihova pritožba ne bo uspešna in z njo ne bodo ničesar dosegli. Z analizo pritožb podjetje izve, katere napake je potrebno odpraviti.

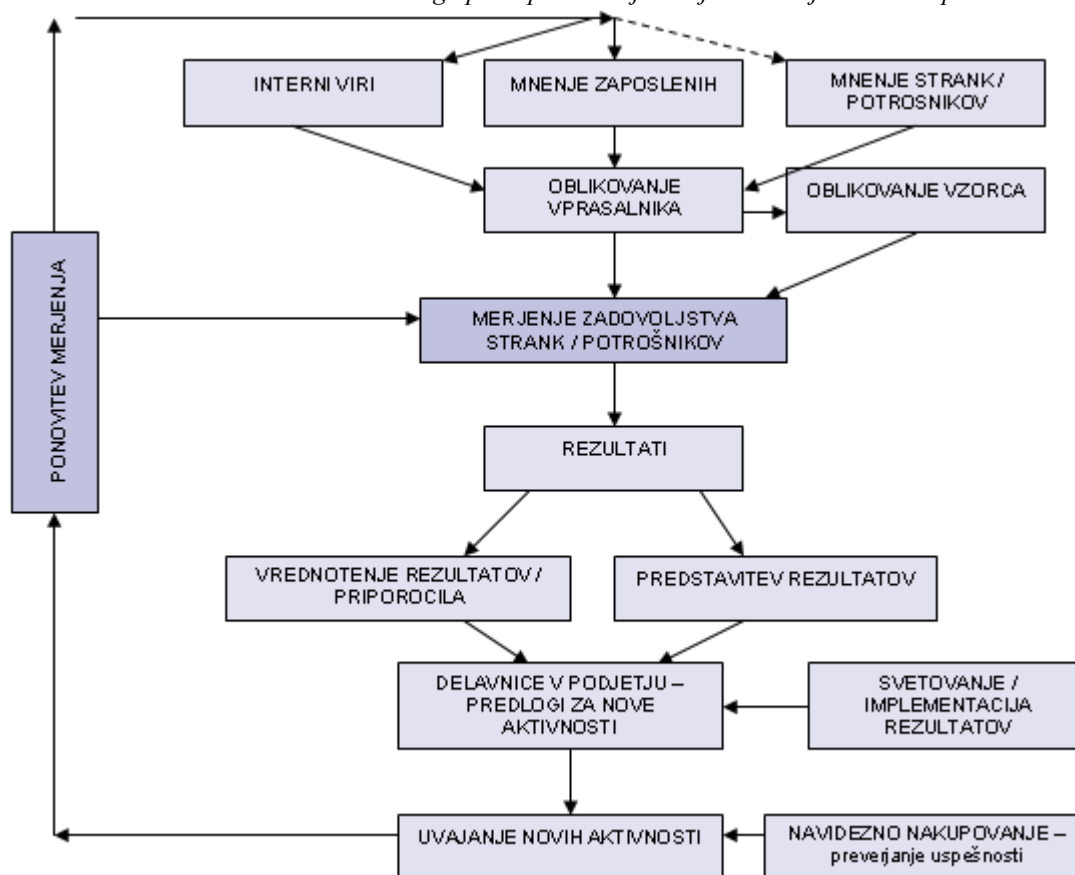
4.5 Analiza izgubljenih kupcev oz. odjemalcev

Podjetje bi moralo spremljati in tudi vzpostaviti stik s kupci oz. odjemalci, ki so odšli h konkurenci. Kotler (2004, str. 64) je mnenja, da mora podjetje poiskati vzrok odhoda

odjemalca, saj lahko le na ta način napake, zaradi katerih so izgubili odjemalce, odpravijo v čim krajšem času in poskušajo pridobiti nazaj čim več kupcev oz. odjemalcev, ki je odšlo. Možni vzroki za odhod so previsoke cene, slaba kakovost storitve, neprijaznost zaposlenih ipd.

Merjenje zadovoljstva potrošnikov v zadnjem času pridobiva na aktualnosti. To ni le trenutni trend na trgu, ampak je odraz situacije na trgu. Stopnja konkurenčnosti med podjetji je vedno večja, storitve se v kakovosti med seboj ne razlikujejo prav veliko, stranke pa so vse zahtevnejše. Prav zato so zadovoljni kupci oz. odjemalci čedalje pomembnejši dejavnik uspešnosti podjetja. Porabnikove potrebe bolje zadovoljujejo podjetja, ki poznajo mnenja in stališča svojih kupcev oz. odjemalcev. Z merjenjem zadovoljstva, podjetje svojim odjemalcem nudi tisto, kar si le-ti želijo in ne tisto kar podjetje misli, da si želijo. Vendar pa ni dovolj le merjenje, ampak je potreben celovit pristop k spremljanju zadovoljstva odjemalcev, ki nam ga prikazuje Slika 20.

Slika 20: Model celovitega pristopa k izboljševanju zadovoljstva strank/potrošnikov



Vir: Kavran, Kažipot do zadovoljnega odjemalca, 2001.

Slika 20 obsega (Kavran, 2001):

- Spoznavanje pogleda na zadovoljstvo kupcev oz. odjemalcev s strani zaposlenih in uporaba internih virov o zadovoljstvu;
- Spoznavanje pogleda na zadovoljstvo kupcev oz. odjemalcev s storitvami;
- Oblikovanje vprašalnika za kvantitativno merjenje zadovoljstva;

- Oblikovanje vzorca;
- Izvedba merjenja;
- Analiza in vrednotenje rezultatov, implementacija rezultatov;
- Predstavitev rezultatov zaposlenim;
- Delavnice v podjetju, svetovanje;
- Uvajanje novih trženjskih dejavnosti in preverjanje njihove uspešnosti;
- Preverjanje uspešnosti novih dejavnosti;
- Ponavljanje merjenja zadovoljstva.

Pomembno je, da se v celoten proces zadovoljevanja strank/potrošnikov vključijo tudi zaposleni v podjetju. Pomembno je njihovo mnenje o zadovoljstvu strank/potrošnikov in njihov pogled na storitev oziroma izdelek. Prav tako se ne sme pozabiti obveščati zaposlene o rezultatih. Za ugotovitev dejavnikov, ki so pomembni potrošnikom in tistih, ki so pomembni zaposlenim oziroma ali so ti enaki za potrošnike in zaposlene, je potrebna interna raziskava zadovoljstva z uporabo enakega vprašalnika za vse vključene. Pri analiziranju podatkov je potrebno ovrednotiti rezultate in določiti prednostna področja delovanja, to so področja, kjer ima podjetje v primerjavi s konkurenco priložnost za izboljšave in strateške pomanjkljivosti. Predstavitev rezultatov je ena od zelo pomembnih faz in se pogosto izvaja le na najvišji ravni. Ko dobimo rezultate je potrebno le-te nadgraditi in jih uporabiti kot orodje za izboljšanje zadovoljstva potrošnikov (Kavran, 2001).

Rezultati, ki jih podjetje dobi na podlagi merjenja zadovoljstva kupcev oz. odjemalcev podjetju služijo na več ravneh oz. pri več stvareh. Horovitz in Panaka (1997, str. 167) sta mnenja, da merjenje zadovoljstva podjetju omogoča:

- Povečanje zavesti o kakovosti storitev;
- Spremljanje lastnega položaja;
- Preizkušanje homogenosti;
- Prepoznavanje prednosti in pomanjkljivosti;
- Usmerjanje prizadevanj;
- Spremljanje napredka;
- Količinsko izražanje dosežkov.

Raziskave o zadovoljstvu potrošnikov niso le za ugotavljanje zadovoljstva potrošnikov storitev nekega podjetja, ampak z njimi podjetje ugotovi tudi koliko so bili uspešni prejšnji ukrepi (primerjanje rezultatov merjenja s prejšnjim merjenjem), odkrije prednosti in slabosti svojih storitev v primerjavi s storitvami najboljših konkurenčnih podjetij in da usmerijo pozornost na izboljšanje kakovosti svojih storitev (Potočnik, 2002, str. 482).

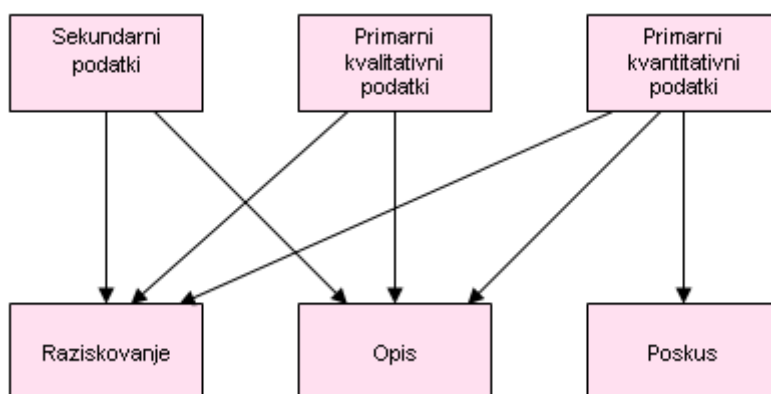
Vodstva podjetij želijo z merjenjem zadovoljstva spoznati »globino« svojih kupcev oz. odjemalcev. Pri obdelavi podatkov so nam v pomoč najrazličnejši statistični programi (npr. SPSS, Stata, R itn). Po obdelavi podatkov pa je izrednega pomena interpretacija rezultatov

vodstvu in nato na podlagi ugotovitev še sprejemanje ukrepov za izboljšanje situacije v podjetju oziroma spremembe.

5 Opis metodologije raziskave

Malhotra in Birks (2006, str. 85-86) delita podatke v tržnem raziskovanju na *primarne* in *sekundarne* podatke. Primarne podatke ustvarijo raziskovalci, ki jih potrebujejo za reševanje določenega problema raziskave. Ti so individualno prilagojeni situacijam o katerih odločajo v podjetjih. V primerjavi z lahkoto pridobljenih in dostopnih podatkov iz različnih virov, imajo primarni podatki višjo ceno in daljši časovni okvir pri zbiranju in analiziranju podatkov. Sekundarni podatki so že bili zbrani za kak drug namen oz. drug problem. Marsikaterega raziskovalca ta izraz zmede ali vidi prekrivanje s trženjsko inteligenco. Le-ta temelji na podatkih, ki so bili v mnogih primerih zbrani za drug namen, kot pa za rešitev problema, ki ga imamo. Zbiranje in analiza sekundarnih podatkov pomaga opredeliti trženjski problem. Pred zbiranjem primarnih podatkov je tako dobro analizirati relevantne sekundarne podatke, saj so lahko dostopni, relativno poceni in hitro pridobljeni. Na Sliki 21 lahko vidimo, da so primarni podatki lahko po naravi kvalitativni ali kvantitativni.

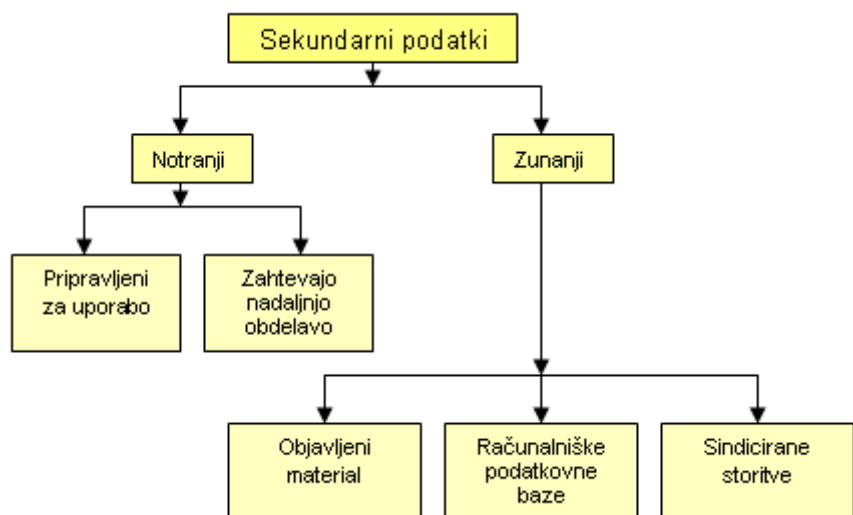
Slika 21: Klasifikacija podatkov trženjske raziskave



Vir: Malhotra & Birks, *Marketing Research*, 2006, str. 133.

Največji vir sekundarnih podatkov je internet ter številne panelne in omnibus raziskave. Na Sliki 22 lahko vidimo klasifikacijo sekundarnih podatkov. Notranji podatki so tisti, ki so ustvarjeni znotraj organizacije za katero je bila raziskava izvedena. Ti so lahko pripravljeni za uporabo ali pa zahtevajo nadaljnjo obdelavo. Zunanji podatki pa so bili ustvarjeni s pomočjo virov zunaj organizacije. V empiričnem delu diplomske naloge bom na kratko analizirala obstoječe vprašalnike s katerimi podjetje Habjan Transport d.o.o, spremlja zadovoljstvo svojih odjemalcev in povzela glavne ugotovitve. Torej bom analizirala notranje sekundarne podatke.

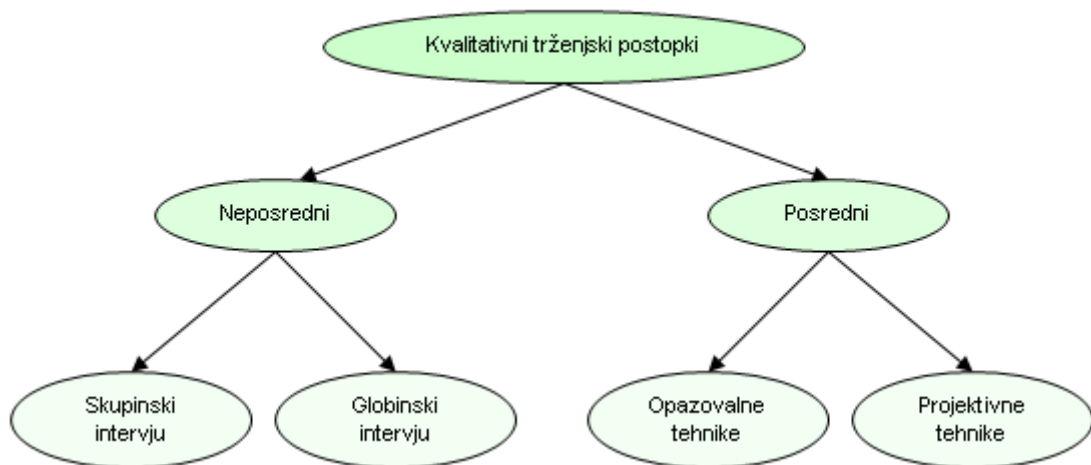
Slika 22: Klasifikacija sekundarnih podatkov



Vir: Malhotra & Birks, *Marketing Research*, 2006, str. 90.

Poznamo kvalitativne in kvantitativne raziskave. Kvalitativna raziskava pomaga raziskovalcu razumeti bogastvo, globino in kompleksnost kupcev oz. odjemalcev. Pogosto jo uporabljajo za ustvarjanje hipotez in opredelitev spremenljivk, ki bi morale biti vključene v kvantitativne pristope. Lahko se uporablja po ali skupaj s kvantitativnimi pristopi, ko je potrebna osvetlitev statistične ugotovitve. Kvantitativna raziskava uporablja nekatere oblike statistične analize. Kvalitativne tehnike so edina metoda zbiranja podatkov, ki je dovolj občutljiva za zajetje odtenkov potrošniških navad, motivov in vedenja (Malhotra & Birks, 2006, str. 132). Iz Slike 23 lahko razberemo, da pri pridobivanju kvalitativnih trženjskih podatkov poznamo neposredno in posredno pot. Intervju predstavlja neposredni način, opazovalne tehnike in projektivne tehnike (tehnike asociiranja, tehnike dokončanja, tehnike konstruiranja, izrazne tehnike, tehnike razvrščanja), ki so pomembne za premagovanje psiholoških ovir.

Slika 23: Klasifikacija kvalitativnih trženjskih tehnik



Vir: Malhotra & Birks, *Marketing Research*, 2006, str. 158.

Pri raziskovalnem delu diplomske naloge sem se odločila za globinski intervju, zato v nadaljevanju nekaj več besed posvečam le-temu. Globinski intervju je nestrukturiran,

neposreden, osebni intervju, s katerim poskušamo odkriti posameznikove nezavedne in/ali skrite motive, občutke in stališča, ki imajo ali bodo imeli vpliv na nakupno obnašanje. Globinski intervju lahko traja od pol ure do več kot eno uro. Ko anketar pridobi potencialnega anketiranca, je potrebno začeti s pojasnilom namena razgovora in opisom postopka. Po začetnem vprašanju, uporablja anketar nestrukturirane oblike (Malhotra & Birks, 2006, str. 180). Med intervjujem mora anketar (Malhotra & Birks, 2006, str. 181):

- Po svojih najboljših močeh skrbeti za razvoj empatije z anketirancem;
- Poskrbeti, da je anketiranec sproščen in, da se dobro počuti;
- Biti sposoben spodbujati in motivirati anketiranca;
- Označiti temo, za katero anketiranec pokaže zanimanje in razvijati vprašanja okoli teh tematik;
- Ne sme biti zadovoljen z odgovori »da« ali »ne«;
- Označiti kjer anketiranec ni jasno odgovoril na pomembna vprašanja.

Interni vprašalnik, ki ga podjetje uporablja za spremljanje zadovoljstva odjemalcev in primera obeh globinskih intervjujev ter transkripti se nahajajo v prilogah.

6 Rezultati analize

6.1 Analiza vprašalnikov

Ker podjetje že od leta 2004 spremlja zadovoljstvo odjemalcev, bom na kratko povzela rezultate za posamezno leto. Vsako leto je bilo do odjemalcev poslanih 45 vprašalnikov, število izpolnjenih pa se po letih razlikuje.

- **Leto 2004**

Izpolnjene vprašalnice je vrnilo 15 podjetij, med katerimi jih je pet skupno sodelovanje ocenilo kot odlično, devet kot prav dobro in eno podjetje kot dobro, kar je prineslo 64 točk od 75 možnih točk. Podjetja so bila najbolj zadovoljna z dosegljivostjo kontaktne osebe, najmanj pa s ceno prevozne storitve. V Prilogi 2 in 7 vidimo več podatkov iz analize.

- **Leto 2005**

Izpolnjene vprašalnice je vrnilo 21 podjetij, med katerimi jih je devet skupno sodelovanje ocenilo kot odlično, deset kot prav dobro in dve podjetji kot dobro, kar je prineslo 91 točk od 105 možnih točk. Podjetja so bila najbolj zadovoljna z zanesljivostjo prevozne storitve in najmanj s ceno prevozne storitve. V Prilogi 3 in 7 vidimo več podatkov iz analize.

- **Leto 2006**

Izpolnjene vprašalnice je vrnilo 21 podjetij, med katerimi jih je osem skupno sodelovanje ocenilo kot odlično, dvanajst kot prav dobro in eno podjetje kot dobro, kar je prineslo 91 točk od 105 možnih točk. To je enako kot leto prej. Podjetja so bila najbolj zadovoljna z dosegljivostjo kontaktne osebe in najmanj s ceno prevozne storitve. V Prilogi 4 in 7 vidimo več podatkov iz analize.

- Leto 2007

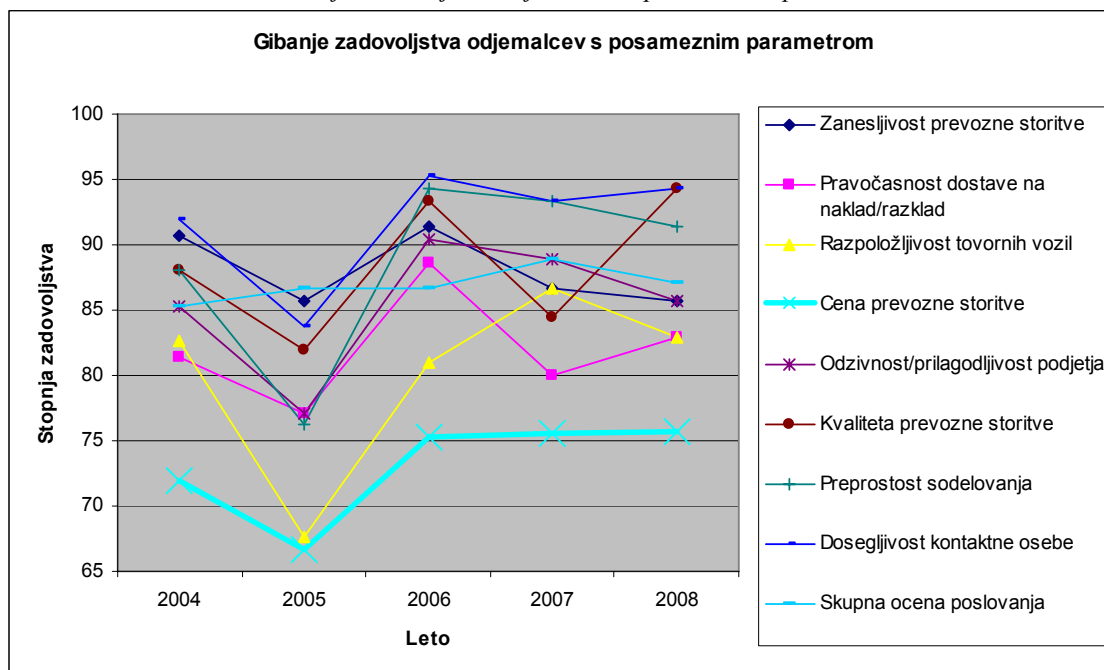
Izpolnjene vprašalnike je vrnilo le devet podjetij, med katerimi so štiri podjetja skupno sodelovanje ocenile kot odlično, pet pa kot prav dobro, kar je prineslo 40 točk od možnih 45. Podjetja so bila najbolj zadovoljna z dosegljivostjo kontaktne osebe in preprostostjo sodelovanja, najmanj pa s ceno prevozne storitve. V Prilogi 5 in 7 vidimo več podatkov iz analize.

- Leto 2008

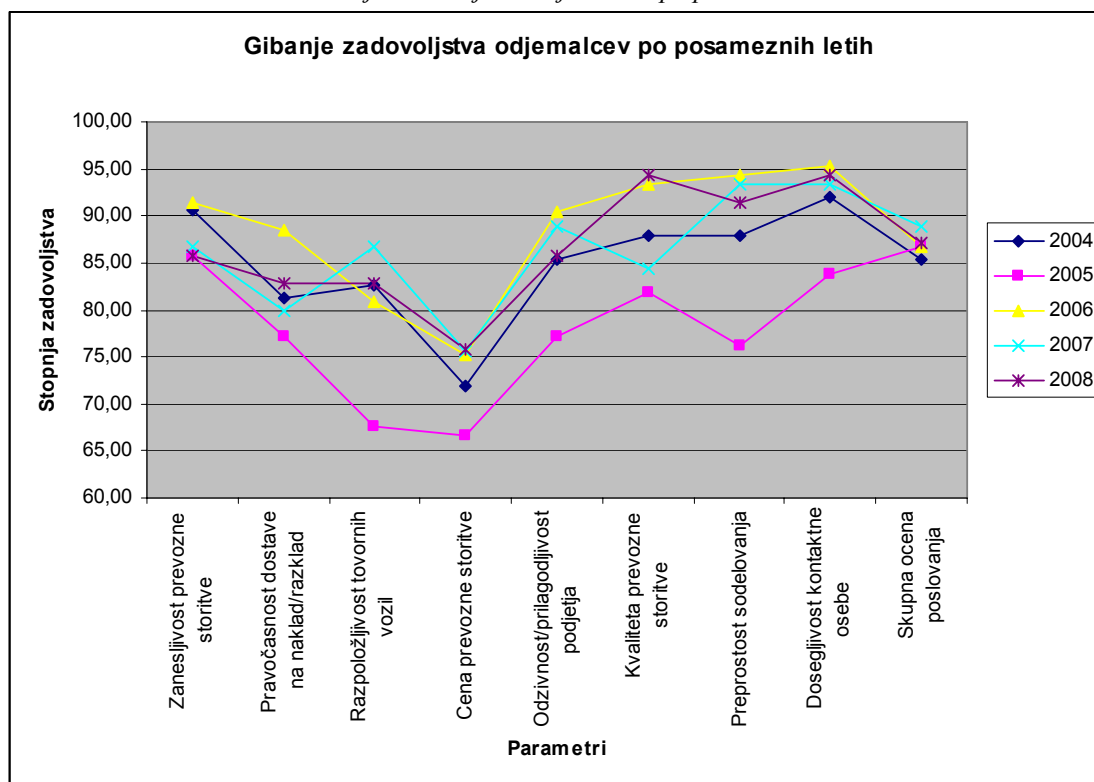
Izpolnjene vprašalnike je vrnilo 14 podjetij, med katerimi jih je pet skupno sodelovanje ocenilo kot odlično in devet kot prav dobro, kar je prineslo 61 točk od 70 možnih točk. Podjetja so bila najbolj zadovoljna z dosegljivostjo kontaktne osebe in kakovostjo prevozne storitve, najmanj pa s ceno prevozne storitve. V Prilogi 5 in 7 vidimo več podatkov iz analize.

Kot vidimo iz te kratke analize, so bili odjemalci vsa leta najbolj zadovoljni z dosegljivostjo kontaktne osebe in najmanj s ceno prevozne storitve. Slika 24 nam ponazarja kako se zadovoljstvo odjemalcev storitev z določenim parametrom giblje skozi leta. Na Sliki 25 pa lahko vidimo kako se zadovoljstvo odjemalcev v določenem letu giblje glede na parametre.

Slika 24: Gibanje zadovoljstva odjemalcev s posameznim parametrom



Slika 25: Gibanje zadovoljstva odjemalcev po posameznih letih



6.2 Globinski intervju

1. Intervju z mag. Andrejo Habjan:

Intervju z mag. Andrejo Habjan je potekal v četrtek 7.5.2009, ob 17ih, v Ljubljani. Celoten pogovor je trajal nekaj več kot pol ure. Ga. Andreja je na začetku pogovora omenila, da v podjetju spremljajo zadovoljstvo odjemalca od leta 2004, ko so pridobili certifikat kakovosti ISO 9001. Odziv na vprašalnike se po letih razlikuje, najmanjši pa je bil leta 2007. Odzivnost si povečujejo, ko nekaj največjih strank pokličejo in jim vnaprej povejo, da jim bodo poslali vprašalnik in da bi bili zelo veseli njihovega mnenja. Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo odjemalcev, se ji zdijo kakovost informacij posredovanih kupcu, kvaliteta storitev ter odzivnost. Pomembno vlogo tu igra informacijska tehnologija. Se pa v podjetju zavedajo, da zaradi trenutne svetovne krize v ospredje prihaja cena. Razliko od konkurence vidijo v zanesljivosti storitve, prilagodljivosti odjemalcu in v kakovostnih informacijah. Največjo konkurenčno prednost pa predpisujejo celoviti podpori, ki jo dosežejo z dobro kontrolo izvajanja storitve, informacijsko podporo ter timskim delom. Po mnenju moje sogovornice je lažje izboljšati kakovost storitev in/ali kakovost informacij kot pa dejavnike kot je cena, na katero podjetje nima neposrednega vpliva in se določa na trgu. Vrednost vprašalnika oz. kakovost izpolnjenega vprašalnika je večja, v kolikor anketirano podjetje poda še kakšne svoje predloge ali opazke na določen problem. Vendar pa kar nekaj podjetij le na hitro obkroži oz. dopiše kakšno besedo ali dve. Ko se vprašalniki analizirajo, se o rezultatih pomenijo vodstvo in zaposleni. Tako skupno razmislijo o kakšnih izboljšavah ali o kakšnih novih opcijah, o katerih sami sploh še niso razmišljali. Podjetje, ki se ukvarja s tako panogo mora vse pritožbe reševati tekoče. Krivda tudi ni vedno na strani

transportnega podjetja, ampak obstaja veliko zunanjih dejavnikov, ki lahko posledično pripeljejo do pritožb. Tak primer je lahko zamuda na razklad zaradi neke prometne ali naravne nesreče. Prometniki morajo rešiti problem ali ga vsaj omiliti (npr. obvoz). Bolje je, če pride vozilo na razklad z dvournno zamudo, kot pa enodneвно zamudo. Največji poudarek dajo stvarem, ki so dosegle največjo razliko med dobljenim in želenim rezultatom. Pogovor z Go. Andrejo se je zaključil v prijetnem vzdušju.

2. Intervju z odjemalcem storitev podjetja Habjan Transport d.o.o. (G. Milan):

Intervju z G. Milanom (zaradi želje po anonimnosti naj bo G. Milan) je potekal v sredo 13.5.2009, ob 16ih, v Ljubljani na sedežu podjetja. Celoten pogovor je trajal pol ure. G. Milan je že pri prvem mojem vprašanju povedal, da zadovoljstvo v podjetju pomeni dobre odnose med zaposlenimi v podjetju ter odjemalci storitev. Tako kot v podjetju Habjan Transport d.o.o. tudi pri njih spremljajo zadovoljstvo odjemalcev s pomočjo vprašalnikov. V povprečju izpolnijo od 60% do 70% vseh prispelih vprašalnikov v podjetje. Največkrat ne odgovarjajo stranki s katero zelo malo sodelujejo. V tem podjetju med najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo štejejo kakovostno izvedeno storitev, ceno in plačilne pogoje. Tudi ta moj sogovornik je bil mnenja, da je zadnje čase zaradi trenutne situacije na trgu cena pridobila na pomembnosti. V prihodnosti pa naj bi pridobivali na pomenu informacijska tehnologija, kakovost zaposlenih in prilagodljivost podjetja. Če se pokažejo kakšne spremembe na transportni poti, se mora znati prevoznik prilagoditi. Vedno se ne more, včasih pa je že kar nujno. Če v podjetju s kakšno storitvijo niso zadovoljni, to jasno povejo svojemu partnerju. Če plačajo za kakovostno izvedeno storitev, tudi pričakujejo, da jo bodo dobili. Je pa potrebno poudariti, da se zavedajo, da pride kdaj slab dan oz. do slabše opravljene storitve. Zadovoljstvo s partnerjem zato ocenjujejo na daljši rok, da se pokažejo kar se da pristni rezultati. Ko odgovarjajo na vprašalnike, se trudijo dati čim bolj realne odgovore, marsikdaj dobronamerno tudi kakšno kritiko. Na ta način lahko stranka izboljša svoje storitve, kar ji je tudi v interes. Na vprašanje ali podjetja upoštevajo dobljene rezultate iz vprašalnikov, je moj sogovornik mnenja, da vsako podjetje poskuša čim bolj upoštevati rezultate in poskuša čim prej odpraviti svoje slabosti, saj jim je interes dolgoročni obstoj podjetja. Vendar pa se lahko opreš na mnenje odjemalcev, če imaš večjo skupino anketirancev in čim bolj izrazite rezultate. Pri zaključnem vprašanju mi je sogovornik omenil, da s podjetjem Habjan Transport d.o.o. lepo sodelujejo že šesto leto. Prišlo je tudi že do nesoglasij, ki pa so jih lepo rešili. S sodelovanjem so zadovoljni in upajo, da bo še vnaprej tako. Za podjetje Habjan Transport d.o.o. so izvedeli od poslovnih partnerjev, ki so bili prav tako zadovoljni z njihovimi storitvami. Na podlagi tega lahko sklepamo, da res drži rek »Dober glas seže v deveto vas.«. Zelo so zadovoljni z dosegljivostjo prometnikov in zanesljivostjo storitve. G. Milan je omenil premaloštevilčen kader in prostorsko stisko, ki jo podjetje trenutno ima. Ta problem pa že rešujejo z načrti selitve v prostore večjih kapacitet. Medsebojno sodelovanje ocenjujejo z dobro.

6.3 Ugotovitve

Iz obeh globinskih intervjujev lahko vidimo, da je cena trenutno verjetno res najbolj občutljiv dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo odjemalcev, saj sta oba sogovornika takega mnenja. To naj bi bilo posledica krize, ki je prisotna povsod po svetu. Rezultati vprašalnikov pa nam ceno prikazujejo kot najobčutljivejši dejavnik v vseh letih merjenja. Razen v letu 2005, je bila dosegljivost kontaktne osebe najboljše ocenjena. Tudi v pogovoru z G. Milanom sem izvedela, da so zelo zadovoljni z dosegljivostjo prometnikov, tako po telefonu, elektronski pošti in faksu. Dobro ocenjujejo tudi zanesljivost storitve, kar si podjetje po mnenju Andreje šteje tudi med konkurenčne prednosti. Kakovost prevozne storitve je bila najboljše ocenjena v letu 2008, in s tem se strinja tudi naš vprašani odjemalec. Delež pri izboljšanju kakovosti storitve ima vsekakor tudi uvedba boljših GPS sistemov po vseh kamionih. Take sisteme so sicer imeli že prej, vendar pa so šele leta 2007 v vsa vozila namestili boljše različice. Po mnenju Andreje lahko podjetje samo najbolj vpliva prav na kakovost informacij in kakovost storitev ter najmanj na ceno. Iz Slike 24 vidimo, da je kakovost storitve po letih malo nihala, zadnje leto pa se je zvišala. G. Milan je med pogovorom tudi omenil, da so storitve, ki jih dobijo od podjetja Habjan Transport d.o.o. dobre kakovosti. Iz strani odjemalca sem izvedela, da se kar poglobijo v vsak vprašalnik in tudi pograjajo kakšno stvar. Strankam o katerih nimajo izoblikovanega stališča pa rajši ne izpolnjujejo vprašalnikov, da ne bi prišlo potem do lažnih rezultatov.

6.4 Predlogi

Podjetje Habjan Transport d.o.o. bi moralo za bolj točne rezultate vprašalnikov povečati vzorec anketiranja. Obstoječi vprašalnik bi morali razširiti. Dodali bi lahko vprašanje, kjer bi odjemalci ocenjevali pomembnost oz. vpliv posameznega dejavnika na zadovoljstvo z ocenami od 1 (popolnoma nepomembno) do 5 (zelo pomembno). S tem bi prišli do ugotovitev kateri dejavniki so pri nakupu storitve najbolj pomembni. Ocene o pomembnosti posameznega dejavnika bi lahko primerjali z ocenami zadovoljstva. To bi nam omogočilo, da bi najprej ukrepali na najbolj kritičnih področjih. Torej bi najprej poskusili izboljšati tiste dejavnike, s katerimi bi bili odjemalci najmanj zadovoljni in ki bi bili za njih tudi najbolj pomembni. Na ta način bi lahko bistveno vplivali na izboljšanje zadovoljstva svojih odjemalcev.

V vprašalnik bi lahko vključili tudi vprašanje o pritožbah. Vprašali bi jih v koliko odstotkih s storitvijo niso bili zadovoljni in ali so se že kdaj pritožili ter kako so bili zadovoljni z razrešitvijo problema. Na tak način bi ugotovili koliko odstotkov je takih, ki s storitvijo kdaj niso zadovoljni in se oziroma se ne pritožijo. Pomagalo bi jim ugotoviti tudi ali je njihov način pritožb učinkovit ali ne. V raziskavo o zadovoljstvu odjemalcev bi lahko vključili tudi vprašanja o zvestobi s katerimi bi ugotavljali koliko časa že kupujejo storitve pri tem podjetju, ali so redni kupci in ali bodo še vnaprej kupovali storitve pri njih. Vprašali bi jih lahko tudi kaj bi bil razlog za takojšnjo prekinitev sodelovanja.

Dobro bi bilo izvesti interno raziskavo zadovoljstva med zaposlenimi v podjetju, da bi ugotovili ali so zaposlenim pomembne enake stvari kot njihovim odjemalcem. Dobro bi bilo tudi vedeti kje zaposleni vidijo slabosti podjetja in kje priložnosti. Tudi njihovo mnenje je pomembno.

Sklep

V podjetju se zavedajo, da je v njihovi panogi huda konkurenca, zato je potrebno vlagati v izvajanje kakovostnejših storitev in s tem v večje zadovoljstvo svojih odjemalcev, ki so končni presojevalci kakovosti storitve. Osredotočenost k odjemalcem je osnova odličnosti podjetja. Prav zaradi tega morajo biti informacije o njihovi percepciji, pričakovanjih itn. realne, saj lahko le na ta način odjemalcem nudijo želene storitve. To pa podjetje doseže s sprotnim merjenjem, s pomočjo katerega potem prilagaja in prenavlja svoje poslovanje, da bi pridobili čim več zvestih odjemalcev, ki bi bili imuni na akcije konkurentov. S spremljanjem odjemalca skozi celoten prodajni cikel od potencialnega odjemalca do kupca in plačnika pa lahko pridemo do zvestega odjemalca, ki je za podjetje zelo pomemben.

Pomembnost poznavanja odjemalcev na B2B trgih je zaradi značilnosti poslovanja večja kot na B2C trgih. Ponudba dobaviteljev se pogosto prilagaja potrebam odjemalcev in njihovim željam. Pred nakupom so pogosto prisotna tudi pogajanja. Medorganizacijskega poslovanja si brez učinkovitega upravljanja odnosov s strankami ne moremo več predstavljati, saj je vrednost odjemalca tu večja, prav tako tudi pomen zaupanja. Sestavine poslovanja s poudarkom na odnosih so zaupanje, zvestoba, dolgoročen odnos, izmenjava informacij ter prilagajanje podjetja. Rezultati takega poslovanja se pokažejo šele čez čas, zato moramo na to gledati dolgoročno.

Kot sem že omenila je zadovoljstvo odjemalcev primarnega pomena za podjetje, sploh za tisto, ki na trgu nima monopolnega položaja. Poleg merjenja zadovoljstva odjemalcev je pomembno tudi reševanje problemov oz. konfliktov nezadovoljnih odjemalcev. Da pa si prihranimo reševanje problemov nezadovoljnih strank, moramo ponujati res kakovostne storitve in ne le povprečne, saj z dobrim delom danes podjetje ne more preživeti in mora vedno strmeti k odličnosti.

Literatura in viri

1. Anderson, E. W., Fornell, C. & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58 (3), 53-66.
2. Blackwell, D. R., Miniard, W. P. & Engel, F. J. (2001) *Consumer Behaviour* (9th ed.) Forth Worth: Harcourt College Publishers.
3. Caron, J. R., Jarvenpaa, S. L. & Stoddard, D. B. (1994). Business Reengineering at CIGNA Corporation: Experiences and Lessons Learned from the First Five Years. *MIS Quarterly*, 18, 233-250.
4. CIA – The World Factbook. Najdeno 20. maja 2009 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html>.
5. Cronin Jr, J. J. & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58 (1), 125-131.
6. Damjan, J. & Možina, S. (1999). Obnašanje potrošnikov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Devaraj, S. & Kohli, R. (2000). Information technology payoff in the health-care industry: a longitudinal study. *Journal of Management Information Systems*, 16 (4), 41-67.
8. Devetak, G. & Vukovič, G. (2002). *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Disney, J. (1999). Customer satisfaction and loyalty: the critical elements of service quality. *Total Quality Management*, 10 (4/5), 491-497.
10. Dotan, T. (2002). How Can eBusiness Improve Customer Satisfaction? Case Studies in the Financial Service Industry. *Journal of Information Technology Cases and Applications*, 4 (4), 26.
11. Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56 (1), 6-21.
12. Habjan Transport d.o.o.. Najdeno 20. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.habjantransport.si/>.
13. Horovitz, J. & Jurgens Panak, M. (1997). *Za popolno odjemalčevo zadovoljstvo – Nauki iz petdesetih podjetij z vrhunsko kakovostjo storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Jones Thomas O. & Sasser W. Earl Jr. (1995). Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, 73 (6), 88-99.
15. Kavran, T. (2001, 29.-30. maj). Kažipot do zadovoljnega odjemalca. Najdeno 6. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=241.
16. Konič, M. (2002, 13. avgust). Podjetniki: formula uspeha je zadovoljstvo kupcev. Najdeno 25. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=507.

- 17.Kostanjšek, E. & Batagelj, Z.: Nekateri vidiki merjenja zadovoljstva potrošnikov. Najdeno 8. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.cati.si/papers/ekonf0001.html>.
- 18.Kotler, P. (1996). *Marketing management – Trženjsko upravljanje, analiza in načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- 19.Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- 20.Kovačič, A. & Bosilj Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV Založba, d.o.o..
- 21.Kovačič, A., Groznik, A. & Ribič, M. (2004). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 22.Krishnan, M. S., Ramaswamy, V., Meyer, M. C. & Damien, P. (1999). Customer Satisfaction for Financial Services: The Role of Products, Services, and Information Technology. *Management Science*, 45 (9), 1194-1209.
- 23.Kristensen, K., Martensen, A. & Gronholdt, L. (2000). Customer satisfaction measurement at Post Denmark: Results of application of the European Customer Satisfaction Index Methodology. *Total Quality Management & Business Excellence*, 11 (7), 1007-1015.
- 24.Kunc, P. (1998). *QA, QM ali TQM – česa se lotiti (najprej)?*. Zbornik referatov 7. letne konference SZK »Skupna odgovornost – skupen uspeh«. Portorož: Slovensko združenje za kakovost.
- 25.Lancioni, R. A., Smith, M. F. & Oliva, T. A. (2000). The Role of the Internet in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 29 (1), 45-56.
- 26.Lewis Barbara, R. (1995). *Measuring Consumer Expectation and Satisfaction*. Brookes Richard, Customer Satisfaction Research. Amsterdam: Esomar.
- 27.Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna Založba Slovenije.
- 28.Lovelock, H. C. & Wright K. L. (1999). *Principles of Service Marketing and Management*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice-Hall.
- 29.Malhotra, N. K. & Birks, D. F. (2006). *Marketing research*. (3rd ed.) Harlow: Prentice Hall.
- 30.Marolt, J. (2001). *Kako izboljšati kakovost storitev?* Najdeno 3. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/Janez_20Marolt.pdf.
- 31.Marolt, J. & Gomišček, B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- 32.Merkač, M. & Možina, S. (1998). *Raziskovanje in promoviranje kadrovskih virov, v Management kadrovskih virov*, str. 447-479. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 33.Možina S., Zupančič V. & Štefančič Pavlovič T. (2002). *Vedenje potrošnikov*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- 34.Mumel, D. (1999). *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

- 35.Oliver Richard L. (1999). When Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*, New York, 63.
- 36.Patterson, K. A., Grim, C. M. & Corsi, T. M. (2004). Diffusion of supply chain technologies. *Transportation journal*, 43 (3), 5-23.
- 37.Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana: GV Založba.
- 38.Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- 39.Skrt, R. (2001, marec). CRM – Upravljanje odnosov s strankami. Najdeno 2. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.nasvet.com/crm/>.
- 40.Snoj, B. (1998). *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- 41.Štefančič Pavlovič, T. (2001). *Zadovoljstvo porabnikov kot osnova za uspešno poslovanje podjetja*, magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 42.*The EFQM Excellence Model*. Najdeno 21. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35>.
- 43.Toman, I. & Putanec, P. (1995). *Kako voditi podjetje v zadovoljstvo potrošnika*. Oziris: založba Tanja Legat.
- 44.Ule, M. & Kline, M. (1996). *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 45.Vraneševič, T. (2000). *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Golden marketing, 356.
- 46.Wu, F., Mahajan, V. & Balasubramanian, S. (2003). An Analysis of E-Business Adoption and its Impact on Business Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (4), 425.
- 47.Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (1996). *Services marketing*. (2nd ed.) Boston: The McGraw-Hill Companies.

Priloge

Priloga 1: Bilanca Habjan Transport d.o.o.

HABJAN TRANSPORT, prevozna in trgovska družba, d.o.o. Škofja Loka
 ZMINEC 78, ZMINEC
 4220 ŠKOFJA LOKA
 Matična številka: 5538157
 ID za DDV: SI69463689
 Velikost podjetja: Majhne enote
 Dejavnost: 49.410 Cestni tovorni promet

Kategorije	2003	2004	2005	2006	2007	Povp. rasti
Sredstva	1.986.431	2.286.169	3.678.672	3.868.094	4.624.233	12,12%
Dolgoročna sredstva	1.414.908	1.479.393	2.558.316	2.375.455	2.999.668	8,28%
Opredmetena osnovna sredstva	1.396.437	1.468.393	2.558.316	2.375.455	2.999.668	8,28%
Kratkoročna sredstva	571.523	806.776	1.120.356	1.492.639	1.624.565	20,42%
Zaloge	0	0	0	29.594	29.595	n.p.
Kratkoročne poslovne terjatve	504.098	774.767	1.040.828	1.395.856	1.039.233	-0,08%
Obveznosti do virov sredstev	1.986.431	2.286.169	3.678.672	3.868.094	4.624.233	12,12%
Kapital	706.556	853.589	1.069.249	1.201.990	1.239.220	7,66%
Finančne in poslovne obveznosti	1.279.875	1.432.580	2.609.423	2.666.103	3.385.013	13,90%
Dolgoročne obveznosti	n.p.	n.p.	1.124.605	1.152.324	1.536.719	16,90%
Dolgoročne finančne obveznosti	n.p.	n.p.	109.506	66.107	66.107	-22,30%
Dolgoročne poslovne obveznosti	n.p.	n.p.	1.015.099	1.086.217	1.470.612	20,36%
Kratkoročne obveznosti	n.p.	n.p.	1.484.817	1.513.779	1.848.294	11,57%
Kratkoročne finančne obveznosti	n.p.	n.p.	0	0	0	n.p.
Kratkoročne poslovne obveznosti	n.p.	n.p.	1.484.817	1.513.779	1.848.294	11,57%
Čisti prihodki od prodaje	2.248.750	2.822.670	3.430.317	4.144.698	4.830.826	18,67%
Poslovni odhodki	2.205.797	2.616.126	3.239.590	4.079.773	4.798.275	21,70%
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	109.033	235.762	192.092	64.925	32.551	-58,84%
Finančni prihodki	38.174	7.376	83.577	81.615	26.465	-43,73%
Finančni odhodki	40.823	69.665	81.307	77.399	58.520	-15,16%
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	136.190	156.586	215.010	133.050	37.225	-58,39%
Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih u	20,1	22,15	25,74	25,67	30,83	9,44%
Delež kapitala v financiranju	35,57	37,34	29,07	31,07	26,8	-3,98%
Delež dolgov v financiranju	64,43	62,66	70,93	68,93	73,2	1,59%
Kratkoročni koeficient likvidnosti	0,71	0,83	0,75	0,99	0,88	7,94%
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,71	0,83	0,75	0,97	0,86	6,94%
Obračanje zalog 1	n.p.	n.p.	n.p.	240,74	148,19	n.p.
Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	4,75	4,47	3,78	3,4	3,97	2,45%
Dnevi vezave zalog 1	0	0	0	1,52	2,46	n.p.
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	76,88	81,72	96,54	107,3	91,99	-2,38%
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	5,71	5,47	6,08	3,1	0,76	-64,70%
Čista donosnost sredstev	6,93	7,35	7,2	3,53	0,87	-65,24%
Čista donosnost kapitala	21,03	20,12	22,36	11,72	3,04	-63,13%

Revizor	0	0	0	0	0
Revizorsko mnenje					
Vir podatkov	APP/AJPES	APP/AJPES	APP/AJPES	APP/AJPES	APP/AJPES
Začetek poslovnega leta					1.1.2007
Zaključek poslovnega leta					31.12.2007
Delni izkaz	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Datum vnosa	29.5.2004	17.5.2005	17.5.2007	17.5.2007	14.5.2008

Prikazani zneski so v EUR-ih.

Vir: www.bonitete.si

Priloga 2: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca

 HAB-JAN VIRALNA KASAPNOST prevozna in trgovska družba, d.o.o. - Slovenija Ljubljana	VPRAŠALNIK O ZADOVOLJSTVU KUPCA	Številka: _____ Datum: 30.9.2005
---	--	-------------------------------------

Podjetje
Nadov - selekt podjetja:

Ocenite prosim obseg našega poslovnega sodelovanja.	1	2	3	4	5
Na katerih področjih bi po vašem mnenju še lahko sodelovali?					
1					
2					
3					

Na kakšen način najpogosteje komunicirate z našim podjetjem (telefon, faks, e-mail,...)?

V spodnjo tabelo označite ocene naslednjih parametrov (1 pomeni najslabše, 5 pomeni najboljše):

Parameter	1	2	3	4	5
Zanesljivost prevozne storitve					
Pravočasnost dostave na naklad/ razklad					
Razpoložljivost tovornih vozil					
Cena prevozne storitve					
Odnosnost/prilagodljivost podjetja					
Kvaliteta prevozne storitve					
Preprostost poslovanja					
Dosegljivost kontaktne osebe					
Druge					

Zakaj ste se oz. zakaj se niste odločili za sprejem naše ponudbe?

V čem je konkurenca boljša od nas?

Vaši predlogi za izboljšanje kakovosti naših prevoznih storitev:	
1	
2	
3	

Opombe: _____

Vaša skupna ocena	DOBAVITELJ	1	2	3	4	5
		C	CB	B	BA	A

Podpis anketiranca: _____ Datum: _____

Company
Address of the firm:

Please evaluate the range of our bussines cooperation.	1 2 3 4 5
On which fields we could also cooperate by your opinion?	
1	
2	
3	

What kind of way you use to usually communicates with our company (telephone, fax, e-mail,...)?

Please evaluate next paramethres in the bottom table(1 means worst, 5 means best):

Paramethre	1	2	3	4	5
Reliability of transportation service					
In time delivery at loading and unloading					
Disposability of cargo vehicles					
Price of transport service					
Response/ modelation of our company					
Quality of transport service					
Simplicity of bussines					
Getting into contact with people					
Others					

Why have you or have not decide to choose our transport offer?

In what is the concurence better than us?

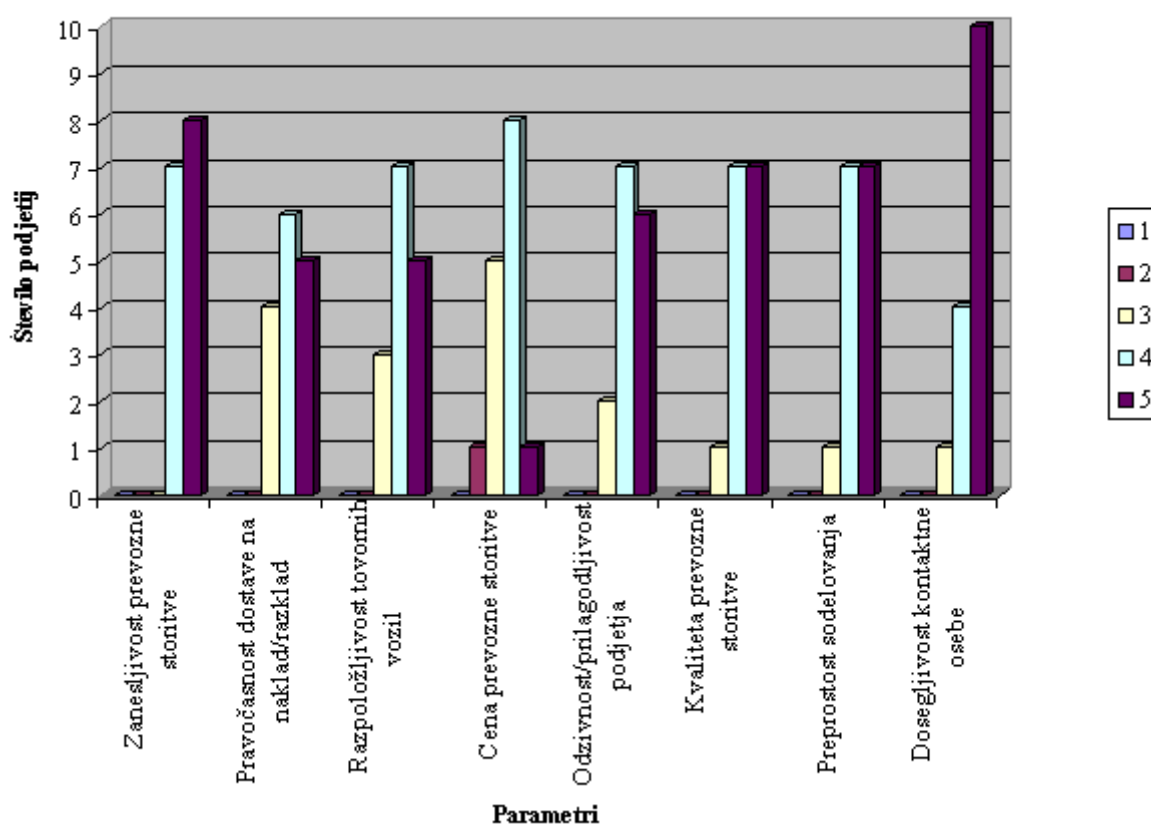
Your sugestions for improving the quality of our transport service:	
1	
2	
3	

Remarks: _____

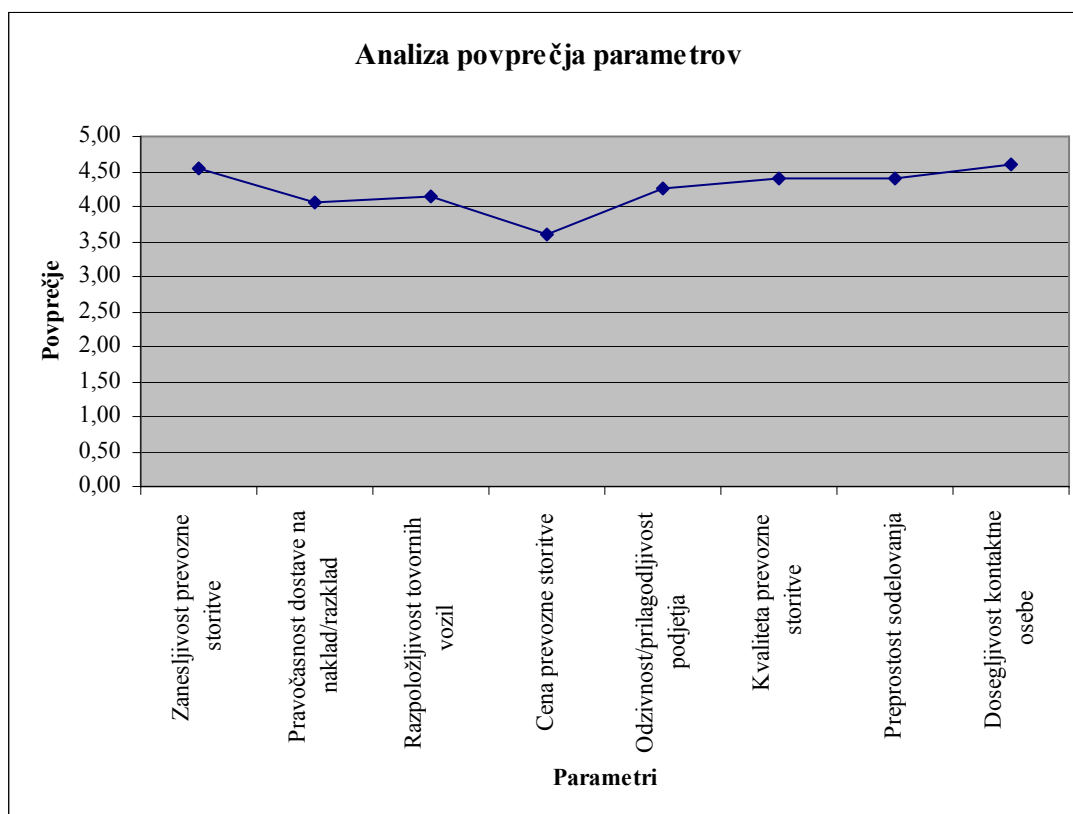
Your total grade	SUPPLIER	1	2	3	4	5
		C	CB	B	BA	A

Signature: _____ Date: _____

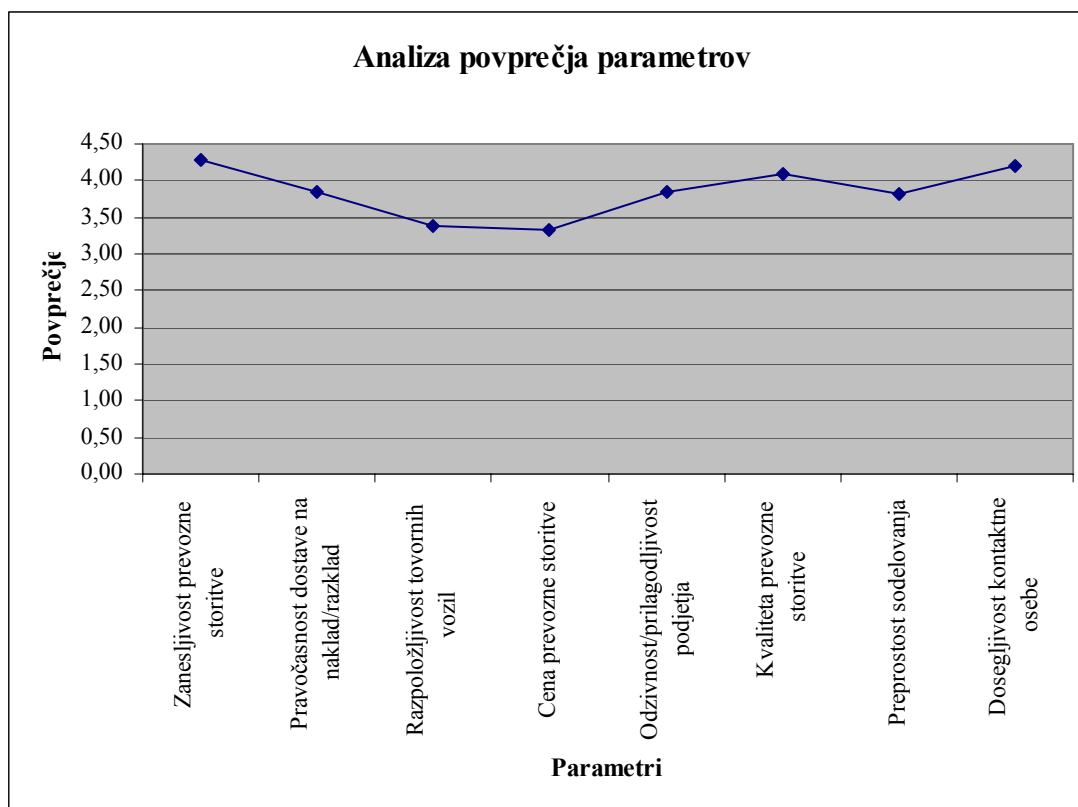
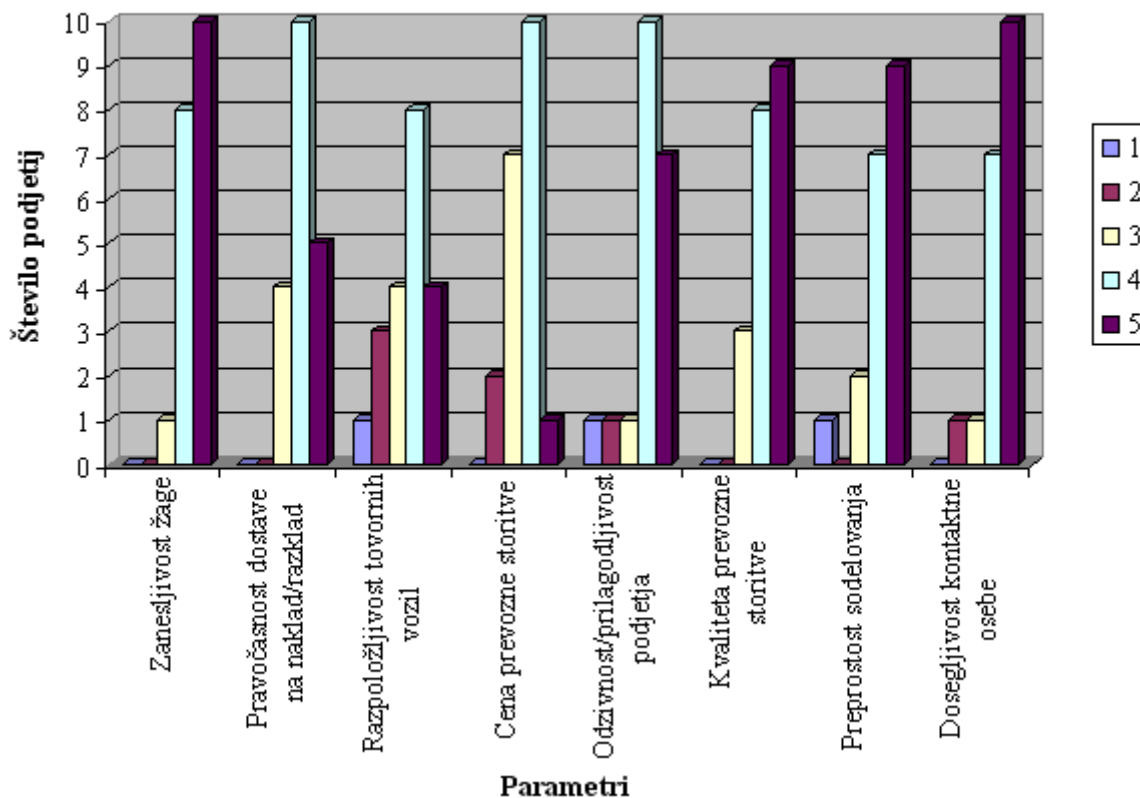
Analiza parametrov



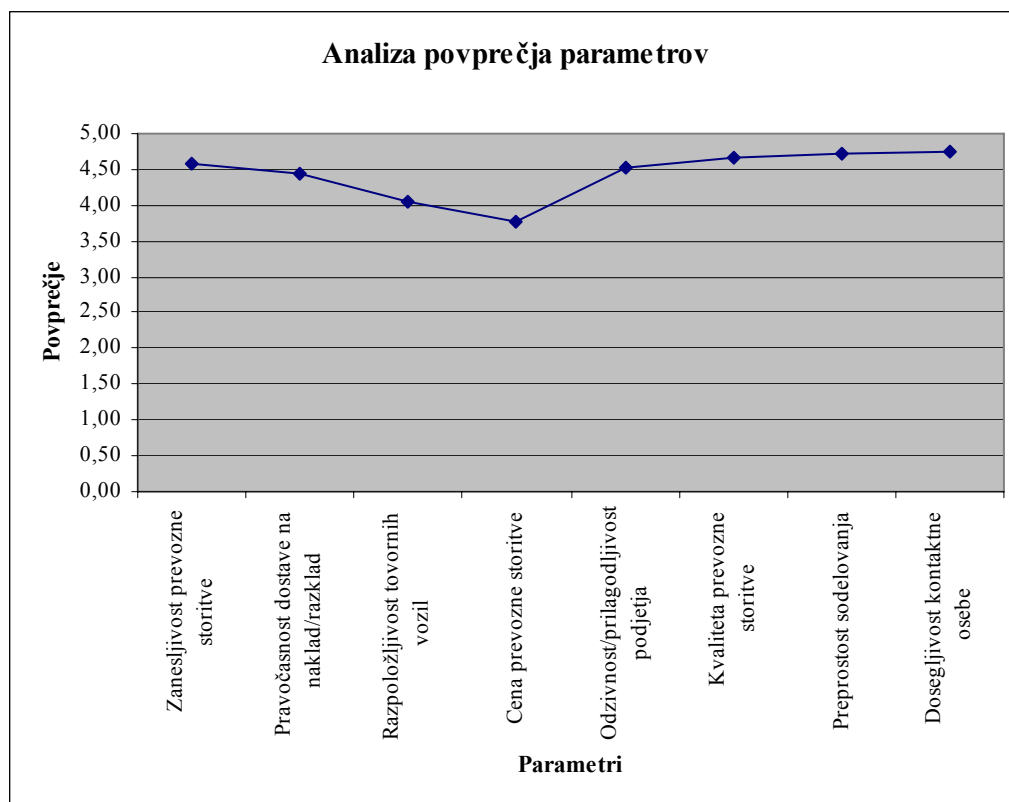
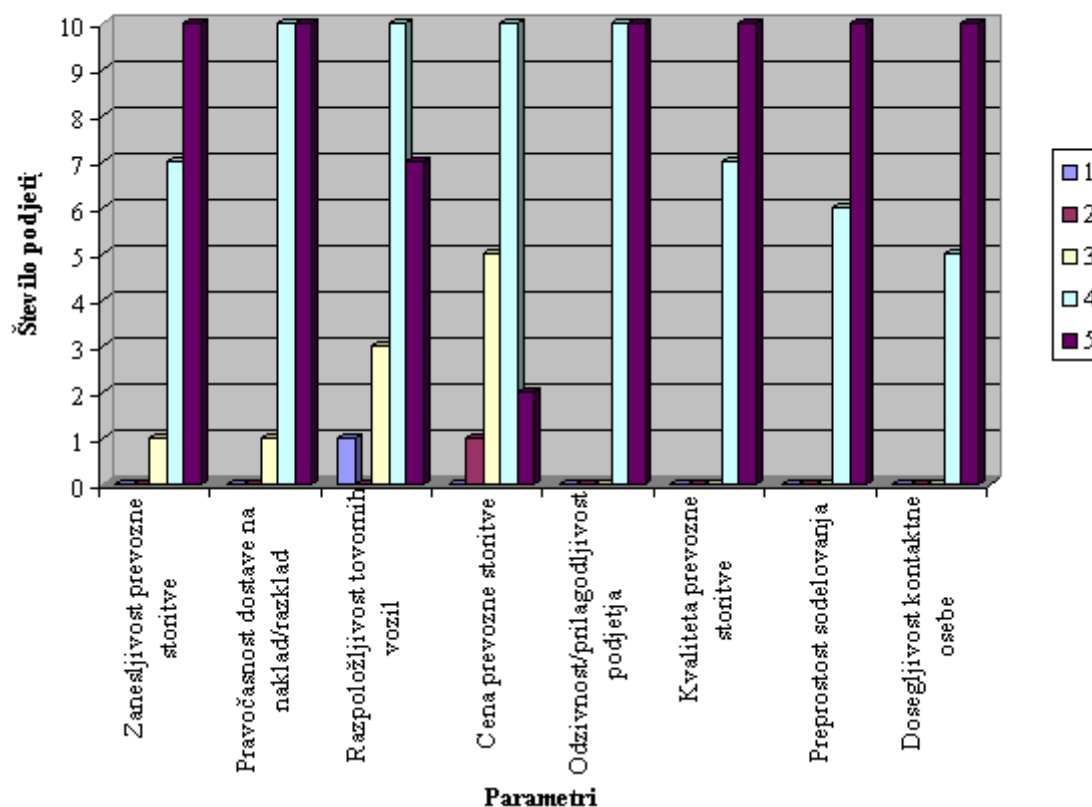
Analiza povprečja parametrov



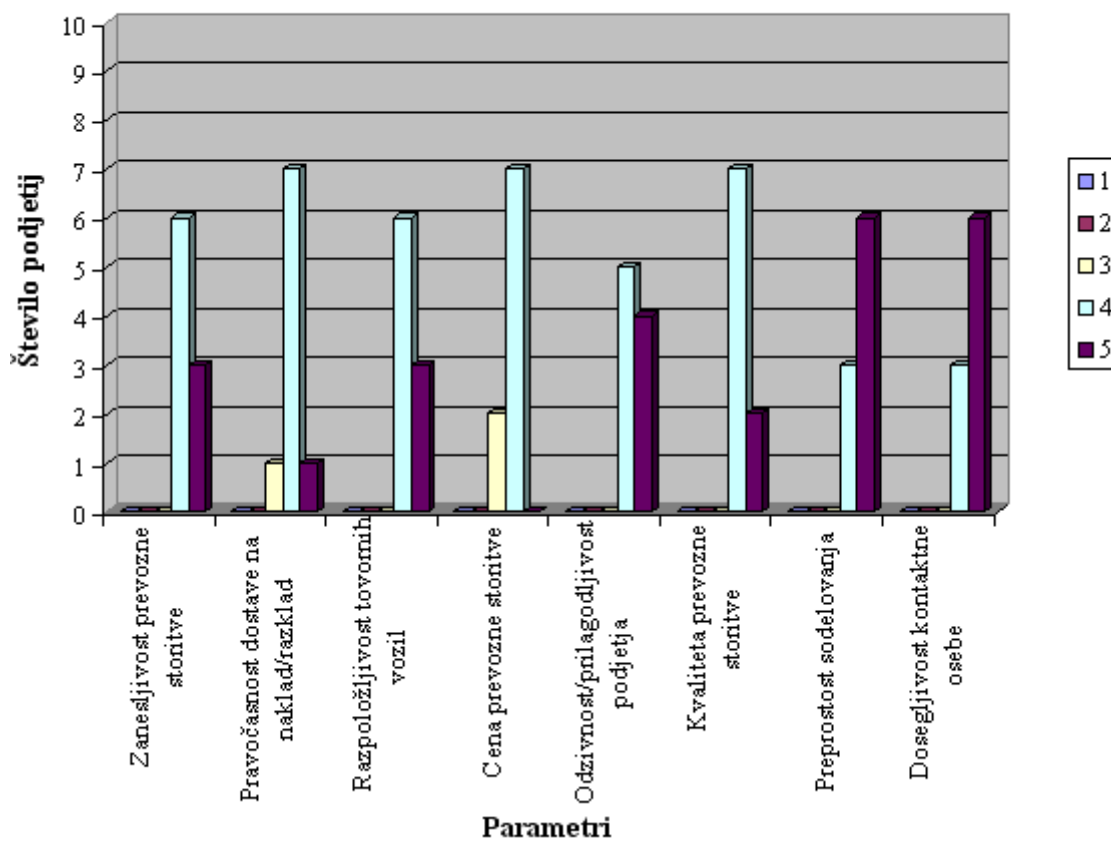
Analiza parametrov



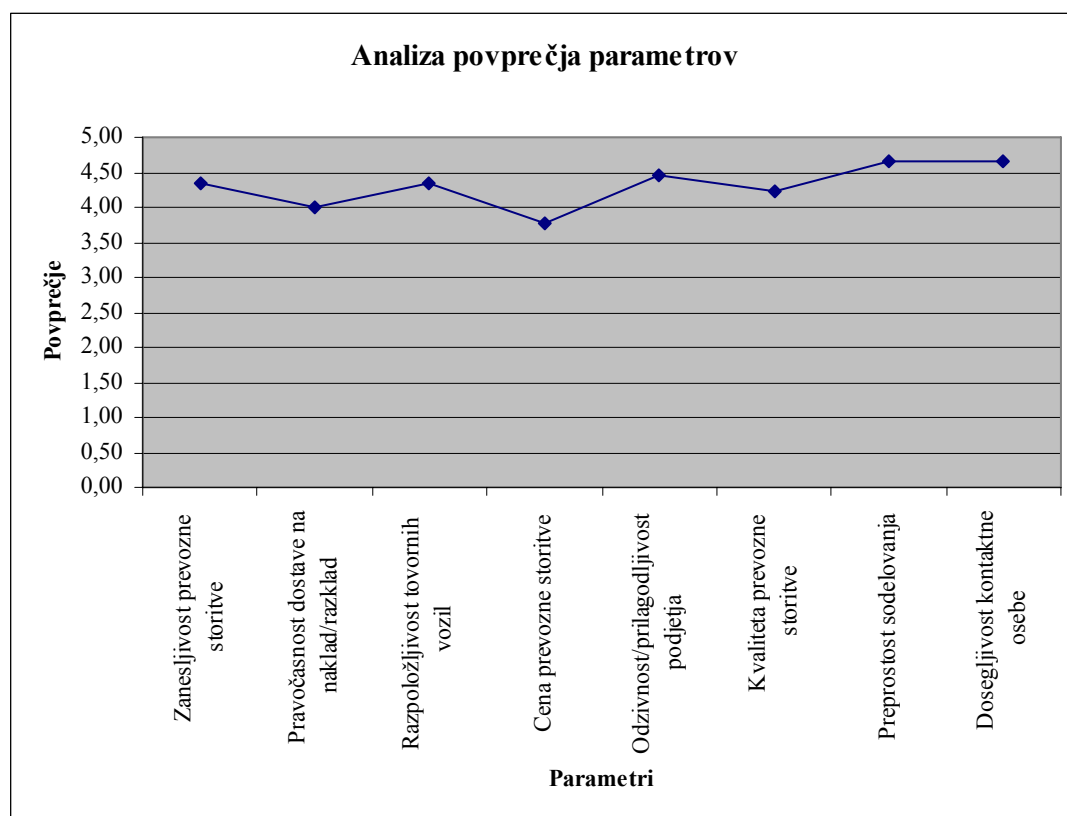
Analiza parametrov



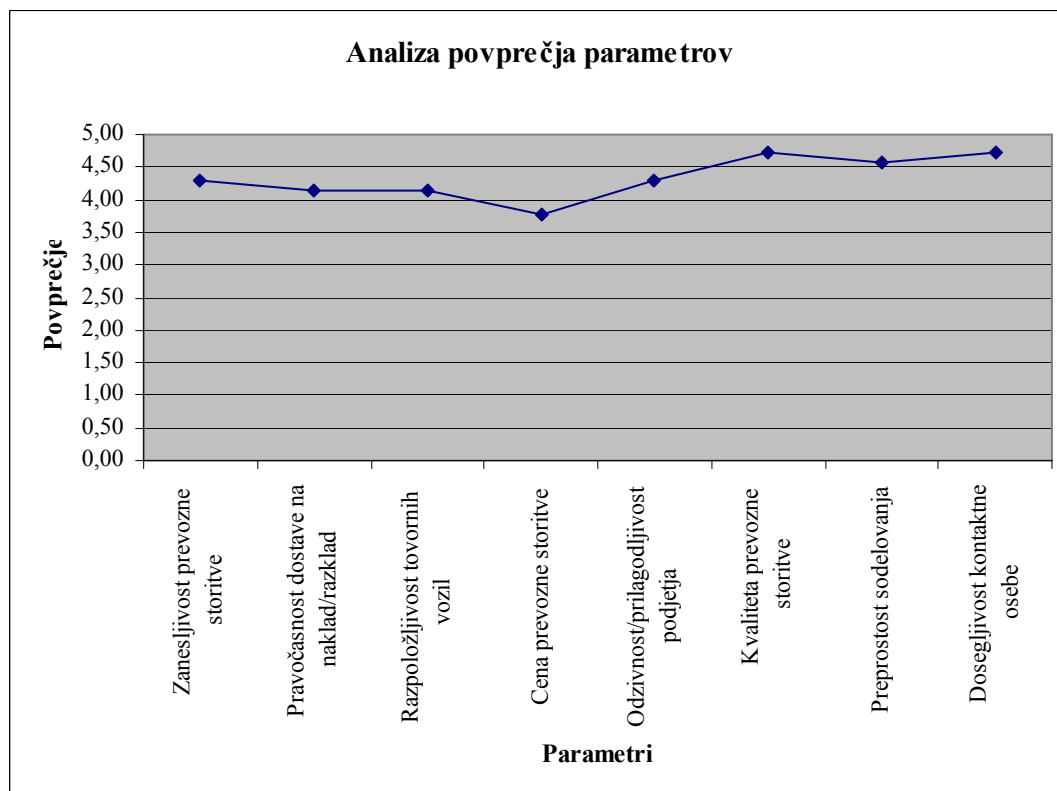
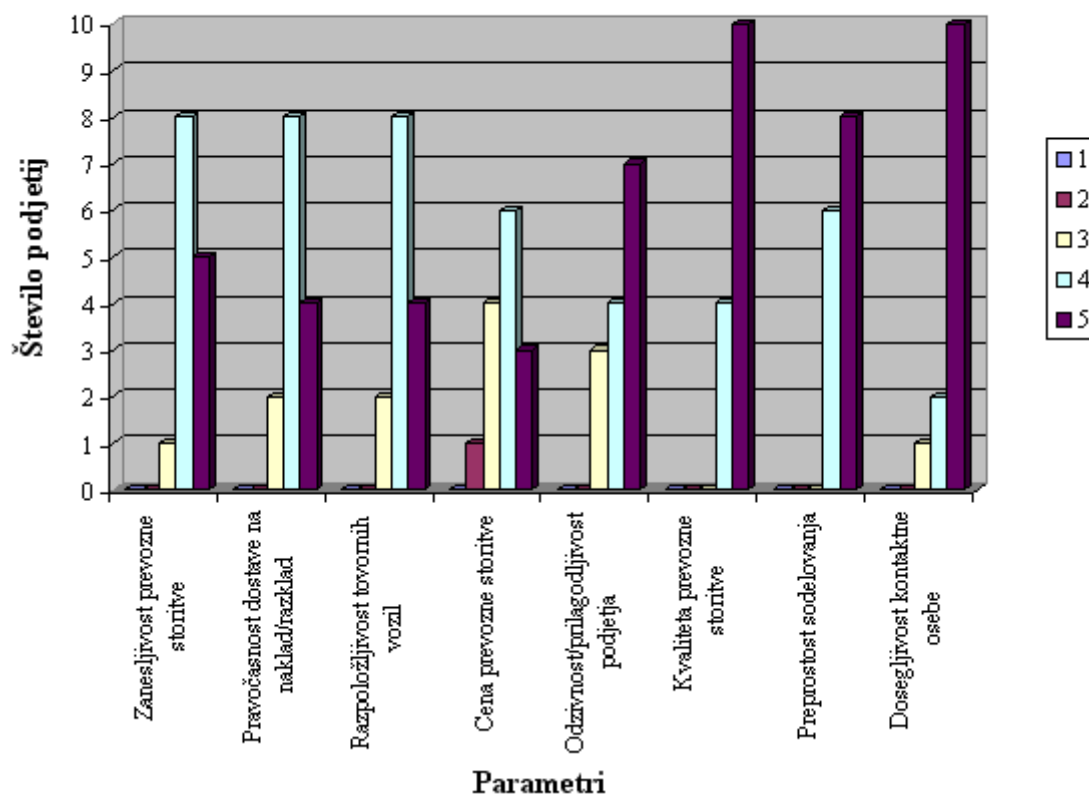
Analiza parametrov



Analiza povprečja parametrov



Analiza parametrov



Priloga 8: Primerjava zadovoljstva odjemalcev s posameznimi parametri po letih

Parametri	št. doseženih točk/št. možnih točk				
	2004	2005	2006	2007	2008
Zanesljivost prevozne storitve	68/75	90/105	96/105	39/45	60/70
Pravočasnost dostave na naklad/razklad	61/75	81/105	93/105	36/45	58/70
Razpoložljivost tovornih vozil	62/75	71/105	85/105	39/45	58/70
Cena prevozne storitve	54/75	70/105	79/105	34/45	53/70
Odzivnost/prilagodljivost podjetja	64/75	81/105	95/105	40/45	60/70
Kvaliteta prevozne storitve	66/75	86/105	98/105	38/45	66/70
Preprostost sodelovanja	66/75	80/105	99/105	42/45	64/70
Dosegljivost kontaktne osebe	69/75	88/105	100/105	42/45	66/70
Skupna ocena poslovanja	64/75	91/105	91/105	40/45	61/70

Parametri	odstotek doseganja				
	2004	2005	2006	2007	2008
Zanesljivost prevozne storitve	90,67	85,71	91,43	86,67	85,71
Pravočasnost dostave na naklad/razklad	81,33	77,14	88,57	80,00	82,86
Razpoložljivost tovornih vozil	82,67	67,62	80,95	86,67	82,86
Cena prevozne storitve	72,00	66,67	75,24	75,56	75,71
Odzivnost/prilagodljivost podjetja	85,33	77,14	90,48	88,89	85,71
Kvaliteta prevozne storitve	88,00	81,90	93,33	84,44	94,29
Preprostost sodelovanja	88,00	76,19	94,29	93,33	91,43
Dosegljivost kontaktne osebe	92,00	83,81	95,24	93,33	94,29
Skupna ocena poslovanja	85,33	86,67	86,67	88,89	87,14

Priloga 9: Globinski intervju

GLOBINSKI INTERVJU (mag. Habjan Andreja)

1. *Kaj za vas pomeni zadovoljstvo vaših odjemalcev in kako ga merite v vašem podjetju?*
Zadovoljstvo odjemalcev je eden glavnih pokazateljev uspešnosti podjetja, kako se ločimo od konkurence in tudi napoved poslov v prihodnosti. Z uvedbo standarda kakovosti ISO 9001 smo pričeli tudi s sistematičnim spremljanjem zadovoljstva odjemalcev na podlagi anket. Tako vsako leto anketiramo glavne kupce glede zadovoljstva z našo storitvijo.

2. *Kakšen je povprečen odziv na vprašalnike oz. koliko odstotkov vseh poslanih vprašalnikov o zadovoljstvu pride izpolnjenih nazaj?*

Odziv po letih malo variira. Leta 2007 je bil najslabši odziv odkar spremljamo zadovoljstvo. Povprečen odziv pa je nekje okrog 35%.

3. *Se zavedanje za izpolnjevanje vprašalnikov po vašem mnenju večja, manjša ali ni sprememb skozi leta? Ali kako dodatno spodbujate odzivnost na omenjeno merjenje zadovoljstva?*

Glede trenda izpolnjevanja vprašalnikov ne morem nič konkretnega reči, saj merimo zadovoljstvo odjemalcev šele pet let. Vidi se da podjetja, ki tudi sama to izvajajo, v povprečju odgovarjajo pogostejše kot tista, ki tega sistema nimajo. Da bi povečali odzivnost na izpolnjevanje vprašalnikov, včasih pokličemo stranke in jim razložimo, kaj bi radi, da bi oni izpolnili, šele na to pa jim vprašalnik pošljemo. Na ta način jih nekako pripravimo, da so bolj pozorni na prihod vprašalnika in mogoče se tudi oni potem bolj potrudijo z odgovori.

4. *Koliko podobnih vprašalnikov za druga podjetja pa vi izpolnite povprečno v letu?*
Nekje med 4-7.

5. *Kateri so po vašem mnenju najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo odjemalcev? Naštejte najpomembnejše tri. Menite, da se bo v prihodnosti zgodila zamenjava najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo? Bodo prišli v ospredje kaki drugi?*

Mislim, da so najpomembnejši dejavniki kvaliteta informacij posredovanih kupcu, kvaliteta storitev in odzivnost. V trenutnih razmerah vse bolj prihaja v ospredje tudi cena zaradi krize, ki pa v preteklosti ni v tolikšni meri krojila trga. Poleg cene se pojavljajo tudi nove zahteve po zanesljivosti z uporabo različnih oblik IT-ja, nova povezovanja s kupci,...

6. *V katerih elementih zadovoljstva se po vašem mnenju razlikujete od konkurence? Kaj je z omenjenega vidika vaša konkurenčna prednost?*

Razlikujemo se predvsem v zanesljivosti storitve, prilagodljivosti na zahteve kupca in kvaliteti informacij. Podjetje predvsem zaradi dobre kontrole transportne storitve, informacijske podpore ter sodelovanja sodelavcev med sabo zagotavlja kupcem celovito podporo, kar posledično vpliva na zadovoljstvo kupca. Prav to predstavlja največjo konkurenčno prednost, ki zagotavlja podjetju dolgoročno stabilnost.

7. *Katere dejavnike je najlažje/najtežje izboljšati? Zakaj?*

Vsekakor je najlažje izboljšati dejavnike na katere ima podjetje neposreden vpliv, na primer kakovost storitve in kakovost informacij. Ti dejavniki so lahko izboljšani z notranjo reorganizacijo, prenovo procesov,... Najtežje pa je izboljšati dejavnike na katere podjetje nima neposrednega vpliva, npr. cena, ki se oblikuje na trgu in je odvisna od ponudbe in povpraševanja po prevozi. Glede na trenutno situacijo, ko v svetu vlada gospodarska kriza, je cena popolnoma odvisna od delovanja trga in podjetje ne glede na kvaliteto,... nanjo nima vpliva.

8. *Ali po vašem mnenju rezultati vprašalnikov odražajo resnično mnenje odjemalcev vaših storitev?*

Odvisno kako kvalitetno je izpolnjen vprašalnik. Če podjetje doda še kakšne sugestije, pripombe,... potem je vprašalnik zelo uporaben in tudi odraža dejansko stanje. Kot sem že omenila mogoče na resničnost mnenj vpliva tudi klic po telefonu, ko odjemalca

seznanimo kaj bi radi od njega in se potem on čuti koristnega oz. bo njegovo mnenje lahko koristilo izboljšavi določenih dejavnikov.

9. *V kakšne namene vam služijo dobljene informacije? Na katerih področjih in kako jih uporabljate v okviru vašega podjetja? Ali se lahko iz teh informacij dejansko kaj naučite? Ali beležite veliko pritožb odjemalcev vaših storitev?*

Informacije pridobljene iz vprašalnikov služijo za uvedbo izboljšav v procesu transporta, za izboljšanje komunikacije s kupci,... Nekateri kupci predlagajo na katere trge naj se podjetje še usmeri, kje so naše slabosti,... Vse te informacije pregledajo vodstvo in prometniki in jih skušajo upoštevati pri poslovanju. Pomembno je sodelovanje med vodstvom in prometniki, da izberemo čim bolj optimalen način poslovanja. Iz tega se vsekakor veliko nauči podjetje, saj včasih kupci omenijo zadeve na katere podjetje niti ne pomisli. Pritožbe se beležijo kot reklamacije. Je pa razlika da se pritožbe v panogi transporta rešujejo sprotno (npr. zamuda, potrebno je situacijo rešiti takoj) in se velikokrat ne zabeleži, saj ni nujno problem na strani podjetja.

10. *Koliko na dejavnike oz. na spremembo dejavnikov (npr. cena) vplivajo dobljeni rezultati? Dajejo rezultati na kakšen dejavnik večji poudarek?*

Moč vpliva ni mogoče izmeriti, vplivajo pa vsekakor. Mogoče je bolj izpostavljena kvaliteta informacij in storitve vendar ni nujno. Drugače pa se o dobljenih rezultatih pogovorimo in preučimo kako bi lahko odpravili naše slabosti in kje imamo možnost za razvoj.

GLOBINSKI INTERVJU (odjemalec storitev podjetja Habjan Transport d.o.o.)

1. *Kaj za vas pomeni zadovoljstvo v podjetju (tako odjemalcev kot zaposlenih ljudi)? Ali v vašem podjetju tudi izvajate vprašalnike o zadovoljstvu odjemalcev oz. kupcev?*

Jaz osebno menim, da zadovoljstvo v podjetju pomeni, da so odnosi med zaposlenimi in odjemalci dobri. Pomembno je, da se vsi držimo poslovnih dogovorov in ne škodujemo svojim partnerjem. Tudi pri nas preverjamo zadovoljstvo odjemalcev z vprašalniki, in sicer enkrat letno.

2. *Koliko vprašalnikov o zadovoljstvu rešite povprečno v enem letu? Kako se odločite za katera podjetja boste rešili vprašalnik o zadovoljstvu, saj je vseh verjetno preveč?*

Vsako leto poizkusimo rešiti čim več vprašalnikov. Običajno jih rešimo med 60% in 70%. Vprašalnik po navadi reši oseba, ki ima največ kontakta z dotičnim podjetjem. Seveda pa vsako leto ostane nekaj vprašalnikov nerešenih, predvsem za tista podjetja s katerimi opravimo malo posla ali z njimi nimamo najboljših poslovnih odnosov.

3. *Kateri dejavniki najbolj vplivajo na vaše zadovoljstvo? Povejte najpomembnejše tri. Se ti dejavniki skozi leta spreminjajo?*

Na naše zadovoljstvo najbolj vplivajo kakovostno izvedena storitev od začetka do konca, cena in vnaprej dogovorjeni plačilni pogoji. Za poslovanje v zadnjem pol leta bi si upal trditi, da je postala cena prevladujoči dejavnik. Za to je »kriva« trenutna svetovna kriza, ki jo močno občutimo tudi v naši mali državi. V prihodnosti bodo mogoče najbolj pridobivali na pomenu dejavniki, ki vplivajo na kakovostno izvedeno storitev. S tem mislim tudi na informacijsko tehnologijo, prizadevne in usposobljene zaposlene ter prilagodljivost podjetja.

4. Ali se velikokrat pritožite, ko niste zadovoljni? Zakaj da oz. zakaj ne?

V kolikor smo nezadovoljni z storitvijo ponudnika (kar ni velikokrat), se vsekakor pritožimo, saj se naši kupci do nas obnašajo povsem enako. Mi smo mnenja, ki ga z nami gotovo deli še kdo, da naj bo vsaka plačana storitev tudi zadovoljivo izpolnjena. Ne vem zakaj bi plačevali nekaj s čimer nismo zadovoljni.

5. Menite, da je še vedno najpomembnejši dejavnik cena ali so prišli v ospredje že kaki drugi dejavniki, ki bolj vplivajo na zadovoljstvo?

Cena je relativen pojem. Nas ob ustrezni ceni zanima predvsem kakovost storitve, dogovorjeni roki, plačilni pogoji, prilagodljivost ponudnika storitve,... Zelo nam je pomembno, da prevoznik naloži in razloži robo točno takrat kot se zmenimo, razen ob izrednih situacijah kot so prometne nesreče, neugodni vremenski pogoji; da razloži robo takšno in toliko kot jo je prejel in ne poškodovano, raztreseno, premetano ali manjko robe. Prevoznik se mora tudi znati prilagoditi stranki in včasih na poti še kaj določiti, včasih mora tudi takoj poslati prevozne dokumente po faksu...in to mi od naših prevoznikov tudi pričakujemo. S takimi potem radi sodelujemo.

6. Ali vaše zadovoljstvo z nekim podjetjem skozi leta zelo niha ali ni bistvenih sprememb?

Prav tako kot vsak človek ima gotovo tudi vsako podjetje kakšen slab dan oziroma malo slabše opravljeno storitev. Načeloma mi zadovoljstvo z nekim podjetjem ocenjujemo na daljši rok, npr. trimesečno in ne spreminjamo mnenja o nekem podjetju vsak dan posebej. Če podjetje ni zmožno vožnje z našim vlakom, lahko izstopi.

7. Ali izpolnjeni vprašalniki odražajo vaše resnično mnenje ali kje prikojite rezultate?

Običajno so naši odgovori realni in ne prilagajamo naših odgovorov. Pri vprašanjih, ki se nanašajo na neko storitev podjetja, ki bi jo podjetje po našem mnenju lahko izboljšalo, pa smo mogoče kdaj še bolj kritični kot je odraz realnega stanja. Če potem podjetje vsaj malo popravi stanje, smo pa že kar na zadovoljivi ravni. Vedeti pa je potrebno kako pristopiti k kritikam in do kakšne meje lahko gremo.

8. Ali menite, da podjetje kaj izboljša dejavnike svojih storitev glede na rezultate, ki jih dobi iz vprašalnikov?

V našem podjetju vsekakor pregledamo odgovore na naše vprašalnike. V kolikor so odgovori na neko vprašanje kolikor toliko enotni, se jim poizkušamo čim bolj prilagoditi. Težko pa se je osredotočiti na vsak odgovor vsakega izpolnjenega vprašalnika, ker tudi ni nujno da je vsak

vprašalnik izpolnjen nepristransko. Mislim pa, da velika večina podjetji, ki ima neke vprašalnike za svoje odjemalce, te vprašalnike tudi več ali manj upošteva in jih tudi skrbno izpolnjuje in pregleduje.

9. *Kaj menite o storitvah podjetja Habjan Transport d.o.o.? Kako dolgo je že vaše sodelovanje? Kje ste izvedeli za to podjetje? Kateri so vaši najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo s storitvami tega podjetja? Kaj bi moralo podjetje spremeniti? Kaj ima podjetje Habjan Transport d.o.o. kar druga podjetja nimajo? V kateri smeri je najbolj viden napredek podjetja? Ocenjujete sodelovanje kot odlično, dobro, povprečno, slabo ali zelo slabo?*

Kot sem že omenil pri enem od prejšnjih vprašanj, nas pri naših dobaviteljih ob primerni ceni zanima predvsem kakovost storitve. V kolikor z neko storitvijo kljub opozorilom nismo zadovoljni vsekakor zamenjamo našo stranko. Glede na to da s Habjan Transportom sodelujemo že vrsto let, mislim da teče šesto leto, smo z njihovimi storitvami vsekakor zadovoljni. Seveda je prišlo tudi že do kakšnega manjšega nesoglasja, ki pa smo ga kmalu tudi rešili. Tako se vsaj vidi, da imajo svoje mnenje in da se znajo tudi pogajati kar je danes v poslovnem svetu že nujno. Seveda v razumnih mejah. Za podjetje Habjan Transport d.o.o. smo izvedeli od naših poslovnih partnerjev, ki so tudi bili zadovoljni z njihovimi storitvami. Kot sem že omenil, so med pomembnejšimi dejavniki kakovostno opravljene storitve, dogovorjeni roki, plačilni pogoji in seveda tudi primerna cena. V omenjenem podjetju nam je zelo všeč tudi dosegljivost prometnikov, saj jih lahko dobiš skoraj vsakič, ko si zamisliš, pa naj bo to po telefonu, po elektronski pošti ali po faksu. Tudi kakovost storitev se je v letu 2008 zelo izboljšala. Mogoče ima podjetje problem s številčnostjo kadra in prostorsko stisko. Če smo prav slišali, naj bi se podjetje v prihodnosti selilo v nove večje prostore, kar pomeni, da že delajo na tej pomanjkljivosti. Mislim, da je napredek podjetja viden predvsem v tem, da velik del prihodkov namenijo za razvoj podjetja. Sodelovanje ocenjujem z dobro, vsekakor pa se vsako storitev ali sodelovanje da še izboljšati.