

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**REŠEVANJE REKLAMACIJ –
PRIMER MERKURJA D. D.**

Ljubljana, januar 2004

BOŠTJAN BOHINC

IZJAVA

Študent Boštjan Bohinc izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Vekoslava Potočnika in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. Uvod	1
1.1. Problematika, cilj, omejitve diplomskega dela	1
1.2. Struktura diplomskega dela	1
1.3. Predstavitev podjetja Merkur d. d.	2
2. Proces reševanja reklamacij	4
2.1. Opredelitev reklamacij	4
2.1.1. Pojma reklamacija, pritožba	4
2.1.2. Pomen reklamacij za podjetje	6
2.2. Strateški vidik procesa reševanja reklamacij	11
2.2.1. Usmerjanje zaposlenih pri reševanju reklamacij	12
2.2.2. Politika in reševanje reklamacij	13
2.2.3. Vodila učinkovitega sistema reševanja reklamacij	16
2.3. Operativni vidik procesa reševanja reklamacij	16
2.3.1. Statistična orodja	18
2.3.2. Kupčeva pričakovanja pri reševanju reklamacij	22
2.3.3. Varstvo potrošnikov	23
3. Pristop in načini reševanja reklamacij v Merkurju d. d.	24
3.1. Organizacija reševanja reklamacij v Merkurju d. d.	24
3.2. Strategija in politika reševanja reklamacij	26
3.3. Način reševanja reklamacij	26
3.4. Vrste reklamacij	27
3.5. Informacijska podpora reševanja reklamacij	27
4. Predlogi za učinkovito reševanje reklamacij v trgovskem podjetju Merkur d. d.	27
4.1. Politika reševanja reklamacij	28
4.2. Kreiranje bodočega procesa reševanja reklamacij	29
4.3. Bodoča organiziranost reševanja reklamacij	30
4.3.1. Vloga in pomen centraliziranega dela	32
4.3.2. Vloga in pomen decentraliziranega dela	33
4.3.3. Razmejitev odgovornosti in pristojnosti	33
4.4. Vloga informacijske podpore	34
4.4.1. Predlog, kako izboljšati informacijsko podporo	34
4.5. Spremljanje zadovoljstva kupcev	35
5. Sklep	35
Literatura	37
Viri	37
Priloge	

1. UVOD

1.1. PROBLEMATIKA, CILJ, OMEJITVE DIPLOMSKEGA DELA

Reševanje pritožb in reklamacij kupcev je eden od pomembnih kriterijev, ki vplivajo na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo kupca. Kupec ima glede izdelka/storitve določena pričakovanja, ki naj jih organizacije oziroma podjetja v največji meri uresničijo. Kupec zazna kakovost podjetja tudi z reševanjem problemov, pritožb, reklamacij. V primeru, da se kupčeva pričakovanja uresničijo, kupec ostaja zvest določeni organizaciji, v nasprotnem primeru jo lahko zapusti in poišče organizacijo, ki ji bolj zaupa.

Podjetja namenjajo veliko pozornosti pridobivanju novih kupcev, obstoječe kupce pa nemalokrat zanemarjajo, saj so prepričani, da so ti pripadni njihovemu podjetju. Za pridobivanje novih kupcev namenjajo velika finančna sredstva, od katerih je vsak drugi tolar neracionalno potrošen, saj ne pridobiva novih. Podjetja bi morala v večji meri ohranjati zadovoljstvo obstoječih kupcev, saj se z zadovoljstvom večja zvestoba kupcev oziroma potrošnikov do določene organizacije. Obstoječi kupci pomenijo cenen način večje prodaje oziroma uspešnosti določenega podjetja.

V navedenem diplomskem delu želim obravnavati problematiko reševanja reklamacij z vidika podjetja. Proučiti želim vpliv reševanja reklamacij na uspešnost podjetja. V ospredju so temeljna vprašanja reševanja reklamacij v podjetju. Želim odgovoriti na vprašanja, kako umestiti reševanje reklamacij v podjetje, koliko prispeva samo reševanje k dohodku oziroma dobičku podjetja, kakšno strategijo naj podjetja vodijo pri reševanju reklamacij.

Cilj obravnavane teme v diplomskem delu je preko teoretičnih izhodišč ter obstoječega stanja reševanja reklamacij v Merkurju podati uporabne rešitve oziroma določene predloge. Ti naj bi zagotavljali učinkovitejše reševanje reklamacij v podjetju Merkur d. d. Osnovni cilj, h kateremu teži diplomsko delo, je predvsem praktična uporabnost dela in predlogov. Diplomsko delo želi podati svoj prispevek na področju raziskovanja teme reševanja reklamacij.

Pri proučevanju obravnavane teme se delo omeji na iskanje rešitev, ki bi jih lahko uporabilo matično podjetje Merkur. Pri tem niso vključena Merkurjeva podjetja doma in v tujini, prav tako tudi ne predstavništva v tujini.

1.2. STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

V uvodu sta na kratko predstavljena problematika in cilj diplomskega dela. Prav tako je na kratko predstavljeno podjetje Merkur, njegova zgodovina, razvoj podjetja v zadnjih letih

ter pomembne značilnosti podjetja, ki so neposredno ali posredno pomembne za reševanje reklamacij.

Drugo poglavje obravnava temo reševanja reklamacij s teoretičnega vidika. Predstavljen je pomen reševanja reklamacij, strateški vidik in vodila učinkovitega sistema reševanja reklamacij, statistična orodja ter pričakovanja kupcev. Poglavje posreduje nekaj izkušenj tujih podjetij, ki slovijo po kvalitetnih storitvah na tem področju.

V tretjem poglavju je obravnavano obstoječe stanje reševanja reklamacij v podjetju Merkur d. d. Predstavljena je sedanja organizacija reševanja reklamacij. Analitično je prikazano področje reševanja reklamacij z vidika vodenja, načina reševanja. Na kratko so predstavljene vrste reklamacij v podjetju ter obstoječa informacijska podpora.

Na podlagi ugotovitev tretjega poglavja ter na podlagi teoretičnih spoznanj v drugem, poskušam v četrtem poglavju podati predloge za izgradnjo učinkovitega sistema reševanja reklamacij. Podan je tudi predlog, ki zagotavlja celostno obravnavo navedene tematike.

1.3. PREDSTAVITEV PODJETJA MERKUR D. D.

Začetki Merkurja segajo v leto 1896, ko je trgovec in industrialec Peter Majdič ustanovil veletrgovino z železnino. Sedež veletrgovine je bil sprva v Spodnji Hudinji pri Celju, toda že v prvih letih delovanja je Merkur odprl podružnico v Kranju. Sedanje podjetje Merkur je bilo ustanovljeno leta 1946 z nacionalizacijo trgovskih podjetij Merkur in Kovina. Takrat je bilo 32 zaposlenih. Podjetje je poslovalo pod imenom Železnina in se je leta 1952 preimenovalo v trgovsko podjetje Merkur Veleželeznina, Kranj. Podjetje je raslo s širitvijo asortimenta in novih dejavnosti, s priključevanjem manjših in večjih trgovskih podjetij s področja Kranja, Škofje Loke, Radovljice in Jesenic (Dolžan, 1996, str. 4, 19, 24, 26). Leta 1982 je spremenilo ime v Merkur–trgovina in storitve, Kranj.

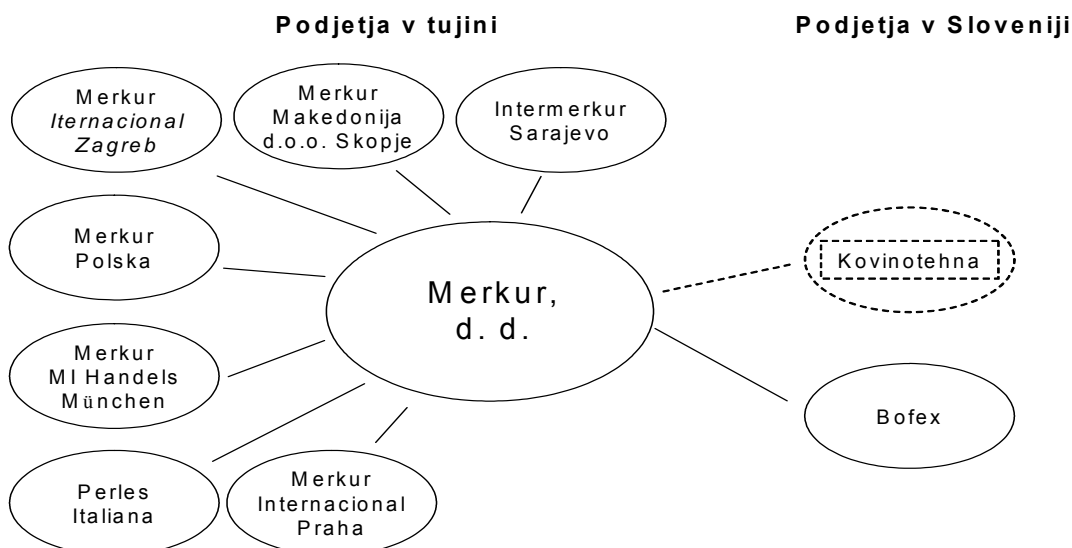
Za hitrejši razvoj zunanjetrgovinskega poslovanja je podjetje v devetdesetih letih ustanovilo lastna podjetja v tujini in jih povezalo v Merkur Skupino. Leta 1998 je podjetje pričelo z intenzivnim širjenjem maloprodajne mreže oziroma odpiranjem novih trgovskih centrov širom po Sloveniji. Z nakupom podjetij v Sloveniji se je širitev nadaljevala tudi v okviru Merkur Skupine. Z odkupom delnic je podjetje v last pridobilo štiri slovenska podjetja. Najprej novomeško Novotehno, nato koprsko trgovsko podjetje Soča, v letu 1999 pa tudi ljubljanski Bofex in celjsko Kovinotehno.

Leto 1999 je bilo za Merkur tudi leto velikih sprememb v načinu dela in notranji organiziranosti. Oddelčno organiziranost je zamenjala specializacija dela v nabavi in prodaji ter s tem usmeritev na posamezne tržne segmente kupcev.

V letu 2001 je podjetje uresničilo največji projekt, ki je temeljito posegel v današnjo strukturo organiziranosti podjetja in povezal podjetja Kovinotehno, Sočo in Novotehno v skupno, mnogo večje podjetje Merkur. Pri tem gre za popolno integracijo podjetij, kar pomeni, da gre v priključenih podjetjih za velike spremembe, kot so spremembe v organiziranosti, v informacijskem sistemu, selitev velikega števila zaposlenih. Merkur je ocenil, da bo prav s popolno integracijo vseh poslovnih funkcij dosegel največje sinergijske učinke. S prehodom v leto 2002 je delniška družba zaključila organizacijske procese povezovanja hčerinskih podjetij v enovito podjetje.

Delniška družba Merkur je danes največje slovensko trgovsko podjetje s tehničnim blagom. Zaposluje preko 2450 ljudi, s Skupino Merkur skoraj 3000. Skupino Merkur poleg matičnega podjetja sestavlja še 9 podjetij doma in v tujini.

Slika 1: Skupina Merkur



Vir: Interna literatura Merkurja d. d.

Matično podjetje Merkur sestavljajo Veleprodaja, Maloprodaja, Prodaja na tuje trge, Nabava in Logistika ter podporne službe (glej prilogo 1).

Z veleprodajno dejavnostjo družba ustvarja skoraj 60 odstotkov prihodkov od prodaje. Na lokaciji Naklo, Celje in Jesenice je Veleprodaja organizirana v štiri prodajne sektorje, usmerjene v posamezne segmente kupcev (gradbena in inštalaterska podjetja, trgovska podjetja, industrijska podjetja, javna podjetja).

Merkurjevo maloprodajno dejavnost v Sloveniji pokriva razvejana mreža 34-ih trgovskih centrov (glej prilogo 2). Zaradi večje prodajne učinkovitosti Merkur zadnja leta maloprodajno dejavnost usmerja v delitev ponudbe MERKUR DOM in MERKUR MOJSTER. Prva ponudba je specializirana ponudba kakovostnih izdelkov za opremo

doma in ureditev vrta. MERKUR MOJSTER je specializirana ponudba izdelkov za delo domačih mojstrov, obrtnikov in podjetnikov.

Nabavna dejavnost skrbi za pravočasno oskrbo Veleprodaje, Maloprodaje in podjetij v tujini. Samo na področju črne in barvaste metalurgije nabavi letno za več kot 330.000 ton blaga. Nabava je produktno specializirana na področja metalurgije, gradbenega materiala in lesa, tehničnih izdelkov, široke potrošnje in kemije ter energetike in inštalacij.

Matično podjetje Merkur je organizirano po konceptu preskrbovalne verige, ki poudarja usmerjenost h kupcu. Z novo organizacijo poslovanja leta 1999 je sledilo trendom organiziranja velikih sodobnih trgovskih podjetij po svetu. Organizacijska struktura podjetja temelji na naslednjih principih:

- na nabavni strani v odnosu do dobaviteljev zasleduje produktno orientiranost,
- na prodajni strani v odnosu do kupcev zasleduje orientiranost glede na kupce (po vrsti kupcev, po tržnih območjih),
- procesi v podjetju so podprti s hierarhično in procesno organiziranostjo.

Tudi številke zgovorno označijo velikost podjetja. Merkur ima 130.000 m² prodajnih površin v trgovskih centrih po vsej Sloveniji, kupcem prodaja preko 600 različnih skupin blaga in sodeluje z več kot 10.000 poslovnimi partnerji. Trgovske centre vsak mesec obišče milijon kupcev. Dnevno Merkur iz skladišč oskrbuje od 800 do 900 veleprodajnih kupcev. V povprečju imajo skladišča na lokaciji Naklo, Celje in Jesenice na zalogi blizu 60.000 artiklov, pri tem je aktivnih preko 200.000 artiklov. Število zaposlenih se je povečalo iz 1.200 v letu 1993 na 2.470 v letu 2003.

2. PROCES REŠEVANJA REKLAMACIJ

2.1. OPREDELITEV REKLAMACIJ

2.1.1. Pojma reklamacija, pritožba

Zaradi lažjega razumevanja uporabljenih terminov najprej opredelimo pojma reklamacija in pritožba. Iz Slovarja slovenskega knjižnega jezika (v nadaljevanju: SSKJ) lahko razberemo, da je *pritožba* izjava, s katero se sporoča, izraža pristojnemu nezadovoljstvo zaradi neprimernosti, neustreznosti česa. *Reklamacija* je po definiciji prijava, sporočilo proizvajalcu, trgovcu, da kaj nima zaželenih lastnosti, pritožba (SSKJ, 1994, str. 1071, 1156). Nekateri avtorji poudarjajo, da vsaka pritožba še ni reklamacija, medtem ko je vsaka reklamacija hkrati tudi pritožba, kar je v skladu z definicijo slovarja. Če se nekdo pritoži, pomeni, da je le izrazil svoje nezadovoljstvo zaradi neizpolnjenih pričakovanj. V osnovi je pritožba posredovanje nezadovoljstva tistemu, ki je odgovoren za nastale razmere, z željo, da bi spremenil neugodno stanje (Zoran, 1999, str. 22). Reklamacija je, za

razliko od pritožbe, konkretna zahteva po izboljšavi oziroma odpravi neskladnosti (Vovk, 2001, str. 29).

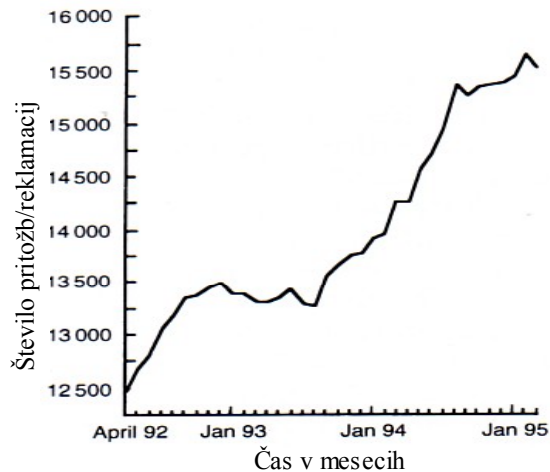
Mnogo avtorjev ločuje pritožbo in reklamacijo s trditvijo, da je postopek reševanja pri obeh različen, a pozabljajo na bistvo odpravljanja neskladnosti. Neskladnosti odpravljamo z namenom ohranjanja in celo povečevanja zadovoljstva kupcev. Podjetje lahko ločuje pritožbe in reklamacije, kar pa ni bistvenega pomena s stališča kupcev. Vsako podjetje bi moralo z enako pozornostjo pristopiti k reševanju neskladnosti do kupcev, pa naj gre za pritožbo ali reklamacijo. Tako reklamacije kot pritožbe se lahko obravnavajo po enakem procesu, s ciljem, da odpravljamo vzroke, zaradi katerih so nastale ugotovljene neskladnosti. Podjetja pogosto obvladujejo postopke reševanja reklamacij, pozabljajo pa na sistematičen pristop k pritožbam. Reklamacije evidentirajo, neskladnosti odpravljajo, vršijo analiziranje, poročanje vodstvu ter sprejemajo ukrepe, s katerimi odpravljajo vzroke nastankov reklamacij. Veliko podjetij nima definiranega procesa obvladovanja pritožb, saj z njihovega stališča ni potrebe po tem. Morda je razlog v tem, da podjetja prejmejo številčno zelo malo pritožb, kar pa je lahko zopet predmet analiziranja vzrokov. Podjetja bi morala enakovredno obravnavati tako reklamacije kot pritožbe, ne glede na to ali kupec zahteva konkretno odpravo neskladnosti ali samo sporoča svoje nezadovoljstvo. Tudi tuji avtorji uporabljajo v povezavi z navedeno vsebino predvsem izraz »complaints« in s tem označujejo tako pritožbe kot reklamacije. V primeru, da želijo poudariti, da gre za reklamacije ali pritožbe v pisni obliki, uporabijo izraz »formal complaints«. V nadaljevanju diplomskega dela uporabljam predvsem izraz reklamacija, pri tem pa ne mislim samo na proces reševanja reklamacij, temveč tudi na proces reševanja pritožb. Podjetje se torej ne bi smelo izmikati ali bo določeno neskladnost označilo za reklamacijo oziroma pritožbo ali nič od tega. Nekateri avtorji opredeljujejo, da je lahko že samo vprašanje kupca tudi pritožba. Če kupec na primer vpraša, zakaj prodajalna ni odprta do dvajsete ure, bi navedeno vprašanje moralo podjetje označiti za pritožbo.

Zanimiv je tudi način komuniciranja poslovnega partnerja s podjetjem. Komuniciranje je lahko pisno ali ustno, kar je odvisno od mnogih dejavnikov, kot so splošna praksa, medsebojni pogodbeni odnos, vrsta poslovnega partnerja in drugih. V praksi se pritožba praviloma sporoča podjetju ustno, a ni nujno, lahko je tudi pisna. Reklamacija se s strani pravne osebe praviloma sporoča pisno, s strani fizične osebe pa se praviloma sporoča ustno. Naj poudarim, da je to le splošno uveljavljena praksa in se poslovna partnerja lahko dogovorita za drugačen način komuniciranja pri odpravljanju neskladnosti. Način sporočanja naj ne bi bil pomemben. Podjetje mora obravnavati neskladnost enakovredno, ne glede ali je sporočena pisno ali ustno. Način sporočanja ne sme biti merilo ali naj podjetje pristopi k reševanju ali ne. V primeru, da je za podjetje pomembna pisna dokumentacija, se lahko s poslovnim partnerjem pogodbeno dogovori o takšni komunikaciji, lahko pa izbere drugo možnost ter ustno sporočeno neskladnost samo dokumentira na ustreznem mediju.

2.1.2. Pomen reklamacij za podjetje

Dejstvo je, da se ljudje pritožujejo kot še nikoli do sedaj. Razlog lahko iščemo v dejavnikih, kot so večja pravna zaščita, ustanavljanje organizacij za varstvo potrošnikov, večja konkurenca.

Slika 2: Rast kupčevih pritožb/reklamacij od aprila 1992 do marca 1995



Vir: Williams, 1996, str. 3.

Sočasno postajajo ljudje ozaveščeni in nočejo več tolerirati slabih storitev. Kupci preprosto danes zahtevajo višji standard storitev (Williams, 1996, str. 2).

Podjetja ob reševanju reklamacij zaznajo dodatne stroške, dodatno delo, probleme ter druge negativne učinke. Brez večjih težav se lahko izračuna povprečni strošek reklamacije. Zaradi vedno večjega števila reklamacij pa ti stroški celo naraščajo. V podjetjih se pojavlja temeljno vprašanje, kakšne koristi imajo od naraščajočega števila rešenih reklamacij, kakšne so prednosti kvalitetnega pristopa k reševanju reklamacij? Podjetja, ki imajo vpeljan učinkovit sistem reševanja reklamacij, poudarjajo vrednost zadovoljnih, lojalnih kupcev. Prepoznavajo dolgoročne učinke, ki jih je težje zaznati.

Številni avtorji navajajo vrsto prednosti, ki jih lahko podjetja izkoristijo s kvalitetnim sistemom reševanja reklamacij. Kot najpomembnejšo lahko zagotovo štejemo dejstvo, da učinkovit reklamacijski sistem prispeva k prihodkom podjetja. Podjetjem se s finančnega vidika kaže ukvarjati z reklamacijami. Učinkovit reklamacijski sistem prispeva k prihodkom zaradi (Williams, 1996, str. 10):

- vračanja kupcev v organizacijo,
- izogibanja negativne publicitete,
- izogibanje pravnih stroškov,
- prihranka pri času,

- informacij, ki jih pri tem pridobimo.

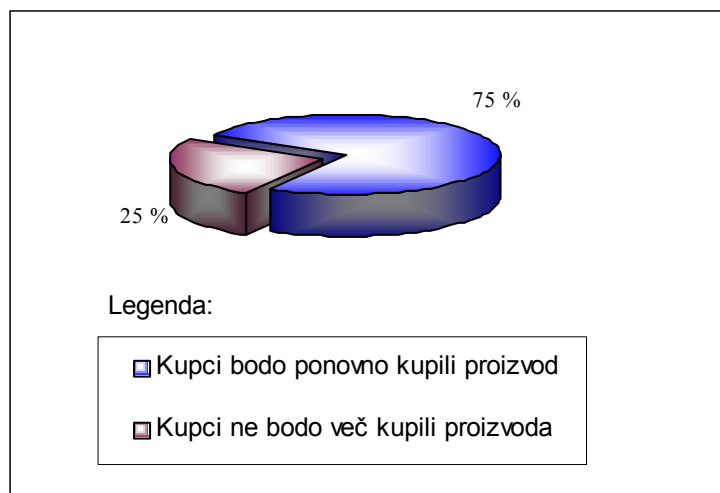
Drugi avtorji navajajo naslednja dejstva, zaradi katerih se je smiselno ukvarjati z reklamacijami (Glanz, 1994, str. 36–37):

- potrošniki, ki se pritožijo, so pomočniki podjetja,
- reklamacije kupcev so možnosti za naložbe,
- reklamacije kupcev so priložnost za ohranitev kupcev,
- reklamacije so izziv za uporabo kreativnega mišljenja, spretnosti pri odnosu z ljudmi, s čimer ustvarjamo zvestobo potrošnikov.

Iz raziskav, ki jih navaja Office of Fair Trading, so razvidne naslednje trditve (Williams, 1996, str. 10):

- Če je reklamacija rešena na način, da ohranja zadovoljnega kupca, bo 75 odstotkov kupcev ponovno kupilo proizvod. Iz tega sledi, da 25 odstotkov kupcev ne bo več kupovalo proizvoda.
- Če reklamacija ni rešena na način, da ohranja zadovoljnega kupca, bo 50 odstotkov kupcev prenehalo kupovati proizvod, kar pomeni, da bo 50 odstotkov kupcev, kljub nezadovoljstvu, ponovno kupilo proizvod.
- 67 odstotkov nezadovoljnih kupcev, ki svojega nezadovoljstva ne sporoči podjetju, preneha kupovati pri tem podjetju.

Slika 3: Vedenje kupcev, če so z rešitvijo reklamacije zadovoljni

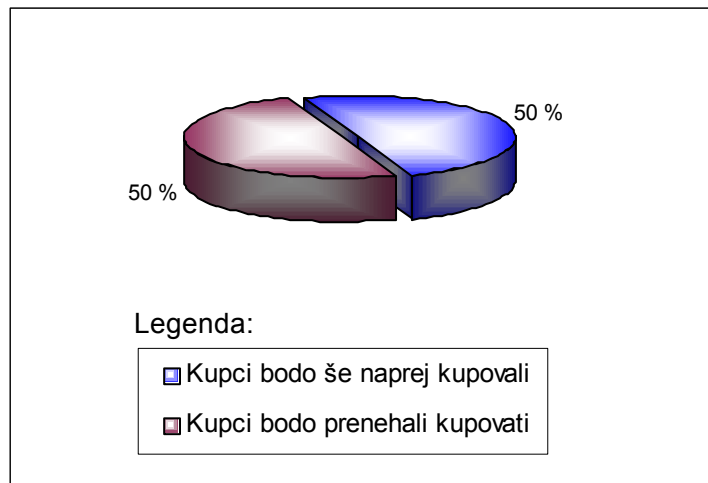


Vir: Williams, 1996, str. 10.

Lahko sklepamo, da bodo tisti kupci, ki sporočijo svoje nezadovoljstvo podjetju, ob ustreznih rešitvi verjetno še naprej kupovali pri istem podjetju. Večina kupcev, ki svojega nezadovoljstva ne sporoči podjetju, je po vsej verjetnosti za to podjetje izgubljenih. Navedeno trditev potrjujejo tudi raziskave British Airwaysa, iz katerih je razvidno, da

polovico njihovih odjemalcev, ki imajo problem in ga ne sporočijo podjetju, ne bo več letelo z njihovo družbo (Williams, 1996, str. 10).

Slika 4: Vedenje kupcev, če z rešitvijo reklamacije niso zadovoljni



Vir: Williams, 1996, str. 10.

Stranke, ki se pritožujejo, še vedno komunicirajo s podjetjem, dajejo možnost podjetju, da uspešno reši njihov problem ter tako popravi svojo napako.

Ugotovitve v tržno najbolj razvitih državah (ZDA, EU) so (Griffin, 1995, str. 2, 192):

- vsak kupec je kdaj nezadovoljen in če tega ne pove podjetju, je nekaj narobe,
- od 26 nezadovoljnih kupcev se le eden pritoži,
- na vsako reklamacijo, ki jo podjetje dobi, je še šest kupcev z resnimi pritožbami in 20 do 50 kupcev, ki imajo pripombe na kakovost storitve.

Ta ugotovitev pomeni, da so izrečene pritožbe in reklamacije le vrh ledene gore nezadovoljstva kupcev. Zamisliti se je potrebno tudi nad ugotovljenimi razlogi za »prehod« kupcev k drugem podjetju (Griffin, 1995, str. 186):

- v 14 odstotkih pritožbe niso bile zadovoljivo obravnavane,
- 68 odstotkov kupcev odide brez besed.

Raziskave pravijo, da 40 odstotkov kupcev, ki izjavljajo zadovoljstvo, brez predsodka zamenja dobavitelja. Med 65 do 85 odstotki kupcev, ki so zamenjali dobavitelja trdijo, da so bili s preteklim dobaviteljem zadovoljni (Griffin, 1995, str. 1).

Zaradi zgoraj navedenih dejstev je nujno, da podjetja komunicirajo s kupci tako, da le-ti lahko vedno izrazijo svoja mnenja, stališča. Podjetja morajo kupce celo spodbujati, naj izrazijo svoja mnenja glede zadovoljstva opravljene storitve.

Veliko kupcev odide, ne da bi povedali razlog za nezadovoljstvo, ki je morda tako veliko, da se nikdar več ne vrnejo v prodajalno ali k dobavitelju in začne se plesti veriga. Govorice se hitro širijo in če so slabe, še toliko hitreje.

Pomembno je, da vsaka organizacija s kupcem vzpostavi takšen odnos, da kupec pove ali je s podjetjem zadovoljen in če ni, zakaj ni. Kupec mora imeti občutek, da podjetje ceni kupcev vzrok za nezadovoljstvo glede proizvoda in/ali storitve.

Veliko število zabeleženih reklamacij in pritožb torej ni nujno kazalnik slabega dela, prav tako kot majhno število še ne pomeni, da podjetje dobro opravlja svoje delo. Lahko trdimo, da so kupci, ki se velikokrat pritožijo, bolj zvesti podjetju kot tisti, ki se nikoli. Kupca podjetje lahko izgubi že veliko prej, kot je zares odšel. Eden prvih znakov poslabšanja odnosov je prav odsotnost pritožb.

Za podjetje je zagotovo ključen finančni vidik reševanja reklamacij. Iz izračuna (glej prilogo 3) lahko povzamemo, da sta ključnega pomena naslednji aktivnosti, ki prispevata k finančnim rezultatom:

- spodbujanje kupcev, da sporočijo nezadovoljstvo podjetju,
- ohranjanje zadovoljnih oziroma lojalnih kupcev.

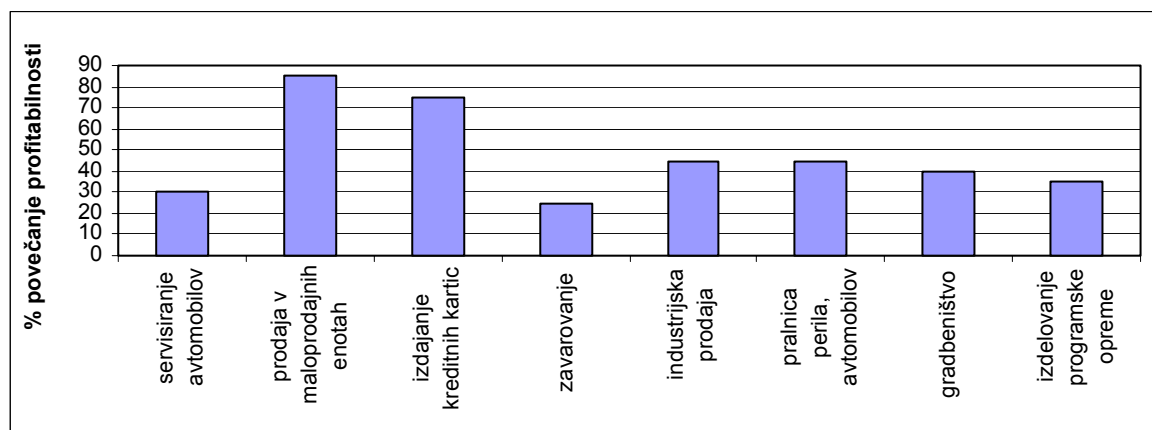
Za povečevanje bodoče prodaje je kupce nujno celo spodbujati, da podjetju sporočajo svoje nezadovoljstvo. Raziskave pravijo, da tretjina nezadovoljnih kupcev nima namena sporočiti nezadovoljstva, saj problem ni tako resen in ga praviloma pozabijo že v enem letu po nastanku. Še več, v prehranski industriji se ocenjuje, da reklamira le eden izmed petdesetih nezadovoljnih kupcev (Williams, 1996, str. 11). Podjetju bo praviloma reklamiralo manj kot dve tretjini nezadovoljnih kupcev, razen če ne gre za podjetje, ki ima učinkovit reklamacijski sistem. To pomeni, da so stroški praviloma še višji, kot so prikazani (glej prilogo 3). Navedeni izračun ne velja za monopolno podjetje, saj le-to lahko pričakuje manjšo izgubo kupcev.

Podjetje mora poskušati zgraditi življenjske kupce, zveste, lojalne kupce. Take, ki se vedno znova vračajo v podjetje. V glavi kupca mora podjetje ustvariti idejo, da je boljše od konkurence. Lojalen kupec bo v primerjavi s konkurenco povečeval svoj delež nakupov pri svojem »najboljšem« dobavitelju. Lojalnost kupcev je zagotovilo višjih prihodkov podjetja. Koristi lojalnosti so dolgoročne in kumulativno naraščajo. Raziskave kažejo na dejstvo, da dalj časa je kupec lojalen izbranemu podjetju, več prihodkov ustvarja. Podjetju, ki uspe pridobiti dodatnih pet odstotnih točk lojalnih kupcev, se profitabilnost poveča za 25 do 85 odstotkov, kar je odvisno od panoge, v katero podjetje spada (Griffin, 1995, str. 11). Drugi avtorji trdijo, da povečanje stopnje zvestobe strank za pet odstotnih točk lahko poveča dobiček za 50 do 85 odstotkov (Horovitz, Panak, 1997, str. 186).

Bistven vzrok povečanja profitabilnosti leži v dejstvu, da z lojalnostjo podjetje (Griffin, 1995, str. 11, 13):

- zmanjša stroške marketinga,
- zmanjša stroške pogajanj in procesiranja naročil,
- zmanjša stroške zaradi nadomeščanja izgubljenih kupcev,
- delež nakupov pri obstoječih kupcih se povečuje,
- zadovoljstvo lojalnih kupcev zagotavlja pozitivno publiciteto,
- zmanjša stroške zavarovanj,
- krepi položaj na trgu.

Slika 5: Podjetje s petimi odstotnimi točkami več lojalnih kupcev poveča dobiček za 25 do 85 odstotkov



Vir: Griffin, 1995, str. 12.

Nedvomno lahko trdimo, da je lojalnim kupcem ceneje prodajati kot novim kupcem. Največji stroški za podjetje nastanejo z izgubo kupca. Način reševanja reklamacij v podjetju lahko v veliki meri prispeva k večjemu zadovoljstvu kupcev, k izgradnji njihove lojalnosti in s tem k večjim prihodkom podjetja.

V primeru, da podjetje zadovolji kupčeva pričakovanja, ostaja kupec zadovoljen in zvest podjetju. V nasprotnem primeru je kupec razočaran in lahko zapusti podjetje. Pri tem je znana teorija, da zadovoljen kupec pohvali podjetje trem ljudem, nezadovoljen in jezen kupec pa ga pograja vsaj desetim (Zoran, 1999, str. 22). Iz zgoraj navedenih dejstev je jasno, da so pritožbe in reklamacije bistvenega pomena za podjetje in pomenijo priložnost za boljše delo, priložnost za boljše sodelovanje s kupci. Za kupca pomeni pritožba izraz nezadovoljstva, ki ga želi odpraviti. Ali bo kupec odšel h konkurenčnem podjetju, je v veliki meri odvisno od podjetja, ki sprejme sporočilo o nezadovoljstvu.

Na kupce, ki se pritožijo, je potrebno gledati kot na partnerje, ki jim morajo biti podjetja hvaležna za njihove pripombe. Na reklamacije je potrebno gledati kot na darilo in ne kot na napad, vse so namreč koristen vir informacij. Če podjetju nihče ne pove, kaj dela narobe,

ne more vedeti, kako bi izboljšalo kakovost svojih storitev. Učiti se je potrebno iz lastnih napak, ki jih je potrebno popraviti in ne ponavljati. Potrebno je korektivno, predvsem pa preventivno ukrepanje, kar predstavlja pomemben del sistema reševanja reklamacij. Pozitiven odnos do reklamacij in pritožb mora postati del kulture vsakega podjetja.

Reklamacije in pritožbe kupcev morajo podjetja razumeti vedno in povsod kot priložnosti za izboljšanje, za napredek družbe.

2.2. STRATEŠKI VIDIK PROCESA REŠEVANJA REKLAMACIJ

Ključnega pomena za uspešnost podjetja je pridobivanje lojalnih kupcev. V ta namen mora podjetje voditi aktivnosti, ki zagotavljajo vračanje kupcev v podjetje ter njihovo zadovoljstvo. Prav reševanje reklamacij lahko v veliki meri pripomore k izpolnitvi navedenih kriterijev uspešnosti. Bistveno je vzpostaviti ustrezno organizacijsko kulturo, ki bo zagotavljala pozitiven pristop k reševanju reklamacij. Podjetje bi moralo biti hvaležno za vsako sporočeno nezadovoljstvo, moralo bi celo spodbujati kupce, naj sporočijo, s čim niso zadovoljni. Gre za korenito spremembo mišljenja zaposlenih. Gre za dolgoročen proces oblikovanja mišljenja v podjetju oziroma za razvijanje ustrezne korporacijske kulture. Pri tem razumemo organizacijsko kulturo kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 169). Le-ta se prične graditi od vrhnjega, preko srednjega vodstvenega kadra do zaposlenih, ki rešujejo reklamacije in so v stiku s kupcem.

Nedvomno se s pozitivnim pristopom poveča tudi število reklamacij oziroma pritožb v podjetju, kar pa ne sme biti vzrok za zaskrbljenost podjetja, saj želimo, da nam kupci sporočijo svoje nezadovoljstvo. Odpravljati moramo le vzroke, ki povzročajo ponavljanje istih reklamacij. Oblikovati je treba kriterij merjenja reševanja reklamacij. Podjetje naj reklamacije ne uporablja za merjenje napak zaposlenih. Kriterij števila reklamacij na zaposlenega spodbuja definziven, nasprotovalen pristop do reklamacij. V tem primeru bodo zaposleni storili vse, da napaka sploh ne bo odkrita (Williams, 1996, str. 54–55). Podjetje naj raje razmisli o načinu merjenja kupčevega zadovoljstva. Kupcu lahko pošlje vprašalnik z vprašanji o kvaliteti, hitrosti reševanja idr. Podjetje mora ohraniti pozitiven pristop do reševanja reklamacij. Ključna vprašanja, s katerimi bi se moralo podjetje ukvarjati, so (Griffin, 1995, str. 42):

- koliko kupcev izgubimo vsako leto,
- koliko bi stalo, da bi te kupce zadržali,
- kakšni so stroški zadržanja kupca v primerjavi s stroški iskanja novega kupca.

Od leta 1970 so podjetja razvijala strategijo povečanja tržnega deleža. Tržni delež je s pridobivanjem novih kupcev pomenil pot do maksimalnega dobička. Podjetja so bila

prepričana, da navedena pot vodi do največjih dobičkov. V skladu z navedeno strategijo so se podjetja osredotočala bolj na iskanje novih kupcev kot na ohranjanje obstoječih. Raziskave so pokazale, da so ameriška podjetja v povprečju porabila sedemkrat več finančnih sredstev za pridobivanje novih kupcev kot za ohranjanje obstoječih kupcev podjetja (Griffin, 1995, str. 5) in da je nov kupec sedemkrat dražji od obstoječega. Ugotovitve drugih raziskav kažejo, da stane pridobivanje novih strank štiri do petkrat več kot ohranjanje obstoječih (Damjan, Možina, 1999, str. 132). Vedno več avtorjev spodbuja strategijo lojalnosti kupcev, ki spodbuja vračanje kupcev ter večanje deleža njihovih nakupov.

V skladu s strategijo lojalnosti bi moralo podjetje na izgradnjo učinkovitega reklamacijskega sistema gledati kot na investicijo in ne kot na strošek (Williams, 1996, str. 50). Kot smo obravnavali v poglavju Pomen reklamacij za podjetje, učinkovit sistem reševanja reklamacij zagotavlja denarna sredstva ter ustrezen finančni rezultat. Podjetje bi moralo marketinške aktivnosti usmeriti na dolgi rok. Kratkoročno marketinško orodje pospeševanje prodaje spreminja lojalne kupce v cenovno občutljive kupce in jih le redko zadrži pred odhodom h konkurenčnim podjetjem. Podjetje mora pozornost usmeriti tudi na obstoječe kupce. Stroški, ki krepijo lojalnost kupca, so poceni, če jih primerjamo s stroški izgube kupca. Sredstva, ki jih podjetje potroši za odpravo napak, niso stroški reklamacijskega oddelka, temveč investicijska sredstva, s katerimi podjetje ohranja obstoječe kupce. Podjetje Ford je primer, kako lahko navedeno aktivnost obravnavamo kot dolgoročno marketinško aktivnost, ki gradi lojalnost in ohranja kupce.

2.2.1. Usmerjanje zaposlenih pri reševanju reklamacij

Pod pojmom *strategija* razumemo postopke, načine za doseg kakega cilja (SSKJ, 1994, str. 1320). Strategija je pot iz sedanjega stanja v prihodnje stanje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 96). Strategijo lahko razumemo tudi kot možno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje (Pučko, 1999, str. 173). Strategije so odločitve o celotnem poslovanju, pri vsaki odločitvi pa vključujemo vse funkcije. Strateška odločitev določi široko, okvirno pot v prihodnost in s tem v veliki meri določi uspešnost poslovanja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 97–98). Avtorji obravnavajo strategijo predvsem kot pot za doseganje ciljev.

Pri proučevanju literature nisem zasledil, da bi podjetja izrecno oblikovala strategijo, ki bi se nanašala na reševanje reklamacij. Uspešna podjetja usmerjajo zaposlene z močno organizacijsko kulturo ali filozofijo podjetja. Filozofijo poslovanja pogosto najdemo tudi pod drugimi nazivi, kot so načela poslovanja, poslanstvo kot del usmeritev ali strategij poslovanja (Rozman, 2001, str. 130). Filozofija daje splošno predstavo o obveznostih, ki jih podjetje čuti do svojih strank. Za zaposlene je smerokaz, kaj se v odnosih s kupci od njih pričakuje (Horovitz, Panak, 1997, str. 25).

Podjetja, ki slovijo po svojih storitvah, pogosto uporabljajo slogane, izpeljane iz poslanstva, ki usmerjajo zaposlene. Podjetje Tetra Pak, ki razvija in proizvaja celovite sisteme pakiranja za distribucijo živilskih izdelkov, uporablja slogan: »Težave naših kupcev so naše težave. Vedno smo jim pripravljene pomagati.« Podjetje Kwik-Fit, veriga z več kot šeststo servisi za hitro zamenjavo gum, olja, puš za mazanje in blažilcev, izraža odnos do strank z naslednjimi besedami: »Ciljamo na stodontno kupčevo zadovoljstvo.« Banka Lombard, Odier, odnos s kupcem izraža takole: »Vsi, ne glede na oddelek, delamo za zadovoljstvo stranke.« (Horovitz, Panak, 1997, str. 25).

Ko se ljudje poenotijo o določenem vprašanju, so sposobni hitro odločati in ukrepati, kar je za kupce izrednega pomena. Ko postane slogan imperativ podjetja, postane vsako podjetje neskončno prilagodljivo in sposobno hitrega odzivanja na spremembe na tržišču (Horovitz, Panak, 1997, str. 32).

2.2.2. Politika in reševanje reklamacij

Izraz *politika* pomeni urejanje in odločanje glede na nosilca (SSKJ, 1994, str. 900). Politika je tudi splošna usmeritev, ki usmerja odločitve delov k doseganju skupnih ciljev. Je usmerjanje ožjih enot z vidika celote (Rozman, 2001, str. 201). Politika usmerja delovanje zaposlenih le okvirno. Problem lahko nastopi zaradi različnega razumevanja izražene politike (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 36).

Pri opredeljevanju politike lahko izpostavimo dve temeljni vprašanji:

- kako usmerjati odločitve delov k doseganju skupnih ciljev,
- kakšen odnos naj ima podjetje do reševanja reklamacij.

Podjetja, ki slovijo po svojih storitvah, usmerjajo zaposlene z močno organizacijsko kulturo. Če korporacijska kultura ne usmerja zaposlenih zadovoljivo, se kaže potreba po formalnih predpisih. Zlasti v velikih podjetjih se lahko pojavlja potreba po izboljšanju odločanja in po znižanju zahtevnosti odločitve pri reševanju reklamacij. V ta namen podjetja uvajajo pravila, postopke in politiko (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 36).

Podjetje naj, zaradi lažjega odločanja zaposlenih, ne postavlja preveč formalnih pravil. Na splošno je bolje, da kupcem, ki se pritožijo, prepustijo odločitve, kaj je pomembno in kaj je smiselno posredovati podjetju. Pogosta kritika kupcev je, da podjetje ne upošteva dokazov, ki jih kupci predstavijo kot bistvene. Njihove dokaze že v naprej zavrnejo kot nedopustne, neveljavne in jih sploh ne proučijo (Williams, 1996, str. 38).

Odločanje zaposlenih v nekaterih družbah temelji na obširnem seznamu pravil in predpisov. Večina podjetij, ki slovijo po svojih storitvah, nima navedenega načina usmerjanja zaposlenih (Horovitz, Panak, 1997, str. 34). Vodje se kljub temu obnašajo

popolnoma identično. Vodja, ki se v ključnih točkah oddaljuje od norm, ni sprejet kot del kolektiva. Kultura ima v teh podjetjih vlogo usmerjevalca zaposlenih.

V primerjavi s sodišči je prednost reševanja reklamacij v podjetju ta, da podjetje ni vezano na formalna pravila, kot na primer pravila dokazovanja (Williams, 1996, str. 38). Nesmiselno je, da organizacije predstavljajo svoja lastna pravila, kot bi bila zakonska. Kupec se kljub temu lahko pritoži tudi na druge institucije.

Raziskave kažejo, da je smiselno voditi pozitivno politiko do pritožb, saj so le-te eden najbolj koristnih virov informacij, kaj se dogaja na trgu in kaj si stranke mislijo o podjetju. Podjetje naj vodi naslednjo politiko (Vergles, 1998, str. 12–13):

a) Vsaka stranka, ki se pritoži:

- je partner podjetja,
- naj bo deležna zahvale, ker se je pritožila,
- vsaki stranki je potrebno rešiti problem.

b) Vsaka pripomba, pritožba in reklamacija:

- je upravičena,
- je darilo,
- treba jo je obravnavati hitro in profesionalno,
- je priložnost za izboljšanje uspešnosti poslovanja.

c) Rezultat uspešnega reševanja pripomb, pritožb in reklamacij je:

- da podjetje zadrži svoje stranke,
- podjetje ima več zadovoljnih strank in zaposlenih.

Stranke je treba spodbujati, da izrazijo morebitno nezadovoljstvo, pritožbe in reklamacije pa reševati tekoče. Zaposleni, ki so v stiku s kupcem, morajo biti sposobni nuditi kakovostne storitve ter uspešno reševati pritožbe in reklamacije. Vsi morajo biti seznanjeni s politiko reševanja reklamacij in s postopki ravnanja. Ker se na napakah učimo, je potrebno zbirati in analizirati podatke ter ustrezno ukrepati. Potrebno je tekoče spremljati zadovoljstvo strank ter v primeru daljšega reševanja kupca obvestiti, kdaj bo reklamacija rešena. Odgovoriti je potrebno na vsako pripombo, pritožbo, ne glede na to ali je upravičena ali ne.

Napaka mora biti rešena v najkrajšem času. Za posamezne vrste reklamacij je smiselno postaviti roke reševanja. Doseganje teh rokov se mora v podjetju spremljati ter po potrebi ukrepati.

Podjetja vedno pogosteje pooblaščajo zaposlene, da lahko rešujejo pritožbe in reklamacije po telefonu, brez dodatnega formalnega procesa. Raziskave kažejo, da se kupci pozitivno

odzovejo na možnost telefonskega razreševanja problemov, četudi kasneje sledi želja po pisni potrditvi reklamacije (Williams, 1996, str. 21). Zagotovo je tak način reševanja odvisen od vrste dejavnikov, a kupci so se odzvali pozitivno.

Kupci, ki se pritožijo, morajo čutiti, da so pri svojih zahtevah vsaj delno uspeli. Nekateri avtorji predlagajo, naj kupec predlaga svojo rešitev (Williams, 1996, str. 46). Dobra politika pokloni kupcu celo nekaj več, kot je sam zahteval. Zaposleni naj se ne sklicujejo na politiko podjetja, ko posredujejo odgovor. Če mu podjetje resnično ne more pomagati, naj mu razloži zakaj in naj se ne sklicuje na svoja formalna pravila.

Pomembno je, da pravilno reagirajo že zaposleni, ki prvi pridejo v stik s kupcem. Zato je reševanje reklamacij praviloma stvar vseh zaposlenih, tudi če podjetje razpolaga s službo reklamacij (Williams, 1996, str. 29).

Obstajajo razlogi, zakaj naj podjetje pri reševanju reklamacij ne bi kompliciralo (Williams, 1996, str. 43):

- kupci se v zahodnem svetu vedno pogosteje obračajo na sodišča,
- podjetja naj se izogibajo pravnih postopkov, saj lahko izgubijo veliko denarja. Pravni postopek stane veliko več kot hitra rešitev reklamacije v podjetju, poleg tega bo podjetje potrošilo ogromno časa že samo za pripravo postopka;
- pravni postopek oblikuje negativno javno mnenje. Tudi če podjetje tožbo dobi, bo v medijih predstavljeno kot podjetje, pri katerem je bil kupec tako nezadovoljen, da je šel v tožbo;
- plačilo na sodišču ne koristi poslovanju podjetja.

Dejali smo, naj bi podjetje vzpodbujalo kupce, da svoje nezadovoljstvo sporočijo podjetju. Vzpodbujanje je tudi v tem, da podjetje dovoli zaposlenim, da sprejemajo svoje odločitve v interesu zadovoljstva kupcev. Podjetje British Gas dovoljuje svojim zaposlenim, da zamenjajo kupcem nepopolno opremo brez odobritve nadrejenih. Podjetje Shell je zaposlenim v Veliki Britaniji dalo pooblastilo, da lahko takoj izplačajo kupcem do 10 GBP za odpravo tekočih neskladnosti, kar je več kot dovolj za poravnava večine sporov (Williams, 1996, str. 67).

Podjetju Ford je kupec njegovih avtomobilov vreden 142.000 USD (Griffin, 1995, str. 42). Za izgradnjo lojalnih kupcev je Ford pooblastil trgovce, ki lahko potrošijo 250 USD na kupca za odpravo napak, problemov, ki jih je podjetje ali trgovec povzročil kupcu. Z izjemnim dejanjem lahko podjetje ob popravilu napake za vedno pridobi kupčevo lojalnost (Griffin, 1995, str. 130).

Kot politiko lahko podjetje definira tudi obljubo, da mora biti kupec vedno zadovoljen (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 36).

2.2.3. Vodila učinkovitega sistema reševanja reklamacij

Učinkovit reklamacijski sistem upošteva naslednja vodila (Williams, 1996, str. 25):

- za kupca je preprosto dostopen in dobro propagiran,
- je preprost za razumevanje in uporabo,
- dovoljuje hitro reševanje,
- je pravičen,
- zagotavlja neodvisen pregled ugotovljene neskladnosti,
- zagotavlja zaupanje kupcev,
- zagotavlja učinkovit odziv ter ustrezno nadomestilo,
- zagotavlja informacije vodstvu,
- beleži vse neskladnosti,
- reševanje se izvaja čim bližje kupcu,
- izogiba se birokraciji,
- zagotavlja resen pristop,
- odpravlja vzroke nastalih neskladnosti.

Kakšen sistem naj podjetje uvede, je odvisno od značilnosti podjetja in kupcev. Glede na raziskave lahko trdimo, da so kupci bolj zadovoljni, če se pritožijo podjetju, ki ima uveden formalni sistem reševanja reklamacij. Zadovoljstvo se nanaša predvsem na način, kako so njihove reklamacije obravnavane (Williams, 1996, str. 80).

Učinkovit reklamacijski sistem v podjetju ima več stopenj, kjer se kupčeva reklamacija lahko obravnava. Običajno se reklamacija usmeri na prvo stopnjo, kjer se razreši večina ugotovljenih neskladnosti. Če kupec z rešitvijo še vedno ni zadovoljen, se lahko pritoži na drugo stopnjo. Reklamacija se ponovno pregleda in reši. Običajno to izvrši vodja ali druga neodvisna oseba. V sistem se lahko uvede še tretjo stopnjo, kjer reklamacijo pregleda direktor ali druga neodvisna oseba na ravni podjetja (Williams, 1996, str. 106). Z navedenim sistemom podjetje zagotavlja, da se reklamacija razreši v podjetju, kar je najboljša in najcenejša možnost.

2.3. OPERATIVNI VIDIK PROCESA REŠEVANJA REKLAMACIJ

Kanal za sprejem reklamacij v podjetju bi moral biti za kupce kar se da enostaven, preprosto dosegljiv. Oseba v podjetju, ki prva prejme reklamacijo, bi morala biti nosilec reklamacije in tudi točka, kjer se vrši komunikacija med podjetjem in kupcem. Če to ni mogoče, bi morala ta oseba kupcu sporočiti, kdo bo reševal reklamacijo in na koga naj se obrne. Podjetje kupca ne sme pošiljati od vrat do vrat. V tem primeru bo le-ta trdil, da podjetje ni zainteresirano za njegov problem in se ga je poskušalo le znebiti (Williams, 1996, str. 32).

Sprejemanje in reševanje ustno ali pisno izraženega nezadovoljstva kupcev v podjetjih ne sme povzročati nelagodja in slabih občutkov, ki bi vodili celo k omalovaževanju in prikrivanju ugotovljene neskladnosti. Cilji podjetja pri odpravljanju neskladnosti so identificirati probleme, odpraviti napake, zadovoljiti kupce in izboljšati storitve do kupcev. Podjetja naj pri odpravljanju neskladnosti sledijo naslednjim zlatim pravilom (Sterle, 1997, str. 53):

- zahvali se,
- razloži, zakaj ceniš pritožbo,
- opraviči se za napako in nevšečnosti,
- obljubi takojšnje ukrepanje,
- prosi za potrebne dodatne informacije,
- odpravi napako – uveljavi korektivne ukrepe,
- ponovno preveri kupčevo zadovoljstvo,
- odpravi vzrok, da se napake ne ponovijo,
- motiviraj zaposlene za uspešno reševanje pritožb.

Raziskava zahtevka za zahtevkom je draga in redko povrne stroške. Če želi podjetje raziskavo temeljito opraviti, mora kupcem zastaviti še dodatna vprašanja, kar kaže na to, da podjetje sumi, da kupci lažejo. Navedena smer reševanja je popolnoma v nasprotju z odprtim in dobrodošlim pristopom reševanja. Večina kupcev bo o takšnem podjetju mislila negativno (Williams, 1996, str. 44). Podjetje naj preverja nepoštenosti drugače, na primer z analiziranjem prejetih reklamacij.

Odgovor mora biti podan kupcu v primernem roku. Če je reševanje reklamacije časovno zahtevnejše, je potrebno s kupcem vzdrževati komunikacijo in ga obveščati o napredku.

Izogibati se je potrebno standardnih pisem z že vnaprej pripravljeno vsebino. Smiselno je uporabljati besede in besedne zveze, ki so stranki blizu. Izogibati se je potrebno strokovnim izrazom in tujkam. Podjetje naj da kupcu »malenkost« več kot le-ta pričakuje, s tem izpolni oziroma preseže kupčeva pričakovanja, kupec pa mu ostaja zvest.

Zagotovo je pri odpravljanju neskladnosti odločilna kupčeva kritičnost glede teže ugotovljene neskladnosti in ne ocena kritičnosti, ki jo določa podjetje. Potrebno je odpraviti neskladnost (napako) in rešiti kupčev problem ter preveriti njegovo zadovoljstvo.

Podjetje mora opravljati korektivne in preventivne aktivnosti. S korektivnimi aktivnostmi odstranjuje vzroke obstoječih neskladnosti, neustreznosti in drugih neželenih stanj. Preventivne aktivnosti odpravljajo možen vzrok in zmanjšujejo možnost, da bi se problem neprestano ponavljal ter pripeljal do kritičnega položaja. S preventivnimi aktivnostmi se odpravlja vrzel med obstoječim in želenim stanjem.

Definirane aktivnosti bi morale postati srce sistema kakovosti v vsakem podjetju. Tako bi podjetje dvigalo kakovost svojega dela oziroma dimenzije kakovosti, ki jih zaznajo kupci.

2.3.1. Statistična orodja

Podjetje naj analizira ugotovljene neskladnosti. Prepoznati in odpraviti mora vzroke, da se napaka ne ponovi, kar zagotavlja stroškovno učinkovitost podjetja. Bistveno za izboljševanje storitev do kupcev je priprava prave informacije. Informacija se mora vrniti tja, kjer se neskladnosti pojavljajo. Priprava analiz je učinkovita samo v primeru, da vodstvo podjetja sprejema ukrepe, s katerimi odpravljamo vzroke nastalih neskladnosti (Williams, 1996, str. 87).

Analiziranje, poročanje vodstvu ter ukrepanje naj bi bilo pomemben sestavni del učinkovitega sistema reševanja reklamacij. Z navedenimi aktivnostmi podjetje skrbi, da identificira probleme v zgodnji fazi ter nato odpravi vzroke, zaradi katerih nastajajo. Brez podpore vodstva ter aktivnosti ukrepanja analiziranje izgubi na pomenu. Orodja, ki jih podjetja lahko uporabljajo za obvladovanje kakovosti, so (Trebar, Merljak, 1997):

- **tabele za zbiranje podatkov**

Slika 6: Tabele za zbiranje podatkov

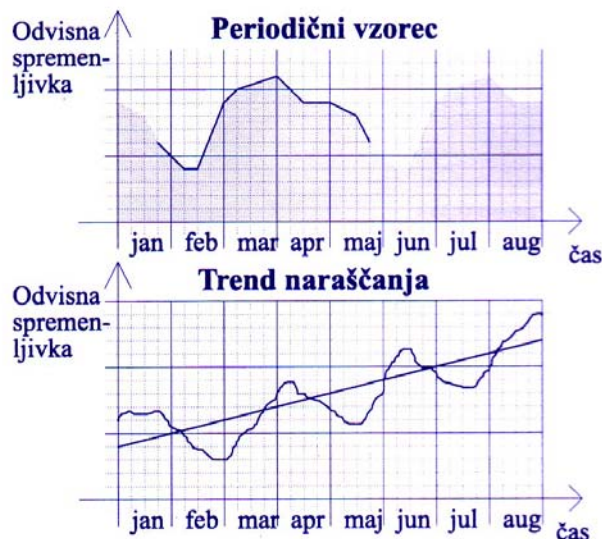
Namen zbiranja podatkov	Ugotovljene napake na telefaksu						
	Učinki Napaka	ne deluje	ne vleče ni papirja	ni izpisa	drugo	Skupaj	
Kakšni so učinki napak?	odpoved napajanja					5	
	napačno vstavljen papir					9	
Kakšne napake se pojavljajo?	napačen tip papirja					9	
	drugo					7	
	Izdelal:					Skupaj	30
	Datum:						

Vir: Trebar, Merljak, 1997.

Tabele služijo za strukturiranje podatkov in prikazovanje informacij. Podatki so strukturirani v skupine sličnih podatkov, ki učinkovito podajajo informacijo. Ročno zbiranje podatkov lahko nadomestimo z računalniško podprtim evidentiranjem in spremljanjem reklamacij. Računalniške baze olajšajo delo pri obdelavi večjega števila podatkov.

- **črtni, časovni diagrami in diagrami trendov**

Slika 7: Črtni, časovni diagrami in diagrami trendov

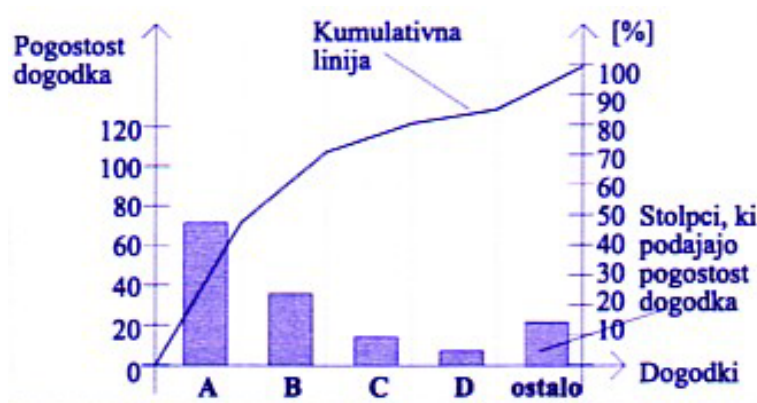


Vir: Trebar, Merljak, 1997.

Diagrame uporabljamo pri analizi procesov za prikazovanje časovne odvisnosti in drugih spremenljivk. Z njimi odkrivamo vzorce, ki se pojavljajo periodično ali v določenih fazah procesa.

- **Pareto diagram (ABC diagram)**

Slika 8: Pareto diagram

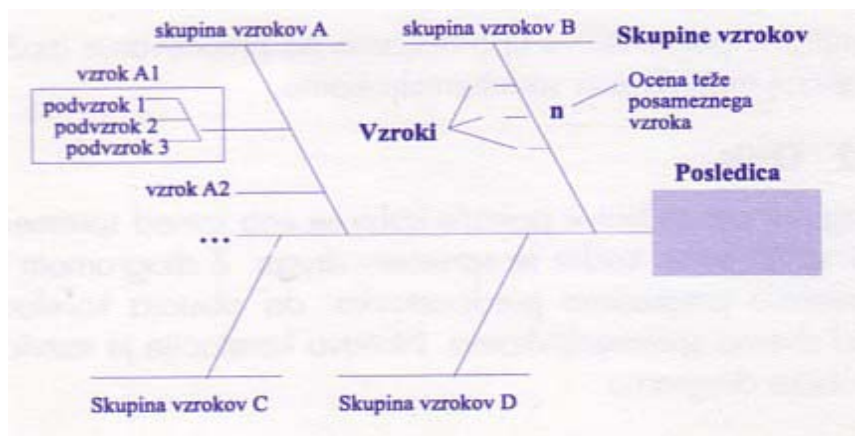


Vir: Trebar, Merljak, 1997.

Z uporabo Pareto diagrama ločimo pomembne dejavnike od nepomembnih. Velja pravilo, da 20 odstotkov dejavnikov povzroča 80 odstotkov napak. Diagram omogoča, da svojo pozornost usmerimo na tista področja dela, kjer lahko dosežemo največje učinke.

- **diagram vzrokov in posledic (ribja kost, Ishikawa diagram)**

Slika 9: Diagram vzrokov in posledic

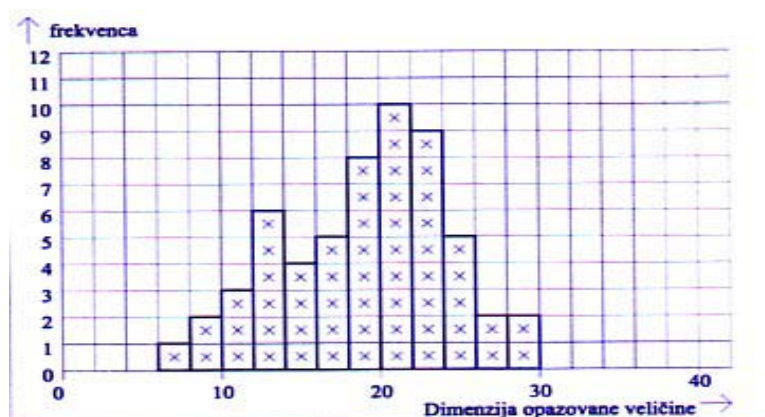


Vir: Trebar, Merljak, 1997.

Gre za slikovni prikaz možnih vzrokov problemov, ki lahko vplivajo na realizacijo določenega cilja. Diagram si izdelamo s pomočjo tehnike iskrenja idej, razvrščanja vzrokov in s tehniko ocenjevanja. Diagram omogoča ugotavljanje povezave med dejavniki, ki vplivajo na proces.

- **histogram**

Slika 10: Histogram

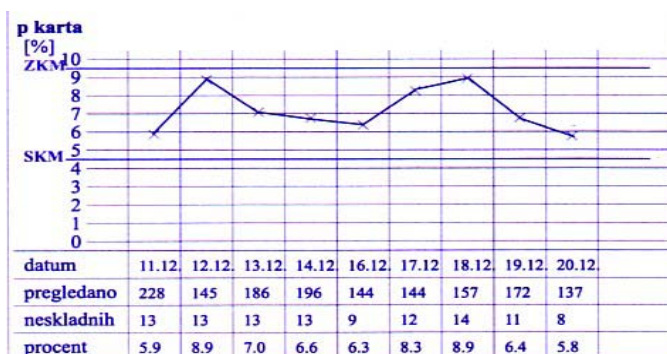


Vir: Trebar, Merljak, 1997.

Histograme uporabljamo za prikaz frekvenčne porazdelitve podatkov s stolpičnim diagramom. Histogrami prikazujejo variabilnost opazovanih podatkov. V njem opazujemo centriranje (ali proces poteka v predpisanih mejah), širino diagrama (kakšna je variabilnost procesa), obliko diagrama (če je potrebno ukrepanje, kaj je potrebno storiti).

- **kontrolne karte**

Slika 11: Kontrolne karte

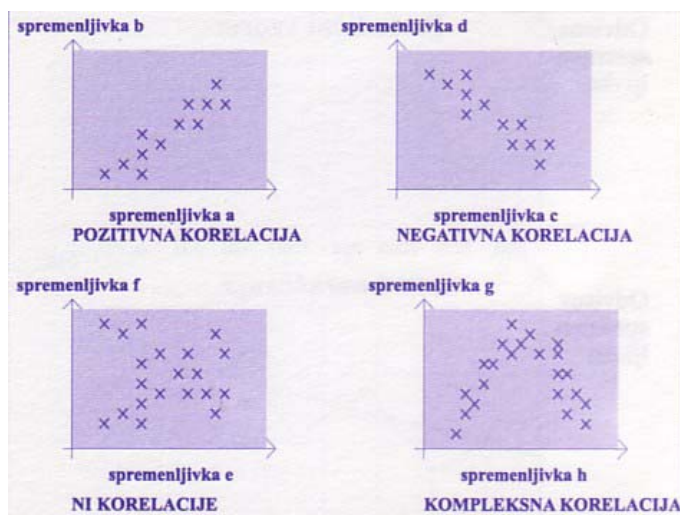


Vir: Trebar, Merljak, 1997.

Pomagajo nam obvladovati variabilnost procesa. Kontrolna karta je grafični prikaz časovnega poteka določene karakteristike procesa. Zgornja in spodnja kontrolna linija omeujeta področje, v katerem je proces obvladovan.

- **diagram porazdelitve**

Slika 12: Diagram porazdelitve



Vir: Trebar, Merljak, 1997.

Diagram porazdelitve uporabljamo za preučevanje možnih korelacij med dvema spremenljivkama. Diagram pokaže, kako se ena izmed spremenljivk spremeni, kadar se spremeni druga. Z diagramom preverimo predpostavko, da obstaja korelacija med dvema spremenljivkama.

2.3.2. Kupčeva pričakovanja pri reševanju reklamacij

Kupec oziroma potrošnik ob nakupu blaga pričakuje kvaliteten izdelek, ki bo zadovoljil njegove potrebe. Če ima izdelek napako, se bo kupec pritožil ali pa bo blago reklamiral. Prav tako pričakuje tudi kvalitetno opravljeno storitev. Če storitev ni opravljena v skladu z njegovimi pričakovanji, bo kupec nezadovoljen. Lahko se pritoži ali pa tudi ne. Pomembno je, kako organizacija reagira na kupčevo nezadovoljstvo. Navedeno priložnost lahko izkoristi v svoj prid, lahko tudi ne. Iz izkušenj lahko rečemo, da podjetja posvečajo premalo pozornosti reševanju reklamacij in pritožb. Treba je vedeti, da imajo nezadovoljni kupci dve možnosti (Barlow, 2002, str. 4):

- lahko se pritožijo in povedo, zakaj so nezadovoljni,
- lahko odidejo brez besed in podjetja nikoli ne izvejo, kaj je vzrok njihovega nezadovoljstva.

Zveza med kupčevim pričakovanjem in dejansko kvaliteto izdelka naj bo čimbolj tesna (Damjan, Možina, 1999, str. 132). Iz tega sledi, da je kupčeva pričakovanja ob nakupu potrebno izpolniti, sicer sledi pritožba ali reklamacija ali pa kupec odide. Kupec od podjetja pričakuje naslednje (Damjan, Možina, 1999, str. 138; Griffin, 1995, str. 119):

- urejenost,
- zanesljivost,
- zagotovilo,
- vživljanje (sočutnost),
- odzivnost.

Slika 13: Dimenzije kakovosti, ki jih kupec pričakuje



Vir: Damjan, Možina, 1999, str. 138.

Urejenost se nanaša na zunanji videz okolja, opreme, naprav, postopkov v podjetju. Vse to prikazuje podjetje kot verodostojno in vredno zaupanja.

Zanesljivost pomeni sposobnost, da podjetje obljubljeni storitve izvede zanesljivo in točno. Kupec pričakuje upoštevanje zakonskih določil pri reševanju reklamacij.

Dimenzija zagotovila naj bi odpravila nevarnosti, tveganja in dvome v kvalitetno izvedbo storitev. Gre za sposobnost prenašanja zaupanja in varnosti na kupca.

Sočutje naj izraža skrb podjetja za reševanje problema. Kupčeva težava mora postati del podjetja, ki naj po najboljših močeh sodeluje pri reševanju problema.

Dimenzija odzivnosti je izrednega pomena, saj kupec pričakuje, da bo podjetje na njegovo reklamacijo oziroma pritožbo reagiralo v najkrajšem času.

Dimenzije kakovosti so lahko v podjetju na visoki ali nizki ravni, posledica tega pa je zadovoljstvo ali nezadovoljstvo kupca. Kupec zazna dimenzije kakovosti kot vrednost, kar je porok zaupanja za bodoče posle podjetja. Dimenzije kakovosti lahko definiramo tudi kot dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo potrošnika, saj izpolnijo njegova pričakovanja ali pa tudi ne (glej prilogo 4).

Osnova ugotavljanja zadovoljstva potrošnikov je poznavanje zahtev potrošnikov oziroma dimenzij kakovosti. Le če jih poznamo, jih lahko izmerimo in izboljšujemo (Damjan, Možina, 1999, str. 133).

2.3.3. Varstvo potrošnikov

Zakon predpisuje minimalne pogoje, ki jih morata izpolnjevati pogodbeni stranki. Pravice in obveznosti pogodbenih strank iz naslova neskladnosti so definirane v:

- Zakonu o varstvu potrošnikov,
- Obligacijskem zakoniku.

Zakon o varstvu potrošnikov ščiti potrošnika v večji meri. Definira pravice, obveznosti, odgovornosti in roke, ki se morajo upoštevati pri reševanju neskladnosti (Zakon o varstvu potrošnikov, 1998). Potrošnik ne sme biti žrtev novih distribucijskih kanalov. Tudi internetna prodaja blaga mora omogočati, da lahko potrošnik blago reklamira. Kljub napredku v načinu prodaje morajo podjetja spoštovati zakonske določbe. Pri prodaji preko spletnih strani morajo omogočiti strankam vračanje izdelkov v trgovine ali po kakšni drugi poti (Močnik, Komac, 2001, str. 16).

Obligacijski zakonik podrobno definira oziroma razmejuje pravice in odgovornosti med pogodbenima strankama, običajno med pravnima osebama. Navedeni zakon pri ugotavljanju neskladnosti daje prednost takojšnjemu ugotavljanju oziroma ugotavljanju v kratkih rokih. Dobra stran tako hitrega grajanja napak je, da se zavarujejo dokazi, dokler so še sveži (Obligacijski zakonik, 2001), s tem pa postavlja izročitelja v »favoriziran« položaj.

Zakon predstavlja pravni okvir oziroma temelj, ki se ga morajo pogodbene stranke držati. Uspešno podjetje mora navedene minimalne zahteve nadgraditi z mehкими elementi, z dimenzijami kakovosti in vso pozornost nameniti svojim kupcem. Prav po mehkih elementih se podjetja razlikujejo med seboj kot uspešna, ki uspejo ohranjati zadovoljne kupce in manj uspešna, ki izgubljajo svoje kupce. Podjetja, ki slovijo po svojih storitvah, se zavedajo pomena lojalnih kupcev, zato omogočajo kupcem mnogo več pravic, kot jih zagotavlja zakonski pravni okvir.

3. PRISTOP IN NAČINI REŠEVANJA REKLAMACIJ V MERKURJU D. D.

3.1. ORGANIZACIJA REŠEVANJA REKLAMACIJ V MERKURJU D. D.

Reklamacije so se pred leti v podjetju reševale centralizirano. Obstajal je centralni oddelek, kjer so se reklamacije beležile, spremljale in zaključevale. Komercialne enote, ki so opravljale prodajo in nabavo, so opravljale tudi preostale aktivnosti, povezane s kupci ali dobavitelji. Centralna služba, kjer se je spremljal potek reševanja reklamacij, je bila podpora komercialnih enot.

Ključen dogodek za organizacijo reševanja reklamacij je bila »reorganizacija« podjetja v aprilu 1999. Merkur je takrat ločil prodajo in nabavo kot samostojni, specializirani funkciji. Ker je centralna služba izvajala le podporne aktivnosti, se je Merkur odločil, da tudi te podporne aktivnosti prevzamejo nove specializirane komercialne enote. Centralni oddelek je bil ukinjen. Izoblikovala se je neformalna organizacija za reševanje reklamacij. Kasneje se je pokazalo, da bi morale spremljanje in nadzor nad reševanjem reklamacij v novi organiziranosti Merkurja pridobiti še pomembnejšo vlogo. Vzrok je v še večjem številu organizacijskih enot in zaposlenih, vključenih v reševanje reklamacij.

Današnja organizacija reševanja reklamacij je torej decentralizirana, v okviru posameznih enot. Enote same poskušajo rešiti reklamacijo, po potrebi vključujejo ostala področja. Zaradi večjega števila posredovanj reklamacij med enotami nabave, skladišč, transporta, se je izoblikoval utečen kanal posredovanja. Ta spremlja tudi potek reševanja reklamacij.

Med dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost in tudi na organizacijo reševanja reklamacij, lahko štejemo naslednje:

- proces reševanja reklamacij se razvija parcialno, v okviru posameznih delov podjetja,
- veliko število zaposlenih, ki se srečujejo z reklamacijami. Samo v Maloprodaji in Veleprodaji je približno 58 odstotkov vseh zaposlenih, to je okoli 1400;
- število reklamacij se je v zadnjih letih močno povečalo,
- Merkur razpolaga danes s tremi lokacijami, kjer ima skladišča ter nabavne in prodajne enote (Naklo, Celje, Jesenice).

Bistvene prednosti sedanje organizacije:

- osebe, ki so v svoji poslovni enoti odgovorne za kupca ali dobavitelja, imajo celovit vpogled v problematiko, ki se nanaša na njihovo področje,
- v reševanje se neposredno vključujejo področja, na katera se določena reklamacija nanaša,
- oseba, ki reklamacijo prejme, je v stiku s kupcem in je odgovorna tudi za njeno končno rešitev, kar ohranja zadovoljne kupce,
- nabavni komercialist je odgovoren za reševanje neskladnega blaga do dobavitelja, kar je prednost, saj imata med seboj utečene stike.

Bistvene slabosti sedanje organizacije:

- pri internem reševanju reklamacij ni jasno opredeljenih odgovornosti in pristojnosti, kar pogosto vodi do neučinkovitega reševanja ter prelaganja odgovornosti,
- ni jasno opredeljenih normativov reševanja reklamacij (pričetek reševanja, kraj posredovanja reklamacije),
- sodelujoči so odgovorni za predlog rešitve s svojega vidika, kar pogosto vodi do konfliktnih situacij,
- interno reševanje reklamacij je pogosto časovno neučinkovito.

Priložnosti sedanje organizacije:

- poslovna področja lahko prilagajajo in optimirajo proces reševanja reklamacij s svojega vidika.

Nevarnosti sedanje organizacije:

- ni skrbnika oziroma graditelja enotnega sistema reševanja reklamacij, zato obstaja nevarnost zapostavljanja sistema reševanja reklamacij,
- zaradi neenotne politike in sistema reševanja reklamacij se povečuje nevarnost vse večjega nezadovoljstva kupcev in neoptimalnega reševanja reklamacij,
- nevarnost različnih politik reševanja reklamacij po področjih.

Razvoju podjetja mora zaradi učinkovitejšega obvladovanja procesov slediti tudi organizacija.

3.2. STRATEGIJA IN POLITIKA REŠEVANJA REKLAMACIJ

V ospredju je gradnja osnovnih prodajnih, nabavnih in logističnih procesov. Proces reševanja reklamacij je »pomožen« proces in kot tak ni v prioriteten planu posodabljanj procesov.

Podjetje ima v svojem poslanstvu navedeno, da želi izpolnjevati pričakovanja in zahteve kupcev ter s tem dosegati njihovo zadovoljstvo in dolgoročno partnerstvo (Interna literatura Merkurja d. d.). Vsi drugi dokumenti nastajajo parcialno, v okviru posameznih delov podjetja. Izoblikovala so se posamezna neformalna in tudi formalna pravila, ki urejajo reševanje reklamacij. Vsaka reklamacija se dosledno razišče in po potrebi posreduje v ostala področja.

Skrb za učinkovitost in razvoj procesa reševanja reklamacij je predana v okvir posameznih področij podjetja, v katerih skrbijo za reklamacije do dobaviteljev ali kupcev. Temu ustrezno nastajajo tudi dokumenti, ki urejajo njihovo reševanje.

3.3. NAČIN REŠEVANJA REKLAMACIJ

Kot smo že omenili, je reševanje reklamacij v Merkurju decentralizirano (glej prilogo 5). Reklamacije se poskušajo rešiti čim bližje kupcu. Komercialne enote, ki prejmejo reklamacijo, poskušajo najti rešitev. Če ne razpolagajo z zadostnimi informacijami, dokumentacijo fizično posredujejo v druge enote. Posredovanje poteka po utečenem kanalu, kjer se reklamacije beležijo, spremljajo in tudi zaključujejo. Kanal izvaja nalogo procesiranja reklamacij.

V reševanje reklamacij je vključenih veliko zaposlenih, ki se lahko nahajajo na različnih lokacijah. Zato je za hitro rešitev ključna učinkovita komunikacija ter nadzor nad potekom reševanja. Velja nenapisano pravilo, da se vsaka reklamacija dosledno razišče, kar zahteva kar nekaj napora in časa.

Proces reševanja reklamacij je decentraliziran, v okviru posameznih delov podjetja. Reklamacije se beležijo v različnih evidencah, kar povzroča večji obseg dela ter težave pri analiziranju podatkov. Reklamacije se redno, obdobjno ročno analizirajo ter posredujejo na ustrezne kolegije. Posebna pozornost je usmerjena zmanjševanju števila reklamacij, zniževanju stroškov ter skrajševanju časa reševanja. Po potrebi se sprejemajo ustrezni ukrepi in odpravljajo vzroki nastalih reklamacij.

3.4. VRSTE REKLAMACIJ

V podjetju ločijo naslednje reklamacije:

- količinske reklamacije,
- kakovostne reklamacije,
- vrednostne reklamacije.

Navedene vrste se delijo naprej na posamezne tipe reklamacij. Iz analiz, ki se opravljajo v podjetju, je razvidno, da je približno 37 odstotkov reklamacij vrednostnih, 30 odstotkov kakovostnih in 33 odstotkov količinskih reklamacij. Vrednostne reklamacije se najpogosteje rešijo v enoti, ki reklamacijo prejme in so v povprečju rešene v nekaj dneh. Količinske in kakovostne reklamacije zahtevajo preverjanje, zato se posredujejo v nadaljnje reševanje drugim enotam. Ugotavlja vzrokov poškodb ni preprosto, saj jih je večkrat težko ugotoviti. Posledično se navedene reklamacije rešujejo daljše časovno obdobje. Prav odzivnost pa je ena od osnovnih dimenzij, ki jih kupci pričakujejo od podjetja.

3.5. INFORMACIJSKA PODPORA REŠEVANJA REKLAMACIJ

Merkur vlaga veliko naporov v izgradnjo kompatibilne informacijske podpore na ravni podjetja. Maloprodaja je imela še nedavno ločen informacijski sistem, kar je povzročalo težave predvsem na ravni povezovanja. Z večjo kompatibilnostjo informacijske podpore bo lažje podpreti tudi proces reševanja reklamacij na ravni podjetja.

Informacijska podpora reševanja reklamacij zagotavlja podatke o partnerju, lastnostih in stroških reklamacije ter druge potrebne podatke. Navedeni podatki so osnova za pripravo obdobjnih analiz. Podatki se iz »transakcijskega« sistema ne prenašajo v komercialno-analitski sistem, s katerim razpolaga Merkur in je namenjen analiziranju podatkov. Tako se analize pripravljajo ročno, s pomočjo programov na osebem računalniku. Žal sistem ne razpolaga z dokumentacijskim modulom, ki omogoča prenos in elektronsko arhiviranje dokumentov, ki jih posreduje kupec ali nastajajo v procesu reševanja reklamacij.

4. PREDLOGI ZA UČINKOVITO REŠEVANJE REKLAMACIJ V TRGOVSKEM PODJETJU MERKUR D. D.

Z učinkovitim reševanjem reklamacij lahko podjetje doseže sledeče cilje:

- vzpostavitev enotnega sistema reševanja reklamacij,
- boljša učinkovitost reševanja reklamacij,
- povečano zadovoljstvo kupcev,

- krajši čas reševanja kakovostnih reklamacij,
- izboljšanje sledljivosti reševanja reklamacij.

Da bi dosegli zgoraj opredeljene cilje, bi bilo potrebno:

- definirati optimalni proces reševanja reklamacij,
- definirati organizacijo, ki bi zagotavljala učinkovito reševanje reklamacij,
- definirati odgovornosti in pooblastila sodelujočih pri reševanju reklamacij,
- definirati pristop, politiko reševanja ter
- z informacijsko podporo izkoristiti prednosti, ki jih le-ta omogoča.

Potrebno je težiti k uspešnosti sestavljene celote ter iskati koristi v smeri sinergijskih prednosti poenotnega procesa reševanja reklamacij.

4.1. POLITIKA REŠEVANJA REKLAMACIJ

Pričakovanja in odnos podjetja do reševanja reklamacij je treba jasno opredeliti ter to učinkovito predstaviti zaposlenim. Pomembno je, da zaposleni vedo, kaj podjetje pričakuje od njih na tem področju. Podjetje naj pooblasti zaposlene za reševanje reklamacij, da bodo vedeli, da smejo v skladu s predpisanimi omejitvami odločati sami. Naj se zaposleni zavedajo, da smejo sami odločati. S to osnovo lahko podjetje razreši vrsto težav, s katerimi se srečuje v obstoječem procesu reševanja reklamacij.

Osnovno vodilo ravnanja zaposlenih mora postati politika. Politika mora opredeliti temeljne smernice oziroma pristop k reševanju reklamacij:

- ohranjati mora pozitiven pristop,
- pomembna je ocena kritičnosti kupca,
- stremeti je potrebno za hitrim in strokovnim reševanjem problemov kupcev,
- reševanje reklamacij in pritožb naj poteka čim bližje kupcem,
- zaposleni imajo sposobnosti in pooblastila za sprejemanje in reševanje reklamacij in pritožb.

Pri tem moramo poudariti, da uspešna podjetja prepuščajo odločitve zaposlenim, ki so v stiku s kupcem. Obveznosti podjetja, ki izhajajo iz zakona, naj bodo le minimalna raven, ki jih le-to zagotavlja.

Za učinkovito reševanje ali povezovanje posameznih delov v enoten proces lahko podjetje definira naslednje usmeritve:

- Najprej je potrebno definirati rešitev do kupca in šele nato reklamacijo posredovati v nadaljnje reševanje dobavitelju. Kupec ne sme biti »prikrajšan« zaradi neskladnosti, ki izvirajo pri dobavitelju.

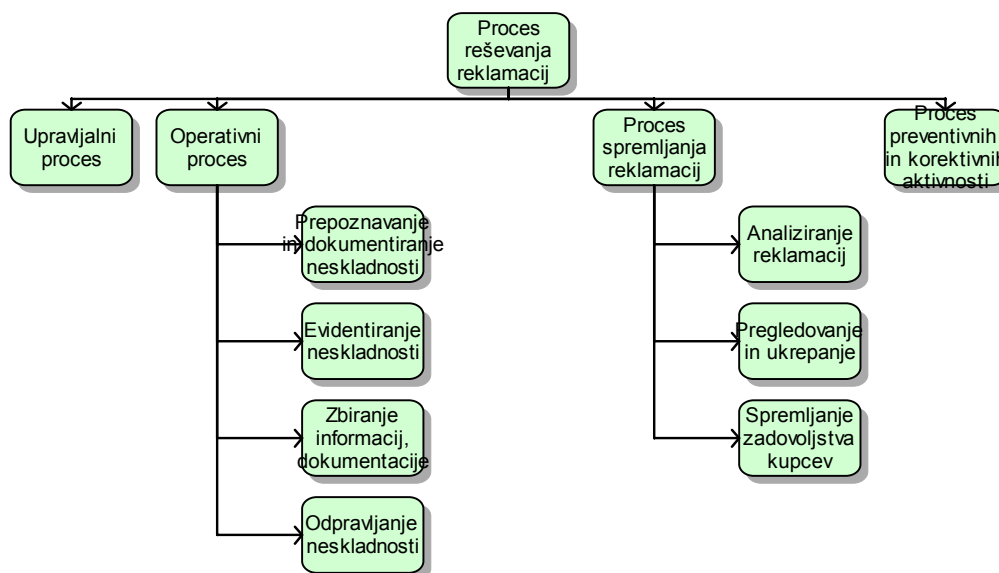
- Tudi vračilo blaga, ki ga kupci ne morejo prodati ali uporabiti, je lahko za podjetje način pospeševanja prodaje. Kupci so zaskrbljeni, da blaga ne bodo mogli prodati, zato omejujejo večja naročila in s tem večjo prodajo.
- Reklamacije, pri katerih rešitve ni preprosto določiti, je potrebno posredovati v reševanje na višjo raven. Lahko je to neodvisna strokovna oseba, strokovni tim ali direktor podjetja.

4.2. KREIRANJE BODOČEGA PROCESA REŠEVANJA REKLAMACIJ

Podjetje naj oblikuje enoten proces reševanja reklamacij na ravni podjetja. Iskati je potrebno sinergijske učinke povezovanja posameznih podprocesov v enoten proces reševanja reklamacij. Načrtovanje procesa na ravni podjetja omogoča učinkovito povezovanje posameznih delov podjetja ter zagotovo največje pozitivne učinke na ravni procesa kot celote. Parcialno optimiranje reševanja reklamacij zagotavlja pozitivne učinke le v določenem delu procesa, kar pa ni nujno dobro tudi za ostale podprocese, ki tečejo v podjetju.

Obseg obravnavanega problema lahko prikažemo s shemo, kot jo prikazuje slika 14.

Slika 14: Predlog reševanja reklamacij v Merkurju d. d.



Vir: Lastni predlog.

Shema kaže, katera področja oziroma aktivnosti mora podjetje obvladovati, da bi proces potekal učinkovito. Podjetje mora obvladovati upravljalski proces, s katerim krmili navedeno področje. Definirati mora temeljna vprašanja procesa: politiko, razvoj procesa, usmeritve reševanja, organizacijo sistema idr. Prav tako mora obvladovati operativni del

reševanja reklamacij, to je proces neposrednega odpravljanja neskladnosti. Sledi proces, s katerim vršimo nadzor nad učinkovitostjo reševanja, to je »kontroling« celotnega sistema reševanja reklamacij. Podjetje naj vpelje tudi proces preventivnih in korektivnih aktivnosti, s katerimi neprestano izboljšuje sistem reševanja reklamacij. Z njima podjetje odpravlja vzroke, ki povzročajo nastanek novih reklamacij. Za vsako nastalo reklamacijo mora poskušati najti in odpraviti vzrok. Navedena aktivnost mora biti sestavni del procesa, torej se mora tekoče izvajati. Reklamacije istega tipa se ne smejo ponavljati. Z odpravljanjem vzrokov podjetje ustvarja pogoje, s katerimi preprečujemo nastanek novih reklamacij. Bistvena vloga učinkovitega sistema reševanja je prav preprečevanje ponavljanja istih reklamacij.

Zgoraj opredeljene procese bi moralo podjetje na nižjih nivojih detajlno razgraditi in definirati, kar bi zagotavljalo obvladovanje procesa kot celote. Učinkovito izvajanje posameznih procesov zagotavlja učinkovit sistem reševanja reklamacij.

4.3. BODOČA ORGANIZIRANOST REŠEVANJA REKLAMACIJ

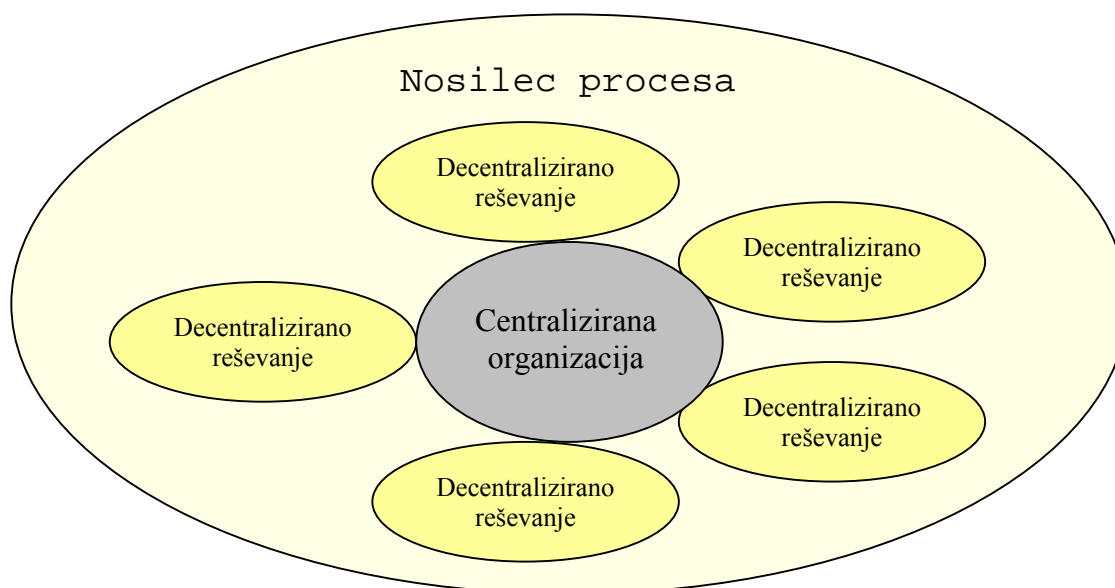
Primerjava centralizirane in decentralizirane organizacije reševanja reklamacij je prikazana v tabeli 1.

Tabela 1: Primerjava centralizirane in decentralizirane organizacije reševanja reklamacij

	PREDNOSTI	SLABOSTI
Centralizirana organizacija	<ul style="list-style-type: none"> • Pospešeno komuniciranje • Manj zaposlenih • Enotno strokovno reševanje 	<ul style="list-style-type: none"> • Nevpletenost ostalih sodelujočih • Omejenost dela (informacije so drugje) • Prelaganje odgovornosti na centralno službo
Decentralizirana organizacija	<ul style="list-style-type: none"> • Omogoča hiter odziv • Povečana prilagodljivost • Večja usmerjenost reševanja • Prave informacije na pravem mestu 	<ul style="list-style-type: none"> • Neenotno odločanje • Notranji spori • Dolgo reševanje problematičnih reklamacij • Slabša usklajenost področij, ki sodelujejo pri reševanju

Bodoča organiziranost naj izkoristiti prednosti obeh tipov organizacije, s tem pa v največji meri odpravi slabosti, ki se lahko pojavijo. Reševanje reklamacij bi moralo biti decentralizirano, tako kot je sedaj, hkrati pa bi morali nuditi močno strokovno podporo, organizirano v centralizirani obliki. S kombinacijo obeh načinov bi prišli do optimalne organizacije, ki bo lahko uspešno opravljala naloge reševanja reklamacij.

Slika 15: Predlog bodoče organiziranosti reševanja reklamacij



Bistvene prednosti bodoče organizacije:

- poenoten pristop k reševanju reklamacij,
- učinkovitejši sistem reševanja reklamacij,
- učinkovitejše reševanje zahtevnejših reklamacij,
- vse ostale prednosti, ki so navedene v sedanjem sistemu (glej poglavje 3.1.).

Slabosti bodoče organizacije:

- večjih bistvenih slabosti ni.

Priložnosti bodoče organizacije:

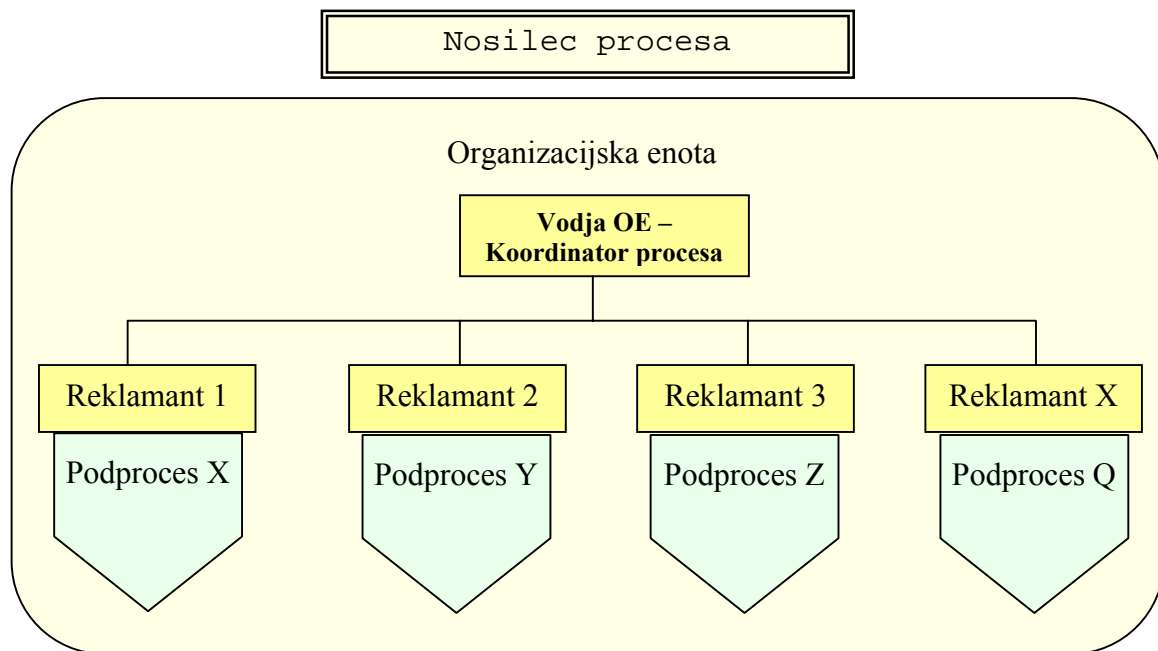
- vzpostavitev enotne politike reševanja reklamacij,
- poenoteno spremljanje reševanja skozi celoten proces,
- kvalitetno in hitro reševanje reklamacij,
- priložnost zmanjševanja stroškov pri reševanju reklamacij (pregled nad celotnim procesom),
- jasna odgovornost in pristojnost udeležencev v procesu reševanja.

Nevarnosti bodoče organizacije:

- nevarnost prevelike formalizacije procesa,
- nevarnost, da se prodajno osebje oddalji od reševanja reklamacij.

Določiti bi bilo treba nosilca procesa, ki bo pokrival tako decentraliziran kot centraliziran del ter s tem tudi vse procese, preko katerih se rešujejo reklamacije. V vodstvu podjetja bi zastopal navedeno področje.

Slika 16: Predlog nosilcev



Centraliziran del naj bo organiziran kot svoja organizacijska enota, s svojim vodjem. Tako bo zagotovljena možnost, da v procesu reševanja reklamacij centraliziran del odigra aktivno vlogo, neodvisno od ostalih delov podjetja, ki so vključeni v reševanje. Tako bodo v veliki meri odpravljene slabosti današnje organiziranosti reševanja reklamacij (glej poglavje 3.1.).

4.3.1. Vloga in pomen centraliziranega dela

Centralizirani del mora nuditi močno strokovno podporo decentraliziranemu delu (Veleprodaja, Nabava, Maloprodaja). Odločilno vlogo naj ima predvsem pri nadzoru nad potekom reševanja, pri realizaciji postavljene politike, pri kreiranju politike in normativov reševanja, pri zagotavljanju hitrega in učinkovitega reševanja reklamacij. Njegova vloga bo pomembna predvsem pri internem reševanju reklamacij v smislu optimizacije procesa. Posebno pozornost naj posveti reklamacijam, za katere po pridobitvi vseh potrebnih podatkov še ni bilo podane rešitve (problematične reklamacije). Centralizirani del zagotavlja upoštevanje vseh zakonsko predpisanih obveznosti. Področja, ki sodelujejo pri reševanju, so odgovorna, da priskrbijo določene informacije ali podajo predlog rešitve. Centralizirani del nadzira, ali so podane rešitve skladne s politiko, zakoni.

Za rešitev do kupca, rešitev do dobavitelja ter rešitev neskladnega blaga je odgovoren decentralizirani del. Centralizirani del naj načeloma ne posega v način reševanja reklamacij iz decentraliziranih delov, v reševanje se vključi pri problematičnih reklamacijah, ki jih

decentralizirani del ni uspel rešiti. Znotraj centraliziranega dela se bi postopno gradili politika in normativi reševanja reklamacij v smislu enotnega pristopa k reševanju.

4.3.2. Vloga in pomen decentraliziranega dela

Decentralizirani del je odgovoren, da definira rešitve do kupca in rešitve neskladnega blaga, saj je odgovoren za sodelovanje z dobaviteljem ali kupcem. Pri tem upošteva značilnosti poslovnih odnosov s partnerjem. Decentralizirani del mora nase prevzeti vso odgovornost za sprejem ustreznih rešitev.

4.3.3. Razmejitev odgovornosti in pristojnosti

Zlasti v velikih organizacijah, kjer je v proces reševanja vključeno veliko zaposlenih, je potrebno, da se procesi poenotijo. Zato je smiselna vsaj minimalna formalizacija procesa. Podjetje z razmejitvijo odgovornosti jasno opredeli vlogo posameznih udeležencev pri reševanju reklamacij. Vsebinska odločitev o rešitvi reklamacije ostaja v pristojnosti komercialnega osebja, ki je v stiku s poslovnimi partnerji. Navajam predlog osnovnih odgovornosti za ključne osebe v procesu reševanja reklamacij.

Predlog odgovornosti koordinatorja procesa:

- skrb za izgradnjo enotnega sistema reševanja reklamacij na nivoju podjetja,
- skrb za izboljšave procesa reševanja reklamacij,
- priprava pravil reševanja reklamacij na nivoju podjetja,
- vključevanje v reševanje problematičnih reklamacij,
- spremljanje sprememb v zakonodaji na tem področju,
- pripravljanje periodičnih poročil o gibanju reklamacij na nivoju podjetja.

Predlog odgovornosti, ki naj jih izvajajo reklamantje v centraliziranem delu:

- sodelovanje pri kreiranju potrebnih normativov reševanja reklamacij,
- nadziranje izvajanja sprejetih normativov,
- informiranje sodelujočih o zakonodaji na področju reklamacij,
- nudenje strokovne pomoči komercialnem osebju,
- skrb za operativno izvedbo rešitve,
- izločanje problematičnih reklamacij in njihovo posredovanje odgovornim osebam,
- skrb za hitro in učinkovito reševanje reklamacij oziroma za časovno nadziranje,
- zbiranje dokumentacije in informacij, potrebnih za učinkovito reševanje,
- arhiviranje dokumentacije.

Predlog odgovornosti prodajnega osebja:

- odgovornost za sprejem ustrezne rešitve do kupca, če je mogoče, že na stopnji prejema reklamacije,
- odgovornost za hitro rešitev reklamacije do kupca,
- odgovorno ravnanje v skladu s sprejetimi usmeritvami na ravni podjetja.

4.4. VLOGA INFORMACIJSKE PODPORE

Proces, ki je optimiran, skrbno načrtovan in izkorišča sinergijske učinke povezovanja posameznih podprocesov, je smiselno tudi informacijsko podpreti. Nekateri avtorji poudarjajo, da je informacijska podpora smiselna že pri nekaj sto reklamacijah letno (Williams, 1996, str. 87). Informacijska podpora lahko prispeva kar nekaj pozitivnih lastnosti (prednosti):

- hitrejšo reševanje reklamacij,
- omogoča vpogled v reševanje s strani vseh sodelujočih,
- omogoča prave informacije na pravem mestu,
- učinkovito nadziranje poteka reševanja reklamacij,
- učinkovito analiziranje in spremljanje gibanja reševanja reklamacij.

Vloga informacijske podpore pri reševanju reklamacij narašča z velikostjo organizacije, to je z naraščanjem števila lokacij, z vključevanjem večjega števila zaposlenih v reševanje ter z naraščanjem števila reklamacij.

4.4.1. Predlog, kako izboljšati informacijsko podporo

Informacijsko podporo bi bilo smiselno dopolniti z modulom, ki je namenjen upravljanju dokumentacijskega sistema. Navedeni sistem omogoča upravljanje in arhiviranje elektronske dokumentacije. Fizični dokumenti se ob prihodu v podjetje pretvorijo v elektronsko obliko, nato se lahko interaktivno posredujejo osebam, ki le-te dokumente potrebujejo. Celotna dokumentacija je tako zbrana na enem mestu, kar je prednost operativnega reševanja reklamacij in omogoča tudi preprosto arhiviranje. Za razliko od fizičnega posredovanja dokumentacije takšen sistem ne troši dragocenega časa, ne glede na število lokacij, s katerimi podjetje razpolaga.

Smiselne bi bile naslednje aktivnosti:

- posamezne podprocese reševanja reklamacij informacijsko povezati v enoten proces,
- za potrebe lažjega upravljanja in nadziranja poteka reševanja reklamacij dograditi modul, ki omogoča grafično predstavitev časa reševanja ter števila nerešenih reklamacij po posameznih področjih,

- podatke o reklamacijah povezati z analitskim sistemom, kar bi omogočalo preprosto in hitro izdelavo potrebnih analiz.

4.5. SPREMLJANJE ZADOVOLJSTVA KUPCEV

Po rešitvi reklamacij je potrebno zbrati podatke o zadovoljstvu potrošnikov, lahko z vprašalniki ali na drug ustrezen način. Te podatke je potrebno analizirati in ukrepati skladno s ciljem. Cilj pa je ohraniti zadovoljenega kupca.

Kontinuirano spremljanje zadovoljstva kupcev naj bo sestavni del procesa reševanja reklamacij. Navedeni kriterij lahko podjetje uporabi kot merilo uspešnosti procesa reševanja reklamacij. Za uspešen posel morata biti zadovoljna oba, tako prodajalec kot kupec.

5. SKLEP

Učinkovito reševanje reklamacij pomembno prispeva k izgradnji lojalnosti kupcev in kakovosti podjetja. Lojalni kupci se vračajo v podjetje, povečujejo delež nakupov in so vir profitabilnosti podjetja.

Iz raziskav lahko povzamemo ključni ugotovitvi. Če je kupec zadovoljen z rešitvijo reklamacije, se v večini primerov vrača v podjetje. Če kupec ne pove svojega nezadovoljstva podjetju, je v večini primerov za podjetje izgubljen. Za podjetje je torej ključnega pomena, da ohranja kupce zadovoljne ter da jih spodbuja, naj povedo, s čim niso zadovoljni. Podjetje naj izgradi sistem reševanja reklamacij ter definira proces tako, da bo zagotavljalo izpolnjevanje zgoraj navedenih ciljev.

Učinkovit sistem reševanja reklamacij je sestavljen iz upravljalnega in operativnega procesa, procesa spremljanja reklamacij ter procesa preventivnih in korektivnih aktivnosti. Upravljalni proces zagotavlja učinkovito upravljanje reševanja reklamacij. Podjetje ga mora izgraditi samo ter ga prilagoditi svojim procesom. V upravljanje vključujemo razvoj procesa, organizacijo sistema, usmeritve reševanja reklamacij in druge aktivnosti, ki so pomembne za učinkovito reševanje reklamacij. Tudi organizacijska kultura je lahko močno orodje usmerjanja zaposlenih. Zaposleni so seznanjeni, kaj podjetje pričakuje od njih. Zato so sposobni hitro odločati in ukrepati, kar je za zadovoljstvo kupcev izrednega pomena. Pomembno je, da je proces reševanja reklamacij poenoten na ravni podjetja, kar omogoča izkoriščanje sinergijskih učinkov. Podjetje mora enakovredno obravnavati tako reklamacije kot pritožbe.

S procesom spremljanja podjetje zagotavlja analiziranje reklamacij ter posredovanje ključnih informacij vodstvu. Za ocenjevanje procesa reševanja reklamacij naj podjetje uporablja kriterij zadovoljstva kupcev. Proces korektivnih in preventivnih aktivnosti je ključni sestavni del učinkovitega sistema. Podjetje mora z navedenim procesom odpravljati vzroke, zaradi katerih nastajajo oziroma se ponavljajo iste reklamacije. Kontinuirano odpravljanje vzrokov zagotavlja stalno izboljševanje stanja ter s tem učinkovit sistem reševanja reklamacij.

Podjetja lahko z učinkovitim reševanjem reklamacij pomembno prispevajo k temu, da se bodo kupci radi vračali k njim, da bodo postali lojalni, da jih bodo pohvalili in priporočili svojim prijateljem ter znancem, torej potencialnim novim kupcem. Kakovosten servis ter pravi pristop pomenita za podjetja tudi konkurenčno prednost. Velja rek: »Zadovoljen kupec tudi prodaja!« (Žmahar, 2000, str. 10–11).

LITERATURA

1. Damjan Janez, Možina Stane: Obnašanje potrošnikov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 248 str.
2. Glanz A. Barbara: Building Customer Loyalty. New York: Irwin Mirror Press, 1994. XVII, 110 str.
3. Griffin Jill: Customer Loyalty. New York: Lexington Books. An Inprint of the Free Press, 1995. 241 str.
4. Horovitz Jaques, Panak M. J.: Za popolno kupčevo zadovoljstvo. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 264 str.
5. Močnik Uroš, Komac Vito: Obvladovanje reklamacij. Profesionalna prodaja, Ljubljana, 2001, 3, str. 12–16.
6. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
7. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
8. Sterle Dušan: Pritožba je darilo, ne napad. Profesionalna prodaja, Ljubljana, 1997, 9–10, str. 51–53.
9. Vovk Irena: Odgovornost prodajalca po zakonu. Profesionalna prodaja, Ljubljana, 2001, 12, str. 29.
10. Williams Tom: Dealing with Customer Complaints. Hampshire. England: Gower Publishing Limited, 1996. 132 str.
11. Zeithaml A. Valerie, Parasuraman A., Berry L. Leonard: Delivering Quality Service. New York: The Free Press, 1990. 226 str.
12. Zoran Borut: Se želite pritožiti? Profesionalna prodaja, Ljubljana, 1999, 7–8, str. 21–23.
13. Žmahar Anita: Zadovoljen kupec naj tudi prodaja. Profesionalna prodaja, Ljubljana, 2000, 4, str. 10–11.

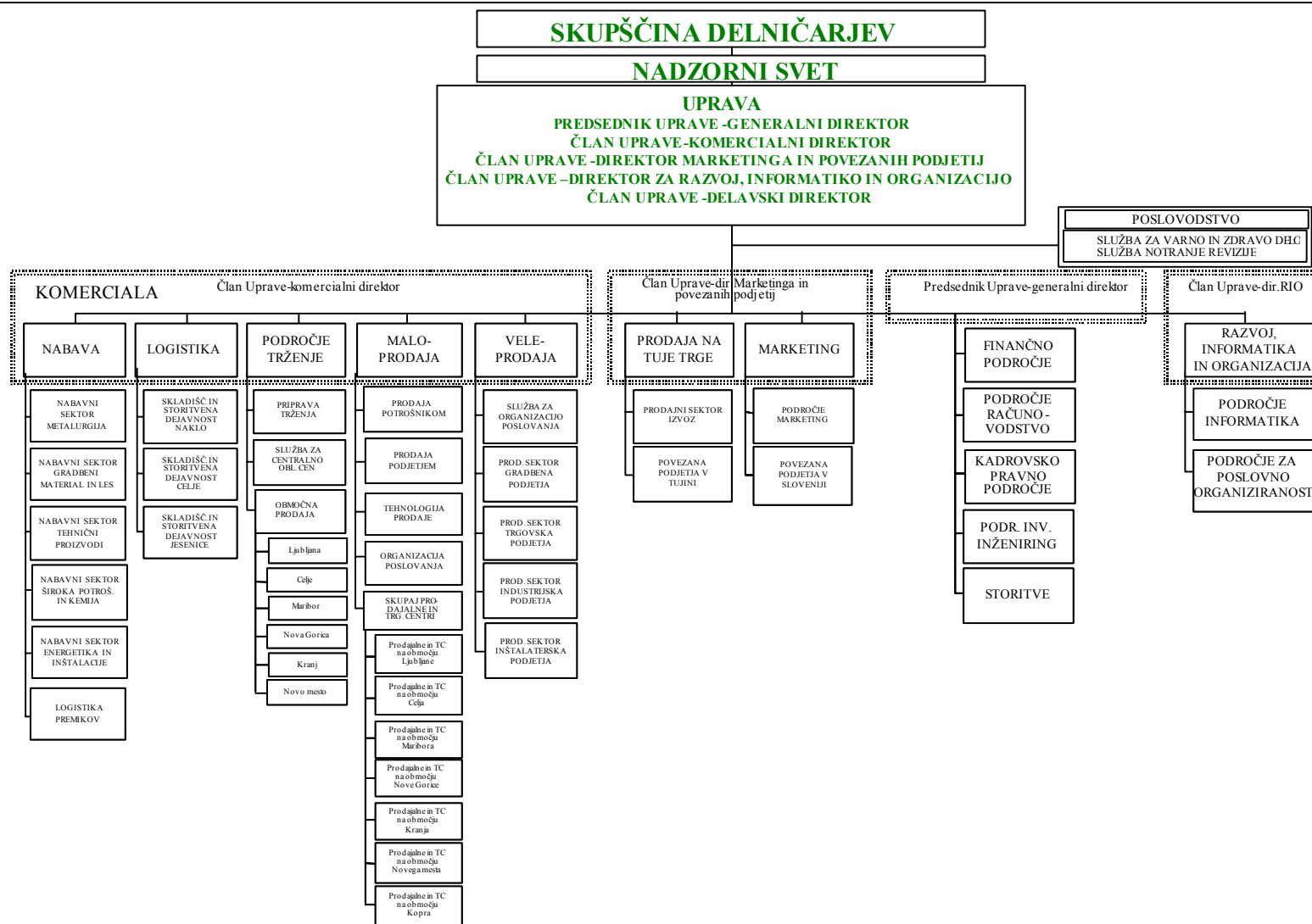
VIRI

1. Barlow Janelle: Pritožba je darilo. Seminar. Ljubljana: Profesionalna prodaja, 2002. 46 str.
2. Dolžan Tatjana: Z zaupanjem v novo stoletje! 1896–1996. B. k.: Merkur d. d., 1996. 44 str.
3. Interna literatura Merkurja d. d.
4. Obligacijski zakonik (Uradni list RS, št. 83/01).
5. Rozman Rudi: Management. Zapiski predavanj. Ljubljana, 2001. 443 str.
6. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti in Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša, DZS, 1994. 1717 str.

7. Trebar A., Merljak P.: Sedem orodij za obvladovanje kakovosti. Ljubljana: Produktivnost. Management Consulting, 1997.
8. Vergles Silva: Obravnavanje pripomb, pritožb in reklamacij v Merkurju Kranj – priložnost za uspeh. Ljubljana: Vitalife, 1998. 32 str.
9. Zakon o varstvu potrošnikov (Uradni list RS, št. 20/98, 25/98).

PRILOGE

Priloga 1: Organizacijska shema delniške družbe Merkur



Vir: Interna literatura Merkurja d. d.

Priloga 2: Merkur d. d. v Sloveniji

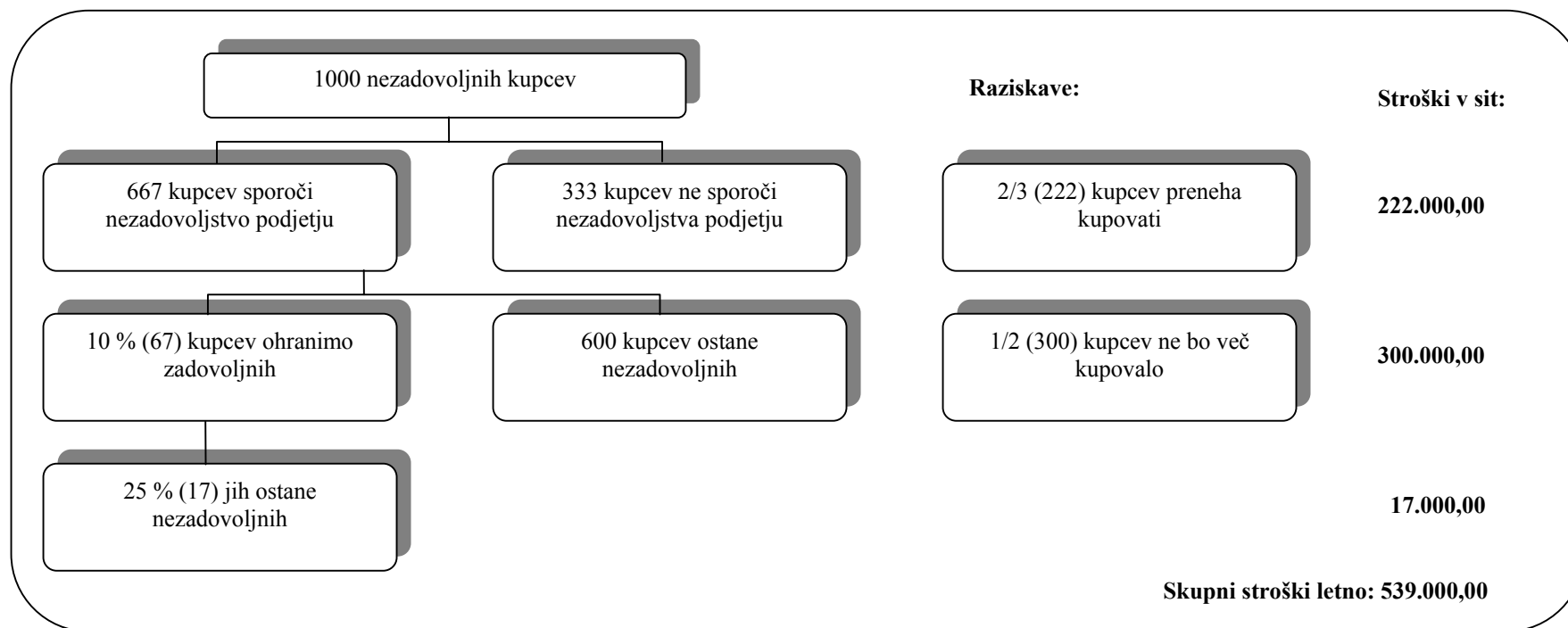


Vir: Interna literatura Merkurja d. d.

Priloga 3: Primer izračuna letnih stroškov zaradi izgube nezadovoljnih kupcev

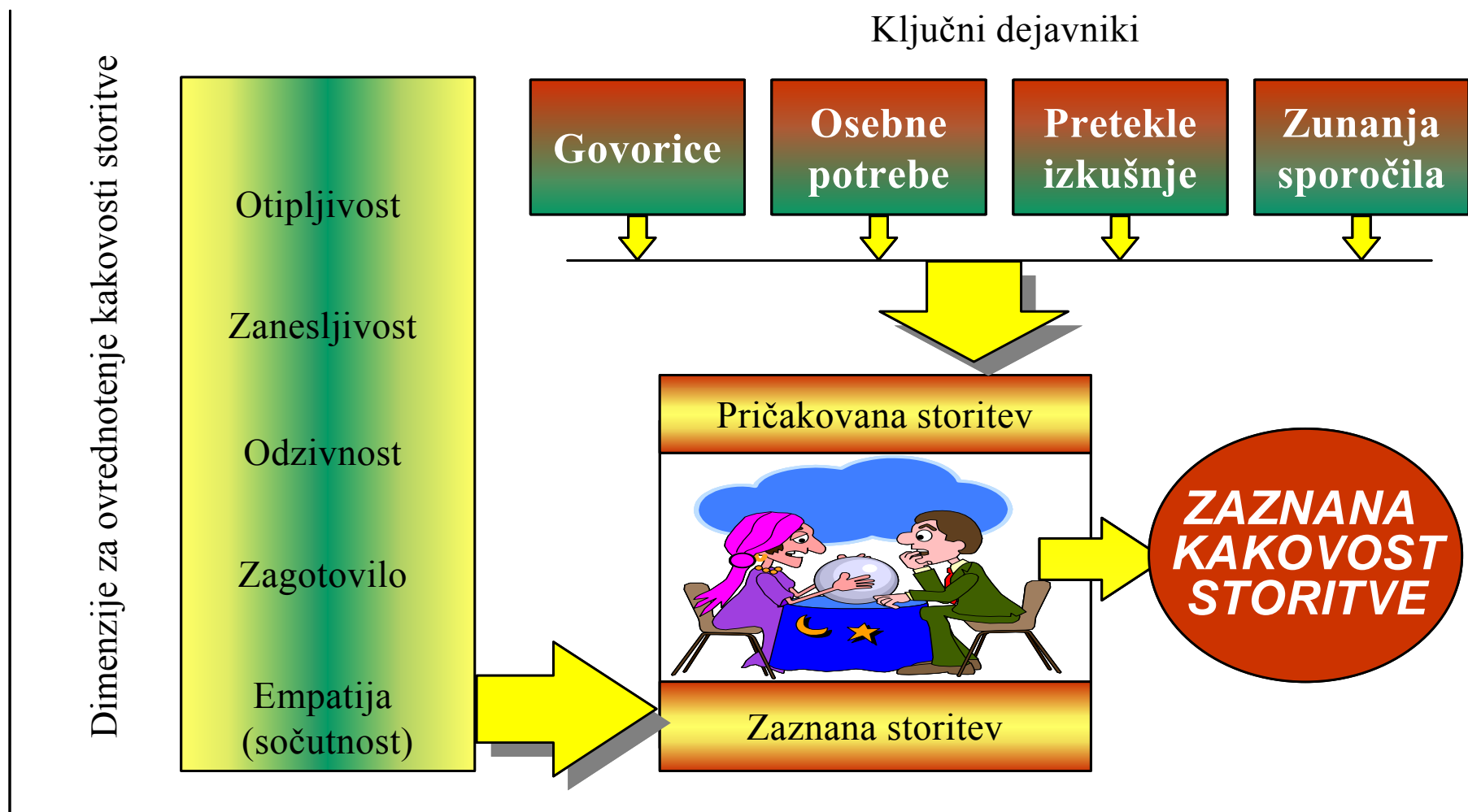
Predpostavke primera so:

- o dve tretjini kupcev posredujejo svoje nezadovoljstvo podjetju,
- o le 10 odstotkov teh zahtevkov podjetje ugodno reši,
- o zaradi lažjega izračuna predpostavljamo, da je kupec skozi življenjsko obdobje za podjetje vreden 1.000,00 sit
- o predpostavljamo, da ima podjetje letno 1.000 nezadovoljnih kupcev



Vir: Williams, 1996, str. 11.

Priloga 4: Kakovost storitve in zadovoljstvo kupca



Vir: Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990, str. 18–26.

Priloga 5: Reševanje reklamacij v Merkurju

