

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA ZADOVOLJSTVA STRANK V POPRODAJI NA PRIMERU
PODJETJA RENAULT NISSAN SLOVENIJA**

Ljubljana, julij 2016

GAŠPER CEGLAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Gašper Ceglar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza zadovoljstva strank v poprodaji na primeru podjetja Renault Nissan Slovenija, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Ireno Ograjenšek

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KAKOVOST V STORITVENI DEJAVNOSTI	2
1.1 Storitve	2
1.2 Poprodajne storitve.....	4
1.3 Kakovost	6
1.4 Kakovost storitev	8
1.4.1 Opis kakovosti storitev.....	8
1.4.2 Dejavniki kakovosti storitev	10
1.4.3 Zaznavanje kakovosti storitev.....	12
1.5 Zaznana kakovost in zadovoljstvo porabnika	13
1.6 Orodja merjenja kakovosti storitev	15
1.7 Napake pri merjenju zadovoljstva.....	18
1.8 Modeli presoje kakovosti storitev	19
1.8.1 Presoja kakovosti storitev	19
1.8.2 Model vrzeli	20
1.8.3 Model SERVQUAL.....	22
2 PODJETJE RENAULT IN SISTEM UPRAVLJANJA KAKOVOSTI	25
2.1 Predstavitev podjetja Renault Nissan Slovenija.....	25
2.2 Predstavitev servisno prodajne mreže Renault	26
2.3 Sistem kakovosti Renault.....	27
2.3.1 Direkcija kupec	27
2.3.2 Plan odličnosti Renault	27
2.3.3 Temeljna načela zadovoljstva porabnika	28
2.3.4 Metode uvajanja kakovosti	30
2.3.4.1 Interna izobraževanja	30
2.3.4.2 Delavnice kakovosti.....	30
2.3.4.3 Coaching (treniranje) v mreži	30
2.3.5 Notranje presoje kakovosti.....	31
2.3.5.1 Opredelitev notranjih presoj kakovosti.....	31
2.3.5.2 Presoja Ares	31

2.3.5.3	Diagnostika PER4	32
2.3.5.4	Diagnostika 5S (pogled porabnika).....	32
2.3.6	Zunanje presoje kakovosti	32
2.3.6.1	Opredelitev zunanjih presoj kakovosti.....	32
2.3.6.2	Anketa IACS / SSM.....	32
2.3.6.3	Anketa o zadovoljstvu.....	33
2.3.6.4	Skrivnostni nakup	35
2.3.7	Nagrajevanje doseženih rezultatov	38
3	PRIMERJAVA REZULTATOV ANKETE O ZADOVOLJSTVU IN SKRIVNOSTNEGA NAKUPA.....	39
3.1	Namen in cilji analize.....	39
3.2	Predpostavljene hipoteze in metode preverjanja.....	39
3.3	Opis vzorca.....	41
3.4	Sestava vprašalnika	42
3.5	Rezultati analize ankete o zadovoljstvu	42
3.5.1	Opisna statistika	42
3.5.2	Preverjanje hipotez.....	44
3.6	Ugotovitve in priporočila	49
	SKLEP	51
	LITERATURA IN VIRI.....	53
	PRILOGE	
	 KAZALO TABEL	
	Tabela 1: Tabela zadovoljstva porabnikov glede na ocene o priporočilu pooblaščenega servisa	44
	Tabela 2: Primerjava zvestih strank glede na priporočilo pooblaščenega servisa	45
	Tabela 3: Tabela zadovoljstva porabnikov glede na ocene o priporočilu pooblaščenega servisa pri agentih	46
	Tabela 4: Tabela zadovoljstva porabnikov glede na ocene o priporočilu pooblaščenega servisa pri koncesionarjih	46
	Tabela 5: Primerjava doseganja rezultatov in njihovega vrednotenja po lokacijah	47
	Tabela 6: Primerjava rezultatov skrivnostnega nakupa in NPS	49

KAZALO SLIK

Slika 1: Zaznavanje kakovosti in zadovoljstvo porabnika	15
Slika 2: Model vrzeli	22
Slika 3: Primer izračuna NPS	34
Slika 4: Primerjava rezultatov merjenja kakovosti	35
Slika 5: Proces izvedbe skrivnostnega nakupa	37
Slika 6: Velikost baze opravljenih anket o zadovoljstvu	41
Slika 7: Struktura vzorca po spolu	43
Slika 8: Struktura vzorca po starosti in spolu	43
Slika 9: Struktura vzorca po statusu zaposlenosti	44
Slika 1: Anketa o zadovoljstvu kupca - uvod	1
Slika 2: Anketa o zadovoljstvu kupca - osnovna vprašanja	2
Slika 3: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - osnovna vprašanja	3
Slika 4: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - priporočilo	4
Slika 5: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - prijazna dobrodošlica	5
Slika 6: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - zanesljiva storitev	6
Slika 7: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - kakovost storitve	7
Slika 8: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - enostavna storitev	7
Slika 9: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - enostavna storitev	8
Slika 10: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - ohranimo stik	9
Slika 11: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca – povratek	9
Slika 12: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - potrebujete pomoč	10
Slika 13: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - moja izkušnja	10
Slika 14: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - Renault kot blagovna znamka	11
Slika 15: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - o vas	12
Slika 16: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - objava podatkov	13
Slika 17: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - zaključek	14
Slika 18: Vprašalnik za skrivnostni nakup	15

UVOD

Porabniki smo z vseh strani obkroženi z različnimi ponudbami, ki se nam zdijo povsem enake in je med njimi težko razlikovati. Pri poplavi takšnih ponudb je ravno kakovost tisti dejavnik, ki naredi razliko med dobrimi, torej tistimi, ki želijo napredovati, ter slabimi, ki si želijo zgolj obstati. Kakovost je tako postala ključni dejavnik pri doseganju konkurenčnosti v vedno bolj zahtevnem in dinamičnem poslovnem okolju. Podjetja, ki se osredotočajo na kakovost so bolj uspešna, hitreje rastejo, uspevajo povečevati tržne deleže in prodajo ter uspevajo zadovoljevati vedno bolj zahtevne porabnike ter jih s tem zadržati, da ne preidejo h konkurentom. Da bi podjetja lahko dvigovala raven kakovosti morajo imeti znotraj lastne strukture zelo natančno opredeljene ljudi in oddelke, ki skrbijo za kakovost. Na kratko povedano, podjetja morajo imeti vodenje in obvladovanje kakovosti zapisano v svojih genih oziroma jasno izraženo v poslovnih strategijah. Kakovost ni le obrobni faktor, katerega so podjetja v preteklosti odpravila na stran in se posvečala zgolj masi proizvodnje, vključena je v poslovno politiko podjetja in ima velik vpliv in težo v hierarhiji vsakega podjetja. Kakovost izdelkov in storitev v vsakem podjetju mora biti skrbno nadzorovana in merjena, tako znotraj podjetja kot tudi zunaj, s strani porabnikov, kar pa ni nujno enostavna naloga. Tržno pojmovanje kakovosti ni omejeno zgolj na kakovost izdelka ali storitve, ampak vsebuje tudi druge faktorje, kot sta izpolnjevanje porabnikovih zahtev in pričakovanj. Glavno merilo kakovosti je izpolnjevanje porabnikovih pričakovanj in njegovo zadovoljstvo. V kolikor podjetju to uspe je dobilo zvestega porabnika, ki bo podjetju pomagal pri rasti. Vseeno pa mora biti podjetje pazljivo, saj se želje in pričakovanja porabnikov hitro spreminjajo.

V današnjem času in pogojih trga je kakovostno in pravilno opravljena storitev v poprodajni storitvi servisiranja vozil najpomembnejši dejavnik, saj je verjetnost, da se bo zadovoljna stranka vračala na isti servis ter na koncu ponovno kupila avtomobil iste znamke znatno večja, kot v primeru nezadovoljne stranke. Zadovoljna stranka se bo vračala in svoje zadovoljstvo delila z drugimi ter s tem pomagala podjetju pri rasti. Nezadovoljna stranka bo po drugi strani poiskala drugega ponudnika ter s tem pomagala pri rasti konkurentu.

Namen diplomskega dela je pomagati podjetju bolje razumeti pomen rezultatov merjenja kakovosti v vsakdanjem poslovanju. Cilj diplomskega dela je analiza rezultatov različnih načinov merjenja kakovosti v podjetju Renault Nissan Slovenija ter podajanje priporočila za prihodnja merjenja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh poglavij. V prvem poglavju preverjam kaj je v literaturi že zapisanega s področja kakovosti storitev, kako se jih meri in kateri so najpogostejši modeli presoje storitev. Hkrati preverjam kateri so dejavniki kakovosti storitev in na podlagi česa jih porabnik ocenjuje. Na koncu opišem še načine na katere podjetja lahko merijo zadovoljstvo strank.

V drugem poglavju predstavljam obravnavano podjetje in načine na katere meri zadovoljstvo strank v pooblašeni servisni mreži. Tukaj se dotaknem tudi bolj podrobnega opisa dveh metod, ki jih podjetje uporablja v Sloveniji in po svetu, to sta anketa o zadovoljstvu ter skrivnostni nakup.

V zadnjem poglavju predstavljam namen raziskave in opis vzorca, sledi predstavitev sestave vprašalnika ter predpostavljene hipoteze. Na koncu opisno in s tabelami predstavljam še rezultate raziskave ter ugotovitve in podajam priporočila.

1 KAKOVOST V STORITVENI DEJAVNOSTI

1.1 Storitve

Storitvene dejavnosti so v vedno večjem razmahu, saj je trend, da se proizvodnja iz razvitega sveta seli v območja, kjer je delovna sila cenejša, hkrati pa so proizvodne metode postale veliko učinkovitejše in za svoje delovanje ne potrebujejo več toliko delovne sile. Na začetku prejšnjega stoletja je večina ljudi delala v kmetijstvu, pred nekaj desetletji je prevladovala industrija, danes pa je večina ljudi zaposlenih v storitvenih dejavnostih, ki so tako postale poglavitni tvorec nove vrednosti.

Storitvena dejavnost je širok pojem, ki zavzema vse, od javnega sektorja s šolami, uradniki, gasilci, zdravniki, itd., do gospodarstva, kjer v storitveno dejavnost spadajo letalski prevozniki, banke, hoteli, itd. Tudi zaposleni v prodaji, kot na primer blagajniki, prodajalci vozil in serviserji v bistvu nudijo storitev, čeprav prodajajo fizične izdelke.

V zahodnem svetu se delež storitev znotraj bruto družbenega proizvoda posamezne države povprečju giblje okrog 75%, medtem ko je ta delež v Sloveniji na 66%, kar je primerljivo z ostalimi državami v tej regiji (Quandl, 2014). To nam samo dokazuje, da so storitve vedno pomembnejši del vsakega razvitega gospodarstva.

Storitev je nekaj, kar je nedotakljivo, je ni možno imeti, si je lastiti in ne skladiščiti (Kasper, Helsdingen, & Gabbott, 2006, str. 57).

Kotler in Keller (2012, str. 379) opredeljujeta storitev kot dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, le-ta pa je po svoji naravi neopredmetena in ne predstavlja lastništva nad ničemer. Izvedba te storitve ni nujno vezana na fizičen izdelek.

Storitev torej pomeni aktivnost ali dobroto, pri kateri porabnik v splošnem ne pričakuje lastništva predmeta nakupa. Ugodnosti storitve se razumejo kot samoumevne s trenutkom, ko porabnik za storitev plača. Pogosto storitve ne zahtevajo veliko zalog ali surovin, za njihovo izvedbo je bolj pomembna kombinacija virov, spretnosti, znanja, iznajdljivosti in izkušenosti. S pravo kombinacijo omenjenih dejavnikov pa lahko zadovoljimo specifične

želje strank. Storitev je lahko ponujena kot samostojna enota, lahko pa je del fizične ponudbe podjetja, tako da sta storitev in fizični izdelek prepletena. Velikokrat ponudbe podjetij, vsaj do neke mere, vključujejo tudi storitve, ki so lahko prevladujoč ali pa zgolj manjši del celotne ponudbe. Kotler in Keller (2012, str. 379-380) ločita pet vrst ponudb glede na stopnjo vključenosti izdelka v storitev:

- **Zgolj fizični (oprijemljivi) izdelki.** Izdelkov ne spremlja nobena storitev, kot na primer milo, zobna pasta ali sol.
- **Fizični izdelki s spremljajočimi storitvami.** Izdelke spremlja ena ali več storitev, ki naredijo izdelke bolj privlačne za porabnika, kot na primer avtomobil, računalnik ali mobilni telefon. Praviloma velja, da bolj kot so izdelki tehnološko napredni in zapleteni, večja je potreba po kakovostnih spremljevalnih storitvah.
- **Mešana ponudba.** Izdelki in storitve so enakomerno zastopani, kot na primer v restavraciji.
- **Glavna storitev s spremljajočimi stranskimi fizičnimi izdelki in storitvami.** Osnova ponudbe je storitev, ki jo dopolnjujejo dodatne storitve ali podporni izdelki, kot na primer potovanje z letalom.
- **Zgolj storitev.** Ponudba obsega zgolj storitev, kot na primer poučevanje ali varstvo otrok.

Storitev zaznamujejo štiri poglobitve lastnosti, ki vplivajo na način njihovega trženja (Kotler & Keller, 2012, str. 381-384):

- **Neopredmetenost** je lastnost storitev, ki so neotipljive. Za razliko od fizičnih izdelkov jih ne moremo videti, poizkusiti, občutiti, slišati ali vonjati preden jih kupimo. Da bi kupci omilili negotovost, pred nakupom navadno iščejo zanke ali dokazila o kakovosti storitve. Na podlagi prostora, ljudi, opreme, komunikacijskega gradiva, simbolov in cene tako sklepajo na kakovost storitve.
- **Neločljivost** je lastnost storitev, ki izhaja iz tega, da se storitve naredijo in porabijo istočasno, za razliko od fizičnih izdelkov, ki so izdelani vnaprej, potem skladiščeni, distribuirani in mnogo kasneje porabljeni. Če storitev ponuja oseba, potem je tisti, ki jo posreduje del storitve. Porabnik je pri posredovanju storitve prisoten, zato je interakcija med njim in ponudnikom storitve posebnost trženja storitev. Zaradi tega oba, tako porabnik kot tisti, ki ponuja storitev, vplivata na izid (Kotler & Armstrong, 2010, str. 453).
- **Spremenljivost** pomeni, da se storitve hitro spreminjajo, saj so odvisne od tega kdo jih izvaja, kje, kdaj in komu. Zato je pomembno, da podjetja velik poudarek namenijo izboru in usposabljanju svojega kadra, poenotijo postopke in potek storitev znotraj organizacije ter merijo zadovoljstvo porabnikov. To lahko storijo preko sistema predlogov in pritožb, anket ter primerjalnih nakupov in tako odkrivajo ter odpravljajo slabosti v opravljanju storitev.
- **Minljivost** pomeni, da storitev ne moremo shranjevati. Ob pomanjkanju povpraševanja namreč ne moremo delati zalog, ki jih bomo porabili ob ponovnem povečanem

povpraševanju. Minljivost sama po sebi ni problematična, kadar je povpraševanje stalno, saj lahko s planiranjem vnaprej zagotovimo delovno silo in ostale potrebne elemente. Težava se pojavi takrat, ko povpraševanje niha in takrat imajo storitvena podjetja lahko velike težave.

Zgoraj naštete lastnosti storitev lepo opišejo glavne značilnosti vsake storitve. Storitve je do neke mere težko nadzirati, saj so neotipljive in niso opredmetene. Storitve izvajajo ljudje in hkrati so ljudje njihovi porabniki, zato je pri ocenjevanju vedno prisoten človeški faktor. Porabnik poda oceno glede na splošno mnenje, vrednote, ki jih ima ter pričakovanja pred nakupom. Za storitve lahko rečemo, da je njihov nakup bolj tvegan kot nakup izdelka, saj se izvedba storitve lahko spreminja v odvisnosti od kraja in časa nakupa in izvajalca storitve. Storitve so neponovljive, ker lahko isti izvajalec enako storitev vsakič, ko jo izvede naredi malo drugače. Ravno tako je pri storitvah pomembno, da izvajalec lahko storitev prilagodi porabniku, zato storitev ni uniformna temveč je vedno, do določene mere, individualizirana. Ker storitve izvajajo ljudje pri izvedbi vedno pride do interakcije med izvajalcem in porabnikom. To na dolgi rok lahko privede do ustvarjanja osebnih stikov, saj se izvajalec in porabnik skozi ponavljajoča se srečanja spoznata in si lahko zaupata.

1.2 Poprodajne storitve

Poprodaja (ang. *after-sales*) je termin, ki se vedno pogosteje uporablja, ne samo v zahodnem svetu, kjer je že kar nekaj časa v uporabi, ampak tudi pri nas. Pomembnost poprodajnih storitev je še posebej poznana pri proizvajalcih in ponudnikih trajnih dobrin, kot so na primer bela tehnika ali avtomobili. Podjetja, ki proizvajajo trajne dobrine vlagajo veliko denarja in energije v razvoj poprodajnih storitev. Še posebej na razvitih trgih, kamor spada tudi Slovenija, so podjetja vedno bolj pozorna na poprodajne storitve, saj ne pomenijo zgolj konkurenčne prednosti v primerjavi z drugimi proizvajalci ter pomagajo pri pozicioniranju blagovne znamke, ampak so postale velik vir zaslužka in profitabilnosti za podjetja (Danish & Sanatullah, 2011, str. 11).

Globalna konkurenca je vedno ostrejša, zaslužki in dohodki pri prodaji primarnih izdelkov padajo, zato podjetja v želji po rasti v prodaji in večjem profitu ter ohranjanju zvestobe porabnikov in diferenciaciji znotraj posameznih panog, vedno bolj razvijajo poprodajne aktivnosti.

V večini podjetij poprodajne storitve predstavljajo samostojno organizacijsko enoto s svojim vodstvom in cilji, ki so praktično enaki kot v drugih oddelkih, ki so izrazito prodajno usmerjeni (stroški, marže, zaslužek, operativni profit, denarni tok), poleg tega morajo dosegati tudi zastavljene tržne deleže, zadovoljstvo strank in zvestobo.

Rigopolou, Chaniotakis, Lymperpoulos in Siomkos (2008, str. 514) opredeljujejo poprodajne storitve kot termin, ki največkrat opisuje storitve, ki so porabniku ponujene po

dobavi izdelka. Cavalieri, Gaiardelli in Ierace (2007, str. 439) za poprodajne storitve pravijo, da so časovno omejene na obdobje po nakupu izdelka in nudijo podporo porabniku tako pri uporabi kot tudi pri odstranitvi tega izdelka. Johansson in Olhager (2004, str. 313) pravita, da so poprodajne storitve, vključno z dobavo otipljivih komponent storitev, kot na primer nadomestni deli, povezane z vzdrževanjem in popravili industrijskih dobrin. Poprodajne storitve lahko opredelimo tudi kot tiste aktivnosti, v katere se podjetje vključi po prodaji, z namenom, da bi čim bolj zmanjšali morebitne težave, ki so posledica uporabe izdelka in povečali vrednost porabniške izkušnje (Asugman, Johnson, & McCullough, 1997, str. 12). Najbolj primerno opredelitev za obravnavan primer sta ponudila Ehinlanwo in Zairi (1996, str. 41), ki za poprodajne storitve pravita, da so to vse aktivnosti usmerjene k vzdrževanju kakovosti in zanesljivosti avtomobila v obdobju po nakupu vozila. Vse to z namenom povečanja zadovoljstva stranke.

Na podlagi zgornjih trditev lahko poprodajne storitve opredelimo kot vse storitve, ki jih podjetje nudi porabniku po nakupu izdelka in stremijo k:

- zagotavljanju brezskrbne uporabe izdelka skozi njegovo življenjsko obdobje z zagotavljanjem nadomestnih delov;
- zamenjavi izdelkov v okvari na način, ki je časovno in stroškovno čim bolj ugoden tako za porabnika kot za podjetje;
- zagotavljanju dodatnih ugodnosti za stranko, ki hkrati pomenijo tudi konkurenčne prednosti za podjetje.

Ne glede na to kako različni avtorji opredelijo poprodajne storitve pa Patelli, Pistoni in Songini (2004, v Gaiardelli, Saccani & Songini, 2007, str. 3) izpostavljajo nekaj glavnih značilnosti:

- poprodajne storitve predstavljajo posel;
- poprodajne storitve so del storitev;
- poprodajne storitve so proces sestavljen iz različnih aktivnosti, ki jih izvajajo izvajalci iz različnih organizacijskih enot, ki so si med sabo lahko tudi funkcijsko različne;
- poprodajne storitve so samostojna organizacijska enota z jasno določenimi zadolžitvami, med njimi nižanje stroškov, večanje profita in pregled nad investicijami;
- poprodajne storitve posameznega podjetja (proizvajalca) so del širše mreže, ki vsebuje različne akterje (koncesionarje, dobavitelje, tehnično podporo, logistiko, končne kupce, itd.).

Vsa podjetja s proizvodno in prodajno funkcijo, pa tudi tista, ki izdelke zgolj prodajajo svojim porabnikom zagotavljajo neko pomoč in podporo v času uporabe kupljenega artikla. Ob nakupu trajnega izdelka, pa najsi je to kos bele tehnike ali pa avtomobil, porabnik večinoma ni v celoti pozoren na vse podrobnosti v zvezi z izdelkom, ki mu ga prodajalec predstavlja. Po eni strani je to lahko posledica dejstva, da ob nakupu prodajalec pove preveč informacij, ki jih porabnik niti ne more razumeti in poznati, dokler izdelka ne prične uporabljati, po drugi strani pa je porabnik z mislimi drugje in le na pol poslušal kaj mu

prodajalec razlaga. Obe situaciji lahko pripeljeta do tega, da kupljen izdelek ne deluje po pričakovanih porabnika in neizbežno sledi stik z oddelkom poprodaje. Po navadi je redni servisni pregled prvi kontakt porabnika s poprodajnimi storitvami v avtomobilski industriji, seveda pa se lahko zgodi, da mora porabnik zaradi uveljavljanja garancije oziroma odprave tehnične napake pri proizvodnji avtomobila že prej obiskati servis (Koren, 2015, str. 31).

Poprodajne storitve v avtomobilski industriji običajno obsegajo svetovanje strankam, popravila v času garancije, reševanje garancijskih zahtevkov, prodajo nadomestnih delov, pomoč na cesti, vleko vozil, čiščenje vozil, kleparsko-ličarska dela, redno servisiranje ter reševanje tehničnih not. Funkcijsko je oddelk poprodajnih storitev običajno sestavljen iz mehanične delavnice, kleparsko-ličarske delavnice, sprejemnega mesta, ki je lahko skupen ali ločen za obe delavnici, prodaje nadomestnih delov, oddelka za reševanje reklamacij ter pralnice, kjer vozila čistijo, pa tudi pripravijo na prodajo oziroma dekonzervirajo.

Vsi zgoraj navedeni oddelki so enako pomembni pri zadovoljevanju zvestobe strank in njihovem zadovoljstvu, saj vsi oddelki sodelujejo pri procesu, ne nujno hkrati. Avtomobil je lahko korektno popravljen in servisni svetovalec se zelo potrudi pri sprejemu stranke in pojasnilih popravila. Za konec avtomobil pošljejo še v pralnico, kjer pa ga pralec površno opere in lepa gesta, ki bi je bila stranka vesela, se spremeni v izkušnjo z grenkim priokusom.

1.3 Kakovost

»Kakovost je kot lepota – določena je z očmi opazovalca.« (Potočnik, 2004, str. 132)

Beseda kakovost izvira iz latinske besede *qualitas*, iz nje pa so se razvili izrazi za kakovost v praktično vseh evropskih jezikih (Marolt, 1994, str. 2).

Marolt in Gomišček (2005, str. 9) pravita, da je kakovost nek končni proizvod vseh zaposlenih. Vsak zaposleni, ki sodeluje v procesu nosi odgovornost za svoj del opravljenega dela pri proizvodni ali storitvi. To trditev lahko prenesemo na servisno dejavnost v avtomobilski industriji, saj so pri kakovostnem opravljanju storitve vključeni tako servisni sprejemnik kot tudi mehanik, klepar ali ličar, odvisno od narave popravila.

Florjančič in Paape (2002, str. 99) menita, da je kakovost rezultat človekovega dela, znanja, sposobnosti, vzgoje in motivacije za doseganje kakovosti.

Kakovost ljudje spremljamo že od nekdaj, saj je to že v preteklosti bilo merilo, ki je odločalo ali je nek izdelek dober ali ne, zato pravimo, da se je v začetku uveljavilo proizvodno gledanje na kakovost, ki pa je neprimerno za storitveno dejavnost. Za razliko od proizvodnje, kjer se izdelek proizvaja v tovarnah in končna stranka ni direktno vključena v proces, je pri storitvah drugače, saj je pri izvajanju storitev uporabnik pogosto direktno vpleten v sam proces izvajanja. Ravno zaradi tega se je v začetku pojavljati tržno oziroma storitveno pojmovanje kakovosti, ki upošteva ne samo kakovost izdelka, ampak tudi uporabnikovo

zadovoljstvo z njim (Verbič, 1994, str. 33). V 80-ih letih prejšnjega stoletja je bila kakovost ključnega pomena, saj je pomenila prednost pred konkurenco, danes pa se je spremenila v nujo brez katere je težko poslovati (Kaplan & Norton, 1996, str. 96).

Pri ameriškem združenju za kakovost menijo, da je kakovost subjektiven izraz, za katerega ima vsaka oseba oziroma vsaka družba svojo opredelitev. Kakovost je lastnost izdelka ali storitve, ki se nanaša na njegovo sposobnost zadovoljiti izrecne ali nakazane potrebe, hkrati pa sta izdelek ali storitev brez napak oziroma pomanjkljivosti (Kotler, 1998, str. 56).

Namen kakovosti z uporabnikove perspektive je nenehno izpolnjevanje in preseganje porabnikovih pričakovanj (Lovelock & Wirtz, 2011, str. 384). Berry, Zeithaml in Parasuraman (1985, str. 29) menijo, da kakovost storitev lahko meri edino le porabnik.

Kakovost nekega izdelka ali storitve pomeni, da sta oba skladna s specifikacijami, standardi ter predvsem, da sta v skladu s pričakovanji uporabnikov, kar je bistvenega pomena. Tako izdelki kot storitve so namenjeni zadovoljevanju potreb porabnikov, ki smo z razvojem in globalizacijo postali vedno bolj zahtevni in izobraženi v tem kar želimo in pričakujemo. Samo podjetja, ki so se temu sposobna prilagoditi in uspejo zadovoljiti porabnikove želje uspejo, ostala na dolgi rok propadejo.

Podjetje, ki večinoma uspe zadovoljiti potrebe porabnikov imenujemo kakovostno podjetje, vendar je potrebno razlikovati med izvedbeno kakovostjo in skladno kakovostjo. Na primeru avtomobilske industrije to pomeni, da ima npr. avto znamke Infinity večjo izvedbeno kakovost kot npr. avto znamke Renault, saj se pelje bolje, mehkeje, hitreje. Vseeno pa imata avtomobila obeh znamk enako skladno kakovost, če seveda oba dosejata obljubljeno in pričakovano raven kakovosti (Kotler & Keller, 2012, str. 154).

Wild (1999, str. 572) pravi, da kakovost pomeni:

- skladnost z namenom;
- stopnjo, do katere proizvod ali storitev zadovoljuje porabnikove zahteve;
- celoto lastnosti proizvoda ali storitve, ki lahko zadovolji implicitne ali izražene potreba;
- celoten zbir lastnosti, s katerimi uporabni predmet ali storitev zadovoljuje porabnikova pričakovanja.

Vujošević (1996, str. 19) pravi, da mora biti kakovost določenega proizvoda ali storitve rezultat tako skrbnega planiranja, kot tudi brezhibne izvedbe in stalnega nadzora. Kakovost se ustvarja skozi celoten cikel poslovnega procesa in s skupnim pristopom vseh udeležencev v tem procesu. Brez popolne podpore vodstva ni možno zagotavljati učinkovitega sistema kakovosti v posameznem podjetju. Pri tem mora biti vodstvo aktivno udeleženo pri uvajanju kakovosti v podjetju in s tem postati zgled vsem zaposlenim.

Marolt (1994, str. 29) kakovost opredeli kot skupek značilnosti in karakteristik izdelka ali storitve, ki se nanaša na njeno zmožnost, da zadovolji določene ali neznačajne zahteve, potrebe ali pričakovanja porabnika oziroma trga.

Ko govorimo o kakovosti torej praviloma govorimo o ustreznosti izdelka ali storitve s pričakovanji porabnikov. Kakovosten izdelek naj bi tako zadovoljil ali celo presegel zahteve in pričakovanja s strani porabnikov, ki so različna. S tega vidika je kakovost vedno subjektivna (Rusjan, 2006, str. 268).

Kakovost je odločilni dejavnik trajnega uspeha podjetja, ki podjetju omogoča, da si pridobi ali obdrži potrebno maržo, da privablja kupce ter vpliva na njihovo zvestobo. V nasprotnem primeru se vse lahko hitro kaznuje (Jocou & Frédéric, 1995, str. 42-43).

1.4 Kakovost storitev

1.4.1 Opis kakovosti storitev

Še ne dolgo nazaj so podjetja menila, da lahko ona določajo želje in potrebe uporabnikov. Danes je situacija drugačna, saj so porabniki bolj izobraženi, zahtevni ter pričakujejo vedno večjo kakovost izdelkov in storitev, ki jih kupijo. Doseganje najvišje stopnje kakovosti storitev je danes nuja in je edina konkurenčna prednost med nešteti podobnimi proizvodi in ponudniki. Kakovost storitev je ključna za vsako podjetje in pomaga ustvariti tesno povezavo med podjetjem in porabniki (Blem, 1995, v Phiri, & Mcwabe, 2013, str. 1). Z visokim nivojem kakovosti storitev podjetja lažje pridobijo nove stranke in zadržijo že obstoječe.

Ocenjevanje kakovosti storitve je težavnejše kot ocenjevanje kakovosti izdelka. Pri storitvi namreč porabnik nima na voljo fizičnega izdelka, ki ga lahko vizualno primerja s svojimi pričakovanji in poznavanjem, temveč se mora zadovoljiti z videzom izvajalca ter okolja izvajanja storitve. Pri storitvi porabnik ocenjuje potek izvajanja, ne samo končnega izdelka. Končna ocena kakovosti storitve tako temelji na pričakovanju porabnika ter razliki med pričakovanjem in dobljeno vrednostjo.

Na primeru avtomobilskega servisa to pomeni, da porabnik ocenjuje prijaznost in strokovnost servisnega svetovalca, urejenost parkirišča in okolice ter na koncu seveda skladnost dobljenega s pričakovanji. Na pričakovanja lahko v veliki meri vpliva že servisni svetovalec, ki porabniku že ob sprejemu predstavi kaj se bo na vozilu popravljalo in koliko bo to na koncu stalo. S pravilnim pristopom in oceno stroška porabnik na koncu ne bo presenečen in razlika med pričakovanji in zaznano vrednostjo bo majhna porabnik pa zadovoljen.

Kakovost storitve je v današnjem času glavni dejavnik razlikovanja med množico ponudnikov na trgu. Podjetja z visoko kakovostjo storitve uspevajo doseči to, da se zadovoljni uporabniki vračajo, kar je velika prednost, saj so stroški za ohranjanje starih uporabnikov nižji kot stroški za privabljanje novih. Če se porabnik in podjetje medsebojno

poznata in si zaupata, je to prednost tudi za porabnika, saj bo tako zmanjšal svoje nakupno tveganje. Ocene so, da je za pridobivanje novih porabnikov potrebno do petkrat več denarja, kot za ohranitev starih porabnikov.

Podjetje, ki hoče na dolgi rok postati uspešno se mora izogibati nekakovostnim izdelkom ali storitvam. Porabniki so danes zelo osveščeni in vedo kaj želijo, od izdelka ali storitve pa pričakujejo veliko. Na voljo imajo ogromno virov in z lahkoto se pozanimajo o določeni stvari, ki bi jih zanimala (Kotler & Caslione, 2009, str. 48).

Podjetja, ki se odločijo za prodajo izdelkov ali storitev z visoko kakovostjo, si lahko v konkurenčnem boju, ki se na trgu odvija vsak dan, privoščijo znižanje cen. To jim omogočajo prihranki, ki so si jih ustvarili na račun visoke kakovosti, saj nimajo veliko stroškov z reklamacijami in popravili. Z izboljševanjem kakovosti se ti prihranki večajo in podjetja imajo vedno boljšo profitabilnost in vedno več denarja lahko vlagajo v razvoj in izboljševanje kakovosti.

Skozi teoretična dognanja različnih avtorjev se je razvoj koncepta kakovost storitev ločil na dve veji, ti. evropsko vejo in ameriško. Glavni predstavnik evropske veje je Grönroos, ki za kakovost storitev pravi, da jo porabniki ocenjujejo z dveh vidikov, in sicer s tehničnega vidika (kaj) in funkcionalnega vidika (kako). Težava tega pogleda na kakovost storitev je v tem, da v obzir ne vzame pomembnosti fizičnega okolja, torej mesta, kjer se storitev dogaja oziroma je izvajana. Ameriško vejo raziskovalcev koncepta kakovosti storitev vodi Parasuraman skupaj z raziskovalcema Berry in Zeithaml. Po njihovem mnenju je kakovost storitev razlika v vrzeli med dojemanjem storitve in pričakovano ravno storitve (Panda & Das, 2014).

Zeithaml in Bitner (1996, str. 45) pravita, da je kakovost odlična izvedba storitev glede na porabnikova pričakovanja. Lehtinen (v Berry, Zeithaml & Parasuraman, 1985, str. 45) pravi, da kakovost storitev lahko opredelimo tudi kot kakovost procesa izvajanja storitve same in končnega rezultata te storitve. Kakovost procesa izvajanja porabnik ocenjuje med samimi izvajanjem procesa, o kakovosti končnega rezultata izvajanja storitev pa porabnik presoja po izvedbi storitve.

Pri kakovosti storitev je potrebno imeti v mislih dvoje dejstev (Berry, Zeithaml & Parasuraman, 1985, str. 46), in sicer:

- raven kakovosti, na kateri se storitve običajno izvajajo (npr. običajna postrežba),
- raven pričakovane storitve oziroma raven na kater se rešujejo morebitne težave (npr. reklamacija izdelka, nedelujoč računalnik v trgovini).

Če ponudnik storitve hoče izvajati dobre storitve mora upoštevati obe ravni. Na primeru servisa avtomobila to pomeni, da mora biti svetovalec servisnih storitev pripravljen suvereno postreči tako porabnika, ki pride enkrat letno na redni servisni pregled, kot tudi porabnika, ki pride na servis zaradi uveljavljanja garancije.

Podjetja, ki ponujajo tako izdelke kot storitve, kamor bi lahko šteli tudi servis avtomobila, vedno bolj težijo k izboljšanju kakovosti obeh komponent. Tega si želijo tudi porabniki, saj dober izdelek brez dobro opravljene storitve ni vreden veliko, in obratno. Na primeru servisa avtomobila to pomeni, da je porabniku pomembna kakovost izdelka (vgrajeni materiali) kot tudi kakovost storitve, ki spremlja ta nakup (strokovnost in prijaznost osebja). Kakovost storitve lahko razdelimo na kakovost, ki jo podjetje ali izvajalec določi znotraj podjetja, torej neke vrste standard izvedbe, ter kakovost, ki jo porabnik pričakuje ob nakupu. Porabnik oceni kakovost storitve po izvedbi oziroma nakupu. Na primeru servisa avtomobila v pooblaščenih mreži Renault je standard, kot na primer zunanja signalizacija, ureditev parkirišč ter oblačila servisnih sprejemnikov, določen s strani Renault s.a.s.

Kakovost predstavlja tiste značilnosti storitev, ki so prilagojene zahtevam ter željam porabnikom, njihov namen pa je čim popolnejše zadovoljevanje porabnikovih potreb (Dubrovski, 1997, str. 38).

1.4.2 Dejavniki kakovosti storitev

Pri izvajanju storitev je pomembno dobro poznavanje njihovih značilnosti, saj je od njih odvisna kakovost in na koncu tudi zadovoljstvo uporabnika. Predvsem je pomembno, da poznamo temeljne značilnosti izvajanja storitev, pomembne pa so tudi tiste značilnosti, s katerimi osrečimo porabnika. Kakovost storitve je v veliki meri odvisna od pričakovanj porabnika v primerjavi z zaznavanjem dejanske izvedbe storitve. Johnston (1995, str. 67) pravi, da so dejavniki kakovosti storitev tiste značilnosti, za katere porabniki menijo in pričakujejo, da jih bo storitveno podjetje doseglo med izvajanjem storitve. Po njegovem mnenju je teh dejavnikov 18, in sicer pozornost, odzivnost, skrbnost, razpoložljivost, zanesljivost, integriteta, prijaznost, vljudnost, komunikativnost, znanje oziroma kompetence, funkcionalnost, predanost, dostopnost, fleksibilnost, varnost, estetika, čistost ter udobnost (Johnston, 1995, str. 70-71).

Na primeru podjetja Renault se te značilnosti preverjajo preko notranjih in zunanjih presoj npr. skrivnostni nakup. Prvi kontakt med porabnikom in servisom je po navadi telefonski klic, kjer je pomembna **odzivnost**. Pri tem prvem kontaktu porabnika s servisom je pomemben osebni pristop kontaktnega osebja ali izvajalca storitve, saj s tem porabnik dobi občutek, da je dobrodošel. Drugi dejavnik, ki močno vpliva na zaznavanje porabnika je **dostopnost**. V praksi so to usmerjevalne table, ki porabnika vodijo do servisa ter označena parkirna mesta. S širšega vidika dostopnost pomeni tudi razporeditev servisne mreže. Prvi vtisi ki jih porabnik dobi na lokaciji so po navadi povezani s **čistostjo**, ki vključuje vse vidne sestavine storitvenega procesa, vključno z opremo in izvajalci storitve, urejenostjo sprejemnega pulta. Enako pomemben dejavnik je **estetičnost**, ki obsega fizične sestavine oziroma potek in predstavitev izvajanja storitve na način, ki ustreza splošnim estetskim standardom, določenim s strani podjetja Renault. Za tem sledi vrsta dejavnikov, ki zadevajo interakcijo

med kupci in izvajalci storitve. Interakcija se prične z **vljudnostjo**, ki obsega uglajenost, spoštovanje do porabnikov, kar vključuje tudi sposobnost izvajalcev, da pridobivajo podatke in ponujajo storitve na nevsiljiv, korekten način. Med samo interakcijo morajo izvajalci storitev pokazati **skrbnost** in **uslužnost**, to pa dosežejo s pozornostjo, potrpežljivostjo in simpatijo do porabnikov. Vse to je povezano z načinom izvajanja storitvenega procesa in vzbuja zaupanje v izvajalca. Pomembna komponenta je **razpoložljivost**, saj se izvajalec ne sme preveč ukvarjati z zgolj enim porabnikom, ampak mora svoj čas primerno razdeliti med vse kupce. Šablonsko izvajanje storitvenih procesov je neprimerno in neprijetno za porabnika, saj vsak porabnik potrebuje svoj čas, na izvajalca pa je, da svoj razpoložljivi čas pametno porazdeli. Pri tem morajo izvajalci pokazati dobro mero **prilagodljivosti** in pripravljenosti spremeniti ali dopolniti del storitvenega procesa, da bi s tem ustregli željam porabnikov. Bistven del interakcije med kupci in izvajalci storitev je **komunikativnost**, ki omogoča takšen prenos sporočil o storitvi, da ga kupci razumejo. Prav tako morajo izvajalci sprejemati povratne informacije porabnikov in razumeti njihova sporočila glede zadovoljstva s storitvijo. K celotnemu procesu interakcije izvajalca s porabnikom pripomoreta tudi **udobnost** oziroma ugodje, ki ga nudi oprema in okolje, v katerem poteka storitveni proces in **funkcionalnost** okolja kjer se izvaja storitev in v vseh fazah storitvenega procesa. Dejavniki, ki so bistveni in zadevajo vse izvajalce storitev ter brez katerih storitvena dejavnost ne more obstati se začnejo z **zmožnostjo** vseh vpletenih v storitveni proces. Tu govorimo o usposobljenosti in strokovnosti izvajalcev, da natančno izvedejo samo storitev. Pri Renaultu so to mehaniki, kleparji in ličarji ter pralci, ki so deležni številnih tehničnih izobraževanj, pa tudi preverjanj znanja. Pri svojem delu morajo izvajalci pokazati **zanesljivost**, ki se nanaša na natančnost in pravočasnost izvedbe storitve skladno z obljubo dano porabniku. Tega ni mogoče doseči brez **zavezanosti** oziroma pripadnosti osebja podjetju, ki se odraža zlasti v zadovoljstvu pri delu, marljivosti, vestnosti in ponosu vseh zaposlenih. Porabnik mora ob izvajanju storitve čutiti **varnost** in to velja tudi za odnos zaupnosti med izvajalcem in porabnikom. Skupna točka vseh procesov v podjetju je **celovitost**, ki obsega poštenost, pravičnost, nepristranskost in zaupanja vredno izvajanje storitev in se odraža v poslovniku kakovosti izdelanim v skladu z zahtevami standarda ISO 9001:2000.

Podjetje Renault nudi in predpisuje vsem izvajalcem storitev šolanja, preverjanja znanja in delavnice, na katerih se teoretično znanje pridobljeno na teh šolanjih uporabi tudi v praksi. To doseže z različnimi pristopi, med drugim z igro vlog. Vsi zgoraj opisani postopki so zbrani v internih gradivih, ki jih bom bolj podrobneje predstavil v nadaljevanju.

Vsako storitveno podjetje ima svoje posebnosti, zato težko zajame vse zgoraj naštetе značilnosti, so pa lahko podlaga za oblikovanje meril z namenom merjenje kakovosti in ustvarjanja zadovoljstva uporabnikov. Zato jih povzamemo v štiri skupine, in sicer:

- **Značilnosti, ki vplivajo na dobro počutje porabnikov.** Te značilnosti ustvarjajo zadovoljstvo porabnikov, če jih ni so razlog za nezadovoljstvo.

- **Značilnosti, ki omogočajo povečanje zadovoljstva.** To so značilnosti, ki ob prisotnosti ustvarijo navdušenje. V kolikor teh značilnosti pri izvajanju storitve ni so porabniki še vseeno zadovoljni, ker jih niso pričakovali.
- **Kritične značilnosti.** Sem spadajo značilnosti, ki lahko ustvarijo navdušenje ali razočaranje. K tem značilnostim prištevamo zlasti komunikativnost, odzivnost in zmožnost.
- **Nevtralne značilnosti.** Te značilnosti zelo malo vplivajo na zadovoljstvo porabnikov. Pogosto sploh ne vplivajo na zadovoljstvo.

Vsako storitveno podjetje mora podrobno preučiti katere od zgoraj navedenih značilnosti, povezanih z njihovimi storitvami, lahko navdušijo in razočarajo porabnike. Le s takim pristopom bo lahko med storitvenim procesom vplivalo na ustvarjanje zadovoljstva porabnikov. Če zgornjo trditev postavimo v SWOT tabelo in primerjamo konkurenčnost in vplive dejavnikov na primeru podjetja Renault vidimo, da so prednosti podjetja konkurenčni dejavniki z velikim vplivom na zadovoljstvo in predstavljajo značilnosti, ki vplivajo na dobro počutje porabnikov. Slabost podjetja so nekonkurenčni dejavniki z majhnim vplivom na zadovoljstvo, predstavljajo pa značilnosti, ki omogočajo povečevanje zadovoljstva. Priložnosti lahko podjetje vidi v nekonkurenčnih dejavnikih z velikim vplivom na zadovoljstvo, predstavljajo pa kritične značilnosti in so bistveni za povečanje zadovoljstva. Nevarnosti za podjetje so konkurenčni dejavniki z majhnim vplivom na zadovoljstvo in predstavljajo nevtralne značilnosti. Nevarnost je ta, da bi se podjetje z njimi pretirano ukvarjalo saj doprinesejo malo.

1.4.3 Zaznavanje kakovosti storitev

Porabnik kakovost storitev najpogosteje oceni na podlagi vtisov, ki jih pridobi med soočenjem s storitvijo. Ko je porabnik soočen s storitvijo to predstavlja za porabnika trenutek resnice, to je trenutek, ko porabnik pride v stik s podjetjem. Porabnik si ustvari celoten vtis o ponujeni storitvi določenega podjetja šele na podlagi niza posameznih soočenj s storitvijo (Sweeney, Soutar, & Johnson, 1997, str. 40). Zaznavanje storitve ni odvisno le od fizičnih spodbud, ampak tudi od porabnikovega odnosa do okolja in od notranjega stanja posameznika (Kotler, 2004, str. 189). Pričakovanja porabnikov so dinamična in se spreminjajo, zato se morajo podjetja zavedati, da se lahko tudi njihovo zaznavanje kakovosti spreminja.

Na porabnikovo zaznavanje storitve vplivajo štirje dejavniki (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 104):

- **Soočenje s storitvijo.** Na porabnikovo zadovoljstvo in pripravljenost na ponovno sodelovanje s podjetjem vpliva vsako soočenje s storitvijo, ki je lahko tudi kritično. Obstaja več načinov preko katerih se porabnik sooči s podjetjem oziroma storitvijo.

Lovelock in Wright (1999, str. 269-271) tukaj navajata primer gledališkega odra, sam pa bi kot primer navedel servis avtomobila. Sprejemno mesto je namreč vidni del storitvenega podjetja, s katerim porabnik stopi v stik. Porabniku nevidna pa je delavnica z vsemi potrebnimi orodji za opravljanje posegov na vozilu.

- **Dokazi storitve.** Porabnik pri vsakem stiku s podjetjem išče vidne dokaze. Razlog za to je neopredmetenost. Porabnik si pri tem pomaga z vidnimi opornimi točkami, ki jim pomagajo razumeti kaj prejeta storitev sploh predstavlja. Pri porabnikovem vrednotenju kakovosti storitev so pomembni ljudje, procesi in vidni dokazi storitev.
- **Podoba podjetja.** Podobo podjetja sestavljajo prepričanja in mnenja porabnikov o podjetju. Porabnik si na podlagi preteklih izkušenj ustvari mnenje o podjetju, to zaznavanje pa se preko konkretnih ali čustvenih asociacij odraža v porabnikovem spominu (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 114). Tudi podjetje samo ustvarja svojo podobo podjetja in več kot ima porabnik negativnih izkušenj s podjetjem, več časa in pozitivnih izkušenj bo potrebno, da bo porabnik spremenil svoje mnenje.
- **Cena.** Pri storitvah je prav cena pogosto tisti dejavnik, ki vpliva na pričakovanja in zaznavanja porabnika, predvsem zaradi neopredmetenosti storitev. V primeru visoke cene bo porabnik pričakoval visoko kakovost, kar seveda vpliva tudi na njeno zaznavanje. V primeru nizke cene pa bo porabnik dvomil v kakovost ponujene storitve.

1.5 Zaznana kakovost in zadovoljstvo porabnika

Zeithaml in Bitner (1996, str. 123) pravita, da kakovost vpliva na zadovoljstvo porabnika.

Kotler (2004, str. 61) opredeli zadovoljstvo kot stopnjo človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka in osebnimi pričakovanji. Pričakovanja nastanejo na podlagi porabnikovih preteklih nakupovalnih izkušenj, vpliva okolja (prijatelji, znanci), sporočil ter obljub tržnikov in konkurence. V primeru, da tržniki porabnikova pričakovanja dvignejo previsoko je velika verjetnost, da bo porabnik razočaran, če pa podjetja pričakovanja postavijo prenizko ne bodo pritegnila dovolj zanimanja in lahko celo izgubijo porabnike. Zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo je odvisno od ustreznosti ponudbe in porabnikovih pričakovanj.

O zadovoljstvu govorimo takrat, ko izdelek ali storitev zadovolji porabnika oziroma njegov pričakovanja. Takrat, ko je pridobljena korist večja od pričakovane je porabnik zadovoljen, v primeru, ko porabnikova pričakovanja niso izpolnjena pa je porabnik nezadovoljen. Ma podlagi zgoraj navedene trditve lahko povzamemo, da se bo zadovoljen porabnik vračal in priporočal, nezadovoljni porabnik pa ne bo ostal zvest in bo najverjetneje odšel h konkurenci.

Eno glavnih zagotovil, da bo porabnik zadovoljen z opravljeno storitvijo je kakovost opravljene storitve. Koraki do zadovoljstva porabnika na primeru servisa avtomobila so

zapisani v naslednjih vrsticah. Lastnik vozila najprej potrebuje redni servisni pregled avtomobila. Ko porabnik pripelje svoje vozilo na popravilo v servisno delavnico mora osebje v delavnici izpolniti vsa njegova pričakovanja (prijaznost, strokovnost, cena). Če je kakovost opravljene storitve na nivoju kakršnega je porabnik pričakoval bo porabnik zadovoljen in primarni cilj podjetja bo izpolnjen.

Giese in Cote (2000, str. 14) pravita, da je zadovoljstvo:

- odziv (čustven, kognitiven in/ali konativen);
- odziv, ki temelji na ocenjevanju izdelka, izkušnjah nakupa in/ali uporabe;
- odziv izražen pred/po nakupu, pred/po uporabo, pred/po izbiri in temelji na skupku izkušenj.

Za presojo kakovost predhodne izkušnje niso potrebne, saj se porabnik na podlagi informacij, ki jih dobi opredeli o kakovosti izdelka ali storitve, medtem ko je pri zadovoljstvu drugače. Za vrednotenje zadovoljstva mora porabnik imeti predhodne izkušnje (Zeithaml, 1988, v Caruana, Money & Berthon, 2000, str. 1338). Zadovoljstvo porabnikov se nanaša na vrednost in ceno, medtem ko se kakovost storitev na nanaša na ceno (Koter & Levy, 1969, v Ting, 2004, str. 408). Kakovost mora biti v skladu s potrebami in pričakovanji porabnika in le njegova pričakovanja so pravo merilo za presojanje kakovosti storitve (Berry & Parasuraman, 1991, v Ting, 2004, str. 408). Porabnik je zadovoljen takrat, ko podjetje izpolni njegova pričakovanja. Zadovoljstvo porabnika je proces, saj porabnik vseskozi prilagaja pričakovanja in je z vsakim novim nakupom bolj zahteven, pričakovanja pa naraščajo. V praksi to pomeni, da se morajo podjetja vedno bolj truditi za svoje stranke, ki pričakujejo vedno več (Murray, 1996, v Ting, 2004, str. 408).

Zaznana kakovost storitev ni spremenljivka sama zase, temveč je funkcija virov aktivnosti podjetja. Za uspešno poslovanje storitvenega podjetja je potrebno opredeliti na kakšen način porabniki zaznajo kakovost storitve ter ugotoviti kaj vse vpliva na kakovost storitev (Grönroos, 1990, str. 36).

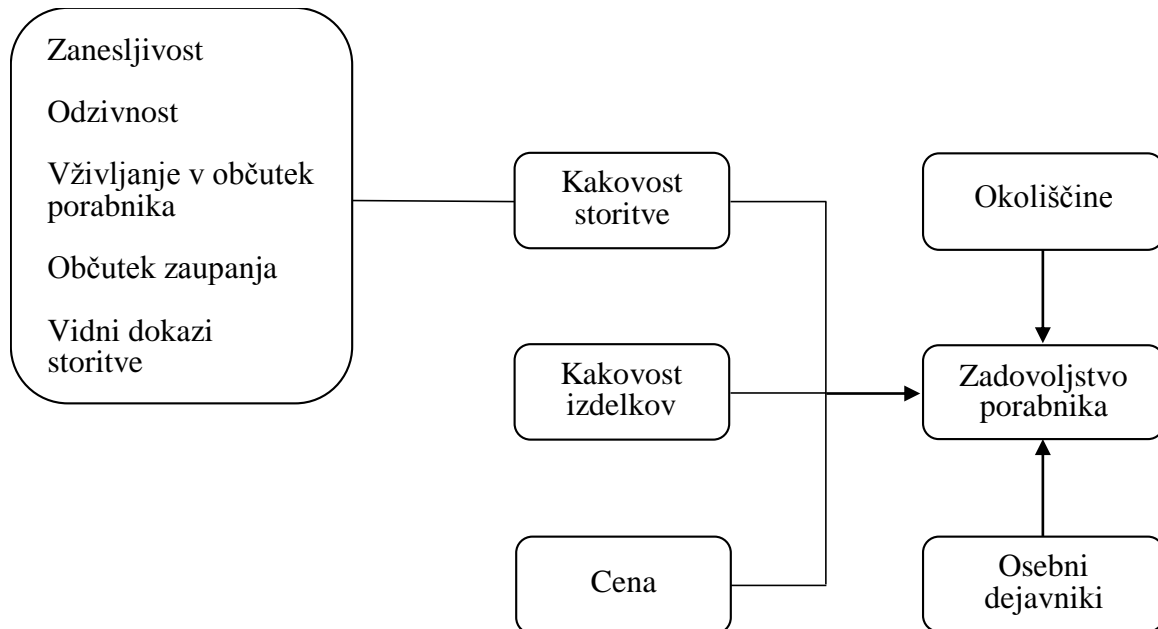
Razlike med kakovostjo storitev in zadovoljstvom povzame Oliver (1993, v Ting, 2004, str. 408):

- Na oceno kakovosti storitev vpliva predvsem izvedba same storitve, medtem ko na zadovoljstvo lahko vpliva več dejavnikov (vreme, razpoloženje).
- Ocene kakovosti storitev temeljijo na ocenah o idealni storitvi, ocene zadovoljstva pa temeljijo na pričakovanjih.
- Presoja o zadovoljstvu temelji na preteklih izkušnjah, medtem ko zaznavanje kakovosti storitve ni odvisno od preteklih izkušenj s podjetjem.
- Na zadovoljstvo vplivajo dejavniki kot so pravičnost ali obžalovanje, medtem ko se kakovost določa na podlagi zunanjih vplivov, kot je sloves podjetja.

Iz zgornje opredelitve torej lahko sklepamo, da na zadovoljstvo vpliva več različnih dejavnikov, med njimi so kakovost storitve, kakovost izdelkov in seveda cena. Ne smemo

pa zanemariti niti okolice in osebnih dejavnikov, kot je na primer obžalovanje preteklega nakupa. Zadovoljstvo porabnika je torej širši pojem kot sama kakovost storitev.

Slika 1: Zaznavanje kakovosti in zadovoljstvo porabnika



Vir: A.V. Zeithaml & M.J. Bitner, *Service marketing*, 1996, str. 123.

Zeithaml in Bitner (1996, str. 123) pravita, da je kakovost storitve samo ena od komponent celotnega procesa, ki pa lahko vpliva na zadovoljstvo porabnika. To je še posebej očitno v primerih, ko ne gre za čisto storitev, saj na zadovoljstvo porabnika v tem primeru vplivata tudi cena in kakovost proizvoda, ki jo spremlja storitev. Primer je servis avtomobila, kjer je sam sprejem samo majhen del celotnega procesa. V ozadju so še cena nadomestnih delov, njihova kakovost ter kakovost vgradnje v sam avtomobil. Na koncu na zadovoljstvo porabnika vplivajo še okoliščine obiska servisa in osebni dejavniki. Če je porabnik prišel na servis zaradi okvare avtomobila najbrž ne bo preveč zadovoljen. Po drugi strani lahko servis obišče zaradi rednega vzdrževanja, vendar ima malo denarja, kar prav tako lahko vodi v nezadovoljstvo, pa čeprav je sam proces storitve izveden na najvišji ravni kakovosti.

1.6 Orodja merjenja kakovosti storitev

Vsako podjetje, ki želi ovrednotiti zadovoljstvo svojih porabnikov potrebuje orodja, s katerimi je mogoče izmeriti vse dejavnike kakovosti, ki v posameznem podjetju vplivajo na

porabnikovo zaznavanje kakovosti. Podjetje, ki izvaja merjenje zadovoljstva porabnikov s tem dobi podatke na podlagi katerih lažje identificira področja, na katerih je potrebno izboljšati stanje. Z merjenji podjetje ugotovi kakšen občutek ima porabnik do podjetja in v kolikšni meri je z njim zadovoljen, kaj je potrebno izboljšati ter tudi kaj je v podjetju dobro. Vsako podjetje si mora samo postaviti cilje in okvirje znotraj katerih bodo izvajali meritve. Meritve je potrebno izvajati konstantno, da se pridobi čimbolj jasna slika zadovoljstva porabnikov. Če lahko svoje rezultate primerja s konkurenčnimi podjetji, še toliko bolje, saj s tem lahko ugotovi kje je konkurenca boljša in več energije usmeri v odpravo teh napak.

Namen merjenja je pridobivanje informacij o zadovoljstvu z izdelki in /ali storitvami direktno od porabnikov, saj je taka informacija najboljša. Večina podjetij prodaja izdelke posrednikom, zato obstaja nevarnost, da se izgubi sledljivost in zbiranje informacij potrebnih za izboljšanje kakovosti direktno od končnega porabnika.

Zadovoljstvo porabnikov mora biti v vsakem podjetju na prvem mestu, saj le zadovoljen uporabnik ostaja lojalen. Ta zavest bi morala biti zasidrana v glavah vodij vseh slovenskih podjetij, če se osredotočimo le na našo državo.

Orodja s katerimi merimo zadovoljstvo porabnikov so lahko enostavna ali prefinjena, Kotler in Keller (2012, str. 367) pa predstavljata naslednja:

- **Analiza pritožb in predlogov.** Organizacija oziroma podjetje, ki je usmerjena k porabniku bo uvedla enostaven sistem, ki porabniku daje možnost pripomb ali pritožb. Vendar podjetje enostavno ne more pričakovati, da bo samo iz analize pritožb in predlogov lahko dobilo jasno sliko kaj porabniki mislijo in v kolikšni meri so s podjetjem zadovoljni. Študije kažejo, da je vsak četrti nakup razlog za nezadovoljstvo, vseeno pa se manj kot 5 odstotkov nezadovoljnih porabnikov dejansko pritoži. Razlog tiči v tem, da se porabnikom zdi, da je njihova težava manj pomembna in da jih podjetje tako ali tako ne bo jemalo resno. V očeh porabnika je enostavneje zamenjati dobavitelja (podjetje) kot pa se pritožiti, za podjetje pa je to zelo slaba novica. Podjetje Renault ima znotraj svoje organizacije oddelek Stiki s kupci, kamor lahko kupci pisno, telefonsko ali preko elektronske pošte posredujejo svoje pritožbe. Vsaka pritožba je skrbno pregledana in obravnavana znotraj podjetja.
- **Anketa o zadovoljstvu porabnikov.** Podjetja, ki želijo biti v stalnem stiku s porabniki merijo zadovoljstvo z različnimi anketami. Te so lahko občasne ali redne, lahko so v obliki klica s strani usposobljene oseba ali pa kot vprašalnik, ki ga porabnik dobi po pošti oziroma v novejšem času po elektronski pošti. Te vprašalnike lahko podjetje pošlje naključnim porabnikom ali pa vsem, odvisno od zastavljenega cilja in s tem povezanega stroška. V splošnem naj bi ankete vsebovale vprašanja o zadovoljstvu, pričakovanjih, težavah, ponovnem obisku ter priporočilu. Vprašanja morajo biti kratka in splošno razumljiva. Obravnavano podjetje izvaja anketo o zadovoljstvu porabnikov, s pomočjo katere dobi sliko porabnikov o zadovoljstvu z opravljeno storitvijo, enkrat letno pa opravi tudi anketo SSM, s katero dobi vpogled v primerjavo s konkurenti.

- **Namišljeno nakupovanje.** Pri tem načinu podjetje najame zunanje izvajalce, ki so ustrezno usposobljeni in se pretvarjajo, da so potencialni kupci. S tem načinom podjetje, skozi oči presojevalca, preverja kakšne so izkušnje porabnikov z nakupovanjem izdelkov ali storitev svojega podjetja, lahko pa tudi konkurence. Namišljeni kupci lahko sprožijo tudi konflikte, vse to pa z namenom, da se ugotovi kako se prodajalec znajte v določeni (konfliktni) situaciji. Metoda je s stroškovnega vidika dokaj draga, saj zahteva posebna usposabljanja, poleg tega pa je lahko tudi pristranska, če ni izvedena s strani posebej za to usposobljenih izvajalcev. Podjetje Renault redno izvaja namišljeno nakupovanje v svoji pooblaščenih servisni mreži. Pri tej anketi porabnik opravi dejanski nakup servisne storitve in pri tem preverja in ocenjuje opravljeno storitev z različnih vidikov kakovosti.
- **Analiza izgubljenih porabnikov.** S tem načinom podjetje zbira in obdeluje informacije o porabnikih, ki so prenehali kupovati pri dotičnem podjetju v določenem časovnem obdobju v primerjavi s prejšnjimi časovnimi obdobji. Namen je ugotoviti vzrok za prenehanje nakupovanja. Če število izgubljenih porabnikov narašča je znak, da jih podjetje ne zna zadovoljiti. Obravnavano podjetje spremlja stopnjo osipa porabnikov preko analiz vhodov v delavnice in prometa z nadomestnimi deli v sistemu za spremljanje delavniških področij. Osip se spremlja kvalitativno, npr. po starosti vozil, modelih, tipu opravljenih del (mehanično, kleparsko, ličarsko popravilo). Poleg tega načina analize ima podjetje na voljo še CRM sistem, preko katerega stranke, ki dalj časa niso obiskale pooblaščenih servisne mreže povabijo k ponovnemu obisku.

Poleg zgoraj naštetih orodij lahko omenimo še interno raziskavo znotraj podjetja in globinski intervju oziroma fokusne skupine. Podjetje Renault je v preteklosti uporabljalo tudi metodo globinskega intervjuja, vendar se je ta metoda izkazala za zelo kompleksno in dokaj neučinkovito s časovnega in stroškovnega vidika, tako da je sedaj več ne izvaja.

Vse zgoraj našteje metode pomagajo podjetju bolje razumeti njihove porabnike oziroma s katerimi deli storitve so bili porabniki zadovoljni in s katerimi ne. Med vsemi zgoraj opisanimi metodami merjenja kakovosti oziroma zadovoljstva porabnikov je sploh v avtomobilski dejavnosti najbolj razširjena metoda ankete o zadovoljstvu. Podjetja, ki se odločijo za izvajanje ankete o zadovoljstvu bodo z njeno pomočjo prišla do vrste ugotovitev, kot na primer:

- (ne)uspeh predhodnih ukrepov za izboljšanje kakovosti;
- prednosti, slabosti in priložnosti, ki jih je potrebno vzeti v obzir;
- stopnjo kakovosti opravljene storitve;
- napredek;
- vpliv cene na porabnika.

Podjetje Renault in pooblaščenih servisna mreža dnevno spremljajo rezultate ankete o zadovoljstvu in tako lahko hitro reagirajo, v kolikor se pokaže težava oziroma nezadovoljstvo z opravljeno storitvijo.

1.7 Napake pri merjenju zadovoljstva

Ko se podjetje odloči, da bo merilo zadovoljstvo je zelo pomembno, da pri tem zajame vsa splošna področja in dejavnike. Vsaka podrobnost v zvezi z opravljeno storitvijo je pomembna pri porabnikovem zadovoljstvu. Zadovoljstvo se po navadi meri z Likertovo lestvico, pogosto s petstopenjsko lestvico, pri merjenju zadovoljstva z indeksom NPS pa se uporablja deset stopenjska lestvica.

Največjo napako lahko podjetje pri merjenju zadovoljstva naredi takrat, ko se zanašajo na hitro dobljene podatke iz vprašalnikov ali anket. Na podlagi teh nezanesljivih in pogosto netočnih podatkov podjetja sprejemajo napačne odločitve. Podatki so lahko zelo varljivi saj niso osredotočeni na zadovoljstvo porabnika, ampak so zelo splošni in na podlagi takih podatkov podjetje hitro okarakterizira porabnike, čeprav vemo, da so si med sabo različni.

Musek Lešnik (2016) navaja napake pri merjenju zadovoljstva:

- Neizkušenost: Podjetje, ki nima izkušenj pri izvajanju raziskave o zadovoljstvu porabnika se oprime vsake rešitve, čeprav ta ni dobra. Za korektno opravljeno raziskavo je potrebna strokovna pomoč.
- Neznanje: Predstavlja veliko težavo, ker se ga po navadi prikrije in se glede tega ne naredi nič.
- Strah: Ob izvajanju meritev zadovoljstva obstaja bojazen, da pridobljeni podatki ne bi pokazali tistega kar podjetje pričakuje in bi zato lahko neugodno vplivali na izvajalca.
- Olepševanje: zaradi želja podjetij, ki bi rada bila najboljša in največja prihaja do poudarjanja dobrih in prikrivanja slabih stvari.
- Podcenjevanje pomena podatkov: Podjetje se mora za merjenje kakovosti in zadovoljstva odločiti zaradi lastnih interesov izboljšanja procesov in ne zato, ker so meritve trenutno v modi.
- Ustvarjanje megle: Podjetje si lahko predstavlja, da je najboljše v kakovosti in zadovoljstvu porabnikov, vendar si s tem naredi medvedjo uslugo. Resnica je po navadi drugačna, veliko slabša.

Podjetja za namene raziskovanja kakovosti in zadovoljstva velikokrat najamejo zunanjšega izvajalca, ki je za to usposobljen. To je še posebej pomembno, če podjetje res želi pridobiti kakovostne in objektivne podatke. Tudi v podjetju Renault Nissan Slovenija imajo za izvajanje raziskav o kakovosti zadovoljstvu porabnikov najeti zunanji podjetji, eno izvaja raziskavo navideznega nakupovanja, drugo pa anketo o zadovoljstvu porabnikov.

1.8 Modeli presoje kakovosti storitev

1.8.1 Presoja kakovosti storitev

Kakovost storitev je vedno bolj pomembna in v današnjih časih glavni cilj podjetja. Kakovost storitev nima samo direktnega vpliva na ugled podjetja, temveč ima vpliv na nižanje stroškov, zadovoljstvo porabnikov, njihovo zvestobo in na koncu na dobiček podjetja. Ravno s tem namenom podjetja investirajo ogromne vsote denarja za opravljanje raziskav, zbiranje podatkov in merjenja, ki bodo na koncu pokazala kako so porabniki s podjetjem zadovoljni.

Kotler in Keller (2012, str. 358) pravita, da morajo storitvena podjetja zaradi storitvenih lastnosti, ki smo jih prej opredelili izvajati večji nadzor nad kakovostjo, kot je to potrebno pri proizvodnih podjetjih.

Verbič (1994, str. 43-44) pravi, da je presoja kakovosti odvisna od razlike med zaznано in pričakovano kakovostjo. Storitve ni mogoče ocenjevati, dokler ni izvedena in dostavljena porabniku. Pomembno dejstvo pri ocenjevanju storitev je, da porabnik ne ocenjuje le končnega rezultata, temveč tudi sam proces izvedbe. Končna ocena je odvisna od dveh postavk, in sicer ocene med potekom izvedbe ter ocene po koncu izvedbe storitev. Porabnik, ki pripelje svoje vozilo na servis bo končno oceno podal na podlagi interakcije s servisnim sprejemnikom in drugim osebjem, s katerim bo v stiku ter na podlagi (ne)zadovoljstva z opravljeno storitvijo. Ključni dejavnik (ne)zadovoljstva je vprašanje: »Ali sem na servisu dobil tisto, kar sem pričakoval?« Vsak porabnik je drugačen, nekaterim je pomembna prijaznost, drugim hitrost, spet tretji so najbolj občutljivi na ceno in so pripravljene zanemariti ostale dejavnike, če je le cena sprejemljiva. Kakovostne ravni storitve ne moremo določiti s količinskimi merili, ampak kot tolerančno območje med željeno in dejansko prejeta storitvijo, kot jo zazna porabnik.

Raziskovalci so skozi teorijo, pa tudi prakso, razvili različne modele za ugotavljanje in presojo kakovosti storitev, med vsemi pa prevladujeta dve osnovni skupini modelov. V prvo skupino sodijo modeli, ki se osredotočajo na uporabnikovo vrednotenje kakovosti pred procesom nakupa oziroma pred izvajanjem storitve. V drugi skupini pa so modeli, ki usmerjeni v ocenjevanje potenciala posameznih dejavnikov storitvenega procesa in vrednotenje izbranih značilnosti storitvenega procesa. Da bi podjetje lahko stremelo k čim boljši kakovosti in zadovoljstvu porabnikov, mora dobro razumeti koncept kakovosti storitev in metode dela.

Različni avtorji so poskušali ponudnikom storitev pripraviti orodja v obliki modelov kakovosti storitev, s katerimi bi lahko odjemalci postavljali standarde in merili pričakovanja in zaznavanja kakovosti storitev. V strokovni literaturi najdemo različne modele merjenja kakovosti storitev, med najbolj znanimi pa so:

- Model vrzeli: kakovost storitev je funkcija razlik med pričakovano in zaznano kakovostjo storitve.
- Model SERVQUAL: model je zastavljen tako, da meri razkorak med doživeto in pričakovano kakovostjo storitve.
- Model kakovosti 4Q: pri tem modelu so za presojo kakovosti pomembni kakovost načrtovanja, kakovost izvedbe storitev, kakovost izvedbe ob določenem času in kakovost odnosov.
- Model pričakovane in zaznane kakovosti storitev: osredotoča se na tri temeljne kamne vrednotenja kakovosti storitev, in sicer ugled podjetja (podoba podjetja, ki jo imajo porabniki o podjetju v določenem času in se lahko spreminja), kakovost procesa in kakovost izida.
- Model vzajemnega odnosa med izvajalcem in porabnikom storitve: pri tem modelu je kakovost storitve odvisna od vzajemnega odnosa, do katerega pride tekom izvajanja storitve med izvajalcem in porabnikom.

Modeli presoje storitev se med seboj ne razlikujejo zgolj po različnih pristopih, ampak tudi po značilnostih storitve, katerih kakovost presojujejo. Vsi modeli merjenja kakovosti storitev niso primerni za vse dejavnosti.

Zaradi praktičnosti uporabe sta največkrat uporabljena modela merjenja kakovosti model vrzeli in model SERVQUAL, zato bom v nadaljevanju bolj podrobno opisal ta dva modela.

1.8.2 Model vrzeli

Ta model je eden najpogosteje uporabljenih modelov kakovosti, razvili pa so ga Berry, Zeithaml in Parasuraman v letu 1985. Model vrzeli predpostavlja, da je kakovost storitev funkcija razlik med pričakovano in zaznano kakovostjo storitve, sestavljen pa je iz petih vrzeli (1985, str. 44).

Prve štiri vrzeli so na strani ponudnika, zadnja pa je na strani porabnika. V nadaljevanju bom predstavil vseh pet vrzeli in hkrati dodal še strategije za zmanjšanje teh vrzeli (Curry & Herbert, 1998, str. 341). Vrzeli, ki nastanejo v storitvenem podjetju so:

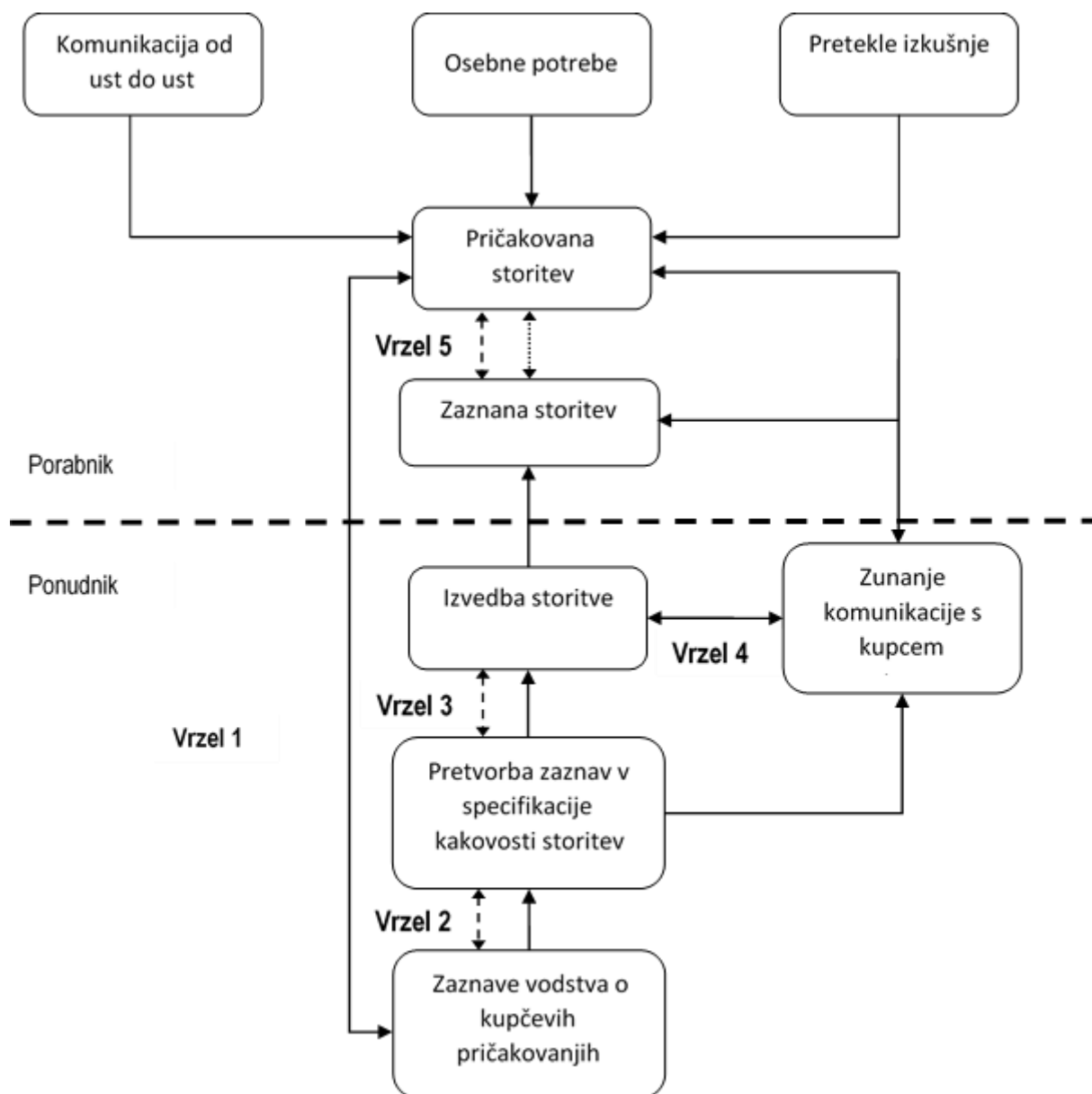
- Vrzeli 1: Vrzeli med porabnikovimi pričakovanji in zaznavami vodstva podjetja kaj porabniki pričakujejo. Ta vrzeli nastane kot posledica pomanjkanja trženjskih raziskav, neprimerne komunikacije ali prevelikega števila ravni vodstva v podjetju. Vodstvo podjetja ne razume kaj porabnik od podjetja pričakuje. To vrzeli lahko podjetje zmanjša z boljšim poznavanjem porabnikov ter njihovih pričakovanj.
- Vrzeli 2: Vrzeli med zaznavami vodstva podjetja o tem kaj kupci pričakujejo in specifikacijo kakovosti storitev. Vrzeli nastane zaradi slabo opredeljenih standardov kakovosti, nezmožnosti postavitve standardov, neprimerne standardizacije ali

pomanjkanja konkretnih ciljev. Vodstvo sicer lahko pravilno zazna porabnikova pričakovanja, ne zna pa določiti natančnih standardov, ki bi zagotavljali kakovost.

- Vrzel 3: Razlika med specifikacijo izvajanja in samim izvajanjem storitev. Vrzel nastane zaradi preveč zapletenih ali nasprotujočih standardov, pomanjkanja timskega dela, neustreznega izobraževanja, preobremenjenosti, nesposobnosti izvajalcev ali zaradi nepripravljenosti za izpolnjevanje standardov. Posledično izvajalec storitve ne izvaja po specifikaciji.
- Vrzel 4: Razlika med izvajanjem storitve in zunanjim komuniciranjem. Vrzel nastane, ker organizacije porabnikom obljublajo preveč in obljub ne morejo izpolniti. Lahko se zgodi tudi, da kontaktno osebje nima dovolj informacij. Ponudnik mora biti pozoren, da pri komuniciranju s porabniki obljubi samo to kar lahko izpolni in da kontaktnemu osebju posreduje dovolj informacij.
- Vrzel 5: Razlika med zaznano in pričakovano storitvijo. Ta vrzel se lahko zmanjša, če se zmanjšajo ostale štiri vrzeli. Hkrati mora ponudnik dobro poznati dejavnike, ki vplivajo na porabnikova pričakovana in zaznavanja.

Cilj vsakega storitvenega podjetja je zmanjšanje pete vrzeli, ki je za podjetje najpomembnejša. Storitveno podjetje mora porabniku pri vsakem nakupu ponuditi najvišjo kakovost, če hoče, da se bo porabnik odločil za ponovni nakup. Pa vendar tudi to ni garancija za porabnikovo ponovno odločitev za nakup storitve pri istem podjetju. Prednost modela vrzeli je v tem, da ponuja splošno razumevanje in rešitve, ki so uporabne na različnih področjih delovanja. Pomanjkljivost modela pa je v tem, da ne odkriva specifičnih napak pri kakovosti storitev, ki se pojavljajo v specifičnih organizacijah (Lovelock, 1996, str. 468-469).

Slika 2: Model vrzeli



Vir: A. Parasuraman, V.A. Zeithaml & L.L. Berry, *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, 1985, str. 44.

1.8.3 Model SERVQUAL

Model vrzeli je postal osnova za oblikovanje lestvice SERVQUAL, ki je okrajšava za angleško besedo *Service quality* ali po slovensko kakovost storitev. Metodo SERVQUAL so leta 1988 zasnovali Parasuraman, Zeithaml in Berry, temelji pa na primerjavi pričakovanj in

zaznavanj porabnikov. Avtorji opredelijo kakovost kot oceno porabnikov, ki so izkusili storitve. Ocena storitve je rezultat primerjave porabnikovih pričakovanj o kakovosti storitve in dejanskih doživetij in občutkov prejeti storitvi. Meri se preko anketnega vprašalnika, ki vsebuje 22 trditev razdeljenih na dva dela. Prvi del meri pričakovanja porabnika, saj mora vprašani odgovarjati na vprašanja v zvezi s tem kakšno storitev bi morala organizacija ponujati. Drugi del meri zaznano kakovost storitve, vprašani pa ocenjuje raven storitve, ki jo organizacija ponuja (Potočnik, 2004, str. 105). V obeh delih se za ocenjevanje uporablja sedem stopenjska Likertova lestvica, kjer številka ena pomeni, da se s posamezno trditvijo anketirani sploh ne strinja, sedem pa, da se s to trditvijo zelo strinja.

Prvotni model SERVQUAL je vseboval deset dimenzij kakovosti storitev:

- urejenost (fizični dokazi),
- zanesljivost (dobro opravljeno že v prvem poizkusu),
- odzivnost (volja in pripravljenost nudenja storitev),
- komuniciranje (informiranje porabnikov v jeziku, ki ga lahko razumejo),
- verodostojnost (iskrenost),
- varnost (fizična, finančna in zaupna),
- strokovnost (posedovanje potrebnih veščin in znanja zaposlenih),
- ustrežljivost (prijaznost in spoštovanje),
- razumevanje porabnikov (poznavanje porabnika, njegovih potreb in zahtev),
- dostopnost (lahkotnost pristopa in stika).

Teh deset dimenzij so kasneje združili in oblikovali pet dimenzij, ki so še danes v uporabi. Berndt (2009, v Katarne, Sharma, & Negi, 2010, str. 287-288) opiše teh pet dimenzij v povezavi z avtomobilskim servisom:

- Zanesljivost: ob prihodu na servis servisni svetovalec stranki sporoči čas, ko bo svoje vozilo lahko prevzela s servisa. Ta obljuba je najbolj pomembna dimenzija kakovosti storitev na servisu.
- Odzivnost: v preteklosti so avtomobilski servisi obratovali le med tednom in največkrat v istem času kot večina, torej med sedmo in tretjo uro. V današnjem času so se servisi prilagodili povpraševanju in so odprti tudi ob sobotah ter v nujnih primerih nudijo pomoč 24 ur na dan, vse dni v tednu.
- Vzbujanje zaupanja: v procesu servisiranja vozila je servisni svetovalec tista oseba, ki mora v stranki vzbuhati največ zaupanja. To mora doseči s svojim znanjem in pristopom. Če stranka zaupa servisnemu svetovalcu, potem je velika verjetnost, da bo zaupala tudi podjetju.
- Vživljanje v položaj porabnika: na primeru avtomobilskega servisa je ta dimenzija vidna kot interakcija med podjetjem (ali organizacijo, ki ji pripada) in stranko. Pomembno je kako se podjetje oziroma njen predstavnik, ki je po navadi servisni svetovalec pogovarja s stranko.

- Vidni dokazi storitve: videz fizičnega okolja, opreme, osebja in komunikacijskih gradiv, npr. urejenost parkirnih mest, sprejemnega mesta, urejenost zaposlenih (servisni svetovalec, mehanik), moderen videz sprejemne pisarne, reklami materiali urejeni in na vidnem mestu.

Kljub temu, da je ta model zelo pogosto uporabljen ima tudi slabosti, od katerih jih je nekaj zapisano v nadaljevanju:

- Carman (1990, str. 45) pravi, da metoda SERVQUAL ni splošno uporabna mera za kakovost storitev, saj je ni mogoče uporabiti v vseh storitvenih dejavnostih, ker so dimenzije kakovosti storitev odvisne od tipa storitve.
- Model se preveč osredotoča na proces izvajanja storitve (Grönroos, 1990; Kang & James, 2004; Mangold & Babakus, 1991; Richard & Allaway, 1993).
- Teas (1993, str. 19) izpostavlja, da metoda SERVQUAL meri normativna pričakovanja, ki so zelo podobna idealnim standardom in kot taka ne morejo biti uspešna.
- Brown, Churchill in Peter (1993, str. 135) pravijo, da izračun razlike med pričakovano in izvedeno storitvijo lahko vodi do težav. Predlagajo, da se uporablja mere, ki ne vsebujejo razlik med pričakovano in dejansko oceno izvedbe.
- Cronin in Taylor (1992, str. 62) trdita, da model meša zadovoljstvo in vedenje. Po njunem mnenju izvedba sama določa kakovost storitve in ne izvedba in pričakovanja.

Buttle (1994, str. 8-23) je podal kritiko modela SERVQUAL, ki najboljše povzame slabosti, ki jih ta metoda ima pri merjenju zadovoljstva porabnikov v servisni dejavnost. Kritike razdeli na teoretične in operativne:

- Teoretične kritike modela SERVQUAL:
 - Paradigmatično nestrinjanje, saj je metoda SERVQUAL osnovana na predpostavki modela pričakovanja in razočaranja, namesto na vedenjskem modelu kakovosti storitev.
 - Nestrinjanje z modelom vrzeli, ker ni dovolj dokazov, da porabniki vrednotijo kakovost storitve na podlagi razlike med zaznavanji in pričakovanji.
 - Model SERVQUAL se osredotoča na kakovost procesa storitve in ne na rezultat interakcije med izvajalcem in porabnikom.
 - Dimenzije kakovosti (fizični izgled, zanesljivost, odzivnost, zaupanje in empatija) opisane v modelu niso univerzalne.
- Operativne kritike modela SERVQUAL:
 - Pričakovanja niso dovolj jasno izoblikovana in kot taka težko služijo kot osnova za merjenje kakovosti storitev. Porabniki pri ocenjevanju uporabljajo standarde namesto pričakovanj, tako za nekoga enako izvedena storitev pomeni zadostno opravljeno storitev za nekoga drugega pa želena storitev.
 - Sestava vprašalnika je sporna, saj štiri ali pet trditev ne more zajeti raznolikosti posamezen dimenzije kakovosti storitev.

- Porabnikovo vrednotenje kakovosti storitev je različno od različnih trenutkov resnice (MOT).
- Obračanje trditev v lestvici lahko zmede porabnika in posledično obkroži napačen odgovor.
- Likertova lestvica s 7 stopnjami ni primerna za vrednotenje vprašanj, saj ima premalo besednih oznak, zato so odgovori velikokrat skrajni (1 ali 7).
- Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov z enakimi trditvami. V enem delu porabnika sprašuje po pričakovanjih, v drugem delu pa o zaznavanju storitve. Zaradi tega lahko pri porabniku privede do dolgočasje in zmede med izpolnjevanjem. Vprašanje je tudi glede izpolnjevanja vprašalnika, saj se prvi del vprašalnika nanaša na pričakovanja, torej bi ga bilo potrebno izpolniti pred opravljeno storitvijo. Drugi del se nanaša na zaznavanje in potrebno bi ga bilo izpolniti po opravljeni storitvi.

Navkljub vsem kritikam, ki jih je deležen model SERVQUAL je to še vedno najpopularnejša metoda merjenja kakovosti storitev (Buttle, 1996, str. 25). Razlog za to je enostavnost uporabe in dokler se ne bo našel model, ki bo ohranil enostavnost uporabe in hkrati odpravil pomanjkljivosti, bo model SERVQUAL ostal eden izmed najpopularnejših modelov merjenja kakovosti storitev (Wisniewski, 2001, str. 382). Prednost modela SERVQUAL je tudi v tem, da je statistično veljavno orodje, kar je posledica obširnega testiranja na praktičnih primerih in dopolnjevanj na podlagi izsledkov (Shahin, 2006, str. 6).

2 PODJETJE RENAULT IN SISTEM UPRAVLJANJA KAKOVOSTI

2.1 Predstavitev podjetja Renault Nissan Slovenija

Znamka Renault je prisotna v 118 državah sveta in je torej globalno podjetje. Leta 2015 je imelo 127.000 zaposlenih, ustvarili so 45,3 milijarde evrov prihodkov in skoraj 3 milijarde evrov dobička. Podjetje Renault Nissan Slovenija, d.o.o. (v nadaljevanju RNS) je bilo ustanovljeno 1.6.2002 kot komercialni del prodaje in servisiranja vozil Renault v Sloveniji, takrat pod imenom Renault Slovenija. Podjetje je v sto odstotni lasti Renault s.a.s (v nadaljevanju Renault). Z začetkom leta 2004 je Renault Slovenija postal uradni distributer znamke Nissan za Slovenijo in se preimenoval v RNS. S februarjem leta 2005 podjetje prične z zastopstvom znamke Dacia (Renault Nissan Slovenija, Letno poročilo 2009, str. 6). Danes podjetje trži vse tri zgoraj omenjene avtomobilske znamke ter skrbi, da so znamke dobro zastopane na slovenskem trgu. Hkrati s tem je podjetje odgovorno tudi za poprodajni del, torej oskrbovanje porabnikov z originalnimi nadomestnimi deli za vse tri znamke.

2.2 Predstavitev servisno prodajne mreže Renault

Za obvladovanje trga ima podjetje servisno prodajno mrežo, ki pa ni v lasti podjetja. S temi partnerji podjetje strateško pokriva področje Slovenije. Za lažjo predstavbo bon na kratko opisal pojme in člane prodajno servisne mreže:

Komercialna filiala: Je pravna oseba, navadno v lasti Renault s.a.s. Njen namen je organizacija prodaje proizvodov znamk Renault, Nissan in Dacia (ter ostalih, če so prisotne na posameznem trgu). Hkrati s tem je filiala odgovorna tudi za prodajo ostalih proizvodov in storitev v določeni državi. RNS je komercialna filiala Renaulta za področje Slovenije.

Pooblaščen prodajno servisna mreža: Člani te mreže so pravne osebe (d.d ali d.o.o.), ki so pooblaščen s strani RNS za izvajanje vnaprej opredeljenih aktivnosti. Pogodbo imajo lahko sklenjeno direktno z RNS ali pa s podjetjem (koncesionarjem) primarne mreže. Aktivnosti, za katere imajo sklenjene pogodbe so (RNS: Letni dodatki koncesionarski pogodbi, 2015, str.2):

- prodaja novih vozil in nadomestnih delov znamk Renault, Nissan in Dacia;
- zagotavljanje storitev popravil in vzdrževanja vozil Renault, Nissan in Dacia vključno z garancijskimi popravili;
- prodaja nadomestnih delov, tako preko pulta, delavnice kot tudi izven lokacije servisa;
- zagotavljanje brezplačnih storitev porabnikom in vpoklici vozil na podlagi izdanih tehničnih not.

Koncesionar: Je pravna oseba in član pooblaščen primarne prodajno servisne mreže, ki ima sklenjeno pogodbo o koncesiji za opravljanje dejavnosti prodaje novih vozil znamk Renault in/ali Nissan ter Dacia, prodaje nadomestnih delov vseh treh znamk in servisiranja vozil vseh treh znamk direktno z RNS. Vsak koncesionar ima določeno vplivno območje in je odgovoren za realizacijo prodaje novih vozil in nadomestnih delov (skupaj z agenti) na tem področju. Koncesionarji večinoma zastopajo vse tri zgoraj omenjene avtomobilske znamke. Primarna pooblaščen servisno prodajna mreža obsega 9 koncesionarjev.

Satelit: Pomeni dislocirano poslovno enoto koncesionarja, ki jo ta ima z namenom optimalnega pokrivanja svojega vplivnega območja določenega s strani podjetja RNS. Primarna pooblaščen prodajno servisna mreža Renault ima poleg 9 koncesij tudi 10 satelitov.

Agent/servis: Je pravna oseba in član sekundarne servisno prodajne mreže. Pogodbo ima sklenjeno z izbranim koncesionarjem primarne mreže za dejavnost (eno od spodaj navedenih):

- prodaje novih vozil Renault ali Nissan, prodaje in vgradnje nadomestnih delov znamke Renault ali Nissan in servisiranja vozil Renault ali Nissan;

- prodaje novih vozil Renault in Dacia, prodaje in vgradnje nadomestnih delov znamke Renault in Dacia;
- samo prodaje nadomestnih delov znamke Renault ali Nissan in servisiranje vozil Renault ali Nissan.

Agenti oziroma servisi zastopajo ali znamko Renault ali Nissan. Dva od teh agentov zastopata poleg znamke Renault tudi znamko Dacia. Sekundarna prodajno servisna mreža Renault šteje 27 agentov.

2.3 Sistem kakovosti Renault

2.3.1 Direkcija kupec

Vsako podjetje bi se moralo zavedati v kolikšni meri so odvisni od kakovosti in imeti vzpostavljen sistem kakovosti. Tudi podjetje RNS pri tem ni izjema, zato ima vzpostavljen podroben načrt vodenja kakovosti tako znotraj podjetja kot tudi navzven, do koncesionarjev, agentov in na koncu uporabnikov. Da bi lahko zagotavljali visoko raven kakovosti in jo ustrezno nadzorovali po vseh nivojih podjetja, tako v podjetju samem, kot tudi v pooblašeni servisno prodajni mreži, ima podjetje svojo direkcijo, ki se ukvarja s kakovostjo in se imenuje Direkcija kupec. Kot že ime samo pove je edini cilj te direkcije dvig kakovost storitev v odnosu do končnih porabnikov. Znotraj te direkcije so različni oddelki, in sicer oddelek metod in komercialnega izobraževanja, oddelek CRM, oddelek stikov s kupci ter oddelek kakovosti popravil. Že po sestavi oddelkov vidimo, da so v tej direkciji zastopane vse ključne funkcije, ki so odgovorne za dvig ravni kakovosti storitev. Ker je kakovost pomembna se Direkcija kupec povezuje z Direkcijo poprodaje za poprodajna vprašanja in Direkcijo prodaje za vprašanja, ki se tičejo prodaje. Pri analiziranju, postavljanju akcijskih načrtov in njihovi izvedbi do pooblašene servisno prodajne mreže sodelujejo vse tri direkcije, seveda v odvisnosti od prodajne oziroma poprodajne tematike.

2.3.2 Plan odličnosti Renault

Odličnost pomeni najvišjo stopnjo kakovosti in podjetje RNS stremi k temu. Na spletni strani podjetja Unikaturn je zapisano, da je odličnost plemenito in učinkovito delovanje, kljub neizprosnemu boju za doseganje globalnih konkurenčnih prednosti v očeh porabnikov. Odličnost pomeni tudi etično in odgovorno delovanje, premikanje mej izboljšav ter učinkovitosti v podjetju s ciklom učenja in inoviranja na vseh področjih. Odličnost bi morala biti težnja vsakega posameznika in celotne organizacije s ciljem uravnoveženega razvoja in preseganja povprečja. Odličnost bi morala postati glavni gradnik kulture nove ekonomije

(2016). Kot vsa podjetja, ki želijo ne samo obdržati se na trgu, ampak tudi uspeti in rasti, poskuša tudi Renault pridobiti in obdržati kupce s celostno in kakovostno ponudbo. Kakovost je prisotna na vseh ravneh, od proizvodnje vozil do distribucije vozil in nadomestnih delov, prodaje in nujenja servisnih storitev. S ciljem zagotavljanja kakovosti se je podjetje odločilo za tako imenovano »Renault zavezo 2009«, ki je načrt dolgoročne rasti podjetja Renault. Cilj te zaveze je prepoznavnost znamke Renault na vseh trgih po celem svetu ter umestitev med prve tri avtomobilske znamke po kakovosti med porabniki v svetu. Da bi podjetje doseglo ta cilj so pripravili strukturiran načrt kakovosti:

- leta 2003 uvede PQR (*Plan Qualité Renault*) oziroma Renaultov načrt kakovosti, ki vodi do prodora v kakovosti;
- leta 2006 uvede PER (*Plan Excellence Renault*) oziroma Plan odličnosti Renault, ki trdno zasidra kakovost v podjetju od zgoraj navzdol, od glavnih direktorjev, preko operativnih, vse do podpornih funkcij podjetja. Ta plan vključuje vse zaposlene in vse dejavnosti znotraj podjetja Renault.

Plan odličnosti Renault obsega pet stopenj, in sicer:

- PER 1: zasnova vozil odlične kakovosti;
- PER 2: skladna proizvodnja;
- PER 3: povečanje zanesljivosti;
- PER 4: zagotovitev zadovoljstva porabnika na področju prodaje in poprodaje;
- PER 5: postavitve kulture kakovosti.

Vsaka od petih stopenj je namenjena izboljšavi na svojem področju, pomembno pa je, da si je podjetje za cilj postavilo izboljšanje vseh procesov znotraj podjetja, od zasnove vozil, preko proizvodnje do prodaje in zadovoljnega porabnika. Končni cilj je postavitve kulture kakovosti, za vzpostavitev katere je pomembno, da je odličnost dosežena na vseh predhodnih 4 stopnjah.

2.3.3 Temeljna načela zadovoljstva porabnika

Renault je na globalnem nivoju opravil ogromno študij o pričakovanju porabnika, raziskal je različne industrijske in storitvene dejavnosti in s pomočjo obstoječih standardov o kakovosti podjetja so strokovnjaki izoblikovali 80 osnovnih načel zadovoljstva porabnika. Med temi načeli je 20 temeljnih, in sicer 10 za prodajo in 10 za poprodajo. Ta načela je potrebno upoštevati ob vseh ključnih trenutkih pri stiku s porabniki. V kolikor se spusti eno ali več temeljnih načel obstaja velika verjetnost, da se zaupanje prekine in porabnik odide. Temeljna načela so s svojimi izkušnjami in znanjem sestavljali vsi zaposleni v podjetju Renault, kot tudi celotna prodajno servisna mreža, ki ima največ dragocenih izkušenj dela s porabniki. Temeljna načela so preprosta, delujejo kot smernice, vsako od njih ima točno določen namen, vsi izvajalci storitev pa jih morajo upoštevati ves čas izvajanja storitve.

Temeljna načela se ocenjuje preko ankete o zadovoljstvu ter skrivnostnega nakupa, predstavil ju bom v naslednjih poglavjih. Teh 20 temeljnih načel za zadovoljstvo porabnika je izobešeno na vidnih mestih po vsej prodajno servisni mreži saj s tem izkazujejo zavezanost do porabnikov.

Temeljna načela na poprodaji se začnejo s trditvijo »PRI RENAULTU ZAGOTAVLJAMO« (Plan odličnosti Renault, 2009, str. 3):

1. Za sprejem vozila v popravilo iz naslova garancije se dogovorim v roku 48 ur, za popravilo vozila v nevoznem stanju pa takoj.
2. Vsakemu porabniku povsem spontano in sistematično predlagam rešitev za mobilnost.
3. Vozilo sprejemem in predam ob dogovorjeni uri.
4. Ob sprejemu skupaj s porabnikom izvedem ogled vozila.
5. Porabniku podam okvirno ceno del za popravilo in točno ceno za vzdrževalna dela. S porabnikom se posvetujem glede izvedbe nepredvidenih del.
6. Porabnika obvestim takoj, ko je njegovo vozilo pripravljeno. V primeru zakasnitve se z njim dogovorim za nov termin.
7. Kakovost opravljenih del preverim pred kupčevim prihodom.
8. Porabniku pojasnim račun in opravljena dela.
9. Porabnika pospremim do njegovega vozila.
10. Porabnika pokličem v roku 48 ur po njegovem obisku in se prepričam ali je bil z vsem zadovoljen.

Že predhodno je bilo zapisano, da mora podjetje ali organizacija stalno slediti spremembam in ustrezno prilagajati procese, da bi lahko sledilo pričakovanjem svojih porabnikov. Tudi podjetje Renault se tega drži, saj je pred kratkim začelo s prenovo sistem vodenja kakovosti, ki pa je še v začetni fazi. Cilj prenove je postavitev porabnika na prvo mesto in osredotočanje na trenutke, ki so za porabnika najbolj pomembni. Zato so identificirali sedem ti. trenutkov resnice (po angleško MOT oziroma moments of truth), ki temeljijo na osebnem odnosu in pristopu ter enostavnosti izkušnje:

1. Prijazna dobrodošlica
2. Enostavna izbira
3. Dober nakup
4. Srečni trenutki
5. Če gre kaj narobe
6. Zanesljiva in enostavna storitev
7. Ohranimo stik

Vsako od teh področij ima določene korake, ki jim mora slediti tako RNS kot tudi pooblaščen prodajno servisna mreža, saj je za zadovoljstvo porabnika potrebna aktivna udeležba vseh deležnikov v procesu.

Teh sedem trenutkov resnice ne zamenjuje zgoraj opisanih Plana odličnosti in temeljnih načel, ampak jih nadgrajuje in se še bolj postavlja na stran porabnika in njegovih občutkov.

Renault se zaveda, da potrebuje stranke bolj kot one potrebujejo podjetje.

2.3.4 Metode uvajanja kakovosti

2.3.4.1 Interna izobraževanja

Več ali manj vsako avtomobilsko podjetje ima zaposlene komercialne in tehnične inštruktorje, njihov namen je šolanje pooblaščenih prodajno servisne mreže. Ti zaposleni hodijo v Pariz na redna izobraževanja in svoje znanje delijo naprej. Brez dobrega poznavanja proizvoda s strani mehanikov, kleparjev in ličarjev ni kakovosti saj so oni ključni del zadovoljstva porabnika s storitvijo, čeprav so porabniku večinoma nevidni. Servisni svetovalci so drugi del oziroma obraz storitve saj so prav oni v stiku s porabnikom. Vsa šolanja se odvijajo v Tehničnem centru v Novem mestu, kjer ima podjetje na voljo tako polno opremljeno delavnico kot tudi vzorčni model sprejemnega mesta in prodajnega salona, vse to z namenom, da se kakovost izobraževanj dvigne na najvišjo možno raven. Za vse zaposlene v mreži je na voljo tudi elektronsko izobraževanje, kjer se lahko zainteresirani vsakodnevno urijo na področju, za katerega mislijo, da potrebujejo več znanja.

2.3.4.2 Delavnice kakovosti

Z delavnicami kakovosti želi podjetje doseči, da se dobre prakse in morebitne težave delijo med udeleženci, ki prihajajo iz različnih lokacij servisne mreže. Na teh delavnicah, ki se vsakič odvijajo na drugi lokaciji pooblaščenih mreže, se analizirajo rezultati kakovosti preteklega obdobja. Poleg tega se udeleženci razdelijo v dve ali več skupin in rešujejo praktične primere, naredijo tudi igro vlog, ki se v večini primerov posname in na koncu posnetke analizira. Vse to je vodeno s strani odgovorne osebe podjetja RNS, ki skrbi, da so postopki in zaključki nalog pravilno umeščeni v kontekst vodenja kakovosti podjetja Renault.

2.3.4.3 Coaching (treniranje) v mreži

Izvajajo se ob rednih obiskih območnih vodij po prodaje in območnih vodij direkcije kupci ob pomoči oseb zadolženih za komercialna izobraževanja, v kolikor je to potrebno. Namen teh treningov je, da udeleženec skozi interaktiven proces, ki vsebuje točno določene vaje, ki jih

potrebuje, pride do rešitve težave oziroma zapolni luknjo v znanju, ki jo je morda imel. Ta trening vsebuje elemente psihologije, filozofije in uporabnih znanj, kot so administracija, management (vodenje) in svetovanje, odvisno od tega kakšna je potreba. Trening se izvaja zaradi dejstva, da je vsak posameznik drugačen, ravno tako kot organizacija v kateri dela. Na dolgi rok lahko organizacija dosega dobre rezultate le, če vsaki zaposleni deluje samostojna in uspešno. Do tega pa lahko pride le tako, da samostojno, ampak vodeno, pride do primerne rešitve dane situacije, ki je prilagojena njemu kot osebi, njegovemu potencialu in ne nazadnje podjetju, kjer je zaposlen.

2.3.5 Notranje presoje kakovosti

2.3.5.1 Opredelitev notranjih presoj kakovosti

Podjetje RNS ima za notranji nadzor kakovosti in delovanja prodajno servisne mreže na voljo več orodij, ki preverjajo tako tehnično, kot tudi komercialno znanje zaposlenih. S temi preverjanji želi podjetje doseči, da se zaposleni v pooblaščenih prodajno servisni mreži vsak trenutek zavedajo, da morajo svoje znanje, ki so si ga pridobili na šolanjih uporabljati tudi in predvsem pri vsakodnevnem delu s porabniki.

2.3.5.2 Presoja Ares

S presojo Ares tehnični inštruktorji preverjajo tehnično usposobljenost in opremljenost pooblaščenih servisov za izvajanje specifičnih servisnih storitev. Izvaja se periodično na vseh lokacijah servisne mreže, obsega pa tri sklope:

- Administrativni del: Ocenjuje se uporaba in izpolnjevanje administrativnih obrazcev, ki se uporabljajo pri sprejemu vozila v servis in izročitvi vozila iz servisa, kot na primer delovni nalog, potrdilo o kontroli, evidenca vzdrževanja vozila ter račun. Vsi obrazci morajo biti ustrezno izpolnjeni (podpisi, žigi).
- Postopki: Inštruktor ocenjuje upoštevanje postopkov pristopa k določeni težavi in njihovo pravilno zaporedje. To je pomembno zato, ker proizvajalec predvidi potek reševanja določene težave, ki je najbolj optimalen in sistematično izloča simptome. Postopki so zapisani v delavniških knjigah in/ali tehničnih notah.
- Delavniška oprema: Pregleduje se ustrezna opremljenost delavnice s specialnimi orodji ter opreme na splošno, ki omogočajo optimalen postopek ugotovitve težave na vozilu. Hkrati s tem inštruktor preverja tudi ali znajo zaposleni pravilno rokovati s tem orodjem.

2.3.5.3 Diagnostika PER4

S to diagnostiko podjetje RNS preverja komercialno usposobljenost in opremljenost pooblaščne mreže za izvajanje servisnih storitev. Izvaja jo območni vodja po prodaje, in sicer na vseh lokacijah pooblaščne servisne mreže enkrat letno ali večkrat, v kolikor so zaznane težave. Bistvo te diagnostike je v fokusu na sprejem in predaji vozila na servis, s poudarkom na krogu okrog vozila in telefonski, spletni ali osebni komunikaciji svetovalca storitev s porabnikom.

2.3.5.4 Diagnostika 5S (pogled porabnika)

Za porabnika je izredno pomembno, da se že ob vhodu na dvorišče servisa počuti domače. Ta občutek se mora nadaljevati tudi ob vstopu v prostore servisa in vse do konca storitve. Z diagnostiko 5S podjetje RNS preverja prvi vtis, ki ga porabnik dobi, ko se pripelje na lokacijo servisa v pooblaščni mreži in vstopi v prostore, torej preverja stanje in urejenost prostorov in osebja. To diagnostiko izvaja vodja po prodajnih aktivnosti vsakega servisa ter območni vodja po prodaje ob rednih obiskih oziroma kadar je to potrebno. Presojevalec ima na voljo vprašalnik z jasnimi navodili, ki mu pomaga, da »stopi v kožo porabnika«.

2.3.6 Zunanje presoje kakovosti

2.3.6.1 Opredelitev zunanjih presoj kakovosti

Pojem zunanje presoje kakovosti se na primeru podjetja RNS nanaša na merjenje kakovosti, ki ga v imenu in za podjetje Renault ali RNS izvajajo zunanji izvajalci, ki jih najame podjetje. Vsi izvajalci so šolani in imajo ustrezna navodila, hkrati je zahtevan nadzor in kontrola izvedbe na vseh korakih. Spodaj je opis treh načinov zunanje presoje kakovosti, katerih se poslužuje RNS.

2.3.6.2 Anketa IACS / SSM

Anketa IACS (Angl. International after-sales customer satisfaction) oziroma SSM (Fr. Satisfaction service multi-constructeurs) primerja zadovoljstvo porabnikov novih vozil 13 avtomobilskih znamk z izvajanjem servisnih storitev 2 leti po nakupu vozila. Anketa se izvaja enkrat letno (oziroma na dve leti) na globalnem nivoju, vsaka od udeleženi znamk opredeli trge oziroma države za katere hoče, da se anketa izvede. Za Renault se anketa izvaja

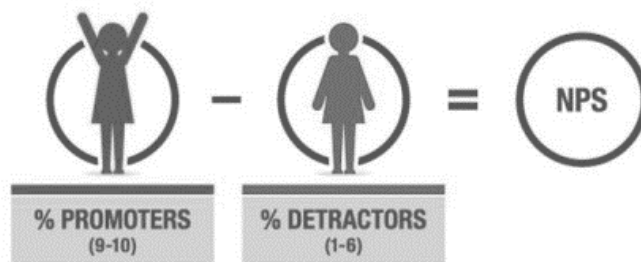
v 31 državah po svetu, anketira pa se med 200 in 400 porabnikov po državi. Izjema so najpomembnejši trgi posameznih avtomobilskih znamk, kjer se anketira med 850 in 1250 porabnikov. Bazo za anketiranje pošlje vsaka avtomobilska znamka posebej, pomembno je le, da so zastopani vsi segmenti vozil, od najmanjših (primer Twingo) do največjih (primer Espace).

2.3.6.3 Anketa o zadovoljstvu

V preteklosti je RNS izvajal anketo o zadovoljstvu preko telefona, kjer so mesečno poklicali 10 porabnikov posameznega servisa in jih povprašali o njihovem zadovoljstvu z opravljeno storitvijo. S koncem lanskega leta se je to spremenilo, saj se anketa zadovoljstva izvaja s pomočjo spletne ankete. Prednost tega načina merjenja je v tem, da ni več naključno izbranih porabnikov, ki bi vplivali na oceno, ampak ima vsak porabnik, ki v bazi pusti svoj elektronski naslov možnost sodelovati v anketi in izraziti svoje mnenje. Študije so pokazale, da je v avtomobilski branži digitalna komunikacija že na prvem mestu, ter da je kar 66% porabnikov prepričanih, da je splet najučinkovitejši medij za merjenje zadovoljstva. S spletnim načinom anketiranja dobi porabnik možnost, da anketo izpolni takrat, ko mu najbolj ustreza in ni več vezan na telefonski klic tekom dneva, po možnosti v času, ko je zaposlen in nima časa za odgovarjanje. Prav tako lahko anketo izpolni na osebem, prenosnem ali tabličnem računalniku, kot tudi na telefonu, saj je anketa prilagojena za prikazovanje na vseh napravah. Spletno merjenje omogoča tudi spremljanje zadovoljstva porabnikov v realnem času in daje možnost pravočasnega odziva na morebitne težave, dodatna vprašanja, nesporazume in nezadovoljstvo porabnika. Zaradi večje baze so rezultati statistično bolj zanesljivi in dajejo čistejšo sliko stanja posameznega servisa in pooblaščen mreže kot celote.

Fokus vprašalnika je na trenutkih resnice in odgovorih na povezana vprašanja, ki dajo jasno sliko o (ne)zadovoljstvu. Ključno vprašanje, ki ga podjetje RNS s to anketo meri je vprašanje o priporočilu prodajnega oziroma servisnega centra. Reichheld (2006, v Kotler & Keller, 2012, str. 129) pravi, da je pri merjenju zadovoljstva porabnika ključno samo eno vprašanje, in sicer: »S kolikšno verjetnostjo bi priporočili ta izdelek ali storitev prijateljem?« V nasprotju s starim načinom merjenja, kjer so vse ocene štele pri izračunu povprečne ocene, se pri novem načinu merjenja izračuna *Net promoter score* (na kratko NPS). NPS je način merjenja zadovoljstva, kjer anketirani rangira svoje zadovoljstvo na lestvici od 1 do 10, kjer ocena 1 predstavlja najmanj verjetno priporočilo, ocena 10 pa zelo verjetno priporočilo. Vse te ocene se zbere in razdeli v tri skupine. Anketiranci, ki so dali ocene od 1 do vključno 6 so ti. kritiki, anketiranci, ki so dali oceni 9 in 10 so ti. promotorji. Anketirancev, ki so na vprašanje o priporočilu odgovorili z ocenama 7 ali 8 se pri izračunu NPS ne upošteva, saj so označeni kot pasivni porabniki, ki niso najbolj zadovoljni s storitvijo, niso pa nezadovoljni. Za izračun NPS je potrebno od promotorjev odšteti kritike (Slika 3).

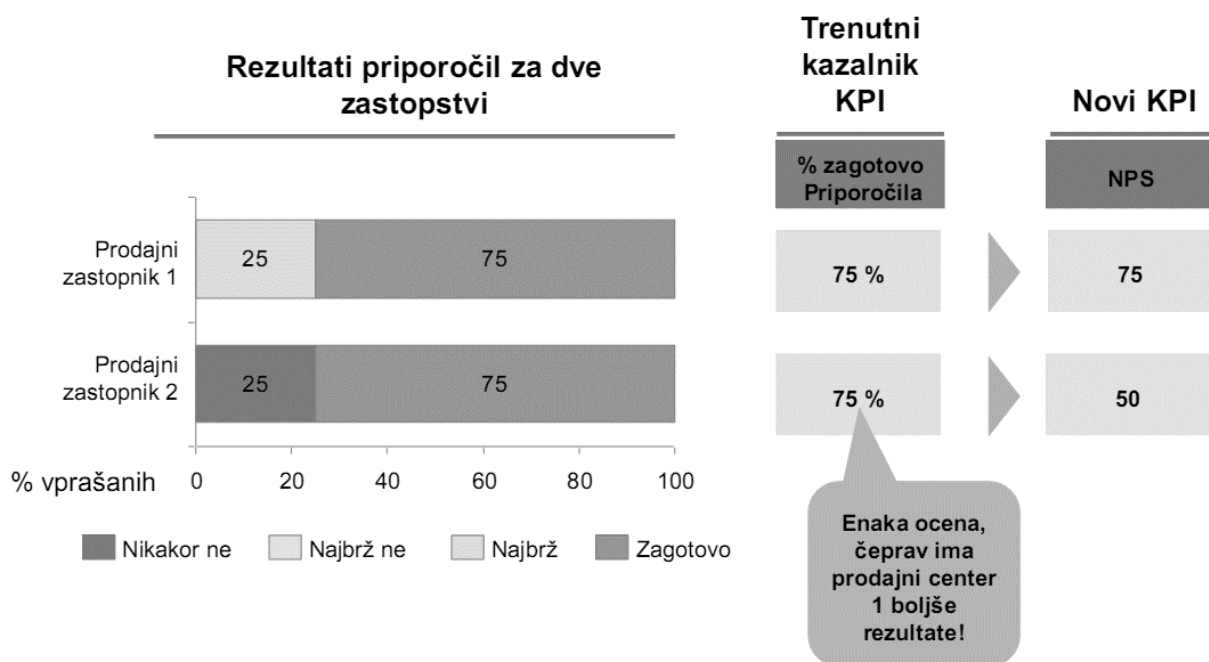
Slika 3: Primer izračuna NPS



Vir: Renault Nissan Slovenija, Informativni priročnik za uporabo sistema, 2016, str. 17.

Na Sliki 4 lahko vidimo kakšna je razlika v merjenju med metodo, ki jo je podjetje uporabljalo v preteklosti in sedanjim načinom merjenja. Pri upoštevanju vseh odgovorov in tehniki merjenja, kjer imajo vse ocene enako težo imata obe podjetji (prodajna zastopnika) enak rezultat priporočila, in sicer 75%. Pri merjenju po metodi NPS pa ima podjetje 1 boljši rezultat priporočila, saj nima nobenega anketiranca, ki bi ga ocenil z oceno od 1 do 6. Podjetje 2 ima sicer enako število anketirancev, ki bi ga priporočili, vendar ima tudi 25% anketirancev, ki ga ne bi priporočili oziroma ti. kritikov, zato se ta rezultat odšteje od rezultata promotorjev.

Slika 4: Primerjava rezultatov merjenja kakovosti



Vir: Renault Nissan Slovenija, Informativni priročnik za uporabo sistema, 2016, str. 18.

Anketirani po opravljeni anketi odgovori še na vprašanje ali dovoli objavo njegovih podatkov ob odgovorih. V kolikor je odgovor pritrdilen, potem se v bazi poleg ocen in odgovorov zabeležijo še podatki o lastniku in vozilu. Če pa se anketirani ne strinja z objavo podatkov, potem v bazi ostanejo le ocene in odgovori. Tako na noben način nihče ne more preverjati kdo je podal ocene.

NPS je sicer glavni kriterij, po katerem podjetje RNS meri zadovoljstvo porabnikov, nikakor pa ni edini kriterij, ki ga spremlja, saj z anketo preverja tudi delež povratkov ter razlog zanje, kakovost opravljenih del, enostavnost storitev, načinom pristopa in informacije, ki jih porabnik prejme itd. Iz tega izhaja, da to orodje celostno zajema področje kakovosti in je vsestransko uporabno in nepogrešljivo pri razvijanju kakovosti tako podjetja RNS kot tudi pooblaščenih prodajno servisnih mrež.

2.3.6.4 Skrivnostni nakup

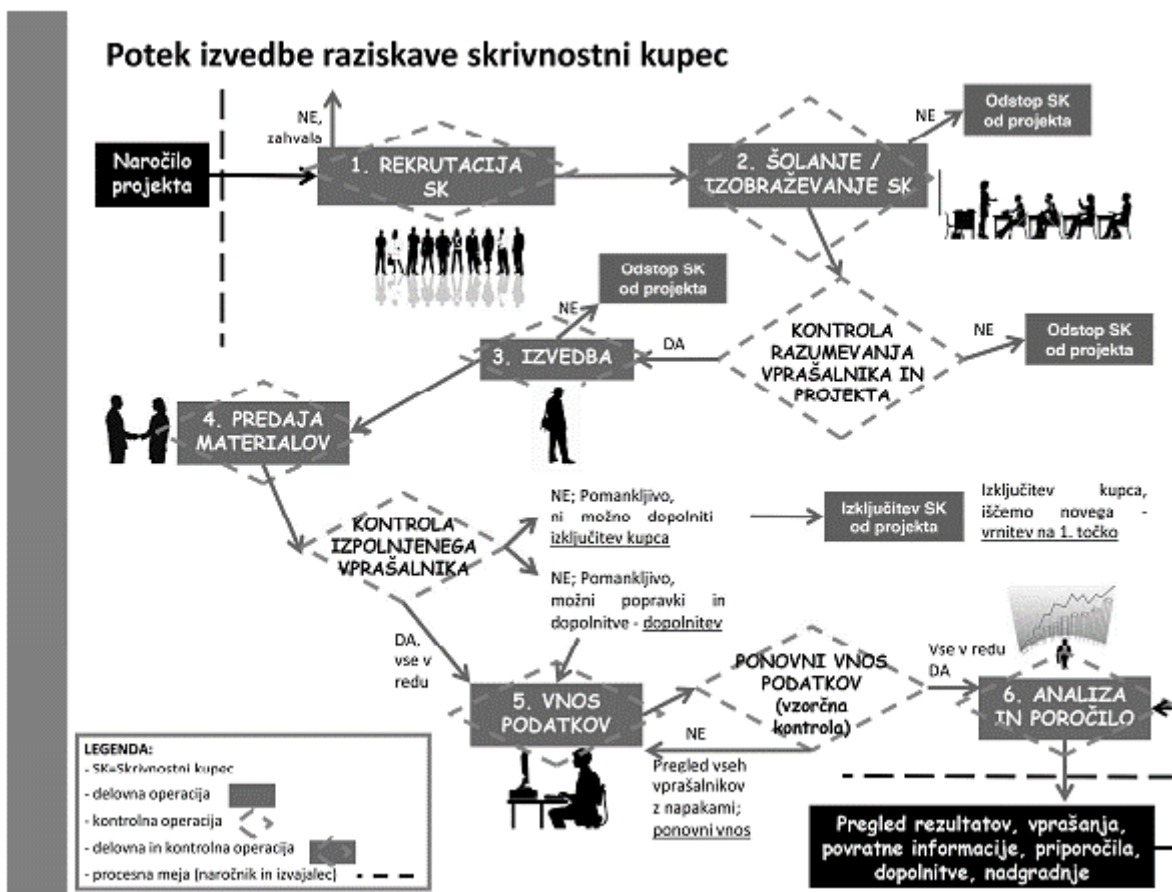
Merjenje zadovoljstva s pomočjo metode skrivnostnega nakupa je v svetu zelo popularno in tudi v Sloveniji se podjetja vedno pogosteje odločajo za ta način merjenja, čeprav skrivnostni nakup ni dejansko merjenje zadovoljstva. S skrivnostnim nakupom podjetje preverja standard, ki ga je svojim zaposlenim postavilo z namenom povečanja zadovoljstva

porabnikov in maksimiranja dobička. Skrivnostni nakup je orodje, s katerim se ocenjuje na kakšen način so storitve »dostavljene« porabniku. S to metodo se lahko tudi analizira in oceni komunikacijske veščine ponudnika, vse to z namenom izboljšanja šibkih točk v procesu. Vseeno pa skrivnostni nakup ni samo iskanje napak, ampak je posnetek stanja procesa, podjetju pa je v pomoč pri izdelavi strategije zadovoljevanja porabnikov. Metoda se uporablja v storitveni dejavnosti, predvsem v hotelirstvu, trgovinah, bankah, restavracijah, turizmu in avtomobilski dejavnosti.

Podjetje RNS izvaja skrivnostni nakup že 7 let na vseh lokacijah v pooblašteni mreži, tako v prodaji kot poprodaji. Frekvence izvajanja so bile različne, od dva do trikrat letno na vsaki lokaciji. V zadnjem obdobju je frekvenca drugačna, in sicer se skrivnostni nakup izvaja na dva meseca v primarni servisni mreži in od 1 do 4 krat letno v sekundarni servisni mreži, odvisno od velikosti agenta. Izvajalec skrivnostnega nakupa je zunanje podjetje, ki je za to usposobljeno in poskrbi za izbor skrivnostnega kupca, izobraževanje, izvedbo, kontrolo in na koncu poroči naročniku. Skrivnostni kupec praviloma prihaja iz območja servisa, ki ga ocenjuje. S tem se zmanjša možnost prepoznave in posledično »prirejenega« stanja storitve.

V prvi fazi agencija iz baze strank, ki obiskujejo pooblaščen mrežo izbere potencialne kandidate, ki ustrezajo določenim kriterijem (starost stranke, starost vozila, redna/občasna stranka, itd.). Potem sledi prvi kontakt, s katerim se preverja ali stranka želi izvajati anketo. Ko agencija zbere dovolj potencialnih strank jih povabi na razgovor in izobraževanje, kjer preverijo ali vsak posameznik razume vprašalnik in naloge, ki jih ima. Že med izvedbo skrivnostnega nakupa je agencija v stalnem kontaktu s skrivnostnim kupcem, da se izniči možnost napak. Po končani izvedbi skrivnostnega nakupa sledi izpolnjevanje vprašalnika in na koncu predaja tega vprašalnika, skupaj z vsemi dokazili (delovni nalog, potrdilo o kontroli, račun) in opombami. Agencija vse skrbno pregleda in skupaj s stranko še enkrat preveri ali je vse bilo opravljeno v skladu z naročilom. Na koncu se vse točke (odgovore) vnese v tabelo in na podlagi vnaprej določenega točkovanja je vsak obisk ocenjen in na tak način lahko naročnik primerja rezultate posameznih lokacij med sabo. Posamezen skrivnostni kupec lahko opravi skrivnostni nakup le enkrat letno v servisni mreži Renault. S tem se naročnik in izvajalec izogneta pretiranemu ponavljanju skrivnostnih porabnikov, ki bi jih servisna mreža tako lažje odkrila, saj se vsak obisk zabeleži v sistemu. Identiteta skrivnostnega kupca je znana edino izvajalcu, torej agenciji. Naročnik in servisna mreža identitete skrivnostnega kupca ne poznata, niti nista upravičena do razkritja.

Slika 5: Proces izvedbe skrivnostnega nakupa



Vir: Renault Nissan Slovenija, Informativni priročnik za uporabo sistema, 2016, str. 28.

Sklopi presoje skrivnostnega kupca znotraj posameznega servisa obsegajo:

- naročanje porabnika (telefonski klic ali naročilo preko spleta);
- prihod in sprejem;
- kontakt v času popravila;
- izročitev vozila;
- skrb za porabnika;
- odhod iz servisa in klic v 48 urah;
- odkrivanje nastavljenih napak na vozilu.

Največje število točk, ki jih je možno doseči je sto, vprašalnik pa sestavlja 38 vprašanj, ki so točkovana različno, odvisno od pomembnosti posameznega vprašanja. V kolikor na določeno vprašanje ni možno odgovoriti se le to označi z »NI«, zraven se napiše zakaj je temu tako. Tako vprašanje ne vpliva na končni rezultat, saj se od skupnega števila možnih točk odšteje število točk, ki ga ima vprašanje označeno z »NI«.

Daleč najbolj pomemben del skrivnostnega nakupa je prihod in sprejem na servisu, zato ima ta sklop tudi največ možnih točk. Poleg telefonskega klica ali v zadnjem času spletnega naročila, je to prvi stik porabnika s servisom in ključen za zadovoljstvo porabnika. V tej fazi se porabnik in servisni svetovalec dogovorita kaj se bo izvajalo in koliko bo vse skupaj stalo. Z vidika podjetja RNS je ena ključnih ponudb tudi dodatna prodaja. Servisni svetovalec mora porabniku na nevsiljiv in strokoven način ponuditi dodatne storitve, ki jih glede na stanje ali starost vozila porabnik potrebuje (metlice brisalcev, obvezna oprema, itd.).

Kljub temu, da podjetje RNS izvaja anketo skrivnostnega nakupa redno, se nekateri servisi v pooblašeni mreži odločajo, da podobno anketo izvajajo tudi sami. S tem lahko sami, v vmesnem času, ko podjetje RNS ankete ne izvaja, naredijo posnetek stanja in popravijo napake, ki so bile zaznane ob predhodnem obisku.

2.3.7 Nagrajevanje doseženih rezultatov

Podjetje RNS v skladu s politiko podjetja Renault vsako leto določi cilje kakovosti, ki jih mora posamezen servis doseči, da je upravičen do bonusa. Cilji se lahko spreminjajo na letnem nivoju, a so enaki celo leto in za vse servise v pooblašeni mreži, ne glede na velikost. V letu 2016 mora servis doseči pozitiven rezultat tako na anketi zadovoljstva, kot tudi pri skrivnostnem nakupu. Cilj NPS, ki je glavni kriterij zadovoljstva je postavljen pri 60%, cilj skrivnostnega nakupa pa pri 82%. Končni rezultat kakovosti sestavljata rezultat ankete skrivnostni nakup in rezultat NPS po obrazcu (1):

$$Kakovost = \frac{(Rezultat\ ene\ ankete\ skrivnostni\ nakup + Povprečni\ rezultat\ dveh\ mesecev\ NPS)}{200} \quad (1)$$

Cilj kakovosti, za doseganje katerega je servis upravičen do bonusa kakovosti je 72%, kar pomeni da ni dovolj, da servis zgolj doseže oba cilja, ampak mora vsaj enega od njiju tudi preseči, da je upravičen do bonusa. Bonus, ki ga posamezen servis lahko dobi za dosežene rezultate je 2% od vrednosti nakupa nadomestnih delov v istem obdobju, kar predstavlja kar veliko nagrado. Malusov oziroma destimulacije ni, saj podjetje RNS ne verjame, da kaznovanje pomaga pri izboljšanju rezultatov in dvigu ravni zadovoljstva strank. Bonus se izplača vsaka dva meseca vsem lokacijam, ki so v preteklem obdobju imele tako obisk skrivnostnega nakupa kot tudi anketo o zadovoljstvu (NPS). Prav tako podjetje RNS predlaga, da prejemnik bonusa vsaj del le tega razdeli med zaposlene, saj jih tako dodatno stimulira za doseganje vedno boljših rezultatov. Bonusno obdobje je sestavljeno iz 2 mesecev, v enem letu pa je 6 bonusnih obdobji.

3 PRIMERJAVA REZULTATOV ANKETE O ZADOVOLJSTVU IN SKRIVNOSTNEGA NAKUPA

3.1 Namen in cilji analize

Skozi teorijo sem spoznal, da je porabnik s storitvijo zadovoljen, če je bila opravljena v skladu ali nad porabnikovimi pričakovanji, hkrati pa so porabniki tisti, ki določajo ključne dejavnike kakovosti. Skozi ocenjevanje zadovoljstva podjetje pride do potrebnih informacij za ugotavljanje ključnih dejavnikov zadovoljstva porabnikov, vse skupaj pa mora temeljiti na nenehnem izboljševanju procesov in usmerjenosti h porabniku oziroma porabniku. Le z merjenji zadovoljstva lahko podjetje sproti odkriva slabosti in točke za izboljšanje. Podjetje RNS meri zadovoljstvo svojih porabnikov na dva načina, in sicer s spletno anketo zadovoljstva porabnikov ter z izvajanjem metode skrivnostni nakup. Rezultate obeh merjenj sproti deli s svojo pooblaščenno mrežo in jih po potrebi tudi usmerja in jim pomaga pri tolmačenju rezultatov in strategijah za njihovo izboljšanje.

Osnovni namen analize obeh metod merjenja zadovoljstva je pridobiti globlja spoznanja o porabnikovem zaznavanju kakovosti storitev obravnavanega podjetja ter kakšna je povezava med različnimi merjenji zadovoljstva porabnikov. S primerjavo rezultatov obeh anket želim potrditi ali ovreči hipoteze, ki sem jih postavil, določiti prednosti oziroma slabosti obeh načinov merjenja, poiskati potencialne priložnosti za napredek v spremljanju kakovosti ter nenazadnje izboljšati zaznavanje kakovosti storitev v očeh končnih porabnikov, kar bo vsekakor doprineslo k izboljšanju kakovosti storitev v pooblaščenim mreži Renault.

V raziskovalnem delu sem uporabil opisno ali deskriptivno metodo. V prvem delu sem s pomočjo tuje in domače literature opisal in utemeljil določene pojme v povezavi z merjenjem kakovosti. Podatki, ki sem jih predstavil so sekundarni in so s področja storitev, kakovost in merjenja kakovosti oziroma zadovoljstva. Pri pisanju sem uporabljal znanstvene članke, prispevke, internetne povezave ter knjige. V drugem delu sem predstavil obravnavano podjetje ter načine in orodja s katerimi skrbi za nivo kakovosti v svoji pooblaščenim servisni mreži. V tretjem delu sem analiziral anketo zadovoljstva porabnika ter raziskavo skrivnostnega nakupa. V ta namen sem analiziral že obstoječe podatke, ki jih zbira podjetje RNS. Podatke sem obdelal s pomočjo programa MS Excel 2013.

3.2 Predpostavljene hipoteze in metode preverjanja

V diplomskem delu se osredotočam na povezavo med različnimi načini merjenja kakovosti poprodajnih storitev v podjetju Renault Nissan Slovenija. Kakovost storitev v poprodaji v avtomobilskem sektorju se po navadi meri s pomočjo dveh metod, in sicer ankete o

zadovoljstvu ter skrivnostnega nakupa. Rezultati ankete o zadovoljstvu so pomemben pokazatelj uspešnega dela podjetja na področju kakovosti storitev, vseeno pa je za podjetje lahko usodno, če se zanaša le na te rezultate. Ankete o zadovoljstvu lahko kažejo dokaj jasno sliko o premikih na trgu ter o tistih lastnostih proizvoda ali storitve, ki jih porabniki pričakujejo. Po drugi strani pa ne morejo dati dovolj poglobljenih informacij o kupcih, ki so ključne za vsa odločanja o prihodnji strategijah. Ankete o zadovoljstvu namreč ne predstavljajo konkurenčne prednosti niti same za sebe ne bodo pomagale podjetju, da se bo otreslo tekmecev. Pomembno je slediti željam in potrebam porabnikov ter skozi ankete ugotavljati kako se le-te spreminjajo. Ravno tako je nevarno za podjetje, če si za edino merilo kakovosti storitev postavi raziskavo skrivnostni nakup, ki je v osnovi namenjena preučevanju standarda in ne meri zadovoljstva širše populacije. Servis, ki skozi ves proces uporablja načela, ki so zapisana v standardih znamke Renault in jih preverja raziskava skrivnostni nakup ni nujno tudi servis, ki je v očeh porabnikov dober oziroma ima visoke ocene pri anketi o zadovoljstvu.

Pri merjenju zadovoljstva s pomočjo ankete se meri dejansko zadovoljstvo stranke z opravljeno storitvijo. V tej anketi lahko stranka izrazi svoje (ne)zadovoljstvo in hkrati poda tudi opisno oceno. Pri metodi skrivnostni nakup pa presojevalec preverja proces izvedbe sprejema na servis in predaje vozila iz servisa. Na nek način je to merjenje standarda, ki ga posamezni ponudnik lahko ponudi stranki. Ravno iz teh razlogov so cilji pri vsakem načinu merjenja določeni ločeno in podjetje RNS tudi ločeno vodi evidenco o doseganju le-teh.

Z začetkom gospodarske krize v letu 2008 se je začel spreminjati tudi trg prodaje in servisiranja avtomobilov, tudi v podjetju Renault. Do takrat je bil najpomembnejši kriterij uspešnosti podjetja koliko novih vozil in nadomestnih delov je bilo prodanih. Kakovost je sicer bila že takrat eden od sestavnih delov poslovanja podjetja, vendar je bil fokus pri kakovosti usmerjen predvsem na kakovost proizvoda in šablonsko sledenje standardu sprejema na servisu, ki ga je zapisal proizvajalec. Ob začetku krize, ki se je v avtomobilski industriji v Sloveniji pokazala leta 2009 je začela padati prodaja novih avtomobilov, hkrati s tem pa je upadla tudi prodaja originalnih nadomestnih delov. Zaradi negotovega gospodarskega okolja so porabniki začeli še bolj iskati alternative in cenovno sprejemljivejše storitve, kar je avtomobilске proizvajalce prisililo k večjemu fokusu na kakovost. Podjetje Renault se je temu trendu prilagodilo s popravki cen nadomestnih delov, intenzivnejšemu uvajanju nove znamke nadomestnih delov za starejša vozila ter uvedbo novih načinov šolanja ključnih ljudi v pooblaščen mreži in novimi načini merjenja kakovosti servisnih storitev, mer njimi z anketo skrivnostni nakup. Ob uvedbi te ankete so bila pričakovanja visoka, ocene pa so bile, da se bo kakovost opravljenih storitev v pooblaščen mreži dvignila, porabniki pa bodo bolj zadovoljni.

Na podlagi teh informacij sem oblikoval 4 hipoteze:

H1: Večina strank je zadovoljnih s servisno storitvijo znamke Renault in bi jo priporočili.

H2: Zadovoljne stranke so bolj zveste kot nezadovoljne.

H3: Stranke so bolj zadovoljne z opravljenimi storitvami pri agentih.

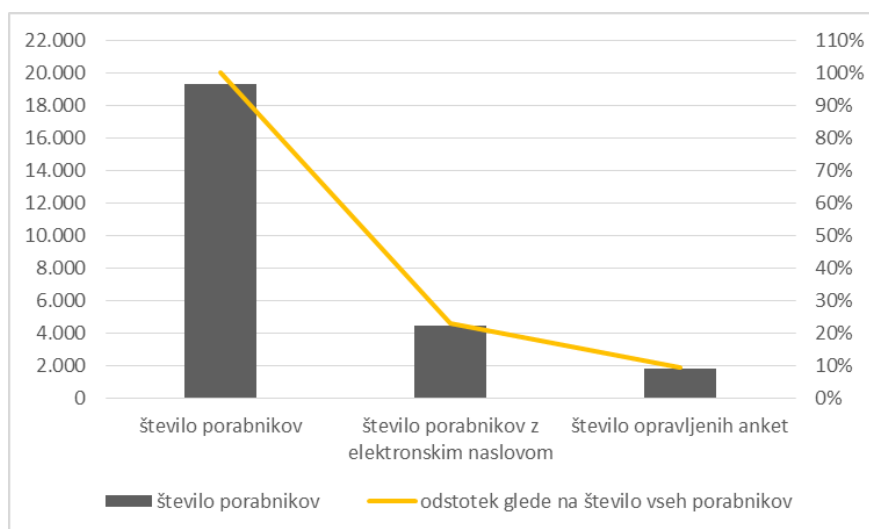
H4: Stranke servisov z dobrim rezultatom skrivnostnega nakupa bi bolj priporočale ta servis.

Vse hipoteze sem preveril s pomočjo analize v programu MS Excel 2013.

3.3 Opis vzorca

Po navadi raziskave merjenja kakovosti delamo na delu populacije oziroma vzorcu in ne na celotni populaciji. Raziskave na celotni populaciji so težko izvedljive, pogosto drage in dolgotrajne. Podatki o posameznem porabniku so skrbno varovani in podjetje RNS do njih ne more dostopati, edini podatek, ki ga podjetje ima je podatke o elektronskem naslovu, če je zapisan v bazi. Pri merjenju zadovoljstva z anketo pri podjetju RNS uporabljajo spletno anketo, ki jo na svoj elektronski naslov dobi vsak porabnik, ki je v bazi pustil podatek o svojem elektronskem naslovu, hkrati pa ni oddal pritožbe na službo stikov s kupci in dovoli, da se njegov elektronski naslov uporablja v namene promocij ter anket. Z izločanjem porabnikov, ki so se pritožili se podjetje izogne temu, da bi ti porabniki zniževali rezultat zadovoljstva, zato jih obravnava individualno in za vsakega poišče ustrezno rešitev. Iz ankete o zadovoljstvu se prav tako izloča ti. profesionalne porabnike, to so tisti porabniki, ki imajo svoje podjetje ali pa so skrbniki voznih parkov. Ti porabniki so v veliko primerih deležni drugačnih pristopov in zato niso najbolj reprezentativna populacija. Pri teh porabnikih je v večini primerov najpomembnejša cena in niso toliko občutljivi na ostale dejavnike.

Slika 6: Velikost baze opravljenih anket o zadovoljstvu



Anketa o zadovoljstvu se izvaja konstantno, v analizo pa sem vzel obdobje od 1.1.2016 do 30.4.2016. V tem obdobju je servise pooblaščen mreže Renault obiskalo 19.314 porabnikov, od tega jih je svoj elektronski naslov v bazi pustilo 4.463, od katerih jih je v anketi o zadovoljstvu sodelovalo 1.840.

3.4 Sestava vprašalnika

Za namene analitičnega dela diplomskega dela sem uporabil spletni vprašalnik (Priloga 1), ki ga podjetje RNS pošlje vsem porabnikom, ki so opravili plačljivo servisno storitev in katerih elektronski naslovi so zapisani v bazi. Anketni vprašalnik je vsebinsko razdeljen na pet delov:

- Prvi del: vprašanje se nanaša na priporočilo pooblaščenega serviserja, na podlagi te ocene se izračuna NPS, ki je eno od meril merjenja kakovosti storitev.
- Drugi del: vprašanja se nanašajo na ti. trenutke resnice (prijazna dobrodošlica, zanesljiva storitev, kakovost storitve, enostavna storitev, ohranimo stik).
- Tretji del: vprašanje se nanaša na morebitno vrnitev na servis zaradi napake na vozilu.
- Četrti del: vprašanje se nanaša na priporočilo blagovne znamke.
- Peti del: vprašanje se nanaša na morebitno potrebo po kontaktu s strani klicnega centra oziroma predstavnika znamke Renault.

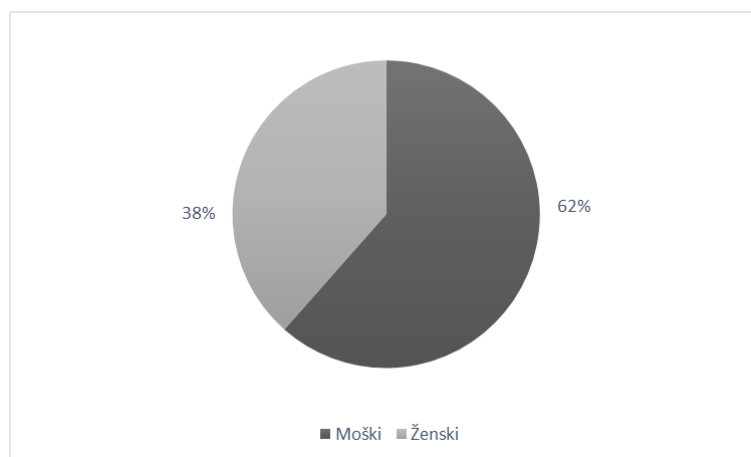
Na začetku vprašalnika je anketirani vprašan ali je on pripeljal določeno vozilo na pooblaščen servis. V kolikor je odgovor negativen ga anketa preusmeri na drugo stran, kjer ga poprosi za podatke prave osebe in anketa je s tem zaključena. V kolikor so podatki o vozilu in stranki pravi se anketa nadaljuje. Na koncu vprašalnika je anketirani povprašan še o osebnih podatkih ter o soglasju, da se osebni podatki (ime in priimek, vozilo, elektronski naslov, telefonska številka, datum opravljenega servisa in datum opravljene ankete) povežejo z odgovori. V kolikor se anketirani s to izjavo ne strinja se v rezultate ankete ti podatki ne zapišejo in anketirani tako ostane anonimen.

3.5 Rezultati analize ankete o zadovoljstvu

3.5.1 Opisna statistika

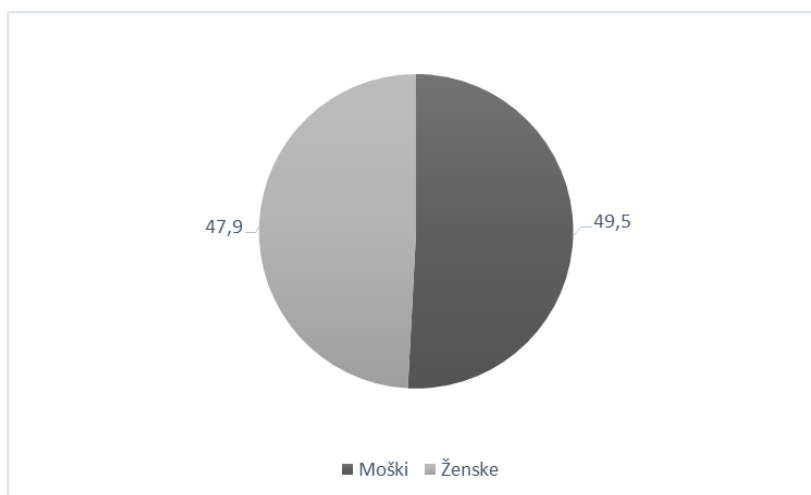
V anketi o zadovoljstvu porabnikov je sodelovalo 1.840 anketirancev, porabnikov storitev v pooblaščen servisni mreži Renault. Od vseh anketiranih jih je 1.418 dovolilo objavo osebnih podatkov v anketi, kar je osnova za ugotavljanje anketirane populacije. Izmed vseh, ki so dovolili objavo je delež moških 68% in delež žensk 32%.

Slika 7: Struktura vzorca po spolu



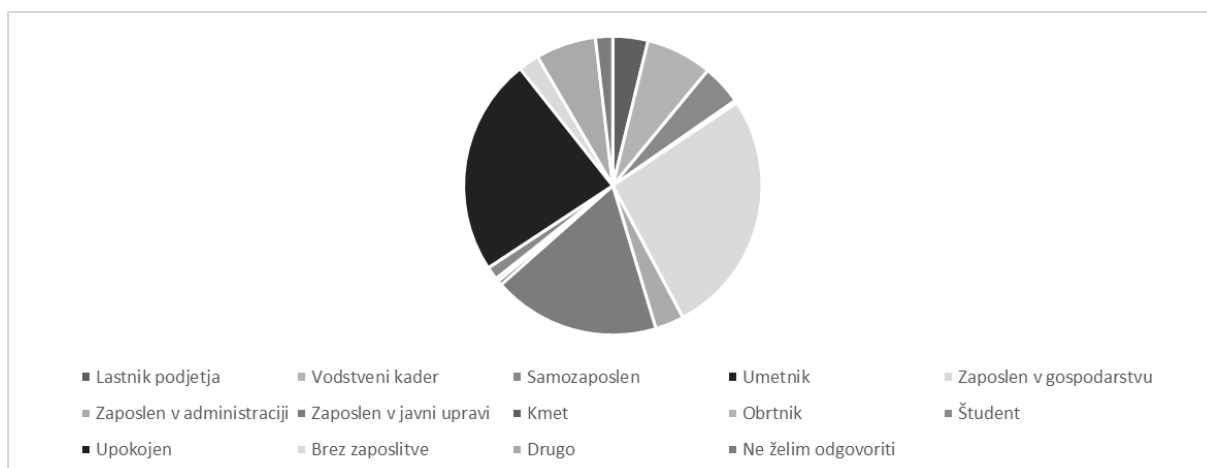
Povprečna starost anketiranega je 49 let, med anketiranimi moškimi 49,5 let in med ženskami 47,9 let.

Slika 8: Struktura vzorca po starosti in spolu



Stanje zaposlitve anketiranih je zelo različno, med njimi je največ zaposlenih v gospodarstvu (27%) ter upokojencev (24%) in zaposlenih v javni upravi (18%). Vse ostale oblike zaposlitve imajo delež manjši od 7%.

Slika 9: Struktura vzorca po statusu zaposlenosti



3.5.2 Preverjanje hipotez

Rezultate pridobljene s pomočjo spletnega vprašalnika sem uredil s pomočjo programskega orodja MS Excel.

Za preverjanje prve hipoteze, v kateri trdim, da je večina strank zadovoljnih s servisno storitvijo znamke Renault in bi jo priporočili, sem podatke o priporočilu anketirancev razdelil v razrede od 1 do 10. Na podlagi tega sem dobil število porabnikov po ocenah in iz tega izračunal odstotek porabnikov po posameznih ocenah, na koncu pa sem izračunal še rezultat NPS. V vzorec sem vzel ocene porabnikov, ki so anketo o zadovoljstvu izpolnili med 1.1.2016 in 30.4.2016, teh je bilo 1.840.

Tabela 1: Tabela zadovoljstva porabnikov glede na ocene o priporočilu pooblaščenega servisa

Priporočilo pooblaščenega servisa	Število porabnikov po ocenah	Odstotek porabnikov po ocenah	NPS število	NPS odstotek
1	8	0,4%	68	3,7%
2	3	0,2%		
3	7	0,4%		
4	12	0,7%		
5	15	0,8%		
6	23	1,3%		
7	166	9,0%	454	24,7%
8	288	15,7%	1318	71,6%
9	451	24,5%		
10	867	47,1%		
SKUPAJ	1840	100,0%	1840	67,9%

Med anketiranimi (n=1.840) je bilo 71,6% takih, ki bi priporočili pooblaščen servis, 24,7% je pasivnih, medtem ko 3,7% anketiranih ne bi priporočilo pooblaščenega servisa. Zgornje odstotke promotorjev in kritikov uporabimo v formuli za izračun NPS in dobimo rezultat 67,9%, kar pomeni, da bi 67,9% porabnikov priporočilo pooblaščen servis. Na podlagi tega zaključujemo, da je večina porabnikov zadovoljnih s servisno storitvijo v pooblaščen mreži Renault.

Za preverjanje druge hipoteze, v kateri preverjam trditev, da so zadovoljne stranke bolj zveste kot nezadovoljne sem uporabil dve analizi. Pri prvi analizi sem vzel seznam strank, ki bi priporočile pooblaščen servis na podlagi ankete o zadovoljstvu. Potem sem te stranke preveril v programu, ki beleži vhode v servise. Kriterij, po katerem sem meril ti. zveste stranke oziroma stranke, ki se v pooblaščen mrežo vračajo je obisk v zadnjih dveh letih. Ta kriterij sem postavil zato, ker imajo avtomobili različne servisne intervale, najdaljši je na dve leti. Če se stranka v roku dveh let vrne na pooblaščen servis pomeni, da je zvesta. Omejitev pri preverjanju te hipoteze je bila v tem, da nekateri anketiranci niso hoteli, da so njihovi podatki vidni, zato teh strank nisem mogel vključiti v analizo. Od skupno 1.840 anketiranih strank jih 422 ni dovolilo uporabe osebnih podatkov.

Tabela 2: Primerjava zvestih strank glede na priporočilo pooblaščenega servisa

Priporočilo pooblaščenega servisa	Število porabnikov po ocenah	Odstotek porabnikov po ocenah	Število zvestih strank po ocenah	Odstotek zvestih strank po ocenah	Odstotek zvestih strank v primerjavi z vsemi strankami po razredih
1	5	0,4%	2	0,2%	40%
2	2	0,1%	2	0,2%	100%
3	4	0,3%	3	0,3%	75%
4	6	0,4%	6	0,5%	100%
5	7	0,5%	5	0,4%	71%
6	11	0,8%	8	0,7%	73%
7	92	6,5%	74	6,5%	80%
8	192	13,5%	157	13,8%	82%
9	357	25,2%	291	25,6%	82%
10	742	52,3%	588	51,8%	79%
SKUPAJ	1418	100,0%	1136	100,0%	80%

Med anketiranimi, ki so dovolili objavo osebnih podatkov (n=1.418) je skupno 1.136 strank, ki so zveste stranke, saj so bile v zadnjih dveh letih vsaj enkrat v pooblaščen servisni mreži. Na splošno je od 1.418 strank, ki so dovolile uporabo osebnih podatkov 80% takih, ki so svoje vozilo v zadnjih dveh letih vsaj enkrat pripeljale v pooblaščen servisno mrežo. Odstotek strank, ki so po oceni priporočila promotorji je statistično enak povprečju, zato ne moremo sklepati, da so te stranke bolj zveste od tistih, ki so priporočilo ocenile z ocenami

od 1 do 8. Na podlagi tega moram trditi, da se zadovoljne stranke bolj pogosto vračajo v servisno mrežo Renault zavrtni.

Tretjo hipotezo, v kateri trdim, da so stranke bolj zadovoljne z opravljenimi storitvami pri agentih, sem preveril s pomočjo ankete o zadovoljstvu in ocene o priporočilu pooblaščenega servisa. V tabelo sem dodal še kriterij lokacije, in sicer sem lokacije delil na koncesionarje s sateliti in agente.

Tabela 3: Tabela zadovoljstva porabnikov glede na ocene o priporočilu pooblaščenega servisa pri agentih

Priporočilo pooblaščenega servisa	Število porabnikov po ocenah	Odstotek porabnikov po ocenah	NPS število	NPS odstotek
1	0	0,0%	5	1,0%
2	0	0,0%		
3	1	0,2%		
4	1	0,2%		
5	1	0,2%		
6	2	0,4%	97	18,8%
7	36	7,0%		
8	61	11,8%	415	80,3%
9	121	23,4%		
10	294	56,9%		
SKUPAJ	517	100,0%	517	79,3%

Tabela 4: Tabela zadovoljstva porabnikov glede na ocene o priporočilu pooblaščenega servisa pri koncesionarjih

Priporočilo pooblaščenega servisa	Število porabnikov po ocenah	Odstotek porabnikov po ocenah	NPS število	NPS odstotek
1	8	0,6%	63	4,8%
2	3	0,2%		
3	6	0,5%		
4	11	0,8%		
5	14	1,1%		
6	21	1,6%		
7	130	9,8%	357	27,0%
8	227	17,2%		
9	330	24,9%	903	68,3%
10	573	43,3%		
SKUPAJ	1323	100,0%	1323	63,5%

Od 1.840 anketiranih porabnikov jih je 517 bilo anketiranih na podlagi obiska pri agentu in 1.323 na podlagi obiska pri koncesionarju ali satelitu. Od 517 anketiranih, ki so obiskali servis agenta jih je kar 80,3% izjavilo, da bi lokacijo priporočili in le 1% je takih, ki lokacije zagotovo ne bi priporočili. Na podlagi teh rezultatov je NPS za agentske servisne lokacije

79,3%. Od 1.323 anketiranih, ki so servis obiskali pri koncesionarju ali njegovem satelitu jih je 69,3% izjavilo, da bi zagotovo priporočili lokacijo. Nadalje je 4,8% anketirancev izjavilo, da servisa ne bi priporočili, zato je NPS za lokacije koncesionarjev in satelitov 63,5%. Na podlagi zgoraj navedenih vrednosti NPS lahko zaključimo, da so stranke bolj zadovoljne s servisno storitvijo pri agentih oziroma na manjših servisih. Razlog za to tiči v dejstvu, da se manjši servisi lahko bolj posvetijo strankam, saj imajo dnevno manj vhodov kot veliki servisi. Poleg tega so stiki v manjših servisih bolj osebni in se stranke ter zaposleni poznajo med seboj. Tukaj je do določene mere pomembna tudi lastniška struktura, saj so manjši servisi praviloma v lasti zaposlenih oziroma njihovi lastniki tudi delajo v servisu, nemalokrat kot servisni svetovalci. Vse to pa pomembno pripomore k ohranjanju zadovoljstva strank.

Četrto hipotezo, v kateri trdim, da bi stranke servisov z dobrim rezultatom skrivnostnega nakupa bolj priporočale ta servis, preverjam s pomočjo dveh analiz. Pri prvi analizi preverjam relacijo med rezultatom skrivnostnega nakupa in ankete o zadovoljstvu oziroma priporočila po posamezni lokaciji. Za vsako lokacijo sem vnesel rezultat skrivnostnega nakupa in NPS. V primeru, da je lokacija imela pozitiven rezultat pri skrivnostnem nakupu in NPS je dobila eno točko, ravno tako v primeru, da je imela negativen rezultat pri skrivnostnem nakupu in NPS. S tem sem ovrednotil vsako lokacijo.

Tabela 5: Primerjava doseganja rezultatov in njihovega vrednotenja po lokacijah

Lokacija	Skrivnostni nakup	NPS odstotek	Doseganje cilja skrivnostnega nakupa	Doseganje cilja NPS	Točkovanje
Lokacija 1	77%	33%	0	0	1
Lokacija 2	92%	54%	1	0	0
Lokacija 3	92%	88%	1	1	1
Lokacija 4	67%	77%	0	1	0
Lokacija 5	93%	67%	1	1	1
Lokacija 6	79%	50%	0	0	1
Lokacija 7	80%	47%	0	0	1
Lokacija 8	87%	54%	1	0	0
Lokacija 9	44%	68%	0	1	0
Lokacija 10	45%	62%	0	1	0
Lokacija 11	63%	62%	0	1	0
Lokacija 12	80%	69%	0	1	0
Lokacija 13	75%	47%	0	0	1
Lokacija 14	71%	71%	0	1	0
Lokacija 15	44%	64%	0	1	0

se nadaljuje

Tabela 5: Primerjava doseganja rezultatov in njihovega vrednotenja po lokacijah (nad.)

Lokacija	Skrivnostni nakup	NPS odstotek	Doseganje cilja skrivnostnega nakupa	Doseganje cilja NPS	Točkovanje
Lokacija 16	63%	61%	0	1	0
Lokacija 17	83%	52%	1	0	0
Lokacija 18	64%	70%	0	1	0
Lokacija 19	83%	89%	1	1	1
Lokacija 20	88%	67%	1	1	1
Lokacija 21	81%	50%	0	0	1
Lokacija 22	51%	75%	0	1	0
Lokacija 23	85%	68%	1	1	1
Lokacija 24	89%	61%	1	1	1
Lokacija 25	90%	67%	1	1	1
Lokacija 26	53%	70%	0	1	0
Lokacija 27	97%	52%	1	0	0
Lokacija 28	95%	60%	1	1	1
Lokacija 29	95%	61%	1	1	1
Lokacija 30	40%	100%	0	1	0
Lokacija 31	70%	79%	0	1	0
Lokacija 32	83%	82%	1	1	1
Lokacija 33	76%	67%	0	1	0
Lokacija 34	99%	100%	1	1	1
Lokacija 35	67%	43%	0	0	1
Lokacija 36	87%	57%	1	0	0
Lokacija 37	82%	86%	1	1	1
Lokacija 38	60%	100%	0	1	0
Lokacija 39	100%	80%	1	1	1
Lokacija 40	64%	92%	0	1	0
Lokacija 41	71%	58%	0	0	1
Lokacija 42	77%	100%	0	1	0
Lokacija 43	90%	75%	1	1	1
Lokacija 44	82%	84%	1	1	1

Od 44 lokacij, kjer se izvajata tako skrivnostni nakup kot anketa o zadovoljstvu je 22 oziroma 50% lokacij takih, ki imajo bodisi dosežene cilje po obeh kriterijih bodisi so pod cilji po obeh kriterijih. Na podlagi tega ne moremo sklepati, da imajo lokacije z dobrim rezultatom skrivnostnega nakupa tudi bolj zadovoljne stranke oziroma, da imajo lokacije s slabim rezultatom skrivnostnega nakupa bolj nezadovoljne stranke.

Da bi še bolj podrobno preveril to hipotezo sem naredil tudi primerjavo koliko lokacij, ki so v cilju pri skrivnostnem nakupu ima hkrati tudi dober rezultat NPS in koliko lokacij, ki so imajo zadovoljne stranke je hkrati tudi v cilju pri skrivnostnem nakupu.

Tabela 6: Primerjava rezultatov skrivnostnega nakupa in NPS

	Doseganje cilja		NPS		Skrivnostni nakup	
	DA	NE	DA	NE	DA	NE
Skrivnostni nakup	20	24	15	5		
NPS	32	12			15	17

Od 20 lokacij, ki so v cilju pri skrivnostnem nakupu jih je kar 15 hkrati v cilju tudi pri merjenju z NPS, kar predstavlja 75% vseh strank. Po drugi strani je od 32 lokacij, ki imajo rezultat NPS v cilju le 15 takih, ki imajo hkrati tudi dober rezultat pri skrivnostnem nakupu, kar predstavlja 46,9% vseh lokacij z rezultatom NPS nad 60%. Na podlagi teh dveh dejstev lahko sklepamo, da lokacije, ki imajo dober rezultat skrivnostnega nakupa bolj obvladajo teoretičen proces oziroma standard sprejema na servisu, kar jim vsekakor daje prednost pred lokacijami, ki imajo pri skrivnostnem nakupu rezultat pod ciljem. To jim pomaga, da stranko bolje sprejmejo in na koncu je taka stranka tudi bolj verjetno zadovoljna s storitvijo. Po drugi strani pa lokacije, ki imajo zadovoljne stranke ne sledijo nujno tudi standardom sprejema na servisu.

Omejitev pri preverjanju te hipoteze je v tem, da je vzorec lokacij statistično majhen, saj je lokacij, kjer se meri tako NPS kot tudi izvaja skrivnostni nakup zgolj 44. Vzorec je premajhen, da bi lahko na podlagi tega potegnili jasne zaključke glede povezave med priporočilom stranke in izvajanjem postopka sprejema na servisu.

3.6 Ugotovitve in priporočila

Kakovost opravljene storitve se meri skozi oči porabnika. Porabnik je tisti, ki presodi ali je izvajalec naredil vse kar je lahko, da bi zadovoljil porabnika. Ocene o kakovosti opravljenih storitev so zelo subjektivne, saj vsak porabnik ocenjuje po svoji presoji. Kljub temu se lahko preko konstantnega merjenja stopnje zadovoljstva na večjem vzorcu in daljšem časovnem obdobju pojavijo neki vzorci, ki lahko nakazujejo trend. Podjetje RNS meri kakovost na dva načina, ki sta si med seboj različna, vendar se dopolnjujeta. Prvi način je anketa o zadovoljstvu porabnikov, ki jo porabnik po opravljeni storitvi dobi na svoj elektronski naslov, druga metoda pa je skrivnostni nakup. Tega izvajajo stranke, ki so anonimne, anketa pa se izvaja redkeje. Ob analiziranju odgovorov o zadovoljstvu smo ugotovili, da so stranke v večini zadovoljne z opravljeno servisno storitvijo, ki so je deležne v pooblaščenih mreži Renault, saj je rezultat NPS, s katerim merijo zadovoljstvo 67,9%. Rezultati ankete o zadovoljstvu so boljši pri manjših servisih kot pri velikih, kar je razumljivo. Manjši servisi imajo bolj osebni odnos do porabnikov in se jim bolj prilagodijo, to pa vpliva na končno

zadovoljstvo porabnika. Izziv za podjetje Renault je kako ta osebni stik v čim večji meri pripeljati tudi v večje servise in s tem povečati zadovoljstvo porabnikov. V velikih servisih je porabnik v večini primerov zgolj številka, saj si servisni svetovalci niti ne morejo privoščiti, da bi se z vsakim porabnikom spustili na osebni nivo in si pridobili zaupanje. Seveda obstajajo izjeme med servisnimi svetovalci, ki pa so bolj izjema kot pravilo.

Pri analizi smo naleteli na zanimivo situacijo, ko dobre ocene o zadovoljstvu oziroma oceni 9 in 10, ne pripomoreta bistveno k zvestobi porabnikov. To bi lahko pripisali več dejavnikom. Pri merjenju zadovoljstva z Likertovo lestvico porabniki vse ocene nad 6 smatrajo kot dobre. Če pogledamo razdelitev ocen je kar 96,3% takih, ki so podali ocene med 7 in 10 ter le 3,7% takih, ki so podali oceno od 1 do 6. Podjetje RNS si mora skupaj s servisno mrežo prizadevati, da bo več porabnikov svojo izkušnjo ocenilo z ocenama 9 ali 10. Pri tem morajo biti pazljivi in porabnikov ne smejo napeljevati na dajanje boljših ocen, saj bi s tem izgubili zanesljivost merjenja in popačeno sliko kakovosti servisnih storitev. Metod kako popraviti kakovost storitev in posledično zadovoljstvo porabnikov je več in so opisane v točki 5, vsekakor pa je na prvem mestu obisk lokacij s slabšimi rezultati in ugotavljanje razlogov za takšne rezultate. Razlogi so po navadi individualni in jih je težko ukalupiti ter posplošiti na celotno servisno mrežo. Lahko je razlog nov servisni sprejemnik ali njegova daljša odsotnost. Mogoče je servis zašel v finančne težave, ki se potem kot spirala zavrtijo navzdol do vseh zaposlenih in na koncu porabnikov.

Ena od možnosti za dvig kakovosti storitev je tudi dajanje večjega poudarka na drugo merjenje, ki jo izvaja RNS, in sicer skrivnostni nakup. Na podlagi analize sicer nismo ugotovili direktne povezave med lokacijami z dobrim rezultatom skrivnostnega nakupa in zadovoljnimi porabniki, se pa je pokazalo, da imajo lokacije z dobrim rezultatom skrivnostnega nakupa v povprečju boljše rezultate zadovoljstva strank. To lahko pripišemo dejstvu, da so servisni svetovalci tistih lokacij z dobrimi rezultati skrivnostnega nakupa bolj teoretično podkovani na sprejem porabnika. Ti servisi so po navadi tudi bolj organizacijsko pripravljene in odsotnost enega servisnega svetovalca ne podre celotnega sistema.

Skrivnostni nakup je, kot že omenjeno, metoda s katero se preverja standard oziroma proces dela, ki ga je predvidel Renault. Glede na spremembe, ki se dogajajo na trgu in vedno večjim zahtevam porabnikov bi se s sestavo vprašalnika moral temu približati tudi Renault. Trenutni vprašalnik je preveč osredotočen na procese izvedbe, ki pa niso nujno vedno namenjeni dvigu zadovoljstva porabnika. Veliko preveč je podroben in servisni svetovalci mora v vsakem trenutku vedeti kje v vprašalniku se nahaja, da bi znal narediti naslednji korak. Za prihodnje bi bilo potrebno razmisliti kako vprašalnik spremeniti oziroma prilagoditi, da bo sledil novim trendom in bo vsebinsko dopolnjeval anketo o zadovoljstvu porabnikov. Bistvo vprašalnika bi morala biti orientiranost na porabnika in vprašanja bi morala biti postavljena tako, da ima servisni svetovalci čas za porabnika in ne za vprašalnik.

Podjetje RNS na kakovost gleda kot na bistven sestavni del poslovanja, ki mu bo na dolgi rok prineslo nove porabnike in zadržalo stare. Vseeno pa bi morala kakovost stopiti v

podjetje skozi velika vrata. Prvi korak je bil že narejen z novimi metodami merjenja kakovosti. Da bi skrb za kakovost prežela vse pore podjetja, mora v to najprej in predvsem verjeti vodstvo, na čelu z generalnim direktorjem. Ko bo vodstvo spoznalo pravi pomen kakovosti bo kakovost postala glavni cilj podjetja in bo vsaj enakovredna komercialnim ciljem in tržnemu deležu.

SKLEP

Kakovost je vedno pomembnejši faktor razlikovanja med podjetji. Glede na to, da je storitveni sektor po velikosti že prehitel proizvodnega je zelo pomembno, da se kakovost razširi tudi na storitve. Kakovost storitev je težje dosegljiva in merljiva kot kakovost proizvoda oziroma izdelka. Pri izdelku lahko podjetje postavi standarde in natančno opredeli potek proizvodnje. Vse to je mogoče, ker je en izdelek enak drugemu. Pri storitvah je drugače. Niti en porabnik ni drugemu enak in vsak izvajalec opravi enako storitev na drugačen način.

Pri ocenjevanju kakovosti storitev je pomembno kako se storitev izvaja in kakšen je njen rezultat, porabnik namreč ocenjuje oboje. Ocena kakovosti storitve je zelo subjektivna in zato je kljub popolni izvedbi težko zagotoviti zadovoljstvo porabnika. Na oceno zadovoljstva poleg same storitve vpliva še veliko drugih dejavnikov, kot na primer urejenost osebja in okolice, razpoloženje in pričakovanja. Ravno zato ne moremo enačiti kakovosti storitev z zadovoljstvom porabnika.

Kakovost poprodajnih storitev je ključnega pomena za vsako podjetje, ki proizvaja trajne dobrine. Z dobro organizirano mrežo poprodajnih lokacij in širokim naborom storitev lahko porabnika zadrži, saj mu v času življenjske dobe izdelka lahko nudi ustrezno podporo. Tudi v avtomobilski industriji je poprodaja pomemben del vsakega proizvajalca. Ne samo, da poprodaja ni več zgolj podporna funkcija prodaji, poprodaja se razvija in je lahko glavni generator nakupa novih vozil. Poleg vsega je poprodaja po prihodkih in zaslužkih lahko celo bolj donosna kot prodaja novih avtomobilov. Visoka raven kakovosti servisnih storitev je ključnega pomena pri ugledu katerekoli znamke vozil, še posebej je to očitno v nižjem in srednjem razredu vozil, kjer je konkurenca izredno močna.

Servisna mreža Renault je v Sloveniji dobro poznana in široko razvejana, kar je vsekakor ena od konkurenčnih prednosti. Glede na vsa izobraževanja, ki jih izvaja podjetje RNS je strokovna usposobljenost zaposlenih v servisni mreži visoka, kar se opaža tudi po rezultatih zadovoljstva. Vsi servisni svetovalci, na čelu z lastniki in direktorji koncesij pa se morajo zavedati, da jim bo na dolgi rok samo kakovostno opravljena storitev prinesla preživetje in rast.

Mahatma Gandhi je rekel: »Porabnik je najpomembnejši obiskovalec pri nas. Porabnik ni odvisen od nas, mi smo odvisni od njega. Porabnik ni prišel, da nas moti pri delu, on je razlog za naše delo. Porabnik ni tujec v našem poslu, on je del posla. Porabniku ne delamo usluge s tem, da ga postrežemo, on jo dela nam s tem, da pride do nas.«

LITERATURA IN VIRI

1. Asugman, G., Johnson, J. L., & McCullough, J. (1997). The role of after-sales service in international marketing. *Journal of International Marketing*, 5(4), 11–28.
2. Berry, L.L., Zeithaml, V.A., & Parasuraman, A. (1985). Quality counts in services too. *Business Horizons*, 44–49.
3. Brown, T.J., Churchill, G.A., & Peter, J.P. (1993). Research note: improving the measurement of service quality. *Journal of Retailing*, 69(1), 126–39.
4. Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), 8–32.
5. Carman, J.M. (1990). Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66(1), 33–55.
6. Caruana, A., Money, H.A., & Berthon R.P. (2000). Service quality and satisfaction – the moderating role of value. *European Journal of Marketing*, 34(11/12), 1338–1353.
7. Cavalieri, S., Gaiardelli, P., & Ierace, S. (2007). Aligning strategic profiles with operational metrics in after-sales service. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5/6), 436–455.
8. Cronin, J.J., & Taylor, S.A. (1992). Measuring service quality: a re-examination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.
9. Curry, A., & Herbert D. (1998). Continuous improvement in public services – a way forward. *Managing Service Quality: An International Journal*, 8(5), 339–349.
10. Danish, A., & Sanatullah (2011). After sales service and consumer behavior: An empirical investigation in automotive industry of Pakistan. *Market forces*, 7(3), 10–15.
11. Dubrovski, D. (1997). Model porabnikovega zadovoljstva. *Slovenska ekonomska revija*, 48(5), 33–42.
12. Ehinlanwo, O.O., & Zairi, M. (1996). Best practice in the car after-sales service: An empirical study of Ford, Toyota, Nissan and Fiat in Germany - part 1. *Business Process Management Journal*, 2(2), 39–56.
13. Florjančič, J., & Paape, B. (2002). *Organizacija in management*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Gaiardelli, P., Sacconi, N., & Songini, L. (2007). Performance measurement systems in after-sales service: an integrated framework. *International Business Performance Management*, 9(9), 145–171.
15. Giese J. L., & Cote J.A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 4(2), 1–24.
16. Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Toronto: Lexington Books.
17. Jocou, P., & Frédéric L. (1995). *V vrtincu sprememb: drugačno vodenje: celovito obvladovanje kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Johansson, P., & Olhager, J. (2004). Industrial service profiling: Matching service offerings and processes. *International Journal of Production Economics*, 89(3), 309–320.
19. Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, (6)5, 53–71.
20. Kang, G., & James, J. (2004). Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. *Managing service quality: an international journal*, 14(4), 266–277.

21. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard business school press.
22. Kasper, H., van Helsdingen P., & Gabbott M. (2006). *Services marketing management: a strategic perspective*. Chichester: Wiley.
23. Katarne, R., Sharma, S., & Negi, J. (2010). Measurement of Service Quality of an Automobile Service Centre. *International Conference on Industrial Engineering and Operational Management*. Dhaka.
24. Koren, D. (2015). *Vpliv procesa poprodaje in tržnih pogojev na trend prodaje avtomobilov* (magistrsko delo). Koper: Fakulteta za management.
25. Kotler P. (1998). *Marketing management – Trženjsko upravljanje*. Druga izdaja. Ljubljana: Slovenska knjiga.
26. Kotler, P. (2004). *Marketing management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
27. Kotler, P., & Armstrong G. (2010). *Principles of Marketing. 13th edition*. Upper Saddle River: Pearson.
28. Kotler, P., & Caslione, J. (2009). *Kaotika: Upravljanje in trženje v obdobju pretresov*. Ljubljana: GV založba.
29. Kotler, P., & Keller K.L. (2012). *Marketing Management. 14th edition*. Boston: Pearson.
30. Lovelock, C.H. (1996). *Services marketing*. New York: Prentice Hall.
31. Lovelock, C.H., & Wirtz, J. (2011). *Services marketing*. New York: Prentice Hall.
32. Lovelock, C.H., & Wright L.K. (1999). *Principles of service marketing and management*. New Jersey: Prentice Hall.
33. Mangold, G.W., & Babakus, E. (1991). Service quality: the front-stage perspective vs the back-stage perspective. *Journal of Services Marketing*, 5(4), 59–70.
34. Marolt, J. (1994). *Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj: Moderna organizacija.
35. Marolt, J., & Gomišček, B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
36. Musek Lešnik, K. (2006). *Merjenje zadovoljstva in napake pri merjenju*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zadovoljstvo-merjenjezadovoljstvainnapakeprinjem.html>.
37. Panda, T.K., & Das, S. (2014). The Role of Tangibility in Service Quality and Its Impact on External Customer Satisfaction: A Comparative Study of Hospital and Hospitality Sectors. *IUP Journal of Marketing Management*, 13(4), 53–69.
38. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41–50.
39. Phiri, M.A., & Mcwabe, T. (2013). Customers' expectations and perceptions of service quality: the case of Pick n Pay supermarket stores in Pietermaritzburg area, South Africa. *International Journal of Research In Social Sciences*, 3(1), 96–104.
40. Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev*. Ljubljana: GV založba.
41. Quandl. (2014). *Services share of GDP per country*. Najdeno 31. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.quandl.com/collections/economics/services-share-of-gdp-by-country>.
42. Renault Nissan Slovenija. (2009). *Letno poročilo*.
43. Renault Nissan Slovenija. (2009). *Plan odličnosti Renault*.
44. Renault Nissan Slovenija. (2015). *Letni dodatki koncesionarski pogodbi*.
45. Renault Nissan Slovenija. (2016). *Informativni priročnik za uporabo sistema*.
46. Renault Nissan Slovenija. (2016). *VOC Dealer vprašalnik Servis*.
47. Renault Nissan Slovenija. (2016). *Vprašalnik za skrivnostni nakup*.

48. Richard, M.D., & Allaway, A.W. (1993). Service quality attributes and choice behavior. *Journal of Services Marketing*, 7(1), 59–68.
49. Rigopoulou, I.D., Chaniotakis, I.E., Lymperopoulos, C., & Siomkos, G.I. (2008). Aftersales service quality as an antecedent of customer satisfaction: The case of electronic appliances. *Managing Service Quality*, 18(5), 512–527.
50. Rusjan, B. (2006). *Management proizvodnje*. Četrta izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Shanin, A. (2006). *SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services*. Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.proserv.nu/b/Docs/Servqual.pdf>.
52. Sweeney, J.C., Soutar G.N., & Johnson L.W. (1997). Perceived service quality and perceived value. A comparison of two models. *Journal of Retailing and Consumer Services* 4(1), 39-48.
53. Teas, R.K. (1993). Expectations, performance evaluation and consumers perception of quality. *Journal of Marketing*, 57(4), 18–34.
54. Ting H.D. (2004). Service quality and satisfaction perceptions: curvilinear and interaction effect. *International Journal of Bank Marketing*, 22(6), 407–420.
55. Unikaturn. (b.l.). *Poslovna odličnost*. Najdeno 9. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.unikaturn.si/sl/poslovna-odlinost.html>.
56. Verbič, B. (1994). *Dobrodošli med najboljšimi: pot do kakovosti v storitveni dejavnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
57. Vujošević, N. (1996). *Vodilo za standarde kakovosti ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
58. Wild, R. (1999). *Production and Operations Management*. London: Cassell.
59. Wisniewski, M. (2001). Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public services. *Managing Service Quality*, 11(6), 380–388.
60. Zeithaml A.V., & Bitner M.J. (1996). *Service marketing*. New York: McGraw-Hill.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa o zadovoljstvu.....	1
Priloga 2: Vprašalnik skrivnostni nakup	15

PRILOGA 1: Anketa o zadovoljstvu

Slika 10: Anketa o zadovoljstvu kupca - uvod



Spoštovani,

hvala, ker ste izbrali Renault.

Renault vedno išče načine za dodatno izboljšanje storitev, ki jih ponuja naša pooblaščená servisna mreža. Prosimo vas, da nam poveste svoje mnenje o storitvi, ki ste jo prejeli ob zadnjem obisku pri pooblaščenem serviserju **DEALER TEST**.

Z izpolnitvijo ankete boste dobili priložnost ovrednotiti svoje izkušnje in podati svoje mnenje, ki bi nam in našemu pooblaščenemu serviserju **DEALER TEST** pomagalo dodatno izboljšati storitev in izkušnjo, ki vam ju nudimo.

Anketo v imenu podjetja Renault Nissan Slovenija, d.o.o. izvaja neodvisna tržno-raziskovalna agencija TNS.

Hvala za sodelovanje.

ZAČNITE ANKETO

Marjan Murn
Direktor
Renault Nissan Slovenija, d.o.o.

Vir: Renault Nissan Slovenija, VOC Dealer vprašalnik Servis, 2016, str. 2.

Slika 11: Anketa o zadovoljstvu kupca - osnovna vprašanja

CENIMO VAŠE MNENJE

10%

Ali ste oseba, ki je pripeljala vozilo Renault Kadjar k pooblaščenemu serviserju DEALER TEST in ga tudi prevzela?

Da

Ne

[Nazaj](#) [Naprej](#)

CENIMO VAŠE MNENJE

10%

Za nadaljevanje ankete, prosimo, izberite obrazložitev odgovora.

Nisem bil(a) jaz

Nisem pripeljal(a) vozila na servis

Nisem prevzel(a) vozila

Nisem bil(a) pri tem pooblaščenem serviserju

Ni bil ta model

[Nazaj](#) [Naprej](#)

CENIMO VAŠE MNENJE

20%

Nam lahko navedete prave podatke?

Ime prave osebe Ne vem/Ne želim odgovoriti

E-naslov prave osebe

Model

[Nazaj](#) [Naprej](#)

Vir: Renault Nissan Slovenija, VOC Dealer vprašalnik Servis, 2016, str. 3.

Slika 3: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - osnovna vprašanja

CENIMO VAŠE MNENJE

RENAULT
Passion for life

10%

Ali ste oseba, ki je pripeljala vozilo Renault Kadjar k pooblaščenemu serviserju DEALER TEST in ga tudi prevzela?

Da
 Ne

< | Nazaj | > | Naprej

CENIMO VAŠE MNENJE

RENAULT
Passion for life

10%

Zaradi katerega od navedenih razlogov ste svoje vozilo pripeljali do pooblaščenega serviserja DEALER TEST?


Servisiranje/redno vzdrževanje
 Mehanska popravila (motorja, elektrike, povezav ...)
 Karoserija/lakiranje (karoserija, odbijači, razbita stekla ...)
 Vgradnja dodatne opreme
 Drugi razlogi
 Ne vem

< | Nazaj | > | Naprej

Vir: Renault Nissan Slovenija, VOC Dealer vprašalnik Servis, 2016, str. 4.

Slika 4: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - priporočilo

CENIMO VAŠE MNENJE



RENAULT
Passion for life

10%

V primeru, da bi prijatelj, sorodnik ali znanec želel svoje vozilo servisirati ali popraviti, ali bi mu priporočili pooblaščenega serviserja DEALER TEST?

Ne, zagotovo ne			Ne, verjetno ne			Da, verjetno		Da, zagotovo	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

< Nazaj > Naprej

Vir: Renault Nissan Slovenija, VOC Dealer vprašalnik Servis, 2016, str. 5.

Slika 5: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - prijazna dobrodošlica

CENIMO VAŠE MNENJE  **RENAULT**
Passion for life

PRIJAZNA DOBRODOŠLICA 30%

Renault želi zagotoviti prijazno dobrodošlico. Kako zadovoljni ste bili z dobrodošlico pri pooblaščenem serviserju DEALER TEST?

Povsem nezadovoljen(a)		Večinoma nezadovoljen(a)		Niti zadovoljen(a) niti nezadovoljen(a)		Večinoma zadovoljen(a)		Povsem zadovoljen(a)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Prosimo vas, izberite obrazložitev odgovora (možnih je več odgovorov)

- Težko se je bilo dogovoriti za termin
- Ob telefonskem klicu dobrodošlica ni bila prijazna in osebna
- Ob prihodu dobrodošlica ni bila prijazna in osebna
- Dolgo časa sem čakal(a), preden je nekdo poskrbel zame
- Imel(a) sem občutek, da mi niso prisluhnili
- Nesproščen občutek med obiskom (čakalnica, čistoča, hrup ...)
- Nedostopnost in nepriročnost (dostop, parkirna mesta, delovni čas ...)
- Drugi razlogi

[< Nazaj](#) [> Naprej](#)

Vir: Renault Nissan Slovenija, VOC Dealer vprašalnik Servis, 2016, str. 6.

Slika 6: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - zanesljiva storitev

CENIMO VAŠE MNENJE


ZANESLJIVA STORITEV
30%

Med vašim zadnjim obiskom pri pooblaščenem serviserju DEALER TEST, kako zadovoljni ste bili s prejetimi informacijami? So bile prave, jasne in pregledne?

Povsem nezadovoljen(a)		Večinoma nezadovoljen(a)		Niti zadovoljen(a) niti nezadovoljen(a)		Večinoma zadovoljen(a)		Povsem zadovoljen(a)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10


Prosimo vas, izberite obrazložitev odgovora (možnih je več odgovorov)

- Imel(a) sem občutek, da mi niso prisluhnili
- Pred začetkom dela ni bilo jasnih informacij, kaj bo narejeno
- Nisem dobil(a) ocene stroškov
- Čas trajanja del ni bil natančno določen
- Vsiljevali so mi neželena/nepotrebna dela
- Čas trajanja dela se mi je zdel predolg
- Nisem bil(a) informiran(a) o poteku dela
- Narejeno je bilo dodatno delo, ki ga nisem odobril(a)
- Po zaključku dela nisem prejel(a) jasne informacije, kaj je bilo narejeno
- Nisem dobil(a) nasveta o vzdrževanju oziroma priporočila prihodnjih del na vozilu
- Previsoke cene
- Končna cena ni bila skladna z oceno stroškov
- Neupravičeni dodatni stroški
- Drugi razlogi

< Nazaj
> Naprej

Vir: Renault Nissan Slovenija, VOC Dealer vprašalnik Servis, 2016, str. 7.

Slika 7: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - kakovost storitve

CENIMO VAŠE MNENJE 

KAKOVOST STORITVE 40%

Kako ste bili zadovoljni s kakovostjo dela, ki je bilo opravljeno na vašem vozilu?

Povsem nezadovoljen(a)		Večinoma nezadovoljen(a)		Niti zadovoljen(a) niti nezadovoljen(a)		Večinoma zadovoljen(a)		Povsem zadovoljen(a)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


Prosimo vas, izberite obrazložitev odgovora (možnih je več odgovorov)

- Delo je bilo slabo opravljeno
- Delo je bilo delno opravljeno
- Niso našli tehnične rešitve za težavo
- Nekateri nadomestni deli niso bili na voljo
- Moral(a) sem se vrniti k pooblaščenemu serviserju
- Moje vozilo je bilo umazano oziroma poškodovano
- Narejeno je bilo dodatno delo brez moje odobritve
- Drugi razlogi

[< Nazaj](#) [> Naprej](#)

Vir: Renault Nissan Slovenija, VOC Dealer vprašalnik Servis, 2016, str. 8.

Slika 8: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - enostavna storitev

CENIMO VAŠE MNENJE 

ENOSTAVNA STORITEV 40%

Kako ste bili zadovoljni z rešitvami, ki vam jih je ponudil pooblaščen serviser DEALER TEST, da bi zmanjšali možnost nastanka težav v času trajanja vzdrževanja ali popravila vozila?


Povsem nezadovoljen(a)		Večinoma nezadovoljen(a)		Niti zadovoljen(a) niti nezadovoljen(a)		Večinoma zadovoljen(a)		Povsem zadovoljen(a)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ni mogoče odgovoriti

[< Nazaj](#) [> Naprej](#)

Vir: Renault Nissan Slovenija, VOC Dealer vprašalnik Servis, 2016, str. 9.

Slika 9: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - enostavna storitev

CENIMO VAŠE MNENJE 

ENOSTAVNA STORITEV 40%

Kako ste bili zadovoljni z rešitvami, ki vam jih je ponudil pooblaščen serviser DEALER TEST, da bi zmanjšali možnost nastanka težav v času trajanja vzdrževanja ali popravila vozila?

Povsem nezadovoljen(a)		Večinoma nezadovoljen(a)		Niti zadovoljen(a) niti nezadovoljen(a)		Večinoma zadovoljen(a)		Povsem zadovoljen(a)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10


Prosimo vas, izberite obrazložitev odgovora (možnih je več odgovorov)

- Težko se je bilo dogovoriti za termin
- Nedostopnost in nepriročnost (dostop, parkirna mesta, delovni čas ...)
- Vozilo ni bilo sprejeto po dogovoru
- Niso našli tehnične rešitve za težavo
- Čas trajanja dela se mi je zdel predolg
- Nisem bil zadovoljen z obsegom garancije Renault
- Mobilna rešitev ni ustrezala mojim potrebam
- Niso mi ponudili mobilne rešitve
- Pričakovane mobilne rešitve ni bilo mogoče dobiti
- Drugi razlogi

[< Nazaj](#) [> Naprej](#)

Vir: Renault Nissan Slovenija, VOC Dealer vprašalnik Servis, 2016, str. 10.

Slika 10: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - ohranimo stik

CENIMO VAŠE MNENJE 

OHRANIMO STIK 50%

Renault želi z vami zgraditi prijazen in osebni odnos. Kako ste bili zadovoljni s komunikacijo pooblaščenega serviserja od svojega zadnjega obiska do zdaj?

Povsem nezadovoljen(a)		Večinoma nezadovoljen(a)		Niti zadovoljen(a) niti nezadovoljen(a)		Večinoma zadovoljen(a)		Povsem zadovoljen(a)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Prosimo vas, izberite obrazložitev odgovora (možnih je več odgovorov)

- Po zaključku dela me nihče ni kontaktiral, da bi se prepričal, ali je vse v redu
- Vedno sem jaz tisti(a), ki kontaktira pooblaščenega serviserja
- S pooblaščenim serviserjem nisem imel(a) nobenega kontakta
- Nisem zadovoljen(a) s kakovostjo ali načinom kontakta pooblaščenega serviserja
- Drugi razlogi

< Nazaj > Naprej

Vir: Renault Nissan Slovenija, VOC Dealer vprašalnik Servis, 2016, str. 11.

Slika 11: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca – povratek

CENIMO VAŠE MNENJE 

POVRATEK 50%

Glede vašega zadnjega obiska pri pooblaščenem serviserju DEALER TEST, ste se morali vrniti zaradi že opravljenega dela?

Da Ne

Zaradi katerega od navedenih razlogov ste se morali vrniti (možnih je več odgovorov)?

- Nekateri nadomestni deli niso bili na voljo
- Težave pri iskanju vzroka problema
- Delo je bilo slabo opravljeno
- Drugi razlogi

Rekli ste, da ste se morali vrniti k pooblaščenemu serviserju. Prosimo podrobneje razložite svoje razloge.

< Nazaj > Naprej

CENIMO VAŠE MNENJE 

JE RAZLOG ODPRAVLJEN? 60%


Je razlog, zaradi katerega ste se morali vrniti, odpravljen?

Da Ne

< Nazaj > Naprej

Vir: Renault Nissan Slovenija, VOC Dealer vprašalnik Servis, 2016, str. 12.

Slika 122: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - potrebujete pomoč

CENIMO VAŠE MNENJE 

POTREBUJETE POMOČ? 60%

Ko pomislite na izkušnjo zadnjih opravljenih del, kako ste bili zadovoljni s sposobnostjo pooblaščenega serviserja DEALER TEST, da reši morebitno težavo, ki bi jo lahko imeli?


Povsem nezadovoljen(a)	Večinoma nezadovoljen(a)		Niti zadovoljen(a) niti nezadovoljen(a)		Večinoma zadovoljen(a)		Povsem zadovoljen(a)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ni mogoče odgovoriti

[< Nazaj](#) [> Naprej](#)

Vir: Renault Nissan Slovenija, VOC Dealer vprašalnik Servis, 2016, str. 13.

Slika 133: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - moja izkušnja

CENIMO VAŠE MNENJE 

MOJA IZKUŠNJA 70%

Prosimo vas, opišite svoje občutke ob zadnji izkušnji s pooblaščenim serviserjem DEALER TEST.

[< Nazaj](#) [> Naprej](#)

Vir: Renault Nissan Slovenija, VOC Dealer vprašalnik Servis, 2016, str. 14.


Slika 14: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - Renault kot blagovna znamka



Vir: Renault Nissan Slovenija, VOC Dealer vprašalnik Servis, 2016, str. 15.

Slika 14: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - o vas

CENIMO VAŠE MNENJE

 **RENAULT**
Passion for life

O VAS 90%

Na koncu vas prosimo, da nam poveste kaj več o sebi, da bi vas čim bolje spoznali.

Moški
 Ženska
 Ne želim odgovoriti

Starost

Ne želim odgovoriti

Zaposlitev :


Lastnik podjetja
 Vodstveni kader
 Samozaposlen
 Umetnik - svobodni poklic
 Zaposlen v gospodarstvu
 Zaposlen v administraciji
 Zaposlen v javni upravi
 Kmet
 Obrtnik
 Študent
 Upokojen
 Brez zaposlitve
 Drugo
 Ne želim odgovoriti

[< Nazaj](#) [> Naprej](#)

Vir: Renault Nissan Slovenija, VOC Dealer vprašalnik Servis, 2016, str. 16.

Slika 15: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - objava podatkov

CENIMO VAŠE MNENJE

 **RENAULT**
Passion for life

90%

Ali dovolite, da povežemo vaše ime z vašimi odgovori in jih posredujemo Renault Nissan Slovenija, d.o.o. ter pooblaščenemu serviserju DEALER TEST?

Da

Ne


< | Nazaj

> | Naprej


Vir: Renault Nissan Slovenija, VOC Dealer vprašalnik Servis, 2016, str. 17.

Slika 16: Vprašalnik o zadovoljstvu kupca - zaključek

CENIMO VAŠE MNENJE



RENAULT
Passion for life



HVALA ZA SODELOVANJE 100%

Spoštovani,

najlepša hvala, da ste si vzeli čas in nam posredovali povratne informacije o pooblaščenem serviserju DEALER TEST.

Vaše povratne informacije so zelo pomembne za Renault in pooblaščeno servisno mrežo. Pomagale nam bodo dodatno izboljšati kakovost storitev, ki jih ponujamo kupcem.

Lep pozdrav,

Marjan Murm
Direktor
Renault Nissan Slovenija d.o.o.

www.myrenault.si

www.renault.si

Vir: Renault Nissan Slovenija, VOC Dealer vprašalnik Servis, 2016, str. 18.

PRILOGA 2: Vprašalnik za skrivnostni nakup

Slika 178: Vprašalnik za skrivnostni nakup

ECM APV RENAULT 2015					
		Informacije ECM kupca			
* Ime koncesije Renault					
* Mesec obiska v koncesiji:					
1	Naročanje kupcev - telefonski klic				
2	Sprejem na servisu				
3	Kontakt v času popravila				
4	Izročitev vozila				
5	Skrb za kupca				
6	Odhod iz servisa in klic v 48h				
7	Odkrivanje nastavljenih napak na vozilu				
SKUPNO ŠTEVILO TOČK (%)					
N°	Vsebina	Pričakovanja	Dosežen o št. točk	Če DA, označite z 1, 3, 5, če NE označi z 0	Max možno točk
1	Naročanje kupcev - telefonski klic		11	100,0%	11
1	Ali je telefonski klic vzpostavljen v prvem poskusu?	Telefon zazvoni največ 5x preden dvignejo slušalko oziroma se klic preveže tudi večkrat (pomembno, da pred 5 zvonjenjem sledi prevzava ali se nekdo oglasi).		1	1
2	Ali se sogovornik pri telefonu predstavi na standarden način?	"Dober dan, (Renault) xxx- naziv koncesije, Janez Njok pri telefonu." "- v primeru multibranda lahko brez omebe imena znamke . Opomba: predstavitev mora vsebovati vse tri elemente: pozdrav, naziv koncesije in ime sogovornika.		3	3
3	Ali vaš sogovornik pozame vašo zahtevo, da bi se prepričal, če je prav razumel?	Naredi povzetek dogovorjenih del npr.: "Če sem vas prav razumel in zapisal, naročate generalni pregled pri 30000 km ? " oz. ob zaključevanju ponovi tisto, kar ste se dogovorili. "Torej sva se dogovorila, da naredimo redni servis na 30.000 in zamenjavo prvih pnevmatik."		1	1
4	Ali vas sogovornik vpraša: - za podatke o vas, - podatke o vašem vozilu, - ponudi mobilnost?	Sogovornik vas vpraša o: - informacijah o kupcu, - informacijah o vozilu, - ponudi mobilnost: nadomestno vozilo, javni prevoz, osebo iz koncesije, taksi, ostalo. Izpolnjeni morajo biti vsi kriteriji za pozitivno točkovanje.		3	3
5	Ali se sogovornik ob zaključku pogovora zahvali za vaš klic in poslovi od vas?	Sogovornik se: - zahvali za vaš klic, - in se poslovil od vas. Izpolnjena morata biti oba kriterija za pozitivno točkovanje.		3	3
2	Sprejem na servisu		40	100,0%	40
6	Ali vas ob prihodu v koncesijo pozdravijo ("Dober dan, gospod/gospa")?	Dober dan, pozdravljeni, dobrodošli, v primeru zasedenosti kupca opazi, mu pokima z glavo, mu da vedeti, da ga je opazil in pozdravi (gospod/gospa).		1	1
7	Ali ste na vrsti ob dogovorjeni uri?	Pozitivno točkovanje, če ste na vrsti ob dogovorjeni uri. V primeru, da svetovalec storitev v času vašega prihoda že sprejema kupca, ste vi na vrsti takoj za tem.		3	3
8	Ali svetovalec storitev, ki vas sprejme, nosi priponko z imenom, priimkom in funkcijo?	Priponka je vidna, na njej so VSI zahtevani elementi: - ime in priimek ter - funkcija zaposlenega.		1	1
9	Ali svetovalec storitev pozna razlog vašega obiska na podlagi predhodnega naročila?	Svetovalec storitev pozna razlog vašega obiska oziroma preveri vaše ime in na podlagi tega ugotovi razlog obiska naročenega kupca. Npr.: Gospod XXXX ste pripeljali vašega Twinga na generalni pregled pri 30000 km, mar ne?."		3	3
10	Ali v času vaše prisotnosti namestijo zaščito na vaše vozilo?	Zaščite za vse navedeno: voznikov sedež, voznikov tepih, volan, prestavno ročico, ročno zavoro (če vozilo nima mehanske ročne zavore, ima pa mehansko tipko, je ni potrebno zaščititi). Izpolnjeni morajo biti vsi kriteriji za pozitivno točkovanje.		3	3
11	Krog okoli vozila: Ali gre svetovalec storitev z vami k vozilu, da opravi v vaši prisotnosti ogled vozila?	Vizualni pregled vozila v prisotnosti kupca ter odpiranje vseh odprtih elementov. - pokrova motorja, - vseh vrat in - prtljažnega pokrova. Izpolnjeni morajo biti vsi kriteriji za pozitivno točkovanje.		5	5
12	Ali vam svetovalec storitev predlaga in argumentira dodatna dela?	Svetovalec storitev kupcu ponudi dodatna dela, ki jih bi bilo potrebno narediti na vozilu. Priporočamo uporabo tehnike: Predlaga morebitna dodatna dela, ureditev ugotovljenih poškodb na vozilu ob uporabi tehnike argumentiranja, kot npr. tehnike UPPT, UPP ... : <u>Ugotoviam</u> : da so pnevmatike na vašem vozilu obrabljene do kontrolnega nivoja. <u>Posledica</u> : Ni zagotovljena vaša varnost, težave v primeru policijske kontrole ... <u>Predlog</u> : Predlagam zamenjavo vseh 4 pnevmatik. <u>Iššina</u> : Kaj menite vi? Ali tehnike : Ugotovitev + Posledica + Predlog Za pozitivno točkovanje mora biti izpolnjen kriterij ponudbe dodatnih del.		5	5
13	Ali svetovalec storitev naredi povzetek dogovorjenih del, da bi se prepričal, če je prav razumel vaše zahteve?	Naredi povzetek dogovorjenih del npr.: "Če sem vas prav razumel in zapisal, naročate generalni pregled pri 30000 km ? " Oziroma ob zaključevanju ponovi tisto, kar ste se dogovorili. "Torej sva se dogovorila, da naredimo redni servis na 30.000 in zamenjavo sprednjih pnevmatik."		3	3
14	Ali vam svetovalec storitev pove oceno investicije, dogovorjenih posegov na vozilu v času sprejema vozila v servis?	Ocena investicije, dogovorjenih posegov na vozilu vsebuje oceno dogovorjenih del in nadomestnih delov in mora biti kupcu sporočena ob sprejemu vozila v servis. Za pozitivno točkovanje mora kupec prejeti skupno oceno investicije.		5	5
15	Ali vam svetovalec storitev pri sprejemu vozila v servisno delavnico izroči podpisani prvi izvod delovnega naloga?	Delovni nalog: - vsebuje vse zahtevane in dogovorjene posege, - podpisata svetovalec storitev in kupec, - kupec dobi prvi izvod delovnega naloga ob izročitvi vozila v servisno delavnico. Izpolnjeni morajo biti vsi kriteriji za pozitivno točkovanje.		5	5
16	Ali vam svetovalec storitev pove točen datum in uro za izročitev vozila?	Npr.: "Vaše vozilo bo končano danes ob 17h15." To je tudi rubrika na delovnem nalogu, ki ga kupec prejme pri sprejemu vozila v servisno delavnico. Pozitivno točkovati tudi v primeru podaljšane časa popravila, če je bil kupec o tem pravočasno obveščen.		5	5

se nadaljuje

Slika 18: Vprašalnik za skrivnostni nakup (nad.)

17	Ali vam svetovalec storitev ponudi rešitev mobilnosti?	Svetovalec storitev kupcu ponudi rešitev mobilnosti. To je lahko nadomestno vozilo, javni prevoz, oseba iz koncesije, taksi, ostalo.		1	1
3	Kontakt v času popravila		2	100,0%	2
18	Ali vas je svetovalec storitev kontaktiral v času izvajanja del?	Ocenjuje se v primerih, kadar je v času izvajanja del prišlo do: - predloga izvedbe dodatnih del, - spremembe zneska investicije. V kolikor klic / e-mail ni potreben, se oceni z NI IZVEDLJIVO.		1	1
19	Svetovalec storitev je poskušal pridobiti soglasje za izvedbo dodatnih del ter povedal nov znesek investicije.	Svetovalec storitev v primeru klica / e-maila - predlog izvedbe dodatnih del: - poskuša pridobiti soglasje kupca, - sporoči nov znesek investicije, - ter obvesti kupca o času izročitve (potrditev dogovorjenega časa ali predlaga nov termin). Izpolnjeni morajo biti vsi kriteriji za pozitivno točkovanje. V kolikor klic / e-mail ni potreben oz. ni vezan na predlog dodatnih del, se oceni z NI IZVEDLJIVO.		1	1
4	Izročitev vozila		27	100,0%	27
20	Ali so vas po telefonu, SMS ali kako drugače (e-mail; osebno so pristopili do vas, če ste čakali v koncesiji) obvestili, v kolikor je prišlo do spremembe dogovorjenega časa izročitve.	V kolikor je prišlo do spremembe predhodno dogovorjenega časa izročitve, je kupec o tem obveščen. V primeru, da je vozilo izročeno ob dogovorjeni uri, se oceni z NI IZVEDLJIVO.		3	3
21	Ali je vaše vozilo pripravljeno za izročitev ob dogovorjeni uri?	Ura dogovorjena s kupcem pri sprejemu ali po telefonu oz. kako drugače. V primeru, da se svetovalec storitev s kupcem ni dogovoril za točen datum in uro za prevzem popravljene vozila, se oceni z 0.		3	3
22	Ali vam svetovalec storitev pojasnil opravljena dela in pokazal zamenjane nadomestne dele?	Svetovalec storitev: - vam je pojasnil opravljena dela, - pokazal zamenjane nadomestne dele (v zeleni košari ali na kakšen drug način). Izpolnjena morata biti oba kriterija za pozitivno točkovanje.		5	5
23	Ali vam svetovalec storitev pojasnil garancijske pogoje za opravljeno delo in vgrajene originalne nadomestne dele?	Kupec ima 12 mesečno jamstvo na vgrajene originalne nadomestne dele in opravljeno delo.		3	3
24	Ali so opravljena vsa naročena dela, ki so bila potrjena s strani kupca?	Opravljena so bila vsa dogovorjena dela, ki so bila vpisana na delovni nalog oz. potrjena s strani kupca v času izvajanja del.		5	5
25	Ali svetovalec storitev obrazloži podrobnosti računa, na katerem so bila izključno odobrena dela s strani kupca?	Svetovalec storitev pojasni posamezne postavke na računu. Na računu so zaračunana izključno s strani kupca potrjena dela. Izpolnjena morata biti oba kriterija za pozitivno točkovanje.		3	3
26	Ali znesek računa ustreza najavljeneemu znesku investicije?	Za pozitivno oceno je končen znesek računa lahko za največ 10% višji od zneska investicije potrjene s strani kupca. Če niste prejeli ocene zneska investicije, se to vprašanje točkujete 0.		5	5
5	Skrb za kupca		9	100,0%	9
27	Ali ste prejeli ustrezno izpolnjen in podpisan dokument "Potrdilo o kontroli"?	Ustrezno izpolnjen dokument pomeni: - leva stran je izpolnjena in podpisana s strani mehanika, - vsebuje vsaj en predlog za naslednji obisk, - vsebuje predvideni datum naslednjega obiska, - je podpisan s strani kupca in svetovalca storitev. Izpolnjeni morajo biti vsi kriteriji za pozitivno točkovanje.		3	3
28	Ali vam je svetovalec storitev predlagal naslednji obisk?	Svetovalec storitev predlaga naslednji obisk s pomočjo pojasnila: - predlaga vsaj en razlog (je vpisan na potrdilu o kontroli), - predlaga datum naslednjega kontakta (je vpisan na potrdilu o kontroli). Izpolnjeni morajo biti vsi kriteriji za pozitivno točkovanje.		3	3
29	Ali so nasveti o naslednjih / potrebnih delovnih posegih vpisani na računu?	Vsaj en nasvet o naslednjem posegu na kupčevem vozilu mora biti vpisan na računu.		3	3
6	Odhod iz servisa in klic v 48h		6	100,0%	6
30	Ali vas svetovalec storitev pospremi k vašemu vozilu?	Svetovalec storitev me je pospremil oz. mi je pripeljal vozilo.		3	3
31	Ali so v vaši prisotnosti odstranjene zaščite z vozila?	Zaščite za sedeže, tepih, volan, prestavno ročico, ročno zavoro.		1	1
32	Ali so nastavitve na vašem vozilu takšne, kot so bile pred posegom, oziroma vas opozori, da si jih ponovno nastavite, ker so bile spremenjene zaradi različnih opravil?	Nastavitve radia, sedežev, zunanjih ogledal (sedež, zunanja ogledala, nastavitve radia so lahko predmet premikanja pri različnih posegih).		1	1
33	Ali so vas po telefonu poklicali v naslednjih 48 urah (po izročitvi vozila), da izvedo, kako ste zadovoljni s tem popravilom?	Telefonski klic s strani oseba koncesije / klicni center, da izvedo, če ste bili zadovoljni z zadnjim obiskom.		1	1
7	Odkrivanje nastavljenih napak na vozilu		5	100,0%	5
34	V vozilu manjka garnitura rezervnih žamic.	Ocena 1 točka - če servisni svetovalec kadarkoli v poteku obiska (ob predaji vozila, ob prevzemu vozila ali po izročitvi vozila po telefonu) opozori skrivnostnega kupca na manjkajočo garnituro rezervnih žamic in/ali mu ponudi novo.		1	1
35	Lučka registerske tablice ne dela.	Ocena 1 točka - če napako odpravijo (kupec preveri delovanje žamice po prevzemu vozila). Če kupcu servisni svetovalec predlaga zamenjavo MORA kupec privoliti v zamenjavo.		1	1
36	Premalo napolnjena ena izmed štirih pnevmatik.	Izprazniti ENO (katerokoli) pnevmatiko za 0,5 do 1,0 bara od predpisane vrednosti za vaše vozilo. Ocena 1 točka, če napolnijo pnevmatiko.		1	1
37	V vozilu manjka komplet prva pomoč.	Ocena 1 točka - če servisni svetovalec kadarkoli v poteku obiska (ob predaji vozila, ob prevzemu vozila ali po izročitvi vozila po telefonu) opozori skrivnostnega kupca da mu manjka komplet prve pomoči.		1	1
38	Posoda za tekočino za pranje vetrobranskega stekla NE SME biti polna do vha.	Preveriti, če je svetovalec servisnih storitev (servis) napolnil posodo za pranje vetrobranskega stekla. DA = 1 če koncesionar napolnil posodo za pranje stekla, NE=0 če koncesionar ni napolnil posode za pranje stekla. Če servisni svetovalec predlaga dolžne tekočine MORA skrivnostni kupec v to privoliti.		1	1
SKUPAJ			100	100,0%	100

Vir: Renault Nissan Slovenija, Vprašalnik za skrivnostni nakup, 2016.