

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA REKLAMACIJ V PODJETJU ALPLES D. D.

Ljubljana, november 2002

PETER ŠMID

IZJAVA

Študent _____ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom _____, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. S KAKOVOSTJO DO ZADOVOLJNEGA KUPCA	2
1.1 ZGODOVINA ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI.....	3
1.2 CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI.....	5
1.2.1 Osnovni elementi celovitega obvladovanja kakovosti.....	6
2. OPREDELITEV REKLAMACIJ.....	7
2.1 KAJ JE PRITOŽBA IN KAJ REKLAMACIJA	7
2.2 ZAKAJ PRIHAJA DO PRITOŽB IN REKLAMACIJ	8
2.2.1 Sporna kakovost izdelka ali storitve	9
2.2.2 Nepravilno izstavljanje računov.....	9
2.2.3 Zavajanje kupcev	9
2.2.4 Skriti razlogi za nezadovoljstvo strank.....	9
2.3 POMEN PRITOŽB ZA PODJETJE.....	10
3. KAKO RAVNATI S PRITOŽBAMI.....	11
3.1 (NE)ZADOVOLJEN KUPEC	11
3.1.1 Ravnanje nezadovoljnega kupca	12
3.2 KAKO OBRAVNAVATI PRITOŽBO.....	13
3.3 NE POZABIMO NA ZAPOSLENE	14
4. PRITOŽBE LAHKO PRISPEVAJO K ZVESTOBI.....	15
4.1 OPREDELITEV ZVESTOBE	16
4.2 KORISTNOST REŠEVANJA PRITOŽB	17
5. PODJETJE ALPLES D. D.	18
5.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA.....	18
5.2 USMERITVE PODJETJA NA PODROČJU KAKOVOSTI	19
6. RAZISKOVANJE ZASTAVLJENEGA PROBLEMA	20
6.1 OPREDELITEV PROBLEMA, CILJEV RAZISKOVANJA IN POSTAVITEV DOMNEV (HIPOTEZ)	20
6.2 METODE RAZISKOVANJA, IZBIRA VZORCA, OBLIKA VPRAŠALNIKA	23
6.3 SESTAVA VZORCA	26
6.4 REZULTATI RAZISKOVANJA.....	28
SKLEP.....	43
LITERATURA.....	45
VIRI.....	46
PRILOGE	

UVOD

V današnjem času, ko postaja konkurenčni boj vse ostrejši, je za vsako podjetje še posebej pomembno, da zna pravilno izoblikovati in izkoristiti svoje konkurenčne prednosti. V trženjski teoriji in praksi se vedno bolj uveljavlja spoznanje, da uspeha podjetja ni mogoče graditi le na podlagi pridobivanja kupcev, temveč je izrednega pomena tudi strategija ohranjanja obstoječih kupcev. Tako v ospredje vedno bolj vstopa trženje, ki temelji na dolgoročnem odnosu med podjetjem in kupcem. Še do nedavnega se je v okviru trženja največ pozornosti posvečalo prednakupnemu obdobju, z glavnim namenom pridobiti čim več kupcev. Danes se tržniki nagibajo na stran ponakupnih dejavnosti, ki jih podjetje ponuja svojim kupcem.

Zadovoljen kupec je pomemben kapital podjetja in zagotovi za uspešno poslovanje v prihodnosti. Le če bo kupec zadovoljen, je mogoče pričakovati, da bo ostal lojalen podjetju in za naslednji nakup ne bo izbral enega od konkurentov. Zadovoljen kupec je najboljša promocija za podjetje, medtem ko nezadovoljen kupec, ki svoje negativne izkušnje zaupa naprej, predstavlja potencialno nevarnost, ki lahko ogroža uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti. Med instrumenti, namenjenih zagotavljanju zadovoljenega kupca po nakupu, je mogoče najti tako imenovano ravnanje s pritožbami. Uporabljajo pa se tudi nekateri drugi izrazi, ki pomenijo dejavnost podjetja na tem področju, saj se izrazu pritožba zaradi negativnega prizvoka pogosto izmikamo.

Vsako podjetje se sooča z dejstvom, da včasih s svojimi izdelki in (ali) storitvami ne doseže kupčevih pričakovanj. V tem primeru je kupec nezadovoljen, kar lahko vpliva na poslovne razmere med kupcem in podjetjem. Dejanski vpliv kupčevega razočaranja na nadaljnje poslovanje je v bistveni meri odvisen od ravnanja (spretnosti) podjetja po storjeni napaki, pomanjkljivosti, ki je vzrok kupčevega nezadovoljstva. Le od spretnosti podjetja je odvisno, ali bo razočaran kupec pričel poslovati s konkurenčnim podjetjem ali pa bo kljub vsemu ostal stranka podjetja.

Dejstvo, da so občasne napake neizogibne, me je vzpodbudilo, da podrobneje analiziram naravo pritožb in reklamacij. Na odločitev je pomembno vplivalo podjetje Alples d. d., Industrija pohištva Železniki, ki neprestano teži k svoji odličnosti, med drugim tudi s stalnim zmanjševanjem števila reklamacij. Tako sem se odločil za temo Analiza reklamacij v podjetju Alples d. d. Namen tega dela je bil povezati znanja s področja trženja, ki sem jih pridobil na fakulteti, v celoto, le-to dopolniti s samostojnim študijem teme ter narediti podrobno analizo reklamacij.

Prvo poglavje se nanaša na obravnavanje kakovosti. Podana je definicija kakovosti, ki se je uveljavila po celem svetu, na kratko je prikazana zgodovina zagotavljanja kakovosti, nekoliko bolj obširno pa način obvladovanja kakovosti, ki se je pojavil v devetdesetih letih dvajsetega stoletja, imenovan celovito obvladovanje kakovosti.

V drugem poglavju proučujem rezultat zmanjšanja kakovosti – reklamacije. Navajam definicijo pritožbe in reklamacije ter razliko med njima. Predstavljam pa tudi splošne razloge za reklamacije, ki jih je potrebno najprej poznati, če želimo pritožbo ali reklamacijo uspešno reševati, in kakšen pomen imajo pritožbe za podjetje.

S tretjim poglavjem predstavljam načine, kako pravilno ravnati s pritožbami. Natančno je opredeljeno zadovoljstvo in nezadovoljstvo kupca ter ravnanje nezadovoljnega kupca. Predstavitev se nadaljuje z analiziranjem, kako obravnavati pritožbe in kako ravnati, da bo pritožba uspešno rešena. Poglavje se konča z obravnavanjem odnosa zaposlenih v podjetju do pritožb s strani kupcev.

Četrto poglavje govori o zvestobi kupcev. Najprej je opredeljen pojem zvestobe, potem pa predstavljam nekaj razlogov, ki podpirajo ustvarjanje zvestih kupcev. Poglavju je dodana še točka o pomenu reševanja pritožb.

V petem poglavju je predstavljeno podjetje Alples d. d., Industrija pohištva Železniki. Kratkemu zgodovinskemu pregledu sledijo usmeritve podjetja na področju kakovosti v prihodnosti.

Zadnje poglavje vsebuje predstavitev izvedbe raziskovalnega projekta, analizo v procesu zbranih podatkov in sklepne ugotovitve.

1. S KAKOVOSTJO DO ZADOVOLJNEGA KUPCA

V sodobnem času morajo podjetja v svojem poslovnem okolju vlagati vedno več naporov za lastni obstoj. Razlog za to je predvsem vse večja prisotnost sorodnih podjetij in njihovih izdelkov ter posledično vse ostrejša tekmovanje v zadovoljevanju kroga odjemalcev, ki postavljajo vse ostrejša zahteve.

Trgi proizvajalcev in zahteve po čim večjih proizvedenih količinah so postali stvar preteklosti. V ospredju so trgi kupcev, ki jim je potrebno prisluhni ter s kakovostnimi izdelki in storitvami zadovoljiti njihove potrebe.

Kakovost izdelka in storitve je v času vedno večje konkurence ter vedno večjih zahtev in potreb kupcev poleg cene in spoštovanja rokov dobave odločilni dejavnik uspešnosti podjetja. Preživela bodo le tista podjetja, ki bodo ob upoštevanju načel, ki omogočajo večjo produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost in kakovost poslovanja v celoti, uspela zadovoljiti tako kupce kot svoje delavce.

Danes je kupcem na razpolago pestra izbira izdelkov in storitev. Izbirajo na osnovi svojih zaznavanj kakovosti, postrežbe in vrednosti. Podjetja morajo poznati determinante zadovoljenega kupca, saj bodo kupci izbrali tisto ponudbo, ki bo izpolnila ali celo preseгла njihova pričakovanja. Kakovost izdelka oziroma storitve, zadovoljstvo kupcev in dobiček podjetja so med seboj tesno povezani. Višja stopnja kakovosti se odraža v večjem zadovoljstvu kupcev in obenem podpira višje cene in pogosto nižje stroške (Kotler, 1996, str. 56).

V literaturi lahko zasledimo mnogo definicij, ki opredeljujejo pojem kakovosti, njeno obvladovanje in zagotavljanje. Kakovost se definira kot uporabnost, skladnost z zahtevami, brez sprememb itd.

Japonski industrijski standardi definirajo obvladovanje kakovosti kot sistem proizvodnih metod, s katerimi ekonomično proizvajamo kakovostne proizvode in storitve, ki ustrezajo zahtevam potrošnikov. Sodobno obvladovanje kakovosti uporablja statistične metode in se često imenuje statistično obvladovanje kakovosti (Ishikawa, 1989, str. 48).

Ameriško združenje za nadzor kakovosti predlaga naslednjo definicijo, ki se je uveljavila po celem svetu:

Kakovost je skupek lastnosti in značilnosti izdelka oziroma storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene in naznačene potrebe (Kotler, 1996, str. 56).

Trenutno je glavna naloga vodilnih delavcev v podjetju izboljšati kakovost izdelkov in storitev. Uspehi številnih japonskih podjetij na svetovni ravni temeljijo na dejstvu, da je Japoncem uspelo vgraditi izjemno kakovost v svoje izdelke. Kupci niso več zadovoljni s povprečno kakovostjo. Podjetjem tako ne preostane drugega, kot da se odločijo za celovito obvladovanje kakovosti, ki jo bom v nadaljevanju podrobneje predstavil.

1.1 Zgodovina zagotavljanja kakovosti

Kakovost lahko dosežemo le s stalnim prizadevanjem zanjo. V preteklem stoletju so ji začeli posvečati več pozornosti in prišlo je do različnih obdobj, ki so se ločila po načinu zagotavljanja kakovosti (Costin, 1999, str. 27 – 45, Žnidaršič, 1990, str. 17 – 40).

Do industrijske dobe je za kakovost skrbel in bil zanjo odgovoren obrtnik sam. V obdobju manufaktur, ko so se delavnice povečale, je obrtnik odgovornost prenesel na predelavca.

Z večanjem delavnic in večjimi proizvedenimi količinami se je pojavila potreba po drugačnem ugotavljanju kakovosti. Delavec je delal po navodilih strokovnjakov in ni razmišljal o drugačnem pristopu k delu. Navodila in zahteve za delo so morale izdati ustrezne službe. Na podlagi dokumentacije so posamezniki ugotavljali slabe izdelke. Ti posamezniki so bili že združeni v skupine, ki so pomenile zametke tehnične kontrole.

V obdobju tehnične kontrole so vso odgovornost za kakovost prevzeli kontrolorji. Ti so običajno na koncu linije ali proizvodnega procesa prebirali izdelke, jih ločevali na dobre in slabe ter slabe vračali v popravilo ali pa so jih odvrgli v izmet. Po drugi svetovni vojni se je zaradi boja za večji tržni delež pokazala potreba po višji kakovosti, kar je privedlo do prenosa odgovornosti za kakovost in do premika kontrolnih opravil v poprejšnje faze proizvodnega procesa. Tehnična kontrola se je tako preobrazila v kontrolo kakovosti.

V času kontrole kakovosti je odgovornost za kakovost spet prevzel proizvodni delavec, ki med delom in po opravljenem delu sam preverja svoje rezultate. Na podlagi zahtev lahko opravi tudi preizkus ustreznosti in umerjanje in tako zagotovi kakovost svojega dela. Če ugotovi odstopanja od zahtev, svoje napake odpravi sam. Kontrola nastopi svojo funkcijo šele takrat, ko proizvodnja trdi, da je svoje delo dobro opravila. Število kontrolorjev se močno zmanjša. Namesto da bi prebirali in sortirali proizvode, sedaj postanejo pomočniki proizvodnje pri ugotavljanju kakovosti. Kontrola je bila v tem obdobju še vedno osredotočena samo na delo v proizvodnji in zanemarljivo malo na delo v podpornih službah. Ker so kupci zahtevali 100-odstotno kakovost kupljenih izdelkov, se je pristop začel razvijati v integralno zagotavljanje kakovosti.

Integralno zagotavljanje kakovosti se je iz ugotavljanja preusmerilo k zagotavljanju kakovosti. Uveljavilo se je spoznanje, da kakovostnega izdelka ne dela samo proizvodnja, ampak da je kakovost izdelka rezultat vseh aktivnosti v tovarni. Odgovornost za kakovost so prevzele posamezne službe, služba kontrole pa se je preobrazila v koordinatorja aktivnosti za zagotavljanje kakovosti v vseh segmentih kroga kakovosti.

V sedemdesetih in osemdesetih letih se je začelo obdobje obvladovanja kakovosti. Na kakovost se začne gledati kot na strateško in konkurenčno orožje, pri čemer skrb za kakovost postane domena ravnateljstva in se dosledno prenaša na vse oddelke in vse zaposlene v podjetju. Ishikawa (1996, str. 48) obvladovanju kakovosti pripisuje naslednje značilnosti in usmeritve:

- Obvladovanje kakovosti izvajamo, da bi proizvajali izdelke, ki zadovoljujejo potrebe potrošnikov.
- Potrošniška naravnost. Proizvajalci naj proučujejo zahteve in navade potrošnikov pri načrtovanju, izdelavi in prodaji izdelkov.
- Širši pogled na kakovost obsega kakovost dela, storitve, informacije, kakovost procesa, oddelka, kakovost ljudi – delavcev, inženirjev, vodij, administracije, kakovost sistema, organizacije, ciljev, itd.
- Naša naloga je obvladovanje vseh oblik kakovosti, naštetih v prejšnji alineji.
- Kakovost določamo in načrtujemo tudi na osnovi cene, dobička, stroškov in količine proizvodnje.

V devetdesetih letih dvajsetega stoletja se je pojavil način obvladovanja kakovosti, imenovan celovito obvladovanje kakovosti oziroma TQM (Total Quality Management). Kakovost se vgradi v strategijo podjetja, izdelava kakovostnih izdelkov pa je cilj, ki zahteva popolno predanost celotne organizacije.

1.2 Celovito obvladovanje kakovosti

Ameriški predstavniki korporacij so skupaj s profesorji vodilnih univerz in z uglednimi svetovalci s področja kakovosti takole definirali celovito obvladovanje kakovosti (Verbič, 1994, str. 33 – 34):

»Celovito obvladovanje kakovosti je sistem upravljanja z ljudmi, ki si prizadevajo za vedno večje zadovoljstvo strank ob čedalje nižjih realnih stroških. Celovito obvladovanje kakovosti (CEOKA) je celovit sistemski pristop (ne posebno področje ali program) in sestavni del podjetniške strategije, ki deluje horizontalno in na vseh funkcijah in sektorjih, vključuje vse zaposlene od vrha do dna in sega nazaj v verigo dobaviteljev ter naprej v verigo odjemalcev. Celovita kakovost poudarja izobraževanje in usposabljanje za nenehno spreminjanje kot ključ za uspeh organizacije.«

Za prehod v celovito obvladovanje kakovosti mora imeti podjetje uveden sistem zagotavljanja kakovosti, hkrati pa mora vzporedno upoštevati še stroške in dobavne roke. Izpeljati je potrebno miselno revolucijo, predvsem pri vodenju podjetja. Vodstvo mora upoštevati učinke svojega poslovanja na širšo družbo in dolgoročno. Miselna revolucija temelji na naslednjih elementih (Ishikawa, 1996, str. 88 – 89):

- Dejavnosti so planirane in vodene k dolgoročnim ciljem, kjer ima kakovost prioriteto. Dobiček pri vodenju podjetja nima več primarne vloge, ker je sestavni del dolgoročne politike kakovosti.
- Podjetje deluje s potrošniško usmerjenostjo. Potrošnik je priznan kot partner in njegove želje so upoštevane pri razvoju in proizvodnji novih izdelkov. Proizvodnja ne dela več po

svojih merilih, kar je dobro za potrošnika, in nato išče kupca, ampak ugotovi, kaj kupec potrebuje, želi in to naredi.

- Naslednji proces v krogu kakovosti je tudi potrošnik. Porušiti je potrebno medsebojno zaprtost in delati tako, da je prejemnik našega dela popolnoma zadovoljen.
- Dobro in slabo dokumentirani podatki so vsak trenutek na razpolago za prikazovanje trenutnega stanja kakovosti (izdelka, procesa, poslovanja itd.).
- Upošteva se humanost kot filozofija vodenja. Humanost se izraža pri vodenju delavcev, tako da se vzpostavi medsebojno spoštovanje, vzgojijo sposobni sodelavci in zagotovi medsebojno zaupanje. Humanost je osnova za timsko delo v segmentu ali med segmenti kroga kakovosti. Zaradi doseganja humanosti dela, motiviranja, informiranja in reševanja manjših problemov na vseh ravneh pa se ljudje združujejo v kroških kakovosti.

Pri iskanju poti iz krize se pogosto uporabljajo visoki in nerazumljivi cilji. V kratkem času se poskuša uvesti najvišja stopnja zagotavljanja kakovosti (CEOKA). Ta cilj je pravilen, vendar ga je potrebno uvesti v prakso in pri tem obvladovati vse poprejšnje stopnje. Kakovost v ožjem pomenu obravnavata tehnična kontrola in kontrola kakovosti. Obdobje zagotavljanja kakovosti obravnava še stroške in iz njih izhajajočo ceno izdelka, medtem ko CEOKA obravnava vsa tri merila kakovosti, poleg kakovosti in cene izdelka še dobavni rok (Žnidaršič, 1990, str. 23).

Včasih so delavci delali po predpisih in so jih drugi kontrolirali. V moderni industriji se morajo delavci zavedati, da so za svoje napake odgovorni sami in morajo svoje delo sproti kontrolirati. Smisel samokontrole je (Žnidaršič, 1990, str. 30):

- Delavec ne sme sprejeti od drugega delavca v nadaljnjo obdelavo izdelka z napako (enako velja za storitve). Iz polizdelka z napako se ne da napraviti brezhibnega izdelka.
- Zadržati mora vse svoje izdelke, pri katerih je naredil ali odkril napako. Tako pripravi delovni organizaciji stroške obdelave in energije itd. in prepreči, da bi njegov sodelavec, ki napake ne more več odkriti, izdelal slab izdelek.
- Samokontrola znižuje stroške, zmanjšuje režijsko delo, odpravlja odvečne kontrolorje in kontrolorje kontrolorjev.
- Spreminja se odnos do dela, raste pa samozavest o pomembnosti dela.
- Samokontrola je neločljiv del delovnega mesta, kar pomeni, da morajo imeti delavci vsa tista znanja, ki so potrebna za kontrolo lastnega dela, ali pa dela ne morejo opravljati.

1. 2. 1 Osnovni elementi celovitega obvladovanja kakovosti

Celovito obvladovanje kakovosti v podjetju temelji na več dejavnikih. Bistvenega pomena za uspešno uvajanje in izvajanje tega procesa so (Pukl, 1997, str. 50):

- politika kakovosti, ki se nanaša na odnos podjetja do njegovih kupcev in se v podjetju obravnava celostno z vključevanjem vseh zaposlenih in upoštevanjem vplivov okolja;

- model ravnanja podjetja, ki je bistvenega pomena za to, kako se bo podjetje odzvalo na spremembe v svojem poslovnem okolju;
- vloga ravnateljstva podjetja – le-to mora biti zavezano k dvigovanju kakovosti, poznati mora svoje podjetje, sodelovati v procesih dvigovanja kakovosti in skušati kakovost vgraditi v model ravnanja podjetja;
- zavzemanje za kakovost na vseh področjih oziroma v vseh procesih v podjetju ter skladnost delovanja teh procesov;
- usmerjenost k potrošniku, spoznavanje njegovih potreb in s tem povezane stalne izboljšave, ki vodijo do boljšega ekonomskega rezultata;
- organizacijska struktura kot osnova, ki zagotavlja uvajanje in razvoj zagotavljanja kakovosti v podjetje;
- kultura podjetja kot skupek notranjih vzorcev obnašanja, ki so podlaga vsakdanjim aktivnostim zaposlenih in
- skrb za stroške kakovosti in njihovo spremljanje z namenom zagotoviti ugoden dolgoročen vpliv na poslovanje.

2. OPREDELITEV REKLAMACIJ

Trženje se kot ena glavnih aktivnosti podjetja vse pre pogosto ukvarja le z oglaševanjem in s pridobivanjem novih kupcev, premalo pozornosti pa posveča stalnim strankam. Še zlasti se to pokaže tedaj, ko imajo stranke težave s kupljenim izdelkom in z opravljeno storitvijo. Številne ustanove in podjetja, ki izvajajo raziskave o zadovoljstvu porabnikov, ugotavljajo podobno: "Devet od desetih nezadovoljnih strank bo odšlo h konkurenci" (Zoran, 2001, str. 54). Pravilno reševanje pritožb in reklamacij tako lahko postane izjemno močno trženjsko orodje podjetja. Nenehna skrb za stranko in reševanje poprodajnih težav sta eden glavnih adutov trženja s šestkrat manjšimi stroški od klasičnega oglaševanja (Zoran, 2001, str. 54).

2.1 Kaj je pritožba in kaj reklamacija

Pogosto ta dva izraza uporabljamo povsem napačno. Vsaka pritožba še ni reklamacija, vendar pa je vsaka reklamacija hkrati tudi pritožba. Definicija je precej pomembna, saj je od nje odvisno, kako bomo problem reševali.

Če se je nekdo *pritožil*, to pomeni, da je samo izrazil svoje nezadovoljstvo zaradi neizpolnenih pričakovanj glede uporabne vrednosti izdelka oziroma opravljene storitve [Kako uspešno reševati reklamacije?, 2001].

Reklamacija pa je konkretna zahteva po izboljšavi zaradi slabe kakovosti ali okvare izdelka oziroma slabo (drugače) opravljene storitve, kot je bilo dogovorjeno [Kako uspešno reševati reklamacije?, 2001].

2.2 Zakaj prihaja do pritožb in reklamacij

Potrošniki kupujemo izdelke/storitve, vendar pozneje ugotovimo, da ne ustrezajo lastnostim ali drugim pogojem, pod katerimi se prodajajo. Tedaj izdelek/storitev reklamiramo. Najhitrejši način reševanja reklamacije je, da se obrnemo na prodajalca ali ponudnika storitve. Potrošnik ima ob morebitni napaki na blagu v prodajalni, kjer je blago kupil, pravico zahtevati, da podjetje (Zakon o varstvu potrošnikov, 1998):

- blago z napako zamenja z novim brezhibnim,
- vrne plačani znesek,
- odpravi napako ali
- vrne del plačanega zneska v sorazmerju s kupnino.

Če gre za očitno napako na izdelku (prej navedene napake), je rok za reklamacijo osem dni po prevzemu blaga, medtem ko je pri drugih napakah čas za reklamacijo leto dni po prevzemu.

Potrošnik je z zakonom zaščiten tudi v primeru opravljanja storitev. Če je bila storitev opravljena nepravilno, lahko potrošnik od podjetja zahteva, da storitev ponovno opravi, mu vrne plačani znesek, odpravi pomanjkljivosti, vrne del plačanega zneska v sorazmerju s pomanjkljivostjo pri opravljeni storitvi. Tudi v tem primeru je rok za reklamacijo osem dni, pri drugih napakah pa leto dni po opravljeni storitvi (Zakon o varstvu potrošnikov, 1998).

Če je do napak resnično prišlo (niso sporne), mora podjetje potrošnikovi zahtevi ugoditi takoj; če je napaka sporna, mora podjetje odgovoriti potrošniku v osmih dneh po prejemu prijave.

Oglejmo si primer, ko je pleskar prebarval stanovanje. Naročnik je pregledal opravljeno delo, bil zadovoljen in pleskarju poravnal račun. Kmalu po vselitvi se je na nekem mestu barva začela luščiti. Na začetku je naročnik samo zaskrbljeno pogledoval na tisto mesto, vendar ga ni motilo toliko, da bi se pritožil. Ker pa je luščenje iz dneva v dan napredovalo, je postajal vse bolj nezadovoljen. Ko je bilo stanje neznosno, se je odločil, da se pleskarju pritoži in reklamira njegovo delo.

Do pritožb prihaja zaradi nevzdržnega nezadovoljstva nad obstoječim stanjem. Na splošno lahko rečemo, da se pritožbe delijo na dva dela (Zoran, 1999, str. 18):

- zaradi nezadovoljstva nad izdelkom ali storitvijo, kar lahko imenujemo tudi reklamacija,
- zaradi nezadovoljstva nad obnašanjem zaposlenih.

Če želimo pritožbe in reklamacije uspešno reševati, moramo najprej poznati osnovne razloge zanje. Avtorji navajajo naslednje [Kako uspešno reševati reklamacije?, 2001]:

2. 2. 1 Sporna kakovost izdelka ali storitve

Razlog za nezadovoljstvo strank največkrat tiči v izdelkih ali storitvah. Sporna je denimo njihova kakovost, kar v praksi pomeni, da se na primer aparat ves čas kvari, posoda pušča vodo, blago se prehitro raztrga, hrana je neprijetnih vonjav, skratka, vse je odvisno od konkretnega izdelka in namena uporabe. Poleg kakovosti imajo stranke lahko težave z izdelkom tudi pri uporabi, kar je vnovič razlog za pritožbo. Pri storitvah so razlogi lahko naslednji: slaba postrežba, neprijaznost zaposlenih, vrste pred okenci, zamude pri dostavi, nespoštovanje pogodbenih rokov itd.

V vseh zgornjih primerih imajo stranke različne zahteve. Nekateri strokovnjaki za prodajo menijo, da naj bi stranki ugodili vedno, na glede na njeno zahtevo. Včasih stranka postavi izjemno visoke zahteve, vendar ni nujno, da jih namerava doseči. Ob tem se pojavlja tudi vprašanje, kaj storiti, če se stranka pritožuje neupravičeno. Odgovor je lahko enak kot zgoraj: ustrezite stranki tako, da bo zadovoljna.

2. 2. 2 Nepravilno izstavljanje računov

Do reklamacij največkrat pride zaradi nepravilnih podatkov, ki morajo biti natančno navedeni po Zakonu o DDV, napak pri knjiženju blaga ali storitev in napačno obračunanih cen.

Vse prevečkrat se zgodi, da stranka naleti na napačno označene cene. S police denimo izbere izdelek zaradi njegove ugodne cene. Ko pa pride do blagajne, ji izdelek obračunajo po ceni, ki je višja od cene, označene na polici. V takih primerih Zakon o varstvu potrošnikov predvideva, da mora podjetje upoštevati označeno ceno, torej mu zaračunati označeno ceno na polici in ne tiste, ki jo ima prodajalec »v računalniku«.

2. 2. 3 Zavajanje kupcev

Eden neprijetnih razlogov za pritožbe je tudi prodajna praksa. Sem spadajo zavajajoči in pomanjkljivi oglasi, ko denimo zmanjka oglaševanih izdelkov, jih sploh ni na zalogi ali pa so na voljo le v omejenih količinah. K temu bi lahko dodali tudi nepopolno ali napačno predstavitev izdelka oziroma storitve.

Kot zavajanje se šteje vsaka vsebina, ki izkorišča neznanje uporabnika, pretiravanje ali neresnice. O tem, ali je vsebina oglasa zavajajoča, lahko presodi Slovenska oglaševalska zbornica na pobudo pristojnega državnega organa, organizacije porabnikov ali na lastno pobudo.

2. 2. 4 Skriti razlogi za nezadovoljstvo strank

Tudi skritih razlogov za nezadovoljstvo strank je veliko. To so lahko preobsežna ali pomanjkljiva navodila za uporabo, napredna tehnologija, ki povzroča težave pri uporabi

(tipičen primer je delo z računalnikom), skrite napake na izdelkih in napake, ki jih odkrijemo šele nekaj časa po opravljeni storitvi, denimo pri gradbeništvu.

Dejstvo je, da noben predpis ne more biti tako učinkovit pri reševanju in varovanju potrošnikovih pravic, kot je pozitivno obnašanje potrošnikov. Potrošniki bi morali kupovati z razumom. Preden kupimo izdelek/storitev, bi morali dobro premisliti o njegovi ustreznosti, saj je po nakupu lahko že prepozno. Tako se je na primer pred začetkom obrtniških del treba zavarovati s pogodbo. Seveda bi lahko državni organi ali potrošniške organizacije pomagali s kakovostno tipsko pogodbo. Le tako obstaja možnost reklamacije ali pritožbe, drugače potrošniki težko uveljavijo svoje pravice (Likar, 1998, str. 36 – 37).

2.3 Pomen pritožb za podjetje

Vsaka pritožba je za podjetje, ki si želi postati odlično, priložnost za izboljšavo. Učinkovito obravnavanje pritožb je za številna podjetja najboljša priložnost, da svojim kupcem pokažejo, kaj so jim v resnici zmožni ponuditi. Neizčrpen vir možnosti torej, da se dvignejo nad svoje tekmece. Pritožba je priložnost za odziv in hkrati darilo, za katerega je treba biti hvaležen (Rogelj, 2001, str. 24). To potrjuje več razlogov (Glanz, 1994, str. 78 – 79):

- Smatramo potrošnike, ki so si vzeli čas, da se pritožijo, kot **pomočnike podjetja**. Podjetju zaupajo tisto, kar morda moti mnoge kupce, vendar jim ni do tega, da bi o tem obvestili podjetje. Študije kažejo, da so tisti, ki se pritožujejo podjetju, navadno najbolj zvesti kupci, osebe, ki bodo bolj verjetno spet kupovale pri nas, razen če njihova težava ni bila zadovoljivo rešena.
- Smatramo pritožbe kupcev kot **možnosti za naložbe**. Pritožbe odkrivajo probleme, ki so povezani z izdelki ali s storitvami podjetja, in tako delujejo kot učinkovit opozorilni sistem. Poznavanje vzrokov kupčevega nezadovoljstva je osnovni pogoj za uspešno rešitev. Sredstva, ki so vložena za ugotavljanje in odpravljanje virov nezadovoljstva, štejemo za naložbe.
- Smatramo pritožbe kupcev kot **priložnost za ohranitev kupca**. Kupec, ki se pritoži, podjetju ponuja priložnost, da odpravi ugotovljene nepravilnosti in tako ponovno vzpostavi s kupcem primeren odnos. S tem se poveča verjetnost ponovnega nakupa. Pritožba je torej priložnost, s katero lahko podjetje ustvarja zadovoljstvo strank, ki bodo o svoji izkušnji govorile množici ljudi.
- Smatramo pritožbe kupcev kot **izziv** za uporabo kreativnega mišljenja, podjetniške spretnosti in spretnosti pri odnosu z ljudmi, s čimer ustvarja zvestobo potrošnikov, ki izgledajo zaskrbljeni nad podjetjem. Samo s kreativnim mišljenjem in ponujanjem alternativ podjetje morda ne bo sposobno zadovoljiti potrošnikovih pričakovanj glede izdelka ali storitve, lahko pa s pozitivnim pristopom zmanjša možnost, da bi bil kupec nezadovoljen.

3. KAKO RAVNATI S PRITOŽBAMI

S pritožbami in z reklamacijami se srečujemo na vsakem koraku, čeprav nekatera podjetja menijo, da jih nimajo. Četudi ima podjetje občutek, da vse probleme rešuje uspešno, je dobro preveriti svoje poslovanje tudi pri strankah.

V obdobju, ko je vsega na pretek in se konkurenca čedalje bolj zastruje, so vedno bolj zapletene zahteve kupcev preprosto hitrejše od poskusov proizvajalcev in ponudnikov storitev, da se tem zahtevam prilagodijo. Nova ekonomija je še bolj zaostрила prevladujočo zahtevo kupcev, ki bi jo lahko strnili v stavek: »Vse hočem imeti takoj in prirejeno mojim potrebam!« (Urbanija, 2001, str. 15).

3.1 (Ne)zadovoljen kupec

Zadovoljstvo je eden najbolj zaželenih končnih ponakupnih učinkov tako za tržnike kot tudi za potrošnike. Tržniki si prizadevajo, da bi zadovoljili potrošnike, saj si s tem zagotavljajo dobro podlago za ponovne nakupe, postavljajo temelj za širjenje naklonjenih informacij od ust do ust, pa tudi njihovo vsakdanje delo je bolj prijazno. Na drugi strani menjave potrošniki uživajo v svojem zadovoljstvu. Ne le zaradi koristi od kupljenega izdelka ali storitve, tudi sam občutek zadovoljstva jim namreč vzbuja prijetna čustva (Kline, Ule, 1996, str. 248).

Po nakupu potrošnik svoje izkušnje v zvezi z uporabo izdelka ter njegovim dejanskim delovanjem primerja s svojimi pričakovanji – dejansko delovanje je lahko boljše, slabše ali enako pričakovanjem. Tako so lahko potrošnikova pričakovanja potrjena (delovanje je v skladu s pričakovanji), lahko pa pride do pozitivnega (delovanje je boljše od pričakovanj) ali negativnega (delovanje je slabše od pričakovanj) zanikanja pričakovanj. Ko dejansko delovanje ali katere koli druge izkušnje pri potrošniku presežejo pričakovanja, je potrošnik zelo zadovoljen, ko dejansko delovanje sovпада s pričakovanji, je potrošnik zadovoljen, v ostali primerih pa nezadovoljen (Prinčič, 2002, str. 8).

Zadovoljstvo potrošnika je posledica ponakupnega ovrednotenja potrošnika, ko le-ta zavestno ali podzavestno primerja zaznano kakovost izdelka ali storitve in pričakovano kakovost (pričakovanja v zvezi z izdelkom ali s storitvijo) (Kline, Ule, 1996, str. 248).

Pri opredelitvi zadovoljenega kupca sta torej ključni kategoriji pričakovanje in zaznava. Pričakovanje o določenem izdelku ali storitvi si kupec oblikuje na podlagi različnih dejavnikov (npr. psihološki dejavniki, dejavniki okolja, informacije komercialnega in nekomercialnega izvora itd.).

Nezadovoljstvo potrošnikov prinaša povsem drugačne odzive in pogosto postavlja interese podjetja v nasprotje z interesi potrošnikov. Nezadovoljstvo je za potrošnike neprijetno in kaže

na njihove težave z določenim izdelkom, s storitvijo ali samim podjetjem (Kline, Ule, 1996, str. 248).

3. 1. 1 *Ravnanje nezadovoljnega kupca*

Podjetje s svojimi izdelki ali storitvami vedno ne izpolni pričakovanj kupca. Občasne napake so neizogibne tudi pri najboljših podjetjih, zato je obravnavanje pritožb za podjetje izjemno pomembna naloga. Razočaran kupec različno reagira na neizpolnjena pričakovanja. Lele in Sheth navajata pet načinov obnašanja nezadovoljnega kupca (Vavra, 1992, str. 127):

- **kupec tiho trpi** – v primeru prihodnjih nakupov bo kupčevo zaupanje v podjetje manjše, ker bo pričakoval možnost pogostih napak;
- **kupec preprosto odide h konkurenci** – podjetje v tem primeru zazna, da je izgubilo stranko, vendar ne pozna pravih razlogov za kupčev odhod;
- **kupec o svojem nezadovoljstvu pripoveduje prijateljem, znancem** – v tem primeru podjetje lahko izgubi večje število kupcev, poleg nezadovoljnega kupca še mnoge druge, na katere ima nezadovoljnejši vpliv;
- **kupec se obrne na tretjo osebo** – to je z vidika podjetja najslabši možni izid, ker lahko vodi do sodnih tožb in preiskav ter povečuje negativno publiciteto;
- **kupec se obrne na podjetje** – to je za podjetje najboljši izid. Podjetju se ponudi še ena priložnost za razumevanje kupčevih potreb, določitev problema in tudi odpravo napake ter ponovno pridobiti kupčevo zaupanje.

Marsikateri podjetnik bo zatrdil, da se njegove stranke nikoli ne pritožujejo ali pa se to zgodi le izjemoma. Empirične raziskave, ki so jih opravili v ZDA, dokazujejo, da je takšno razmišljanje povsem zmotno. Organizacija TARP (Technical Assistance Research Programs), ki se ukvarja predvsem z raziskovanjem vedenja potrošnikov, navaja naslednje (Desatnick, Detzel, 1993, str. 8):

- Le 4 % zelo nezadovoljnih kupcev se res pritoži, za 96 % nezadovoljnih strank podjetje nikdar ne izve.
- 55 % strank, ki so bile nezadovoljne z nakupom storitve s kratkotrajnim učinkom, se ne bo odločilo za pritožbo pri proizvajalcu.
- 27 % razočaranih kupcev trajnejših izdelkov (npr. avtomobili, računalniki) se ne pritoži proizvajalcu.
- Če bo podjetje ob pritožbi učinkovito ukrepalo, bo v povprečju 70 % prizadetih strank ostalo zvestih firmi. Če podjetje ukrepa učinkovito in hkrati še zelo hitro, se ta delež poveča na 95 %.
- Na vsako reklamacijo, ki jo podjetje sprejme, ima v povprečju še 26 strank s težavami in težave vsaj šestih so resne.

- Nezadovoljnež z manjšim problemom praviloma o svoji izkušnji pove desetim ljudem, tisti z večjimi problemi v povprečju šestnajstim ljudem. 13 % nezadovoljnih kupcev bo neprijeten dogodek opisalo več kot dvajsetim ljudem.
- Vsak kupec, pri katerem je manjši problem uspešno rešen, bo pozitivno izkušnjo opisal petim ljudem. Vsak kupec, pri katerem pa je večji problem uspešno rešen, bo o izkušnji povedalo osmim ljudem.

3.2 Kako obravnavati pritožbo

Ko se ljudje pritožujejo, se obnašajo različno. Nekateri so tiho in potrpijo, drugi se jezijo, nekateri pa izgubijo živce. Za nezadovoljno stranko ni pomembno, kdo v podjetju je odgovoren za reševanje pritožb. Ne zanima je niti notranja ureditev podjetja niti kdo je v njem za kaj odgovoren. Zanima jo le to, kako bo s podjetjem rešila svojo težavo. Najbolje je, da se predstavnik podjetja z njo ne prepira, ampak si zapiše podatke o težavi, sporočilo pa posreduje odgovorni osebi (Zoran, 1999, str. 19).

S pravilnim obravnavanjem pritožb bomo dosegli, da se bodo naši obstoječi kupci radi vračali k nam, nas pohvalili in priporočali svojim prijateljem in znancem, našim potencialnim novim kupcem. Z upoštevanjem pravila dosežemo, da kupci niti ne opazijo, da smo jim s prijetnim pogovorom problem že rešili ali jim zagotovili, da se bomo za njihove težave posebej zavzeli. Izvrsten servis in pravi pristop tako postaneta naša konkurenčna prednost.

Postopek reševanja pritožb naj bo tak, da bo zbližal obe strani. Podjetje naj ne misli, da je napadeno in se mora braniti. Pritožbo naj poskuša razumeti kot klic na pomoč. Upošteva naj, da je stranka razočarana, ker mora za urejanje zadeve zapravljati čas in denar, kupljenega blaga pa ne more takoj uporabiti (Zoran, 1999, str. 19 – 20).

Vsak pogovor s potrošnikom mora biti čim bolj osebni. S kupcem se moramo pogovarjati kot z osebnim prijateljem – z ustrezno višino glasu in odkritosrčno iskati pravilno rešitev. Stew Leonardova politika podjetja predvideva za kupca in zaposlenega enaki pravili (Vavra, 1992, str. 131):

Pravilo 1: Kupec ima vedno prav.

Pravilo 2: Če se kupec moti, potem drži prvo pravilo.

Kako ravnamo (Malovrh, Valentinčič, 1996, str. 111):

- **Besedo damo najprej kupcu** in ga skrbno poslušamo, da čimprej ugotovimo prave podrobnosti, da bomo lahko pomirili človeka in mu dali občutek, da bomo rešili njegov problem.

- **Izrazimo razumevanje** za kupčeve težave, saj je čustveno precej vznemirjen (neuporaben izdelek, neprijetni občutki zaradi pritožbe, itd). Pri tem pa ne pretiravajmo in ne prevzemajmo odgovornosti za napako nase oz. na podjetje, preden ne odkrijemo pravega vzroka.
- **Ne opravičujmo (izgovarjajmo) se, povejmo dejstva** in zapišimo podrobnosti, ki jih je navedla stranka. S tem jo pomirimo in pripravimo do tega, da bo voljna sprejeti rešitev.
- **Sprašujemo**, da si ustvarimo pravo sliko o napaki in najdemo rešitev problema.
- **Dogovorimo** se za rešitev, ki bo zadovoljila obe strani. Določimo roke za odpravo napake.
- **Preverimo**, če je bil dogovor zares uresničen, kadar reklamacije rešujejo servisi ali neposredno proizvajalec. Kupec ima ob tem občutek pomembnosti in vidi, da nam je veliko do njegovega zadovoljstva.

Pogosto potrošnik ne more reševati reklamacij sporazumno v dogovoru s prodajalcem izdelka ali ponudnikom storitev. V tem primeru se obrne na inšpekcijsko službo, ki skladno s pravili kaznuje podjetje ali ponudnika storitev. Za oškodovanje ekonomskih interesov potrošnikov je pristojna tržna inšpekcija, za živila rastlinskega izvora, predmete je pristojna sanitarna inšpekcija, za živila živalskega izvora sta pristojni sanitarna in veterinarska inšpekcija. Če so pritožbe utemeljene in pravočasno podane pristojni inšpekciji, mora ta ustrezno ukrepati ter v okviru svojih pooblastil odrediti rešitev reklamacije (Damjan, Možina, 1995, str. 228).

3.3 Ne pozabimo na zaposlene

Mnogi zaposleni imajo pred pritožbami upravičen strah, vendar ga morajo premagati in nadomestiti z obvezo poslušanja in odgovarjanja na pritožbe. Ni važno, kako dobro je določen sistem sprejemanja pritožb na papirju, le-ta ne bo deloval, če zaposleni ne bodo razumeli filozofije, ki se skriva v ozadju, in zakaj je reševanje kupčevih pritožb tako pomembno za podjetje.

Na splošno je dobro uporabiti naslednje korake (Vavra, 1992, str. 130):

1. Pomagamo zaposlenim razumeti, da pritožbe ustvarjajo priložnosti in so zaradi tega zaželene. Usposobimo jih, da so sposobni spraševati in objektivno ocenjevati odgovore.
2. Imejmo učinkovit merski, motivacijski in identifikacijski sistem, zbirko pritožbenih informacij in pravilne rešitve pritožb. Nagradimo odlično opravljeno delo.
3. Zaposlujemo ljudi, ki so potrošniško osredotočeni. Iščimo zaposlene, ki so na splošno dobro osveščeni o sprejemanju pritožb.

Podjetja tekmujejo na najrazličnejših področjih. Prodajni rezultati med njimi lahko zelo nihajo. Pogosto si posamezno podjetje postavlja vprašanje, zakaj ne mora prodati toliko, kot bi lahko. Pravi razlog se lahko skriva v prijaznosti, ki je ena od najpomembnejših točk pri

tekmovanju s konkurenco. Podjetja včasih niti ne vedo, kaj bi morala narediti, da bi pridobili in obdržali kupca. V pomoč jim je lahko nekaj naslednjih nasvetov (Zoran, 2000, str. 8 – 11):

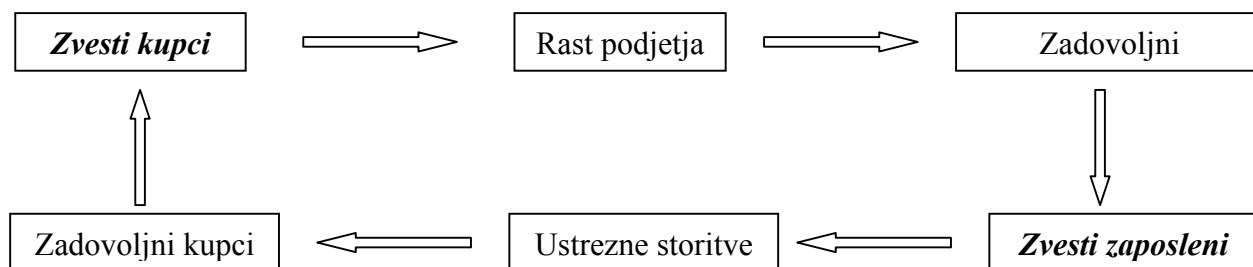
- **Počnite to, kar se od vas pričakuje.** Do kupca se obnašajmo tako, kot bi mi želeli, da se prodajalec obnaša do nas. Še boljši način je, da se do kupca obnašamo tako, kot on pričakuje, da se bomo obnašali do njega. Zato je zelo pomembno, da ugotovimo, kaj se pričakuje od nas.
- **Bodite fleksibilni in prilagodljivi.** Kupci prihajajo z najbolj nemogočimi željami in vprašanji, na katera včasih prodajalec ne zna odgovoriti, niti jim ne mora svetovati. Včasih se celo zgodi, da želijo nekaj, kar sploh ne sodi k prodajalčevemu delu. Kakorkoli že, še vedno so to kupci ali potencialni kupci. Kupci včasih tudi nimajo prav. Čeprav so v zmoti in to tudi sami ugotovijo, še vedno vztrajajo pri svojem mnenju. Kupcu je potrebno pomagati iz zagate in naj ponosno zaključi svoj odnos.
- **Rešujte probleme.** Kupci imajo dve vrsti problemov – poslovne in zasebne. Poslovni del problemov se nanaša na izpolnjevanje potrebe kupcev in reševanje pritožb. Zaradi potrebe bo kupec kupil izdelek ali naročil storitev. Če ni zadovoljen, se bo vrnil in se pritožil. Zasebni del nima nič skupnega z delom, ki ga opravlja prodajalec.
- **Potrjujte se znova in znova.** To je verjetno ena najpomembnejših točk sploh. Kupci ne vedo, kako dobro je podjetje. Z nekom posluje leta in leta brez problemov. Kupec je zadovoljen z izdelki, s storitvijo in zaupa podjetju. Potem se naenkrat zgodi nekaj slabega. Podjetje mora takoj ukrepati in zagotoviti, da se napaka ne bo več ponovila. Način, kako bo podjetje rešilo težavo, kako hitro in kako kvalitetno, bo kupcu potrdilo dobro mnenje o podjetju in da je še vedno vredno njegovega zaupanja.

Prodajalec naj kupcem da vedeti, da je tu zaradi njih. Naj bo nasmejan, dobre volje in vedno pripravljen priskočiti na pomoč. Naj se ne ustraši problemov, ampak naj jih sprejme kot priložnost za izboljšanje odnosa s svojimi kupci. Prilagaja naj se situaciji in naj si je ne trudi prilagoditi samemu sebi. Tudi če ima kupec še tako nenavadne želje in zahteve, je še vedno prodajalec tisti, ki drži krmilo. Obrne naj ga v pravo smer.

4. PRITOŽBE LAHKO PRISPEVAJO K ZVESTOBI

Primerno skupno plačilo, ki zajema kaj drugega kot le denar, napravi zaposlene najprej zadovoljne, nato pa podjetju zveste. Zvesti zaposleni so tisti, ki bodo kupcu nudili ustrezne storitve in kupce napravili najprej zadovoljne, zatem pa tudi podjetju zveste. In prav zvesti kupci bodo podjetju zagotovili stabilno rast. Ker pa je stabilna rast del skupnega plačila zaposlenih, je s tem krog sklenjen.

Slika 1: Medsebojni vpliv dveh lojalnosti



Vir: Ložar, 1999, str. 59.

4.1 Opredelitev zvestobe

Pomembnejše kot pridobivanje novih kupcev (čeprav tudi tega ne gre podcenjevati) je ohranjanje obstoječih – zagotovitev njihovega nadaljnjega nakupovanja, morda celo v večjih količinah kot v preteklosti. Vrsta raziskav je pokazala, da ohranitev obstoječega kupca stane tri- do petkrat manj kot pridobitev novega kupca (Bateson, Hoffman, 1999, str. 293).

Kupci, ki so zadovoljni z nakupom in nameravajo isto storitev ali izdelek kupovati tudi v prihodnje, ne bodo takoj odšli h konkurenci. Če enkrat ne bodo zadovoljni s ponudbo, bodo najprej "poslali" nekaj signalov. Samo od podjetja je odvisno, ali bo te signale zaznalo in se ustrezno odzvalo, še preden ga bodo kupci zapustili (zmanjšanje nakupov takega kupca je eden temeljnih signalov). Zato je vredno meriti in spremljati kazalce lojalnosti, na primer (Ložar, 1999, str. 58):

- delež zvestih kupcev (tistih, ki ponavljajo nakupe pri podjetju),
- obdobje med posameznimi nakupi istega kupca,
- skupna dolžina obdobja, odkar posamezni kupec kupuje pri podjetju,
- povprečna količina oziroma vrednost nakupa posameznega kupca,
- delež novih kupcev, ki so to postali zaradi priporočil obstoječih kupcev,
- od katerih tekmecev prihajajo novi kupci,
- h katerim tekmečem odhajajo morebitni nezadovoljni kupci.

Dobro je ves čas spremljati vrednost nakupov posameznega kupca skozi vse življenjsko obdobje. Torej vrednost vseh njegovih nakupov v obdobju na primer nekaj desetletij. Potem ko kupec zapusti podjetje, postane takoj jasno, da z njim ni odšel le en sam nakup, temveč velikanska vrednost. Zato se je res pomembno potruditi, da ta vrednost ostane v podjetju (Ložar, 1999, str. 60).

V nadaljevanju navajam nekaj razlogov, ki podpirajo ustvarjanje zvestih kupcev do podjetja (Glanz, 1994, str. 103):

- Zvesti kupci dajejo napotila.
- Zvesti kupci razširjajo poslovanje.
- Zvesti kupci ustvarjajo rast tržnega deleža in višjo dobičkonosnost.
- Zvesti kupci so pripravljeni plačati več za proizvode zaradi dobrih servisnih storitev.
- Zvesti kupci pomenijo nižje stroške na prodajo, ker je ceneje prodajati ljudem, ki so že kupci.
- Z zvestimi kupci je lažje ravnati, ker so bolj prijazni in pripravljeni za sodelovanje.
- Zvesti kupci vplivajo na promet in moralo prodajalca. Zaposleni težko opravljajo svoje delo, če ima kupec slab dan.
- Zvesti kupci so ponosni na podjetje.

4.2 Koristnost reševanja pritožb

Vsak nezadovoljen kupec, ki se pritoži ali reklamira izdelek oziroma storitev, je nekakšen zastopnik vseh tistih, ki se ne pritožijo. S svojo pritožbo daje podjetju znamenje, da naj izboljša kakovost svojih izdelkov ali storitev. V nadaljevanju navajam koristi, ki jih podjetje lahko pričakuje, če ima pozitiven pristop do kupčevih pripomb, za vložena sredstva in napore na področju ravnanja s pritožbami (Bateson, Hoffman, 1999, str. 325 – 330, Glanz, 1994, str. 78 – 79, 103, Knox, Maklan, 1998, str. 164 – 168, Ložar, 1999, str. 58 – 59, Reichheld, 1996, str. 132 – 135).

• Ohranitev kupca, povečanje dobičkonosnosti

V zadnjem času so se razmere na trgih zelo spremenile. Ohranjanje obstoječih kupcev je veliko pomembnejše, ceneje (vsaj petkrat ali več) in donosnejše kot pridobivanje novih. Podjetja s svojo ponudbo ne morajo vedno povsem zadovoljiti potrošnikov, zato se ti pritožujejo. S pravilnim ukrepanjem se podjetje lahko popolnoma izogne nezadovoljstvu kupca. Raziskave kažejo, da so pritožbe resnična priložnost za ustvarjanje zadovoljnega kupca:

- 70 % prizadetih strank ostane zvestih podjetju, če menijo, da so njihove pritožbe uspešno rešene;
- če podjetje ukrepa učinkovito in še zelo hitro, se verjetnost ponovnega nakupa poveča na 95 %.

Podjetje mora imeti ves čas v mislih vrednost posameznega kupca skozi življenjsko obdobje. Izdatke za reševanje obstoječe pritožbe je potrebno obravnavati kot investicijo v prihodnje poslovne odnose. Raziskave so pokazale, da je povezanost med deležem zvestih kupcev in dobičkonosnostjo zelo velika (večji kot ima podjetje delež zvestih kupcev, večja je njegova dobičkonosnost). Reichheld in Sasser pravita, da podjetja lahko povečajo dobiček od 25 % do 85 %, če zmanjšajo osip kupcev za 5 % (Knox, Maklan, 1998, str. 165). Na tako rast dobička naj bi vplivalo zmanjšanje stroškov, ki so povezani s pridobivanjem novega kupca, znižanje

administrativnih stroškov, povečevanje nakupov stalnih strank in novi kupci, ki jih pripeljejo stare stranke s pozitivnimi informacijami.

- **Vir idej**

Razočarani kupci lahko v svojih pritožbah navajajo številne koristne predloge, kako izboljšati kvaliteto obstoječih proizvodov in storitev. Podjetje jih lahko uporabi kot bogat vir idej za nove produkte, saj vsebujejo potrošnikove zahteve o karakteristikah, ki naj bi jih produkti imeli. Iskanje zamisli za novosti, ki jih bo podjetje uvedlo na trg, je tako popolnoma prepuščeno kupcem. Na ta način se lahko bistveno skrajša in poceni sicer dolgotrajen in drag proces razvijanja novega izdelka ali storitve.

- **Odkrivanje napak, izboljšanje kvalitete**

Ustrezen pristop k obravnavanju pritožb in pripomb predstavlja učinkovit sistem odkrivanja napak. Pritožbe kupcev pomagajo podjetju pri odkrivanju napak, ki povzročajo nezadovoljstvo s strani stranke. Upoštevati je treba, da ti kupci zastopajo tudi ostale, ki se ne pritožijo, a imajo prav tako probleme z brezhibnostjo izdelka. Prejete pritožbe je moč smatrati kot koristne informacije, na podlagi katerih proizvode in storitve prilagodimo željam kupcev. To pripomore k dvigu splošne kakovosti podjetja v očeh obstoječih kupcev in obenem deluje kot vabljev element v krogu potencialnih kupcev.

- **Preprečevanje širjenja negativnih informacij**

Največja nevarnost, ki jo podjetju predstavlja nezadovoljen kupec, je širjenje negativnih informacij o podjetju. Podjetje, ki je posebej spretno pri obravnavanju pritožb, lahko poleg tega, da prepreči negativno publiciteto, ustvari še dodaten pozitiven učinek. Kupec, ki je zadovoljen z reševanjem pritožbe, bo o svojem zadovoljstvu poročal tudi drugim. Po nekaterih ocenah je to priložnost, da bo vsaj pet ljudi izvedelo za pohvalno ravnanje podjetja. To pomeni prihranek sredstev, potrebnih za posamezne oblike tržnega komuniciranja.

5. PODJETJE ALPLES D. D.

5.1 *Kratka predstavitev podjetja*

Alples d. d., Industrija pohištva Železniki je družba, katere začetki segajo v leto 1955, ko so takratne zadruge na osnovi dotedanje tradicije predelave lesa ustanovile Lesnoindustrijsko podjetje Češnjica. Od tedaj naprej se je podjetje razvijalo samostojno in doživelo nagel vzpon. Leta 1969 je dobilo ime Alples. Dve leti kasneje je bil zgrajen obrat ploskovnega pohištva, ki je podjetje ponesel med največje proizvajalce pohištva v tedanji državi. Delo je dobilo 135 novih delavcev, celotno podjetje pa je zaposlovalo 695 delavcev. Družba se je razvijala in v najboljših letih nudila delo več kot 1000 ljudem. Po letu 1985 se je rast začela ustavljati.

V letih 1989 in 1990 se je Alples zaradi notranjih težav in izgube jugoslovanskega trga znašel v hudih finančnih težavah. Takratno vodstvo je poskušalo podjetje rešiti z decentralizacijo. Podjetje se je po holdinškem načelu razdelilo na osem manjših enot.

Alples lesni program je kot eno izmed hčerinskih podjetij začelo delovati 1. septembra 1991. Osnovna usmeritev podjetja je bila na začetku kooperacija za Alples Pohištvo in izdelovanje televizijskih kaset. S prehodom proizvajalcev TV-aparatov z lesenih na plastična ohišja je podjetje skoraj čez noč ostalo brez naročil. Polovico delavcev je moralo za nekaj časa na čakanje. Od aprila leta 1992 podjetje ni bilo več sposobno poravnati svojih obveznosti in sledila je blokada žiro računa.

Z izdelavo sanacijskega programa je vodstvo podjetja postavilo smernice razvoja in dosledno izvajalo vse začrtane naloge. Z iskanjem novih trgov in kupcev ter razvijanjem novih programov so bili ustvarjeni pogoji za večanje proizvodnje. Na stroškovnem področju so potekale aktivnosti za zniževanje stroškov na enoto proizvoda in s tem se je povečala donosnost izdelkov. Rezultat teh prizadevanj je bila deblokada žiro računa avgusta 1995, s čimer je podjetje začelo poslovati v normalnih razmerah.

1. januarja 1999 se je celotno poslovanje podjetja Alples lesni program d. o. o. preneslo na krovno podjetje. Podjetje Alples d. d., Industrija pohištva Železniki je prevzelo vse zaposlene ter odkupilo zaloge, na drugi strani pa prevzelo kreditne obveznosti. To je bil osnovni cilj strateškega načrta po stečaju hčerinskih podjetij, saj se je poslovanje preneslo na podjetje, ki je formalni lastnik vseh nepremičnin.

5. 2 Usmeritve podjetja na področju kakovosti

V podjetju se zavedajo, da so inovativnost, timsko delo, komunikacija, definiranje odgovornosti in pooblastil, opredelitev ciljev za doseganje kakovosti, opredelitev meril uspešnosti, vzpostavitev sodobnega informacijskega sistema in vzpostavitev sistema nagrajevanja ključnega pomena za uspeh. Zaradi želje po izboljšanju poslovanja so se leta 1999 odločili, da poslovni sistem uredijo skladno z zahtevami standardov serije ISO 9000. V sredini leta 2001 so prejeli certifikat kakovosti ISO 9001. To je sistem zagotavljanja kakovosti v razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju. Z notranjimi in zunanji presojami bo podjetje zagotovilo delovanje, nadgrajevanje in dopolnjevanje sistema kakovosti tako, da bo dvignilo raven kakovosti izdelkov in procesov in bo sistem ustrezal tudi zahtevam novega standarda ISO 9001:2000. Poslovna filozofija podjetja se skriva v motu: »Vlagajmo v kakovost, splača se.«

Kontrola kakovosti se vrši na treh področjih. Za leto 2002 je na področju vhodnega materiala planirana 100-odstotna kontrola dobavljenega materiala. Z izobraževanjem in sodelovanjem

z dobavitelji bo podjetje skušalo zmanjšati število reklamacij dobaviteljem iz 1,46-odstotne na 1,00-odstotno vrednost nabavljenega materiala. Drugo področje obsega procesno kontrolo, ki se vrši v proizvodnji in zajema kontrolo kakovosti elementov. V prihodnjem obdobju se bo število večjih napak občutno zmanjšalo. To bo podjetje doseglo z usposabljanjem zaposlenih, boljšo organizacijo, natančnejšim planiranjem, nadzorom, nadgrajevanjem, optimizacijo in s posodabljanjem računalniških programov. Tretje področje pa je kontrola izdelkov v montaži. V letu 2002 se bo število sestavljenih izdelkov v oddelku montaže iz 340 povečalo na 430, kar bo omogočilo predčasno odkrivanje večjih napak.

Osnovni cilj podjetja Alples d. d., Industrija pohištva Železniki je ostati vodilno podjetje v proizvodnji sestavljivega ploskovnega pohištva v Sloveniji in okrepiti blagovno znamko Alples, ki poudarja in zagotavlja kakovost. Poleg sodi Alplesov razvojni koncept. Njegov namen je postaviti iverko v višji cenovni razred, pridobiti in za vedno obdržati kupca ter dolgoročno rast podjetja. Poslovnost temelji na poštenem odnosu do kupca, ki mora dobiti to, kar zahteva in pričakuje: izdelek dogovorjene kakovosti, pravočasno izdelan in odpremljen, kakovostno preverjen in v zadostni količini. Podjetje gradi svoj odnos na ustreznih informacijah, sodelovanju in učinkovitem reševanju morebitnih problemov. Vsak zaposleni je odgovoren za kakovost svojega dela. V podjetju se zavedajo, da je stalno izobraževanje in izpopolnjevanje na vseh področjih nujno, neizogibno in temelj dobrega dela.

Eden ključnih strateških ciljev v letu 2002 je zmanjšanje napak in reklamacij kupcev. S popolnim nadzorom nad proizvodnjo bo podjetje skušalo zmanjšati število napak v proizvodnji, kar bo posledično vplivalo na število reklamacij. Enoletno povprečje reklamacij kupcev se trenutno giblje okrog 1 % glede na vrednost prodaje, podjetje pa teži k stalnemu zmanjševanju. Ob koncu leta 2002 naj bi dosegli 0,8-odstotno vrednost ravni reklamacij glede na prodajo.

6. RAZISKOVANJE ZASTAVLJENEGA PROBLEMA

V tem razdelku diplomskega dela predstavljam podrobno analizo reklamacij v podjetju Alples. Najprej bom opredelil problem, ki se v zadnjem času pojavlja na področju trženja. Nato bom opredelil cilje raziskovanja in postavil hipoteze. Sledila bo predstavitev metod raziskovanja, načina izbire vzorca, procesa oblikovanja vprašalnika in sestave vzorca. V zadnjem delu pa bodo prikazani rezultati raziskovanja.

6.1 *Opredelitev problema, ciljev raziskovanja in postavitve domnev (hipotez)*

Leta 1999 se je poslovanje podjetja preneslo na krovno podjetje Alples d. d., Industrija pohištva Železniki, ki je začelo s prenovno proizvodnih programov. Po začetnem delovanju je želelo kar najhitreje pridobiti čim večje število kupcev in si ustvariti dovolj velik tržni delež,

ki jim bi omogočal preživetje v prihodnje. Novi začetki so prinesli veliko novosti in problemov, ki jih je bilo potrebno reševati po stopnji njihove pomembnosti. Najpogostejši problem na področju trženja v zadnjem času je preveliko število reklamacij tako vrednostno kot količinsko. Za kvalitetno nadaljnje delo, predvsem pa za uspešno postavitev ciljev raziskovanja sem najprej identificiral najbolj pogoste vzroke reklamacij. Ti so: poškodovani elementi, nedobavljeni kartoni, zamenjani ali manjkajoči elementi v kartonu, napačno odpremljeni kartoni in manjkajoči deli okovja. Na tej osnovi sem določil cilje in načine raziskovanja.

Splošni cilj raziskovalne naloge je ugotoviti in opredeliti vse potencialne dejavnike, ki prispevajo k nastanku vzrokov za reklamacije. Ker na številčnost reklamacij vpliva več različnih dejavnikov, bom temu primerno postavil večje število ciljev, ki jih bom skozi raziskovanje poskušali doseči, in sicer želim:

- ugotoviti, kakšna je samokontrola dela zaposlenih v podjetju – na podlagi identifikacije vseh vzrokov za reklamacije bom poskušal izločiti tiste vzroke, za katere obstaja zelo velika verjetnost, da izhajajo iz proizvodnje (npr. manjkajoči ali napačen element v kartonu);
- ugotoviti, kakšne so razmere v skladiščih podjetja in trgovin – prisotnost v skladišču in spremljanje transporta bosta dala določeno sliko o stanju skladišč in delu skladiščnikov;
- ugotoviti, kako se knjižijo nastali stroški v primeru, ko se npr. odpremijo napačni kartoni ali ko določeni kartoni ostanejo v skladišču podjetja – s pogovorom z referentom, ki skrbi za reševanje reklamacij;
- dokazati, da prihaja do poškodb na elementih tudi na poti od trgovine do končne stranke - pri tem mi bodo v pomoč izdane dobavnice za odpremo, ki jo bom kontroliral;
- ugotoviti, kakšna je kakovost dela serviserjev na terenu – obiski pri strankah doma v spremstvu zaposlenega iz službe kakovosti, ki bo ugotavljal, kako kvalitetno je serviser opravil svoje delo;
- ugotoviti, ali se evidentirajo vse reklamacije s strani kupcev s pomočjo pilotske raziskave na manjšem vzorcu;
- dokazati, da podjetje Alples obravnava¹ vse evidentirane reklamacije;
- ugotoviti, zakaj se stranke pritožujejo - ali dostavljeno pohištvo ni pravšnje kakovosti, ali se vzrok za pritožbe pojavi šele nekaj časa po nakupu pohištva;
- ugotoviti, ali podjetje Alples reši² vse evidentirane reklamacije;
- preveriti, ali so stranke zadovoljne s potekom reševanja reklamacij;
- ugotoviti, kaj največ prispeva k (ne)zadovoljstvu stranke v poteku reševanja reklamacije;
- ugotoviti, ali stranke o svoji pozitivni ali negativni izkušnji govorijo s prijatelji oz. z znanci;

¹ Sprejeto reklamacijo podjetje vpiše v evidenco reklamacij, serviserjem na terenu pa pošlje nadomestni material.

- ugotoviti, kakšno stališče imajo stranke do nastale reklamacije;
- preveriti, ali so stranke, ki so se pritožile, v prihodnje še pripravljene poslovati s podjetjem Alples.

Pot proizvodov iz podjetja do končne stranke je zelo dolga. Kartoni se na poti večkrat preložijo, zato obstaja nevarnost, da se elementi poškodujejo. Pot kartonov sem razdelil na dva dela; prvi del predstavlja pot kartonov iz podjetja do trgovine, drugi del pa pot od trgovine do končne stranke. Nadzor nad kartoni s strani podjetja je pri drugem delu poti nekoliko manjši kot pri prvem. Tako lahko k nastanku poškodb prispeva potencialno nevestno ravnanje s kartoni skladiščnikov v trgovini, dostavnega osebja in serviserjev. Na tej podlagi sem razvil prvo domnevo, ki se glasi:

Domneva 1: Več poškodb na elementih nastane na poti od trgovine do končne stranke kot pa na poti od podjetja Alples do trgovine.

Različni avtorji govorijo o pomenu reklamacij za podjetje in pomenu reševanja reklamacij za podjetje. Pravilen odnos do reklamacij ima lahko za podjetje zelo pozitivne učinke, zato je smiselno, da se podjetje sooči z vsako reklamacijo in jo ustrezno reši. Ker podjetje Alples teži k svoji odličnosti, kar bi moralo veljati tudi za področje reklamacij, sem razvil sledečo domnevo:

Domneva 2: Podjetje Alples obravnava vse evidentirane reklamacije, pri katerih je napaka dokazljiva.

Rezultati empirične raziskave, ki so jo opravili v ZDA, dokazujejo, da učinkovito ukrepanje ob reklamaciji omogoča obdržati 70 % prizadetih strank. Če podjetje ukrepa še zelo hitro, se ta delež poveča na 95 %. Poleg tega uspešno rešena reklamacija širi pozitivne informacije o podjetju in predstavlja temelj, da kupec postane zvest podjetju. Naslednja domneva se opira prav na ta dejstva.

Domneva 3: Podjetje Alples rešuje reklamacije v zadovoljstvo potrošnikov (kupcev).

Ljudje svoje pozitivne ali negativne izkušnje radi posredujejo prijateljem oz. znancem. Rezultati raziskave, navedene v prejšnjem odstavku, kažejo, da bodo stranke, pri katerih podjetje uspešno ukrepa ob reklamaciji, svojo pozitivno izkušnjo opisale v povprečju še vsaj petim ljudem. Iz tega izhaja naslednja domneva.

Domneva 4: Stranka, ki je zadovoljna z rešitvijo reklamacije, je svojo pozitivno izkušnjo opisala v povprečju več kot petim znancem.

Zadnja domneva se navezuje na predhodnje. Če podjetje uspešno rešuje reklamacije kupcev, pomeni, da so le-ti zadovoljni z odnosi podjetja do potrošnikov. V njihovi zavesti se krepi ugled podjetja in vse bolj so prepričani, da bodo morebitni prihodnji problemi odpravljeni brez

² Reklamacija je rešena, ko serviser pri stranki vgradi nadomestni material in je stranka zadovoljna z rešitvijo.

težav. Taka miselnost vodi k večji zvestobi kupcev do podjetja in večji verjetnosti ponovnega nakupa.

Domneva 5: Stranke, ki so reklamirale v mesecu januarju 2002, so še vedno pripravljene kupovati Alplesovo pohištvo.

Oblikovanje izhodišč raziskovanja temelji na zahtevah podjetja in na podlagi rezultatov že omenjenih empiričnih raziskav v ZDA, pri čemer predpostavljam, da se slovenski kupec ravna enako oz. podobno, kot kažejo tuje raziskave.

6.2 Metode raziskovanja, izbira vzorca, oblika vprašalnika

Zaradi različnih dejavnikov, ki vplivajo na reklamacije, bo raziskovalni del naloge obsegal tri področja raziskovanja, in sicer:

- opazovanje na terenu – spremljanje transporta od podjetja do trgovine,
- opazovanje na terenu – kontrola dela serviserjev pri strankah doma,
- anketiranje po telefonu.

Potek spremljanja transporta

Prvi del raziskovanja bo zajemal spremljanje transporta od podjetja do trgovin. Na podlagi podatkov o reklamacijah, ki jih zbira in hrani podjetje, bom zbral stroške reklamacij in vrednost prodaje posamezne trgovine na slovenskem trgu. Podatki bodo zajemali obdobje od 1. 4. 2001 do 31. 12. 2001. Nato bom izračunal razmerje med stroški reklamacij in vrednostjo prodaje. Izmed 157 trgovin, ki prodajajo Alplesovo pohištvo, bom izbral trgovine, katerih razmerje med stroški reklamacij in vrednostjo prodaje bo nad skupnim povprečjem in so imele v letu 2001 prometa za več kot milijon slovenskih tolarjev. S pomočjo kontrolne liste se bo v skladišču podjetja ugotavljalo naslednje: skladnost etiket za kartone in podatkov na dobavnih, ali so kartoni ustrezno zalepljeni (tako, da ne obstaja možnost, da bi kateri od elementov zdrsnil iz kartona), ali so kartoni, namenjeni odpremi, nepoškodovani, ali so kartoni ustrezni za odpremo (v procesu priprave ni prišlo do morebitnih zamenjav) in ali je količina kartonov (odprema) popolna. Navedene postavke bodo ključnega pomena pri ugotavljanju, ali nastajajo poškodbe tudi na poti od trgovine do končne stranke. Dodana bo še rubrika pomanjkljivosti v skladišču podjetja. V skladiščih trgovin pa bom ugotavljal: kakšen je način prelaganja dostavljenih kartonov, ali so morda kartoni poškodovani (nastanek poškodbe med transportom), ali ustreza način zlaganja (skladiščenja) kartonov (tako, da ni možnosti poškodb), ali trgovci preštejejo dostavljene kartone, ali ima trgovina prostorsko ustrezno skladišče in ali je zavarovano pred vremenskimi vplivi.

Potek kontrole dela serviserjev

Baza podatkov o poslovnih partnerjih mi bo dala seznam vseh serviserjev na slovenskem tržišču. Iz baze podatkov o reklamacijah pa bom dobil vrednost reklamacij za posameznega

serviserja. Vrednost sestavljenega pohištva posameznega serviserja bom izračunal na podlagi njegovega zaslužka, ki znaša določen odstotek od sestava. Ta podatek hrani računovodska služba podjetja in mi ga bo posredovala za potrebe raziskave. Na podlagi razmerja med vrednostjo reklamacij in vrednostjo sestavljenega pohištva za posameznega serviserja bom izbral serviserje, ki so nad skupnim povprečjem. Na podlagi montažnih zapisnikov izbranih serviserjev se bom s strankami dogovoril za obisk na njihovem domu, pri čemer bodo imele prednost stranke z več kupljenega blaga. Skupaj z zaposlenim iz službe kakovosti naj bi obiskala v povprečju pet strank vsakega serviserja. Tudi v tem primeru bom preverjal ustreznost sestavljenega pohištva s pomočjo kontrolne liste, in sicer: ustreznost namestitve in poravnavanja vrat in predalov, kakovost izvrtin, ki jih vrta serviser, vstavljanje pokravnih kopic in blažilcev vrat in predalov, pritrjevanje raznih letev (letev venca, okrasna letev), čistost odreza raznih letev, montaža polic, računalniške in pisalne mize itd. Na koncu bo stranka podala še oceno, kako je zadovoljna z montažo pohištva. Ocena bo zajemala oceno dela in odnos serviserja.

Na isti populaciji strank bo opravljena pilotska raziskava o tem, ali morda obstajajo neevidentirane reklamacije s strani kupcev in če obstajajo, koliko je le-teh.

Anketiranje po telefonu

Kot vzorčni okvir sem uporabil bazo podatkov podjetja Alples, ki vodi reklamacije kupcev. Enote v vzorec bodo izbrane na neslučajen način, saj bodo vezane le na tiste kupce, ki so se pritožili v mesecu januarju 2002. Predvidevam, da podjetje v mesecu dni sprejme vse vrste pritožb, tako pritožbe, ki so posledica tekoče odpreme, in pritožbe, vezane na zmanjšanje kvalitete proizvodov po določenem časovnem obdobju. S tem bom lažje ugotavljal, zakaj se stranke na splošno pritožujejo in kakšno je njihovo zadovoljstvo z reševanjem reklamacij. Pri slučajnem izboru enot v vzorec bi se lahko zgodilo, da bi bile nekatere enote izbrane v večjem številu, druge pa v vzorcu sploh ne bi bile zastopane.

Med razpoložljivi metodami spraševanja (osebno, telefonsko, dopisno) sem izbral anketiranje po telefonu. Ta metoda zbiranja podatkov najbolj ustreza navedenim merilom: enostavna uporaba računalniške podpore, kar omogoča hitro obdelavo rezultatov, razmeroma poceni, geografska razpršenost vzorca, razmeroma visok odziv, hiter način pridobivanja podatkov in lažji ter cenejši naknadni poskusi.

Seveda ima metoda anketiranja po telefonu tudi določene slabosti: veliko težje je vzpostaviti ugodno ozračje in stik kot npr. pri osebni anketiranju. Onemogočena je uporaba določenih vizualnih pripomočkov in težje je zagotoviti pravega anketiranca. Poleg tega je tudi pomembno, kdaj oz. v katerem trenutku vzpostavimo stik z anketirancem. Kljub nekaterim

slabostim anketiranja po telefonu pričakujem zelo visoko odzivnost, saj gre za občutljivo tematiko in pogosto vpletenost anketiranih.

Oblika samega vprašalnika, predstavljenega v prilogi, temelji predvsem na zaprtem tipu vprašanj z več možnostmi za odgovor. Ta oblika se mi zdi najbolj primerna za telefonski način anketiranja in omogoča hitro in enostavno analizo zbranih podatkov. Zadnja tri vprašanja zajemajo dve demografski vprašanji in eno vedenjsko vprašanje in se nanašajo na starost anketiranih, stopnjo izobrazbe in pogostost nakupov.

Vprašalnik se prične z dvema trditvama, s katerima želim ugotoviti splošno stališče anketiranih do reklamacij in v kolikšni meri so anketirani v primeru reklamacije pripravljene ostati zvesti podjetju.

Prvi sklop vprašanj mi bo dal nekaj osnovnih informacij o reklamaciji, ki jo je stranka imela. Zanimalo me bo, ali stranka sploh ve, da je bilo s kupljenim izdelkom nekaj narobe. Lahko se zgodi, da v kartonu manjka določen del okovja, ki ga serviser takoj nadomesti z rezervnim, a kljub temu napiše reklamacijski zapisnik. Zanimal me bo tudi vzrok reklamacije, ali je bila leta rešena in kdo jo je reševal.

Potem sledi sklop treh vprašanj, ki se nanašajo na (ne)zadovoljstvo s potekom reševanja reklamacij.

Naslednji sklop vprašanj se navezuje na učinke reševanja. Z devetim vprašanjem želim izvedeti, ali stranke o svoji izkušnji, bodisi pozitivni ali negativni, govorijo z znanci, s prijatelji in s kolikimi v povprečju. Naslednje vprašanje bo pokazalo mnenje stranke po rešeni reklamaciji.

Z enajstim vprašanjem ugotavljam, kako so anketirani zadovoljni s serviserji, prodajnim osebjem v trgovini in pohištvo Alples.

Dvanajsto vprašanje se nanaša na primer nezadovoljstva strank s serviserji. Ker sem v predhodni raziskavi ugotovil, da večina strank ne ve, da so serviserji pogodbeni partnerji podjetja Alples, me zanima, na koga bi se anketiranci ob morebitnem nezadovoljstvu obrnili.

Zadnja tri vprašanja obsegajo stopnjo izobrazbe anketiranca, stalnost nakupov pri podjetju in starost anketiranca.

6.3 Sestava vzorca

Naloga je zajemala tri področja raziskovanja. Temu ustrezno predstavljam tri vzorce. Vsak izmed njih ustreza posameznemu področju raziskovanja.

Spremljanje transporta

Na podlagi omenjenega kriterija za izbor vzorčnih enot je bilo izbranih 41 prodajaln, ki predstavljajo 26 % vseh prodajaln s pohištvom Alples. Zaradi kompleksnosti odpreme je sestava dejanskega vzorca nekoliko drugačna od načrtovane, saj sem obiskal 26 prodajnih mest iz obstoječe liste in 16 prodajnih mest, ki niso bila uvrščena na listo. Seznam obiskanih prodajnih mest po Sloveniji je v prilogi v tabeli Seznam obiskanih trgovin v procesu spremljanja transporta. V vzorec je bilo tako izbrano 42 prodajaln, od tega 38 % naključno. K temu je dodatno pripomogla tudi geografska razpršenost izbranih prodajnih mest po vsej Sloveniji.

Na območju Republike Slovenije je mesečna prodaja meseca aprila, ko je potekala kontrola transporta, znašala 248.712.665,00 SIT. Vrednost v kontrolo zajete odpreme se je gibala na ravni 23.578.400,00 SIT, kar pomeni, da je bilo kontrolirano 9,5 % mesečne odpreme za slovenski trg.

Kontrola dela serviserjev

Izbranih je bilo enajst serviserjev. Danemu kriteriju za izbor vzorčnih enot je ustrezalo deset serviserjev, eden pa je bil izbran na podlagi priporočila referenta v reklamacijski službi. Za vsakega serviserja sem naključno izbral devet montažnih zapisnikov. Tako je bilo izbranih devetindevetdeset strank. Na telefonski poziv se je javilo devetdeset klicanih strank, od teh jih je šestindvajset takoj odklonilo našo željo, da jih obiščemo na domu (šestnajst strank je odklonilo prijazno oziroma z razlogom – bolezen v družini, pričakovanje rojstva otroka, odhod na dopust, osem strank pa ni želelo, da jih obiščemo). Ostalih devet izbranih strank pa se na ponovne telefonske pozive ni javilo. V vzorec je bilo tako izbrano šestinšestdeset strank, kar pomeni v povprečju šest strank na posameznega serviserja.

Pilotska raziskava, ki bo dala odgovor, ali podjetje Alples evidentira vse reklamacije, je bila izvedena na isti populaciji strank. To pomeni, da je bilo izbranih devetindevetdeset strank, od katerih se jih devet ni javilo na telefonski poziv. Raziskava je bila tako narejena na vzorcu devetdesetih strank.

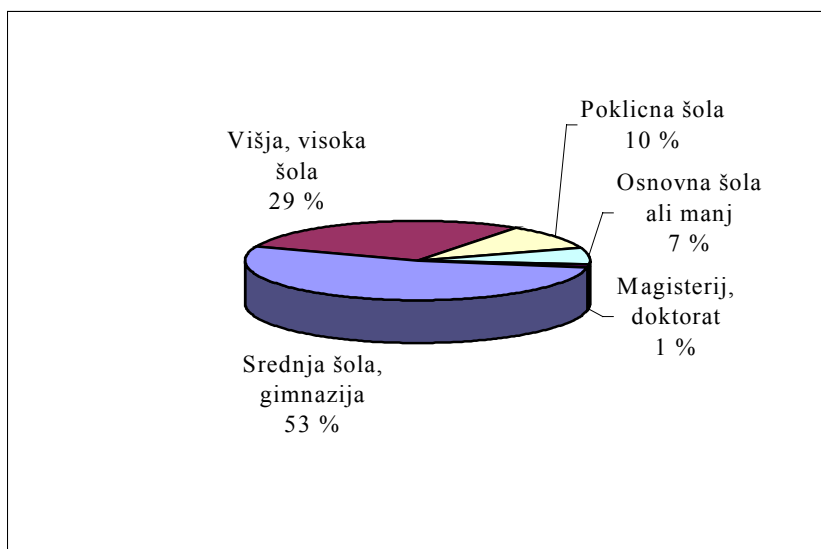
Anketiranje po telefonu

Tretja faza raziskovalne naloge se je nanašala na izvedbo ankete med kupci Alplesovega pohištva, ki so kupljeno pohištvo reklamirali v mesecu januarju 2002. Baza podatkov o reklamacijah za mesec januar 2002 na slovenskem trgu je bila nepopolna, zato je bilo 37 %

zapisov neuporabnih. To kaže na neurejenost baze podatkov o kupcih, kar je posledica pomanjkljivo izpolnjenih naročil s strani trgovin. Določen delež neuporabnih zapisov predstavljajo kupci iz tujine, pretežno s Hrvaške, ki nakupujejo v slovenskih trgovinah na obmejnem območju.

V prečiščeni bazi podatkov je ostalo 191 strank. Od teh se jih 28 % ni javilo na telefonski poziv oziroma jih ni bilo moč priklicati. 13 % strank ni želelo sodelovati v anketi zaradi različnih razlogov: trenutno nimajo časa, so na dopustu, prijazno odklonijo, ne želijo več govoriti o stvari, itd. Ena izmed strank je zatrdila, da v zadnjem letu ni kupila Alplesovega pohištva in da tudi ni opremljala stanovanja kljub vsem pravilnim podatkom, ki jih o tej stranki poseduje podjetje Alples. Tako je bilo moč izvesti 111 anket, od katerih pa so tri nepopolne. Stopnja odziva med anketiranci je bila 58 %. Analiza podatkov bo opravljena na vzorcu 108 anketiranih strank.

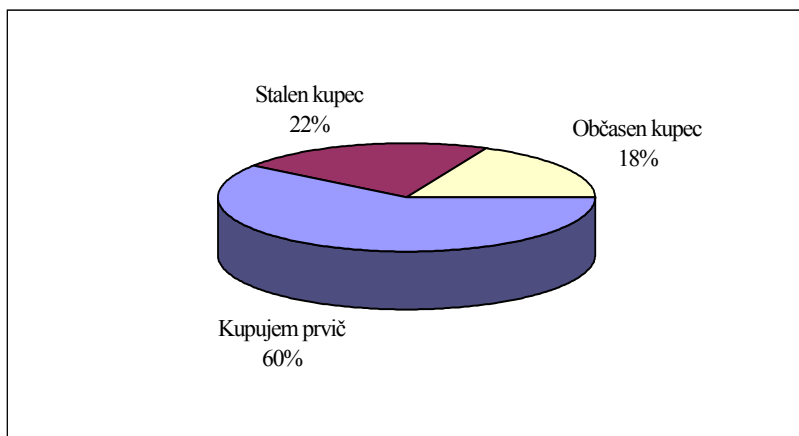
Slika 2: Sestava vzorca glede na doseženo stopnjo izobrazbe anketiranih



Vir: Rezultati ankete v Prilogi, 2002.

Struktura izobrazbe v raziskavo zajetih strank je prikazana na gornji sliki. Največ anketiranih ima srednjo stopnjo izobrazbe, v manjših deležih pa so zastopani ljudje s končano poklicno in osnovno šolo ter tisti z magisterijem ali doktoratom.

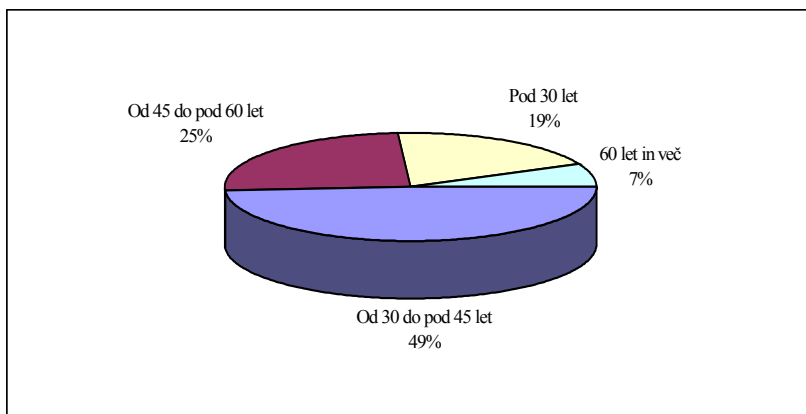
Slika 3: Sestava vzorca glede na pogostost nakupov



Vir: Rezultati ankete v Prilogi, 2002.

Sestava vzorca glede na pogostost nakupov bo pokazala, kako kupci, ki bolj ali manj pogosto kupujejo pri podjetju, sprejemajo reklamacije oziroma kako so občutljivi na pomanjkljivosti. V vzorcu je zajetih največ tistih kupcev, ki Alplesovo pohištvo kupujejo prvič, najmanj pa je bilo občasnih kupcev. To so kupci, ki so od Alplesa prvič kupili šele pred nekaj leti ali pa običajno kupijo pohištvo manjših zneskov.

Slika 4: Sestava vzorca glede na starostno strukturo anketiranih



Vir: Rezultati ankete v Prilogi, 2002.

Glede na starostno strukturo anketiranih je bilo v vzorec zajetih največ anketiranih iz starostne skupine od 30 do pod 45 let, najmanj anketiranih pa pripada starostni skupini 60 let in več.

6.4 Rezultati raziskovanja

Začetni del projekta se je nanašal na ugotavljanje najpogostejših vzrokov za reklamacije. Pri tem nisem ugotavljal samo naravo napak, ampak tudi njihovo številčnost in vrednost. Podatek sem uporabil za načrtovanje aktivnosti v procesu raziskovanja in za določanje kakovosti dela

zaposlenih v podjetju. Izločene napake, ki se nanašajo le na podjetje Alples in jih ni mogoče pripisati nobenemu drugemu členu na prodajni poti, številčno predstavljajo 21,9 %, vrednostno pa nekoliko manj, in sicer 20,1 % vseh reklamacij. Serijskih napak je pri tem zelo malo, več je slučajnih napak, kar pomeni, da je število napak možno zmanjšati za nekaj odstotkov, predvsem na področju zamenjanih in nevstavljenih elementov v kartonih. Dani podatki se nanašajo na obdobje od 1. 4³ – 31. 12. 2001, ko je podjetje zaradi obilice dela v proizvodnjo sprejelo večje število dijakov in študentov. Ti največkrat v podjetje prihajajo zgolj zaradi zasluzka, delo pa pogosto opravljajo nekvalitetno. Opaziti je bilo porast napak ob koncu leta 2001 in v začetku leta 2002. V tem času so šli v prodajo kartoni, proizvedeni s pomočjo omenjene delovne sile. Trend teh napak je trenutno v upadanju in se bo še zmanjševal zaradi novosti v proizvodnji, ki pomenijo večjo kakovost dela.

Prva faza raziskovanja je obsegala analizo stanja v skladišču podjetja Alples in v skladiščih izbranih trgovin po Sloveniji. V nadaljevanju navajam glavne ugotovitve te faze.

Preverjanje dokumentov za odpremo blaga ni pokazala nikakršnih pomanjkljivosti. Zanimalo me je, ali morda obstaja možnost, da kateri izmed kartonov, ki so navedeni na dobavnih, manjka med etiketami, s katerimi se označuje kartone za odpremo. Vsi poškodovani kartoni, ki so se poškodovali med transportom iz proizvodnje v skladišče, teh je zelo malo, se tekom priprave odpreme izločijo. Količina kartonov se je pri vseh nadzorovanih odpremah ujemala z zahtevano. Odpremljen je bil le eden nepopolno zalepljen in en napačen karton.

Nad delom skladiščnikov nimam večjih pripomb, saj svoje delo opravljajo vestno in v interesu ter dobro bit podjetja. Večjo težavo predstavlja omejenost s skladiščnim prostorom, ki ga trenutno primanjkuje. Podjetje večinoma proizvaja za zalogo, saj se vrši proizvodnja za neznanega kupca, ki želi imeti kupljen izdelek v najkrajšem možnem času, kar pomeni, da morajo biti vsi kartoni ves čas na zalogi. Številčnost kartonov in prostorska stiska sta se povečali v prvi polovici leta 2002, ko je podjetje pričelo z novim proizvodnim programom dnevnih sob Diva, ves čas pa poteka tudi dopolnjevanje in prenova ostalih proizvodnih programov. Trenutno podjetje zelo intenzivno dela na projektu izgradnje novega sodobnega skladišča, ki bo omogočalo bolj optimalno delo na področju odpreme.

Ugotovljene so bile še nekatere pomanjkljivosti. Kartoni na nekaterih paletah so naloženi tako, da segajo čez rob palete. S tem se poveča možnost poškodb elementov pri transportu med skladišči in pri polnjenju samega skladišča. Opaziti je bilo, da se ena vrsta kartonov⁴ neustrezno nalaga na palete. Elementi v tem kartonu so zaradi svoje specifične oblike izjemno zahtevni za skladiščenje.

³ Pričetek vodenja reklamacij s pomočjo računalniškega programa.

⁴ Element ali skupina elementov skupaj s papirno embalažo.

Obilica kartonov, njihova različnost v dimenziji in vsebina kartona zahtevajo zelo odgovorno delo pri njihovem nalaganju na tovornjake. Posebna pozornost je potrebna pri kartonih, ki vsebujejo steklene elemente. Delo je nekoliko lažje pri odpremi za slovenski in hrvaški trg, ker tovornjak iz Alplesa odpelje neposredno k ciljni trgovini. Večjo težavo predstavljajo tovornjaki, namenjeni za izvoz, na katere se pogosto nalagajo proizvodi drugih proizvajalcev potem, ko tovornjak odpelje iz Alplesa. S tem se poveča verjetnost nastanka poškodb, predvsem na steklenih elementih, ki so pogosto naloženi na vrhu tovora.

Med vzroke reklamacij štejemo tudi dejavnosti, ki beležita nedobavljene kartone in napačno odpremljene kartone (napačno etiketirani kartoni). Nedobavljeni kartoni se pretežno nanašajo na pozabljene kartone v skladišču podjetja. Zgodi se, da se kateri izmed kartonov zaradi obilice dela ali zmanjšane pozornosti skladiščnika pozabi v skladišču. Problem predstavljajo tudi etikete, ki jih lepijo na kartone v montaži in vsebujejo šifro kartona. Te etikete so enake barve in velikosti kot etikete, ki jih pripravlja prodajna služba za odpremo, kar med nabiranjem ustvarja dodatno zmedo.

Napačna odprema je posledica med seboj zelo podobnih šifer nekaterih elementov. Ob nekoliko zmanjšani pozornosti skladiščnika lahko zelo hitro pride do nepotrebne napake.

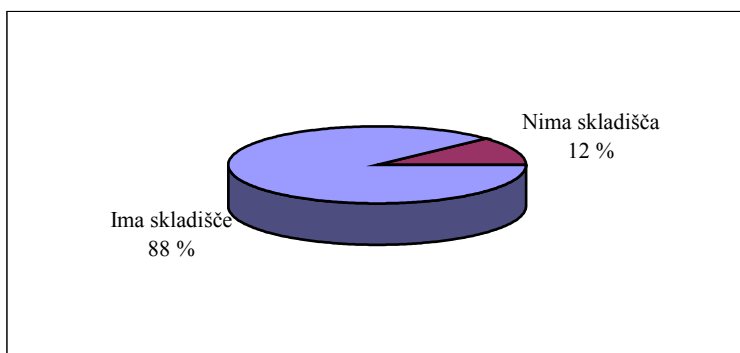
Dotaknil sem se tudi načina vodenja reklamacij nedobavljenih kartonov in napačno odpremljenih kartonov. Nedobavljeni kartoni oziroma kartoni, ki so bili pozabljeni v skladišču podjetja, za podjetje ne predstavljajo stroškov. Trenutno se pod strošek reklamacije vpiše vrednost manjkajočega kartona. Za te primere bi predlagal vpisovanje vrednosti nič, razen če bi se pojavili stroški neizpolnjevanja dogovora (popolne odpreme) in bi stranka v celoti zavrnila pošiljko pohištva.

Drugi primer predstavljajo napačno odpremljeni kartoni. Trenutno se v evidenco reklamacij vpiše vrednost kartona, ki bi moral biti odpremljen, in ne vrednost napačno odpremljenega kartona. Predlagal bi vpisovanje vrednosti napačno odpremljenih kartonov, saj je podjetje dobilo plačan karton, ki bi moral biti odpremljen. Dejstvo je, da se večina napačno odpremljenih kartonov ne vrača v podjetje in se jih podari stranki.

Drugi del analize stanja skladišč je zajemal podroben pregled skladišč izbranih trgovin. Ugotovitve so sledeče.

Najprej me je presenetilo stanje skladiščnih prostorov. Ugotovil sem, da vse trgovine sploh nimajo ustreznega prostora, ki bi se mu lahko reklo skladišče.

Slika 5: Struktura trgovin glede na posedovanje skladišč



Vir: Rezultati analize transporta, 2002.

Kot je razvidno s slike, manjši odstotek obiskanih trgovin nima skladiščnega prostora, tako da so dostavljeni kartoni pogosto zloženi v raznih prehodih ali v manjših nadstreških. Čeprav večji del obiskanih trgovin ima skladiščni prostor, se ne morem izogniti kritiki nad neredom v skoraj tretjini teh skladišč. Nered vlada med razvrščanjem pripeljanih kartonov. V skladiščih se hranijo materiali, ki bi jih lahko brez škode zavrgli (stari in poškodovani elementi). K negativni oceni stanja skladišč dodatno prispeva zatrapanost transportne poti (prehodov), ki bi morala biti ves čas sproščena. Dejstvo je, da je treba blago (pogosto je naloženo na manjše, neustrezne palete, pri čemer kartoni segajo precej čez rob palete) s transportne poti stalno umikati, kar vodi v večjo verjetnost nastanka poškodb.

V začetku leta 2002 je v evidenci reklamacij precej poraslo število nedobavljenih kartonov. Odločil sem se, da preverim, kako trgovine nadzorujejo številsko ustreznost pripeljanih kartonov.

Tabela 1: Delež trgovin, ki štejejo kartone

Opcija	Delež v %
Da	81
Ne	7
Občasno	7
Ni preverjeno	5
Skupaj	100

Vir: Rezultati analize transporta, 2002.

Ugotovil sem sledeče. Večji del (81 %) obiskanih trgovin šteje dostavljene kartone. Delež trgovin, kjer jih ne štejejo, je 7 %, prav toliko trgovin šteje kartone po trenutnem razpoloženju skladiščnika, pri 5 % pa ni preverjeno. Tu ponavadi kartone zloži voznik sam. Več pomena bi moralo podjetje dati podpisu dobavnice s strani skladiščnika v trgovini, saj s tem jamči, da je prejel kartone, navedene na dobavnici. Tako bi končnim kupcem priznali samo tiste

nedobavljene kartone, ki bi manjkali že ob dostavi kartonov v trgovino. Ni izključeno, da s sedanjim načinom dela ne prihaja do zlorab.

Opaziti je bilo še eno pomanjkljivost skladišč. Polovica obiskanih skladišč je namreč urejeno tako, da nimajo ustreznega nadstreška, kjer bi bilo v slabem vremenu mogoče zlagati in razporejati pripeljane kartone. Obstaja torej možnost, da se kartoni v primeru slabega vremena navlažijo. Odprava te pomanjkljivosti bi bila nujno potrebna, saj so proizvodi podjetja Alples zelo občutljivi na vlago in vodo.

V času analize transporta v skladiščih trgovin ni bilo opaziti, da bi skladiščniki svoje delo opravljali neodgovorno.

V procesu analize reklamacij sem opazil, da služba Tehnološka priprava proizvodnje zahteva, da se vsi kartoni zlagajo plosko⁵ zaradi načina pakiranja. Toda kartoni so ves čas izpostavljeni nevarnosti nagibanja, kar pomeni, da se povečuje možnost, da določen element v kartonu zdrsne s svojega položaja in se pri tem poškoduje. Že v samem skladišču podjetja je težko zagotoviti izpolnjevanje zahteve, razmere so še slabše v tistih skladiščih, ki zaradi omejenosti s prostorom kartone pogosto postavljajo pokonci. Zdi se mi, da ni nič bolje pri strankah doma. Potrebna bi bila podrobna analiza, koliko poškodb nastane na tak način in treba bi bilo razmišljati o novem, drugačnem načinu pakiranja.

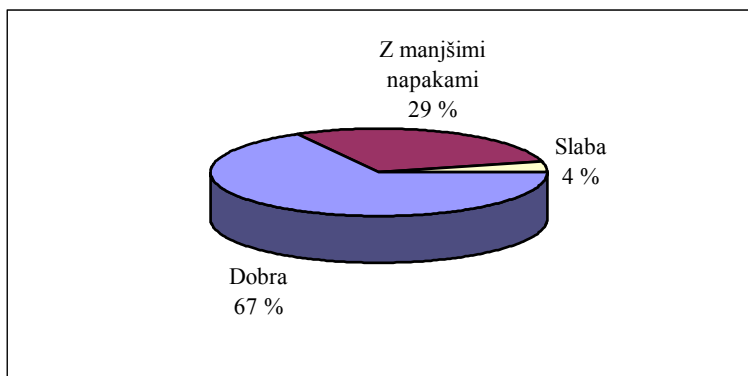
V času spremljanja transporta je nekaj strank reklamiralo dostavljeno pohištvo. S pomočjo kontrole izdanih dokumentov za odpremo in spremljanja transporta sem ugotovil, da je v tem času na elementih nastalo štirinajst poškodb. V treh (22 %) primerih je do poškodbe prišlo na poti od podjetja Alples do trgovine, v ostalih enajstih (78 %) pa je poškodba nastala na poti od trgovine do končne stranke. S tem je potrjena moja prva domneva, da več poškodb na elementih nastane na poti od trgovine do končne stranke kot pa na poti od podjetja Alples do trgovine.

Kontrola dela serviserjev se je začela z zbiranjem montažnih in reklamacijskih zapisnikov. Za pripravo obiskov pri strankah doma je bilo potrebno pregledati večje število zapisnikov. Pri tem sem opazil, da serviserji zelo pomanjkljivo izpolnjujejo obe vrsti zapisnikov. Pregledanih je bilo 117 montažnih in reklamacijskih zapisnikov, od katerih jih je bilo le 24 (21 %) popolnih. Ob tem je nemogoče delati kakršne koli analize o povprečnem času reševanja reklamacije (npr. koliko časa v povprečju preteče od montaže do prejetja reklamacijskega zapisnika v podjetju, koliko časa v povprečju preteče od odpošiljanja materiala iz podjetja do rešitve reklamacije pri stranki, kolikšen je povprečni čas, ki preteče od montaže do rešitve reklamacije...).

⁵ Na tisto stran kartona, kjer je površina kartona največja.

Kakovost dela serviserjev sem preveril pri strankah (kupcih pohištva Alples) doma. Rezultati so prikazani v naslednji sliki.

Slika 6: Kakovost montaže



Vir: Rezultati kontrole dela serviserjev, 2002.

Z delom serviserjev na terenu ne morem biti najbolj zadovoljen. Res je, da je bilo več kot dvetretjini sestavov pohištva brez napak in da je bilo pri manj kot 30 % obiskanih strank opaziti le manjše napake⁶, ki ne vplivajo na slabši izgled pohištva ali na motnje v uporabnosti (te napake se v pretežni meri nanašajo na nevstavljanje blažilcev vrat in predalov in nevstavljanje pokravnih čepov v izvrtine). Nikakor ne morem spregledati štirih odstotkov sestavov, kjer kakovost ni ustrezala zahtevani. Opažam, da serviserji s svojim delom ne izpolnjujejo vseh zahtev, postavljenih s strani podjetja Alples, zato bo v prihodnje potrebno organizirati dodatno izobraževanje za serviserje, nato pa strogo preverjati kakovost njihovega dela.

Glede na rezultate o kakovosti montaže oziroma dela serviserjev bi pričakoval, da stranke z opravljenim delom serviserja niso najbolj zadovoljne.

Tabela 2: Zadovoljstvo strank z montažo

Zadovoljstvo z montažo	Delež v %
Zelo nezadovoljen (1)	2
Nezadovoljen (2)	0
Niti, niti (3)	2
Zadovoljen (4)	22
Zelo zadovoljen (5)	74
Skupaj	100

Vir: Rezultati kontrole dela serviserjev, 2002.

⁶ Razvrščanje napak po kriteriju podjetja Alples d. d.

Stranke kljub nekaterim pomanjkljivostim dela serviserjev kažejo izjemno visoko stopnjo zadovoljstva z montažo. Kot kaže, pomanjkljivosti, ki jih je ugotovil predstavnik službe kakovosti na sestavih, stranke sploh ne smatrajo za pomanjkljivost. Nihče namreč ni omenil, da bi ga motilo, ker določena izvrtina ni pokrita z ustreznim čepom ali da so blažilci vrat neustrezno nameščeni.

Obiskane stranke so zadovoljstvo z montažo ocenjevale z ocenami od ena do pet, tako kot je prikazano v zgornji tabeli. Stranke so različno zadovoljne z delom serviserjev, njihova povprečna ocena pa se giblje na ravni 4,7. Tako lahko rečem, da so stranke v povprečju zelo zadovoljne s storitvami serviserjev.

Omenil sem že, da podjetje Alples obravnava vse evidentirane reklamacije. S pilotsko raziskavo na vzorcu 90 strank sem želel ugotoviti, ali podjetje evidentira vse reklamacije. Ugotovil sem, da 3 % reklamacij ostane neevidentiranih. Te reklamacije se v pretežni meri nanašajo na nepopolno opravljeno delo serviserjev ali pa na njihov slab odnos do stranke (stranka se je težko dogovorila za termin montaže, serviser se ni odzval na posebne zahteve stranke, neopravljena storitev).

Vzpodbudno pa je, da v evidenci reklamacij ni bilo nobene reklamacije s strani kupcev, ki je podjetje Alples ne bi obravnavalo. To pomeni, da je referent reklamacij poskrbel, da so serviserji prejeli nadomestni material v zahtevanih količinah. S tem lahko potrdim drugo domnevo, da podjetje Alples obravnava vse evidentirane reklamacije, pri katerih je napaka dokazljiva.

Izvedba ankete po telefonu med strankami, ki so reklamirale kupljeno pohištvo v mesecu januarju 2002, je bila zadnja faza raziskovanja. Glavni del vprašalnika sestavlja dvanajst vprašanj. Večji del vprašanj je zaprtega tipa z več možnostmi za izbor. Nekaj vprašanj pa je oblikovano na osnovi Likertove lestvice, ki je v osnovi ordinalna, za potrebe analize pa ji običajno pripišemo značaj intervalnosti. To pomeni, da predpostavimo, da je med posameznimi stopnjami strinjanja enaka razlika – interval, kar nam omogoča izračun aritmetične sredine, ki sicer za podatke ordinalnega značaja ni ustrezna, saj le-ti omogočajo zgolj razvrščanje v vrsto in izračun modusa in mediane. Zadnja tri vprašanja so demografskega in vedenjskega značaja.

Lestvico sem oblikoval tako, da višja ocena izraža bolj pozitiven odnos do proučevane problematike. Ker je bila v anketi uporabljena petstopenjska lestvica, ocena 5 predstavlja najvišjo možno oceno in pomeni izredno pozitivno stališče, medtem ko ocena 1 predstavlja najnižjo možno oceno in izraža izredno negativno stališče.

Ker gre za izračune na podlagi vzorca, bom z vidika pravilnega statističnega izrazoslovja vedno imel v mislih, da gre za oceno aritmetične sredine in oceno standardnega odklona za oceno aritmetične sredine, čeprav tega ne bom izrecno navajal. Vrednost standardnega odklona kaže, kako enotna so mnenja anketirancev do posameznega problema.

Rezultate v nadaljevanju predstavljam po posameznih skupinah vprašanj. Kjer je možno, sta izračunana povprečna ocena in standardni odklon. Poleg tega opozarjam na razlike med povprečnimi ocenami za posamezno trditev in na razlike v povprečnih ocenah glede na stopnjo izobrazbe, stalnost nakupov in starost anketirancev. Poudarjam pa, da značilnost teh razlik ni preverjena s statističnimi preizkusi.

Začetni del vprašalnika predstavljata dve splošni trditvi. Na njuni podlagi sem analiziral stališča anketiranih do občasnega neizpolnjevanja pričakovanj kupcev glede kvalitete izdelka ali storitve in kako neizpolnjeno pričakovanje vpliva na ponovne odločitve za nakup pri tem podjetju.

Mnenje v anketi izbranih strank sem analiziral na podlagi naslednjih dveh trditev.

Trditev A: Če podjetje zna rešiti reklamacijo hitro in v moje zadovoljstvo, mi ne pomeni nič slabega, to se pač lahko zgodi vsakemu podjetju.

Trditev B: Kljub reklamaciji v primeru prihodnjih nakupov pohištva ne nameravam izbrati konkurenčnega podjetja.

Tabela 3: Stališča anketiranih strank o trditvah A in B

Dejavniki	Trditev A		Trditev B	
	Povp. ocena	Stand. odklon	Povp. ocena	Stand. odklon
Skupaj	4,89	0,42	4,45	0,79
<i>Stopnja izobrazbe</i>				
Osnovna šola ali manj	4,38	0,86	4,50	0,71
Poklicna šola	5,00	0,00	4,73	0,62
Srednja šola, gimnazija	4,95	0,22	4,36	0,89
Višja, visoka šola	4,87	0,49	4,53	0,62
Magisterij, doktorat	5,00	0,00	4,00	0,00
<i>Pogostost nakupov</i>				
Stalen kupec	4,92	0,40	4,61	0,92
Občasen kupec	4,84	0,49	4,37	0,74
Kupuje prvič	4,89	0,40	4,42	0,75
<i>Starost</i>				
Pod 30 let	5,00	0,00	3,95	0,86
Od 30 do pod 45 let	4,87	0,48	4,51	0,67
Od 45 do pod 60 let	4,89	0,42	4,81	0,47
60 let in več	4,75	0,43	4,13	1,27

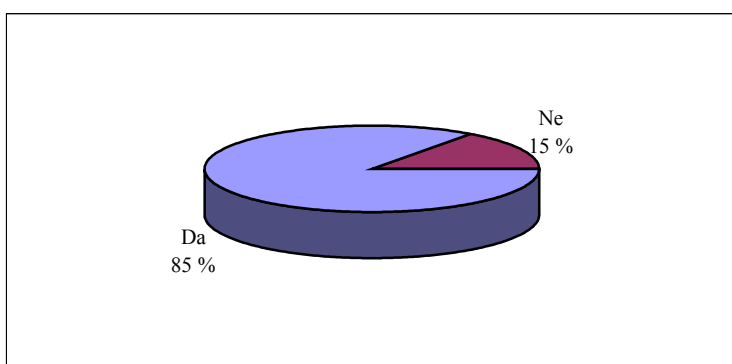
Vir: Rezultati ankete v Prilogi, 2002.

Anketirani se večinoma strinjajo z navedbami v obeh dveh trditvah. Njihovo stališče do navedenih trditev je torej pozitivno. Če upoštevamo sestavo vzorca po proučevanih dejavnikih (stopnja izobrazbe, stalnost nakupov, starost), največje odstopanje od povprečne ocene za trditve A opazimo v skupini anketiranih z osnovnošolsko izobrazbo. V tej skupini so mnenja anketiranih glede dane trditve najmanj enotna.

Povprečna ocena za trditve B je nekoliko manjša od povprečne ocene za trditve A. Opaziti je tudi nekoliko manj enotna mnenja. Ob upoštevanju sestave vzorca po proučevanih dejavnikih zasledimo, da je največje odstopanje od povprečne ocene za trditve B v starostni skupini pod 30 let, ki so večinoma izrazili skoraj neopredeljeno mnenje. Najmanj enotno mnenje so izrazili anketirani v starostni skupini 60 let in več. Odgovori na trditve B hkrati predstavljajo potrditev domneve, da so stranke, ki so reklamirale v mesecu januarju 2002, še vedno pripravljene kupovati pohištvo podjetja Alples.

Prvi sklop vprašanj daje nekaj osnovnih informacij o naravi reklamacij. Najprej me je zanimalo, ali stranka sploh ve za dano reklamacijo. Pogosto serviser, ko ugotovi določeno napako, stranko opozori na pomanjkljivost. Tako se skupaj odločita za reklamacijo. Lahko pa se zgodi, da manjka npr. določen del okovja⁷, ki ga serviser takoj nadomesti. V tem primeru ravno tako napiše reklamacijski zapisnik, pri čemer stranka za reklamacijo ne ve.

Slika 7: Struktura anketiranih strank, ki vedo za reklamacijo



Vir: Rezultati ankete v Prilogi, 2002.

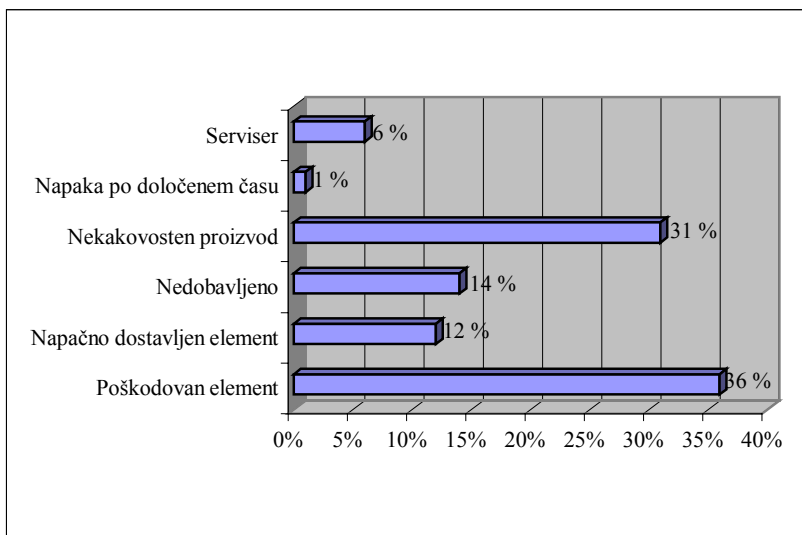
Ugotovljeno je bilo, da je večina v anketi sodelujočih strank vedelo, da so na kupljenem izdelku obstajale določene pomanjkljivosti, le manjši delež strank z njimi ni bilo seznanjenih.. Zanimivo je, da določene stranke, ki so opazile, da izdelek ni pravnje kvalitete, in teh je kar 8

⁷ razni vijaki, tečaji, nosilci polic, itd.

%, napake sploh niso smatrale za reklamacijo. Vzrok za takšno odločitev je popolna odprava napake v najkrajšem možnem času.

Kadar govorimo o pritožbah ali reklamacijah, nas za njihovo učinkovito reševanje najbolj zanimajo vzroki reklamacij (zakaj so le-te nastale). V naslednji sliki predstavljam vzroke reklamacij strank, ki so reklamacijo uveljavljale januarja 2002.

Slika 8: Vzroki reklamacij

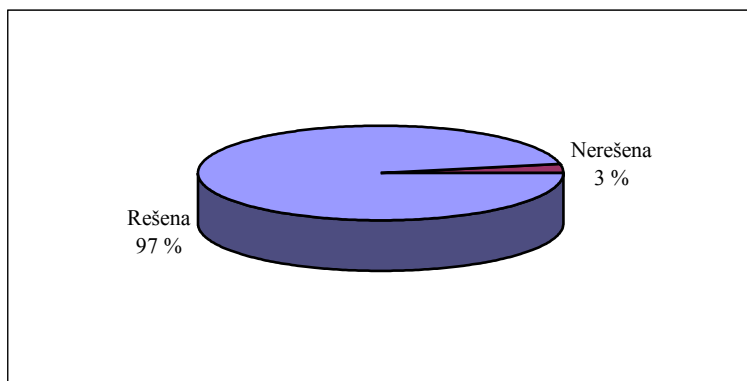


Vir: Rezultati ankete v Prilogi, 2002.

Kot je razvidno iz tabele, največji problem oziroma največji delež med reklamacijami predstavljajo poškodovani elementi. Precej visok je delež nekakovostnih proizvodov med reklamacijami. Nekaj pa k številčnosti reklamacij prispevajo tudi serviserji s svojim delom na terenu.

Podjetje Alples obravnava vse evidentirane reklamacije. Po pregledu evidence reklamacij kupcev so zaprte vse tiste reklamacije, ki so starejše od enega meseca, gledano na datum prejete reklamacije v podjetju. Kot je pokazala anketa, nekaj reklamacij ostane nerešenih.

Slika 9: Struktura rešenih reklamacij pri strankah



Vir: Rezultati ankete v Prilogi, 2002.

Anketa je pokazala, da je 3 % reklamacij ostalo nerešenih. Pri tem se dve nanašata na nesporazum, ki je nastal med trgovino in končno stranko, ena pa na poškodovan eksponat, ki ga je stranka kupila v trgovini in na katerega podjetje ne da garancije.

V reševanje reklamacij so vpletene različne osebe. Lahko jo rešuje serviser na terenu ali trgovina, možno pa je tudi, da se stranka neposredno obrne na podjetje.

Tabela 4: Način reševanja reklamacije

Reševalec	Delež v %
Serviser	86
Trgovina	14
Podjetje	0
Skupaj	100

Vir: Rezultati ankete v Prilogi, 2002.

Največ reklamacij rešujejo serviserji, določen del pa tudi trgovine. Nobena od strank ni zahtevala reševanja reklamacije pri podjetju.

Druga skupina vprašanj se je nanašala na (ne)zadovoljstvo z reševanjem reklamacije. Odgovori dajejo splošno oceno, kako uspešno so bile reklamacije rešene in kaj je prispevalo k uspešnemu ali neuspešnemu reševanju reklamacije.

Tabela 5: Zadovoljstvo anketiranih strank glede reševanja reklamacije

	Povp. ocena	Stand. odklon
Skupaj	4,21	1,11
<i>Pogostost nakupov</i>		
Stalen kupec	4,39	1,06
Občasen kupec	4,18	1,10
Kupuje prvič	4,16	1,12
Reševalec		
Serviser	4,18	1,13
Trgovina	4,38	0,92

Vir: Rezultati ankete v Prilogi, 2002.

Anketirane stranke so v povprečju zadovoljne s postopkom reševanja reklamacije, vendar je opaziti precej neenotna mnenja. To pomeni, da je določen del anketiranih strank z reševanjem reklamacije (ne)zadovoljen, vendar je več tistih, ki so zadovoljne kot tistih, ki so nezadovoljne.

Če proučujemo zadovoljstvo anketiranih strank glede na pogostost nakupov, opazimo, da so do občasnih napak bolj strpni stalni kupci, kot tisti, ki pohištvo Alples kupujejo prvič. Tak rezultat je bilo tudi realno pričakovati.

Reklamacije v večji meri rešuje serviser ali trgovina. Raziskava je pokazala, da so anketirane stranke nekoliko bolj zadovoljne z reševanjem reklamacij, ki jih rešujejo trgovine, kot s tistimi, ki jih rešujejo serviserji.

Na zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri reševanju reklamacije vplivajo različni dejavniki, ki vodijo h končnemu zadovoljstvu stranke.

Tabela 6: Zadovoljstvo z reševanjem reklamacije

Opcije	Delež v %
Popolna odprava napake	44
Vljudnost pristojnih	26
Hitrost reševanja	30
Skupaj	100

Vir: Rezultati ankete v Prilogi, 2002.

Anketiranim strankam sem ponudil tri možnosti, ki naj bi prispevale k zadovoljstvu reševanja reklamacije. Med njimi so izbrale eno. Ugotovil sem, da anketiranci najbolj cenijo popolno odpravo napake brez težav. Ugodno vpliva tudi hitrost reševanja reklamacij in vljudnost pristojnih za reševanje reklamacije. Opaziti je bilo, da anketiranci pri nakupu pohištva veliko raje izberejo domače podjetje. Pri tem navajajo, da se morebitne težave lahko rešijo na hitrejši in ugodnejši način, kot če bi kupili pohištvo iz uvoza, kjer se stvari rade zapletejo, s tem pa je tudi potrebno dalj časa čakati na rešitev. Domači kupci imajo možnost, da se ob morebitnem neizpolnjenem pričakovanju sami neposredno obrnejo na podjetje.

Tabela 7: Nezadovoljstvo z reševanjem reklamacije

Opcije	Delež v %
Rešitev ne ustreza zahtevi	41
Nepripravljenost za reševanje	14
Počasno reševanje	45
Skupaj	100

Vir: Rezultati ankete v Prilogi, 2002.

Podobno so tudi nezadovoljne stranke izbirale med tremi ponujenimi možnostmi. Počasno reševanje reklamacij in neustrezna rešitev sta glavna vzroka nezadovoljstva med strankami.

Kupci o svojih pozitivnih ali negativnih doživetjih v procesu nakupa radi pripovedujejo prijateljem ali znancem. Raziskava je pokazala, da so anketirani, ki so bili zadovoljni s procesom reševanja reklamacije, pozitivno izkušnjo opisali v povprečju še sedmim znancem. S tem je potrjena domneva, da je stranka, ki je bila zadovoljna z reševanjem reklamacije, svojo izkušnjo opisala v povprečju več kot petim znancem. Ne smem pa pozabiti, da so tudi nezadovoljne stranke negativno izkušnjo razširile v povprečju petim znancem. To je sicer manj, kot bi lahko pričakovali na podlagi empiričnih raziskav organizacije TARP, ni pa preveč vzpodbudno.

Pozitivno ali negativno rešena reklamacija lahko v določeni meri vpliva na spremembo mnenja strank. Pozitivno rešena reklamacija lahko izboljša kupčevo mnenje o podjetju, negativno rešena pa ravno obratno.

Tabela 8: Sprememba mnenja po rešeni reklamaciji o podjetju Alples

	Povp. ocena	Stand. odklon
Skupaj	3,13	0,52
<i>Stopnja izobrazbe</i>		
Osnovna šola ali manj	3,50	0,71
Poklicna šola	3,30	0,90
Srednja šola, gimnazija	3,09	0,41
Višja, visoka šola	3,04	0,33
Magisterij, doktorat	3,00	0,00
<i>Starost</i>		
Pod 30 let	3,19	0,53
Od 30 do pod 45 let	3,06	0,43
Od 45 do pod 60 let	3,14	0,34
60 let in več	3,43	1,05

Vir: Rezultati ankete v Prilogi, 2002.

Reklamacije v povprečju niso bistveno vplivale na spremembo mnenja o podjetju Alples. V večini primerov ostaja mnenje strank enako kot pred reklamacijo. Proučevanje po posameznih skupinah pa kaže, da je ugodno rešena reklamacija nekoliko izboljšala mnenje o podjetju v skupini anketiranih z osnovnošolsko izobrazbo in v starostni skupini 60 let in več.

Zadnji sklop vprašanj se je nanašal na ocenjevanje dela serviserjev, prodajnega osebja v trgovini in kvalitete pohištva Alples. Vprašanje se mi zdi smiselno, saj se je analiza ves čas nanašala na trgovine, serviserje in na podjetje Alpes s svojimi izdelki. Kako so anketirane stranke ocenile izbrane parametre, je prikazano v nadaljevanju.

Tabela 9: Zadovoljstvo anketiranih strank z izbranimi parametri

	Obnašanje serviserja		Prodajno osebje		Kvaliteta pohištva	
	Povp. ocena	Stand. odklon	Povp. ocena	Stand. odklon	Povp. ocena	Stand. odklon
Skupaj	4,60	0,83	4,53	0,89	4,64	0,63
<i>Stopnja izobrazbe</i>						
Osnovna šola ali manj	4,50	0,71	4,75	0,66	4,63	0,70
Poklicna šola	4,70	0,64	4,27	1,21	4,73	0,62
Srednja šola, gimnazija	4,55	0,93	4,51	0,94	4,61	0,59
Višja, visoka šola	4,67	0,70	4,60	0,66	4,68	0,69
Magisterij, doktorat	5,00	0,00	5,00	0,00	4,00	0,00
<i>Pogostost nakupov</i>						
Stalen kupec	4,62	0,72	4,43	1,17	4,67	0,62
Občasen kupec	4,56	1,01	4,16	1,14	4,37	0,87
Kupuje prvič	4,60	0,80	4,68	0,61	4,71	0,52
<i>Starost</i>						
Pod 30 let	4,45	1,07	4,10	1,09	4,50	0,59
Od 30 do pod 45 let	4,64	0,69	4,64	0,68	4,64	0,65
Od 45 do pod 60 let	4,73	0,76	4,69	0,82	4,74	0,58
60 let in več	4,25	0,97	4,38	1,32	4,63	0,70

Vir: Rezultati ankete v Prilogi, 2002.

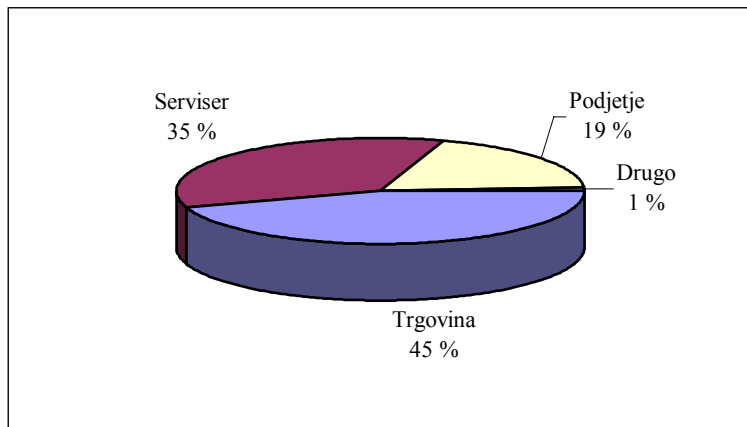
Anketirani so v povprečju izrazili pozitivno zadovoljstvo glede izbranih parametrov. Povprečno zadovoljstvo z obnašanjem serviserja je na ravni ocene 4,60. Med proučevanimi skupinami anketirancev je zaslediti majhno odstopanje povprečnih ocen od skupnega povprečja. Nekoliko manjše povprečno zadovoljstvo anketiranih je zaslediti v starostni skupini 60 let in več.

Ocene prodajnega osebja se med anketiranimi strankami precej razlikujejo, v povprečju pa znaša ocena 4,53, kar pomeni, da so anketirani s prodajnim osebjem zadovoljni. Anketirani, ki izražajo nižje ocene, navajajo, da od prodajalcev večkrat ni mogoče dobiti željenih informacij ali pa so v večjih trgovskih centrih kot stranka ostali neopaženi. Najbolj občutljivi na odnos prodajnega osebja, kot je razvidno iz tabele, so anketirani, ki sodijo v starostno skupino pod 30 let.

Največjo povprečno oceno med izbranimi parametri nosi kvaliteta pohištva Alples, kar še ne pomeni, da stranke nimajo nobenih pripomb. Največkrat izražajo željo, da bi podjetje pri izdelavi uporabljalo več naravnih surovin, da bi bilo na voljo več barvnih kombinacij določenih sestavov in da bi se spremenila konstrukcija nekaterih sestavov, kar bi po njihovem

mnenju pomenilo večjo uporabnost. Dodam naj, da bi nekatere spremembe pomenile manjši estetski videz.

Slika 10: Oseba, na katero bi se stranka obrnila ob morebitnem nezadovoljstvu z montažo



Vir: Rezultati ankete v Prilogi, 2002.

V procesu kontrole dela serviserjev sem ugotovil, da večina strank ne ve, da so serviserji pogodbeni partnerji podjetja Alples in da je podjetje edini pravi naslov, kamor se stranka obrne, če med serviserjem in stranko nastanejo nerešljiva nesoglasja. Anketa je pokazala, da bi se 35 % strank, nezadovoljnih z delom serviserja, najprej obrnilo na serviserja in z njim poskušalo rešiti nesoglasje, 45% bi jih o slabo opravljenem delu obvestilo trgovino, kjer so kupili pohištvo, le 19% anketiranih bi se obrnilo neposredno na podjetje. Strank, ki bi najprej zahtevale odpravo nepravilnosti pri serviserju, in bi bile neuspešne, bi se v naslednji fazi obrnile na trgovino in šele nato na podjetje, je 1 %.

V izhodišču sem poleg številnih ciljev raziskovanja postavil še pet domnev, ki sem jih želel tekom raziskovanja preveriti. Preverjanje domnev je vključeno v tekoče besedilo v sklopu rezultatov raziskovanja. Za bolj nazorno predstavitev sklepe še enkrat povzemam:

- več poškodb na elementih res nastane na poti od trgovine do končne stranke, in sicer 78 %, kot pa na poti od podjetja Alples do trgovine,
- podjetje Alples obravnava vse evidentirane reklamacije, kar je razvidno iz evidence reklamacij,
- podjetje Alples rešuje reklamacije v zadovoljstvo potrošnikov,
- stranka, ki je zadovoljna z rešitvijo reklamacije, je svojo pozitivno izkušnjo opisala v povprečju sedmim znancem in
- stranke, ki so reklamirale pohištvo v mesecu januarju 2002, so še vedno pripravljene kupovati Alplesovo pohištvo.

SKLEP

Podjetje se mora zavedati, da je kupec tisti, pri katerem se vse začne in konča. Zato se mora obrniti k svojim obstoječim in potencialnim kupcem, priti z njimi v stik, ugotoviti njihove potrebe in želje ter najti načine, kako potrebe in želje uspešno zadovoljiti.

Ves čas je potrebno spremljati vrednost nakupov posameznega kupca skozi vse njegovo življenjsko obdobje, kar pomeni vrednost vseh nakupov v obdobju na primer nekaj desetletij. Potem ko kupec zapusti podjetje, je jasno, da je z njim odšla tudi velikanska vrednost. Zato se je pametno potruditi, da se kupca obdrži in da vrednost ostane v podjetju. Zvestoba kupca je namreč ključni dejavnik dolgoročnega uspeha podjetja.

Obravnavanje pritožb in pripomb kupcev je pomemben element v strategiji ohranjanja kupcev in s tem dolgoročne uspešnosti podjetja. Osnovni pogoj za pravilno obravnavanje pritožb je vsekakor obnašanje nezadovoljnega kupca. Raziskave kažejo, da največji problem predstavljajo nezadovoljni kupci, ki preprosto brez besed odidejo h konkurenci. Zato mora podjetje čimbolj spodbujati kupce, da svoje nezadovoljstvo izrazijo v obliki pritožbe oz. pripombe, in prav vsaka pritožba mora biti primerno obravnavana.

In kakšne so ugotovitve na temelju raziskovalnega projekta? Številsko 21,9 odstotka vzrokov za reklamacije izvira iz samega podjetja. Najvišjo raven je podjetje doseglo ob koncu minulega leta, ko je zaposlovalo dodatno delovno silo za potrebe večje proizvodnje. Raven teh vzrokov se stalno zmanjšuje, kar pomeni, da zaposleni skrbijo za kakovost svojega dela.

Izvedba dela projekta na terenu (analiza transporta in nadzor serviserjev) je pokazala, da obstajajo določene pomanjkljivosti, ki lahko vodijo v nastanek vzrokov za reklamacijo v vseh fazah odpreme proizvodov. Kot najbolj pereča hiba se mi zdi pomanjkanje ustreznega skladiščnega prostora pri vseh vključenih subjektih. Veliko nevarnost vsekakor predstavlja pot odpremljenega blaga od trgovine do končne stranke, ko podjetje nima več nadzora nad blagom. Raziskava je pokazala, da je večji del poškodb v času kontrole odpreme nastal prav v tem delu poti. Smiselno bi bilo razmišljati o novih načinih odpreme proizvodov, morda celo o neposredni dostavi iz podjetja h končni stranki.

Serviserji svoje delo v večji meri opravljajo dobro. Opaziti je bilo nekaj manjših pomanjkljivosti, ki pa na kvaliteto sestavljenega pohištva bistveno ne vplivajo. Ne smem pa spregledati nekaj večjih napak, ki se v prihodnosti ne smejo več ponoviti.

S pilotsko raziskavo na manjšem vzorcu sem ugotovil, da podjetje na žalost ne evidentira vseh reklamacij s strani kupcev. Tako po mojih podatkih ostane neevidentiranih 3 % reklamacij.

Veliko bolj sem lahko zadovoljen, ko gre za obravnavanje reklamacij, saj evidenca kaže, da podjetje obravnava vse evidentirane reklamacije.

In kaj je pokazala izvedba ankete med strankami, ki so reklamirale kupljen izdelek v mesecu januarju 2002? Anketiranci so v povprečju visoko ocenili obe navedeni trditvi, kar pomeni, da reklamacija ne pomeni potencialne nevarnosti za podjetje, če zna podjetje učinkovito ukrepati, in da kljub reklamaciji še vedno nameravajo poslovati z obstoječim podjetjem.

Zasledil sem, da 3 % reklamacij ni bilo dokončno rešenih, kar pa je posledica nesporazuma med stranko in trgovino.

Zadovoljstvo z reševanjem reklamacije med anketiranimi strankami je različno, v povprečju pa so s postopkom reševanja dokaj zadovoljne. Čeprav je povprečna ocena na strani zadovoljstva, nas le-ta ne sme zavesti. Še vedno ostaja določen del strank, ki so nezadovoljne z načini reševanja. V največji meri so stranke zadovoljne z reševanjem, ker je bila napaka odpravljena brez težav, nezadovoljneži pa so največkrat izbrali odgovor, da je bilo reševanje prepočasno ali pa rešitev ni ustrezala njihovim zahtevam. Kot se je izkazalo, oboji širijo takšen ali drugačen glas o podjetju. Za podjetje je zelo pozitivno, če zadovoljna stranka deli svojo izkušnjo z drugimi, zelo slabo pa vplivajo stranke, ki o podjetju širijo negativne informacije.

Reklamacije pri večini strank niso vplivale na spremembo mnenja o podjetju.

Povprečne ocene o obnašanju serviserja, prodajnega osebja in kvalitete pohištva Alples dajejo ugodno sliko o zadovoljstvu anketiranih strank z navedenim. Ne smemo pozabiti, da ocene niso tako visoke, da podjetje v prihodnosti ne bi več stremelo k izboljšavam. Stvari niso nikdar tako dobre, da ne bi mogle biti še boljše.

LITERATURA

1. Bateson John E. G., Hoffman K. Douglas: Managing Services Marketing. Orlando: The Dryden Press, 1999. 471 str.
2. Costin Harry: Strategies for Quality Improvement. Orlando: The Dryden Press, 1999. 665 str.
3. Damjan Janez, Možina Stane: Obnašanje potrošnikov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 248 str.
4. Desatnick Robert L., Detzel Denis H.: Managing to Keep the Customer. San Francisco: Jossey-Bass, 1993. XXI, 289 str.
5. Glanz A. Barbara: Building Customer Loyalty. New York: Irwin/Mirror Press, 1994. XVII, 110 str.
6. Ishikawa Kaoru: Kako celovito obvladovati kakovost: japonska pot. Ljubljana: Tehniška zveza Slovenije, 1989. 180 str.
7. Kline Miro, Ule Mirjana: Psihologija tržnega komuniciranja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996. 267 str.
8. Knox Simon, Maklan Stan: Competing on Value. London: Financial Times, 1998. 235 str.
9. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
10. Likar Miloš: Urad RS za varstvo potrošnikov. Pravna praksa, Ljubljana, 30. april 1998, str. 36.
11. Ložar Borut: Lojalnost – temelj uspešnega podjetja. Podjetnik, Ljubljana, 1999, str. 58 – 60.
12. Malovrh Milena, Valentinčič Jože: Psihologija v trgovini: priročnik za prodajalce in poslovodje. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje, 1996. 162 str.
13. Prinčič Biljana: Ugotavljanje zadovoljstva strank, ki poslujejo preko interneta. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 111 str.
14. Pukl Tadej: Dejavniki celovitega obvladovanja kakovosti. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 53 str.
15. Rogelj Darja: Kupčeva jeza je božji dar. Finance, Ljubljana, 2001, 93, str. 24.
16. Reinchheld F. Frederick: The Quest for Loyalty. II Series: Harvard business review book series, 1996. 278 str.
17. Urbanija Anamarija: Odličnost storitev: Sindrom nikoli zadovoljnega kupca. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 23, str. 15.
18. Vavra Terry G.: Aftermarketing. Homewood: Business on Irwin, 1992. 292 str.
19. Verbič Boris: Dobrodošli med najboljšimi. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 203 str.
20. Zoran Borut: Reklamacije: Devet od deset nezadovoljnežev odide h konkurenci. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 31, str. 54.
21. Zoran Borut: Bi se radi pritožili? Profesionalna prodaja, Ljubljana, 1999, str. 18 – 20.

22. Zoran Borut: Dve, tri o prijaznosti in ustrežljivosti. Profesionalna Prodaja, Ljubljana, 2000, str. 8 – 11.
23. Žnidaršič Janez: Razumevanje kakovosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 143 str.

VIRI

- Kako uspešno reševati pritožbe?[URL:<http://www.modraptica.com/clanki/clanki10.htm>], 2001.
- Mesečna poročila o gibanju kakovosti v podjetju Alples, 2001.
- Poslovni načrt podjetja Alples za leto 2002.
- Zakon o varstvu potrošnikov (Uradni list RS, št. 20/98, 25/98).

PRILOGE

Tabela 1: Seznam obiskanih trgovin v procesu spremljanja transporta

Zap. št.	Naziv trgovine	Izbor
1	Biodom	z liste
2	Biooprema salon pohištva	z liste
3	Dom-oprema	z liste
4	Fragmat Izolirka d.o.o.	z liste
5	Lesnina PE Brdo	z liste
6	Lesnina PE Hoče	z liste
7	Lesnina PE Jesenice	z liste
8	Lesnina PE Koper	z liste
9	Lesnina PE Krško	z liste
10	Lesnina PE Mostec-Dobova	z liste
11	Lesnina PE Murska Sobota	z liste
12	Lesnina PE Nova gorica	z liste
13	Lesnina PE Partizanska	z liste
14	Maja d.o.o.	z liste
15	Maros TPC Slovenska vas	z liste
16	Mega pohištvo	z liste
17	Mercator center Maribor	z liste
18	Mercator Degro salon pohištva	z liste
19	Mercator nakupovalni center Krško	z liste
20	Novi dom salon pohištva	z liste
21	Potrošnja salon pohištva Slovenske Konjice	z liste
22	Prevc, saloni pohištva Dorfarje	z liste
23	Senpo salon pohištva	z liste
24	SINT - Sodobni Interieri d.o.o.	z liste
25	Trgovina Ogorevc	z liste
26	Triles	z liste
27	Acron salon pohištva	naključno
28	Bolton	naključno
29	Brestanova	naključno
30	Dalmadom	naključno
31	Eurobox salon pohištva	naključno
32	Finander salon pohištva IL Ambienta	naključno
33	IPH center Maribor	naključno
34	Lesdom	naključno
35	Limija salon pohištva	naključno
36	Mercator center Murska Sobota	naključno
37	Mercator Goriška Nova gorica	naključno
38	Mercator PHC pohištvo Slovenska Bistrica	naključno
39	Mercator pohištvo, tehnika Idrija	naključno
40	Mercator salon pohištva Tržič	naključno
41	Mercator TH pohištvo Gornja Radgona	naključno
42	Salon pohištva Nova oprema	naključno

Vir: Alples d. d.

Vprašalnik o zadovoljstvu reševanja reklamacij

1. Pri naslednjih dveh trditvah vas prosim, da ocenite z ocenami od 1 do 5, v kolikšni meri se strinjate z navedenim. Pri tem upoštevajte, da ocena 1 pomeni nikakor se ne strinjam in ocena 5 popolnoma se strinjam:
 - A) Če zna podjetje rešiti reklamacijo hitro in v moje zadovoljstvo, mi ne pomeni nič slabega, to se pač lahko zgodi vsakemu podjetju.
1 2 3 4 5
 - B) Kljub reklamaciji v primeru prihodnjih nakupov pohištva ne nameravam izbrati konkurenčnega podjetja.
1 2 3 4 5
2. Ali ste opazili, da je bilo s kupljenim izdelkom nekaj narobe?
 - a) Da
 - b) Ne (na 11. vprašanje)
3. Kaj je bil vzrok vaše reklamacije?
 - a) poškodovan element
 - b) napačno dostavljen element
 - c) manjkajoči del v kartonu
 - d) nekakovosten proizvod (udrgnine, manjko folije, odstopljen abs ...)
 - e) napaka po določenem času _____
 - f) slabo opravljeno delo serviserja
 - g) drugo _____
4. Ali je bila reklamacija rešena?
 - a) Da
 - b) Ne
5. Navedite osebo, ki je reševala reklamacijo!
 - a) serviser
 - b) trgovec
 - c) podjetje
6. Ocenite z ocenami od 1 do 5 v kolikšni meri ste zadovoljni z reševanjem reklamacije?
1 2 3 4 5 (1, 2 – nezadovoljen; 4, 5 – zadovoljen; 3 – po presoji)
7. Kaj je prispevalo k vašemu zadovoljstvu?
 - a) popolna odprava napake brez težav
 - b) vzoren odnos pristojnih
 - c) hitrost reševanja
8. Zakaj ste bili nezadovoljni z reševanjem reklamacij?
 - a) rešitev ne ustreza mojim zahtevam
 - b) prelaganje odgovornosti za nastale težave (nepripravljenost za reševanje)
 - c) počasno reševanje

9. Ali ste o svoji izkušnji govorili s prijatelji oz. z znanci?
- Da Lahko navedete število? _____
 - Ne
10. Ali se je mnenje o podjetju Alples po rešeni reklamaciji kaj spremenilo? Ocenite z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 5 pomeni, da imate sedaj boljše mnenje, in ocena 1, da imate po rešeni reklamaciji slabše mnenje o podjetju.
- 1 2 3 4 5
11. Ocenite naslednje parametre z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da ste popolnoma nezadovoljni, in 5, da ste z navedenim popolnoma zadovoljni.
- obnašanje (pristop) serviserja 1 2 3 4 5
 - prodajno osebje 1 2 3 4 5
 - pohištvo Alples 1 2 3 4 5
12. Če z delom serviserja ne bi bili zadovoljni, kaj bi storili?
- zahteval bi odpravo nepravilnosti pri serviserju
 - obrnil bi se na trgovino
 - obrnil bi se na podjetje
 - ne bi storil ničesar
13. Prosim, navedite doseženo stopnjo izobrazbe!
- osnovna šola ali manj
 - poklicna šola
 - srednja šola, gimnazija
 - višja ali visoka šola
 - magisterij, doktorat
14. Za kakšnega kupca bi se lahko opredelili? Sem:
- stalen kupec
 - občasen kupec
 - kupujem prvič
15. Starost:
- pod 30 let
 - od 30 do pod 45 let
 - od 45 do pod 60 let
 - 60 let in več