

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

BRIGITA TOMAŽIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV:
PRIMER PODJETJA PLAMA-PUR, D. D.**

Ljubljana, maj 2009

BRIGITA TOMAŽIČ

IZJAVA

Študentka Brigita Tomažič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Maje Makovec Brenčič, in dovoljujem objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 7. 5. 2009

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
Definiranje problema.....	1
Postavitev ciljev.....	1
Metode dela	2
Struktura dela.....	2
1 MEDORGANIZACIJSKO POSLOVANJE.....	3
1.1 Medorganizacijski kupci.....	3
1.2 Značilnosti medorganizacijskih trgov	5
1.3 Medorganizacijsko trženje.....	5
1.3.1 Medorganizacijsko trženje v primerjavi s trženjem končnim potrošnikom	6
1.4 Trženjski splet v medorganizacijskem trženju	7
1.4.1 Izdelek	8
1.4.2 Cena.....	8
1.4.3 Tržna pot.....	9
1.4.4 Tržno komuniciranje	9
2 TRŽENJE NA PODLAGI ODNOSOV.....	9
2.1 Sestavine trženja na podlagi odnosov.....	11
3 ZADOVOLJSTVO ODJEMALCEV	12
3.1 Opredelitev zadovoljstva odjemalcev.....	12
3.1.1 Pričakovanja odjemalcev in kakovost	15
3.2 Modeli odjemalčevega zadovoljstva	16
3.2.1 Model vrzeli med pričakovano in dejansko ravno izvedbe kot model odjemalčevega zadovoljstva (expectancy disconfirmation model).....	16
3.3 Posledice zadovoljstva.....	19
3.3.1 Kratkoročne posledice zadovoljstva.....	19
3.3.2 Zvestoba odjemalcev kot dolgoročna posledica zadovoljstva.....	21
3.3.3 Odnos med zadovoljstvom in zvestobo	24
3.4 Metode in tehnike spremljanja zadovoljstva odjemalcev.....	26
4 PREDSTAVITEV PODJETJA PLAMA-PUR, d. d.....	27
4.1 Zgodovina podjetja.....	27
4.2 Plama-pur danes	28
4.3 Proizvodni program	29
4.3.1 Program Čistilnih gobic.....	30
4.4 Poslanstvo in vizija.....	31
4.5 Sistem kakovosti.....	31
5 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU ODJEMALCA FHP Vileda S PROGRAMOM PODJETJA ČISTILNIH GOBIC	32
5.1 Definiranje problema in namena raziskave	32
5.2 Cilj raziskave	33
5.3 Metoda raziskovanja.....	33
5.4 Priprava in izvedba raziskave	34
5.4.1 Profil intervjuvancev	35
5.5 Povzetek ugotovitev in priporočila.....	36
5.5.1 Splošno o zadovoljstvu.....	36
5.5.2 Konkurenčnost podjetja.....	37
5.5.3 Izdelki	38
5.5.4 Cene in plačilni pogoji.....	39

5.5.5 Servis in distribucija	40
5.5.6 Ključne ugotovitve in priporočila.....	43
SKLEP	44
LITERATURA IN VIRI.....	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Primer procesa ustvarjanja zadovoljstva	15
Slika 2: Potrditveni model formiranja zadovoljstva	17
Slika 3: Zadovoljstvo in izkušnje odjemalcev	18
Slika 4: Zadovoljstvo kot indikator prodajnih učinkov	19
Slika 5: Odločitev za pritožbo: ekonomski model	20
Slika 6: Odločitev za pritožbo: vedenjski model.....	21
Slika 7: Segmentacija odjemalcev glede na zvestobo	23
Slika 8: Povezanost med zadovoljstvom in zvestobo	25
Slika 9: Gibanje prihodkov	28
Slika 10: Delitev proizvodnega programa podjetja Plama-pur po prihodkih v letu 2007.....	29
Slika 11: Gibanje prodaje Čistilnih gobic	30

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dejavniki, ki vplivajo na nakupno vedenje organizacij	4
Tabela 2: Potek trženjske strategije: Primerjava trženja na podlagi odnosov s transakcijskim trženjem .	11
Tabela 3: Štiristopenjski model zvestobe	22
Tabela 4: Povezava med stopnjo zadovoljstva in stopnjo zvestobe	25

UVOD

Definiranje problema

Z leti so se razmere na trgu spreminjale in podjetja so bila od predhodno proizvodnega načina delovanja primorana ponuditi kupcem tisto, kar želijo in pričakujejo. Vodilo podjetjem v današnjem času je prav gotovo osredotočenost h kupcem, saj je podjetje odvisno od njih in zato je prav, da razume njihove potrebe. Zadovoljstvo je lahko pomembna konkurenčna prednost v težkem boju na trgu.

Zadovoljstvo je eden od najbolj zelenih izidov odnosa med podjetjem in odjemalcem. Zadovoljni odjemalci so za podjetje verjetni kandidati za ponovne nakupe in za širjenje pozitivnih informacij. Za odjemalca pa takšna izkušnja pomeni, da mu podjetje »ustreza« in se lahko k njemu vedno vrača (Musek Lešnik, 2007, str. 20).

Spremljanje zadovoljstva odjemalcev postaja čedalje pomembnejše, predvsem zato, ker je kupec tisti, ki se odloča. Cilj podjetja so torej nadpovprečno zadovoljni in kar se da zvesti odjemalci. Za ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev je ključnega pomena tudi dobra komunikacija.

V podjetju Plama-pur, d. d. se tega zavedajo. Plama-pur je organizirana kot samostojna in enovita delniška družba, ki je usmerjena v proizvodnjo in predelavo mehke poliuretanske pene, kakovostnih izdelkov in storitev za zadovoljevanje potreb odjemalcev avtomobilske industrije, oblazinjenega pohištva in čevljarke industrije, za embaliranje in čiščenje v gospodinjstvu. V tovarni, ki stoji 20 km od slovensko-italijanske meje, je zaposlenih okoli 250 ljudi. Leto 2007 je bilo za podjetje uspešno leto, čutiti je bilo pozitiven trend rasti, tako v gospodarstvu nasploh kot v panogi podjetja, in ta trend se je nadaljeval tudi v leto 2008.

Neugodne napovedi za leto 2009 na globalnem trgu bodo imele določene posledice tudi za podjetje Plama-pur, saj kar 46 % prihodkov predstavlja avtomobilska industrija, ki pa bo najverjetneje utrpela največ škode. Prav zaradi tega je za podjetje pomembno, da se popolnoma posveti odjemalcem na drugih tržnih segmentih, spremlja njihovo zadovoljstvo, slabosti spreobrbe v prednosti in na ta način doprinese k dobrim poslovnim rezultatom razmeram navkljub. Postavlja se torej vprašanje, ali so zadovoljni odjemalci tudi v težkih razmerah pripravljeni sodelovati s podjetjem, ali so pripravljeni plačati več za koristi, ali lahko kupujejo več...

Postavitev ciljev

V diplomski nalogi želim analizirati zadovoljstvo odjemalcev enote Čistilnih gobic v podjetju Plama-pur, ki predstavlja 17 % vse prodaje. Namen je s pomočjo tuje in domače strokovne literature predstaviti značilnosti medorganizacijskega trženja ter preučiti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo odjemalcev in njihovo zvestobo.

Z analizo zadovoljstva odjemalcev v podjetju se bom dotaknila ključnih področij sodelovanja kot so: proizvodi, cene in plačilni pogoji, logistika in distribucija, konkurenčne prednosti in kaj odjemalci pri podjetju cenijo. S pomočjo globinskih intervjujev bom ugotovila prednosti in pa slabosti, ki vplivajo na zadovoljstvo ter morebitne možnosti za

podjetje. Kot pereče področje vidim predvsem kakovost storitev, čemur bom pri izvedbi raziskave namenila največ pozornosti.

Metode dela

Teoretični del diplomske naloge bo temeljil na analizi ter opredelitvah pojmov v domači in tuji strokovni literaturi.

Empirični del naloge bo temeljil na kvalitativni raziskovalni metodi v obliki globinskih intervjujev z vodji prodajnih področij (Area Sales Manager) v podjetju Freudenberg Household Products – Vileda. Poleg primarnih podatkov so bili zbrani tudi sekundarni podatki, predvsem o poslovanju podjetja in o doseženih rezultatih in pogovori z zaposlenimi v podjetju Plama-pur.

Pri pisanju diplomskega dela so mi bile v pomoč tudi izkušnje in znanja, pridobljena med zaposlitvijo v Plama-pur.

Zgradba dela

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij, od tega so prva poglavja namenjena teoretičnemu delu, četrto in peto poglavje pa obsegata praktičen primer analize zadovoljstva odjemalcev podjetja Plama-pur, d. d.

V uvodnem poglavju je predstavljen uvod diplomske naloge z definiranim problemom in postavljenim ciljem, ki bo zasledovan skozi delo. V nadaljevanju tega poglavja so navedene tudi metode dela in kratka predstavitev vsebine po poglavjih.

Prvo poglavje prikazuje značilnosti medorganizacijskega poslovanja tako kupcev kot trgov in pa posebnosti medorganizacijskih trgov, ki jih ločujejo od trgov končnih porabnikov. V nadaljevanju tega poglavja je predstavljen tudi trženjski splet.

V drugem poglavju so podane značilnosti trženja na podlagi odnosov, ki pridobiva na pomenu, saj je v nenehnem konkurenčnem boju za podjetje ključnega pomena, da z odjemalci razvije dobre in trdne odnose, ki vodijo k doseganju zastavljenih ciljev. Namen tega trženja je povečevanje zvestobe svojih odjemalcev.

V tretjem poglavju je zadovoljstvo odjemalcev podprto z definicijami in opredelitvami različnih avtorjev. Na zadovoljstvo imajo velik vpliv odjemalčeva pričakovanja in kakovost, ki lahko vplivajo na zvestobo. Vsekakor pa je zadovoljstvo odjemalcev nujen pogoj za zvestobo, ki pa ni zadosten. V nadaljevanju tega poglavja so opredeljene metode in tehnike spremljanja zadovoljstva in ugotovitve globinskih intervjujev.

Četrto poglavje pripada predstavitvi podjetja Plama-pur, d. d. iz Podgrada, kratki zgodovini podjetja in poslovanju danes, vključno s proizvodnim programom. Cilj podjetja je postati uspešno in uveljavljeno podjetje, ki bo sposobno zagotoviti uravnotežen razvoj in rast zadovoljstva zaposlenih in odjemalcev, izpolnjevati pričakovanja lastnikov in biti okolju prijazno podjetje.

Peto poglavje predstavlja sintezo teoretičnih predpostavk in dejanskega stanja v podjetju. S pomočjo globinskega intervjuja je ugotovljeno zadovoljstvo odjemalcev podjetja Plamapur in morebitne priložnosti za izboljšave le-tega.

Diplomsko delo je zaključeno s sklepom, v katerem so podane ugotovitve in morebitne rešitve, ki bi podjetju pomagale pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Brez zadovoljstva odjemalcev bo cilj postati eno izmed treh vodilnih podjetij v Evropi na področju mehkih poliuretanskih pen težko doseči.

1 MEDORGANIZACIJSKO POSLOVANJE

Mednarodno poslovanje postaja dandanes izredno dinamična dejavnost poslovnih subjektov. Nove spodbude podjetjem daje prav globalizacija proizvodnje in prodaje, ki jim omogoča tudi nadaljnjo rast in širitev poslovanja. Povečuje se vpetost nacionalnih gospodarstev v svetovna dogajanja, kar kaže na veliko odvisnost podjetij od dogajanj na mednarodnih trgih. Mednarodno konkurirati so sposobna le najuspešnejša in inovativna podjetja, ki se edina lahko uspešno pozicionirajo na tujih trgih.

Mednarodna trgovina tako predstavlja nadaljevanje notranje trgovine in obenem materialno podlago mednarodnega trženja. Mednarodno poslovanje, ki ga številni avtorji razlagajo kot sinonim za mednarodno trženje, smo že v preteklosti poenostavljeno opredelili kot mednarodno trženje izdelkov in storitev in izvajanje drugih netrženjskih poslovnih nalog v tujini (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 17).

1.1 Medorganizacijski kupci

Medorganizacijski odjemalci, za razliko od odjemalcev na potrošniških trgih, ne kupujejo izdelkov in storitev za osebno porabo, ampak zato, da bi ustvarili dobiček, zmanjšali proizvodne stroške ali zadostili družbenim oziroma zakonskih obveznostim (Kotler, 1996, str. 213).

Medorganizacijski nakup tako predstavlja postopek odločanja, pri katerem podjetja zaznajo potrebo po nakupu izdelkov in storitev in nato raziščejo, ocenijo in izberejo možne znamke in dobavitelje (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 338).

Pri nakupnih odločitvah tako sodelujejo različni akterji podjetja, ki igrajo eno izmed petih vlog medorganizacijskega trženja (Hutt & Speh, 2004, str. 75; Kotler, 1996, str. 209; Hrastelj, 1995, str. 462):

- **Uporabnik** ima pogosto odločilen vpliv na odločitve o tipu izdelka in blagovni znamki, posebno če gre za tehnično zahteven izdelek, o ceni in nabavnih pogojih ter o drugih sestavinah trženjskega spleta pa odločajo drugi.
- **Vratar** je tisti, ki dejansko zbira informacije, na katerih sloni nakupno odločanje. Lahko je nižje na hierarhični lestvici za enostavnejše odločitve, lahko je tehnični strokovnjak za zapletene in pomembne odločitve. Vloga je prepoznavna po obsegu informacij, ki se stekajo k določenemu posamezniku – ta tudi obvladuje tokove informacij med posameznimi člani nabavne verige.

- **Vplivnež** je tisti, ki opredeli zahtevano zanesljivost in lastnosti izdelka. Lahko je razvojniki ali tehnični strokovnjak, finančnik ali predstavnik proizvodnje.
- **Odločevalec** je tisti, ki v resnici odloča o nakupu na podlagi vseh informacij, kombinacije preferenc in ciljev podjetja.
- **Nakupovalec** je tisti, ki ima pooblastila za izbor dobaviteljev in ki izpelje nakup; pri manj zahtevnih ter rutinskih odločitvah je lahko tudi v vlogi odločevalca in prihaja iz vrst nabavnikov.

Poleg omenjenih vlog pa vse pogosteje najdemo v medorganizacijskem trženju tudi vlogi **potrjevalca**, ki odobri predloge odločevalcev in nakupovalcev, in **čuvaja**, ki lahko prepreči prodajalcu in informacijam, da pridejo do zgoraj naštetih oseb. Slednjega lahko enačimo z vlogo vratarja (Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 340).

Čedalje pogosteje pa podjetja zaradi lažjega sporazumevanja in obravnavanja stranke združujejo v skupine, ki se lahko ločijo po velikosti, tipu proizvodov, firmi podjetja... (Hutt & Speh, 2004, str. 75; Kotler, 1996, str. 209; Hrastelj, 1995, str. 462).

Pri sprejemanju odločitev na medorganizacijske odjemalce vplivajo številni dejavniki, kot je to razvidno tudi iz tabele 1 (Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 342; Kotler, 1996, str. 211):

- **okolje** (raven povpraševanja, stanje v gospodarstvu, tehnološke spremembe, politični in zakonski dejavniki, konkurenca);
- **organizacijski dejavniki** (cilji podjetja, politika, postopki, organizacijska struktura, sistemi);
- **medsebojni dejavniki** (ugled, položaj, razumevanje, vpliv);
- **osebni dejavniki** (starost, dohodek, izobrazba, položaj, osebnost, odnos do tveganja, kultura, pripadnost podjetju, motivacijski dejavniki v podjetju).

Tabela 1: Dejavniki, ki vplivajo na nakupno vedenje organizacij

OKOLJSKI	ORGANIZACIJSKI	MEDOSEBNI	INDIVIDUALNI	KUPEC
Raven povpraševanja	Cilji	Avtoriteta	Starost Prihodek	
Ekonomska predvidevanja	Politika	Status na moč	Izobrazba Delovno mesto	
Strošek denarja	Postopki	Empatija	Osebnost Nagnjenost k tveganju	
Stopnja tehnoloških sprememb	Organizacijska struktura	Prepričljivost		
Politični in regulativni razvoj	Sistemi			
Konkurenca				

Vir: F. Kotler: *Marketing Management – Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*, 1996, str. 211.

Organizacijski kupci so pod močnim vplivom okoljskih dejavnikov, predvsem trenutnih in pričakovanih ekonomskih razmer v okolju, v katerem delujejo (Kozorog, 2006, str. 27). Zelo pomembni dejavniki, ki vplivajo na medorganizacijsko trženje, pa so tudi pravni in politični vidiki oziroma okoljevarstveni vidiki, medtem ko so kulturološki dejavniki manj

pomembni oziroma so pomembni v fazi pogajanj (Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 342). Organizacijski dejavniki izvirajo iz same organizacije. Vsaka organizacija ima svoje nabavne cilje, politiko, postopke, organizacijsko strukturo in sisteme, ki prav tako vplivajo na sprejemanje odločitev (Kotler, 1996, str. 212). Medosebni dejavniki so pomembni, ker v procesu sodeluje večje število ljudi, ki imajo različne interese, avtoriteto, status in dar prepričevanja (Kozorog, 2006, str. 28). Niso pa zanemarljivi tudi osebni dejavniki, saj imamo ljudje različne motive, zaznavanje in preference, ki lahko vplivajo na nakupno vedenje v organizaciji.

1.2 Značilnosti medorganizacijskih trgov

Medorganizacijski trg je tisti del celotnega trga, za katerega je značilno, da na njem nastopajo posamezniki in organizacije, ki kupujejo izdelke in storitve za proizvodnjo drugih izdelkov in storitev, ki jih potem prodajo, dajejo v najem ali dobavljajo drugim uporabnikom. Tako medorganizacijske odjemalce izdelkov za poslovno rabo predstavljajo proizvodna in predelovalna podjetja ter distributerji, ki kupujejo in prodajajo drugim industrijskim odjemalcem. Kupljeni izdelki, kot so surovine, izdelani materiali in deli, lahko postanejo del končnega izdelka odjemalca izdelkov za poslovno rabo ali pa fizično pripomorejo pri sestavljanju obratov in opreme. V ostalih primerih so nakupi namenjeni uporabi v proizvodnem procesu (predelavi), popravilom in vzdrževanju aktivnosti, vključno z izdelki, kot so gorivo in gradbeni materiali. Prodajalci, distributerji in trgovci na debelo kupujejo izdelke za poslovno rabo za nadaljnjo prodajo, vrednost pa jim dodajo v obliki storitev, ki jih zagotavljajo, kot so razpoložljivost izdelkov ter kreditiranje in informiranje uporabnikov. Podjetja na medorganizacijskem trgu opravljajo mesečne analize donosnosti svojih odjemalcev. Bolj kot je pomemben odjemalec, boljši odnos ima podjetje z njim, kar se kaže v boljših plačilnih pogojih, dobavnih rokih ter hitrostih reševanja reklamacij (Angel, 2003, str. 1).

Pogajanja med odjemalci in dobavitelji so na medorganizacijskem trgu nekaj običajnega, predvsem zaradi same velikosti trga in njegove zapletenosti. Prav zaradi tega morajo biti izdelki bolj ali manj prilagojeni specifikacijam kupcev, dodatne aktivnosti, kot so servisiranje, instaliranje, tehnična pomoč in rezervni deli pa so pogosto odločujoče za sklenitev posla. Osebna prodaja in z njo povezano ustvarjanje medsebojnega zaupanja tako predstavljata najpomembnejši sestavini tržnega komuniciranja med organizacijami (Potočnik, 2002, str. 125).

1.3 Medorganizacijsko trženje

Medorganizacijsko trženje predstavlja večino trženja v sodobnem mednarodnem trženju in ravno zato je poznavanje posebnosti medorganizacijskega trženja tako pomembno.

Kotler (1996, str. 6) opredeljuje trženje kot družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo tako, da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost. Pri tem Kotler tudi izpostavlja osnovne sestavine ter opredelitve, ki so:

- potrebe, želje in povpraševanje,
- izdelki,
- vrednost, cena in zadovoljstvo,

- menjava, transakcija in odnosi.

Najnovejša definicija mednarodnega trženja pa pravi, da je trženje aktivnost, zbir institucij in procesov, ki ustvarjajo, komunicirajo, dobavljajo in izmenjujejo ponudbe, ki imajo vrednost za kupce, stranke, partnerje, deležnike in celotno družbo (Makovec Brenčič, 2007, str. 4; American Marketing Association, 2007).

V nasprotju s tem pa medorganizacijsko trženje označuje trženje izdelkov in storitev podjetjem, vladnim in drugim neprofitnim organizacijam. Organizacijski odjemalci ne kupujejo izdelkov in storitev za osebno uporabo, ampak zato, da bi ustvarili dobiček, zmanjšali proizvodne stroške ali zadostili družbenim oziroma zakonskim obveznostim (Kozorog, 2006, str. 30).

1.3.1 Medorganizacijsko trženje v primerjavi s trženjem končnim potrošnikom

Medorganizacijski trgi imajo nekaj posebnosti, ki jih ločujejo od trgov izdelkov in storitev za končne porabnike. Različni avtorji (Ford, 1997, str. 3–5; Gordon, 1998, str. 114–133; Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 334–338; Kotler, 1996, str. 216–219; Žabkar, 1999, str. 24) največkrat omenjajo naslednje posebnosti.

- **Bistveno manjše število odjemalcev**

To pomeni, da lahko z odhodom enega kupca izgubijo ponudniki več kot v enakem primeru na končnih porabniških trgih. Kupci imajo v osnovi večjo pogajalsko moč, kar intenzivira tveganja in odvisnost poslovanja na mednarodnih trgih. Tudi po obsegu so kupci večji, kar posledično pomeni večjo ekonomsko vrednost posameznega nakupa kot na porabniškem trgu.

- **Tesni odnosi med dobavitelji in odjemalci**

Le-ti so rezultat aktivnega sodelovanja obeh strani v nakupno-prodajnem procesu. Vezi se razvijejo z leti in predstavljajo pomembno značilnost medorganizacijskih trgov.

- **Kompleksni nakupni proces**

V nakupni proces so vpleteni strokovnjaki z različnih področij (finance, razvoj, trženje...). Potencialni kupci aktivno sooblikujejo izdelek ali storitev, zato je za uspeh ponudnikov potreben individualistični pristop. Za medorganizacijsko trženje so značilni premišljeni nakupi, saj se kupci dobro informirajo o izdelku, konkurenci in ceni.

- **Izvedeno povpraševanje**

Izhaja iz pričakovanj povpraševanja po odjemalčevih izdelkih.

- **Neprožno (neelastično) povpraševanje**

Spremembe cen na celotno povpraševanje po medorganizacijskih izdelkih in storitvah so v povprečju manj elastične kot v končnem porabniškem trženju prav zaradi posebnosti nakupovalnega procesa in velikokrat visoke stopnje odvisnosti povpraševanja po ustreznih izdelkih /storitvah ali manjšem številu ponudnikov.

- **Nestalno povpraševanje**

Predstavlja nihanja v obsegu povpraševanja, nastane zaradi geografske razpršenosti in ponudbe, sezonskih vplivov ali okoljskih razlogov na mednarodnih trgih. Vzrok za to je lahko tudi tehnološki napredek.

- **Kompleksnost poslovnih odločitev**

Sprejemanje odločitev sloni na posamezniku ali skupini, odločitev pa lahko traja več tednov, mesecev, lahko pa je povsem rutinska. Pogosto sta vodili za odločitve racionalnost in ekonomska utemeljenost.

- **Ustvarjanje dodane vrednosti**

Ponudniki in kupci lahko na medorganizacijskem trgu v veliko večji meri kot na uporabniškem trgu soustvarjajo dodano vrednost, ustvarjajo nove izdelke, rešujejo probleme... Prav možnost skupnega ustvarjanja večje dodane vrednosti pa predstavlja dodaten motiv za dolgoročno sodelovanje.

- **Pomembna vloga tehnologije**

Tehnologija je ključnega pomena, saj je pri prilagajanju odjemalcem in ustvarjanju novih proizvodov zelo pomembno, kakšno tehnologijo, proizvodne in informacijske sisteme uporabljajo. Iz tega sledi, da večja kot je prilagodljivost ponudnika, ki je odvisna od tehnologije, tem večja bo možnost tesnega sodelovanja med ponudnikom in odjemalcem (Simončič, 2007, str. 3).

- **Tržne poti**

Na medorganizacijskih trgih pri mednarodnem trženju prevladuje neposredna prodajna pot od ponudnika k odjemalcu, velikokrat brez posrednikov. Slednje naj bi podjetjem omogočalo oblikovanje tesnejšega sodelovanja s kupci izdelkov/storitev in tudi intenzivnejši razvoj trženja na podlagi odnosov.

- **Geografska osredotočenost**

Velika večina podjetij, ki mednarodno trženjsko rastejo se osredotoča na ustrezna geografska področja, ponavadi v zvezi z internacionalizacijo ali stopnjami rasti mednarodnega sodelovanja in trženja.

- **Interakcija**

Predstavlja pomembno značilnost medorganizacijskih trgov. Zlasti pomembne so tesne osebne vezi med zaposlenimi sodelujočih podjetij, ki se razvijajo z leti sodelovanja.

- **Vzajemnost**

Poleg interakcije poudarja tudi to, da so v medorganizacijskem trženju dobavitelji podjetja hkrati odjemalci podjetja; tukaj se zopet opazi pomembna vloga trženjskih odnosov, predvsem kakovost in učinkovitost sodelovanja, zaupanje, zvestoba in dolgoročnost odnosov.

1.4 Trženjski splet v medorganizacijskem trženju

Trženjski splet je niz trženjskih elementov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnim trgu (Kotler, 1996, str. 98). Osnovni trženjski splet tako sestavljajo štiri instrumenti, ki so znani pod nazivom 4P:

- izdelek (product),
- cene (price),
- tržne poti (place) in
- tržno komuniciranje (promotion).

Sestavine trženjskega spleta so enakovredne, kar pomeni, da k povečanju učinkovitosti vseh sestavin prispeva le njihova medsebojna usklajenost. Podjetja naj bi se odločala o vseh sestavinah hkrati, vendar vse odločitve ne vzdržijo enako dolgo. Prav gotovo je najtežje menjati izdelke, nato distribucijo, medtem ko lahko hitreje spreminjamo tržno komuniciranje in cene (Hrastelj, 1995, str. 72).

Zanimiva je primerjava sestavin trženjskega spleta z urnim kazalcem. Izdelki ponazarjajo datum, poti urni kazalec, cene in prodajne pogoje minutni kazalec, komunikacije pa sekundni kazalec. Vsi kazalci se nenehno premikajo naprej in spreminjajo (Makovec Brenčič, 2007, str. 21).

1.4.1 Izdelek

Izdelek je karkoli, kar je mogoče ponuditi na trgu, da zadovoljimo neko željo ali potrebo. Izdelki, ki jih tržimo, vključujejo fizične izdelke, storitve, doživetja, dogodke, osebe, kraje, premoženje, organizacije, informacije in ideje (Kotler, 2004, str. 407–412).

Z vidika mednarodnega trženjskega spleta je v medorganizacijskem smislu najpomembnejša sestavina izdelek. Za razvoj izdelkov obstajajo enake možnosti kot v končnem porabniškem mednarodnem trženju – standardizacija, diverzifikacija, koncentracija v strategiji razvoja trženjskega spleta in s tem izdelka za posamezne trge oziroma regionalne ali globalne trge. Ravno tako ni razlik glede faz oblikovanja novih izdelkov, stroški oblikovanja novega izdelka pa so v vsakem primeru visoki. Življenjski cikel izdelkov v mednarodnem trženju je za izdelke medorganizacijskega trženja praviloma daljši kot pri porabniškem trženju (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 340).

Pri načrtovanju tržne ponudbe mora tržnik razmišljati o petih ravneh izdelka. Vsaka raven dodaja večjo vrednost v očeh kupca in teh pet ravni sestavlja hierarhijo vrednosti za kupca. Najosnovnejša raven je jedro izdelka, tj. osnovna storitev ali korist, ki jo kupec v resnici kupuje. Na drugi ravni mora tržnik jedro izdelka preoblikovati v osnovni izdelek (takšen, kot ga kupec dejansko dobi – pripravljen za uporabo). Na tretji ravni tržnik pripravi pričakovani izdelek, niz lastnosti in pogojev, ki jih kupci po navadi pričakujejo, ko kupujejo izdelek. Na četrti ravni tržnik pripravi razširjeni izdelek, ki presega porabnikova pričakovanja. Na peti ravni pa je potencialni izdelek, ki obsega vse mogoče razširitve in spremembe, ki bi jim bila lahko izdelek ali ponudba v prihodnosti izpostavljena (Kotler, 2004, str. 407–409).

1.4.2 Cena

Cena je edina prvina trženjskega spleta, ki prinese dohodek, saj ostale prvine ustvarjajo stroške. Je najbolj prožna izmed vseh, saj jo je moč hitro spremeniti za razliko od lastnosti izdelka ali tržnih poti (Kotler, 2004, str. 470).

Podjetje mora pri sprejemanju cenovnih odločitev upoštevati številne dejavnike, med drugim tudi: pričakovanja kupcev, spremenljivke trženjskega spleta, stroške, tržno strukturo, cene konkurenčnih izdelkov, državne ukrepe in odločitve za cenovno in necenovno konkurenco (Potočnik, 2002, str. 226).

Kljub temu da je cena prvina, ki jo je relativno hitro moč spremeniti, pa je potrebno pred spremembami preučiti stanje na trgu in prisluhniti zahtevam in željam odjemalca, saj lahko v nasprotnem primeru zgolj ogrozimo medsebojne odnose.

1.4.3 Tržna pot

Tržne poti so skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vpletene v postopek dajanja izdelka ali storitve v uporabo ali porabo (Kotler, 2004, str. 504). Skupek informacij, ki omogočajo gibanje izdelkov in njihove lastnine od proizvajalcev do porabnikov, predstavljajo tržno pot. Posebnost prodajnih poti na medorganizacijskih trgih je visoka vpletenost vseh sodelujočih objektov. Prav zaradi tega odločitve o tržnih poteh sodijo med najpomembnejše odločitve managementa podjetja, izbrane poti pa močno vplivajo na vse druge trženjske odločitve.

Avtorja Hutt in Speh (2004, str. 353–358) ločita naslednje poti: neposredna tržna pot, kjer izdelek/storitev preide od prodajalca h kupcu brez posrednikov; posredna tržna pot, ki vključuje enega ali več industrijskih posrednikov z namenom olajšanja poslovanja med proizvajalcem in dobaviteljem; tržna pot z več posredniki; tržna pot s prodajnim agentom, ki sklepa posle v imenu podjetja na točno določenih območjih v zameno za določeno provizijo, ter e-tržna pot, predvsem v smislu informiranja kupcev in vzdrževanja odnosov z njimi.

1.4.4 Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje obsega vse komunikacijske aktivnosti, s katerimi podjetje obvešča in prepričuje kupca na ciljnem trgu o svojih izdelkih in dejavnostih ter tako neposredno olajšuje menjavo dobrin (Potočnik, 2002, str. 302).

Tržno-komunikacijski splet sestavljajo naslednje sestavine (Belch & Belch, 2001, str. 14):

- Oglaševanje, ki predstavlja eno izmed oblik neosebnega tržnega komuniciranja o podjetju, izdelkih ali storitvah, ki se vrši preko množičnih medijev.
- Osebna prodaja predstavlja neposredno osebno komuniciranje, saj prodajalec skuša prepričati kupca o ustreznosti in nakupu izdelka.
- Odnosi z javnostmi so neplačana, neosebna oblika tržnega komuniciranja o podjetju in njegovih izdelkih, ki poteka preko medijev v obliki novic.
- Pospeševanje prodaje je aktivnost, s katero podjetje vpliva na kupce, da se odločijo za nakup izdelka.
- Neposredno trženje ima namen, da od ciljnega kupca pridobi določeno informacijo oziroma izvede določeno transakcijo.

Pri medorganizacijskem trženju so daleč najpomembnejše osebne prodaje. Vedno večjo vlogo, tako informacijsko kot tudi komunikacijsko, pa v zadnjem času dobiva internet (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 341).

2 TRŽENJE NA PODLAGI ODNOSOV

V medorganizacijskem trženju je čedalje bolj izpostavljen pomen trženja na podlagi odnosov, saj je pri tovrstnem trženju interakcija med dobaviteljem in odjemalcem vse bolj pomembna sestavina učinkovitosti, uspešnosti razvoja in obstoja nakupno-prodajnih

procesov podjetja, s tem pa tudi dobičkonosnosti poslovanja podjetja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 344).

Najuspešnejša podjetja so spoznala, da zgolj vzpostavitev boljših vezi s svojimi odjemalci ni dovolj, ampak je nujno, da vzpostavijo in razvijejo vzajemno dobre in donosne odnose z njihovimi dobavitelji. Sodelovanje na dolgi rok se lahko doseže le z medsebojnim zaupanjem, spoštovanjem, doseganjem skupnih ciljev, kar vodi v obojestransko korist (Potočnik, 2002, str. 35).

Sodobno podjetje, ki želi uspešno poslovati, mora ravnati tako, da ponudi odjemalcu dodano vrednost in hkrati prinese podjetju dobiček. Podjetje mora biti na pravem mestu ob pravem času s pravim proizvodom in prav management odnosov z odjemalci nam omogoča, da ta cilj dosežemo (Midden, 2001, str. 3). Uspeh trženja na podlagi odnosov pa je mogoč le pri obravnavi odjemalcev kot aktivnih udeležencev menjalnih procesov (Virant, Brenčič & Žabkar, 2003, str. 16).

Različni avtorji opredeljujejo trženje na podlagi odnosov različno. Najpogosteje pa je opredeljeno kot nasprotje transakcijskemu trženju, kar je razvidno tudi iz tabele 2. Grönroos (1997, str. 415) meni, da je za trženje na podlagi odnosov značilna usmeritev v trajanje odnosov med dobavitelji in odjemalci, saj se ti odnosi gradijo na zaupanju, zavezanosti in sodelovanju, vsi udeleženci pa so v odnosu aktivni. Menjava je ekonomska in družbena, komunikacija med njimi pa poteka kot medosebna izmenjava informacij. Namen trženja na podlagi odnosov je ohranjanje portfelja obstoječih odjemalcev, njihove zvestobe in oblikovanje interaktivnih odnosov med podjetjem in odjemalci oziroma med partnerji. Dolgoročno usmerjeno trženje izvajajo poleg poklicnih tržnikov tudi predstavniki drugih funkcij in ravni podjetja, v oblikovanje in razvoj medosebnih odnosov pa pogostokrat investira tudi vodstvo.

Tabela 2: Potek trženjske strategije: Primerjava trženja na podlagi odnosov s transakcijskim trženjem

	Tradicionalno trženje		Trženje na podlagi odnosov	
Časovna osredotočenost	Kratkoročna osredotočenost		Dolgoročna osredotočenost	
Prevladujoča trženjska funkcija	Trženjski splet		Vzajemno trženje (podprto z aktivnostmi trženjskega spleta)	
Cenovna elastičnost	Višja cenovna elastičnost		Nižja cenovna elastičnost	
Kvaliteta	Prevladuje kvaliteta izdelka (tehnična razsežnost kvalitete)		Kvaliteta interakcij (funkcionalna razsežnost kvalitete) pridobiva na pomenu in lahko postane prevladujoča	
Merjanje zadovoljstva kupcev	Nadzor tržnega deleža (posredni pristop)		Upravljanje z bazo kupcev (neposredni pristop)	
Sistem pridobivanja informacij o kupcih	Namenska poročila o zadovoljstvu kupcev		Sistem sprotnih in realnih povratnih informacij o kupcih	
Medsebojna odvisnost trženja, procesov in osebja	Ni strateško pomembna oz. je omejena		Strateškega pomena	
Vloga notranjega trženja	Nima bistvenega pomena		Bistven strateški pomen za uspeh	

Vir: C. Grönroos: *From Marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing*, 1994, str. 11.

Trženje na podlagi odnosov lahko omogoči razvoj takšnih konkurenčnih prednosti, ki podjetju omogočajo uspešnejšo in učinkovitejše tekmovanje na ciljnim trgu v primerjavi s konkurenti, s tem pa večjo in dolgoročno dobičkonosnost (Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 348).

2.1 Sestavine trženja na podlagi odnosov

Sestavine trženja, temelječega na odnosih, sodijo na področje medčloveških odnosov (socioloških in psiholoških dejavnikov obnašanja posameznika) kakor tudi na področje virov podjetij (sestavine, povezane s poslovanjem in viri podjetja) (Morgan & Hunt, 1994, str. 23–26; Matajič, 2001, str. 26–31). V prvo sodijo zaupanje, zvestoba in dolgoročnost odnosa, v drugo pa investiranje v prilagoditev podjetja, sodelovanje, zadovoljstvo in vzajemna komunikacija (Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 346).

- **Zaupanje** je bistvo vseh odnosov in predpogoj za zvestobo. Obstaja tedaj, ko je določena stran prepričana o zanesljivosti in integriteti nasprotne strani v menjavi (Hausman, 2001, str. 603). Zaupanje narašča z intenziteto stikov med ljudmi oziroma s preraščanjem stikov v odnose (Medved, 2003, str. 14). Zloraba zaupanja vodi do nezadovoljstva kupcev, velikokrat pa do prekinitve sodelovanja oziroma odnosov (Žerjav, 2007, str. 5).
- **Zvestoba** je definirana kot prepričanje partnerja, da je trajajoč odnos z drugim partnerjem tako pomemben, da si zasluži vse napore, da bi ga ohranjali in razvijali tudi v prihodnje (Morgan & Hunt, 1994, str. 23). Zvestoba je tako ena izmed temeljnih sestavin trženja na podlagi odnosov, saj predstavlja podlago za

preučevanje in predvidevanje pogostosti nakupov kupcev (Žerjav, 2007, str. 5). Zvestoba narašča premosorazmerno z zaupanjem.

- **Dolgoročnost odnosov** je torej odvisna od razvoja skupnih vrednot in norm obnašanja ter vzpostavitve socialne interakcije med posamezniki podjetja s čim manj oportunitizma (Matajič, 2001, str. 26). Za obstoj dolgoročnih odnosov pa so pomembne tudi odprte, iskrene in pogoste komunikacije, saj lahko le z njimi zgradimo odnos, ki pa ga je potrebno vseskozi vzdrževati in nadgrajevati.
- **Sodelovanje** je prisotno takrat, ko obe strani delujeta skupaj z namenom doseganja skupnih ciljev. Sodelovanje je rezultat, ki je neposredno odvisen od zaupanja in zvestobe v odnosu, lahko pa predstavlja pomembno konkurenčno prednost (Morgan & Hunt, 1994, str. 26).
- **Zadovoljstvo** predstavlja največji izziv vsem podjetjem in organizacijam. Če želi podjetje preživeti mora odjemalca razumeti in mu nuditi tisto, kar slednji potrebuje (Rampersad, 2001, str. 341). Le zadovoljni odjemalci se vračajo k ponudniku in na ta način prispevajo k dolgoročnosti odnosa.
- **Vzajemna komunikacija** je komponenta, ki se jo zaradi samoumevnosti pre pogosto spregleda. Prav odprta komunikacija v veliki meri prispeva k dobremu in trdnemu odnosu, zaupanju in nenazadnje k zvestobi. Pomembno pri komunikaciji ni le dajati pravih, pravočasnih in zanesljivih informacij, ampak tudi poslušati. Dobra komunikacija med partnerjema pa lahko še dodatno okrepi sodelovanje in prispeva h konkurenčnim prednostim.

3 ZADOVOLJSTVO ODJEMALCEV

Zadovoljstvo predstavlja enega izmed najpomembnejših rezultatov sodelovanja med podjetjem in odjemalcem. Zadovoljni odjemalci so za podjetje verjetni kandidati za ponovne nakupe in za širjenje pozitivnih informacij. Za odjemalca pa takšna izkušnja pomeni, da mu podjetje »ustreza« in se lahko k njemu vedno vrača (Musek Lešnik, 2007, str. 20).

Zadovoljstvo in posledično zvestoba odjemalca sta tako tesno povezana z donosnostjo organizacije. Le zadovoljni odjemalci so pripravljeni plačati več za ponujene izdelke in s tem prispevati k dolgoročnemu obstoju podjetja.

Ocenjevanje zadovoljstva kupcev je odvisno od panoge, udeležencev, območja, kulture in niza drugih podrobnosti. Ugotavljanje zadovoljstva se izvaja le v ozaveščen in ustvarjalnem okolju, ko izvajalec in uporabnik poznata drug drugega in tako omogočita uspešno prihodnje sodelovanje (Devetak & Vukovič, 2002, str. 299).

3.1 Opredelitev zadovoljstva odjemalcev

Beseda zadovoljstvo izhaja iz latinskega izraza »satis«, ki v slovenskem jeziku pomeni: dosti, dovolj, še dosti, in se povezuje v izraz »satis-facere«, ki v slovenskem jeziku

pomeni: zadostiti, zadoščenje, zadovoljiti. Če sestavimo obe besedi skupaj, dobimo angleško besedo »satisfaction«, ki jo pri nas prevedemo kot zadovoljstvo, zadoščenje, zadostitev (Simončič, 2007, str. 5). V Slovarju slovenskega knjižnega jezika pa je zadovoljstvo definirano kot pozitiven, odobravalen odnos do koga, česa.

Zadovoljstvo odjemalcev je v veliki meri odvisno od psiholoških dejavnikov vedenja letih. V nadaljevanju so navedene le opredelitve zadovoljstva nekaterih avtorjev, pri večini izmed njih pa je zaslediti vpletenost kakovosti in pričakovanj v opredelitve.

Zadovoljstvo potrošnika je psihološko stanje, ki izhaja iz procesa nakupnega odločanja in se dokončno oblikuje v ponakupni fazi. Zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, ki sta rezultat potrošnikove nakupne odločitve, postaneta sestavni del njegovih izkušenj ter s tem osnova za prihodnje ukrepanje (Lipičnik & Možina, 1993, str. 13).

Zadovoljstvo je stopnja človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka (ali rezultatom) in osebnimi pričakovanji. Zadovoljstvo odjemalcev pomeni udejanjanje trženjskega koncepta, ki je k odjemalcu usmerjena poslovna filozofija, poskuša pa doseči svoj cilj (ustvariti dobiček) z zadovoljivitvijo potreb odjemalcev in z usklajenim trženjem (Kotler, 1996, str. 17).

Visoka raven zadovoljstva krepi zvestobo dejanskih porabnikov in ugled podjetja, zmanjšuje cenovno elastičnost, ščiti pred vdorom konkurence, zmanjšuje stroške bodoče menjave in lajša privabljanje novih porabnikov. Zadovoljne stranke so pripravljene plačati več za koristi, pridobljene z menjavo, prizanesljivejše so do zvišanja cen, kupujejo več in v večjih količinah, zmanjšajo se stroški poslovanja v prihodnosti, saj podjetje z manj tveganja uvaja nove izdelke ali dopolnjuje asortima ponudbe ter ima v odnosih z dobavitelji večjo pogajalsko moč (Anderson, Fornell & Lehman, 1994, str. 55).

Lovelock in Wright (2002, str. 87) menita, da je zadovoljstvo ključ do uspeha iz naslednjih razlogov:

- Povezano je z lojalnostjo in partnerskim zavezništvom odjemalca.
- Zelo zadovoljen (navdušen) odjemalec širi dober glas o podjetju – odjemalci postanejo »hodeči in govoreči oglasi« za podjetje.
- Zadovoljna stranka bo lažje spregledala napako in le-ta najverjetneje ne bo vplivala na spremembo dobavitelja.
- Poleg tega pa so zadovoljni odjemalci manj dovzetni za konkurenčne ponudbe.

Brooks (1995, str. 53) trdi, da je zadovoljstvo v splošnem čustvena reakcija odjemalca, kot odziv na kupljen izdelek ali storitev. Opredelitev se nanaša le na izdelke ali storitve, ki so kupljeni v zadnjem času. Podobnega mnenja je tudi Kolar (2003, str. 54), ki meni, da je zadovoljstvo celostna zaznava ovrednotenja izkušenj, ki vključuje tako emocionalne kot kognitivne elemente. Nanaša se lahko na različne izkušnje s porabo in interakcijo s ponudniki in je odvisna od trenutka ovrednotenja. Tikkanen in Alajoutsijärvi (2002, str. 25) pa še menita, da je zadovoljstvo odjemalcev na porabniškem trgu in v porabniških raziskavah nekakšno priznanje, ki potrjuje, da so izpolnjena odjemalčeva nakupovalna pričakovanja po določenem izdelku oziroma storitvi.

Zadovoljstvo predstavlja odziv odjemalca na neko (ne)izpolnitev. Je njegova sodba o tem, ali je značilnost izdelka oziroma storitve ali pa sam izdelek oziroma storitev dosegla (ali dosega) zelen nivo izpolnitve ali ne (Oliver, 1997, str. 13). Osnovni proces zadovoljstva ali

nezadovoljstva odjemalca se zdi logičen: odjemalec se zdi zadovoljen takrat, ko je dejanska raven delovanja izdelka ali storitve enaka ali celo presega pričakovanja. V resnici pa je proces zadovoljstva pogosto bolj zapleten (Ule & Kline, 1996, str. 249). Na podlagi tega lahko sklepamo, da je bistvo zadovoljstva v odjemalčevem zaznavanju izpolnitve, zadovoljstvo pa je izredno subjektivna kategorija. Velika večina odjemalcev se strinja, da zadovoljstvo pomeni prejeti ustrezno kakovost izdelka ali storitve (Vavra, 1992, str. 204).

Pivka (2000, str. 77) je mnenja, da je zadovoljstvo odjemalcev izraženo s stopnjo, do katere organizacija izpolnjuje ali presega pričakovanja ali zahteve odjemalca.

Nenazadnje pa lahko rečemo, da je zadovoljstvo eden od najbolj zelenih izidov odnosa med podjetjem in potrošnikom (Musek Lešnik, 2007, str. 20). Pizam in Ellis (1999, str. 326) sta mnenja, da so zadovoljni odjemalci nujni za preživetje podjetja.

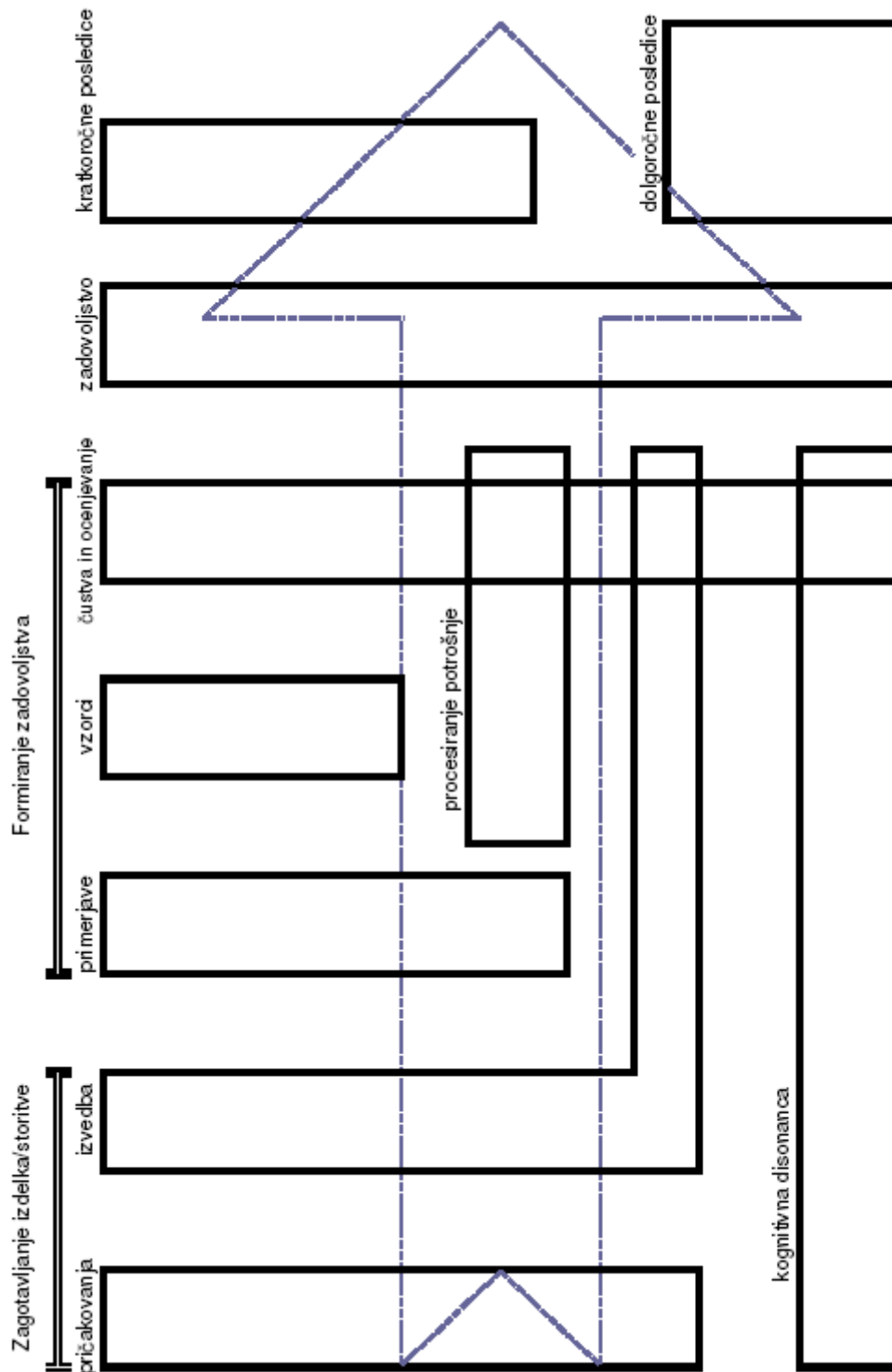
Snoj (2003, str. 1) še dodaja, da ima zadovoljstvo odjemalcev usodni pomen za razvoj in vse bolj pogosto tudi za preživetje podjetja. Nedvomno pa je v središču razmišljanj vseh podjetij, ki želijo biti boljša ali drugačna. Smotrna skrb managementa na zadovoljstvo odjemalcev je ena temeljnih strateških prednosti v kateremkoli podjetju. Prav zaradi tega postaja v vse več podjetjih zadovoljevanje odjemalcev osnovni cilj v marketinških načrtih.

Podjetja se čedalje bolj zavedajo, da je samo emocionalno zadovoljstvo garancija, da bo odjemalec več kupoval in za to porabil več denarja, se pogosteje vračal in obenem ostajal dlje časa. Prav zaradi tega je misel o zadovoljstvu čedalje bolj prisotna pri poslovanju podjetja, namenja pa se ji vedno več pozornosti.

Zadovoljni odjemalec pomeni za podjetje brezplačno oglaševanje, s tem ko drugim o svojem zadovoljstvu pripoveduje o zadovoljstvu z izdelkom ali storitvijo (Habljanič & Ušaj, 2003, str. 38).

Slika 1 prikazuje celoten proces zadovoljstva. Oliver (1997, str. 22) predstavi dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo ter same posledice zadovoljstva. Pogoji za zadovoljstvo sta zagotavljanje izdelka in/ali storitve in pa formiranje zadovoljstva, predvsem pričakovanja in zaznava izvedbe, ki se na časovni skali nahajajo pred zadovoljstvom. Za zadovoljstvom pa se na časovni skali nahajajo posledice zadovoljstva, tako kratkoročne kot dolgoročne, med katere spadajo zvestoba, ponovni nakupi itd.

Slika 1: Primer procesa ustvarjanja zadovoljstva



Vir: R. L. Oliver: *Satisfaction – A Behavioral perspective on the consumer*, 1997, str. 22.

3.1.1 Pričakovanja odjemalcev in kakovost

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2007, str. 2209) je pričakovanje opredeljeno kot duševno stanje, v katerem se kdo ali kaj pričakuje. Pričakovanja so občutja o verjetnosti

nekega dogodka, ki temeljijo na preteklih izkušnjah: v kontekstu zadovoljstva gre za potrošnikove subjektivne napovedi o tem, kaj se bo zgodilo v odnosu s podjetjem oziroma kaj bi se moralo zgoditi (Musek Lešnik, 2007, str. 24).

Pri zadovoljstvu moramo razlikovati pričakovano in dejansko zadovoljstvo. Dejansko zadovoljstvo porabnika je rezultat preteklih izkušenj na podlagi nakupa, pri pričakovanem zadovoljstvu pa so porabniki še brez predhodnih izkušenj (Söderlund, 2003, str. 1376).

Pričakovanja se navadno oblikujejo že pred samim nakupom. Če tržniki dvignejo porabnikova pričakovanja previsoko, bo le-ta zelo verjetno razočaran. Pri tem velja omeniti še drugo skrajnost, če podjetje postavi pričakovanja porabnikov prenizko, ne pritegne dovolj kupcev, ima pa zato več možnosti, da zadovolji tiste, ki pri njem že kupujejo (Kos, 2007, str. 20).

Glavni cilj sodobnih podjetij je popolno zadovoljstvo odjemalcev. Ta podjetja merijo visoko, ker se zavedajo, da bodo odjemalci, ki so samo zadovoljni, hitro zamenjali dobavitelja, če bodo dobili boljšo ponudbo. Cilj podjetja so torej nadpovprečno zadovoljni odjemalci. Dejstvo je namreč, da zadovoljstvo odjemalcev do določenega izdelka ali storitve ustvari tudi čustveno nagnjenje in ne samo razumske preference do blagovne znamke, to pa vodi do visoke ravni zvestobe odjemalcev. Zatorej so podjetja prisiljena slediti pričakovanjem odjemalcev in spremljati njihovo zadovoljstvo, prav tako pa je pomembno spremljati tudi iste dejavnosti pri konkurenčnih podjetjih (Kotler, 2003, str. 62).

Pričakovanja neposredno vplivajo tudi na zaznano kakovost, kar pomeni, da čim večja so pričakovanja, tem višji je prag zaznavanja kakovosti. Prav zaznana kakovost storitve je rezultat objektivne kakovosti in pričakovanj. Le-ta lahko povzroči nova pričakovanja, ki naraščajo ali se zmanjšujejo. Višja kot so pričakovanja, toliko večje je lahko zadovoljstvo strank s storitvijo ali njihovo razočaranje (Kastelic, 2004, str. 7).

Formalno kakovost pomeni zadovoljevanje predpisanih norm, predvsem pa standardov kakovosti. Odjemalci lahko zaradi tega upravičeno pričakujejo določen nivo kakovosti, ki pa jo skozi presoje nadzorujejo in spremljajo.

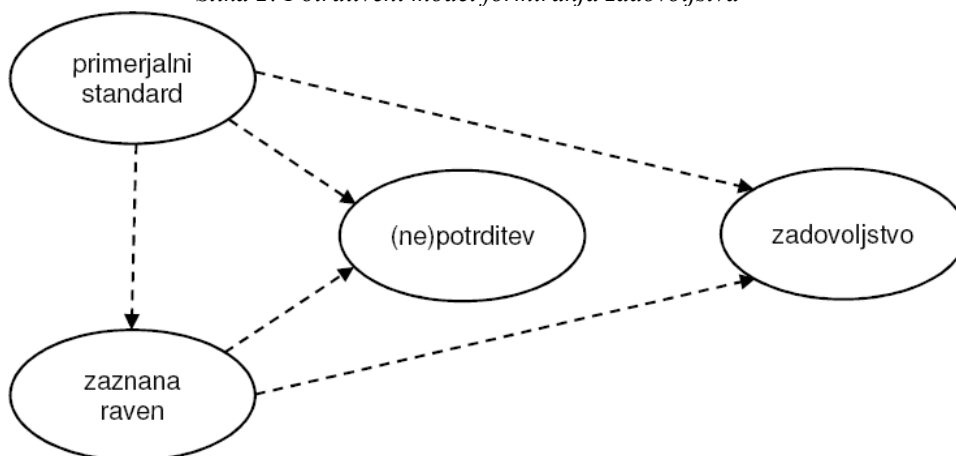
3.2 Modeli odjemalčevega zadovoljstva

3.2.1 Model vrzeli med pričakovano in dejansko ravno izvedbe kot model odjemalčevega zadovoljstva (expectancy disconfirmation model)

Model vrzeli med pričakovano in dejansko ravno izvedbe (expectancy disconfirmation model) je prevladujoč model za pojasnjevanje formiranja zadovoljstva. Po tem modelu je zadovoljstvo odjemalca rezultat primerjave odjemalčeve zaznave rezultata nakupa ali transakcije (dejanska raven izvedbe) in neke oblike primerjalnega standarda (pričakovanj). Če zaznava rezultata po nakupu presega primerjalni standard (pozitivna nepotrđitev), to rezultira v zadovoljstvo. O nezadovoljstvu pa govorimo, ko zaznava ne presega primerjalnih standardov (negativna nepotrđitev) (Oliver, 1980, str. 460–469).

Slika 2 prikazuje potrditveni model formiranja zadovoljstva. Oliver (1980, str. 460–469) pravi, da pričakovanja ustvarjajo referenčni okvir, znotraj katerega odjemalec sprejema primerjalne sodbe.

Slika 2: Potrditveni model formiranja zadovoljstva



Vir: G. A. Churchill, C. Surprenant: *An investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction*, 1982, str. 492.

Ključna področja preverjanja predstavljajo predvsem pričakovanja in zakonitosti njihovega (ne)potrjevanja. Pričakovanja predstavljajo primerjalni standard in služijo za presojo, obenem pa usmerjajo porabnike na pomembne elemente ponudbe. Osrednje področje teorije je poznavanje različnih vrst pričakovanj, dejavnikov njihovega oblikovanja in vpliv pričakovanj na njihovo zadovoljstvo. Pričakovanja oblikujejo na podlagi predhodnih izkušenj, zunanjih vplivov (oglaševanje, cena, ugled blagovne znamke) in osebnih dejavnikov (vpletenost, vrednostna orientacija) (Kolar, 2003, str. 56).

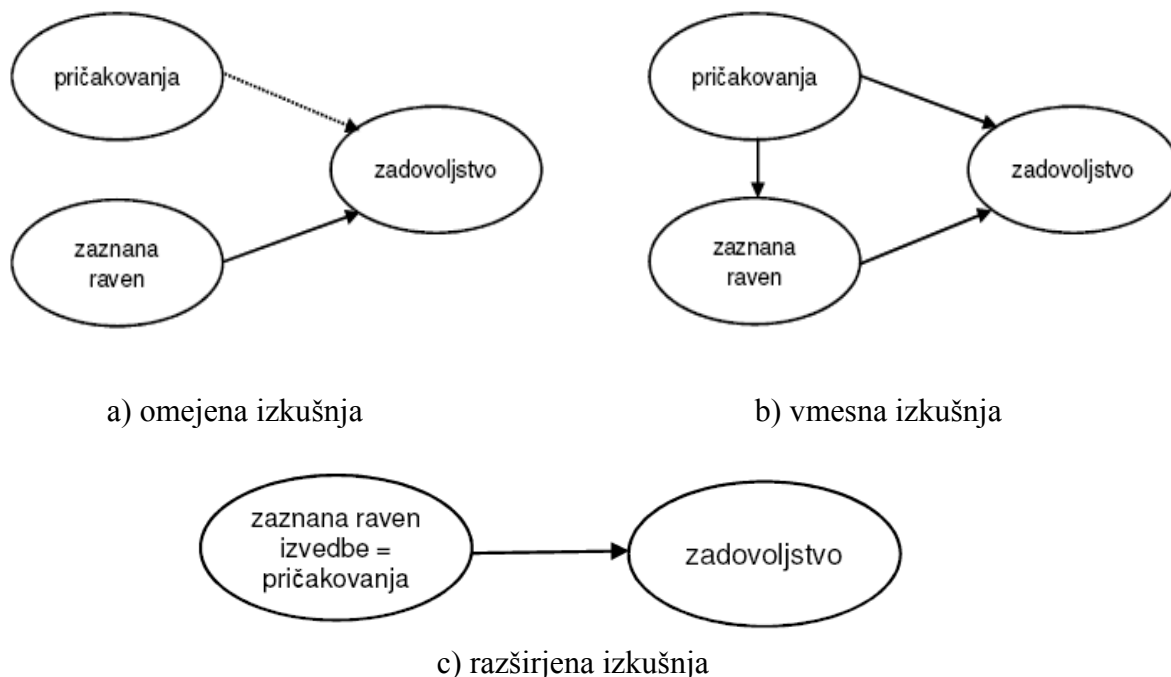
Tse in Wilton (1998, str. 214–211) opisujeta tri pristope oziroma primerjalne standarde:

- *Pravična (nepristranska) izvedba* predstavlja tisto, kar bi odjemalec moral dobiti oziroma kar si glede na vložek (vsi stroški poleg samega plačila) zasluži.
- *Idealen izdelek ali storitev* predstavlja optimalno raven izvedbe, ki jo odjemalec pričakuje v idealnih razmerah.
- *Pričakovan izdelek ali storitev* predstavlja najbolj verjetno raven izvedbe.

V svoji študiji sta potrdila močan vpliv zaznane ravni na zadovoljstvo.

Na spremljajočo se raven izvedbe pa sta opozorila Johnson in Fornell (1991, str. 277), saj menita, da se z večanjem odjemalčevih izkušenj z izdelkom spreminjajo razmerja med pričakovanji in zaznano ravno izvedbe, kar je razvidno iz slike 3. Vsak odjemalec gre najprej skozi fazo »omejene izkušnje«. O tej izkušnji govorimo takrat, ko odjemalec nima predhodnih izkušenj z izdelkom na katerih bi lahko gradil svoja pričakovanja. Zadovoljstvo je v celoti odvisno le od zaznane ravni izvedbe. S pridobljenimi izkušnjami o izdelku odjemalec poveča vpliv pričakovanj, zato pravimo, da gre za »vmesno izkušnjo«. V primeru dolgotrajnih izkušenj odjemalca z izdelkom, pa govorimo o »razširjeni izkušnji«. S povečevanjem izkušenj postanejo pričakovanja močnejša in stabilnejša in so praviloma sorazmerna z zaznano ravno izvedbe (v primeru relativno stabilne izkušnje skozi čas).

Slika 3: Zadovoljstvo in izkušnje odjemalcev



Vir: M. D. Johnson, C. Fornell: *A Framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories*, 1991, str. 277.

3.2.2 Ostale pomembne teorije

Kolar (2003, str. 55–62) predstavlja različne najpogosteje uporabljene in najpomembnejše aktualne teorije in modele zadovoljstva. Mednje spadajo: *teorija zaznanega delovanja*, *teorija nepotrditve pričakovanj*, *teorija pravičnosti*, *teorija motivacije*, *teorija emocij*, *teorija kognitivne sidonance* in *teorija atribucije*.

Teorija zaznanega delovanja (Performance Theory) opredeljuje zadovoljstvo kot neposreden odraz delovanja izdelka ali njegovih značilnosti. Predstavlja podlago za raziskave, ki skušajo dati odgovore na pomembna vprašanja. Prednost te teorije je njena jasnost, praktičnost in uporabna naravnost, medtem ko je njena glavna pomanjkljivost ta, da ne pojasni, zakaj so posamezne značilnosti izdelka pomembne za zadovoljstvo. Zanimarja pa tudi primerjavo zaznanega delovanja s predhodno oblikovanimi pričakovanji (Bittner, Booms, Tetreault, 1990, str. 71–84). Skupaj s teorijo nepotrditve pričakovanj predstavljata najbolj aktualni, najpogosteje uporabljeni in najbolj uveljavljeni teoriji zadovoljstva porabnikov (Kolar, 2003, str. 57).

Teorija pravičnosti pojasnjuje zadovoljstvo kot posledico zaznane enakosti (enakopravnosti) v menjavi med porabnikom in ponudnikom. Po mnenju Henarda in Szymanskega (2001, str. 23) je zaznana pravičnost najpomembnejši dejavnik zadovoljstva. Teorija pravičnosti poizkuša pojasniti vpliv različnih vidikov menjave: razporeditev rezultatov menjave (distributivna pravičnost), značilnosti postopkov menjave (proceduralna pravičnost) in značilnosti odnosov (interakcijska pravičnost) na zaznano pravičnost, s tem pa na zadovoljstvo.

Teorije motivacije pa obravnavajo zadovoljstvo precej širše, in sicer kot rezultat ponovne vzpostavitve porušenega ravnovesja oziroma zadovoljitve nezadovoljenih potreb, zadovoljstvo pa tako predstavlja bodisi presežek bodisi primanjkljaj (neprijetni občutki,

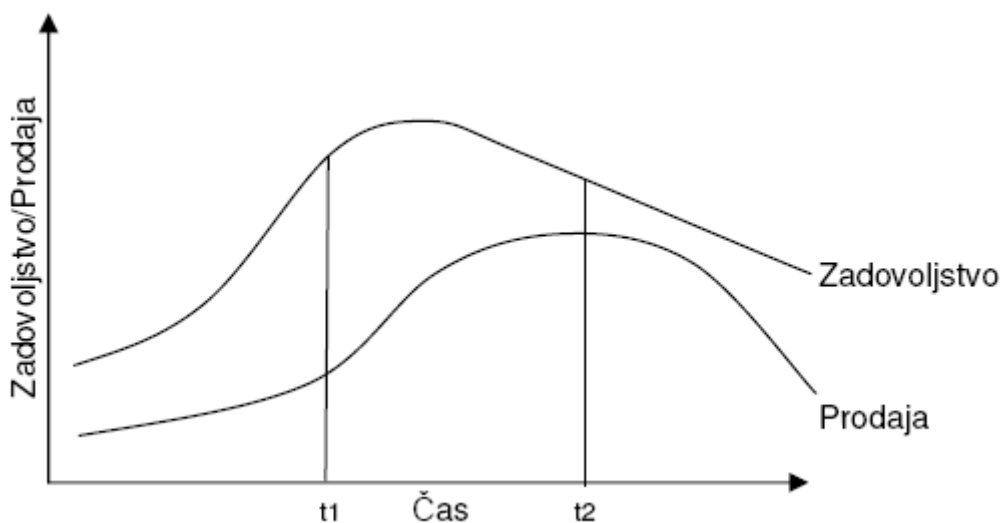
napetost, bolečine). Zadovoljstvo tako predstavlja vzpostavitev ravnotežja med koristmi in problemi, ki jih prinašajo sodobni tehnološki problemi (Kolar, 2003, str. 57–58). Med te teorije spadajo: psihoanalitična teorija, homeostatična motivacijska teorija, teorija aktivacije, hedonistična teorija, instrumentalne teorije motivacije, humanistične teorije motivacije in kot zadnja Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije.

3.3 Posledice zadovoljstva

Posledice, ki nastanejo zaradi zadovoljstva oziroma nezadovoljstva odjemalcev, so glavni motiv, zaradi katerega se toliko raziskovalcev ukvarja z raziskavami zadovoljstva.

Oliver (1997, str. 358) loči kratkoročne in dolgoročne posledice zadovoljstva. Zanima ga, kakšen je najpogostejši odziv odjemalcev na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo po nakupu oziroma posredovani storitvi. Najpogosteje odjemalec preprosto kupi in morda razmišlja ter občuti (angleško *think and feel*), stori pa ne ničesar. Ravno zaradi odpora odjemalcev, da bi posredovali kakršnokoli mnenje, se morajo tržniki zanašati na podatke o prodaji in trendih, da bi lahko ocenili odjemalčeve odzive. Ti podatki pa ne povedo, kateri odjemalec je opravil prvi nakup in kateri si kopiči zaloge. Navadno začnejo podjetja meriti zadovoljstvo po tem, ko prodaja začne upadati, takrat pa je navadno že prepozno za ugotavljanje vzrokov. Iz slike 4 je razvidno, da so odjemalci že precej nezadovoljni v času, ko prodaja začne upadati.

Slika 4: Zadovoljstvo kot indikator prodajnih učinkov



Vir: R. Woodruff, S. Gardial: *Know Your Customer*, 2006, str. 226.

3.3.1 Kratkoročne posledice zadovoljstva

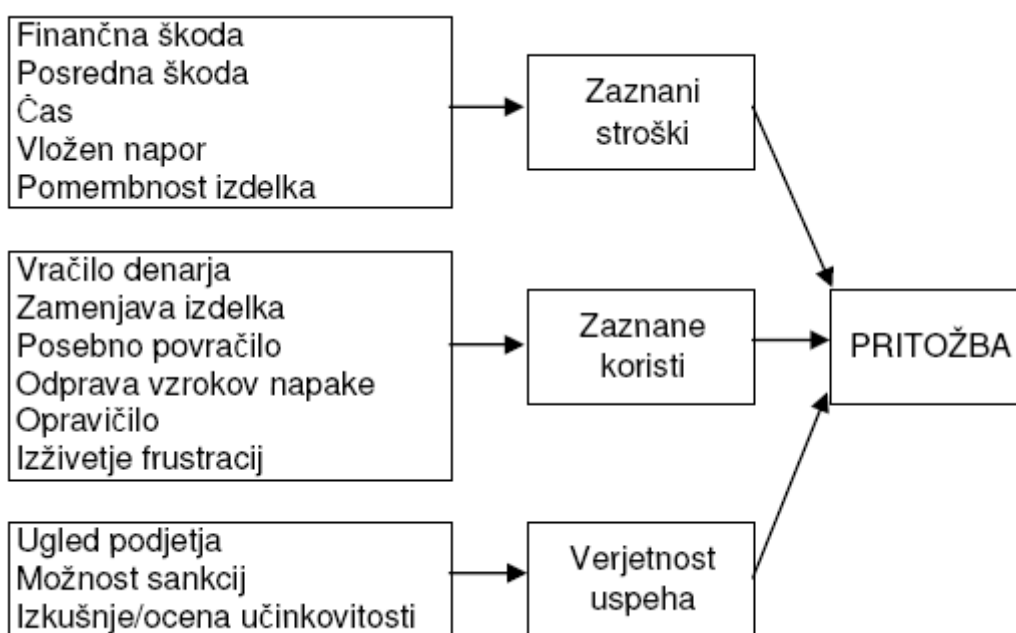
Po nakupu se odjemalci zelo slabo odzovejo, bodisi da gre za pohvale bodisi pritožbe. Pri pohvalah lahko štejemo kot glavni razlog za neaktivnost zadovoljstvo, saj so dobrine oziroma storitve zadovoljile pričakovanja, odjemalci pa tako ne zaznajo nobene izgube. Ko pa dobrine oziroma storitve niso v popolnosti zadovoljile pričakovanj odjemalcev, govorimo o nezadovoljstvu odjemalcev.

Če je zadovoljen odjemalec pomemben kapital podjetja, potem nezadovoljen odjemalec podjetja pomeni potencialno nevarnost, ki lahko negativno vpliva na podjetje in njegovo uspešnost. Iz tega sledi, da bo tisti odjemalec, ki je nezadovoljen z izdelkom/storitvijo, tudi najmanj zvest določenemu podjetju (Kastelic, 2004, str. 12). Nezadovoljen odjemalec predstavlja za podjetje potencialno nevarnost.

Nezadovoljen odjemalec se lahko odzove na različne načine, med njimi najpogosteje: ne stori ničesar, naslovi pritožbo na podjetje, poišče pomoč pri uradni instituciji, zamenja dobavitelja ali pa svoje negativne izkušnje posreduje še drugim (Vavra, 1992, str. 127).

Najslabša možnost je prva, saj podjetje nima nikakršne možnosti za popravilo nastale situacije niti za izboljšanje položaja v očeh odjemalca. Oliver (1997, str. 361) navaja dve vrsti razlogov, zakaj se odjemalci ne pritožijo: ekonomske in psihološke. Slika 5 prikazuje vpliv ekonomskih razlogov. Avtor ugotavlja, da z ekonomskega vidika odjemalci racionalno presojajo stroške, koristi in verjetnost uspeha (predvsem ugodno rešene pritožbe). Med stroške spadajo vložen napor, čas, škoda in pa pomembnost izdelka za odjemalca. Če bo vpliv posameznih dejavnikov (stroški, koristi in verjetnost uspeha) premajhen, se odjemalec najverjetneje ne bo pritožil.

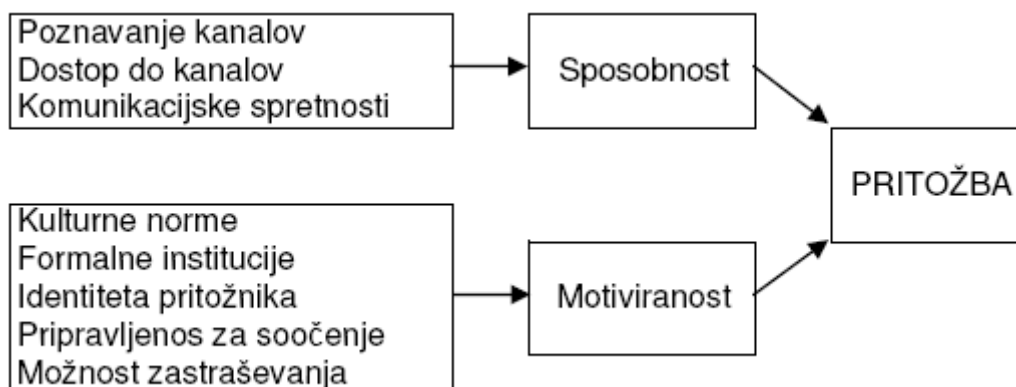
Slika 5: Odločitev za pritožbo: ekonomski model



Vir: R. L. Oliver: *Satisfaction – A Behavioral perspective on the consumer*, 1997, str. 362.

Odjemalca pa odvrčajo od pritožbe tudi psihološki dejavniki, ki jih Ross in Oliver (Oliver, 1997, str. 363) razlagata v svojem vedenjskem modelu, prikazanem na sliki 6. Avtorja ločujeta med odjemalčevo sposobnostjo, med katero spada poznavanje pritožbenih kanalov in postopkov, dostop do teh kanalov in komunikacijske spretnosti, ter motiviranostjo za pritožbo, ki se kaže v različnih, spodaj navedenih oblikah.

Slika 6: Odločitev za pritožbo: vedenjski model



Vir: R. L. Oliver: *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*, 1980, str. 363.

Pritožba je najprej kulturno institucionalna, kar pomeni, da je pritožba povsem normalno vedenje odjemalca, do katerega ima tudi pravico. Poleg tega mora biti odjemalec pripravljen sprejeti vlogo tistega, ki se pritožuje. Nenazadnje pritožba predstavlja soočenje, ki se mu odjemalci želijo izogniti, še zlasti ko s strani podjetja pričakujejo zastražitve. Vse to so »psihološki stroški«, ki večino prepričajo, da se ne pritoži. V kolikor pa že pride do pritožbe, mora biti le-ta s strani podjetja obravnavana hitro in učinkovito, pritožbe pa morajo biti spodbuda za izboljšanje kakovosti izdelka/storitve. Le na ta način lahko zadržijo odjemalca. Najslabši izid za podjetje predstavlja negativni »slab glas« o podjetju, ki v večini primerov privede do nezadovoljstva več odjemalcev. Zavedati se je potrebno, da lahko nezadovoljen odjemalec za podjetje predstavlja veliko nevarnost, zato se mora podjetje takšnemu odjemalcu posvetiti, ga sprejeti kot izziv in rešiti težavo. Nenazadnje zato, ker je dražje pridobiti nove stranke kot ohraniti tiste, ki jih podjetje že ima.

3.3.2 Zvestoba odjemalcev kot dolgoročna posledica zadovoljstva

V preteklosti so imela podjetja svoje odjemalce za nekaj samoumevnega. Odjemalci niso imeli na voljo velike izbire podjetij. Danes so podjetja odločena, da bodo razvijala tesnejše vezi s svojimi uporabniki in pridobila zvestobo odjemalcev. Dejstvo je, da je bolj racionalno zadržati obstoječe uporabnike in jih narediti zveste kot pa neprestano pridobivati nove, saj pridobiti novega odjemalca stane petkrat več kot pa zadržati obstoječega, zvestega odjemalca. Za pridobitev novega odjemalca je potrebno veliko več stroškov in npora, da ga prepričamo, da zamenja podjetje, v katerem trenutno kupuje (Kotler, 1996, str. 47).

Zvestoba nasploh je eno od človeških čustev, ki predstavlja pripadnost neki ideji, človeku ali predmetu. Za zvestobo blagovni znamki lahko rečemo, da je ena od vrst pripadnosti, zapletena kot vsa človekova čustva in občutja. Zvestoba blagovni znamki je povečini posledica zadovoljstva porabnika oziroma sposobnosti proizvajalcev, da odkrijejo in zadovoljijo človekove želje in potrebe (Damijan & Možina, 1999, str. 144).

Glanzova (1994, str. 40) opozarja, da je potrebno zvestobo odjemalcev obravnavati zelo individualistično. Odjemalec je posameznik in ne skupina oziroma segment, zato je potrebno zvestobo izgrajevati na individualni osnovi. Podjetje si mora zaslužiti zvestobo vsakega posameznika, kljub temu da so različni odjemalci enako obravnavani, pa to zanje prinaša različno zadovoljstvo. Potemtakem je za doseganje istega zadovoljstva pri

odjemalcih potreben različen napor oziroma različna obravnava. To pa le potrjuje dejstvo, da je potreben individualistični pristop do vsakega posameznega odjemalca.

Oliver (1997, str. 392) kot eden izmed vodilnih pri raziskovanju zvestobe meni, da je zvestoba odjemalca njegova globoka zavezanost, da bo tudi v prihodnje ponovno kupil oziroma kupoval preferiran izdelek ali storitev kljub situacijskim in marketinškim vplivom, ki bi lahko bili povod za migracijo oziroma spremembo preferenc. Pri tem pa Oliver še poudarja, da ni nobene razlike med proaktivno in situacijsko zvestobo. Pri proaktivni zvestobi odjemalec redno kupuje določen izdelek (znamko) in si ostalih znamk ne želi. Pri situacijski zvestobi pa posebne okoliščine povzročijo nakup določene znamke. Ne glede na okoliščine se zvesti odjemalec vedno odloči za preferirano znamko.

Oliver (1997, str. 394) meni, da gre pri izoblikovanju mnenj o izdelku odjemalec skozi več faz. Najprej si odjemalec izoblikuje prepričanje, nato se čustveno izoblikuje (všečnost ali nevšečnost), nenazadnje pa se odjemalec odloči, ali bo izdelek oziroma storitev kupil ali ne. Tudi pri zvestobi gre za večstopenjski proces, kjer so posamezna stanja časovno usklajena. V tabeli 3 je prikazan štiristopenjski model zvestobe.

Tabela 3: Štiri stopenjski model zvestobe

STOPNJA	ELEMENTI OHRANJANAJA	ELEMENTI RANLJIVOSTI
KOGNITIVNA	Stroški Koristi Kakovost	Stroški Koristi Kakovost
AFEKTIVNA	Zadovoljstvo Vpletenost Povezave Preference Kognitivna konsistenca	Nezadovoljstvo Prepričevanje Poskus
KONATIVNA	Predanost Kognitivna konsistenca	Prepričevanje Poskus
AKCIJSKA	Inertnost Pozabljeni stroški	Prepričevanje Poskus

Vir: R. L. Oliver: *Satisfaction – A Behavioral perspective on the consumer*, 1997, str. 394.

- Spoznalna (kognitivna) zvestoba

V prvi fazi zvestobe odjemalec na podlagi informacij, ki jih ima, spozna eno blagovno znamko kot izstopajočo v primerjavi z ostalimi znamkami. To fazo imenujemo kognitivna zvestoba, ker temelji izključno na poznavanju. Problem nastane, ko se pojavi druga, privlačnejša ponudba, saj takrat odjemalec zaradi nizke vpletenosti zamenja blagovno znamko.

- Čustvena (afektivna) zvestoba – zvestoba na podlagi všečnosti

Ta faza zvestobe temelji na čustvih, ki močno vplivajo na stališča posameznika in čustveno fazo zadovoljstva. Čustveno zvestobo je bistveno težje odstraniti, saj so čustva in občutki shranjeni v odjemalčevem spominu in ne le zgolj na nekem spoznanju. Čustva so za razliko od spoznanj mnogo bolj integrirana ter globoko

zasidrana v zavest odjemalca. Odjemalci so na tej stopnji nagnjeni k zamenjavi, takoj ko se pojavi nezadovoljstvo, čeprav so bili pred tem popolnoma zadovoljni.

- Konativna zvestoba - zvestoba na podlagi namenov

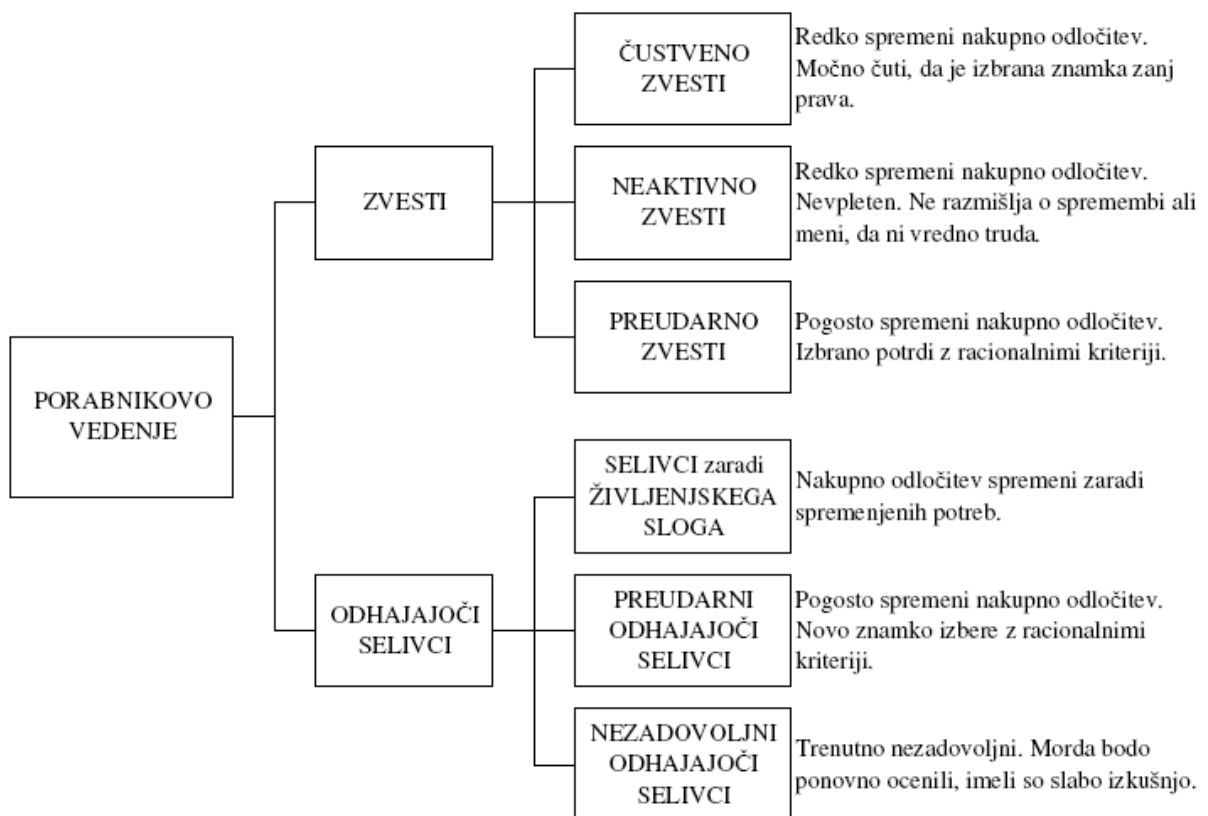
Konativna zvestoba je stopnja zvestobe, ki vsebuje globoko zavezanost odjemalca, da bo opravil nakup in se bo vedel v skladu z določenim ciljem. Ta zvestoba temelji na ponavljajočih se dobrih izkušnjah z blagovno znamko. Na prvi pogled je to stanje zvestobe, ki vključuje močno zavezanost k nakupu, vendar je ta zaveza bolj vezana na namen ponovnega nakupa in je sorodna motivaciji.

- Akcijska zvestoba – zvestoba na podlagi občutka pripadnosti

Namen vodi odjemalca v stanje pripravljenosti, da deluje in si želi zaobiti ovire na poti do cilja oziroma akcije. Vseskozi ga spremlja tudi motivacija. Akcija je tako rezultat več stanj. Akcijska zvestoba je zvestoba, ki temelji na zavezanosti in vztrajnosti delovanja. Predpogoj za to fazo pa so vse tri prej navedene stopnje.

Različni avtorji razvrščajo odjemalce med zveste oziroma nezveste na podlagi različnih kriterijev. Coleysova in Gokey (2002, str. 83) delita odjemalce v šest skupin, kot jih prikazuje slika 7.

Slika 7: Segmentacija odjemalcev glede na zvestobo



Vir: S. Coleys, T. Gokey: *Customer retention is not enough*, 2002, str. 83.

Prva skupina odjemalcev predstavlja zveste odjemalce, saj vzdržujejo ali povečujejo svojo potrošnjo, so čustveno navezani na podjetje, ki zanje predstavlja najboljšo možnost. Zamenjava ponudnika se jim ne zdi vredna truda. Glavna značilnost druge skupina oziroma drugih treh skupin pa je zmanjšanje porabe, bodisi zaradi spremembe

življenjskega stila bodisi zaradi pojava novih potreb, ki jih podjetje z obstoječo ponudbo ne more zadovoljiti. Zmanjšanje pa je lahko tudi posledica nezadovoljstva ali ponudbe boljšega podjetja na trgu.

3.3.3 Odnos med zadovoljstvom in zvestobo

Vsakič, ko odjemalec pride v stik s podjetjem, si pridobi določeno izkušnjo. Pozitivne izkušnje lahko privedejo do dolgoročnega sodelovanja, medtem ko negativne izkušnje pomenijo izgubo odjemalca. Poslovanje v podjetju se mora razvijati na osnovi medsebojnega sodelovanja. Nепrestano je treba spremljati raven zadovoljstva. Odjemalčeve povratne informacije omogočajo personifikacijo in ponujajo možnosti izpolnjevanja njegovih pričakovanj. Njegovo zadovoljstvo vodi k lojalnosti, ki je ključna za podjetje. Trend v smeri individualizacije je povezan s trendom iskanja izdelkov in storitev, oblikovanih po meri uporabnika. Pri odjemalčevem dožemanju odnosa je treba poleg merljivih kazalcev (čas, cena...) upoštevati tudi njegova občutja. Zadovoljstvo in lojalnost sta velikokrat posledica emocionalnih dejavnikov, ki ponujajo možnosti za ustvarjanje prednosti pred tekmeci, ki je včasih prisotna kljub njihovim nižjim cenam ali slabši kakovosti produkta (Postma, 2001, str. 95).

Zadovoljstvo odjemalcev je res nujen pogoj za zvestobo, ne pa tudi zadosten. Potrošniku, ki ima na razpolago različno paleto izbir, zadovoljstvo ne zadošča (Musek Lešnik, 2007, str. 48). Samo zadovoljstvo odjemalcev ima pozitiven učinek na njegovo lojalnost, obenem pa na delež sredstev, ki jih porabi za kvalitetnejše storitve ob višji ceni.

Oliver (1999, str. 34) navaja še druge razloge, ki poleg zadovoljstva vplivajo na zvestobo:

- osebna trdnost odjemalca,
- socialna determiniranost odjemalca na osebnem nivoju,
- socialna determiniranost odjemalca na institucionalnem nivoju in
- zaznana večvrednost izdelka/storitve.

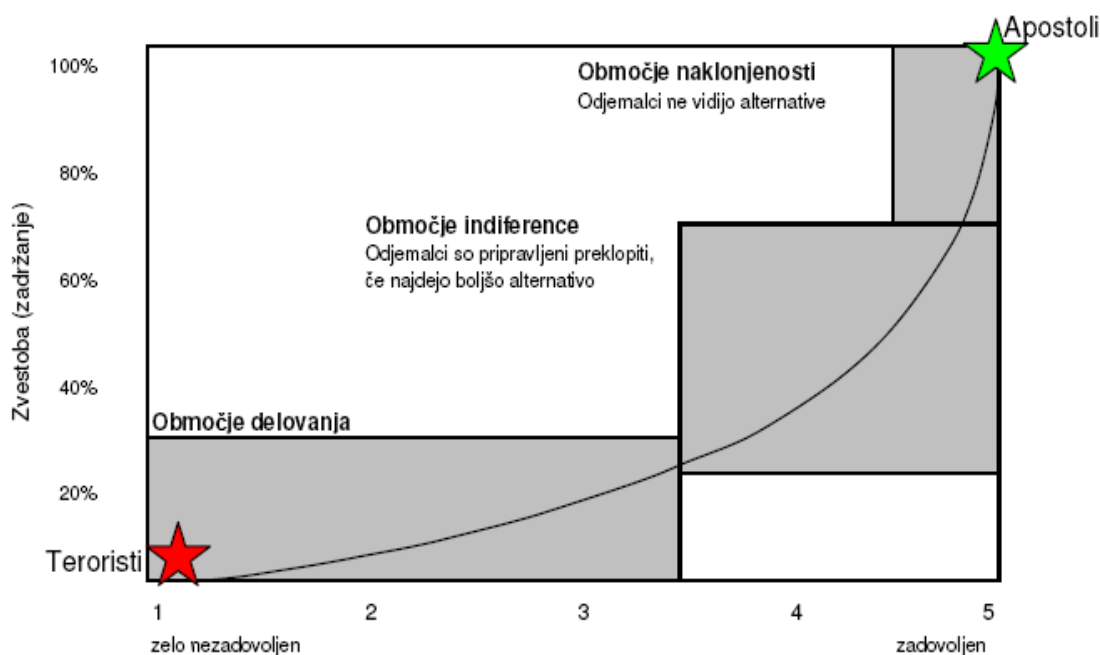
Iz povedanega lahko razberemo, da podjetje lahko vpliva na odjemalčevo zvestobo le preko večvrednosti izdelka/storitve in zadovoljstva. Prav zaradi tega si morajo podjetja prizadevati, da na trgu ponujajo kakovostne izdelke, truditi pa se morajo tudi, da bodo njihovi odjemalci ne le zadovoljni, ampak izredno zadovoljni oziroma navdušeni. Šele tedaj lahko računajo na njihovo zvestobo.

Jones in Sasser (1995, str. 96) opredeljujeta, glede na odnos med stopnjo zvestobe in stopnjo zadovoljstva ter načinom odzivanja, štiri skupine porabnikov (razvidno iz slike 8):

- **Apostoli** so odjemalci, zadovoljni z dobljenim izdelkom/storitvijo. Vidno zadovoljstvo pomaga privabljati nove odjemalce, saj so ob uresničenih pričakovanjih pripravljeni širiti dober glas. Ta skupina odjemalcev je izredno zvesta, prav zaradi tega si jih želi sleherno podjetje.
- **Podkupljivci** so odjemalci, ki nenehno menjujejo ponudnika. Zanje lahko trdimo, da so zadovoljni, vendar niso zvesti. Takšni odjemalci nenehno menjujejo ponudnike zaradi nizkih cen, modne muhe ali zgolj zaradi želje po menjavi.

- **Talci** so odjemalci, ki bodo ob prvi priložnosti odšli h konkurentu. Nakupovanje pri enem ponudniku jih utesnjuje in omejuje. Pogosto pa talci prerastejo v teroriste, ki širijo negativno reklamo o podjetju. Navadno so zvesti, vendar nezadovoljni.
- **Teroristi** predstavljajo najslabšo možno skupino za podjetje. Zaradi negativne izkušnje zamenjajo ponudnika, še več, svojo jezo in nezadovoljstvo širijo tudi na druge odjemalce. Za podjetje je pomembno, da takšne odjemalce nenehno spremlja.

Slika 8: Povezanost med zadovoljstvom in zvestobo



Vir: T. O. Jones, W. E. Jr. Sasser: *Why Satisfied Customers Defect*, 1995, str. 91; Musek Lešnik: *Zvestoba potrošnikov*, 2007, str. 51; I. Rojšek: *Prosojnice predmeta Strateška analiza trženja*.

Tudi Kavranova (2001) meni, da je zadovoljstvo odjemalcev tesno povezano z njihovo zvestobo, kar je razvidno tudi iz tabele 4. Zelo zadovoljni odjemalci so izbranemu podjetju tudi zelo zvesti, saj kar 95 % odjemalcev ne bo zamenjalo izbranega podjetja. Cilj vsakega podjetja so prav takšni odjemalci. Povprečno zadovoljni odjemalci se hitreje odločijo za zamenjavo dobavitelja, saj je med njimi le 15 % takšnih, ki so podjetju zvesti. Še slabše, nezadovoljni odjemalci pa izbranemu podjetju niso zvesti in le čakajo priložnost, da zamenjajo dobavitelja in tako odidejo h konkurenci.

Tabela 4: Povezava med stopnjo zadovoljstva in stopnjo zvestobe

STOPNJA ZADOVOLJSTVA	STOPNJA LOJALNOSTI
odlično/zelo zadovoljen	95%
dobro/zadovoljen	65%
povprečno/niti zadovoljen niti nezadovoljen	15%
slabo/nezadovoljen	2%
zelo slabo/zelo nezadovoljen	0%

Vir: T. Kavran: *Kažipot do srečnega kupca*, 2001.

V prihodnosti bo zvestoba odjemalcev čedalje pomembnejša. Podjetje bo moralo biti pozorno na dejavnike, ki bodo odjemalce pripeljali do zadovoljstva ali celo do navdušenja.

Da bi si zaslužili odjemalčevo zvestobo, bo potrebno vložiti resen napor. Na žalost pa še vedno veliko podjetij stremi zgolj k povečanju prodaje in manj k ustvarjanju dobrih osebnih odnosov z odjemalci ter k ukvarjanju s poprodajnimi storitvami in servisi (Kotler, 2003, str. 73).

3.4 Metode in tehnike spremljanja zadovoljstva odjemalcev

Spremljanje zadovoljstva odjemalcev nam omogoča, da našim potrošnikom ponudimo tisto, kar si želijo, in ne le zgolj tisto, kar mi mislimo, da si želijo. Zaradi vse večjih pritiskov konkurence na trgu in le majhnega razlikovanja v kakovosti ponujenih izdelkov so pričakovanja odjemalcev čedalje večja. Prav zaradi tega je zadovoljna stranka vedno bolj pomemben dejavnik konkurenčnosti. Podjetje, ki se tega zaveda ter pozna zaznavanja in stališča svojih strank, ima tako možnost povečati ugled podjetja v očeh porabnikov, obenem pa doseči boljše poslovne odločitve in rezultate. Merjenje in izboljševanje zadovoljstva kupcev je v mnogih podjetjih pomemben del celovitega obvladovanja kakovosti v podjetju (Total Quality Management System).

Verk (2000, str. 63) je mnenja, da samo spremljanje in opravljanje meritev še ne zagotavljata izboljšanja stanja. Zbrane informacije je potrebno analizirati, šele nato začeti z dobro pripravljeno akcijo. Merjenje zadovoljstva odjemalcev predstavlja pomemben pogoj, ne pa tudi zadosten.

Pri razmišljanju o potrošnikih ne gre zgolj za načelo govorjenja o pomenu odnosov z njimi, temveč predvsem za to, kako dobro zna podjetje razumeti njihovo vedenje, navade, motive, stališča, vrednote, namene. Tudi med podjetji, ki porabijo nemalo časa in energije za različne ankete in vprašalnike za potrošnike, jih veliko ne izkoristi niti malega dela zbranih podatkov. Čeprav se med njimi skrivajo dragocene informacije, ki bi jih lahko porabila v svoj prid in za dvigovanje poslovnih rezultatov (Musek Lešnik, 2007, str. 10).

Podjetja imajo na razpolago več možnosti za merjenje zadovoljstva odjemalcev, na odločitev o izboru metode pa vplivajo vrsta želenih informacij, razpoložljiva sredstva, čas, oddaljenost odjemalcev itd. Uporaba večjih metod hkrati pomeni pridobitev velike količine podatkov, kar lahko zamegli ugotovitve, ki bi bile pomembne za odločitve managementa (Davis, 2003, str. 16–17).

Podjetja se najpogosteje odločajo za merjenje zadovoljstva odjemalcev s pomočjo klasičnih metod, kot so analiza notranjih dejavnikov (število izgubljenih odjemalcev, število reklamacij, število garancijskih zahtevkov...), ter drugim neposrednim trženjskim metodam, med katere spadajo ankete o zadovoljstvu odjemalcev, spremljanje predlogov in pritožb odjemalcev, namišljeno nakupovanje ter skupinski in globinski intervju (Kotler, 2003, str. 64).

Poleg omenjenih klasičnih tehnik merjenja zadovoljstva pa sta leta 2001 Hamburg in Rudolph razvila nov način merjenja zadovoljstva INDSAT, ki je primeren zgolj za merjenje zadovoljstva na medorganizacijskih trgih (Rossomme, 2003, str. 187). Roossomme (2003, str. 187) trdi, da je merjenje zadovoljstva odjemalcev na medorganizacijskih trgih kompleksnejši postopek, saj je potrebno meriti zadovoljstvo celotnega podjetja in ne le posameznika.

Za merjenje zadovoljstva odjemalcev se uporablja tudi Švedski barometer (SCSB), ki ga je leta 1994 nadomestil ameriški indeks zadovoljstva odjemalcev (ACSI), pred kratkim pa še evropski indeks zadovoljstva odjemalcev (ECSI) (Vilares, Coelho, 2003, str. 1). Fečikova (2004, str. 62–63) pa poleg metodologij merjenja zadovoljstva odjemalcev z indeksi zadovoljstva navaja tudi merjenje zadovoljstva s pomočjo indikatorja stopnje zadovoljstva.

Rezultat merjenja zadovoljstva odjemalcev se tako odraža predvsem na zmanjšanju številu reklamacij, utrjevanju ugleda podjetja, osvajanju novih tržišč in povečanju konkurenčnih prednosti na različnih področjih. Da pa bi lahko vse to dosegli, so potrebni timsko delo, dobra organizacija dela, vrhunska kakovost, znanje in niz drugih poslovnih in kulturnih vrlin (Devetak, 2000, str. 121).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA PLAMA-PUR, d. d.

4.1 Zgodovina podjetja

Zgodovina podjetja Plama-pur sega v leto 1955, ko je bila v Podgradu ustanovljena delavnica za predelavo plastike, in sicer je bila osnovna dejavnost podjetja izdelava plastičnih kadi in sistemov za ventilacijo. Leta 1960 se je dejavnost razširila na proizvodnjo mehke poliuretanske pene na strojni opremi, ki je bila plod domačega znanja z zmogljivostjo proizvodnje 1550 ton letno. Večina izdelkov je bilo prodanih na domačem trgu. Vse do leta 1980 je podjetje proizvajalo peno na obstoječi opremi, z različnimi modifikacijami, po letu 1980 pa je podjetje začelo s proizvodnjo na prenovljenem stroju, zgrajeno pa je bilo tudi regalno skladišče. V tem času so bile dograjene tudi nove hale, kjer so bili postavljeni stroji za natančnejše razrezovanje pene. S to inovacijo se je kapaciteta izdelave in predelave povečala na 600 ton letno (Ličan, 2006, str. 27).

Leto 1977 je bilo pomembno leto v zgodovini podjetja, saj je bila takrat sklenjena pogodba s podjetjem FHP iz Nemčije, ki jo poznamo pod blagovno znamko Vileda. Sodelovanje je prešlo od faze enostavnega dodelavnega posla do razvoja partnerstva, tako na področju razvoja izdelave kot trženja.

Pomemben mejnik se je zgodil v letu 1991, ko je do takrat enovita Delovna organizacija Plama razpadla na štiri podjetja. Eno izmed njih je bilo tudi podjetje Poliuretani-Plama, d. o. o., ki ga je poleg reorganizacije doletela tudi izguba jugoslovanskih trgov, posledično pa tudi prepolovitev proizvodnje. Rezultat notranjega in tržnega prestrukturiranja je bilo osvajanje novih, predvsem zahodnoevropskih odjemalcev, posledično pa dvigovanje proizvedenih količin. To je podjetju uspelo zaradi hitrega ukrepanja in diverzifikacije programa.

Podjetje se je leta 1997 dokapitaliziralo in preoblikovalo v delniško družbo, registrirano za proizvodnjo in predelavo mehkih poliuretanskih pen-plastičnih mas, za razvoj in trženje poliuretanskih in ostalih plastičnih mas, namenjenih za predelovalno industrijo in široko potrošnjo, za trgovino na debelo in drobno. Leta 1999 so se delnice Plama-pur uvrstile na prosti trg Ljubljanske Borze (Plama-Pur, 2003).

V tem letu je podjetje pridobilo certifikat skladnosti mednarodnemu standardu ISO 9001, ki so ga v letu 2000 nadgradili še z zahtevnejšim standardom avtomobilske industrije VDA 6.1. Zaradi čedalje večjih zahtev trga je podjetje leta 2004 pridobilo certifikat skladnosti novemu standardu ISO 9001/2000 in certifikat skladnosti mednarodni avtomobilski specifikaciji ISO TS 16949/2002. V podjetju se zavedajo čedalje večje konkurence na tržišču in prav zaradi tega so leta 2008 pridobili certifikat o varnosti, zdravstveni neoporečnosti in skrbi za okolje CertiPUR.

Leta 2005 je podjetje skupaj z bosanskim partnerjem ustanovilo skupno podjetje Plama-Pur BH, ki deluje kot neodvisna enota.

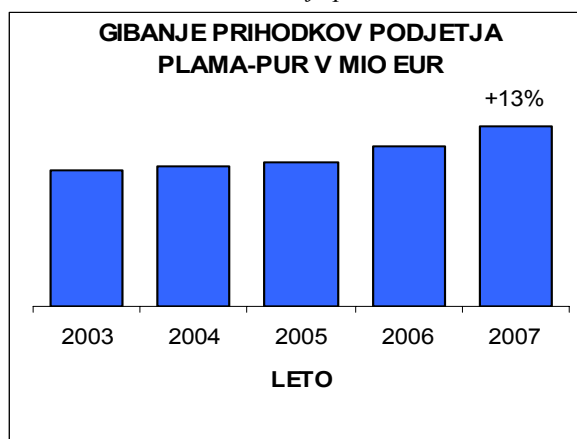
Plama-pur, d. d., je v preteklosti ustvarila prepoznavno ime uspešnega in prodornega proizvajalca mehkih poliuretanskih pen in se tako uvršča med prvih pet srednje velikih proizvajalcev. Z jasno razvojno usmerjeno strategijo je doslej uspešno izkoriščalo tržne priložnosti in zagotavljalo dolgoročno uspešno poslovanje v zahtevnih konkurenčnih razmerah.

4.2 Plama-pur danes

Podjetje Plama-pur je organizirano kot samostojna in enovita delniška družba. V tovarni, ki stoji 20 km od slovensko-italijanske meje, je zaposlenih okoli 250 ljudi. Leto 2007 je bilo za podjetje uspešno leto, čutiti je bilo pozitiven trend rasti, tako v gospodarstvu nasploh kot v panogi podjetja.

Prihodki podjetja so se v letu 2007 povečali na 38,8 milijonov EUR, kar je 13 % več kot v letu poprej in 1 % več, kot so v podjetju načrtovali (razvidno iz slike 9). Več kot polovico prihodkov je bilo izvoženih, največ na nemški, italijanski in avstrijski trg.

Slika 9: Gibanje prihodkov



Vir: Interni podatki podjetja Plama-pur, 2007.

Dosežen dobiček iz poslovanja znaša 1,676 milijonov EUR in je za 33 % višji od doseženega v letu 2006, čisti dobiček pa je 1,217 milijonov EUR, kar je 29 % več kot v preteklem letu.

Ključni dejavniki uspeha v letu 2007 so povečano povpraševanje, višja produktivnost, nižji fiksni stroški in aktivnosti za višjo učinkovitost poslovanja. Cilj podjetja za leto 2008 pa je

povečati prihodke za 10 %, tj. na 42,9 milijonov EUR, čisti dobiček pa na 1,8 milijonov EUR (Plama-pur, 2007).

4.3 Proizvodni program

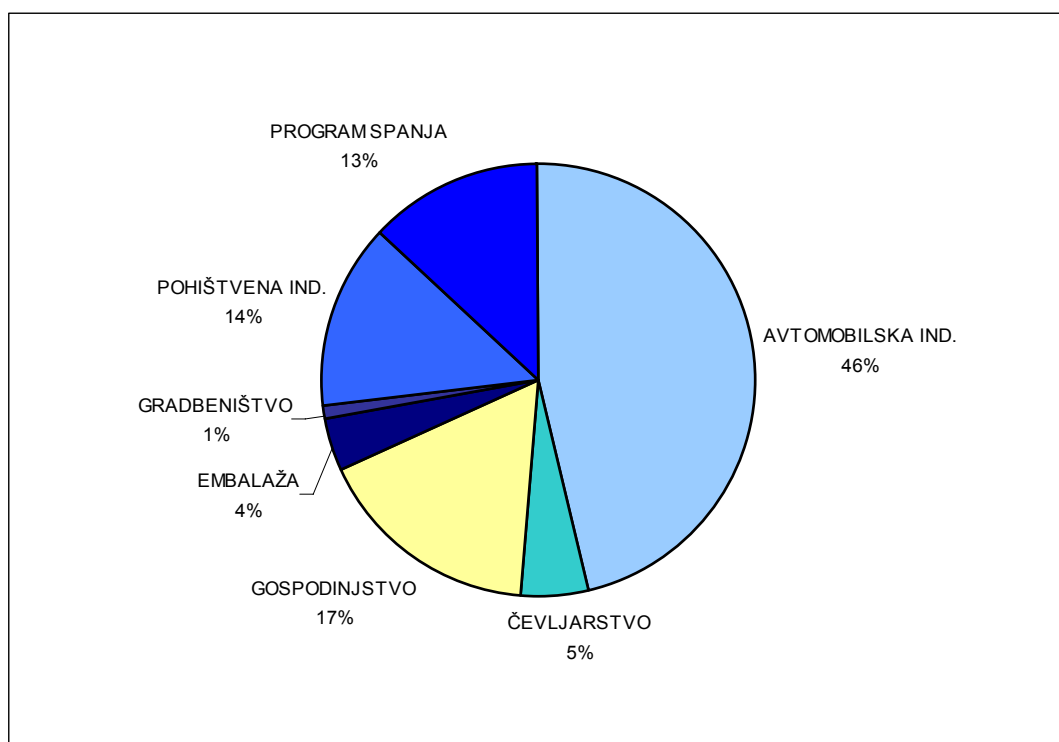
Proizvodni program podjetja predstavlja širok spekter izdelkov, s katerimi se ljudje srečujejo vsakodnevno, ne da bi se tega zavedali. Mehke poliuretanske pene prinašajo v domove udobje, toplino, mehko in tišino.

Najpomembnejša izdelka Plama-pur sta polieterska pena PUHIN in poliesterska pena IPREN v različnih gostotah, različnih tlačnih trdnostih in različnih oblikah.

Iz slike 10 je razvidno, da se izdelki iz različnih tipov pen zaradi specifičnih lastnosti mehke poliuretanske pene uporabljajo v naslednjih panogah:

- **avtomobilska industrija** (sedežne prevleke, obloge vrat, obloge strehe, tesnila),
- **čevljarstvo** (izdelava športne obutve in obutve za prosti čas višjega cenovnega razreda),
- **embalaža** (odlična zaščita izdelkov med transportom...),
- **program spanja** (jedra ležišč za različne proizvajalce in lastna blagovna znamka Nocturno),
- **gradbeništvo** (ureditev akustike v radijskih, TV-studiih, disko klubih, ter za izolacijo zvoka v delovnih, bivalnih prostorih...),
- **izdelava oblazinjenega pohištva** (polnila oblazinjenega pohištva),
- **gospodinjstvo** (izdelava čistilnih gobic).

Slika 10: Delitev proizvodnega programa podjetja Plama-pur po prihodkih v letu 2007



Vir: Interni podatki podjetja Plama-pur, 2007.

Izdelke tako lahko združimo v naslednje izdelčne skupine:

- **bloki,**
- **role,**
- **oblikovani izdelki,**
- **čistilne gobice in**
- **reciklirana pena.**

Odjemalci podjetja Plama-pur prihajajo iz 14 držav. Med pomembnejše trge poleg Slovenije spadajo še: Italija, Nemčija, Avstrija, Madžarska, Poljska, Indija, Avstralija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina...

4.3.1 Program Čistilnih gobic

Program čistilnih gobic je eden izmed petih programov, ki zaokrožujejo celotni asortima podjetja Plama-pur.

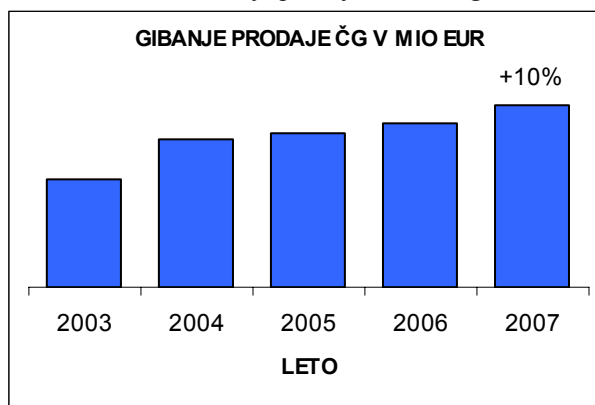
Gobice iz mehke poliuretanske pene lajšajo vsakdanja dela v gospodinjstvu, odlična vpojnost pene pa omogoča zadrževanje tekočin in čistilnih sredstev. Kombinacije različnih vrst pen z abrazivnimi materiali in tkaninami pa omogočajo čiščenje različnih površin (inox, teflon...). Artiklov je preko 120.

Na programu čistilnih gobic podjetje posluje z enim ekskluzivnim kupcem Freudenberg Household Products (v nadaljevanju FHP) iz Nemčije, ki svoje izdelke trži pod blagovno znamko Vileda. FHP Vileda sestavlja trije centri, ki pokrivajo različna področja poslovanja:

- FHP Augsburg (evropsko tržišče), ki predstavlja 55 % vsega prometa,
- FHP Export (medcelinski izvoz – kontejnerski promet), ki predstavlja 30 % vsega prometa in
- FHP Adria, ki predstavlja 15 % vsega prometa (Slovenija in Balkan).

Prodaja izdelkov iz programa čistilnih gobic predstavlja 17 % celotnih prihodkov in se je v letu 2007 v primerjavi s preteklim letom povečala za 10 odstotnih točk (razvidno iz slike 11). Vzporedno je potekala tudi konsolidacija razdrobljenega asortimana (Plama-pur, 2007).

Slika 11: Gibanje prodaje Čistilnih gobic



Vir: Interni podatki podjetja Plama-pur, 2007.

4.3.1.1 FHP presoja kakovosti

Podjetje FHP je eno izmed vodilnih podjetij v evropskem prostoru na področju prodaje pripomočkov za gospodinjstvo. Kakovost predstavlja zanje ključno področje poslovanja, saj le na ta način lahko rastejo in osvajajo nova tržišča.

Prav zaradi tega FHP presoja kakovost pri vseh ključnih dobaviteljih, med njimi tudi v podjetju Plama-pur. Presoja poteka na 16 ključnih področjih enkrat letno, med njimi so tudi: vodstvo, skladnost s standardi, skladiščenje, vhodni materiali, proizvodni proces, reklamacije...

Plama-pur pri presoji kakovosti s strani FHP dosegata želene rezultate, ki so podjetju v ponos in dokazujejo, da je podjetje sposobno dosegati kakovost, ki jo zahtevajo njihovi odjemalci.

4.4 Poslanstvo in vizija

Temeljna odgovornost podjetja Plama-pur je naravnana v uresničevanje zahtevnejših potreb trga na globalnem trgu. Cilj podjetja je uvrstitev med najpomembnejše in najbolj priznane proizvajalce mehke pene v Evropi (Poslovnik kakovosti Plama-pur, 2007).

Poslanstvo Plama-pur:

»S kakovostnimi izdelki iz mehke poliuretanske pene skrbimo za razvoj svojih kupcev. Z zadovoljevanjem njihovih potreb zagotavljamo uravnoreženo rast in razvoj podjetja, zadovoljstvo sodelavcev in lastnikov. Smo odgovorni partner do okolja, v katerem delujemo.« (Poslovnik kakovosti Plama-pur, 2007)

Vizija Plama-pur:

»Cilj podjetja je uvrstitev med tri najpomembnejše in najbolj priznane proizvajalce mehke pene v Evropi do leta 2012, obenem pa zagotoviti uravnorežen razvoj in rast zadovoljstva zaposlenih in kupcev, izpolnjevati pričakovanja lastnikov in biti okolju prijazno podjetje.« (Poslovnik kakovosti Plama-pur, 2007)

4.5 Sistem kakovosti

Sistem kakovosti v delniški družbi Plama-pur je razumeti kot sistem učinkovitega vodenja poslovnih procesov, potrebnih za prepoznavanje potreb in pričakovanj odjemalcev ter njihovo izvajanje v obliki kakovostnih proizvodov in storitev.

Sistem kakovosti je v podjetju prisoten že 15 let. Leta 2003 so zahteve po standardu ISO 9001 nadgradili in uskladili z zahtevami ISO 9001: 2000, ki je zahteval prepoznavo in opredelitev vseh poslovnih procesov ter njihove medsebojne povezave, jasno določitev pristojnosti in odgovornosti, opredelitev merilnih tehnik (kazalcev učinkovitosti), prek katerih se pridobivajo podatki o učinkovitosti, s tem pa nove možnosti za izboljšave. Sistem kakovosti je bil usklajen s posebnimi zahtevami za uporabo ISO 9001: 2000 v organizacijah s serijsko proizvodnjo in proizvodnjo nadomestnih delov v avtomobilski industriji, na podlagi česar so pridobili še dodaten certifikat kakovosti ISO/TS 16949: 2002. Lahko trdimo, da je sistem kakovosti v podjetju zasnovan na najbolj aktualnih

predpisih, smernicah, dobrih praksah, veljavnih tudi za proizvodnjo in predelavo mehkih poliuretanskih pen.

V ta namen so v podjetju izdali Poslovník kakovosti, ki predstavlja krovni dokument sistema vodenja kakovosti, v katerem so navedene aktivnosti, ki se jih izvaja za doseganje ciljev v skladu s plani in politiko kakovosti. Tako Poslovník kakovosti:

- opredeljuje osnovne smernice sistema vodenja kakovosti,
- predstavlja povezavo med zahtevami standarda ISO 9001: 2000 in tehnične specifikacije ISO TS 16949: 2002 in v tem, kako so omenjene zahteve urejene v podjetju Plama-pur,
- v postopkih in navodilih za izvajanje posameznih aktivnosti opisuje posamezne elemente sistema kakovosti.

Prav spoštovanje Poslovníka kakovosti na vseh nivojih je zagotovilo za doseganje dogovorjene kakovosti poslovanja (Plama-pur, 2002).

Kot eden izmed ključnih procesov je opredeljen tudi proces Analize zadovoljstva odjemalcev, ki jo v podjetju izvajajo s pomočjo anketnega vprašalnika. Namen raziskave ni le v tem, da vodstvo ugotovi, kako zadovoljni so njihovi odjemalci, ampak tudi, da podjetje (Potočnik, 2000, str. 187–189):

- usmeri pozornost na izboljšanje kakovosti;
- ugotovi, kako uspešni so bili prejšnji ukrepi (primerjava rezultatov merjenja z rezultati preteklih let);
- odkrije svoje prednosti in slabosti v primerjavi z najboljšimi konkurenčnimi podjetji.

Anketa se izvaja enkrat letno in je poslana vsem ključnim kupcem podjetja. Nato sledi analiza rezultatov anket, primerjava rezultatov s preteklim letom in ugotavljanje odmkov, tako pozitivnih kot negativnih. Sami analizi sledi plan aktivnosti za odpravo morebitnih slabosti.

5 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU ODJEMALCA FHP Vileda S PROGRAMOM PODJETJA ČISTILNIH GOBIC

5.1 Definiranje problema in namena raziskave

Dobro opredeljen problem vodi do zadovoljive rešitve, to pa je po mnenju strokovnjakov ključno za izvedbo dobre raziskave. Med ponudniki na trgu vlada zelo močna konkurenca. Odjemalci so čedalje zahtevnejši in imajo možnost izbirati med številnimi ponudniki na trgu. Prav zaradi tega je zavedanje o zadovoljstvu odjemalcev pomembno.

Glavna naloga podjetja Plama-pur je s kakovostnimi izdelki iz mehke poliuretanske pene postati vodilno podjetje v Evropi. Za uresničitev tega cilja pa je nujno potrebno zadovoljstvo odjemalcev, ki bo omogočilo rast in razvoj podjetja. Pomembno je zadovoljstvo odjemalcev vseh izdelčnih skupin. Do sedaj so zadovoljstvo odjemalcev merili s pomočjo anketnih vprašalnikov, ki so bili poslani vsem ključnim odjemalcem.

FHP Vileda je odjemalec, ki predstavlja 17 % skupnega prometa v Plama-pur. Pri dosednji analizi zadovoljstva je obravnavan kot »en« odjemalec, kar pa je za odjemalca tako velikih razsežnosti zagotovo premalo, predvsem zaradi tega, ker predstavlja edinega odjemalca v programu gospodinjstva in s katerim ima podjetje dolgoročne odnose. Program Čistilnih gobic je zasnovan zgolj za proizvodnjo izdelkov za gospodinjstvo in zato je ta del v celoti odvisen od FHP-ja. FHP je multinacionalno podjetje, ki deluje tako v Evropi kot tudi izven nje. Posebnost multinacionalnih podjetij je slabo poznavanje in sodelovanje med enotami na različnih lokacijah, kar tudi tokrat ni izjema.

Postavlja se vprašanje, ali lahko analiza zadovoljstva FHP-ja kot celote s pomočjo enega vprašalnika odraža dejansko zadovoljstvo vseh enot FHP-ja. Glede na delež prometa, ki ga ima FHP v Plama-pur, je vredno večji poudarek nameniti analizi zadovoljstva vsaj nekaj ključnim enotam, ki predstavljajo večje odjemalce v okviru FHP-ja.

Namen raziskave je torej ugotoviti zadovoljstvo odjemalcev s proizvodnim programom Čistilnih gobic, saj so kljub dolgoročnim odnosom v razvitem tržnem gospodarstvu odjemalci tako občutljivi, da lahko že najmanjše nezadovoljstvo povzroči zamenjavo dobavitelja.

5.2 Cilj raziskave

Osnovni cilj raziskave je ugotoviti dejansko zadovoljstvo odjemalca FHP Vileda s pomočjo analize zadovoljstva delov FHP-ja s posameznimi elementi trženjskega spleta enote Čistilne gobice podjetja Plama-pur, d. d. Takšna raziskava v Plama-pur še ni bila izvedena, bo pa zagotovo v pomoč pri ugotavljanju pomanjkljivosti in odpravljanju le-teh ter pri ugotavljanju konkurenčnih prednosti.

Iz izkušenj lahko trdim, da so največje pomanjkljivosti, ki jih ima Plama-pur s FHP-jem kot enim izmed največjih odjemalcev podjetja, servis, logistika in distribucija. Iz tega vidika bo predvsem zanimivo videti, kolikšno težo predstavlja servis na celotno zadovoljstvo odjemalcev.

5.3 Metoda raziskovanja

Pri pridobivanju podatkov se podjetja odločajo med izbiro primarnih ali sekundarnih podatkov. Sekundarni podatki so podatki, ki že obstajajo in so bili zbrani za druge namene. Prednost zbiranja sekundarnih podatkov so nižji stroški in hitra razpoložljivost podatkov (GFK, Sekundarni podatki).

V kolikor sekundarni podatki ne zadoščajo, mora podjetje pridobiti tudi primarne podatke s pomočjo primarnih raziskovalnih metod: kvalitativnih in kvantitativnih. Primarni podatki so podatki, ki so zbrani posebej za namen raziskave, njihovo zbiranje pa je dražje za podjetje ter zahteva več časa in vloženega truda (GFK, Slovarček raziskovalnih izrazov).

Kvantitativne raziskave vključujejo zbiranje in prevajanje informacij v statistične podatke. Med te metode spadajo: osebno anketiranje, telefonsko anketiranje, anketiranje po pošti ter preko interneta. Kvalitativne raziskave so za razliko od kvantitativnih bolj poglobljene in vključujejo manjše število udeležencev, vprašanja niso vnaprej strogo določena, pri raziskovanju pa gre za posredno merjenje občutkov, mišljenj ter prepričanj sodelujočih

(Rojšek, 1997, str. 43). Med kvalitativne metode raziskovanja uvrščamo globinske in skupinske intervjuje ter projektivne tehnike. Da bi se izognili slabostim, ki jih imajo standardizirane metode merjenja zadovoljstva z vprašalniki, moramo uporabiti kvalitativne načine merjenja zadovoljstva, med katere spada tudi globinski intervju. Globinski intervju je najbolj pogosta tehnika pridobivanja podatkov v kvalitativni paradigmi. Le-ta se po merilu strukturiranosti bistveno razlikuje od anketnega (GFK, Kvalitativne raziskave).

Pri globinskem intervjuju je cilj pridobiti kompleksne, poglobljene in individualizirane odgovore, čim bolj natančno, konkretno spoznati nek vidik respondentovih občutij, motivov, stališč, izkušenj ali življenjsko zgodbo (GFK, Kvalitativne raziskave). Cilj je predvsem pokriti neko tematiko, način pa je lahko različen.

Uporaba globinskega intervjuja ima gotovo določene prednosti. Predvsem omogoča enkratno vpogled v vsebine, ki jih z drugimi metodami ne moremo zajeti. S tem pridemo do celovitih, vsebinsko bogatih odgovorov, ki izražajo lastno mnenje. Ena izmed značilnosti je tudi ta, da v primerjavi s skupinsko diskusijo ni skupinske dinamike, ki se ji je potrebno prilagoditi, posledično pa ni niti tekmovalnega ozračja. Prav zaradi tega je med intervjujem več časa in možnosti za detajle, kar je pomembno pri občutljivih temah (GFK, Kvalitativne raziskave). Globinski intervju pa ima določene slabosti, saj ta metoda zahteva od raziskovalca veliko priprav pred samo izvedbo.

Pri zbiranju podatkov v raziskavi je bila izvedena kvalitativna raziskovalna metoda – delno strukturiran globinski intervju, saj le-ta intervjuvanca spodbuja k sproščeni komunikaciji o obravnavani tematiki in omogoča zbiranje mnenj, občutkov, mišljenj ter prepričanj. Ta metoda je bila izbrana, ker je bila to tudi najbolj izvedljiva možnost pridobivanja podatkov, predvsem zaradi lokacijske razpršenosti odjemalcev.

5.4 Priprava in izvedba raziskave

Pred samo izvedbo raziskave je bil pripravljen opomnik, razdeljen na pet sklopov, ki skupno vsebuje 38 vprašanj, zajemajoč splošna vprašanja, vprašanja o konkurenčnosti podjetja, proizvodih, cenah in plačilnih pogojih ter vprašanja o servisu, logistiki in distribuciji, ki ji je v raziskavi pripisan večji pomen. Večina vprašanj je delno strukturiranih, kar pomeni, da ne ponujajo možnih odgovorov vnaprej. Prav takšna vprašanja so sogovornikom omogočila izražanje svojega zadovoljstva s Plama-pur, d. d., nekatera med njimi pa so bila iztočnica za nadaljnji razgovor. Izdelan je bil tudi krajši vsebinski opomnik, ki je bil pred intervjujem poslan sogovornikom in je poleg teme vseboval tudi nekaj reprezentativnih vprašanj, da so se sogovorniki lahko vnaprej seznanili s temo pogovora in se nanjo pripravili.

Globinski intervjuji so bili opravljeni z osebnim spraševanjem avtorice v obdobju dveh mesecev (november–december 2008) na podlagi delno strukturiranega vprašalnika. Trije intervjuji so bili opravljeni osebno, dva po telefonu, eden pa preko elektronske pošte. Večina jih je bila posnetih na diktafon, kar je omogočilo kakovostnejšo komunikacijo in zapis vseh izjav. Intervjuji so trajali od 35 do 50 minut. Transkripcije intervjujev se nahajajo v prilogi.

Pomembna prednost pri izvedbi intervjujev je bilo daljše predhodno sodelovanje z vsemi sogovorniki, zato je smiselna domneva, da so bili njihovi odgovori toliko bolj resnični in

iskreni. Sogovorniki so pri raziskavi o zadovoljstvu odjemalcev izkazali izjemno pozitiven odziv in odprtost, saj je FHP podjetje, ki tudi samo meri zadovoljstvo odjemalcev in servis dobaviteljev, med katerim je tudi servis podjetja Plama-pur. Prav zato je analizi zadovoljstva s servisom podjetja namenjena večja teža.

5.4.1 Profil intervjuvancev

V vzorec globinskega intervjuja je bilo zajetih šest intervjuvancev. Vsi intervjuvanci, ki so sodelovali v raziskavi, imajo večletne izkušnje in več let sodelujejo s Plama-pur. Po večini je to prodajno osebje, ki skrbi za celokupno nabavo, ne le od Plama-pur, temveč tudi od drugih dobaviteljev. Njihove dejavnosti lahko strnemo v naslednje delovne naloge:

- povpraševanje,
- operativno-logistične nabavne naloge,
- spremljanje zalog surovin in materialov ter
- planiranje in usklajevanje planov odprem.

FHP Vileda je ekskluzivni kupec podjetja Plama-pur, d. d., in je kot takšen obravnavan kot celota, neodvisno od enot, ki jih Plama-pur servisira. Cenovna politika in odločitve, ki so pomembne za vsa področja poslovanja, se sprejemajo na višji ravni. Ostale odločitve in dogovori, ki se nanašajo na poslovanje določene enote, so sprejete na nižjih ravneh z odgovornimi za posamezno enoto poslovanja. Plama-pur obravnava kupce ločeno glede na centre, ki pokrivajo različna lokacijska področja poslovanja, le-ti pa so še razdrobljeni glede na namembno lokacijo. Tako ima Plama-pur dejansko samo tri kupce, v okviru teh kupcev pa več »podkupcev«, ki jih v Plama-pur obravnavajo zgolj kot namembne kraje razkladov. »Podkupci« so samostojne poslovne enote, ki delujejo povsem samostojno, tudi finančno, pod okriljem FHP-ja. Pomembno za analizo zadovoljstva je izpostaviti tudi logistično dejstvo, da Plama-pur kot dobavitelj prejema naročila le od treh kupcev, zgolj z njimi komunicira in z njimi usklajuje vse poslovanje.

Intervjuvanci so zadolženi za naslednja prodajna področja:

- **Intervjuvanec 1** je odgovoren za področje Slovenije in Balkana; razgovor z njim je bil opravljen 11. 11. 2008.
- **Intervjuvanec 2** je odgovoren za področje Export-a, predvsem za kontejnerske prevoze na Bližnji vzhod (Savdska Arabija, Jordanija, Združeni arabski emirati...); razgovor z njim je bil opravljen 18. 11. 2008.
- **Intervjuvanec 3** je odgovoren za področje centralne Evrope, predvsem Nemčije in Skandinavije in je kot takšen največji kupec Plama-pur. Prevoze zanje organizira Plama-pur. Frekvenca odprem je visoka, dobave so dnevne. Razgovor z njim je bil opravljen 18. 11. 2008.
- **Intervjuvanec 4** je odgovoren za področje Italije, predvsem pa je zanimiv zato, ker je njegov delež v celotni prodaji dokaj visok (drugi kupec po obsegu prodaje), odpreme so enkrat do dvakrat tedensko, prevoz pa si organizirajo sami; razgovor z njim je bil opravljen 26. 11. 2008.
- **Intervjuvanec 5** je odgovoren za področje Španije, ki predstavlja tretjega izmed največjih kupcev Plama-pur. Odpreme zanje so tedenske, prevoze pa jim organizirajo v Plama-pur, razgovor z njim je bil opravljen 28. 11. 2008.
- **Intervjuvanec 6** je odgovoren za področje Češke, kot majhen kupec je primoran dobave kombinirati z zbirniki, pri tem pa si prevoz organizirajo sami; razgovor z njim je bil opravljen 3. 12. 2008.

5.5 Povzetek ugotovitev in priporočila

V tem poglavju so predstavljeni in analizirani rezultati odgovorov intervjuvancev na zastavljena vprašanja.

5.5.1 Splošno o zadovoljstvu

V prvem delu vprašalnika so odjemalci odgovarjali na nekaj splošnih vprašanj o zadovoljstvu z izdelki in storitvami podjetja, o dejavnikih, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo ter o odnosu med njimi in Plama-pur kot dobaviteljem.

Odjemalci so bili s Plama-pur kot dobaviteljem na splošno zadovoljni. Na vprašanje o konkretnih razlogih za poslabšanje oziroma izboljšanje zadovoljstva so v večini odgovorili, da se je zadovoljstvo poslabšalo predvsem zaradi servisnih storitev podjetja v prvi polovici leta 2008. Po mnenju večine je to poglavitni razlog za poslabšanje zadovoljstva s kakovostjo storitev. Poleg tega pa so na zadovoljstvo negativno vplivale tudi reklamacije, predvsem količinske, točnost dobav in logistične težave. Dva izmed intervjuvancev sta kot glavni razlog za dvig zadovoljstva navedla boljšo komunikacijo med osebjem in tesnejše odnose, predvsem je to pomembno, ker sta to izpostavila največja kupca FHP-ja, s katerima je bil kontakt najbolj tesen (Intervjuvanec 2, 18. 11. 2008; Intervjuvanec 3, 18. 11. 2008).

Na vprašanje o zanesljivosti partnerstva so vsi intervjuvanci odgovorili pritrdilno, njihovi odgovori pa so izhajali iz izkušenj, predvsem logističnih: »Ko se dogovorimo, da bo blago pripravljeno na naklad, je vedno tako.« (Intervjuvanec 6, 3. 12. 2008). Po mnenju večine intervjuvancev lahko sklepamo, da je Plama-pur kupcu prijazen dobavitelj, saj se vse dogovorjeno dosledno izvaja.

Naslednji sklop vprašanj se je nanašal na dostopnost dobavitelja, predvsem v smislu fizičnih obiskov in pa uspešnosti le-teh. Na to vprašanje sta odgovorila samo dva izmed intervjuvancev, kar je tudi razumljivo, saj le njihovi enoti nastopata kot kupca in obvladujeta vse nadaljnje komunikacije med Plama-pur in razkladalnimi enotami. »V začetku leta 2008 so bili obiski na mesečni ravni« (Intervjuvanec 3, 18. 11. 2008), s tem niso mišljeni zgolj obiski Plama-pur pri njih, ampak tudi obiski FHP-ja v Plama-pur. Drugi intervjuvanec je obrazložil, da se v praksi obiski dogajajo izmenično v Mainheimu ali v Podgradu, dogovori, ki se sprejemajo, pa držijo za vse kupce FHP-ja (Intervjuvanec 1, 11. 11. 2008). Predvsem so to strateški dogovori o poslovanju, cenah... Na splošno ocenjujejo obiske kot uspešne, saj se dogovorjenega obe strani držita, še posebej so bili izpostavljeni dogovori o »konsolidaciji asortimana, izboljšanju servisa in nenazadnje o cenah« (Intervjuvanec 3, 18. 11. 2008).

Glede dostopnosti informacij so vsi intervjuvanci pohvalili osebje, ki jim posreduje pravočasne in prave informacije. Trije izmed njih so poudarili, da dobijo dobre »logistične« informacije, tiste, ki se nanašajo na logistično poslovanje preko FHP Augsburga (Intervjuvanec 2, 18. 11. 2008; Intervjuvanec 3, 18. 11. 2008; Intervjuvanec 4, 26. 11. 2008). Tudi ostali trije so izpostavili, da je poudarek na informacijah o operativnem poslovanju, predvsem so to vprašanja o »odpremah, dokumentaciji in reklamacijah«. O strateških odločitvah in dogovorih pa so obveščeni znotraj multinacionalke. Predvsem gre zahvala kontaktnemu osebju v Plama-pur, s katerim trije izmed intervjuvancev izredno lepo sodelujejo (Intervjuvanec 1, dne 11.11.2008; Intervjuvanec 2, dne 18.11.2008;

Intervjuvanec 3, dne 18.11.2008). Omenjeni trije so kontaktne osebe opisali kot: »usposobljene, informacije posredujejo v zelenem roku, aktivne, korektne, dobro poznajo asortima in so vedno pripravljene pomagati«. Ostali trije vse potrebne informacije dobijo preko FHP Augsburga, zato nimajo kontaktov s prodajnim osebjem Plama-pur in o njih ne morejo soditi (Intervjuvanec 4, 26. 11. 2008; Intervjuvanec 5, 28. 11. 2008; Intervjuvanec 6, 3. 12. 2008).

Intervjuvanci so vrednotili tudi skrb za okolje s strani Plama-pur. Večina izmed intervjuvancev je mnenja, da je Plama-pur zagotovo okoljsko ozaveščen dobavitelj, saj si v veliki večini podjetij danes prizadevajo biti skrbni do okolja. Eden izmed intervjuvancev pa je poudaril, da je Plama-pur kot dobavitelj presojan s strani FHP-ja, presoja pa se tudi skrb za okolje, zato so prepričani, da se v Plama-pur zavedajo problematike onesnaženosti in ji posvečajo posebno pozornost (Intervjuvanec 3, 18. 11. 2008).

5.5.2 Konkurenčnost podjetja

Drugi sklop vprašanj, ki so bila zastavljena odjemalcem, so se nanašala na konkurenčnost podjetja Plama-pur v primerjavi z njihovimi drugimi dobavitelji.

Kljub temu da ima Plama-pur ekskluzivno pravico proizvajati čistilne gobice Vileda, pa pomembno vlogo pri tem igra kakovost. Trije najpomembnejši sodelujoči pri intervjujih so poudarili, da so izdelki, ki so proizvedeni v Plama-pur izjemno kakovostni (Intervjuvanec 1, 11. 11. 2008, Intervjuvanec 2, 18. 11. 2008; Intervjuvanec 3, 18. 11. 2008), eden izmed njih pa je dodal, da igra pomembno prednost abrazivni material, ki se uporablja za izdelavo gobic (Intervjuvanec 3, 18. 11. 2008). Abrazivni material se proizvaja v FHP Augsburg, v Plama-pur pa so primorani uporabljati zgolj ta material, da bi zadostili potrebam po kakovosti izdelkov. Pomembna prednost, ki se nanaša na kakovost, je razvoj izdelkov v laboratorijih FHP-ja in pa sam nadzor proizvodnje enkrat letno med presojo.

Na vprašanja o cenovni konkurenčnosti Plama-pur v primerjavi z drugimi dobavitelji so odgovorili le trije najpomembnejši kupci, saj ostali trije nimajo teh podatkov, glede na to, da jim blago, ki ga prejmejo, fakturirajo s strani FHP Augsburg (po njihovih internih, nam neznanih cenah) in ne Plama-pur. Sodelujoči trije odjemalci so poudarili, da so cene določene za celotno korporacijo FHP-ja, cene pa so dogovorjene med vodstvom FHP-ja in pristojnimi v Plama-pur in so kot take zagotovo konkurenčne (Intervjuvanec 1, 11. 11. 2008, Intervjuvanec 2, 18. 11. 2008; Intervjuvanec 3, 18. 11. 2008).

Pri primerjavi servisnih storitev Plama-pur z drugimi dobavitelji pa so bili odgovori nekoliko drugačni kot prejšnji. Skoraj vsi odjemalci so se pritožili, da je servis slabši kot pri ostalih dobaviteljih, predvsem na račun zamud pri odpremah. Najbolj problematična je bila prva polovica leta 2008. Le eden izmed odjemalcev ni občutil slabšega servisa in celo pravi, da je servis primerljiv z ostalimi dobavitelji (Intervjuvanec 6, 3. 12. 2008). Potrebno pa je izpostaviti, da je to manjši kupec, ki jemlje le občasno in manjše količine. Oblak (1997, str. 52–55) definira servis ali distribucijsko logistiko kot skrb za izročitev določenega blaga v zahtevani količini in kakovosti ter v določenem času uporabniku na kraju, ki ga je sam določil v kupni pogodbi. Distribucijska logistika teži k čim boljšim načinom razpečave blaga, ki je opredeljeno s samimi izdelki, s tehnologijo prometnih sredstev, infrastrukturo, stroški itd. Ukvarja se z zasnovo logističnih kanalov pretoka blaga in z izvajanjem teh procesov.

Po mnenju večine je poglobitni razlog za slabši servis v prvi polovici 2008 prav zagotovo povečan obseg poslovanja. Vsi sodelujoči odjemalci v pogovoru so pritrdili, da se je obseg nakupa v letu 2008 glede na leto 2007 povečal, skupno pa je, glede na podatke, s katerimi razpolagajo v podjetju, povečanje znašalo preko 10 %. Glavnina povečanja je bila v prvi polovici, v drugi polovici pa je občutiti upad naročil.

Zaskrbljujoče je dejstvo, ki ga je razkril pogovor z enim izmed intervjuvancev, in sicer, da se bo obseg poslovanja v letu 2009 zmanjšal zaradi odprtja nove tovarne na Bližnjem vzhodu, kar pomeni na dolgi rok izgubo celotnega bližnjevzhodnega trga (Intervjuvanec 2, 18. 11. 2008). Novega dobavitelja si iščejo tudi na področju italijanskega trga, kar prav tako pomeni izgubo dela trga, s tem pa dela posla (Intervjuvanec 4, 26. 11. 2008).

Na podlagi razgovora z odjemalci lahko trdimo, da podjetje lahko pridobi na konkurenčni prednosti samo z izboljšanjem servisa. »Pomembno je, da se držijo dogovorjenih rokov in s tem ne povzročajo težav pri končnih kupcih« (Intervjuvanec 5, 28. 11. 2008). Pri utečenih poslih igra pomembno vlogo servis oz. servisne storitve.

5.5.3 izdelki

Z vidika mednarodnega trženjskega spleta je najpomembnejša sestavina izdelek. V tretjem delu vprašalnika so bila kupcem zastavljena vprašanja o izdelkih, od samega dizajna pa vse do kakovosti le-teh.

Izdelki FHP-ja so znani po doseganju visokih standardov in so na trgu pozicionirani kot izdelki visoke kakovosti, nenazadnje je Vileda znamka s koreninami. Na vprašanje, ali so izdelki, ki jih proizvaja Plama-pur narejeni skladno s pričakovanji odjemalcev, so vsi odgovorili pritrdilno. Izdelki, ki se proizvajajo v Plama-pur, so narejeni po zahtevah FHP-ja in z abrazivnim materialom, ki ga v Plama-pur kupujejo od FHP-ja, tako da lahko zagotovijo kakovost, kakršno od njih pričakujejo odjemalci. Vsi intervjuvanci so mnenja, da je kakovost izdelkov njihova prva skrb in cilj je tudi v bodoče prodajati kakovostne izdelke. Izdelke Plama-pur so ocenili kot zelo kakovostne, kar je zagotovo pohvala za dobavitelja. Eden izmed odjemalcev je priznal, da je obveščen, da v Plama-pur vršijo nadzor nad kakovostjo izdelkov (kakovostjo pene, zlepljenosti, pakiranja...), in to tudi pohvalil. Omenil je tudi, da kakovostnih reklamacij skoraj ni. Ker pa je kakovost izdelkov na trgu težko kontrolirati, so kot dober sistem obveščanja o kakovosti odprli brezplačno telefonsko številko, na katero lahko končni potrošniki pokličejo in jih obveščajo o napakah in morebitnih pohvalah. Takšna poteza se je izkazala kot učinkovita (Intervjuvanec 3, 18. 11. 2008).

Vsi intervjuvanci so tudi poudarili, da je pomembno, da so izdelki narejeni v Plama-pur skladno z njihovimi standardi, to pa zato, ker so standardi postavljeni s strani FHP-ja in jih zato lažje nadzorujejo. Eden izmed intervjuvancev je mnenja, da bi lahko izdelki, ki ne bi bili v skladu s standardi, uničili ugled blagovne znamke, s tem pa samo pozicijo Vilede na trgu (Intervjuvanec 3, 18. 11. 2008).

Pomembno vlogo pri doseganju zelene pozicije na trgu ima tudi zgled izdelkov in samo pakiranje, ki mu pri blagovni znaki Vileda dajejo velik poudarek. Vsi intervjuvani odjemalci se strinjajo, da je pakiranje pomembno, predvsem zaradi nastopa izdelka na trgu. Zanimiva je misel »Vileda je Vileda, kjerkoli jo kupiš, povsod je enaka« (Intervjuvanec 2,

18. 11. 2008). Po besedah enega izmed sodelujočih v raziskavi je celoten izdelek, skupaj s pakiranjem, določen s strani FHP-ja (Intervjuvanec 5, 28. 11. 2008). Eden še dodaja, da je »strategija podjetja takšna, da izdelki že navzven pričajo svojo zgodbo in se razlikujejo od drugih, predvsem pa je pomembno, da zgleda izdelek na polici estetsko« (Intervjuvanec 4, 26. 11. 2008). Vsi sodelujoči v raziskavi so mnenja, da je pomembno, da Plama-pur kot dobavitelj sledi njihovim zahtevam.

Razvoj novih izdelkov igra danes pomembno vlogo v konkurenčnem boju na trgu. Izdelki morajo biti skladni s strategijo podjetja, obenem pa morajo končnemu potrošniku ponuditi nove možnosti. Preden začnejo z izdelavo oziroma razvojem novih artiklov, naredijo vse potrebne tržne analize in preverijo možnosti pozicioniranja novega artikla na trg. Nato vso potrebno dokumentacijo, vključno s specifikacijo in dizajnom, pošljejo v Plamao-pur, kjer poskrbijo za izvedbo. Izkušnje intervjuvancev potrjujejo, da je pomembno, da se pred samim začetkom serijske proizvodnje naredijo vzorci, ki se pošljejo v potrditev. Tako odjemalec ve, kaj bo dobil, dobavitelj pa se ne nek način zavaruje. Lahko se namreč zgodi, da so pričakovanja odjemalcev drugačna, kot je nato nov izdelek. Menijo pa tudi, da so ti postopki med FHP-jem in Plama-pur tako utečeni, da se zdijo samoumevni, ter da so v Plama-pur odprti za spremembe in so že večkrat prejeli kakšen koristen predlog s strani dobavitelja o izboljšavi, predvsem s tehničnega vidika. Tudi tehnični sektor je bil ocenjen kot zelo odprt za spremembe in vedno pripravljen na sodelovanje, čeravno gre samo za vodenje ogleda proizvodnje.

Včasih pa se zgodi, da dobljena kakovost odstopa od pričakovane, kar privede do nezadovoljstva in določenih težav. Po mnenju odjemalcev Plama-pur so takšne reklamacije prej redkost kot pravilo. Večina izmed njih je mnenja, da reklamacij sploh ni bilo, eden izmed intervjuvancev pa navaja eno reklamacijo in ob tem priznava, da so se v Plama-pur zelo korektno in pravilno odzvali nanjo in jo skupaj tudi rešili (Intervjuvanec 4, 26. 11. 2008).

Zanimiva je torej ugotovitev, da so odjemalci zadovoljni z izdelki Plama-pur. Nenazadnje so to izdelki, ki so ustvarjeni pri njih, v njihovih laboratorijih, narejeni iz kakovostne pene, kakovostnega abrazivnega materiala in za povrh še kakovostno pakirani. Predvsem od dobavitelja pričakujejo, da bo še naprej delal kakovostne izdelke, takšne, kot jih sami pričakujejo in zahtevajo. To pa vsekakor predstavlja pomembno prednost pred ostalimi.

5.5.4 Cene in plačilni pogoji

Vsi anketiranci so enotnega mnenja, da so cene dober pokazatelj kakovosti izdelkov, nenazadnje so Viledini izdelki pozicionirani kot izdelki višje oziroma najboljše kakovosti. Zavedajo se tudi dejstva, da so cene njihovih izdelkov v trgovinah višje kot cene konkurence, kar kupci lahko razumejo kot boljšo kakovost. Konkretno mnenje o cenah izdelkov Plama-pur d. d. so podali samo trije anketiranci (Intervjuvanec 1, 11. 11. 2008; Intervjuvanec 2, 18. 11. 2008; Intervjuvanec 3, 18. 11. 2008). Soglasno so obrazložili, da so cene enotne za celoten FHP, torej Export, Augsburg in Adrijo, ki nastopajo kot kupci. Cene so torej dogovorjene med vodstvom FHP-ja in Plama-pur, d. d., »odvisne pa so od pogajalske moči posamezne strani« (Intervjuvanec 3, 18. 11. 2008). Ostalim kupcem, ki delujejo pod okriljem FHP-ja, med katerimi so v intervjuju sodelovali trije, cene niso posredovane. Njim fakturira eden izmed prej omenjenih kupcev, pod okriljem katerega delujejo. Te cene so dogovorjene znotraj FHP-ja.

Tako kot glede cen je tudi glede plačilnih pogojev relevantno vprašanje samo za tri izmed intervjuvancev. Večina intervjuvancev je dejala, da so plačilni pogoji dobri, v povprečju znašajo 30 dni, razen za Srbijo so daljši zaradi razmer na trgu. Potrebno pa je poudariti, da so pri plačevanju obveznosti točni in natančni in zato veljajo za »dobre plačnike« (Intervjuvanec 1, 11. 11. 2008; Intervjuvanec 2, 18. 11. 2008; Intervjuvanec 3, 18. 11. 2008).

Najpogostejši odgovor glede cen in plačilnih pogojev je »zadovoljen sem«. Res pa je, da bi na to vprašanje, tisti, ki se o cenah pogajajo, najverjetneje odgovorili drugače.

5.5.5 Servis in distribucija

Zadnji del vprašanj se je nanašal na servis podjetja in distribucijo oz. širše celotno logistiko. Že pri splošnih vprašanjih se je servis izkazal problematičen in vsekakor bolj zanimiv za analizo, zato mu je v celotni raziskavi namenjene največ pozornosti.

V Plama-pur so prepričani, da je tritedenski rok za naročila najbolj optimalen s strani proizvodnje. Po besedah odjemalcev sklepamo, da ta rok ne predstavlja ovire zanje in ne povzroča izgube priložnosti. Eden izmed sodelujočih celo trdi, da lahko vsi predvidijo potrebe za mesec dni vnaprej. Sam se tega roka drži, omenil pa je, da je v preteklosti naročal za dva meseca vnaprej, in ob tem poudaril, da so bila naročila zelo točna in je le redkokdaj podajal nova, dodatna urgentna naročila, ki so dopolnila razliko. Glede na relativno stabilnost trga in trende, ki veljajo, je po besedah tega odjemalca, ki je na tem delovnem mestu že preko deset let, napovedi dokaj preprosto izdelati (Intervjuvanec 1, 11. 11. 2008). Večina ostalih sodelujočih v razpravi pa je mnenja, da napovedi, ki jih pošiljajo, niso prav zanesljive in ne odražajo dejanskih poznejših naročil. V veliki meri so podcenjene, kljub temu da količine, ki jih podajo, niso zavezujoče. Poleg tega je potrebno poudariti tudi dejstvo, da napovedi oddajajo zgolj nekatere destinacije, kar pa je premalo, da bi lahko predvideli vsaj večino potreb in morebiti na podlagi napovedi izdelali nekatere pomembnejše artikole na zalogo. Eden izmed sodelujočih je izpostavil problem nujnih naročil, ki se kreirajo čez noč. V takem primeru je tritedenski rok naročila zagotovo ovira in lahko pomeni izgubo kupca na trgu (Intervjuvanec 3, 18. 11. 2008). Ob tej priložnosti so odjemalci pohvalili kooperativnost Plama-pur, saj je v takih primerih podjetje vedno pripravljeno priskočiti na pomoč in naročila izvršiti prej kot v roku treh tednov, v kolikor jim kapacitete to dopuščajo. Nezanemarljivo je tudi dejstvo, ki ga je navedel eden izmed odjemalcev, sodelujočih v raziskavi, da je bil v začetku leta 2008 rok dobav daljši od dveh mesecev, kar je v veliki meri negativno vplivalo na zadovoljstvo odjemalca (Intervjuvanec 3, 18. 11. 2008).

Na podlagi zgoraj povedanega se pojavlja vprašanje, ali se v Plama-pur držijo dogovorjenih rokov naročil, saj so določene zahteve lahko upravičene le, v kolikor so kasneje spoštovane. Po besedah intervjuvanih odjemalcev je bilo najbolj problematično obdobje v prvi polovici leta 2008, ko so naročila presegala proizvodne kapacitete in je zaradi tega prihajalo do velikih zamud in nespoštovanja rokov naročil. V kritičnih razmerah je bilo potrebno veliko usklajevanj na obeh straneh, da so odjemalci kar se da manj občutili negativno energijo in zamude. Prav zaradi tega so odjemalci v Plama-pur pošiljali prioritete bodisi po naročilih, bodisi po artiklih, na podlagi katerih so kasneje izdelovali in odpremljali artikole. Eden izmed odjemalcev pa navaja dejstvo, da se je včasih zgodilo, da so pri nakladu ugotovili, da dejansko ni bilo narejeno vse, to pa je pomenilo

plačevanje stojnine prevozniku... (Intervjuvanec 4, 26. 11. 2008). Pohvalno pa je dejstvo, ki so ga izpostavili vsi sodelujoči v razpravi, da je bilo stanje v drugi polovici leta 2008 boljše kot v prvi polovici, odjemalci pa so bili posledično boljše servisirani.

O samem obveščanju o pošiljkah na podlagi povedanega lahko strnemo, da ob koncu meseca iz Plama-pur pošljejo odjemalcem plan odprem za prihodnji mesec. Plan je kompletiran po odpremah, in sicer vključuje številko naročila, artikle, zeleni rok, potrjeni rok in količino. Plan je narejen za posameznega kupca in za celotni mesec. Ker pa pri mesečnem planu prihaja do razhajanj, predvsem rušijo red urgentna naročila, se vsak petek pošlje potrditev plana, ki vključuje naklade oziroma odpreme za naslednji teden. Eden izmed sodelujočih je v razgovoru omenil, da predstavljajo problem naročila, ki so dana v prvih dneh tekočega meseca, saj le-ta niso zajeta v planu. Poudaril je, da se glede teh naročil usklajujejo sproti tekom meseca (Intervjuvanec 2, 18. 11. 2008). Eden izmed udeležencev v intervjuju je omenil tudi naročila, ki ostanejo delno odprta in neizdobavljena v celoti (Intervjuvanec 1, 11. 11. 2008). O teh se usklajujejo vsakih nekaj mesecev, v kolikor gre za zelo majhne količine ali pa artikle, za katere nimajo več potreb, se glede takih naročil uskladijo in dogovorijo za nov dobavni rok ali pa naročila zaprejo. Drugi sodelujoči v intervjuju je še dodal, da se naročila, ki zaradi kakršnih koli razlogov ostanejo nenaložena kot je bilo dogovorjeno, odpremijo z naslednjo pošiljko (Intervjuvanec 3, 18. 11. 2008). Na podlagi mnenj vseh sodelujočih v raziskavi lahko odgovorimo na vprašanje, da so odjemalci dobro obveščeni o predvidenih nakladah in artiklih. Vsekakor je to dejavnik, ki pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo.

Po drugi strani pa dobavitelj Plama-pur zahteva od odjemalcev tolikšna naročila, da bodo zapolnila celotno odpremo, torej celotno prevozno sredstvo. Skoraj vsi odjemalci, zajeti v raziskavo, so mnenja, da je to potrebno za optimizacijo proizvodnje in nenazadnje samega prevoza. Predvsem je to pomembno za tiste najbolj oddaljene destinacije, kjer so prevozni stroški dokaj visoki. Tako je odjemalec, ki je odgovoren za Španijo, poudaril, da je naročanje polnih kamionov zanje nekaj povsem običajnega prav zaradi transportnih stroškov (Intervjuvanec 5, 28. 11. 2008). Še pomembnejše je to za kontejnerske prevoze, saj je prevoz praznih kontejnerjev predrag, da bi si ga lahko privoščili (Intervjuvanec 2, 18. 11. 2008). Poudarili so tudi, da igrajo pomembno vlogo dobri nakladi, predvsem kar se tiče izkoristka prostora. Na neodobravanje te zahteve pa sta opozorila dva odjemalca, in sicer eden izmed večjih, ki trdi, da so njihova naročila tako pogosta, da je kombiniranje prevozov enostavno, kljub temu da naročila niso tolikšna, da zapolnijo poln tovornjak (Intervjuvanec 3, 18. 11. 2008). Drugi pa je pojasnil, da za dobavitelja njihova majhna naročila z vidika transporta ne predstavljajo težav, saj si prevoze organizirajo sami, največkrat preko zbirnikov (Intervjuvanec 6, 3. 12. 2008). Zagotovo pa so takšna naročila v določeni meri problem, saj povečujejo stroške.

Izkušnje intervjuvancev potrjujejo, da je zelo pomembno, da so tovornjaki oziroma kontejnerji naloženi tako, da je izkoristek prostora čim večji. Odjemalci menijo, da največjo izgubo prostora predstavljajo transportne palete, na katere je naloženo blago. Vendar pa imajo kljub temu več prednosti, predvsem kar se tiče lažjih in hitrejših nakladov in razkladov, boljšega izkoristka pri skladiščenju... Vsi sodelujoči v raziskavi so mnenja, da so nakladi dobri kar se tiče izkoristka prostora. Pojavlja pa se očitek, da je bilo v prvi polovici leta 2008 kar nekaj polovičnih nakladov kontejnerjev, kar je predstavljalo odjemalcem velike logistične težave, ker niso dobili tistega, kar so pričakovali in pa finančne stroške, saj so plačali prevoz praznega kontejnerja (Intervjuvanec 2, 18. 11.

2008). Pravijo, da so s sporazumom tudi to rešili tako, da se taki nakladi niso pojavljali več.

Vsako odpremo spremljajo odpremni dokumenti. Trije največji odjemalci, ki so sodelovali v raziskavi, prejemajo dokumente od Plama-pur. Na podlagi njihovega mnenja lahko sklepamo, da so zadovoljni za razpoložljivostjo dokumentov. Razložili so, da vsako jutro prejmejo dobavnico in fakturo za naklade preteklega dne (Intervjuvanec 1, 11. 11. 2008; Intervjuvanec 2, 18. 11. 2008; Intervjuvanec 3, 18. 11. 2008). Največji odjemalec Plama-pur poudarja, da je razpoložljivost dokumentacije zanje izrednega pomena, saj sami na podlagi dobljenih dokumentov kreirajo dokumente za razkladišča, katerim pošiljajo njihove interne dokumente, še preden je blago pri njih (Intervjuvanec 3, 18. 11. 2008). Med drugimi so tisti, ki prejmejo dokumente od FHP Augsburg, tudi ostali trije intervjuvanci (Intervjuvanec 4, Intervjuvanec 5 in Intervjuvanec 6), ki so samo omenili, da dokumentacije ne dobivajo od Plama-pur.

Pomembno je tudi, ne le da dobijo dokumentacijo v želenem roku, ampak da dokumentacija izkazuje dejansko stanje nakladov. Večina izmed odjemalcev, zajetih v analizo, je mnenja, da so bili nakladi in dokumentacija v prvi polovici leta 2008 neuskklajeni, saj so pogosto dobili nekaj, dokumentacija pa je pričala drugo zgodbo. V takih primerih so obvestili prodajno osebje Plama-pur, ki je najprej preverilo njihove trditve in trditve pristojnih za naklad (skladiščniki, odgovorni v proizvodnji) ter ugotovilo, ali je dejansko prišlo do napake pri nakladu in zakaj. V kolikor je bila reklamacija upravičena, so izdali dobropis oziroma bremepis, v skrajnih primerih pa na zahteve kupca tudi popravili dobavnico in fakturo. Iz povedanega lahko sklepamo, da so se napake v prvi polovici leta 2008 vrstile oziroma, da je bila skoraj vsaka odprema napačna. Poleg tega pa se vsi strinjajo, da napake in nepazljivosti samo povečujejo delo in povzročajo slabo voljo. Le dva izmed intervjuvancev sta mnenja, da je do napak prišlo le redkokdaj ali celo nikoli (Intervjuvanec 2, 18. 11. 2008 & Intervjuvanec 6, 3. 12. 2008).

Na podlagi povedanega lahko oblikujemo mnenje, da je servis najbolj pereča točka zadovoljstva odjemalcev Plama-pur. S tem pa zgodbe še ni konec. V začetku leta 2008 je FHP zaradi izredno negativnih izkušenj s servisom začel z merjenjem servisa (v nadaljevanju SSL – Supply Service Level). Rezultati merjenja pokažejo, ali so naročila odpremljena v roku, v kolikor niso, koliko dni zamujajo... Mnenja o teh rezultatih so dokaj podobna. Eden izmed intervjuvancev (Intervjuvanec 3, 18. 11. 2008) je lepo opisal celotno sliko. »SSL smo začeli izvajati v začetku leta 2008, ko so se pojavile resne težave z odpremami in nismo več mogli slediti odpremam, zamudam, spremembam. Kolikor mi je poznano, so naročila presegala kapacitete, zato je prihajalo do zamud. Ker smo FHP-ji med seboj dokaj neuskklajeni, smo prešli na enoten sistem merjenja točnosti dobav, to pa pomeni, da smo za vsako naročilo merili, kdaj je bilo izdobiljeno in koliko je v povprečju zamujalo. Vse zamude so prinašale 0 točk. Dejansko je bilo v določenem trenutku stanje takšno, da je bila točnost dobav 0, torej so zamujala vsa naročila, kar smo občutili tudi mi na lastni koži. Takrat smo v Plamo pošiljali tedenske prioritete, po katerih smo opremljali, niso pa te veljale kot točne odpreme, saj so po navadi že zamujale. V drugi polovici se je situacija nekoliko razbremenila in so tudi podatki bolj zadovoljivi. So pa v Plama-pur vztrajali pred tem, da naj naročilo zapolni poln kamion, saj so v nasprotnem primeru primorani kombinirati odpreme, določene pošiljke odpremljati predčasno, kar pa tudi šteje kot neuspešno izdobiljeno naročilo«. Tudi mnenja ostalih so podobna, vsi se strinjajo, da so bile dobave v določenem obdobju nezanesljive in neredne, zamude pa so jim povzročale težave na trgu in pri končnih kupcih. Izkušnje enega izmed odjemalcev pa so nekoliko v

nasprotju s prej povedanim, saj je mnenja, da je kljub slabim rezultatom zadovoljen tudi z odpremani. Pomembno zanj je le, da v določenem tednu dobi kar potrebuje, ostalo pa lahko zamuja (Intervjuvanec 1, 11. 11. 2008). Pri tem pa igra pomembno vlogo komunikacija med partnerji in zaupanje.

5.5.6 Ključne ugotovitve in priporočila

Na koncu povzemimo ključne ugotovitve, ki se nanašajo na zadovoljstvo odjemalcev podjetja Plama-pur, d. d. Po besedah intervjuvancev sklepamo, da je zadovoljstvo odjemalcev pomembno za vzdrževanje dobrih poslovnih odnosov. Pri tem tudi poudarimo, da so zaradi omejenega števila intervjujev in zgolj ene izvedene metode presoje zadovoljstva navedene sklepne ugotovitve zgolj usmeritve, ne pa tudi splošno preverjena dejstva.

- Glede na povedano so odjemalci v veliki meri zadovoljni z Plama-pur kot dobaviteljem. Zadovoljstvo se je na splošno povečalo. K temu so pripomogli v največji meri dobra komunikacija in tesnejši odnosi med partnerjema. Kot pozitivno so prav vsi sodelujoči ocenili samo partnerstvo, dostopnost dobavitelja, dostopnost informacij in kontaktno osebje, ki so ga opisali kot zelo aktivno, usposobljeno in venomer željno pomagati. V primerjavi z ostalimi dobavitelji je podjetje Plama-pur konkurenčno, najbolj pereče pa je dejstvo, ki so ga navedli, da je v letu 2009 pričakovati znižan obseg poslovanja prav zaradi slabega servisa v preteklosti. Boljšo konkurenčnost podjetja je torej možno doseči samo z izboljšanjem servisa.
- Izdelke Plama-pur so odjemalci sodelujoči pri raziskavi ocenili kot kakovostne, nenazadnje so narejeni po njihovih zahtevah, z abrazivnim materialom, ki je izdelan v njihovem podjetju. Strategija podjetja je takšna, da se izdelki že navzven razlikujejo od konkurenčnih proizvodov, prav zaradi tega je spoštovanje njihovih zahtev, od same proizvodnje pa do dizajna pakiranja, zelo pomembno. Od Plama-pur pričakujejo, da bo podjetje tudi v bodoče izdelovalo kakovostne proizvode.
- Cene in plačilni pogoji so dogovorjeni za vse kupce znotraj FHP-ja med vodstvom Plama-pur in vodstvom FHP-ja. Odjemalci, ki so sodelovali v raziskavi, niso kompatibilni, da bi lahko sodili o cenah in zadovoljstvu z njimi.
- Zadnji in najbolj pereč del raziskave je bil namenjen servisu. V tem delu raziskave so odjemalci izkazali najbolj negativne odzive in največ nezadovoljstva. Na eni strani Plama-pur kot dobavitelj, ki je omejen s proizvodnimi kapacitetami, na drugi strani FHP, kateremu so v začetku leta 2008 naročila presegala vsa pričakovanja. Kljub trudu da bi povečali svoje proizvodne zmogljivosti, pa je prihajalo do zamud, ki so bile srž vseh nadaljnjih problemov. Tako je tritedenski dogovorjeni rok naročil postal mesečni ali pa še daljši rok naročil. Res pa je, da situacije, v kateri se je znašlo podjetje Plama-pur, na podlagi njihovih napovedi ni bilo moč predvideti. Krivda za nastale razmere je tako na obeh straneh, saj bi se z boljšo organizacijo lahko izognili večjim težavam. Posledično so se zamikali plani odprem, zamude pa so se iz dneva v dan povečevale. Odjemalci so opozorili tudi na napake pri nakladah, saj se je pogosto dogajalo, da odpremni dokumenti niso izkazovali dejanskega stanja nakladov. To pa je še povečevalo trenja in delo na obeh straneh.

Ko pa je FHP začel še z merjenjem SSL, ki naj bi pokazal, ali je dejansko toliko zamud in napak, so podatki presenetili vse. Želja je bila, da mora Plama-pur kot dobavitelj doseči nad 90 odstotno točnost dobav. Namesto tega je bilo točnih dobav relativno malo glede na vse izdobe, odstotek se je gibal okrog deset odstotkov. Vse ostalo so predstavljale zamude.

- V drugi polovici leta se je situacija relativno izboljšala, s tem pa tudi servis. Prvi pomembni dejavnik za to je bilo zmanjšanje naročil, zaradi česar so se proizvodne kapacitete sprostile. Poleg tega so vsi novozaposleni proizvodni delavci začeli dosegati boljše delovne rezultate, kar je povečalo produktivnost predvsem pri maloserijskih izdelkih, ki se delajo ročno. O izboljšavah so pričali tudi podatki SSL, ki ga še vedno obojestransko izvajajo.
- Kljub vsem pozitivnim trendom pa se je žal pripetilo tisto, česar ni nihče pričakoval in želel. Konec leta 2008 je prinesel določene spremembe in pričakuje se znižan obseg poslovanja. Eden izmed razlogov za to sta tudi odprtje lastne proizvodnje na Bližnjem vzhodu, kar pomeni izgubo tega tržišča, in posledica gospodarskih razmer v svetu.
- Sodeč po rezultatih analize lahko trdimo, da vidijo odjemalci Plama-pur kot podjetje s trdno prihodnostjo in kot dobavitelja, s katerim želijo sodelovati tudi v bodoče. Nenazadnje o tem priča partnerski odnos z njimi, ki traja že od leta 1977. Na podlagi rezultatov zadovoljstva pa lahko podjetje reagira in izboljša ponujeno storitev. Vsekakor naj bo med njihovimi prioritetami izboljšava servisa, ki predstavlja največjo rak rano v odnosu. Le na ta način bodo lahko odjemalcem ponudili takšno kakovost storitve, ki se lahko primerja z ostalimi podjetji na svetovnem trgu. Nenazadnje bodo le tako lahko uspeli v uresnitvi poslovne strategije.

SKLEP

Podjetja se čedalje bolj zavedajo, da je donosnost podjetja vedno bolj povezana z ohranjanjem obstoječih zadovoljnih odjemalcev in povečevanjem njihove potrošnje kot pa s pridobivanjem novih odjemalcev. Prav zaradi tega je misel o zadovoljstvu čedalje bolj prisotna pri poslovanju podjetja, namenja pa se ji vedno več pozornosti.

Zadovoljstvo je stopnja človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka (ali rezultatom) in osebnimi pričakovanji (Kotler, 1996, str. 17). Predstavlja najbolj želeni izid odnosa med podjetjem in potrošnikom (Musek Lešnik, 2007, str. 20). Zadovoljni odjemalci so po nekaterih teorijah nujni za preživetje podjetja (Pizam in Ellis, 1999, str. 326). Prav zaradi tega je bil glavni namen diplomske naloge preučiti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo, posledično pa tudi na poslovanje podjetja in na nadaljnjo graditev dolgoročnega partnerskega odnosa z odjemalci.

V podjetju Plama-pur se zavedajo, da je zvestoba odjemalcev pomembna, zato je tudi obravnavana kot eden izmed ključnih procesov in jo izvajajo s pomočjo anketnega vprašalnika pri vseh največjih kupcih. Namen raziskave ni le v tem, da vodstvo ugotovi kako zadovoljni so njihovi odjemalci, ampak tudi, da podjetje (Potočnik, 2000, str. 187–

189): usmeri pozornost na izboljšanje kakovosti; ugotovi, kako uspešni so bili prejšnji ukrepi (primerjava rezultatov merjenja z rezultati preteklih let) ter odkrije svoje prednosti in slabosti v primerjavi z najboljšimi konkurenčnimi podjetji.

Program čistilnih gobic je eden izmed petih programov, ki zaokrožujejo celotni asortima podjetja Plama-pur. Na tem programu podjetje posluje z enim ekskluzivnim kupcem, Freudenberg Household Products (FHP) iz Nemčije, ki svoje izdelke trži pod blagovno znamko Vileda. Prodaja izdelkov iz programa čistilnih gobic predstavlja 17 odstotkov celotnih prihodkov in se je v letu 2007 v primerjavi s preteklim letom povečala za deset odstotnih točk. Obravnava tako velikega in kompleksnega kupca (kot je FHP) kot enega kupca pa lahko v veliki meri zamegli rezultate zadovoljstva posameznih odjemalcev znotraj korporacije, saj mora podjetje ne le korporaciji, ampak slehernemu odjemalcu ponuditi dodano vrednost in hkrati ustvariti dobiček. Zato je bil namen diplomske naloge odkriti zadovoljstvo odjemalcev znotraj FHP-ja, odkriti prednosti, ki jih ima Plama-pur, in morebitne slabosti ter možnosti za doseg svojih ciljev v prihodnosti.

Prvi korak za to je bil narejen z analizo zadovoljstva odjemalcev na podlagi globinskih intervjujev, ki je odkril izčrpne podatke in pričakovanja odjemalcev. Sodeč po rezultatih lahko potrdimo, da so vsi v raziskavo zajeti odjemalci zadovoljni s Plama-pur kot dobaviteljem, predvsem gre pohvala tesnejšim odnosom z odjemalci in boljšo komunikacijo, kar je vsekakor vplivalo na povečanje zadovoljstva. Kot pozitivno je bila ocenjena tudi sama konkurenčnost podjetja, cenovna politika in proizvodi. Največjo pomanjkljivost predstavlja servis podjetja, ki se je v prvi polovici leta 2008 zelo poslabšal, skozi leto pa se je situacija nekoliko popravila. Servis podjetja je torej tista komponenta, ki je najbolj negativno vplivala na zadovoljstvo, posledično pa na samo sodelovanje med Plama-pur in FHP-jem. Zato je prav servisu podjetja v bodoče potrebno nameniti največ pozornosti.

Podjetje Plama-pur lahko izkoristi pridobljene informacije in posledično izboljša zadovoljstvo svojih odjemalcev oziroma svojega večjega odjemalca. Pomembno je, da kljub slabim napovedim in močni konkurenci najde priložnosti kako postati odlično podjetje, ki bo sposobno izkoristiti slabosti in jih pretvoriti v priložnosti. Ena izmed takih je tudi zadovoljstvo odjemalcev, ki v težkih gospodarskih razmerah lahko pomaga premostiti težave.

LITERATURA IN VIRI

1. *AMA Prepose New Definition of Marketing* [American Marketing Association]. Najdeno 23. februarja 2009 na spletnem naslovu [<http://magnostic.wordpress.com/2007/05/21/ama-proposes-new-definition-of-marketing/>]
2. Anderson, E. W., Fornell, C. & Lehmann, D. R. (1994). *Customer Satisfaction, Market Share and Profitability*. Findings from Sweden: Journal of Marketing.
3. Angel, R. (2003). A new dawn for CRM: *This time it's B2B*. Ivery Business Journal Online.
4. Belch, G. E. & Belch, M. A. (2001). *Advertising and promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. Boston: Irwin.
5. Bittner, M. J., Booms, B. H. & Tetreault, M. S. (1990). *The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents*. Journal of Marketing, 54.
6. Brookes, R. (1995). *Customer satisfaction research*. Amsterdam: Esomar.
7. Churchill, G. A. Jr. & Surprenant, C. (1982). *An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction*. Journal of Marketing Research, 19.
8. Coleys, S. & Gokey, T. (2002). *Customer retention is not enough*. The McKinsey Quaterly, Februar 1.
9. Damijan, J. & Možina, S. (1999). *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Davis, G. S. *Custome Satisfaction for Professional Service Group*. Najdeno 24. februarja na spletnem naslovu: [http://smeal.psu.edu/isbm/seminars/boston04/kotsalo_mustonen.pdf]
11. Devetak, G. (2000). *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
12. Devetak, G. & Vukovič, G. (2002). *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
13. Fečiková, I. (2004). *An Index Method for Measurement of Customer Satisfaction*. Bradford: The TQM Magazine.
14. Ford, D. (1997). *Understanding Business Markets: Interaction, Relationship and Networks*. London: The Dryden Press.
15. Glanz, B. (1004). *Building Customer Loyalty: How You Can Help Keep Customer Returning*. Burr Ridge: Irwin.
16. Gordon, H. I. (1998). *Relationship Marketing – New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*. Toronto: John Wiley and Sons.
17. Grönroos, C. (1994). *From Marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing*. London: Management Decision.
18. Grönroos, C. (1997). *From Marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing*. London: Management Decision.
19. Habjanič, D. & Ušaj, T. (2003). *Osnove trženja*. Ljubljana: DZS, d. d.
20. Hausman, A. (2001). *Varations in Relationship Strength and its Impact on Performance and Satisfaction in Business Relationships*. Journal of Business & Industrial Marketing.
21. Henard, D. H. & Szymanski, D. M. (2001). *Why some products are more successful than others*. Journal of Marketing Research, 38 (3).
22. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: GV Založba.
23. Hutt, M. & Speh, T. W. (2004). *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*. ZDA: Thomson/South-Western.

24. Johnson, M. D. & Fornell, C. (1991). A Framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Jurnal of Economy Psychology*, 12.
25. Kastelic, I. (2004). *Zadovoljstvo kupcev s storitvami mobilne telefonije na primeru podjetja Mobitel*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Kavran, T. *Kažipot do zadovoljstva kupca*. Najdeno 3. septembra 2009 na spletnem naslovu
[http://www.graliteo.si/4_2_lclank.php?cid=253]
27. Kolar, T. (2003). *Zadovoljstvo porabnikov s klicnimi centri – konceptualni model in empirična preverba*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Kos, D. (2007). *Porabnikovo zaznavanje zvestobe na področju zavarovalništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Kotler, P. (1996). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
30. Kotler, P. (2000). *Marketing Management – The Millenium Edition. International Edition*. USA: Patience Hall.
31. Kotler, P. (2003). *Marketing Management. Eleventh Edition. International Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
32. Kotler, P. (2004). *Management trženja. Posušje: Mate*, Ljubljana: GV Založba.
33. Kozorog, T. (2006). *Management odnosov z odjemalci na medorganizacijskem trgu – primer podjetja TKK*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. *Kvalitativne raziskave* [GFK]. Najdeno 26. februarja 2009 na spletnem naslovu
[http://www.gfk.si/3_1_kvalit_raz_c.php#1]
35. *Kvalitativne raziskave – razlika med kvalitativno in kvantitativno analizo podatkov* [GFK]. Najdeno 26. februarja 2009 na spletnem naslovu
[http://www.gfk.si/3_1_kvalit_raz_a.php]
36. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba.
37. Lovelock, C. & Wright, L. (2002). *Principles of Service Marketing and Management*. New Yersey: Pearson Education.
38. Makovec Brenčič, M. (2007). *Prosojnice predavanj pri predmetu Trženje na regionalnih trgih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Najdeno 12. decembra 2008 na naslovu
[http://www.ef.uni-lj.si/predmeti32/_struktura/izpis.asp?vrsta=2&id=192228]
39. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
40. Matajič, M. (2001). *Trženje, temelječe na odnosih med podjetji v slovenskih razmerah*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Medved, G. (2003). *Trženje na podlagi odnosov – primer: Elektro Ljubljana, d. d.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Midden, H. (2001). *Upravljanje odnosov s strankami*. Ljubljana: Info SRC.SI.
43. Morgan, M. R. & Hunt, D. S. (1994). *The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*. Chichago: *Jurnal of Marketing*.
44. Musek Lešnik, K. (2007). *Zadovoljstvo potrošnikov – Psihološki dejavniki vedenja in zadovoljstva potrošnikov*. Ljubljana: IPSOS.
45. Musek Lešnik, K. (2007). *Zvestoba potrošnikov – Psihološki dejavniki vedenja in zvestobe potrošnikov*. Ljubljana: IPSOS.
46. Oblak, H. (1997). *Mednarodna poslovna logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

47. Oliver, R. L. (1980). *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*. New York Journal of Marketing Research 17.
48. Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction – A Behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.
49. Oliver, R. L. (1999). *Whence Consumer Loyalty?* New York: Journal of Marketing, 63, Special Issue.
50. Peters, R. A. & Wilson, W. R. (1992). *Measuring Customer Satisfaction: Fact or Artifact?* Journal of Academy of Marketing Science, 20.
51. Pivka, G. (2000). *Management kakovosti*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
52. Pizam, A. & Ellis, T. (1999). *Customer satisfaction and its measurement hospitality enterprises*. International Journal of Contemporary Hospitality Management.
53. Plama-pur (2004). *Poslovnik vodenja sistema kakovosti v podjetju Plama-pur*. Podgrad.
54. Plama-pur (2004). *Pismo zaposlenim – Strategija razvoja do leta 2008*. Podgrad.
55. Plama-pur (1999). *Pismo delničarjem*. Podgrad.
56. Plama-pur (2000). *45-letne izkušnje bogatijo prihodnost*. Podgrad.
57. *Plama-pur, d.d.* Najdeno 12. septembra 2008 na spletnem naslovu [<http://www.plama-pur.si>]
58. Postma, P. (2001). *Nova doba trženja*. Ljubljana: GV Založba.
59. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založbe.
60. Rampersad, H. (2001). *75 Painful Questions About Your Customer Satisfaction*. Bradford: The TQM Magazine.
61. Rojšek, I. (1997). *Metode trženjskega raziskovanja: Vodič po predmetu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. Rojšek, I. (2008/2009). *Prosojnice predavanj pri predmetu Strateška analiza trženja*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta. Najdeno 10. marca 2009 na spletnem naslovu [http://www.ef.uni-lj.si/predmeti32/_struktura/izpis.asp?vrsta=2&id=196192]
63. Rossomme, J. (2003). *Customer satisfaction measurement in a business-to-business context: a conceptual framework*. Journal of Business & Industrial Marketing, 18.
64. Simončič, T. (2007). *Analiza zadovoljstva odjemalcev z alu programom podjetja Iskra Pio*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
65. *Slovar slovenskega knjižnega jezika* (2008). Ljubljana: DZS.
66. *Slovarček raziskovalnih podatkov* [GFK]. Najdeno 26. februarja 2009 na spletnem naslovu [http://www.gfk.si/4_4_slovarcek.php#]
67. Snoj, B. (2003). *Marketing storitev*. Koper: Fakulteta za management.
68. Söderlund, M. (2003). *The retrospective and the prospective mind and the temporal framing of customer satisfaction*. Bradford: European Journal of Marketing.
69. Tikkanen, H. & Alajoutsijärvi, K. (2002). *Customer Satisfaction in Industrial Markets: Opening up the Concept*. Santa Barbara: Journal of Business & Industrial Marketing.
70. Tse, D. K. & Wilton, P. C. (1998). *Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension*. Journal of Marketing 25.
71. Ule, M. & Kline, M. (1996). *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
72. *Uporaba sekundarnih podatkov* [GFK]. Najdeno 26. februarja 2009 na spletnem naslovu [http://www.gfk.si/3_1_sek_pod.php]
73. Vavra, T. G. (1992). *Aftermarketing: How to Keep Customers for Life Thought Relationship Marketing*. New York: Irwin.

74. Verk, E. (2000). *Proizvajalec Pohištva Zadovoljen Kupec*. Ljubljana: Lesarska založba.
75. Vilares, J. M. & Coelho S. P. (2003). *The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model*. Bradford: European Journal of Marketing.
76. Virant, V., Makovec Brenčič, M. & Žabkar, V. (2003). *Pomen trženjskih odnosov za konkurenčne prednosti slovenskih podjetij*. Ljubljana: Akademija MM.
77. Woodruff, R. & Gardial, S. (1996). *Know Your Customer: New Approach to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Oxford: Blackwell Publisher Inc.
78. Žabkar, V. (1999). *Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev – konceptualni model in empirična preverba*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
79. Žerjav, M. (2007). *Trženje na podlagi odnosov: primer celovite rešitve v izbranem podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

Spoštovani,

pomembno vodilo podjetjem v današnjem času je osredotočenost h kupcem, saj je podjetje odvisno od njih in zato je prav, da razume njihove potrebe. Zadovoljstvo je lahko pomembna konkurenčna prednost v težkem boju na trgu. Zadovoljstvo je eden od najbolj zelenih izidov odnosa med podjetjem in odjemalcem.

Pripravljam diplomsko nalogo z naslovom: Analiza zadovoljstva odjemalcev: primer podjetja Plama-pur, d. d., na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Raziskava mi bo omogočila podroben vpogled v Vaše zadovoljstvo, morebitne slabosti in pa priložnosti za izboljšavo. V ta namen sem pripravila vsebinska izhodišča za razgovor z Vami.

Za Vašo pomoč se Vam vnaprej iskreno zahvaljujem.
Brigita Tomažič

IZHODIŠČA ZA POGOVOR

ANALIZA ZADOVOLJSTVA ODJAMALCEV: PRIMER PODJETJA PLAMA-PUR, D. D.

I. SPLOŠNA VPRAŠANJA

V prvem delu vprašalnika so splošna vprašanja o zadovoljstvu z izdelki in storitvami podjetja Plama-pur, d. d. in kaj vse vpliva na zadovoljstvo. Vprašanja se dotikajo tudi odnosa med Plama-pur in Vami.

Primer vprašanj:

1. Ali je bilo Vaše podjetje na splošno zadovoljno z Plama-pur, d. d. kot dobaviteljem?
2. Na katerih področjih se je servis Plama-pur izboljšal/poslabšal v primerjavi s preteklim letom?
3. Ali menite, da je Plama-pur zanesljiv partner? Zakaj?

II. KONKURENČNOST PODJETJA

Drugi sklop vprašalnika je namenjen konkurenčni prednosti Plama-pur v primerjavi z vašimi drugimi dobavitelji...

1. Primerjava dobaviteljev med seboj pomaga odkriti raven storitve, ki jo podjetje prejema od posameznega dobavitelja. Kaj menite o Plama-pur v primerjavi z vašimi drugimi dobavitelji glede

- Kakovosti izdelkov?
 - Cenovne ravni?
 - Servisa?
2. Kaj naj v Plama-pur naredijo, da se bo vaše zadovoljstvo povečalo?

III. PROIZVODI

Z vidika mednarodnega trženjskega spleta je najpomembnejša sestavina izdelek. V drugem delu vprašalnika so vprašanja osredotočena na izdelke, od samega dizajna pa vse do kakovosti le-teh.

Primer vprašanj:

1. Izdelki FHP-ja so znani po doseganju visokih standardov in so na tržišču pozicionirani kot izdelki dobre kakovosti. Lahko trdimo, da je Vileda znamka s koreninami. Kako ocenjujete izdelke Plama-pur? Ali so v skladu z vašimi pričakovanji?
2. Kako bi ocenili kakovost izdelkov?

IV. CENE IN PLAČILNI POGOJI

Tretji del vsebuje vprašanja o cenah in plačilnih pogojih.

Primer vprašanj:

1. Pogostokrat primerjamo cene dobavitelja s cenami na svetovnem tržišču. Kaj menite o tem v povezavi s Plama-pur?
2. Izdelki Vileda so pozicionirani kot izdelki višjega cenovnega nivoja. Ste mnenja, da so cene dober pokazatelj kakovosti izdelkov? Zakaj?

V. SERVIS IN DISTRIBUCIJA

Zadnji del vprašalnika je namenjen servisu podjetja, logistiki in distribuciji.

Primer vprašanj:

1. Pogostokrat dobavitelji zahtevajo, da so posamezna naročila tolikšna, da zapolnijo cel kamion. Kaj menite o takšnih zahtevah s strani dobavitelja?
2. Prav za vse odpreme, še posebej pa za kontejnerske prevoze, je zelo pomembno, da so naloženi tako, da je izkoristek prostora čim večji. Kako bi ocenili naklade in kaj menite o izkoristku prostora pri nakladu?
3. Tritedenski rok naročila je tisti, ki ga zahtevajo v Plama-pur. Ali menite, da je ta rok ovira in lahko povzroči izgubo priložnosti?

ANALIZA ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV GLOBINSKI INTERVJU

I. SPLOŠNA VPRAŠANJA

V prvem delu vprašalnika so splošna vprašanja o zadovoljstvu z izdelki in storitvami podjetja Plama-pur, d. d., in kaj vse vpliva na zadovoljstvo. Vprašanja se dotikajo tudi odnosa med Plama-pur in Vami.

1. Ali je bilo Vaše podjetje na splošno zadovoljno z Plama-pur, d. d., kot dobaviteljem?
2. Na katerih področjih se je servis Plama-pur izboljšal/poslabšal v primerjavi s preteklim letom?
3. Ali menite, da je Plama-pur zanesljiv partner? Zakaj?
4. Ali menite, da je Plama-pur kupcu prijazen dobavitelj? Zakaj?
5. Ali ste zadovoljni s pogostostjo obiskov vašega dobavitelja, torej Plama-pur? Kako pogosti so le-ti?
6. Ali menite, da so bili obiski uspešni in zakaj?
7. Kako bi ocenili kontaktne osebe v Plama-pur, predvsem njihovo prijaznost, ustrežljivost, usposobljenost, pripravljenost pomagati in fleksibilnost?
8. Ali imate občutek, da ste dobro informirani s strani dobavitelja? Kako bi ocenili informacije, ki jih dobite po telefonu?
9. Ali menite, da je Plama-pur podjetje, ki namenja okolju posebno skrb?

II. KONKURENČNOST PODJETJA

Drugi sklop vprašalnika je namenjen konkurenčni prednosti Plama-pur v primerjavi z vašimi drugimi dobavitelji.

10. Primerjava dobaviteljev med seboj pomaga odkriti raven storitve, ki jo podjetje prejema od posameznega dobavitelja. Kaj menite o Plama-pur v primerjavi z vašimi drugimi dobavitelji glede
 - Kakovosti izdelkov?
 - Cenovne ravni?
 - Servisa?
11. Kakšen odstotek letnega nakupa predstavlja nakup v Plama-pur?

12. Ali se je delež nakupa v primerjavi s preteklim letom zmanjšal/ povečal in približno za koliko?

13. Kaj naj v Plama-pur naredijo, da se bo vaše zadovoljstvo povečalo?

III. PROIZVODI

Z vidika mednarodnega trženjskega spleta je najpomembnejša sestavina izdelek. V drugem delu vprašalnika so vprašanja osredotočena na izdelke, od samega dizajna pa vse do kakovosti le-teh.

14. Izdelki FHP-ja so znani po doseganju visokih standardov in so na tržišču pozicionirani kot izdelki dobre kakovosti. Lahko trdimo, da je Vileda znamka s koreninami. Kako ocenjujete izdelke Plama-pur? Ali so v skladu z vašimi pričakovanji?

15. Kako bi ocenili kakovost naših izdelkov?

16. Izgledu izdelkov dajete v FHP-ju velik pomen. Kaj menite o kakovosti pakiranja izdelkov, ki so narejeni v Plama-pur, npr. ovitke, folijo, škatle ipd.?

17. Zakaj je pomembno, da v Plama-pur sledijo vašim zahtevam glede pakiranja?

18. Preden se začne z izdelavo novega izdelka je potrebnih mnogo usklajevanj. Ali se v Plama-pur držijo dogovorjenega in ali so odprti za spremembe (npr. posebni ovitki-pakiranje ipd.)?

19. Navadno se pred samo potrditvijo izpelje vzorčna odprema oziroma odpošljejo vzorci, ki jih nato vi potrdite. Kaj menite o tem procesu v povezavi s Plama-pur?

20. Kaj menite o sodelovanju s tehničnim sektorjem? Ali so pripravljeni na sodelovanje in ali v zelenem roku posredujejo želene tehnične informacije?

21. Označevanje izdelkov olajša delo tako v skladiščih kot v trgovinah. Ali menite, da je označevanje izdelkov dovolj dobro? Kje vidite problem oziroma možnost za izboljšavo le-tega?

22. Ali je pomembno, da so izdelki narejeni skladno z standardi? Zakaj? Ali se v Plama-pur tega držijo?

23. Včasih se zgodi, da dobljena kakovost odstopa od pričakovane. Kako pogoste so kakovostne reklamacije in na kakšen način rešujete te probleme? Ali so v Plama-pur kolaborativni in pri preverjanju reklamacij priskočijo na pomoč?

24. Kako bi na splošno opisali zadovoljstvo z izdelki Plama-pur? Na kaj naj bodo v Plama-pur pozorni, da bodo izdelki takšni, kot jih Vi, kupci, pričakujete?

IV. CENE IN PLAČILNI POGOJI

Četrty del vsebuje vprašanja o cenah in plačilnih pogojih.

25. Pogostokrat primerjamo cene dobavitelja s cenami na svetovnem tržišču. Kaj menite o tem v povezavi s Plama-pur?

26. Izdelki Vileda so pozicionirani kot izdelki višjega cenovnega nivoja. Ste mnenja, da so cene dober pokazatelj kakovosti izdelkov? Zakaj?

27. Ali ste zadovoljni s plačilnimi pogoji in kakšni so le-ti v primerjavi z vašimi drugimi dobavitelji?

28. Kako bi na splošno opisali zadovoljstvo s cenami in plačilnimi pogoji Plama-pur?

V. SERVIS IN DISTRIBUCIJA

Zadnji del vprašalnika je namenjen servisu podjetja, logistiki in distribuciji. Le-ta se zdi ključna pri ugotavljanju zadovoljstva odjemalcev, saj podjetja distribuciji in servisu dajejo premalo pozornosti in jima ne pripisujejo prevelikega pomena.

29. Pogostokrat dobavitelji zahtevajo, da so posamezna naročila tolikšna, da zapolnijo cel kamion. Kaj menite o takšnih zahtevah s strani dobavitelja?

30. Prav za vse odpreme, še posebej pa za kontejnerske prevoze, je zelo pomembno, da so naloženi tako, da je izkoristek prostora čim večji. Kako bi ocenili naklade in kaj menite o izkoristku prostora pri nakladu?

31. Tritedenski rok naročila je tisti, ki ga zahtevajo v Plama-pur. Ali menite, da je ta rok ovira in lahko povzroči izgubo priložnosti?

32. Ali se v podjetju Plama-pur držijo zelenih rokov naročil? Ali v primeru nespoštovanja le-teh predhodno obvestijo odjemalca?

33. Za podjetje, ki ima več odprtih naročil, je pomembno, da je obveščen o artiklih/naročilih, ki bodo odpremljena. Kaj menite o tem? Ali lahko na kratko opišete kako to izvajajo v Plama-pur?

34. Vsako odpremo spremljajo dokumenti. Kaj menite o razpoložljivosti odpremnih dokumentov?

35. Odpremni dokumenti dokazujejo, da je bilo nekaj naloženo. Kaj menite o tem v povezavi s Plama-pur? Ali dokumenti izkazujejo dejansko stanje nakladov?

36. Kako pogoste so količinske reklamacije in na kakšen način rešujete te probleme? Ali so v Plama-pur kolaborativni in pri preverjanju reklamacij priskočijo na pomoč?

37. Kaj menite o izpolnjevanju posebnih zahtev pri odpremah (npr. delne odpreme, kombiniranje odprem itd.)?

38. Rezultati merjenja servisa jasno pokažejo, ali dobavitelj izpolnjuje pričakovanj (ali so naročila odpremljena v roku, v kolikor niso, koliko dni zamujajo ipd.). Kaj menite o teh rezultatih? Kako jih vi občutite?

ANALIZA ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV

GLOBINSKI INTERVJU 1

I. SPLOŠNA VPRAŠANJA

V prvem delu vprašalnika so splošna vprašanja o zadovoljstvu z izdelki in storitvami podjetja Plama-pur, d. d., in kaj vse vpliva na zadovoljstvo. Vprašanja se dotikajo tudi odnosa med Plama-pur in Vami.

1. Ali je bilo Vaše podjetje na splošno zadovoljno z Plama-pur, d. d., kot dobaviteljem?
Zagotovo, so obdobja, ko smo malo manj zadovoljni, na splošno pa smo dokaj zadovoljni s Plama-pur.
2. Na katerih področjih se je servis Plama-pur izboljšal/poslabšal v primerjavi s preteklim letom?
V letu 2008 se je zagotovo poslabšala logistika, predvsem v prvi polovici leta smo imeli težave z odprekami in zamudami.
3. Ali menite, da je Plama-pur zanesljiv partner? Zakaj?
Vsekakor, ko je nuja, znajo priskočiti na pomoč.
4. Ali menite, da je Plama-pur kupcu prijazen dobavitelj? Zakaj?
Da, z njimi se da pogovarjati in načeloma se držijo dogovorov. To je za sodelovanje zelo pomembno.
5. Ali ste zadovoljni s pogostostjo obiskov vašega dobavitelja, torej Plama-pur? Kako pogosti so le-ti?
Pri nas je navadno tako, da se dobiva Plama-pur z vodstvom v Mainheimu, dogovori pa nato držijo za vse, predvsem kar se tiče cen. Drugače pa sodelujemo tudi mi pri dogovarjanjih, navadno pri obiskih v Plama-pur.
6. Ali menite, da so bili obiski uspešni in zakaj?
Da, ker so vsi dogovori po navadi držali.
7. Kako bi ocenili kontaktne osebe v Plama-pur, predvsem njihovo prijaznost, ustrežljivost, usposobljenost, pripravljenost pomagati in fleksibilnost?
Glede kontaktnih oseb imam same pohvale, vedno so pripravljeni pomagati, kontakti so pristni, vedno dobim tiste informacije, ki jih potrebujem. Menim, da zelo dobro sodelujemo. Največji minus so menjave oseb, saj je potrebnega kar nekaj časa, da se stvari ponovno utečejo.
8. Ali imate občutek, da ste dobro informirani s strani dobavitelja? Kako bi ocenili informacije, ki jih dobite po telefonu?
Zagotovo, imamo zelo dobre odnose s prodajnim osebjem, ki mi posreduje vse informacije. Včasih je potrebno kaj positnariti...
9. Ali menite, da je Plama-pur podjetje, ki namenja okolju posebno skrb?
Zagotovo. Vem, da imajo nekaj certifikatov.

II. KONKURENČNOST PODJETJA

Drugi sklop vprašalnika je namenjen konkurenčni prednosti Plama-pur v primerjavi z vašimi drugimi dobavitelji.

10. Primerjava dobaviteljev med seboj pomaga odkriti raven storitve, ki jo podjetje prejema od posameznega dobavitelja. Kaj menite o Plama-pur v primerjavi z vašimi drugimi dobavitelji glede

- Kakovosti izdelkov?

Glede kakovosti izdelkov menim, da so le-ti na nivoju. Izdelki so takšni, kot jih od njih pričakujemo.

- Cenovne ravni?

Cene so dogovorjene na višjem nivoju in veljajo iste za celoten FHP.

- Servisa?

Kar se pa tiče servisa menim, da smo bili mi malo potisnjeni ob stran v začetku leta in da so imeli drugi prednost. Res pa je, da je tudi FHP včasih med seboj neusklajen.

11. Kakšen odstotek letnega nakupa predstavlja nakup v Plama-pur?

80 %.

12. Ali se je delež nakupa v primerjavi s preteklim letom zmanjšal/povečal in približno za koliko?

V prvi polovici se je delež nakupa povečal, proti koncu leta pa upada.

13. Kaj naj v Plama-pur naredijo, da se bo vaše zadovoljstvo povečalo?

Naj se držijo rokov.

III. PROIZVODI

Z vidika mednarodnega trženjskega spleta je najpomembnejša sestavina izdelek. V drugem delu vprašalnika so vprašanja osredotočena na izdelke, od samega dizajna pa vse do kakovosti le-teh.

14. Izdelki FHP-ja so znani po doseganju visokih standardov in so na tržišču pozicionirani kot izdelki dobre kakovosti. Lahko trdimo, da je Vileda znamka s koreninami. Kako ocenjujete izdelke Plama-pur? Ali so v skladu z vašimi pričakovanji?

Vsekakor, izdelki so narejeni po naših zahtevah in so v skladu z našimi pričakovanji.

15. Kako bi ocenili kakovost naših izdelkov?

Če kakovost ne bi bila v redu, zagotovo ne bi kupovali od Plama-pur.

16. Izgledu izdelkov dajete v FHP-ju velik pomen. Kaj menite o kakovosti pakiranja izdelkov, ki so narejeni v Plama-pur, npr. ovitke, folijo, škatle ipd.?

Pakiranje je določeno z naše strani in mislim, da še nismo imeli reklamacije zaradi tega.

17. Zakaj je pomembno, da v Plama-pur sledijo vašim zahtevam glede pakiranja?

Ker so naši izdelki prepoznavni po dizajnu in zato je pomembno, da ni odstopanj. Z združevanjem artiklov smo zdaj izgubili nekatere artikle, saj se je pakiranje poenotilo - nismo jih izgubili, le postali so takšni, kot jih imajo v Nemčiji in drugod.

18. Preden se začne z izdelavo novega izdelka je potrebnih mnogo usklajevanj. Ali se v Plama-pur držijo dogovorjenega in ali so odprti za spremembe (npr. posebni ovitki-pakiranje ipd.)?

Ponavadi so novi izdelki sprejeti iz Nemčije, tako da sam niti nimam posebnih izkušenj glede tega. Mi imamo standardne artikle, ki jih jemljemo, novosti skoraj ni.

19. Navadno se pred samo potrditvijo izpelje vzorčna odprema oziroma odpošljejo vzorci, ki jih nato vi potrdite. Kaj menite o tem procesu v povezavi s Plama-pur?

Nimam izkušenj.

20. Kaj menite o sodelovanju s tehničnim sektorjem? Ali so pripravljeni na sodelovanje in ali v želenem roku posredujejo zelene tehnične informacije?

Verjetno da, sam pa nisem imel dosti stikov z njimi. Razen takrat, ko so nas peljali na ogled proizvodnje.

21. Označevanje izdelkov olajša delo tako v skladiščih kot v trgovinah. Ali menite, da je označevanje izdelkov dovolj dobro? Kje vidite problem oziroma možnost za izboljšavo tega?

Ne, vsi artikli imajo črtno kodo in v tem ne vidim nobenih težav. Tudi na škatlah je napisano, kateri izdelek je zapakiran, tako da po moje to ni problem. Tudi škatle so standardne.

22. Ali je pomembno, da so izdelki narejeni skladno z standardi? Zakaj? Ali se v Plama-pur tega držijo?

Da, po moje da, izdelki so skladni.

23. Včasih se zgodi, da dobljena kakovost odstopa od pričakovane. Kako pogoste so kakovostne reklamacije in na kakšen način rešujete te probleme? Ali so v Plama-pur kolaborativni in pri preverjanju reklamacij priskočijo na pomoč?

Ne spomnim se, da bi bila kdaj kakšna kakovostna reklamacija. Če razmislim..., ne, ne spomnim se.

24. Kako bi na splošno opisali zadovoljstvo z izdelki Plama-pur? Na kaj naj bodo v Plama-pur pozorni, da bodo izdelki takšni, kot jih Vi, kupci, pričakujete?

Izdelki so po moje kakovostni, kot sem že rekel, nismo imeli nobenih kakovostnih reklamacij. Pomembno je, da je pakiranje v redu in da kakovost ne odstopa. Ja, zadovoljen sem s Plaminimi izdelki.

IV. CENE IN PLAČILNI POGOJI

Četrty del vsebuje vprašanja o cenah in plačilnih pogojih.

25. Pogostokrat primerjamo cene dobavitelja s cenami na svetovnem tržišču. Kaj menite o tem v povezavi s Plama-pur?

Cene so določene za celotni FHP in so primerljive s cenami na tržišču. O tem se pogajajo drugi, vodstvo.

26. Izdelki Vileda so pozicionirani kot izdelki višjega cenovnega nivoja. Ste mnenja, da so cene dober pokazatelj kakovosti izdelkov? Zakaj?

Zagotovo, tudi v trgovinah so cene naših gobic nad cenami konkurence.

27. Ali ste zadovoljni s plačilnimi pogoji in kakšni so le-ti v primerjavi z vašimi drugimi dobavitelji?

Zagotovo, plačilne pogoje imamo dogovorjene za vsako tržišče posebej, odvisno od stanja na tem trgu, za Srbijo so daljši kot za Slovenijo.

28. Kako bi na splošno opisali zadovoljstvo s cenami in plačilnimi pogoji Plama-pur?

Zadovoljen sem.

V. SERVIS, LOGISTIKA IN DISTRIBUCIJA

Zadnji del vprašalnika je namenjen servisu podjetja, logistiki in distribuciji. Le-ta se zdi ključna pri ugotavljanju zadovoljstva odjemalcev, saj podjetja distribuciji in servisu dajejo premalo pozornosti in jima ne pripisujejo prevelikega pomena.

29. Pogostokrat dobavitelji zahtevajo, da so posamezna naročila tolikšna, da zapolnijo cel kamion. Kaj menite o takšnih zahtevah s strani dobavitelja?

Mi smo se tega vseskozi držali, je pa res, da je bilo celotno naročilo le redkokdaj v celoti odpremljeno. Plama-pur odpremi tisto kar imajo na zalogi, za nekatere artikle je bila zamuda dokaj velika. Je pa lažje odpremljati, če so naročila kompletirana, glede tega se strinjam in zato tudi tako naročam.

30. Prav za vse odpreme, še posebej pa za kontejnerske prevoze, je zelo pomembno, da so naloženi tako, da je izkoristek prostora čim večji. Kako bi ocenili naklade in kaj menite o izkoristku prostora pri nakladu?

Naloženo je dokaj dobro, ko imajo blago na zalogi. Včasih pa odpremljajo samo delno in takrat je izkoristek prostora manjši.

31. Tritedenski rok naročila je tisti, ki ga zahtevajo v Plama-pur. Ali menite, da je ta rok ovira in lahko povzroči izgubo priložnosti?

Ne, sam sem dajal napoved za tri mesece vnaprej in nato naročilo za dva meseca vnaprej. Ker pa so zamujali, sem začel naročati kot ostali, en mesec prej, okrog 10. v mesecu za naslednji mesec. Napovedi pa delam za dva meseca vnaprej. Po moje lahko vsak naroča vsaj en mesec vnaprej, nekako se da predvideti naročila.

32. Ali se v podjetju Plama-pur držijo zelenih rokov naročil? Ali v primeru nespoštovanja le-teh predhodno obvestijo odjemalca?

Da, držijo se jih, zadnje meseca ja. Prej pa smo imeli velike probleme s tem, ker so stalno zamujali. Res pa je, da so naročila preseгла proizvodne kapacitete. Glede obveščanja pa sem se dogovoril in jim pošiljal v začetku tedna prioritete za tekoči teden, ki so se jih potem držali. Pred nakladom mi tudi pošljejo plan odprem, ki približno drži.

33. Za podjetje, ki ima več odprtih naročil je pomembno, da je obveščen o artiklih/naročilih, ki bodo odpremljena. Kaj menite o tem? Ali lahko na kratko opišete kako to izvajajo v Plama-pur?

Pred opremo mi pošljejo plan odpreme, sam pa jim pošljem spisek priorit. Vsakih nekaj mesecev uskladimo stara naročila, če so nekatera taka, da jih lahko zapremo, jih zapremo, za ostale pa vztrajam, da se odpremijo.

34. Vsako odpremo spremljajo dokumenti. Kaj menite o razpoložljivosti odpremnih dokumentov?

Po vsaki odpremi jim iz prodaje vedno pošljejo odpremnico in fakturo, glede tega nimam nobenih pripomb.

35. Odpremni dokumenti dokazujejo, da je bilo nekaj naloženo. Kaj menite o tem v povezavi s Plama-pur? Ali dokumenti izkazujejo dejansko stanje nakladov?

Ha, v preteklosti se je pogosto dogajalo, da odpremni papirji niso izkazovali dejanskega stanja nakladov. Potem sem se s prodajnim osebjem dogovoril; če je bilo mogoče, smo popravili odpremnico, drugače pa smo to uredili z dobropisi in bremepisi. No, pri zadnjih odpremah je manj teh napak.

36. Kako pogoste so količinske reklamacije in na kakšen način rešujete te probleme? Ali so v Plama-pur kolaborativni in pri preverjanju reklamacij priskočijo na pomoč?

Zelo pogoste, imeli smo eno obdobje, ko je bila skoraj vsaka odprema napačna, torej manjkala je ena škatla tega, bila naložena ena škatla več drugega artikla itd.

37. Kaj menite o izpolnjevanju posebnih zahtev pri odpremah (npr. delne odpreme, kombiniranje odprem itd.)?

Če je nujno, priskočijo na pomoč.

38. Rezultati merjenja servisa jasno pokažejo, ali dobavitelj izpolnjuje pričakovanj (ali so naročila odpremljena v roku, v kolikor niso, koliko dni zamujajo ipd.). Kaj menite o teh rezultatih? Kako jih vi občutite?

Nikomur ni prav, če naročila zamujajo in če ne dobi tistega, kar kupci pričakujejo. Servis je vsekakor pomemben. Glede merjenja pa sem povedal že večkrat. Lahko je izračunan rezultat slab, toda če jaz v tistem tednu dobim tisto, kar sem pričakoval, je zame rezultat dober, ne glede na to, kaj izkazujejo številke. Zagotovo pa niso bile bleščeče tiste številke.

ANALIZA ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV GLOBINSKI INTERVJU 2

I. SPLOŠNA VPRAŠANJA

V prvem delu vprašalnika so splošna vprašanja o zadovoljstvu z izdelki in storitvami podjetja Plama-pur, d. d., in kaj vse vpliva na zadovoljstvo. Vprašanja se dotikajo tudi odnosa med Plama-pur in Vami.

1. Ali je bilo Vaše podjetje na splošno zadovoljno z Plama-pur, d. d., kot dobaviteljem?
Da, na splošno smo bili zadovoljni, v preteklem letu pa smo imeli nekaj problemov s servisom.
2. Na katerih področjih se je servis Plama-pur izboljšal/poslabšal v primerjavi s preteklim letom?
Zagotovo smo v preteklem letu, predvsem na začetku leta, imeli velike zamude in je prihajalo do precej nezadovoljstva. Se je pa komunikacija v preteklem letu izboljšala, glede na leto prej.
3. Ali menite, da je Plama-pur zanesljiv partner? Zakaj?
Vsekakor. Omenila sem že, da so bili problemi z zamudami, vendar pa smo včasih kaj tudi pospešili, če je bilo nujno, z dogovorom smo rešili vse težave.
4. Ali menite, da je Plama-pur kupcu prijazen dobavitelj? Zakaj?
/
5. Ali ste zadovoljni s pogostostjo obiskov vašega dobavitelja, torej Plama-pur? Kako pogosti so le-ti?
/
6. Ali menite, da so bili obiski uspešni in zakaj?
/
7. Kako bi ocenili kontaktne osebe v Plama-pur, predvsem njihovo prijaznost, ustrežljivost, usposobljenost, pripravljenost pomagati in fleksibilnost?
O kontaktnih osebah lahko povemo le najboljše. Vedno so pripravljeni pomagati in tudi informacije dobimo v zelenem roku...
8. Ali imate občutek, da ste dobro informirani s strani dobavitelja? Kako bi ocenili informacije, ki jih dobite po telefonu?
Da, po moje da. Res, da je pretežni del sodelovanja namenjen zgolj logističnim vprašanjem, pa vendar, kar se tiče vprašanj odprem, dokumentacije, reklamacij in ostalega, smo dobro obveščeni.
9. Ali menite, da je Plama-pur podjetje, ki namenja okolju posebno skrb?
Verjetno da.

II. KONKURENČNOST PODJETJA

Drugi sklop vprašalnika je namenjen konkurenčni prednosti Plama-pur v primerjavi z vašimi drugimi dobavitelji.

10. Primerjava dobaviteljev med seboj pomaga odkriti raven storitve, ki jo podjetje prejema od posameznega dobavitelja. Kaj menite o Plama-pur v primerjavi z vašimi drugimi dobavitelji glede

- Kakovosti izdelkov?

Glede kakovosti so si naši dobavitelji dokaj enaki, saj so vsi izdelki naši in narejeni na podlagi naših zahtev.

- Cenovne ravni?

Cenovni nivo je približno enak.

- Servisa?

Da, tukaj pa so v Plama-pur nekoliko na slabšem, predvsem so bili na slabšem, saj so v prvi polovici preteklega leta imeli kar probleme z odpremami in držanjem rokov, tako da moram reči, da so malenkost slabši. Sreča je ta, da so naši kupci precej oddaljeni od nas, vse gre preko kontejnerskega terminala, tako da včasih potuje blago zelo dolgo in včasih tudi stoji precej dolgo v lukah, tako da sami niti ne občutijo teh zamud.

11. Kakšen odstotek letnega nakupa predstavlja nakup v Plama-pur?

20 %

12. Ali se je delež nakupa v primerjavi s preteklim letom zmanjšal/ povečal in približno za koliko?

Povečal se je v letu 2008 glede na 2007. Ker pa v letu 2009 nameravamo odpreti tovarno na Bližnjem vzhodu, pričakujemo, da se bo ta delež zelo znižal, sčasoma pa popolnoma izginil.

13. Kaj naj v Plama-pur naredijo, da se bo vaše zadovoljstvo povečalo?

Pravzaprav bi bilo to vprašanje potrebno zastaviti mesece prej. Konkretno v tej situaciji ni kaj dosti narediti.

III. PROIZVODI

Z vidika mednarodnega trženjskega spleta je najpomembnejša sestavina izdelek. V drugem delu vprašalnika so vprašanja osredotočena na izdelke, od samega dizajna pa vse do kakovosti le-teh.

14. Izdelki FHP-ja so znani po doseganju visokih standardov in so na tržišču pozicionirani kot izdelki dobre kakovosti. Lahko trdimo, da je Vileda znamka s koreninami. Kaj menite o izdelkih Plama-pur? Ali so v skladu z vašimi pričakovanji?

Če gledam z vidika svojih kupcev, torej samo tistega dela, ki potuje na Bližnji vzhod, lahko rečem, da so to nekoliko okrnjeni izdelki, prodajamo tudi polizdelke - torej nerazrezane gobice, ampak kar cele plošče, predvsem zaradi boljšega izkoristka prostora na kontejnerjih. So pa kljub temu to kakovostni izdelki, samo pakiranje je nekoliko prilagojeno.

15. Kako bi ocenili kakovost naših izdelkov?

Kakovost je naša prva in najpomembnejša lastnost.

16. Izgledu izdelkov dajete v FHP-ju velik pomen. Kaj menite o kakovosti pakiranja izdelkov, ki so narejeni v Plama-pur, npr. ovitke, folijo, škatle itd.?

Pravzaprav o tem težko sodim, saj le redkokdaj vidim popolnoma pakiran izdelek. Poznam naše artikle – pakirane v ovitek, ne poznam pa celotnega pakiranja. Vem pa, da je embalaža predpisana s strani FHP-ja in pred odpremami poslana na potrditev. Menim, da je kakovostna.

17. Zakaj je pomembno, da v Plama-pur sledijo vašim zahtevam glede pakiranja?

Zaradi enotnega izdelka na trgu – Vileda je vileda - kjerkoli jo kupiš, povsod je enaka.

18. Preden se začne z izdelavo novega izdelka je potrebnih mnogo usklajevanj. Ali se v Plama-pur držijo dogovorjenega in ali so odprti za spremembe (npr. posebni ovitki-pakiranje ipd.)?

Težko sodim o tem, saj so novi izdelki razviti v razvoju FHP-ja, marketing jih nato plasira na trg, mi pa samo poskrbimo za logistiko. Novih izdelkov ni prav veliko – vsaj kar se našega področja tiče.

19. Navadno se pred samo potrditvijo izpelje vzorčna odprema oziroma odpošljejo vzorci, ki jih nato vi potrdite. Kaj menite o tem procesu v povezavi s Plama-pur?

/

20. Kaj menite o sodelovanju s tehničnim sektorjem? Ali so pripravljeni na sodelovanje in ali v želenem roku posredujejo zelene tehnične informacije?

/

21. Označevanje izdelkov olajša delo tako v skladiščih kot v trgovinah. Ali menite, da je označevanje izdelkov dovolj dobro? Kje vidite problem oziroma možnost za izboljšavo le-tega?

Da, kupci se ne pritožujejo in to je za nas pomembno.

22. Ali je pomembno, da so izdelki narejeni skladno z standardi? Zakaj? Ali se v Plama-pur tega držijo?

/

23. Včasih se zgodi, da dobljena kakovost odstopa od pričakovane. Kako pogoste so kakovostne reklamacije in na kakšen način rešujete te probleme? Ali so v Plama-pur kolaborativni in pri preverjanju reklamacij priskočijo na pomoč?

Redkokdaj pride do kakšne kakovostne reklamacije, pravzaprav se ne spomnim, kdaj je bila zadnja.

24. Kako bi na splošno opisali zadovoljstvo z izdelki Plama-pur? Na kaj naj bodo v Plama-pur pozorni, da bodo izdelki takšni, kot jih Vi, kupci, pričakujete?

Vsekakor morajo biti izdelki takšni, kot so vedno bili, in takšni, kot smo jih zahtevali in jih kupci pričakujejo. Menim pa, da s tem ni bilo težav.

IV. CENE IN PLAČILNI POGOJI

Četrty del vsebuje vprašanja o cenah in plačilnih pogojih.

25. Pogostokrat primerjamo cene dobavitelja s cenami na svetovnem tržišču. Kaj menite o tem v povezavi s Plama-pur?

Cene so dogovorjene za celotni FHP – pravzaprav obstajamo samo trije kupci FHP-ja: Augsburg, Export in Adria. Mi potem fakturiramo ostalim enotam: npr Savdski Arabiji, Jordaniji, Libanonu... Cene so izpogajane z vodstvom Plama-pur in našim vodstvom, tako da so verjetno dobre.

26. Izdelki Vileda so pozicionirani kot izdelki višjega cenovnega nivoja. Ste mnenja, da so cene dober pokazatelj kakovosti izdelkov? Zakaj?

/

27. Ali ste zadovoljni s plačilnimi pogoji in kakšni so le-ti v primerjavi z vašimi drugimi dobavitelji?

Ja, imamo dobre plačilne pogoje, pa menim, da smo tudi dober plačnik.

28. Kako bi na splošno opisali zadovoljstvo s cenami in plačilnimi pogoji Plama-pur?

Če bi imeli kakšne težave, bi se gotovo pogovorili z njimi o tem, na splošno pa smo zadovoljni.

V. SERVIS, LOGISTIKA IN DISTRIBUCIJA

Zadnji del vprašalnika je namenjen servisu podjetja, logistiki in distribuciji. Le-ta se zdi ključna pri ugotavljanju zadovoljstva odjemalcev, saj podjetja distribuciji in servisu dajejo premalo pozornosti in jima ne pripisujejo prevelikega pomena.

29. Pogostokrat dobavitelji zahtevajo, da so posamezna naročila tolikšna, da zapolnijo cel kamion. Kaj menite o takšnih zahtevah s strani dobavitelja?

Predvsem pri kontejnerskih prevozih je to še bolj pomembno. Mi vedno naročamo za poln kontejner, saj je prevoz zelo drag, in v kolikor bi bila naročila premajhna, bi vozili zrak, to pa je predrago. Za manjše kupce gledamo, da zapolnimo 20-kubični kontejner, večji kupci pa naročajo na za 40-kubični kontejner. To je optimalno. In če v Plama-pur dobro naložijo kontejner, je vsekakor izkoristek še večji.

30. Prav za vse odpreme, še posebej pa za kontejnerske prevoze, je zelo pomembno, da so naloženi tako, da je izkoristek prostora čim večji. Kako bi ocenili naklade in kaj menite o izkoristku prostora pri nakladu?

Nakladi so v redu, lani smo imeli nekaj primerov, ko niso dopolnili kontejnerja zaradi premalo narejenega blaga. Takrat smo jim razložili, da bodo za premalo naložene kontejnerje transportne stroške plačali sami (za izgubljeno količino) in od takrat se držijo dogovora in nakladajo polne kontejnerje.

31. Tritedenski rok naročila je tisti, ki ga zahtevajo v Plama-pur. Ali menite, da je ta rok ovira in lahko povzroči izgubo priložnosti?

Ne, kontejnerji potujejo do kupca tudi 30 dni, tako da jim to ne predstavlja problemov. Če pa pride do urgence in potrebujemo naklad prej, jih prosimo za predčasno izdobavo. V kolikor imajo možnosti, to naredijo, v nasprotnem primeru pa ne. Pri teh daljnih destinacijah nekaj dni gor ali dol, ni tako pomembno.

32. Ali se v podjetju Plama-pur držijo zelenih rokov naročil? Ali v primeru nespoštovanja le-teh predhodno obvestijo odjemalca?

Da, glede odprem se usklajujemo tedensko. Vsak začetek meseca mi pošljejo predviden plan odprem za celotni mesec. Na podlagi tega jaz bukiram kontejnerje. Nato pa odpreme še tedensko uskladimo, to pomeni, da mi iz Plama-pur vsak petek pošljejo potrditev nakladov za naslednji teden in ure nakladov, na podlagi tega pa jaz dokončno potrdim naklad pri prevoznikih. Vem pa, da tudi prevoznikom iz Plama-pur potrdijo točno uro naklada. Glede tega je po mojem mnenju dobro urejeno.

33. Za podjetje, ki ima več odprtih naročil, je pomembno, da je obveščen o artiklih/naročilih, ki bodo odpremljena. Kaj menite o tem? Ali lahko na kratko opišete kako to izvajajo v Plama-pur?

Po navadi odpremljajo tekoča odprta naročila. Včasih se zgodi, da kaj ostane, ker ni bilo mesta za razklad in to naložijo z naslednjo pošiljko. Iz mesečnega plana so vidna tudi vsa naročila, ki bodo dobavljena. Je pa res, da naročil, ki so dana v prvih dneh tekočega meseca, še ni v sistemu in zato jih ni tudi v planu, to po navadi uskladimo enkrat sredi meseca. Takrat nam dajo še informacije o teh naročilih.

34. Vsako odpremo spremljajo dokumenti. Kaj menite o razpoložljivosti odpremnih dokumentov?

Vsako jutro dobimo dobavnico za naklade preteklega dne in tekom dneva še fakture. Tudi Certifikat o poreklu blaga dobimo dokaj hitro, v roku tedna dni. Glede tega jih moram pohvaliti.

35. Odpremni dokumenti dokazujejo, da je bilo nekaj naloženo. Kaj menite o tem v povezavi s Plama-pur? Ali dokumenti izkazujejo dejansko stanje nakladov?

Da, imeli smo nekaj reklamacij – količinskih. Problem teh reklamacij je zaradi carine, mislim pa, da niso bile prav pogoste.

36. Kako pogoste so količinske reklamacije in na kakšen način rešujete te probleme? Ali so v Plama-pur kolaborativni in pri preverjanju reklamacij priskočijo na pomoč?

Reklamacije za kontejnerske naklade so redke. Nenazadnje so lahko potem problemi zaradi carine tako, da ti podatki še kar držijo, vsaj mislim tako.

37. Kaj menite o izpolnjevanju posebnih zahtev pri odpremah (npr. delne odpreme, kombiniranje odprem itd.)?

/

38. Rezultati merjenja servisa jasno pokažejo, ali dobavitelj izpolnjuje pričakovanj (ali so naročila odpremljena v roku, v kolikor niso, koliko dni zamujajo ipd.). Kaj menite o teh rezultatih? Kako jih vi občutite?

Joj, joj, v prvi polovici leta 2008 so bili podatki porazni. Mislim, da so takrat naročila presegala njihove kapacitete in nato so se naročila prestavljala s strani FHP-ja – vodstva, mi pa smo v sistemih imeli drugačne podatke. Takrat je res vladala zmeda. Podatki o točnosti dobav so bili okrog 5 %, kakšen mesec še manj, in to je bilo res težko obdobje. Za vsako naročilo smo spraševali, kdaj bo odprema, le-te so se konstantno zamikale. Ponovno smo morali prestavljati dogovorjene kontejnerske prevoze. Morda so bili tako slabi rezultati povod, da smo začeli razmišljati o selitvi proizvodnje.

ANALIZA ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV GLOBINSKI INTERVJU 3

I. SPLOŠNA VPRAŠANJA

V prvem delu vprašalnika so splošna vprašanja o zadovoljstvu z izdelki in storitvami podjetja Plama-pur, d. d., in kaj vse vpliva na zadovoljstvo. Vprašanja se dotikajo tudi odnosa med Plama-pur in Vami.

1. Ali je bilo Vaše podjetje na splošno zadovoljno z Plama-pur, d. d., kot dobaviteljem?
Glede kakovosti in samega sodelovanja je bilo zadovoljno, kar pa se tiče servisa, smo bili malo razočarani.
2. Na katerih področjih se je servis Plama-pur izboljšal/poslabšal v primerjavi s preteklim letom?
Konkretno se je servis v letu 2008 glede na leto 2007 zelo poslabšal, predvsem zaradi zamud, kontakti pa so se v letu 2008 izboljšali in zagotovo bili bolj tesni.
3. Ali menite, da je Plama-pur zanesljiv partner? Zakaj?
Da, kar se z njimi dogovoriš, to načeloma drži, so pa bili malo nezanesljivi pri odpremah, saj smo imeli kar malo zamud.
4. Ali menite, da je Plama-pur kupcu prijazen dobavitelj? Zakaj?
Če se vprašanje nanaša na odnose med osebjem Plama-pur in nami, da, saj nam posredujejo vse zelene podatke, so kolaborativni.
5. Ali ste zadovoljni s pogostostjo obiskov vašega dobavitelja, torej Plama-pur? Kako pogosti so le-ti?
V začetku leta so bili obiski kar na mesečni ravni, proti koncu leta pa malo manj. Gre pa za pomembnejše sestanke, ki se jih udeleži vodstvo.
6. Ali menite, da so bili obiski uspešni in zakaj?
Uspešni so bili predvsem zato, ker se je vse kar so se dogovorili, v večini uresničilo, predvsem kar se tiče konsolidacije artiklov asortimana, servisa in nenazadnje tudi glede povečanja cen nekaterih artiklov.
7. Kako bi ocenili kontaktne osebe v Plama-pur, predvsem njihovo prijaznost, ustrežljivost, usposobljenost, pripravljenost pomagati in fleksibilnost?
Menim, da so usposobljene, poznajo artikle, vedno nam posredujejo informacije, ki jih zahtevamo od njih. Osebe so zelo aktivne in korektne, z njimi sem v vsakodnevem kontaktu.
8. Ali imate občutek, da ste dobro informirani s strani dobavitelja? Kako bi ocenili informacije, ki jih dobite po telefonu?
Menim, da smo dobro informirani, predvsem kar se tiče dnevnega sodelovanja operativnih zadev, ostale strateške odločitve pa so dogovorjene z našim vodstvom, ki nas lepo obvešča o le-teh.
9. Ali menite, da je Plama-pur podjetje, ki namenja okolju posebno skrb?
Mislím, da imajo tudi kar nekaj certifikatov. Kolikor sem seznanjena, so tudi z naše strani presojeni, torej presoja se tudi skrb za okolje in menim, da se zavedajo problematike onesnaženosti.

II. KONKURENČNOST PODJETJA

Drugi sklop vprašalnika je namenjen konkurenčni prednosti Plama-pur v primerjavi z vašimi drugimi dobavitelji.

10. Primerjava dobaviteljev med seboj pomaga odkriti raven storitve, ki jo podjetje prejema od posameznega dobavitelja. Kaj menite o Plama-pur v primerjavi z vašimi drugimi dobavitelji glede

- Kakovosti izdelkov?

Izdelki, ki jih kupujemo od Plama-pur so kakovostni, razviti so v naših laboratorijih. Poleg tega je na vseh izdelkih naša koprena, tako da lahko zagotovimo enako kakovost izdelkov, ne glede na to, kje so narejeni.

- Cenovne ravni?

Cene so določene s strani našega vodstva in veljajo za vse HFP kupce in menim, da so v skladu z pričakovanji.

- Servisa?

Servis je slabši kot pri drugih dobaviteljih, predvsem v letu 2008 se je kakovost poslabšala zaradi zamud.

11. Kakšen odstotek letnega nakupa predstavlja nakup v Plama-pur?

70 %.

12. Ali se je delež nakupa v primerjavi s preteklim letom zmanjšal/ povečal in približno za koliko?

Delež nakupa se je v letu 2008 vsekakor povečal, predvsem zaradi povečanih nakupov s strani končnih porabnikov, pričakujemo pa, da se bo delež nakupa v letu 2009 zmanjšal.

13. Kaj naj v Plama-pur naredijo, da se bo vaše zadovoljstvo povečalo?

Naj spoštujejo dobavne roke in naj bodo odprti za sodelovanje.

III. PROIZVODI

Z vidika mednarodnega trženjskega spleta je najpomembnejša sestavina izdelek. V drugem delu vprašalnika so vprašanja osredotočena na izdelke, od samega dizajna pa vse do kakovosti le-teh.

14. Izdelki FHP-ja so znani po doseganju visokih standardov in so na tržišču pozicionirani kot izdelki dobre kakovosti. Lahko trdimo, da je Vileda znamka s koreninami. Kaj menite o izdelkih Plama-pur? Ali so v skladu z vašimi pričakovanji?

Vsekakor. Izdelki so narejeni po naših zahtevah in z našim abrazivnim materialom tako, da je končni izdelek zares najboljše kakovosti. Kolikor sem seznanjena, so izdelki tudi interno testirani v Plama-pur ter pri nas. Kakovostnih reklamacij skorajda ni, imamo pa pri nas odprto tudi brezplačno telefonsko številko, na katero nas kupci obveščajo o kakovosti izdelkov.

15. Kako bi ocenili kakovost naših izdelkov?

Zelo kakovostni.

16. Izgledu izdelkov dajete v FHP-ju velik pomen. Kaj menite o kakovosti pakiranja izdelkov, ki so narejeni v Plama-pur, npr. ovitke, folijo, škatle ipd.?

Pravzaprav je celoten izdelek, skupaj s pakiranjem dizajniran s strani kupca, kar pomeni, da se teh zahtev morajo držati. Ko želimo na trg plasirati nov izdelek, v Plama-pur pošljemo celotno specifikacijo artikla z dizajnom ovitka oziroma folijo, v kolikor je pakiran v folijo. Ko potem njihov dobavitelj dizajnira kliše za ovitek, ga pošlje v potrditev in šele

nato se gre v poizkusno serijo. Pri samem dizajnu smo zelo strogi, predvsem je pomembno, da se ujemajo barve. Že večkrat pa smo naleteli na predlog s strani Plama-pur, predvsem s tehničnega vidika, ki smo ga kasneje tudi sprejeli in se je izkazal za dobrega. Ja, kar inovativni smo in v kolikor Plama-pur tega ne bi podpirala, bi bili naši predlogi težko izvedljivi: npr. imeli smo akcijo ob nogometnem prvenstvu - majhna količina izdelkov, pakiranih v en meter dolgo folijo, ki je s strani proizvodnje zelo zahtevna, pa majhna količinska serija gobic ob 50-letnici Vilede...

17. Zakaj je pomembno, da v Plama-pur sledijo vašim zahtevam glede pakiranja?

Zaradi tega, ker izdelek na trgu nastopa pod določenim imidžem, ki mu sledijo vsi artikli.

18. Preden se začne z izdelavo novega izdelka je potrebnih mnogo usklajevanj. Ali se v Plama-pur držijo dogovorjenega in ali so odprti za spremembe (npr. posebni ovitki-pakiranje ipd.)?

Da. Pred samo izdelavo je potrebnih veliko usklajevanj in tudi sami predlogi so vedno dobrodošli, saj naš cilj ni samo narediti dobrega izdelka, ampak tudi najti dobro rešitev. Ko pa je izdelek že spremenjen, se vedno pošljejo najprej vzorci, ki se jih z naše strani potrdi, in šele nato se gre v izdelavo. Pravzaprav so te stvari že tako utečene, da se zdijo že samoumevne.

19. Navadno se pred samo potrditvijo izpelje vzorčna odprema oziroma odpošljejo vzorci, ki jih nato vi potrdite. Kaj menite o tem procesu v povezavi s Plama-pur?

To se vedno izvaja in je zelo utečeno.

20. Kaj menite o sodelovanju s tehničnim sektorjem? Ali so pripravljeni na sodelovanje in ali v želenem roku posredujejo zelene tehnične informacije?

Da.

21. Označevanje izdelkov olajša delo tako v skladiščih kot v trgovinah. Ali menite, da je označevanje izdelkov dovolj dobro? Kje vidite problem oziroma možnost za izboljšavo le-tega?

Vsi artikli so označeni s črtno kodo, na škatlah so tudi veliki napisi, da se ve, kateri artikli so v škatlah. Glede na to, da imamo več kot sto artiklov, ki so si po zgladu zelo blizu, je pomembno, da so prav označeni, res pa je, da so včasih zahteve kupcev dokaj visoke, npr. imamo primer, ko so artikli za »cash and carry« opremljeni s petimi črtnimi kodami.

22. Ali je pomembno, da so izdelki narejeni skladno z standardi? Zakaj? Ali se v Plama-pur tega držijo?

Da, to pa zato, ker so standardi potrjeni z naše strani in jih nato lahko nadzorujemo. V kolikor bi bili izdelki narejeni po svoje, bi lahko uničili ugled BZ, s tem pa pozicijo Vilede na trgu.

23. Včasih se zgodi, da dobljena kakovost odstopa od pričakovane. Kako pogoste so kakovostne reklamacije in na kakšen način rešujete te probleme? Ali so v Plama-pur kolaborativni in pri preverjanju reklamacij priskočijo na pomoč?

Zelo redke, včasih se zgodi, da je kakšna škatla mokra, to je navadno posledica slabih transportnih sredstev, večjih težav pa s kakovostjo nismo imeli. Aja, kakšno leto nazaj je bila reklamacija s strani italijanskega kolega zaradi slabega tiska folije, vendar smo to skupaj s Plama-pur in njihovim dobaviteljem rešili in odpravili težavo. V primeru kakovostnih reklamacij so zelo pripravljeni na sodelovanje.

24. Kako bi na splošno opisali zadovoljstvo z izdelki Plama-pur? Na kaj naj bodo v Plama-pur pozorni, da bodo izdelki takšni, kot jih Vi, kupci, pričakujete?

Predvsem naj bodo takšni, kot jih mi pričakujemo, in naj ne odstopajo od zahtevanega. Pa mislim, da niti ne bodo.

IV. CENE IN PLAČILNI POGOJI

Četrty del vsebuje vprašanja o cenah in plačilnih pogojih.

25. Pogostokrat primerjamo cene dobavitelja s cenami na svetovnem tržišču. Kaj menite o tem v povezavi s Plama-pur?

Cene so konkurenčne in dogovorjene z našim vodstvom, nenazadnje pa so odvisne od pogajalske moči posamezne strani.

26. Izdelki Vileda so pozicionirani kot izdelki višjega cenovnega nivoja. Ste mnenja, da so cene dober pokazatelj kakovosti izdelkov? Zakaj?

Cene, ki jih dosegamo na trgu, so višje kot cene konkurence, so pa zagotovo tudi bolj kakovostni izdelki.

27. Ali ste zadovoljni s plačilnimi pogoji in kakšni so le-ti v primerjavi z vašimi drugimi dobavitelji?

Plačilni rok je 30 dni, kar je za nemški trg dokaj dolga doba in smo zato, jasno, zadovoljni z njimi.

28. Kako bi na splošno opisali zadovoljstvo s cenami in plačilnimi pogoji Plama-pur?

Smo zadovoljni.

V. SERVIS, LOGISTIKA IN DISTRIBUCIJA

Zadnji del vprašalnika je namenjen servisu podjetja, logistiki in distribuciji. Le-ta se zdi ključna pri ugotavljanju zadovoljstva odjemalcev, saj podjetja distribuciji in servisu dajejo premalo pozornosti in jima ne pripisujejo prevelikega pomena.

29. Pogostokrat dobavitelji zahtevajo, da so posamezna naročila tolikšna, da zapolnijo cel kamion. Kaj menite o takšnih zahtevah s strani dobavitelja?

Po eni strani jih razumem, saj je lažje kombinirati odpreme, po drugi strani pa pošiljamo tudi več naročil dnevno in v kolikor želijo kombinirati odpremo z več naročili, to sploh ne predstavlja nobenega problema.

30. Prav za vse odpreme, še posebej pa za kontejnerske prevoze, je zelo pomembno, da so naloženi tako, da je izkoristek prostora čim večji. Kako bi ocenili naklade in kaj menite o izkoristku prostora pri nakladu?

Zaradi transportnih palet gre manjša količina izdelkov na tovornjak, vendar pa nam transportne palete olajšajo razklade in skladiščenje. Tovornjaki so zapolnjeni.

31. Tritedenski rok naročila je tisti, ki ga zahtevajo v Plama-pur. Ali menite, da je ta rok ovira in lahko povzroči izgubo priložnosti?

Včasih da, navadno naročamo tri tedne vnaprej, v primeru urgentnega naročila pa to lahko pomeni izgubo kupca. Pri nas je vedno nekaj materiala na zalogi, vendar pa napovedi kupcev niso vedno točne, zato lahko varnostna zaloga pade pod mejo. Ponavadi nam v Plama-pur priskočijo na pomoč in tako naročilo izdobavijo prej. So bili pa v začetku leta 2008 daljši od dveh mesecev.

32. Ali se v podjetju Plama-pur držijo zelenih rokov naročil? Ali v primeru nespoštovanja le-teh predhodno obvestijo odjemalca?

Predvsem kritična je bila prva polovica leta 2008, ko se zaradi prevelikih naročil in premajhnih kapacitet niso držali rokov naročil in je prihajalo do zamud. Tedensko smo jim zato pošiljali prioritete (naročila, artikle), po katerih so odpremljali.

33. Za podjetje, ki ima več odprtih naročil je pomembno, da je obveščen o artiklih/naročilih, ki bodo odpremljena. Kaj menite o tem? Ali nam lahko na kratko opišete kako to izvajajo v Plama-pur?

V normalnih razmerah konec meseca pošljejo plan odprem za naslednji mesec, iz katerega so razvidna količina, artikli. Nato pa vsak konec tedna za naslednji teden pošljejo še potrditev plana odprem.

34. Vsako odpremo spremljajo dokumenti. Kaj menite o razpoložljivosti odpremnih dokumentov?

Vsako jutro prejmemo odpremnice za prejšnji dan, tekom dneva pa še fakture za te iste odpreme. Razpoložljivost dokumentacije je zame pomembna, saj moram sama kreirati odpremnice za vse prejemnike, še preden je blago pri njih. Organizacija FHP-ja je pač takšna, da FHP Augsburg kot kupec oskrbuje vse enote po Evropi, ki so registrirana zgolj kot razkladišča (Italija, Španija, Češka, Grčija...).

35. Odpremni dokumenti dokazujejo, da je bilo nekaj naloženo. Kaj menite o tem v povezavi s Plama-pur? Ali dokumenti izkazujejo dejansko stanje nakladov?

Prepogosto se dogaja, da so odpremnice napačne in ne izkazujejo dejanskega stanja nakladov. Takrat obvestim Plama-pur, ta pa nato s popravilom odpremnice ali dobropisom/bremepisom uskladi stanje. Vsekakor pa ni prijetno, saj to samo povečuje delo.

36. Kako pogoste so količinske reklamacije in na kakšen način rešujete te probleme? Ali so v Plama-pur kolaborativni in pri preverjanju reklamacij priskočijo na pomoč?

Reklamacije so dokaj pogoste, reševanje le-teh poteka po prej opisanem postopku.

37. Kaj menite o izpolnjevanju posebnih zahtev pri odpremah (npr. delne odpreme, kombiniranje odprem ipd.)?

/

38. Rezultati merjenja servisa jasno pokažejo, ali dobavitelj izpolnjuje pričakovanj (ali so naročila odpremljena v roku, v kolikor niso, koliko dni zamujajo ipd.). Kaj menite o teh rezultatih? Kako jih vi občutite?

SSL smo začeli izvajati v začetku leta 2008, ko so se pojavile resne težave z odpremami in nismo več mogli slediti odpremam, zamudam, spremembam. Kolikor mi je poznano, so naročila presegala kapacitete, zato je prihajalo do zamud. Ker smo FHP-ji med seboj dokaj neuskklajeni, smo prešli na enoten sistem merjenja točnosti dobav, to pa pomeni, da smo za vsako naročilo merili, kdaj je bilo izdobljavljeno in koliko je v povprečju zamujalo. Vse zamude so prinašale 0 točk. Dejansko je bilo v določenem trenutku takšno stanje, da je bila točnost dobav 0, torej so zamujala vsa naročila, kar smo občutili tudi mi na lastni koži. Takrat smo v Plama-pur pošiljali tedenske prioritete, po katerih smo opremljali, niso pa te veljale kot točne odpreme, saj so po navadi že zamujale. V drugi polovici se je situacija nekoliko razbremenila in so tudi podatki bolj zadovoljivi. V Plama-pur so pred tem vztrajali naj naročilo zapolni poln kamion, saj so v nasprotnem primeru primorani kombinirati odpreme, določene pošiljke odpremljati predčasno, kar pa tudi šteje kot neuspešno izdobljavljeno naročilo.

ANALIZA ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV

GLOBINSKI INTERVJU 4

I. SPLOŠNA VPRAŠANJA

V prvem delu vprašalnika so splošna vprašanja o zadovoljstvu z izdelki in storitvami podjetja Plama-pur, d. d., in kaj vse vpliva na zadovoljstvo. Vprašanja se dotikajo tudi odnosa med Plama-pur in Vami.

1. Ali je bilo Vaše podjetje na splošno zadovoljno z Plama-pur, d. d., kot dobaviteljem?
Da, naše podjetje je bilo na splošno zadovoljno, pri odpremah pa so se pojavljale zamude in reklamacije-predvsem – količinske.
2. Na katerih področjih se je servis Plama-pur izboljšal/poslabšal v primerjavi s preteklim letom?
Izboljšala se je kakovost, poslabšal pa se je servis.
3. Ali menite, da je Plama-pur zanesljiv partner? Zakaj?
/
4. Ali menite, da je Plama-pur kupcu prijazen dobavitelj? Zakaj?
/
5. Ali ste zadovoljni s pogostostjo obiskov vašega dobavitelja, torej Plama-pur? Kako pogosti so le-ti?
/
6. Ali menite, da so bili obiski uspešni in zakaj?
/
7. Kako bi ocenili kontaktne osebe v Plama-pur, predvsem njihovo prijaznost, ustrežljivost, usposobljenost, pripravljenost pomagati in fleksibilnost?
Pravzaprav zelo redko direktno kontaktiramo s Plama-pur. Vse potrebne podatke dobimo iz Augsburga, sami pa jih pridobijo v Plami.
8. Ali imate občutek, da ste dobro informirani s strani dobavitelja? Kako bi ocenili informacije, ki jih dobite po telefonu?
Da, glede odprem dobimo vse podatke, ki jih potrebujemo, kdaj bo naklad in kaj bo naloženo. Ostalih informacij pa ne potrebujemo.
9. Ali menite, da je Plama-pur podjetje, ki namenja okolju posebno skrb?
/

II. KONKURENČNOST PODJETJA

Drugi sklop vprašalnika je namenjen konkurenčni prednosti Plama-pur v primerjavi z vašimi drugimi dobavitelji.

10. Primerjava dobaviteljev med seboj pomaga odkriti raven storitve, ki jo podjetje prejema od posameznega dobavitelja. Kaj menite o Plama-pur v primerjavi z vašimi drugimi dobavitelji, glede

- Kakovosti izdelkov?

Glede kakovosti je Plama-pur na vrhu, za nas proizvajajo le nekaj izdelkov, ki pa so visoko kakovostni.

- Cenovne ravni?

O tem je težko govoriti, cene nam določajo iz Augsburga, tako da o tem ne moremo soditi. Vsi naši dobavitelji gredo preko Augsburga.

- servisa?

Verjetno so drugi boljši, v preteklem letu smo imeli velike težave s servisom in nekateri kupci so nam grozili s prenehanjem poslovanja zaradi neizdobav. Imeli so velike zamude pri odpremah.

11. Kakšen odstotek letnega nakupa predstavlja nakup v Plama-pur?

20 %

12. Ali se je delež nakupa v primerjavi s preteklim letom zmanjšal/ povečal in približno za koliko?

Zmanjšal in še bolj se bo, saj nameravamo dobiti drugega dobavitelja za Fibro Verde.

13. Kaj naj v Plama-pur naredijo, da se bo vaše zadovoljstvo povečalo?

Ja, malo je že zamujeno. Pri poslu, ki je že utečen, je servis zelo pomemben. Predvsem v trenutkih, ko je povpraševanje na trgu povečano. Takrat smo izgubili kar nekaj poslovnih priložnosti in to vsekakor ni dobro za odnose in sodelovanje.

III. PROIZVODI

Z vidika mednarodnega trženjskega spleta je najpomembnejša sestavina izdelek. V drugem delu vprašalnika so vprašanja osredotočena na izdelke, od samega dizajna pa vse do kakovosti le-teh.

14. Izdelki FHP-ja so znani po doseganju visokih standardov in so na tržišču pozicionirani kot izdelki dobre kakovosti. Lahko trdimo, da je Vileda znamka s koreninami. Kaj menite o izdelkih Plama-pur? Ali so v skladu z vašimi pričakovanji?

Da, naš izdelek Fibra Verde se prodaja samo na področju Italije in je zelo kakovosten izdelek. Izdelujejo ga v Plama-pur, dizajniran pa je bil pri nas. V Plama-pur pur so sposobni dosegati in izdelovati zelo dobre in kakovostne izdelke, vsekakor je z vidika kakovosti dober dobavitelj.

15. Kako bi ocenili kakovost naših izdelkov?

Visokokakovostni izdelki, zelo kvalitetno pakiranje.

16. Izgledu izdelkov dajete v FHP-ju velik pomen. Kaj menite o kakovosti pakiranja izdelkov, ki so narejeni v Plama-pur, npr. ovitke, folijo, škatle ipd.?

Fibra verde je pakirana v folijo – potiskano. Pomembno je, da je folija dobre kakovosti in da izdelek izgleda na polici estetski. Strategija FHP-ja je takšna, da izdelki že navzven pričajo in se razlikujejo od drugih. Menim, da smo dobri pri doseganju tega. Kakovost škatle je pomembna samo zaradi transporta, da pride izdelek na polico nepoškodovan.

17. Zakaj je pomembno, da v Plama-pur sledijo vašim zahtevam glede pakiranja?

Ker mi poznamo tržišče in poznamo zahteve naših kupcev. Zato je pomembno, da sledite našim zahtevam. Ko dobavitelj podpre kupca, ki je naredil vse tržne analize in možnosti pozicioniranja, potem je lažje izdelek ponuditi na trg. Mislim, da tukaj ni možnosti izbire, dobavitelj mora spoštovati zahteve kupca.

18. Preden se začne z izdelavo novega izdelka je potrebnih mnogo usklajevanj. Ali se v Plama-pur držijo dogovorjenega in ali so odprti za spremembe (npr. posebni ovitki-pakiranje ipd.)?

Da, kot sem že prej omenila, to je zelo pomembno. S Plama-pur smo že večkrat naredili spremembe in vsakič uspešno. Mi jim posredujemo dizajn, sami pa nato izvedejo celotno korekcijo.

19. Navadno se pred samo potrditvijo izpelje vzorčna odprema oziroma odpošljejo vzorci, ki jih nato vi potrdite. Kaj menite o tem procesu v povezavi s Plama-pur?

Pomembno je, da se pred začetkom serijske proizvodnje naredi poizkusno pošiljko in vzorce potrdi. Tako mi kot kupec vemo, kaj bomo dobili, dobavitelj pa se na nek način zavaruje Včasih nato pride do sprememb. Konkretno za kakšen izdelek, na dizajnu zgloda tako, v resnici pa nato pride do drugačnega efekta.

20. Kaj menite o sodelovanju s tehničnim sektorjem? Ali so pripravljeni na sodelovanje in ali v želenem roku posredujejo želene tehnične informacije?

Da, v primerih naših potreb so bili vedno odprti. Konkretno smo imeli določene težave glede folije, ker se je tiskovina brisala oziroma puščala barvo. Skupaj z osebjem smo šli k njihovem dobavitelju in rešili zadevo. Ja, zelo so odprti glede tega in vedno pripravljeni sodelovati.

21. Označevanje izdelkov olajša delo tako v skladiščih kot v trgovinah. Ali menite, da je označevanje izdelkov dovolj dobro? Kje vidite problem oziroma možnost za izboljšavo le-tega?

Ne, transportne škatle so dobro označene, izdelki tudi. Vsebujejo EAN kode, tako da glede tega nimamo nobene pripombe. Pohvalno.

22. Ali je pomembno, da so izdelki narejeni skladno z standardi? Zakaj? Ali se v Plama-pur tega držijo?

Da, pomembno je, da so narejeni skladno z našimi standardi.

23. Včasih se zgodi, da dobljena kakovost odstopa od pričakovane. Kako pogoste so kakovostne reklamacije in na kakšen način rešujete te probleme? Ali so v Plama-pur kolaborativni in pri preverjanju reklamacij priskočijo na pomoč?

Že prej sem omenila reklamacijo, ker se je barva s folije brisala. To smo rešili in drugih reklamacij ni bilo. Mislim, da imajo tudi interno kontrolo.

24. Kako bi na splošno opisali zadovoljstvo z izdelki Plama-pur? Na kaj naj bodo v Plama-pur pozorni, da bodo izdelki takšni, kot jih Vi, kupci, pričakujete?

Zadovoljni smo z izdelki in kakovostjo, ki jo dobimo. Kakovostna je pena, kakovosten je abraziv in kakovostno je pakiranje. Pomembno je, da so izdelki takšni, kot jih pričakujejo končni kupci.

IV. CENE IN PLAČILNI POGOJI

Četrty del vsebuje vprašanja o cenah in plačilnih pogojih.

25. Pogostokrat primerjamo cene dobavitelja s cenami na svetovnem tržišču. Kaj menite o tem v povezavi s Plama-pur?

Naše cene so določene in dogovorjene med Augsburgom in Plama-pur. Mi cenikov ne dobimo iz Plama-pur, ampak iz Augsburga. Mi smo dejansko samo logistični del krovne organizacije FHP-ja, vse generalne zadeve, ki veljajo za celotni FHP, so dogovorjene z vodstvom, mi pa jim samo sledimo. Glede cen nimam komentarjev.

26. Izdelki Vileda so pozicionirani kot izdelki višjega cenovnega nivoja. Ste mnenja, da so cene dober pokazatelj kakovosti izdelkov? Zakaj?

Zagotovo. Naše cene so tudi na trgu višje kot cene ostalih ponudnikov, pa vendar govorimo o Viledi, o BZ, ki je na trgu že več kot 50 let in je znamka visoke kakovosti.

27. Ali ste zadovoljni s plačilnimi pogoji in kakšni so le-ti v primerjavi z vašimi drugimi dobavitelji?

/

28. Kako bi na splošno opisali zadovoljstvo s cenami in plačilnimi pogoji Plama-pur?

/

V. SERVIS, LOGISTIKA IN DISTRIBUCIJA

Zadnji del vprašalnika je namenjen servisu podjetja, logistiki in distribuciji. Le-ta se zdi ključna pri ugotavljanju zadovoljstva odjemalcev, saj podjetja distribuciji in servisu dajejo premalo pozornosti in jima ne pripisujejo prevelikega pomena.

29. Pogostokrat dobavitelji zahtevajo, da so posamezna naročila tolikšna, da zapolnijo cel kamion. Kaj menite o takšnih zahtevah s strani dobavitelja?

Naša naročila, predvsem kar se tiče FHP Milano, so tolikšna, da zapolnijo poln kamion. Pa še izdelkov imamo malo, tako da s tega vidika to ne predstavlja problema. Je pa res, da se je v preteklosti pogosto dogajalo, da kljub temu da so bila naročila dana za poln kamion, so odpremljali delne količine, to pa se je kasneje vleklo iz meseca v mesec. No, trenutno smo to rešili.

30. Prav za vse odpreme, še posebej pa za kontejnerske prevoze, je zelo pomembno, da so naloženi tako, da je izkoristek prostora čim večji. Kako bi ocenili naklade in kaj menite o izkoristku prostora pri nakladu?

Tudi za naše odpreme je pomembno, da je izkoristek prostora čim večji. Veliko prostora vzamejo transportne palete, ki pa so obvezne. Če ni prav naloženo, smo mi na slabšem, saj si sami plačamo prevoz.

31. Tritedenski rok naročila je tisti, ki ga zahtevajo v Plama-pur. Ali menite, da je ta rok ovira in lahko povzroči izgubo priložnosti?

Ne, vsi znamo predvideti potrebe. Za nas je morda malo lažje, saj jemljemo samo nekaj artiklov, ki se stalno obračajo, v Plama-pur pa jih lahko naredijo na zalogo. Je pa res, da napovedi, ki jih pošiljamo, niso prav zanesljive.

32. Ali se v podjetju Plama-pur držijo zelenih rokov naročil? Ali v primeru nespoštovanja le-teh predhodno obvestijo odjemalca?

Da, zdaj se še kar držijo, predvsem je bil problem v preteklosti, ko smo imeli veliko naročil. Trend je bil takšen, da je bil obseg dela povečan, v Plama-pur pa niso mogli narediti vsega. Prihajalo je do zamud. Včasih se je zgodilo, da je bil naročen naklad za določen dan in takrat sploh ni bilo narejeno vse, zato smo morali plačevati stojnino.

33. Za podjetje, ki ima več odprtih naročil, je pomembno, da je obveščen o artiklih/naročilih, ki bodo odpremljena. Kaj menite o tem? Ali nam lahko na kratko opišete kako to izvajajo v Plama-pur?

Nas iz FHP Augsburg obvestijo o nakladah za tekoči teden. Pričakujemo lahko samo naročeno. Včasih pa se zgodi, da povprašamo, kateri artikli bodo naloženi oziroma naj nam potrdijo, da bo tolikšna količina določenega artikla naložena.

34. Vsako odpremo spremljajo dokumenti. Kaj menite o razpoložljivosti odpremnih dokumentov?

Mi dobimo vsako jutro po odpremi dobavnico in fakture iz FHP-ja, še preden je tovornjak pri nas. Nobenih papirjev ne dobimo od Plama-pur, vse poteka preko FHP Augsburg. Pravzaprav imamo zelo malo kontakta direktno z Plama-pur.

35. Odpremni dokumenti dokazujejo, da je bilo nekaj naloženo. Kaj menite o tem v povezavi s Plama-pur? Ali dokumenti izkazujejo dejansko stanje nakladov?

Precej napak pri nakladah je bilo. To pa potegne veliko dela za sabo, mi obvestimo Augsburg, oni Plama-pur, nato preverjanja, popravila odpremnic in tako dalje. Ja, glede tega smo jih večkrat opozorili.

36. Kako pogoste so količinske reklamacije in na kakšen način rešujete te probleme? Ali so v Plama-pur kolaborativni in pri preverjanju reklamacij priskočijo na pomoč?

Mi rešujemo vse samo z Augsburgom. V bistvu tudi sama naročila pošljemo v Augsburg, nato pa oni vse uredijo s Plama-pur. So bile pa reklamacije precej pogoste, v določenem obdobju je bilo kaj narobe skoraj z vsako odpremo.

37. Kaj menite o izpolnjevanju posebnih zahtev pri odpremah (npr. delne odpreme, kombiniranje odprem itd.)?

Da, včasih se odpreme kombinirajo še z eno stranko v Milanu, v naši okolici. Glede tega nimamo nikakršnih pomislekov, želimo pa biti obveščeni, če je odprema samo za nas ali pa pričakujemo kombinacijo. Sami naročajo redkeje in nikoli do zapolnitve tovornjaka.

38. Rezultati merjenja servisa jasno pokažejo, ali dobavitelj izpolnjuje pričakovanj (ali so naročila odpremljena v roku, v kolikor niso, koliko dni zamujajo ipd.). Kaj menite o teh rezultatih? Kako jih vi občutite?

Da, te podatke dobimo iz Augsburga in dejansko se dogaja, da je kar precej zamud in zaradi tega tudi mi zamujamo do naših kupcev. Tisti rezultati niso lepi in vsakdo se ob njih vpraša zakaj so tolikšne zamude. Za dobavitelja je po moje pomembno, da ga takšni rezultati opomnijo, da je potrebno nekaj narediti glede servisa, v nasprotnem primeru si bomo žal primorani iskati nove dobavitelje.

ANALIZA ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV GLOBINSKI INTERVJU 5

I. SPLOŠNA VPRAŠANJA

V prvem delu vprašalnika so splošna vprašanja o zadovoljstvu z izdelki in storitvami podjetja Plama-pur, d. d., in kaj vse vpliva na zadovoljstvo. Vprašanja se dotikajo tudi odnosa med Plama-pur in Vami.

1. Ali je bilo Vaše podjetje na splošno zadovoljno z Plama-pur, d. d., kot dobaviteljem?
Dokaj zadovoljno, nezadovoljno pa z dobavami v prvi polovici 2008.
2. Na katerih področjih se je servis Plama-pur izboljšal/poslabšal v primerjavi s preteklim letom?
Poslabšal se je servis, točnost dobav, kaj se je pa izboljšalo, pa ne vem.
3. Ali menite, da je Plama-pur zanesljiv partner? Zakaj?
Da, dokler nam odpremljajo v zelenih rokih, da. Sam lahko trdim tole samo z logističnega vidika.
4. Ali menite, da je Plama-pur kupcu prijazen dobavitelj? Zakaj?
/
5. Ali ste zadovoljni s pogostostjo obiskov vašega dobavitelja, torej Plama-pur? Kako pogosti so le-ti?
/
6. Ali menite, da so bili obiski uspešni in zakaj?
/
7. Kako bi ocenili kontaktne osebe v Plama-pur, predvsem njihovo prijaznost, ustrežljivost, usposobljenost, pripravljenost pomagati in fleksibilnost?
Ne poznam nikogar iz Plama-pur. Kot sem že rekel, poteka vse sodelovanje preko Augsburga.
8. Ali imate občutek, da ste dobro informirani s strani dobavitelja? Kako bi ocenili informacije, ki jih dobite po telefonu?
Kontaktiramo preko FHP Augsburg in ti nam zagotavljajo dobre informacije.
9. Ali menite, da je Plama-pur podjetje, ki namenja okolju posebno skrb?
/

II. KONKURENČNOST PODJETJA

Drugi sklop vprašalnika je namenjen konkurenčni prednosti Plama-pur v primerjavi z vašimi drugimi dobavitelji.

10. Primerjava dobaviteljev med seboj pomaga odkriti raven storitve, ki jo podjetje prejema od posameznega dobavitelja. Kaj menite o Plama-pur v primerjavi z vašimi drugimi dobavitelji glede

- Kakovosti izdelkov?

Kakovost je primerljiva z našim drugim dobaviteljem. Nam pa takših izdelkov, kot jih odpremljajo s Plama-pur, ne dobavlja nihče. Zato je težko soditi o kakovosti med dobavitelji.

- Cenovne ravni?

Vse cene so določene s strani krovne organizacije FHP-ja, zato o tem ne morem soditi.

- Servisa?

Servis se je v drugi polovici 2008 izboljšal. V začetku leta smo imeli težave z zamudami.

11. Kakšen odstotek letnega nakupa predstavlja nakup v Plama-pur?

40 %

12. Ali se je delež nakupa v primerjavi s preteklim letom zmanjšal/ povečal in približno za koliko?

V letu 2008 se je delež povečal za več kot 10 % glede na leto 2007.

13. Kaj naj v Plama-pur naredijo, da se bo vaše zadovoljstvo povečalo?

Servis je za nas pomemben. Pomembno je, da se držijo dogovorjenih rokov dobav in nam s tem ne povzročajo težav pri končnih kupcih.

III. PROIZVODI

Z vidika mednarodnega trženjskega spleta je najpomembnejša sestavina izdelek. V drugem delu vprašalnika so vprašanja osredotočena na izdelke, od samega dizajna pa vse do kakovosti le-teh.

14. Izdelki FHP-ja so znani po doseganju visokih standardov in so na tržišču pozicionirani kot izdelki dobre kakovosti. Lahko trdimo, da je Vileda znamka s koreninami. Kaj menite o izdelkih Plama-pur? Ali so v skladu z vašimi pričakovanji?

Mi jih poznamo kot izdelke Vileda in Viledini izdelki so kakovostni. V kolikor ne bi bili v skladu z našimi pričakovanji, Plama-pur ne bi bil naš dobavitelj.

15. Kako bi ocenili kakovost naših izdelkov?

Visokokakovostni izdelki.

16. Izgledu izdelkov dajete v FHP-ju velik pomen. Kaj menite o kakovosti pakiranja izdelkov, ki so narejeni v Plama-pur, npr. ovitke, folijo, škatle ipd.?

Pakiranje je določeno s strani našega razvoja in Plama-pur. Menim, da so izdelki skladni s strategijo marketinga.

17. Zakaj je pomembno, da v Plama-pur sledijo vašim zahtevam glede pakiranja?

/

18. Preden se začne z izdelavo novega izdelka je potrebnih mnogo usklajevanj. Ali se v Plama-pur držijo dogovorjenega in ali so odprti za spremembe (npr. posebni ovitki-pakiranje,)?

/

19. Navadno se pred samo potrditvijo izpelje vzorčna odprema oziroma odpošljejo vzorci, ki jih nato vi potrdite. Kaj menite o tem procesu v povezavi s Plama-pur?

/

20. Kaj menite o sodelovanju s tehničnim sektorjem? Ali so pripravljeni na sodelovanje in ali v želenem roku posredujejo želene tehnične informacije?

/

21. Označevanje izdelkov olajša delo tako v skladiščih kot v trgovinah. Ali menite, da je označevanje izdelkov dovolj dobro? Kje vidite problem oziroma možnost za izboljšavo le-tega?

Menim, da je označevanje dobro, na transportnih škatlah so napisali artiklov in kode na veliko napisane z rdečo ali črno barvo, zraven pa še naš logotip. Paleta je ovita s folijo in na njej je etiketa artikla. Kar se tiče tega, je dobro označevano.

22. Ali je pomembno, da so izdelki narejeni skladno z standardi? Zakaj? Ali se v Plama-pur tega držijo?

Verjetno da.

23. Včasih se zgodi, da dobljena kakovost odstopa od pričakovane. Kako pogoste so kakovostne reklamacije in na kakšen način rešujete te probleme? Ali so v Plama-pur kolaborativni in pri preverjanju reklamacij priskočijo na pomoč?

Ne spomnim se, da bi imeli kdaj kakovostno reklamacijo, res ne.

24. Kako bi na splošno opisali zadovoljstvo z izdelki Plama-pur? Na kaj naj bodo v Plama-pur pozorni, da bodo izdelki takšni, kot jih Vi, kupci, pričakujete?

Z izdelki Plama-pur smo zadovoljni, kakovost je v redu. Izdelki morajo ustrezati našim zahtevam.

IV. CENE IN PLAČILNI POGOJI

Četrty del vsebuje vprašanja o cenah in plačilnih pogojih.

25. Pogostokrat primerjamo cene dobavitelja s cenami na svetovnem tržišču. Kaj menite o tem v povezavi s Plama-pur?

Za Plamine izdelke prejmemo fakture iz Augsburga po internih cenah, ki veljajo znotraj FHP-ja. Kakšne cene ima Plama-pur, ne vem.

26. Izdelki Vileda so pozicionirani kot izdelki višjega cenovnega nivoja. Ste mnenja, da so cene dober pokazatelj kakovosti izdelkov? Zakaj?

Naše cene na trgu dosegajo višje vrednosti, lahko pa trdim, da je tudi kakovost najboljša.

27. Ali ste zadovoljni s plačilnimi pogoji in kakšni so le-ti v primerjavi z vašimi drugimi dobavitelji?

/

28. Kako bi na splošno opisali zadovoljstvo s cenami in plačilnimi pogoji Plama-pur?

/

V. SERVIS, LOGISTIKA IN DISTRIBUCIJA

Zadnji del vprašalnika je namenjen servisu podjetja, logistiki in distribuciji. Le-ta se zdi ključna pri ugotavljanju zadovoljstva odjemalcev, saj podjetja distribuciji in servisu dajejo premalo pozornosti in jim ne pripisujejo prevelikega pomena.

29. Pogostokrat dobavitelji zahtevajo, da so posamezna naročila tolikšna, da zapolnijo cel kamion. Kaj menite o takšnih zahtevah s strani dobavitelja?

Transport do Španije je dokaj drag, zato so te zahteve tudi upravičene in menim, da se jih tudi držijo.

30. Prav za vse odpreme, še posebej pa za kontejnerske prevoze, je zelo pomembno, da so naloženi tako, da je izkoristek prostora čim večji. Kako bi ocenili naklade in kaj menite o izkoristku prostora pri nakladu?

Menim, da so nakladi dokaj uspešni in lepo naloženi.

31. Tritedenski rok naročila je tisti, ki ga zahtevajo v Plama-pur. Ali menite, da je ta rok ovira in lahko povzroči izgubo priložnosti?

Ne, sami lahko predvidimo naročila vnaprej, jemljemo vedno iste artikle in zanje držimo določeno varnostno zalogo.

32. Ali se v podjetju Plama-pur držijo zelenih rokov naročil? Ali v primeru nespoštovanja le-teh predhodno obvestijo odjemalca?

Mi smo vsak konec tedna s strani Augsburga obveščeni za naslednji teden. V kolikor pride do sprememb, smo o njih obveščeni.

33. Za podjetje, ki ima več odprtih naročil je pomembno, da je obveščen o artiklih/naročilih, ki bodo odpremljena. Kaj menite o tem? Ali nam lahko na kratko opišete kako to izvajajo v Plama-pur?

Seveda je to pomembno, ampak za nas niti ni relevantno, saj konstantno jemljemo iste artikle. Ko nas iz Augsburga obvestijo o odpremi, vemo, kateri artikli bodo odpremljeni.

34. Vsako odpremo spremljajo dokumenti. Kaj menite o razpoložljivosti odpremnih dokumentov?

Odpemnico dobimo iz Augsburga naslednji dan po nakladu, ki je kreiran na podlagi Plamine odpremnice.

35. Odpremni dokumenti dokazujejo, da je bilo nekaj naloženo. Kaj menite o tem v povezavi s Plama-pur? Ali dokumenti izkazujejo dejansko stanje nakladov?

Da, le redkokdaj se zgodi, da pride do napak. Takrat obvestimo o tem Augsburg, ki o tem obvesti Plama-pur.

36. Kako pogoste so količinske reklamacije in na kakšen način rešujete te probleme? Ali so v Plama-pur kolaborativni in pri preverjanju reklamacij priskočijo na pomoč?

Te reklamacije so redke, ko pa pride do njih, obvestimo Augsburg, ki nato ureja zadeve s Plama-pur. Nam pa Augsburg izda dobropis/bremepis za razliko v nakladu.

37. Kaj menite o izpolnjevanju posebnih zahtev pri odpremah (npr. delne odpreme, kombiniranje odprem itd.)?

Delne odpreme za nas niti niso relevantne.

38. Rezultati merjenja servisa jasno pokažejo, ali dobavitelj izpolnjuje pričakovanj (ali so naročila odpremljena v roku, v kolikor niso, koliko dni zamujajo ipd.). Kaj menite o teh rezultatih? Kako jih vi občutite?

/

ANALIZA ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV

GLOBINSKI INTERVJU 6

I. SPLOŠNA VPRAŠANJA

V prvem delu vprašalnika so splošna vprašanja o zadovoljstvu z izdelki in storitvami podjetja Plama-pur, d. d., in kaj vse vpliva na zadovoljstvo. Vprašanja se dotikajo tudi odnosa med Plama-pur in Vami.

1. Ali je bilo Vaše podjetje na splošno zadovoljno z Plama-pur, d. d., kot dobaviteljem?

Zadovoljno.

2. Na katerih področjih se je servis Plama-pur izboljšal/poslabšal v primerjavi s preteklim letom?

Mi kot majhen kupec nismo občutili poslabšanja kakovosti storitev.

3. Ali menite, da je Plama-pur zanesljiv partner? Zakaj?

Da, ko se dogovorimo, da bo blago pripravljeno za naklad, je vedno tako.

4. Ali menite, da je Plama-pur kupcu prijazen dobavitelj? Zakaj?

Da, redkokdaj se zgodi, da kaj ni, kot je bilo odgovorjeno.

5. Ali ste zadovoljni s pogostostjo obiskov vašega dobavitelja, torej Plama-pur? Kako pogosti so le-ti?

Pravzaprav o tem ne morem soditi. Plama-pur se dogovarja z našo krovno organizacijo v Nemčiji, mi pa nato samo sledimo navodilom, ki nam jih dajo iz Nemčije.

6. Ali menite, da so bili obiski uspešni in zakaj?

/

7. Kako bi ocenili kontaktne osebe v Plama-pur, predvsem njihovo prijaznost, ustrežljivost, usposobljenost, pripravljenost pomagati in fleksibilnost?

Z ljudmi, s katerimi imamo opravka, smo zadovoljni. Res pa je, da se dogovarjamo redkokdaj, ker ponavadi potekajo informacije v smeri Plama–Augsburg–FHP Češka. Dogovarjamo se samo glede odprem, predvsem usklajevanj kdaj in koliko bo pripravljenega za naklad.

8. Ali imate občutek, da ste dobro informirani s strani dobavitelja? Kako bi ocenili informacije, ki jih dobite po telefonu?

Mislím da, FHP Augsburg nam v začetku tedna poda informacije o nakladih v tekočem tednu. Če pa potrebujemo kakšno dodatno informacijo, jo tudi dobimo.

9. Ali menite, da je Plama-pur podjetje, ki namenja okolju posebno skrb?

Da, vsa podjetja si danes prizadevajo biti skrbna do okolja.

II. KONKURENČNOST PODJETJA

Drugi sklop vprašalnika je namenjen konkurenčni prednosti Plama-pur v primerjavi z vašimi drugimi dobavitelji.

10. Primerjava dobaviteljev med seboj pomaga odkriti raven storitve, ki jo podjetje prejema od posameznega dobavitelje. Kaj menite o Plama-pur v primerjavi z vašimi drugimi dobavitelji glede

- Kakovosti izdelkov?

Kakovost izdelkov je takšna, kot je dogovorjena. Mi jemljemo malo izdelkov, tisti pa, ki jih jemljemo, so že »stari« izdelki, kakovost pa je vedno ista.

- Cenovne ravni?

Glede cen, kot sem že povedala, se dogovori vodstvo FHP, mi tudi dobimo fakture od njih in ne od Plama-pur.

- Servisa?

Servis je v primerjavi z drugimi dobavitelji v redu, mi si sami organiziramo prevoz, zato tudi včasih pride do zamud z naše strani.

11. Kakšen odstotek letnega nakupa predstavlja nakup v Plama-pur?

6 %

12. Ali se je delež nakupa v primerjavi s preteklim letom zmanjšal/ povečal in približno za koliko?

Zmanjšal nekaj odstotkov.

13. Kaj naj v Plama-pur naredijo, da se bo vaše zadovoljstvo povečalo?

S Plama-pur kot dobaviteljem smo zadovoljni.

III. PROIZVODI

Z vidika mednarodnega trženjskega spleta je najpomembnejša sestavina izdelek. V drugem a osredotočena na izdelke, od samega dizajna pa vse do kakovosti le-teh.

14. Izdelki FHP-ja so znani po doseganju visokih standardov in so na tržišču pozicionirani kot izdelki dobre kakovosti. Lahko trdimo, da je Vileda znamka s koreninami. Kaj menite o izdelkih Plama-pur? Ali so v skladu z vašimi pričakovanji?

Da, saj nenadnje so to izdelki, ki jih je FHP ustvaril.

15. Kako bi ocenili kakovost naših izdelkov?

Izdelki so kakovostni, visoko kakovostni.

16. Izgledu izdelkov dajete v FHP-ju velik pomen. Kaj menite o kakovosti pakiranja izdelkov, ki so narejeni v Plama-pur, npr. ovitke, folijo, škatle ipd.?

Vse to je predpisano s strani FHP-ja, mi samo sledimo navodilom. FHP je svetovna BZ in prav je, da ne prihaja do slabše kakovosti pri pakiranju. Menim, da je embalaža kakovostna.

17. Zakaj je pomembno, da v Plama-pur sledijo vašim zahtevam glede pakiranja?

Prav zaradi tega, kar sem prej povedala. Vileda je svetovna BZ, in v kolikor bi prišlo do nenadzorovanih sprememb, bi to kvarilo ugled BZ.

18. Preden se začne z izdelavo novega izdelka je potrebnih mnogo usklajevanj. Ali se v Plama-pur držijo dogovorjenega in ali so odprti za spremembe (npr. posebni ovitki-pakiranje ipd.)?

/

19. Navadno se pred samo potrditvijo izpelje vzorčna odprema oziroma odpošljejo vzorci, ki jih nato vi potrdite. Kaj menite o tem procesu v povezavi s Plama-pur?

/

20. Kaj menite o sodelovanju s tehničnim sektorjem? Ali so pripravljeni na sodelovanje in ali v želenem roku posredujejo zelene tehnične informacije?

/

21. Označevanje izdelkov olajša delo, tako v skladiščih kot v trgovinah. Ali menite, da je označevanje izdelkov dovolj dobro? Kje vidite problem oziroma možnost za izboljšavo le-tega?

Da, izdelki so že vsi utečeni, novih pa zadnje čase ni.

22. Ali je pomembno, da so izdelki narejeni skladno z standardi? Zakaj? Ali se v Plama-pur tega držijo?

Verjetno da.

23. Včasih se zgodi, da dobljena kakovost odstopa od pričakovane. Kako pogoste so kakovostne reklamacije in na kakšen način rešujete te probleme? Ali so v Plama-pur kolaborativni in pri preverjanju reklamacij priskočijo na pomoč?

Nismo še imeli reklamacije na kakovost.

24. Kako bi na splošno opisali zadovoljstvo z izdelki Plama-pur? Na kaj naj bodo v Plama-pur pozorni, da bodo izdelki takšni, kot jih Vi, kupci, pričakujete?

/

IV. CENE IN PLAČILNI POGOJI

Četrty del vsebuje vprašanja o cenah in plačilnih pogojih.

25. Pogostokrat primerjamo cene dobavitelja s cenami na svetovnem tržišču. Kaj menite o tem v povezavi s Plama-pur?

Nam Plama-pur fakturira samo palete, ostale fakture dobimo iz FHP Augsburg. Cene so interne.

26. Izdelki Vileda so pozicionirani kot izdelki višjega cenovnega nivoja. Ste mnenja, da so cene dober pokazatelj kakovosti izdelkov? Zakaj?

/

27. Ali ste zadovoljni s plačilnimi pogoji in kakšni so le-ti v primerjavi z vašimi drugimi dobavitelji?

Mi imamo za palete plačilni rok 30 dni, so pa vrednosti med 20 in 80 evrov. Včasih je problem plačati zelo majhne fakture, saj so bančni stroški višji kot vrednost fakture. Potem to združimo–eno malo zamudimo, drugo pa plačamo predčasno.

28. Kako bi na splošno opisali zadovoljstvo s cenami in plačilnimi pogoji Plama-pur?

/

V. SERVIS, LOGISTIKA IN DISTRIBUCIJA

Zadnji del vprašalnika je namenjen servisu podjetja, logistiki in distribuciji. Le-ta se zdi ključna pri ugotavljanju zadovoljstva odjemalcev, saj podjetja distribuciji in servisu dajejo premalo pozornosti in jima ne pripisujejo prevelikega pomena.

29. Pogostokrat dobavitelji zahtevajo, da so posamezna naročila tolikšna, da zapolnijo cel kamion. Kaj menite o takšnih zahtevah s strani dobavitelja?

Pri nas je temu nemogoče slediti, saj so ponavadi naročila mesečna in ne zapolnijo polnega kamiona. Jim pa to ne predstavlja problema, saj si sami organiziramo prevoz in ga tudi plačamo. Navadno transport organiziramo preko zbirnikov.

30. Prav za vse odpreme, še posebej pa za kontejnerske prevoze, je zelo pomembno, da so naloženi tako, da je izkoristek prostora čim večji. Kako bi ocenili naklade in kaj menite o izkoristku prostora pri nakladu?

/

31. Tritedenski rok naročila je tisti, ki ga zahtevajo v Plama-pur. Ali menite, da je ta rok ovira in lahko povzroči izgubo priložnosti?

Ne, ni ovira, včasih tudi mi zamudimo zaradi transporta, ker ga ne moremo organizirati v zelenem roku.

32. Ali se v podjetju Plama-pur držijo zelenih rokov naročil? Ali v primeru nespoštovanja le-teh predhodno obvestijo odjemalca?

Da, obveščeni smo o odpremah s strani Augsburga.

33. Za podjetje, ki ima več odprtih naročil je pomembno, da je obveščen o artiklih/naročilih, ki bodo odpremljena. Kaj menite o tem? Ali nam lahko na kratko opišete kako to izvajajo v Plama-pur?

Navadno nimamo toliko naročil, mesečno imamo eno ali pa dve manjši naročili. Včasih jih zaradi lažje organizacije transporta združimo.

34. Vsako odpremo spremljajo dokumenti. Kaj menite o razpoložljivosti odpremnih dokumentov?

Dobimo jih z Augsburga, tako odpremnico kot fakture.

35. Odpremni dokumenti dokazujejo, da je bilo nekaj naloženo. Kaj menite o tem v povezavi s Plama-pur? Ali dokumenti izkazujejo dejansko stanje nakladov?

Da, nismo imeli težav s količino. Dokumenti izkazujejo dejansko stanje.

36. Kako pogoste so količinske reklamacije in na kakšen način rešujete te probleme? Ali so v Plama-pur kolaborativni in pri preverjanju reklamacij priskočijo na pomoč?

Nismo še imeli količinskih reklamacij.

37. Kaj menite o izpolnjevanju posebnih zahtev pri odpremah (npr. delne odpreme, kombiniranje odprem itd.)?

Da, včasih to naredimo z eno drugo stranko v bližini, lažje je organizirati prevoz za več paletnih mest, kot pa samo za nekaj mest. Tudi če nimamo enakega zelenega roka, se dogovorimo o odpremah s Plama-pur.

38. Rezultati merjenja servisa jasno pokažejo, ali dobavitelj izpolnjuje pričakovanj (ali so naročila odpremljena v roku, v kolikor niso, koliko dni zamujajo ipd.). Kaj menite o teh rezultatih? Kako jih vi občutite?

Ne poznam.